

# dialogue

le magazine de la Banque Cantonale de Genève | automne 2018

Rénovation et extension  
du Conservatoire de Genève

---

Le management de  
l'information au cœur  
de la guerre économique

---

Finance comportementale:  
de l'irrationalité des investisseurs  
à l'inefficience des marchés

---

 **BCGE**

# UNE BANQUE QUI MONTE EN LIGNE.

Aux côtés de la nouvelle consommation bancaire, avec sécurité, simplicité et personnalisation.

- Netbanking
- Banque sur téléphone mobile
- Paiement en ligne
- Plateforme de change automatisée
- Bourse en ligne





Blaise Goetschin  
CEO

## L'entreprise familiale: clé fragile du succès économique suisse

L'entrepreneur est la première ressource naturelle du pays. L'excellent ouvrage *Made in Switzerland*, paru il y a quelques années, conclut que l'extraordinaire vivacité économique de la Suisse ne peut s'expliquer par les conditions-cadres d'un pays initialement pauvre et rude. Il n'existe aucune prédisposition au succès économique qui soit liée à des richesses naturelles, à de grands espaces ou à des facilités géographiques, comme l'accès à la mer. Aucune ressource énergétique, à part... l'eau froide. Un tiers de la surface du territoire incultivable et le reste composé d'un sol arable maigre et de conditions climatiques précaires. L'explication est donc ailleurs.

Ce sont les individualités et les concours de circonstances, des rencontres ou parfois même le hasard, qui expliquent en réalité de nombreux succès entrepreneuriaux et la présence disproportionnée de tant de leaders mondiaux dans une nation de taille si modeste. Des personnalités exceptionnelles, des pionniers, des explorateurs, des disrupteurs, en un mot: des entrepreneurs.

### Pérenniser le succès économique c'est assurer la continuité dans les entreprises

Lancer une entreprise et atteindre un premier palier de croissance est déjà difficile. Pérenniser un développement sur plusieurs dizaines d'années requiert une continuité dans la conduite et, accessoirement, dans la fourniture de capital. Or, ces entrepreneurs, ces Nestlé, LeCoultre, Firmenich, Harsch, Devillard, Grange, Hiltbold, toutes personnes d'exception et d'énergie, sont des êtres humains confrontés aux limites biologiques de la fatigue, de l'âge, comme aux limites psychiques du stress ou du "sentiment de solitude".

Il faut tenir, tenir encore. Et c'est souvent ici que la famille, communauté solidaire, cercle de confiance et même "générateur et pôle indispensable de justice", selon Isabelle Harsch, qui s'exprimait au Séminaire économique CCIG-BCGE 2017, joue un rôle essentiel d'appui. Une entreprise ne naît pas familiale, elle le devient. L'entreprise familiale est "protéiforme et toujours la plus répandue", comme le rappelait Alexandra Rys dans le même séminaire. Plus de cinquante entreprises ont dépassé le siècle d'existence rien qu'à Genève révèle l'étude *Entreprises familiales: une vision à long terme dans un monde pressé* publiée dans le cadre dudit séminaire.

La famille est souvent la grande entité qui se cache derrière la grande manager ou le grand patron, son soutien quotidien, son confident, son interlocuteur franc et peu complaisant. Son appui sur le long terme aussi, car source de solution pour la succession. La famille permet la perpétuation. Elle est garante du transfert de valeurs et de convictions importantes à travers le temps et les générations. Elle est tout le contraire de l'anonymat et de la grisaille administrative... tout le contraire de l'absence de passion: "la passion: le vrai moteur de l'entreprise" (Claude Devillard).

### L'équilibre familial et entrepreneurial doit être géré méthodiquement

Chacun sait que la réalité de la famille n'est pas non plus une image d'Épinal. Il y a aussi du pain noir... André Gide l'avait exprimé sans détour avec son fameux "Familles, je vous hais!". Le couple, la famille sont des biotopes complexes qui peuvent également générer des complications nocives pour l'entreprise. Il faut alors des mécanismes de protection, dans plusieurs domaines comme la politique de dividende, le choix des successeurs ou ▶

## Sommaire

Cockpit de l'économie genevoise	2
Genève, culture et société	
Le Musée d'ethnographie révèle la richesse des pratiques religieuses africaines	4
Genève, une entreprise en action	
Fleuriot, un joyau genevois bientôt centenaire	6
Genève, une fondation en action	
Rénovation et extension du Conservatoire de Genève	8
Actualités	
La BCGE décerne ses prix d'économie	10
Une initiative inconstitutionnelle et inexécutable	11
Economie	
Le management de l'information au cœur de la guerre économique	12
Le cycle de conférences BCGE L'essentiel de la finance 2018	13
Innovation et digitalisation	
Qu'est-ce qui nous arrive?	14
Actualités	
Le département des Gérants de fortune indépendants (GFI)	16
Evolution de la plateforme Netbanking	16
La BCGE a une succursale à Zurich depuis 1997	18
Une nouvelle "agence 4.0" inaugurée à Florissant	20
Netbanking et avantageservice.ch	21
La BCGE prend une participation dans SwissSign Group SA	21
Economie	
Résultats semestriels de la BCGE au 30 juin 2018	22
La Banque Cantonale de Genève apporte un éclairage quant à sa politique RSE	24
Investissement et placements	
Le fonds Synchrony Small & Mid Caps CH	25
Finance comportementale: de l'irrationalité des investisseurs à l'inefficacité des marchés	26
Innovation et digitalisation	
Le livre à découvrir	29
Focus sur deux études	29

### Impressum

**Editeur:** Banque Cantonale de Genève,

département Communication et relations investisseurs.

**Responsable:** Hélène De Vos Vuadens.

**Coordination:** Olivier Scharrer (olivier.scharrer@bcge.ch).

**Adresse de la rédaction, service abonnement:**

Banque Cantonale de Genève, Communication

Quai de l'Île 17, CP 2251 – 1211 Genève 2 – Tél. 022 809 31 85 – dialogue@bcge.ch.

**Tirage:** 40'400 exemplaires, paraît trois fois par an.

**Création, réalisation graphique:** Alternative.ch.

**Impression:** ATAR Roto Presse SA.

**Copyright:** Toute reproduction totale ou partielle des textes est soumise à l'autorisation de l'éditeur.

**Photographies et illustrations:** Alternative communication,

Conservatoire de Musique de Genève, Getty Images, GMAA, istockphoto,

Xavier Pintado, Philippe Schiller, Nicolas Spuhler, Studios Casagrande,

Loris Von Siebenthal.

"Les opinions exprimées dans ce magazine ne reflètent pas expressément l'avis de l'éditeur."

"Les informations contenues dans ce document s'appuient sur des éléments dignes de foi! elles ne sauraient toutefois engager la Banque Cantonale de Genève."

**Couverture:** Marius Chambaz, huile sur pavatex, seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, 34 cm x 26,5, collection privée

## Editorial (suite)

encore le prix du transfert s'il fallait vendre. Des règles précises et des règles strictes. Il est aussi préférable de préparer les successeurs à l'extérieur de l'entreprise avant de les intégrer par paliers.

### Soutenir l'entrepreneuriat familial

Nombreuses sont les entreprises familiales qui recrutent des tiers indépendants dans leurs conseils d'administration pour s'assurer du regard extérieur et faciliter les arbitrages entre les deux pôles d'intérêt, famille – entreprise. Le dialogue avec le banquier spécialisé en entreprises permet aussi d'inventorier et d'élargir le périmètre des solutions disponibles pour transcender les inévitables impasses liées à la succession, aux divergences sur la politique de dividende ou le rythme de l'autofinancement. De même, une planification financière privée des dirigeants et actionnaires approfondie permet de mesurer le degré de distribution nécessaire à la prévoyance et de planifier la disponibilité future de capital propre de la société. Il

convient d'entreprendre ces travaux le plus tôt possible et ne pas laisser les seules considérations fiscales dominer la feuille de route.

Enfin, si la Suisse entend rester en tête des classements internationaux, il importe que la propension à l'entrepreneuriat familial, qui constitue aujourd'hui les trois quarts des entreprises, ne soit pas découragée par une détérioration des conditions-cadres intérieures. Le perfectionnisme réglementaire suisse, une fiscalité encore lourde dans ce segment, en particulier en Suisse romande, et un durcissement des exigences de fonds propres des banques qui renchérisse le prix du crédit sont des exemples qui doivent être gardés sous surveillance dans un monde économique qui connaît en plus une période de durcissement concurrentiel et de régression du libre-échange. ■

**Blaise Goetschin**  
CEO

# Cockpit de l'économie genevoise

Situation conjoncturelle de l'année en cours et prévisions

### Scénario 2018-2019

Macroéconomie	PIB		Inflation		Taux de chômage	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Suisse	2.9%	1.8%	1.0%	0.8%	2.6%	2.6%
Genève	3.2%	1.9%	1.1%	0.9%	4.4%	4.5%
Zone euro	2.1%	1.9%	1.7%	1.5%	8.0%	7.6%
Etats-Unis	2.7%	2.3%	2.5%	2.3%	3.9%	3.7%

Taux directeurs	3 mois	12 mois	18 mois
Suisse	-0.75%	-0.50%	-0.25%
Zone euro	0.00%	-0.20%	0.00%
Etats-Unis	2.40%	2.75%	3.00%

Taux à 10 ans	3 mois	12 mois	18 mois
Suisse	0.1%	0.5%	0.7%
Zone euro	0.4%	1.2%	1.7%
Etats-Unis	2.9%	3.1%	3.0%

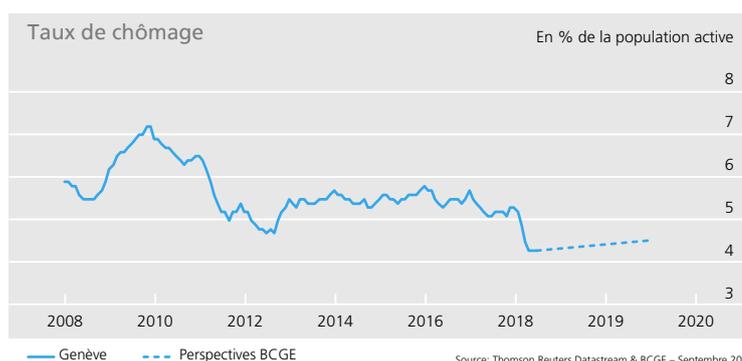
  

Devises & pétrole	3 mois	12 mois	18 mois
EUR/CHF	1.17	1.20	1.20
USD/CHF	0.98	0.96	0.96
EUR/USD	1.20	1.25	1.25
Pétrole-brent (USD/baril)	70	65	65

Source: Thomson Reuters & BCGE

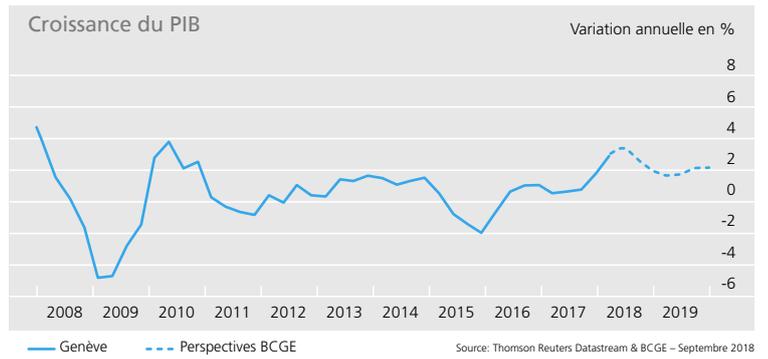
### L'emploi continue de progresser

Bonnes nouvelles concernant le marché du travail : l'emploi a continué à progresser vigoureusement (+3.5% en un an) au deuxième trimestre et, selon l'indicateur avancé de l'emploi, ce mouvement de hausse devrait se poursuivre ces prochains mois (précision : le secteur primaire, le secteur public international et les services domestiques ne sont pas comptabilisés dans ces statistiques). En outre, la masse salariale versée dans le canton de Genève a accru son rythme de croissance : +3.2% en termes nominaux et en variation annuelle, contre 1.8% trois mois auparavant. Quant au taux de chômage, il est resté stable pendant plusieurs mois (à 4.3%, soit quelque 10'000 personnes).



## Conjoncture solide, mais signes d'essoufflement

Comme en Suisse, la conjoncture genevoise se montre solide depuis le début de l'année: exportations du canton vers l'étranger en croissance (avec même +7.8% de mai à juillet), situation des affaires globalement satisfaisante pour la plupart des entreprises, nuitées hôtelières toujours en hausse alors que l'année précédente avait été exceptionnelle. Résultat: la croissance du PIB genevois s'est fortement accrue au premier trimestre (+1.2% en termes réels, soit la plus forte progression trimestrielle en plus de huit ans). Toutefois, l'indicateur avancé de l'économie genevoise (ICO), qui anticipe de trois à six mois la conjoncture, s'est affaibli au deuxième trimestre, laissant présager une fin d'accélération de l'activité; la croissance de 3.2% attendue pour cette année pourrait se tasser à 1.9% en 2019.



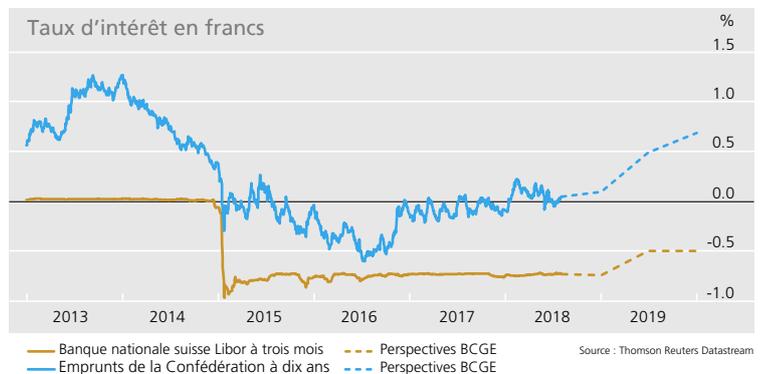
## Scénario d'inflation modérée

La hausse des prix à la consommation continue d'afficher un rythme mesuré, la variation annuelle moyenne dans le canton s'étant établie à +1.1% en août (contre +0.7% un an auparavant). Le scénario d'inflation modérée devrait se poursuivre en 2018 et 2019, à Genève comme en Suisse. Elle devrait passer sous la barre du pour cent l'an prochain, sans nouvelles augmentations des cours du pétrole ou des principales monnaies contre le franc. Il conviendra toutefois de surveiller l'évolution des tensions autour des tarifs douaniers (et leurs effets sur les devises) et la progression des salaires, principale source d'inflation.



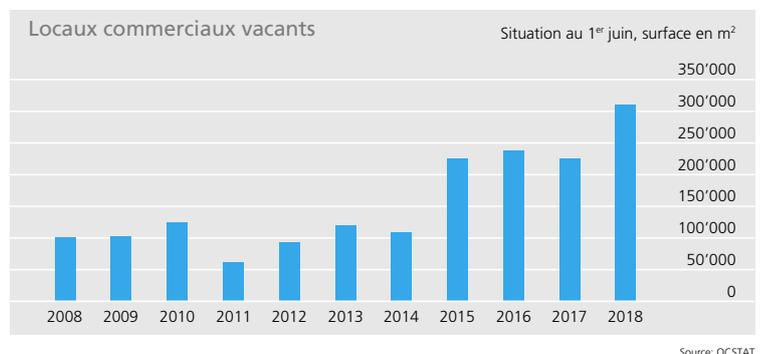
## Pas de risque d'envolée des taux d'intérêt

La normalisation de la politique monétaire ne fait pas craindre une envolée de taux d'intérêt. En Suisse, les taux à court terme ont peu bougé ces derniers mois et ne devraient pas sortir de leur territoire négatif durant ces prochains trimestres. Ceux à long terme ont baissé par rapport à janvier. Ainsi, après avoir oscillé autour de zéro, le rendement des obligations de la Confédération est repassé sous cette barre. En cause: la nervosité des opérateurs face aux incertitudes créées par l'ingérence persistante de la politique dans les affaires économiques. Ce risque politique, dû aux tensions commerciales, a pesé sur les taux de référence tant aux Etats-Unis qu'en Europe.



## Pléthore de surfaces d'activités vacantes

Du jamais vu depuis 1997: 310'717 m<sup>2</sup> de surfaces d'activités sont vacantes (à vendre ou à louer). C'est ce qui a été recensé au 1<sup>er</sup> juin 2018 à Genève, soit une hausse de 38% par rapport à l'année précédente (224'991 m<sup>2</sup>). Les bureaux constituent la part prépondérante de ces locaux vides (226'727 m<sup>2</sup>, soit 73% de l'ensemble) et enregistrent la principale augmentation (+44%), mais toutes les catégories de locaux professionnels sont touchées: ateliers (+32%), dépôts (28%) et magasins et arcades (+12%). En ville de Genève, qui recense 40% des surfaces vacantes du canton, la progression est moins soutenue (10%) que dans le reste du canton. Toutefois, les loyers commerciaux progressent à nouveau. De son côté le taux de vacance des logements reste très bas à 0.53%, selon le chiffre annuel du 1<sup>er</sup> juin, en lente hausse sur un an (0.51% en 2017). ■



## BCGE Asset management



# Le Musée d'ethnographie révèle la richesse des pratiques religieuses africaines

L'Afrique des religions reste un domaine méconnu du grand public. L'exposition du Musée d'ethnographie de Genève (MEG) vise à familiariser le visiteur avec cette thématique, lui donner quelques notions fondamentales et repères historiques, mais surtout à lui donner l'envie d'explorer cet univers et ses œuvres.

Cette exposition met en scène des centaines d'objets issus des collections du MEG pour faire découvrir au public de multiples aspects des pratiques religieuses sur le continent noir. Un ensemble de photographies et d'objets qui rend compte d'instantanés particuliers au cœur des pratiques religieuses a été recueilli auprès de responsables religieux "traditionnels" ou chrétiens, sur la terre africaine ou à Genève. La religion est présentée comme un ensemble de rituels qui relie les vivants entre eux, face aux puissances de l'invisible : dieu unique, divinités multiples, esprits des ancêtres ou de la nature.

### **Diversité, complexité et dynamisme souvent méconnus**

L'exposition présente 323 objets, des séries de photographies et des vidéos dans plusieurs sections : les religions monothéistes, les religions africaines autochtones – englobant la divination, le sacrifice et le culte des anciens – enfin les cultes de possession. Ils révèlent aussi la complexité des systèmes magico-religieux africains.

Ces images ou objets sont les témoins de différentes situations et moments de l'année, qu'il s'agisse de cultes réguliers, d'événements du calendrier religieux, de pèlerinages ou encore de sacrifices, points culminants de la vénération. Outre

cela, l'exposition propose de percevoir les opposés entre les aspects matériels et immatériels, visibles et invisibles des religions. Un voyage sensible qui engage à découvrir des états de piété, des émotions, induites aussi par le son et les éclairages.

L'ensemble de la scénographie est ancré dans un large espace ouvert. Grande forme courbe, longue paroi, rocher élevé ou sol miroitant. L'approche sonore et l'ambiance lumineuse accompagnent la déambulation en se modulant selon la nature des images et des objets. Tout au long du parcours, le public plonge dans une atmosphère de mysticisme et découvre la ferveur des croyants.



Une même personne présente les gestes et les textes sacrés de la religion musulmane...



...et chrétienne.

“Le choix des photographies évoque la diversité des états émotionnels dans lesquels les croyants sont portés par leur dévotion.”

Des visages illuminés par la seule lueur des bougies rappellent des peintres modernes, des portraits d'hommes et de femmes laissent à voir l'universalité des sentiments de dévotion. Des chapelles rendues éblouissantes par la lumière des vitraux et les volutes d'encens, des croix, totems ou monticules au détour d'un chemin, une chapelle creusée dans la roche, le foisonnement des images interpellent le public.

#### **Holy 1 et 2**

Dès l'entrée, deux portraits nous font face et nous plongent dans l'intimité et l'intensité du sentiment religieux. Si cette femme adopte la même posture, figée dans le même cadrage, elle entrecroise, sur les deux images, les gestes et les livres saints des religions chrétienne et musulmane. Ce prologue étonnant suscite le respect, la curiosité et annonce les découvertes sur les pratiques religieuses longtemps écartées des recherches en ethnologie.

#### **Une terre de brassage de religions et de croyances**

L'exposition propose aux visiteurs des images grandioses comme ces tombeaux et monuments funéraires de Madagascar, dont 82 photos sont tirées de reportages légués au MEG par leur auteur : des séries de photos émouvantes comme le baptême à l'église orthodoxe érythréenne de Genève ou les visages de femmes éclairés à la lueur des cierges ; des images insolites comme le *train church* ou quand les trains se muent en lieux saints en Afrique du Sud ; des objets des plus imposants comme le sabre votif de Tunisie ou les bâtons de rage, une collection de 16 pièces sculptées et retravaillées du Bénin ; un masque *chikunza* sur un mannequin portant le costume de danse qui renvoie au prestige du pouvoir ; un jeu de miroirs donne à voir les deux côtés des sculptures en bois et métal appelés les *minkisi*, véritables objets dont la force agit sur les hommes comme sur les esprits. Les clins d'œil ne manquent pas comme ces cornes magiques agrémentées d'ampoules électriques. Mention spéciale pour la collection d'un pédiatre bâlois rassemblant des amulettes pour enfants, destinées à les protéger des maladies et du mauvais œil. Enfin les pendentifs et bracelets destinés aux jumeaux, sont perçus comme fruits d'une bénédiction ou d'un mauvais sort.

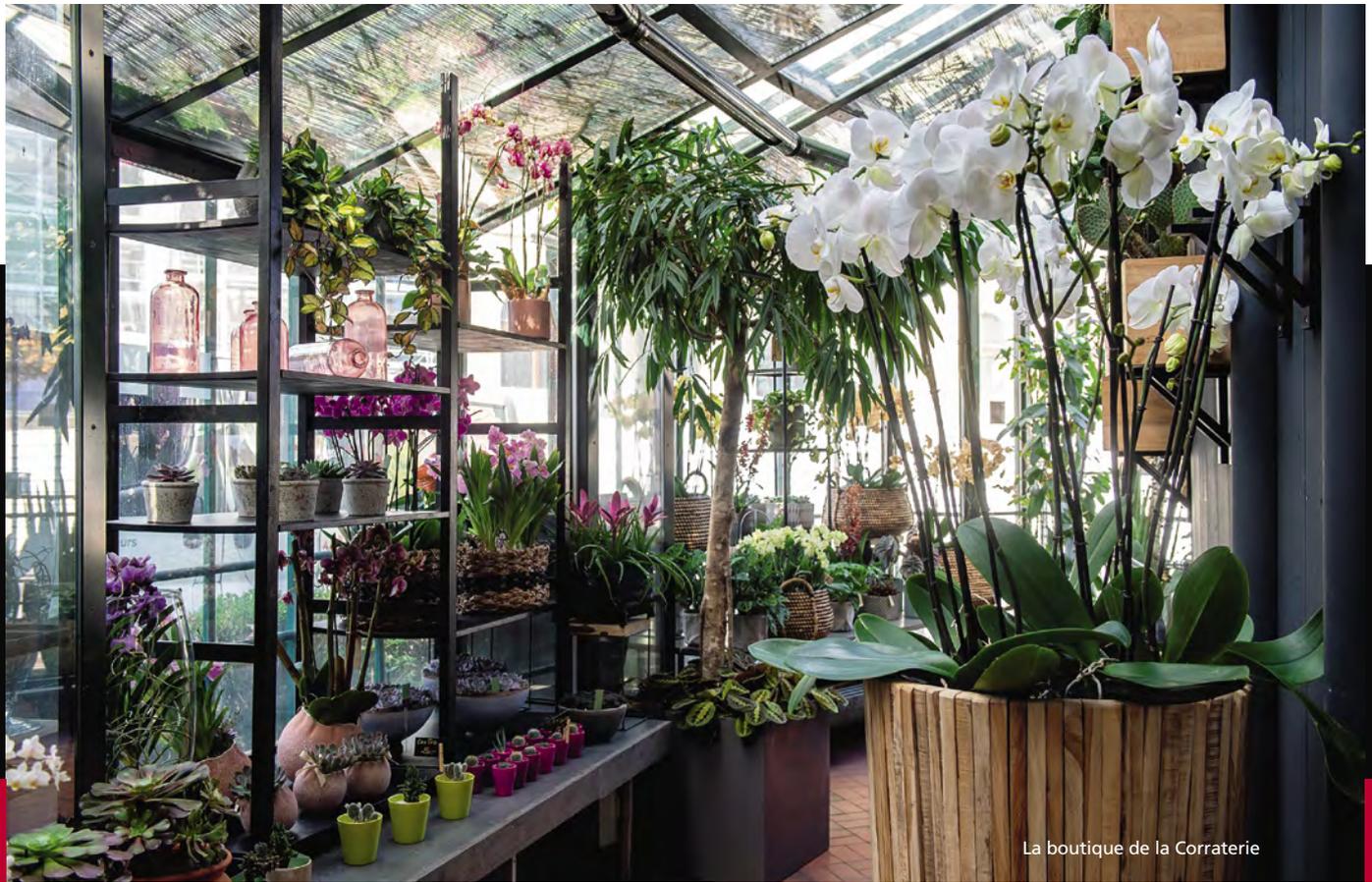
La composition vidéo *The Festival of Sacrifice* occupe l'ensemble d'une paroi et hypnotise par les différents motifs rendus par des sacrifices d'animaux déformés qui se font écho. Elle ne laisse voir que les formes géométriques qui rappellent le côté spirituel de tels événements. L'épilogue, spécialement conçu pour clore l'exposition, propose, sur 12 écrans, une succession de photos du MEG. Cette animation par alternance, appelée *l'effet phi*, a pour objectif de représenter l'invisible et l'indicible au cœur de toute religion. Mission accomplie. ■

Sophie Meylan

#### Afrique, Les religions de l'extase

Exposition temporaire  
jusqu'au 6 janvier 2019  
MEG, boulevard Carl-Vogt 65  
Ouvert du mardi au dimanche  
de 11h à 18h

# Fleuriot, un joyau genevois bientôt centenaire



La boutique de la Corraterie

L'entreprise Fleuriot a été fondée en 1920 par Charles et Ewyane Fleuriot dans la boutique historique de la rue de la Corraterie. Au cours des années, de nombreux horticulteurs ont été impliqués dans la société, dont José Millo, qui rachète l'entreprise en 1983 et en fait une très belle aventure familiale. En 2015, son fils Charles Millo reprend les rênes de Fleuriot, qui compte aujourd'hui 52 collaborateurs.

## L'horticulture dans l'ADN familial

Dans les années 1950, le grand-père de Charles Millo livrait les fleurs en ville de Genève à vélo avec sa hotte. Déjà avant-gardiste, il a été le premier producteur de chrysanthèmes en Europe capable d'obtenir leur floraison hors de la période de la Toussaint. A l'époque, les fleuristes genevois étaient très concernés par le corso fleuri, un cortège comptant des dizaines de chars. Charles Millo se souvient des heures passées à les décorer minutieusement. Précurseur toujours, son père, José Millo, a mis en place la structure de formation de fleuriste à l'Ecole d'horticulture de Lullier, dont la réputation d'excellence n'est plus à faire dans toute la Suisse romande. Charles Millo s'y est formé durant trois ans. Il a le bonheur d'avoir transmis le virus de l'horticulture à ses trois enfants, tous dans la partie. "Ma fille aînée étudie à l'HEPIA (Haute Ecole du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève), ma seconde est fleuriste et mon fils cadet est actuellement en formation à l'Ecole d'horticulture de Lullier", se réjouit-il.

## 52 collaborateurs au service d'une clientèle fidèle et exigeante

"Toutes nos boutiques sont des écrins, nous devons maintenir un niveau visuel et disposer de fleurs et plantes exceptionnelles pour faire plaisir à la clientèle et lui offrir une véritable expérience d'achat", explique Charles Millo. Car l'entreprise peut compter sur une clientèle très fidèle, composée, outre les personnes privées, d'hôtels cinq étoiles, de banques, d'ambassades et de grands restaurants. Soucieuse de garantir une qualité irréprochable à sa clientèle, Fleuriot a développé un service pour l'envoi des fleurs à l'étranger. Elle choisit directement ses fleuristes haut de gamme dans le monde entier. Elle dispose en outre d'un réseau dense dans les principales villes de Suisse. L'entreprise est essentiellement féminine, puisqu'elle ne compte que cinq hommes sur une équipe de 52 personnes, dont 44 s'occupent de la vente. "Nous attachons une grande importance à la fidélisation de nos employés, qui reçoivent une formation interne. Nous comptons trois apprentis et trois sta-



Charles Millo

giales de l'École d'horticulture de Lullier. Conscients de notre rôle social, nous essayons d'engager le personnel que nous avons formé", souligne Charles Millo. Son épouse, après une carrière dans le monde bancaire, a rejoint Fleuriot en septembre et y apporte toutes ses compétences dans le domaine de l'événementiel et de la formation.

#### Ouverture d'une quatrième boutique en 2019

En sus de la Corraterie, l'aéroport et la gare Cornavin, Fleuriot ouvrira, en décembre 2019, une nouvelle boutique dans la galerie marchande de la gare CEVA des Eaux-Vives, qui deviendra un nouveau centre névralgique de Genève. Charles Millo s'est battu et a mis toute son expérience et ses compétences afin de satisfaire les exigences élevées des CFF, concrétiser ce très beau projet et obtenir cet emplacement, un lieu de passage important. "Le très haut de gamme est maintenu dans le navire amiral de la Corraterie, où sont traitées les demandes particulières de la clientèle", précise Charles Millo. "L'entreprise s'oriente vers les gares dans le service rapide, en contact avec la clientèle sept jours sur sept, où il s'agit de répondre à un maximum de gens en un minimum de temps."

#### Une démarche tournée vers le développement durable

En plus de Fleuriot, Charles Millo exploite l'entreprise Millo & Cie à Satigny, dont les serres produisent de nombreuses variétés de fleurs et plantes qui approvisionnent les boutiques à hauteur de 30%, le reste se partageant entre les producteurs de la région et les destinations plus éloignées, selon les espèces. Il y exerce sa passion pour l'hybridation et la conception de prototypes de murs végétaux. Soucieux de développement durable, Charles Millo a été à l'origine de la création, en 2013, de la société Biogaz Mandement, qui lui a permis de remplacer 80% du chauffage de ses serres par un gaz provenant des déchets de fermes. Dans le même esprit, Charles Millo, qui se rend chaque jour au travail à vélo, a lancé un *cargo-bike* qui permet de livrer les fleurs en ville dans un rayon de cinq kilomètres. Fidèle à son objectif d'amélioration constante des processus et de la qualité, l'entreprise évalue en ce moment même des concepts pour faire évoluer l'emballage des fleurs vers un matériau écologique, tout en conservant l'aspect chic et haut de gamme recherché par la clientèle. Un bel état d'esprit pour le dynamique patron de Fleuriot qui mise encore et toujours sur l'avant-garde à quelques mois de la célébration du centenaire de son entreprise. ■

"Fleuriot a toujours souhaité privilégier la dimension humaine et rester local. Malgré les sollicitations, nous n'avons pas voulu nous développer en Suisse romande, faire des franchises ou nous diversifier. Nous souhaitons rester dans notre cœur de métier, les fleurs et les plantes, qui ont une histoire à raconter."

*Charles Millo, CEO de Fleuriot*

#### Charles Millo préside l'Association Commerce & Qualité

Cette association a été fondée en 1973 afin de défendre les intérêts et les savoir-faire des sociétés genevoises situées dans le haut de gamme. Elle compte des entreprises aussi diverses et prestigieuses que l'hôtel Beau-Rivage, Caran d'Ache, Caviar House & Prunier, Chocolats Rohr, Damien & Co, Dupin 1820, Eugène Baud, Fleuriot Fleurs, Grande Boucherie du Molard, Jaques Opticiens, SST Events Experiences, Thés Betjeman et Barton, Transcontinental SA et Vision Color. Les membres de l'association ont en commun la culture de la tradition et de l'innovation dans un esprit de qualité et de mise en valeur des produits, des métiers et des services. Président de l'association, Charles Millo entend alerter sur les dangers encourus par le secteur haut de gamme à Genève, alors que de nombreuses personnes quittent le canton pour s'établir dans de grandes capitales européennes. Si l'entreprise Fleuriot est épargnée par cette désertion grâce à son réseau, certaines boutiques de la place sont d'ores et déjà touchées.

# Rénovation et extension du Conservatoire de Genève



Façade place Neuve

La rénovation du Conservatoire de musique initiée, en juillet 2018, permettra un agrandissement de plus de 1'000 m<sup>2</sup>, le réaménagement de la grande salle de spectacle, ainsi que la création de locaux de formation et d'espaces de rencontre, tant pour les jeunes musiciens que les parents et enseignants.

Le projet de rénovation engageait de relever deux défis : trouver le financement et définir un programme de restauration devenue nécessaire, en préservant un monument du patrimoine genevois. Un financement pour partie privé a permis de réunir les 19 millions nécessaires au projet : les bonnes volontés des entreprises genevoises sont venues compléter les dons de huit mécènes et fondations. De son côté, l'Etat participe aussi par

son engagement auprès de la fondation de la Loterie romande qui compte parmi les donateurs. L'enveloppe globale a pu être atteinte grâce à un financement complémentaire de la Banque Cantonale de Genève.

L'objectif était d'agrandir et de moderniser le bâtiment tout en dialoguant avec la Ville de Genève qui prévoit de repenser l'aménagement de la place Neuve, mais également avec la Commission des monuments et sites, puisqu'il touche à un bâtiment classé, dont la salle de concert et le hall d'entrée sont des éléments historiques.

Le président de la fondation du Conservatoire et du comité de pilotage, Nicolas Jeandin souligne l'étroite collaboration

qui s'est instaurée dès le début entre les différentes instances. "Nous avons pu travailler dans le même esprit enthousiaste pour cette rénovation et bénéficié grandement de l'aide apportée par la commission pour retrouver l'édifice et les décors d'origine." Il fallait également trouver des solutions pour l'aménagement extérieur et l'extension du rez inférieur jusqu'aux limites de la parcelle.

## **Une vieille bâtisse sombre et devenue trop étroite**

Outre le manque de place et la vétusté de certaines installations, dont le chauffage et l'électricité, le bâtiment n'était plus aux normes de sécurité actuelles, notamment en cas d'incendie. Après un



“Par ce projet ambitieux, le Conservatoire de Genève offrira aux publics de l’enseignement musical de base et préprofessionnel, un cadre plus spacieux, lumineux et fonctionnel.”

Espace de circulation et nouvelle salle de concert polyvalente au rez supérieur sur l’aile J.-F. Bartholoni.

concoure réalisé au printemps 2016, le jury a retenu comme lauréat le bureau GMAA des architectes genevois Ganz et Muller. Les autorisations de construire sont entrées en force au printemps suivant. Il restait une préparation logistique pour déplacer la bibliothèque au boulevard du Théâtre ainsi que les principaux occupants, soit les étudiants de la HEM, relogés au centre-ville en attendant le projet de la Cité de la musique.

### Le Conservatoire accueillera à nouveau son premier public

Les travaux ont débuté en été 2018 et devraient durer deux ans afin de pouvoir accueillir, dès la rentrée de 2020, les jeunes musiciens pour une nouvelle année académique. Le Conservatoire se réapproprie ainsi ses locaux pour l’enseignement musical de base et préprofessionnel. “Nous avons bénéficié d’une grande écoute de la part des architectes

pour trouver des réponses aux nombreuses contraintes spécifiques, notamment concernant l’acoustique. Ils ont planché sur l’affectation des locaux pour nos nombreux élèves, mais également, compris la mixité des activités musicales qui doivent cohabiter sans se déranger.” Nicolas Jeandin rappelle également que l’objectif était de rendre le bâtiment plus ouvert sur la cité et plus convivial.

### Un programme architectural dense

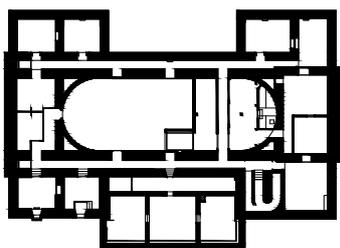
En reprenant les plans du XIX<sup>e</sup> siècle, les architectes ont choisi de mettre en valeur le bâtiment d’origine en recréant les ouvertures sur les façades et en perçant des puits de lumière qui donneront de la clarté à tout le bâtiment. De nouveaux locaux, 16 salles de cours au total, seront construits en sous-sol. Cette option, qui s’imposait par l’impossibilité d’une surélévation, devient possible grâce à des ouvertures zénithales, larges

et au sol illuminant les étages inférieurs. Cette rénovation permettra également la création de 2 nouvelles salles de spectacle. Quant à la grande salle de concert, des recherches iconographiques permettront la restauration et la mise en valeur du décor d’origine. Elle bénéficiera d’une nouvelle scène et d’un équipement moderne. En coordination avec un acousticien renommé, un soin particulier est prévu pour l’isolation phonique, grâce aux techniques récentes, constituées de faux-plafonds, jeux de panneaux et rideaux phonoabsorbants.

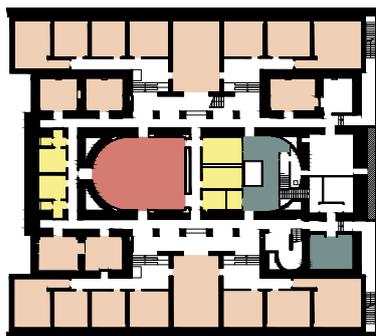
Pour adapter ce bâtiment construit en 1858 aux 2’500 élèves qui le fréquentent, un lieu de rencontre devenait une nécessité. La rénovation prévoit une cafétéria, au décor conservant une touche rétro. L’accueil et le secrétariat seront concentrés au rez, alors que le programme pédagogique se développera de manière condensée aux niveaux inférieurs. Des ascenseurs ainsi qu’une rampe extérieure permettront des accès à tous les publics. Les ingénieurs travaillent également sur une optimisation énergétique, par un système de pompes à chaleur.

L’édifice d’inspiration néoclassique est un monument emblématique de la place Neuve. A ce titre, la restauration de la façade sera effectuée par un nettoyage du revêtement en molasse. L’objectif vise une intervention discrète au cœur de la ville et concilie deux problématiques : celle de la conservation du patrimoine et celle de sa mise en conformité actuelle. Il offrira en plus un bâtiment ergonomique et fonctionnel aux jeunes utilisateurs. ■

Sophie Meylan



Rez inférieur actuel



Rez inférieur futur

# La BCGE décerne ses prix d'économie

Quatre Prix d'économie de la Banque Cantonale de Genève ont été décernés en septembre dans le cadre de cérémonies de fin d'études à des lauréats de trois écoles de commerce et du Collège pour adultes.

Plusieurs Prix d'économie de la Banque Cantonale de Genève constituent un prolongement naturel de l'engagement de la banque en faveur de la formation. C'est également un moyen de saluer les performances de celles et ceux qui s'intéressent au domaine de l'économie; c'est aussi un signe tangible de motivation que la banque souhaite transmettre aux volées futures de jeunes diplômés. Pour les maturités professionnelles (plein temps et duales), obtenues dans les écoles du Centre de formation professionnelle commerce, le prix est attribué à l'élève de chaque établissement ayant obtenu la meilleure moyenne combinée en droit, économie politique et économie d'entreprise.

La BCGE félicite chaleureusement l'ensemble des lauréats du mois de septembre: Filipe Lima Fernandes (maturité professionnelle commerciale à l'Ecole de commerce Aimée-Stitelmann), Manuel José Pinto Loureiro (maturité professionnelle commerciale à l'Ecole de commerce André-Chavanne), Vanissla Hutzli (maturité professionnelle commerciale à l'Ecole de commerce Nicolas-Bouvier) et Romain Sannicolo (Collège pour adultes Alice-Rivaz). ■



Vanissla Hutzli, promue de l'Ecole de commerce Nicolas-Bouvier, et Guillaume Le Goullias de l'agence de la Jonction.



Romain Sannicolo, promu du Collège pour adulte Alice-Rivaz, et André Thiévent, chef du Secteur centre.



Manuel José Pinto Loureiro, promu de l'Ecole de commerce André-Chavanne, et Céline Duret Quitadamo, cheffe de l'agence du Grand-Lancy.

# Une initiative inconstitutionnelle et inexécutable



La BCGE a pris acte du recueil d'un nombre suffisant de signatures en faveur d'une initiative prétendant transformer rétroactivement le régime de son assainissement en application depuis 18 ans. La banque a procédé à une analyse approfondie de l'initiative. Elle conclut à son caractère inconstitutionnel et inexécutable devant conduire à son invalidation.



**Christophe Weber**  
Chef d'Etat-major  
de la direction générale

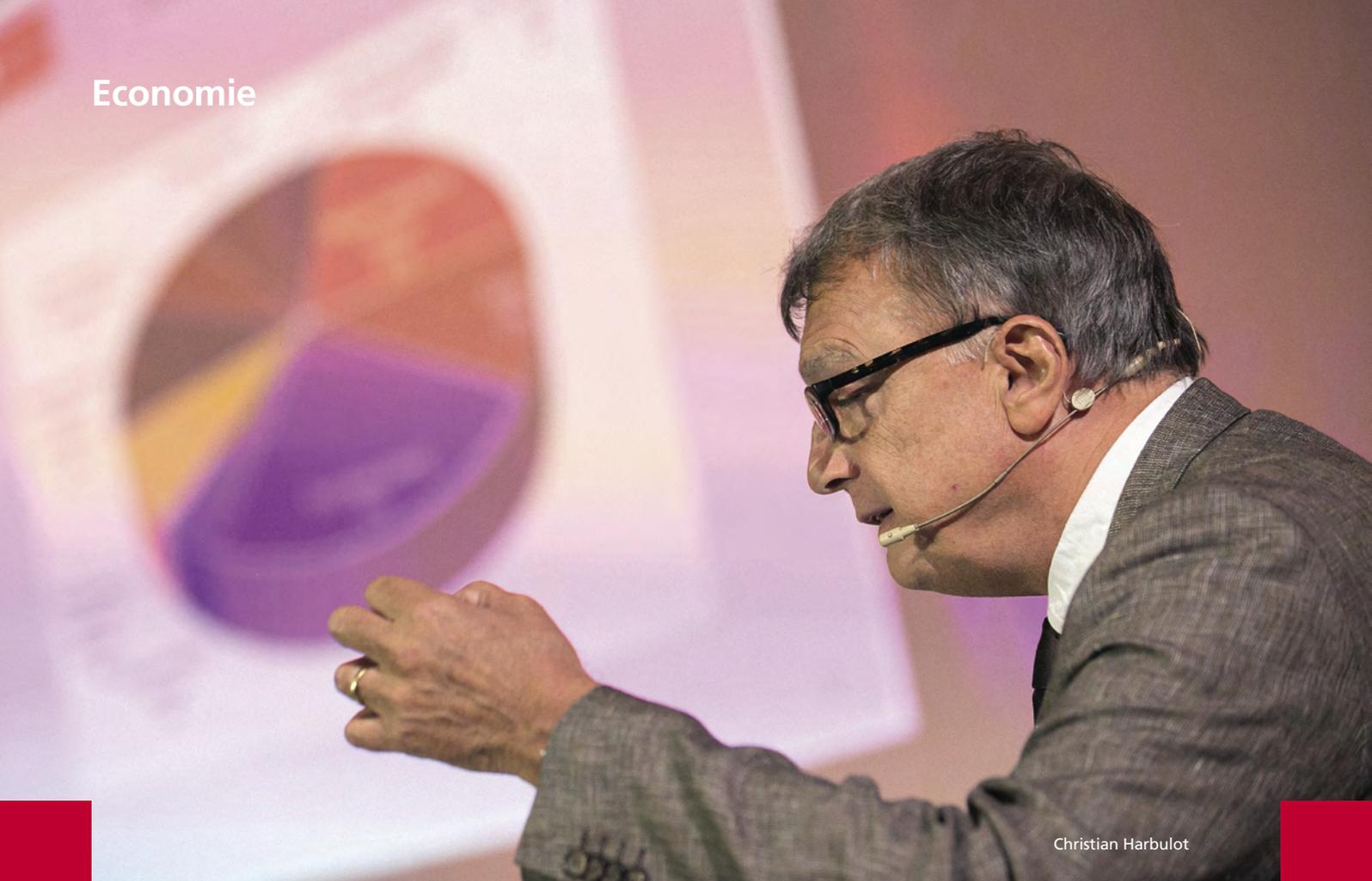
Toutes les analyses juridiques que la banque a conduites au sujet du projet des initiants l'ont menée à conclure à son caractère inconstitutionnel et inexécutable au regard des normes comptables et bancaires applicables. De même, l'examen des hypothèses financières de l'initiative laisse entrevoir des calculs peu plausibles et une mauvaise compréhension du dispositif d'assainissement en place depuis 2000.

Se devant d'assurer la défense de ses intérêts, de ceux de ses actionnaires, de ses clients et de ses collaborateurs, la banque a établi une position solide et documentée devant conduire à l'invalidation de cette initiative.

Elle réitère avoir strictement respecté ses obligations découlant dudit dispositif légal de redressement fixé il y a 18 ans.

La BCGE s'est hissée, ces dernières années, parmi les établissements les plus performants du pays. Elle a entièrement rempli ses missions à l'égard des collectivités genevoises et du Canton. Enfin, il n'y a aucune raison objective d'entraver le développement de la banque favorable tout à la fois à Genève, à son économie et à sa place financière. ■

Consultez la page d'information explicative sur le site internet de la BCGE : <https://www.bcge.ch/initiative-constitutionnelle>



Christian Harbulot

## Le management de l'information au cœur de la guerre économique

Devant un public composé de PME et d'indépendants, Christian Harbulot, expert international en intelligence économique, a expliqué, lors du séminaire BCGE L'essentiel de la finance de septembre (voir page de droite), que le monde vit actuellement un changement de paradigme. En effet, l'économie de marché mondialisée dotée de réglementations appropriées fait place à un monde fragmenté et hétérogène où les Etats-Unis et la Chine sont clairement à l'offensive. Pour s'adapter à ce nouveau contexte, les entreprises européennes doivent comprendre la nécessité de se focaliser sur le management de l'information, un outil parfaitement maîtrisé par les deux puissances économiques précitées.

“Lorsque l'on parle de guerre économique, on a tendance à toujours se focaliser sur les intérêts stratégiques, mais ce ne sont plus seulement les industries de défense qui sont touchées”, expose Christian Harbulot. Aujourd'hui, dans le monde occidental, de nombreux secteurs économiques et des entreprises de toutes tailles sont attaqués dans des logiques de puissance ou de concurrence déguisée. Du côté des attaquants, la société civile constitue une part croissante des acteurs qui déstabilisent les entreprises. Le citoyen n'étant pas juge et partie, il devrait avoir toute légitimité

pour critiquer une entreprise, car il défend une cause face à une injustice. “Le problème est qu'il va falloir faire le tri : il y a des personnes tout à fait honnêtes et sincères qui dénoncent des injustices ; d'autres sont dans des recherches de rente de situation, c'est-à-dire qu'elles vivent de dénonciations d'injustices, sans pour autant qu'elles soient toujours pertinentes ; d'autres enfin sont vraiment dans des logiques de manipulation totalement illégales et contraires à l'esprit de la libre concurrence et de l'entreprise”, détaille Christian Harbulot.

### **Le rôle majeur de la communication d'influence**

La communication d'influence constitue aujourd'hui le principal mode de déstabilisation des entreprises dans le monde occidental. “L'attaquant cherche avant tout à s'attaquer à la notoriété de l'entreprise, à son image et à son champ relationnel et essaie de jouer sur ce qui peut facilement l'aider à affaiblir tel ou tel concurrent”, explique Christian Harbulot. Il est très facile d'attaquer de cette manière grâce à la société de l'information et aux réseaux sociaux.

“Celui qui attaque dispose d’un avantage déterminant, car, en face, l’entreprise doit trouver les moyens de se justifier.” Les manquements à la responsabilité sociale et environnementale constituent le second vecteur de déstabilisation des entreprises. L’attaquant crée une suspicion dans le marché en dénonçant des négligences dans ce domaine.

### L’enjeu essentiel du management de l’information

Face à ces nouvelles pratiques de guerre économique, l’entreprise proactive comprend qu’elle doit investir dans le management de l’information, c’est-à-dire acquérir des informations et, surtout, donner des informations et produire de la connaissance. Ce faisant, elle peut anticiper d’éventuelles attaques et y réagir de manière beaucoup plus efficace, car l’avantage est clairement à l’offensif. “Donner des informations, c’est occuper le terrain, influencer l’environnement, perturber le jeu des acteurs et déstabiliser le concurrent”, précise Christian Harbulot. Les entreprises américaines disposent d’une grande avance dans ce domaine, car elles ont compris très

vite que la production de connaissances peut devenir un marché en soi, preuve en est la position quasi monopolistique de Google, Amazon et Facebook. En revanche, les entreprises européennes n’ont pas la même attitude : elles ont peur de perdre en montrant, alors qu’il faut libérer les énergies pour qu’elles deviennent conquérantes. Face aux offensives menées par les Etats-Unis et la Chine, l’Europe ne peut pas rester uniquement défensive. Selon Christian Harbulot, le salut se trouve dans le monde privé, qui doit se parler beaucoup plus qu’il ne le fait aujourd’hui et reconnaître ses compétences mutuelles. Il a l’avantage de ne pas être prisonnier de toutes les stratifications qui existent dans un pays. “Les entreprises ont les moyens d’instaurer un dialogue rapide et des relations de confiance solides pour partager et échanger leurs connaissances. Elles doivent inventer de nouveaux cercles de discussions et d’experts et comprendre que la suprématie informationnelle est un enjeu marchand”, conclut-il. ■

Marie-Christine Lang

[www.youtube.com](http://www.youtube.com),  
sous les mots-clés BCGE Harbulot.

## Christian Harbulot

Expert international en intelligence économique, il initie des travaux de recherche sur les problématiques d’affrontements économiques et les stratégies de puissance depuis le milieu des années 1980. Il est l’un des créateurs du concept d’intelligence économique en France.

Il est l’auteur des ouvrages suivants :

*L’art de la guerre économique*, Paris, VA Editions, 2018,

*Le nationalisme économique américain*, VA Editions, 2017,

*Les fabricants d’intox, la guerre mondialisée des propagandes*, Lemieux, 2016,

*Manuel d’intelligence économique, comprendre la guerre économique*, PUF, 2015.

## Le cycle de conférences BCGE L’essentiel de la finance 2018 a traité, notamment, d’intelligence collective

Le cycle de séminaires de L’essentiel de la finance organisé par la BCGE (voir pages 12 à 15 et 26 à 28) a porté, en 2018, sur des thèmes stratégiques tels que la finance comportementale, les PME face à la guerre économique, l’évolution du marché immobilier suisse ou la gestion de crise.

Des conférenciers de marque, comme le philosophe Marc Halévy, ont abordé ces thématiques devant un parterre d’investisseurs et d’entrepreneurs. Le cycle complet de conférences comptait cinq matinées et une soirée de présentations originales. 17 orateurs et près de 500 participants ont pris part à BCGE L’essentiel de la finance 2018.

Deux des matinées et la soirée font l’objet d’un numéro de la *Revue Economique et Sociale (RES)*, avec qui la BCGE a noué un partenariat depuis 2007. Cette publication a été créée en 1943 pour alimenter le débat économique et social en proposant des articles de chercheurs et de professionnels aux points de vue informés et rigoureux sur des questions d’actualité et des sujets sensibles. Les clients de la banque peuvent obtenir gracieusement ce numéro spécial en contactant le département Communication et relations investisseurs ou en adressant un courriel à [communication@bcge.ch](mailto:communication@bcge.ch). ■



# Qu'est-ce qui nous arrive ?

En sa qualité de prospectiviste, Marc Halévy, également physicien et philosophe, a démontré, lors du séminaire BCGE L'essentiel de la finance Business Partner, que le processus socio-économique mondial vit actuellement un changement de paradigme. Ce phénomène, observé par les historiens, a lieu tous les 550 ans en moyenne. La dernière fois, c'était en 1450, au moment de la Renaissance, qui correspond à l'effondrement de la féodalité et à l'émergence de la modernité. Face à ce bouleversement, il donne les clés nécessaires à l'invention d'un nouveau paradigme. Explications.



Marc Halévy

### La bifurcation entre deux paradigmes

“Un paradigme est l'ensemble des concepts et principes fondamentaux sur lesquels fonctionne une société à un moment donné”, explique Marc Halévy. Comme l'attestent les recherches des historiens, le monde vit actuellement une bifurcation entre deux paradigmes, une période qui a commencé dans les tranchées de Verdun en 1914 et qui devrait durer 150 ans, soit jusqu'en 2070 environ. La zone de grandes turbulences que nous traversons actuellement correspond au point de croisement entre deux paradigmes. Marc Halévy démontre son idée en prouvant qu'il y a cinq ruptures profondes dans des domaines-clés communs à tous et il donne des solutions pour répondre à ces défis et permettre de créer les fondements d'un nouveau paradigme nécessaire à notre vie sur terre.

### Ecologie: vers davantage de frugalité

“L'écologie, au sens scientifique du terme, est la relation entre l'humanité et l'ensemble de l'environnement naturel dans lequel il va puiser ses ressources”, définit Marc Halévy. L'évolution de la demande en ressources est corrélée à une démographie humaine galopante: aujourd'hui, il y a 7.5 milliards d'individus et il y en aura plus de 10 milliards en 2050. En parallèle, l'évolution de l'offre dépend de la capacité de fabriquer, donc des ressources renouvelables et non renouvelables. Les premières couvrent entre 15 et 20% des besoins mondiaux, le reste étant assuré par les secondes. Les experts estiment que, depuis l'an 2000, la demande en ressources est supérieure à l'offre en ressources, ce qui signifie que nous vivons déjà dans une situation de pénurie, alors que tout le paradigme de la modernité a été fondé sur une logique d'abondance. Face à la pénurie de ressources, Marc Halévy recommande “de se libérer de l'hyperconsommation pour s'accomplir dans la frugalité matérielle. Cela veut dire faire quantitativement moins et faire qualitativement mieux”. Ce principe peut être décliné dans toutes les dimensions: consommation, travail, communication, investissement, achat, production.

“Une fois tous les 550 ans, on a la possibilité de réinventer le monde, la politique, l'école, le regard que l'on porte sur l'autre. C'est maintenant et c'est nous. Personne ne le fera à votre place, surtout pas les institutions, qui continuent de vivre sur un paradigme qui s'effondre. Nous avons la responsabilité de construire le monde de nos petits-enfants, à notre échelle et à notre niveau.”

Marc Halévy

### Numérique: vers l'intelligence technologique

La deuxième rupture correspond au passage des activités mécaniques aux activités numériques. La révolution numérique a donné naissance à la nouvelle génération de robots caractérisée par la précision mécanique et la puissance de calcul. D'ici à 2035, ils pourraient occuper 40% des emplois humains. “Tout ce qui est robotisable sera robotisé”, prédit Marc Halévy. L'algorithmie est le deuxième pilier du numérique, soit la capacité d'élaborer des méthodes de mise en ordre des données très puissantes, ce que certains experts appellent l'intelligence artificielle. Ces deux facettes du numérique ouvrent des perspectives aussi positives que dangereuses pour l'être humain.

Face au défi du numérique, il propose de développer l'intelligence technologique, dont le principe est simple: “L'homme ne doit jamais devenir l'esclave de la technologie, malgré toute la facilité et tout le confort qu'elle lui offre.”

### Sociologie: vers l'appartenance organique

En présence d'un monde de plus en plus complexe, chaque individu a un nombre croissant d'interlocuteurs et d'interactions. L'entreprise doit y répondre par une capacité de développer de la souplesse, de l'agilité, de la réactivité, de l'intelligence et de l'innovation. Or, cette nouvelle donne n'est pas compatible avec notre modèle de pyramide hiérarchique, basé sur un nombre minimum de relations entre les individus. En effet, les interactions étant minimales, la réaction de l'entreprise au monde extérieur est lente, surtout dans un contexte de plus en plus complexe. Ce modèle, qui ne fonctionne que dans un environnement stable et prévisible, doit donc être réformé et remplacé par un modèle de réseaux de petites entités autonomes.

Face à la complexité croissante du monde, Marc Halévy préconise “de s'accomplir dans l'appartenance organique. Cela consiste à considérer l'entreprise non plus comme une mécanique, mais comme une communauté de vie où sont privilégiées les interactions entre les acteurs, la transversalité et les réseaux collaboratifs”.

### Economie: vers la virtuosité professionnelle

Le modèle économique industriel dominant aujourd'hui se base sur une logique de masse, de prix et d'économie d'échelle. Selon Marc Halévy, il a conduit dans les années 1980 à l'essor de l'économie spéculative, au détriment de l'économie réelle, et à l'adoption de techniques de baisse de la qualité. Or, la prise de conscience que “le bon marché finit toujours par coûter trop cher” a donné lieu au basculement d'une logique de prix bas à une logique de valeur d'utilité. Cette dernière, basée sur des investissements immatériels en talent et en savoir-faire, implique une compréhension de l'utilisateur final et de ses besoins actuels et futurs. Il y a donc passage de l'économie tradition-

nelle de masse et de prix à une économie des intelligences – conceptuelle, intuitive, émotionnelle, manuelle – et de la valeur d'usage de nos produits et services.

Face à la non-qualité, Marc Halévy suggère la virtuosité professionnelle, le savoir-faire et la compétence au service de l'augmentation de la valeur d'usage. “La virtuosité consiste à faire avec aisance des choses très difficiles que les autres sont incapables de faire, à l'instar des compagnons du tour de France”, précise-t-il.

### Ethologie: vers la spiritualité éthique

La dernière rupture présentée par Marc Halévy est plus philosophique et se base sur le constat que notre moteur de vie a changé. En effet, les générations montantes sont en quête de sens: il ne s'agit plus pour elles de réussir dans la vie, mais bien de réussir leur vie. Il relève un glissement du comment faire au pourquoi faire, de l'extériorité à l'intériorité.

Face à cette quête légitime, Marc Halévy préconise la spiritualité éthique qui n'a rien à voir avec la religion, mais avec les démarches pour donner un sens et de la valeur à ce que l'on est, à ce que l'on vit, à ce que l'on fait et à ce que l'on devient. “Il s'agit de passer d'une logique de réussite sociale à une logique d'accomplissement de soi au service de ce qui nous dépasse”, conclut-il. ■

Marie-Christine Lang

[www.youtube.com](http://www.youtube.com), sous les mots-clés BCGE Halévy.

## Marc Halévy

Physicien, philosophe et prospectiviste, il a longtemps été chercheur auprès du prix Nobel Ilya Prigogine; Marc Halévy est un physicien de la complexité et un philosophe de la spiritualité. Depuis quarante ans, il élabore des théories, modèles et méthodes pour les processus complexes et les applique aux systèmes socio-économiques humains, notamment dans le cadre de ses activités de prospectiviste renommé.

Il a publié plus de 70 livres et des centaines d'articles ([www.noetique.eu](http://www.noetique.eu)).

Il donne de nombreux séminaires et conférences.



# Le département des Gérants de fortune indépendants (GFI): un service de pointe pour des acteurs-clés de la gestion de fortune

Depuis maintenant plus de dix ans, la BCGE compte en son sein un département dédié aux Gérants de fortune indépendants (GFI) ou tiers gérants, dont le métier consiste à gérer les avoirs de leurs clients en toute indépendance. Ils pratiquent, entre autres, le concept d'architecture ouverte fondé sur l'accès à tous les produits offerts par le marché, parmi lesquels le GFI peut librement choisir pour satisfaire au mieux les attentes de ses clients. Les gérants indépendants jouent

un rôle-clé dans la gestion de fortune en Suisse, puisqu'ils représentent environ 20% de l'ensemble des avoirs déposés dans les banques helvétiques, ce qui correspond à un montant d'actifs sous gestion d'environ 400 milliards de francs selon le Swiss EAM Industry Report 2017.

Concentrés sur leur métier de gestionnaire au profit de leurs clients, les GFIs ne détiennent pas les avoirs de leurs clients. Ces avoirs sont déposés auprès des banques partenaires de confiance des GFIs et de leurs clients, comme la BCGE. Pour autant, la banque ne se contente pas d'un rôle passif de simple dépositaire d'avoirs. Elle est le lien quotidien entre les besoins des GFIs et les divers services qui leur sont proposés au travers de la banque. Concrètement, pour permettre aux gérants de se concentrer exclusivement sur leurs clients, la BCGE met à leur disposition un département spécifique dont les collaborateurs ont chacun vocation à être l'interlocuteur de confiance et le point d'entrée unique du GFI vers tous les spécialistes et services de la banque.

Dans le prolongement des résultats réjouissants du premier semestre 2018 publiés début août par la banque (voir page 22), le Département GFI peut se féliciter d'avoir connu une activité en croissance continue. Cette croissance 2018, qui s'inscrit dans le prolongement de celle des exercices antérieurs, atteste de la confiance que de nombreux GFIs suisses comme étrangers placent dans la BCGE et qu'ils perçoivent comme un institut solide.

Fort de cette progression, le département GFI rassemble une équipe de six collaborateurs, sous la direction de Stéphane Cuérel qui fait profiter la banque d'une expérience de plus de vingt ans dans ce domaine.

Parallèlement à ce capital humain, la BCGE investit depuis deux ans dans des outils de développement numérique et de digitalisation au profit de cette clientèle de tiers gérants et entend poursuivre ses efforts en vue d'une amélioration constante de ses outils. ■



Stéphane Cuérel,  
chef Gérants  
de fortune  
indépendants

## Evolution de la plateforme Netbanking, plus pratique, plus conviviale et plus moderne

La plateforme Netbanking de la BCGE évolue, toutes les fonctions principales sont désormais accessibles en un clic depuis la page d'accueil, à savoir consulter ses avoirs, vérifier les derniers mouvements de compte, visualiser ses paiements en suspens ou encore passer ses ordres de bourse sur la plateforme de *trading online* 1816. La vision graphique des avoirs et des portefeuilles simplifie la lecture de l'évolution et des mouvements de comptes. La page d'accueil, qui devient l'élément central de la plateforme, contient également l'assistant de paiement intelligent, qui permet de saisir de nouveaux paiements simplement et rapidement ou de retrouver les paiements déjà effectués.

Le lancement de la nouvelle plateforme est effectué par vagues successives, les clients concernés sont alors informés personnellement des changements et reçoivent toutes les informations utiles dans leur messagerie sécurisée; les codes d'accès et le mode de connexion à Netbanking avec CrontoSign Swiss restent identiques. Différents supports de soutien tels que des guides d'utilisation et tutoriels vidéo sont à disposition depuis un site internet dédié à la nouvelle plateforme. Ce site est accessible depuis la plateforme Netbanking, le site de la banque ([www.bcge.ch](http://www.bcge.ch)) ou à l'adresse [www.bcge.ch/support-netbanking/fr/home](http://www.bcge.ch/support-netbanking/fr/home). ■



Des ateliers de formation sont également dispensés dans les locaux de la banque de Lancy, les inscriptions peuvent se faire par téléphone, en appelant la banque en ligne ou via la messagerie sécurisée de la banque. Des conseillers spécialisés de cette équipe sont à disposition du lundi au vendredi, de 7h30 à 19h30, et le samedi, de 9h à 16h, ils sont également accessibles via la messagerie sécurisée de la banque ou par téléphone au 058 211 21 12.



# Favoriser une société plurielle dans le respect des différences

**La Fondation Cap Loisirs offre aux enfants, adolescents et adultes avec une déficience intellectuelle, la possibilité de développer leur autonomie et leurs compétences sociales et relationnelles et soutient leur inclusion par le biais d'un grand nombre d'activités.**

Ainsi, plus de 450 personnes participent régulièrement aux week-ends, séjours de vacances, centres aérés, cours annuels, ateliers ou loisirs inclusifs organisés par les équipes éducatives de Cap Loisirs. Une approche basée sur des valeurs humaines profondes et une éthique forte qui visent à :

#### **Soutenir l'enfant et sa famille**

Les premiers pas hors du cadre familial pour expérimenter la vie en groupe, découvrir de nouvelles activités et en faire l'apprentissage. Un relais durable pour les familles qui peuvent se ressourcer ou poursuivre leur activité professionnelle, notamment durant les congés scolaires.

**Mais pour que tout cela puisse continuer, nous avons besoin de votre soutien !**  
IBAN CH18 0900 0000 9285 91783

#### **Faciliter l'accès aux loisirs, à la culture et au sport**

Des temps de loisirs pour s'épanouir, se dépasser dans un cadre différent et rassurant, gagner en autonomie et prendre confiance en ses propres capacités. Découvrir l'inconnu, mais aussi soi-même, pour partager avec d'autres.

#### **Favoriser l'inclusion et la participation sociale**

Des projets et événements qui encouragent la participation sociale et culturelle de chacun et contribuent à changer le regard que l'on porte sur le handicap.



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

La BCGE offre tour à tour une page de publipostage à une association sociale, caritative ou humanitaire genevoise.

# La BCGE a une succursale à Zurich depuis 1997

Pierre-Olivier Fragnière, membre de la direction générale, chef Clientèle internationale, répond à quelques questions sur l'implantation de la BCGE à Zurich



### Pourquoi la BCGE est-elle implantée à Zurich ?

Au cours de ces dix dernières années, le groupe BCGE a fondamentalement modifié son profil. Aujourd'hui, la banque n'est plus uniquement une banque de détail, mais véritablement une banque universelle. Les deux tiers du chiffre d'affaires de la banque sont réalisés avec les entreprises et les investisseurs institutionnels. Près d'un tiers se compose de devises, telles que le dollar ou l'euro. Afin d'atteindre un tel degré de diversification, la banque a souhaité élargir son marché originel fort restreint pour atteindre le marché suisse en particulier et, bien sûr, sa capitale financière.

### Quel est l'historique ?

Le groupe BCGE est présent à Zurich depuis 1997. A cette époque, la Banque Cantonale de Genève avait repris Anker Bank, implantée à Zurich, Lausanne, Genève et Lugano, dont les activités principales étaient la *private banking*. En 2008, la BCGE a pris la décision d'intégrer Anker Bank. L'idée sous-jacente était le regroupement de toutes les forces sous une marque ombrelle et la rationalisation dans le cadre de la migration informatique du groupe vers la plateforme Finnova.

### Quels sont les métiers de la succursale de Zurich ?

La succursale de Zurich remplit une fonction de centre d'affaires pour tout le groupe. Cette unité est avant tout spécialisée dans la gestion de fortune, y compris les financements hypothécaires et le conseil patrimonial pour la clientèle privée. Le nombre de clients atteint près d'un millier de personnes de nationalité suisse et étrangère. Il s'agit principalement de Suisses romands ou de

Français, cadres, expatriés ou *managers* de grandes entreprises ou multinationales qui travaillent à Zurich et que nous servons au quotidien ainsi que de familles ou personnes de diverses nationalités que nous connaissons depuis de longues années. Une équipe d'*asset managers* entretient les relations avec une centaine de clients institutionnels pour la gestion de leur portefeuille. La succursale de Zurich épaula notre unité d'experts basée à Genève, spécialisée dans le suivi des clients du négoce international, des sociétés multinationales implantées à Zurich, Zoug et Lugano. Elle soutient également Capital Transmission SA qui est actif dans le financement de fonds propres de PME et Dimension SA, spécialiste des fusions et acquisitions (toutes deux sont filiales à 100% de la BCGE). Les actifs gérés et administrés privés et institutionnels s'élèvent à près d'un milliard de francs en Suisse alémanique (sans les fonds Synchrony) et à 27 milliards pour l'ensemble du groupe (au 30 juin 2018). La succursale de Zurich occupe dix collaborateurs.

### Quelle est la stratégie poursuivie ? Quels sont les objectifs ?

Bien entendu, l'implantation d'une succursale n'est pas une stratégie en soi, mais fournit une infrastructure, un moyen pour atteindre un but; notre plan pour la Suisse est mis en œuvre depuis de nombreuses années. Comme mentionné, nous exerçons certains métiers dans des marchés de niche très spécifiques. En ce qui concerne les personnes privées, nous continuerons à déployer nos activités dans la *private banking*. Nos *unique selling proposition (USP)* sont notre philosophie d'investissements qui préconise un *asset management* actif, et les excellentes performances. Nous offrons diverses applications digitales, y compris le *self-onboarding* en trois

langues (voir page 21). Nous tenons à souligner que nous ne pouvons ni vouloir opérer en tant que banque de détail au niveau suisse. Quant au *corporate banking*, nous poursuivrons notre stratégie actuelle, à savoir: produits de niche, innovation et excellence de nos services. Notre gamme de prestations est étendue et nos contacts avec les CFO des grandes entreprises sont très importants, autant dans le *forex*, les prêts hypothécaires structurés que les marchés des capitaux. Dans le domaine du capital-investissement (*private equity*), nous avons accompagné des entreprises extrêmement performantes autant pour des opérations de *management buyout* que pour le financement de fonds propres.

Christoph Habluetzel, chef Private banking Switzerland et Private banking Zurich



### Cela n'est-il pas contraire au principe qu'une banque cantonale ne quitte pas, du moins d'un point de vue physique, son canton ?

La culture des banques cantonales diffère d'un canton à l'autre. Le modèle d'affaires de chaque établissement est parfaitement aligné sur son marché et sa politique locale. Cette diversité est une force. A Genève, nous sommes conscients que l'économie et plus particulièrement les entreprises ne se limitent désormais plus aux frontières cantonales et que la digitalisation de l'individu a révolutionné le concept de territorialité. Le canton de



“La culture des banques cantonales diffère d’un canton à l’autre. Le modèle d’affaires de chaque établissement est parfaitement aligné sur son marché et sa politique locale. Cette diversité est une force.”



Genève compte 40% d'étrangers, 550 sociétés multinationales et son économie est fortement influencée par le monde extérieur. Nos actionnaires attendent de nous une adaptation souple et rapide à cet environnement. La banque doit être en mesure d'accompagner ses clients non seulement à Genève, mais également sur les marchés nationaux et internationaux. Ceci comprend également une présence plus soutenue sur la place financière et industrielle suisse. Il ne s'agit pas uniquement de croissance et de profits, mais également de diversification des risques. Il y a aussi des effets positifs de synergie entre nos implantations en Suisse, en France, à Hong Kong et à Dubaï.

**Quel est le contact avec les banques de la place de Zurich et particulièrement avec d'autres banques cantonales et la Banque Cantonale de Zurich ?**

Notre présence à Zurich est un atout dans la collaboration avec d'autres banques. Les *teams* se connaissent et conduisent divers projets. Par exemple, l'année passée, notre présence à Zurich nous a beaucoup aidés lors du lancement de nos emprunts subordonnés de type *additional tier 1 (AT1)* et *tier 2 (T2)*. Au fil du temps, cinq à sept banques cantonales auront conquis une stature nationale.

**Quels sont les principaux défis, problèmes et opportunités de la place financière de Zurich ?**

Nous devons adapter et renforcer la communication avec nos marchés cibles. Remplacer l'image d'une banque cantonale traditionnelle par l'image d'une banque innovatrice et créative. Nous ne saurions prendre plus de place par la "puissance" en raison de nos disponibilités de fonds propres. Mais nous le ferons avec la bonne innovation, au bon moment et au bon endroit. ■

Dialogue

# Une nouvelle "agence 4.0" inaugurée à Florissant

Genève, le 18 septembre 2018 – La Banque Cantonale de Genève a inauguré sa nouvelle "agence 4.0" à Florissant (Genève). Le maire de Genève, Sami Kanaan, a coupé le ruban, entouré du président du conseil et du CEO de la banque. Il s'est réjoui, au nom des Autorités, de voir une banque investir en Ville de Genève dans son infrastructure d'accueil et de conseil.

Gilbert Probst, Sami Kanaan et Blaise Goetschin



Sami Kanaan, maire de la Ville de Genève, et Blaise Goetschin, CEO de la BCGE, ont prononcé de brèves allocutions lors de l'inauguration de la nouvelle agence du quartier de Florissant, mardi 18 septembre, devant un parterre d'invités genevois de marque. L'occasion de rappeler l'importance du rôle de la banque cantonale dans l'économie régionale auprès des entreprises et des particuliers.

Ayant fait peau neuve au printemps 2018, l'agence s'est transformée en un lieu design et contemporain privilégiant un accueil personnalisé et intégrant les nouveaux outils numériques. Le chef d'agence, Arnaud Perrier, a ouvert ses locaux aux nombreux convives qui ont pu tester les nouvelles technologies en place (ouverture de compte en ligne sur tablettes, vidéo dans les bureaux, bancomats modernes, etc.).

Ce développement souligne l'importance des banques cantonales et du réseau de proximité dans le soutien à l'économie locale. La banque, qui affiche d'excellents résultats en 2018, offre en effet près de CHF 16 milliards de crédits aux acteurs économiques de la région et alentours.

Lors de son allocution, Blaise Goetschin a évoqué la place de l'humain dans le nouveau paradigme technologique bancaire: "Gérer ses finances quotidiennes, préparer sa prévoyance, protéger son patrimoine nécessitent plus qu'une interaction par internet. Une bonne gestion de ses finances personnelles nécessite un échange personnalisé, un lien humanisé. La devise de la BCGE, "je connais mon banquier" reste pleinement d'actualité face à la robotisation de notre société". ■



Arnaud Perrier, chef Agence Florissant

# Ouvrir ses comptes et contractualiser en ligne en quelques minutes

Ouvrir ses comptes en ligne en quelques minutes sur [bcge.ch](http://bcge.ch) ou [avantageservice.ch](http://avantageservice.ch), sans avoir à se déplacer, est une solution supplémentaire offerte aux clients ou futurs clients de la BCGE. Le processus peut être initié 24 heures sur 24 et il se finalise par une identification ainsi qu'une signature électronique des documents d'ouverture, du lundi au samedi de 8h à 22h. Cette dernière étape, réalisée par un partenaire de dimension nationale, Swisscom, implique un contact personnalisé, via une interface digitale, qui parachève l'entrée en relation.

Dans un monde où la digitalisation gagne sans cesse en importance, les consommateurs désirent acquérir des services en ligne comme ils le font avec les biens matériels depuis de nombreuses années déjà. Dans le cas de l'offre bancaire, il est impératif que l'ouverture de comptes en ligne soit complétée avec la prise en charge du client par un conseiller à la clientèle ayant la responsabilité de la relation. Cela ne peut pas être délégué à une intelligence artificielle. Ainsi, une institution plus que bicentenaire telle que la BCGE, avec ses 21 agences et ses succursales sur le territoire national, propose une alternative que les banques purement virtuelles ne peuvent offrir à leurs clients.

L'ouverture de comptes en ligne est complémentaire à celle que l'on peut réaliser in situ et elle agit comme un bras bionique du conseiller, qui demeure le référent du client selon la devise de la banque: *Je connais mon banquier*. La contractualisation en ligne est proposée au travers de deux canaux, [www.bcge.ch](http://www.bcge.ch) et [www.avantageservice.ch](http://www.avantageservice.ch), qui est la digitalisation du programme de fidélité de la BCGE permettant de cumuler jusqu'à 2% d'intérêts supplémentaires sur l'épargne.

L'offre du site [avantageservice](http://avantageservice.ch) est focalisée sur un bouquet de prestations générant un bonus d'intérêt. Dans le cadre du site général de la banque, les prestations d'épargne et de gestion du quotidien à l'attention des particuliers sont accessibles et représentent un premier pas de la digitalisation des processus d'entrée en relation offert par une banque universelle de ligue nationale.



L'ouverture des comptes, gratuite pour les jeunes, est déjà proposée par la BCGE dès l'âge de 12 ans, avec un passage en agence obligatoire, et dès 14 ans de manière totalement digitale. En outre, et afin d'accompagner les nombreux locataires du canton de Genève, la banque a développé un processus en ligne simplifié pour l'ouverture d'un compte de garantie loyer via la plateforme web [d'avantageservice.ch](http://avantageservice.ch). Ce dernier permet un dépôt sécurisé pendant toute la durée du bail et une restitution des fonds, sous accord de la régie, complétée d'intérêts servis à un taux attractif, lorsque le locataire quitte son logement. ■

**AVANTAGESERVICE.CH**

## La BCGE prend une participation dans SwissSign Group SA

Dans le cadre de sa stratégie digitale, la Banque Cantonale de Genève a fait l'acquisition d'une participation de 3% au capital de SwissSign Group SA, coentreprise leader de l'identification numérique en Suisse, aux côtés d'acteurs majeurs des secteurs public, de la banque et de l'assurance. SwissSign Group SA est un consortium fondé en 2018 pour la création et la mise en œuvre d'un standard e-ID (SwissID) en Suisse. Devant la multiplication des identités digitales, généralement supérieures à 20 pour un seul individu, les CFF, la Poste Suisse, Swisscom, des entreprises leaders du domaine bancaire et de celui des assureurs et caisses maladie se sont unis dans le cadre d'une coentreprise qui vise à offrir un système d'identification numérique simple, sûr et ouvert, qui respecte l'ensemble des exigences légales en matière de protection des données utilisateurs. SwissSign vise, à terme, la création d'un standard unique

à l'échelle de la Suisse. Celui-ci devrait permettre à l'utilisateur d'obtenir un degré de sécurité maximal, qu'il s'agisse de ses transactions en matière de services financiers en ligne, d'assurance en ligne, d'achats online, de soins médicaux ou encore du vote électronique. Avec cette participation, la BCGE complète et fait évoluer sa stratégie digitale. L'union d'acteurs puissants dans les domaines technologiques et de la finance permettra d'offrir à l'utilisateur de multiples possibilités tout en préservant la sécurité de leurs données. La BCGE rejoint ainsi le capital d'un major de l'identification numérique en Suisse. Le CEO de la banque, Blaise Goetschin, a déclaré à ce sujet: "Cette participation permet à la BCGE d'affirmer la présence des banques cantonales dans ce projet stratégique majeur à l'échelle nationale. Cela renforce également le pôle romand dans le cercle des actionnaires du SwissSign Group SA."

**SwissSign**

# Résultats semestriels de la BCGE au 30 juin 2018: profitabilité à un niveau record

La Banque Cantonale de Genève a clôturé son exercice semestriel sur une croissance de 28.8% de son résultat opérationnel qui atteint un niveau record de 84.5 millions de francs. Le bénéfice net est en hausse de 10.7% à 52 millions de francs. Le chiffre d'affaires semestriel franchit le seuil des 200 millions de francs et gagne 13.6%, à 208 millions de francs. Les résultats progressent fortement grâce à la diversification toujours plus affirmée des métiers à Genève, en Suisse et à l'international.



**Hélène De Vos Vuadens**  
Cheffe Communication  
et relations investisseurs

Le résultat opérationnel atteint un niveau record à 84.5 millions de francs (+28.8%) alors que le bénéfice semestriel est en hausse à 52.0 millions de francs (+10.7%). Les produits d'exploitation gagnent 13.6%, à 208 millions de francs, l'ensemble des métiers contribue à cette croissance marquée. Le résultat net des opérations d'intérêts augmente de 16.4%, à 125.6 millions de francs, soutenu par la croissance des encours, une gestion ALM dynamique, un coût du risque minime et, en particulier ce semestre, l'activité dans le *private equity* (filiale Capital Transmission SA, Genève).

La marge brute d'intérêts progresse pour repasser au-dessus du 1% et atteindre le 1.06% (contre 0.96% au 31.12.2017). Elle bénéficie de l'effet conjugué de la hausse des volumes de financement et de la remontée progressive des taux, notamment ceux en dollars. Le taux *swap* à deux ans dans cette monnaie est passé de 1.62%, en juin 2017, à 2.79% en juin 2018. La normalisation des taux attendue a commencé à se concrétiser.

Tous les métiers contribuent à la hausse des commissions (+11.6% à 59.8 millions de francs). Au préalable, on notera que la part des commissions au chiffre d'affaires (28.8%) est élevée en comparaison d'établissements similaires. Les commissions de crédit progressent de 16.5% grâce au *trade finance*, qui bénéficie des augmentations du volume d'affaires et des prix des matières premières. Les nouveaux mandats de gestion et les fonds de placement contribuent au renforcement de 12% des commissions sur titres. Les autres commissions augmentent de 6.3%, soutenues notamment par les mandats réalisés par la filiale

spécialisée en *mergers and acquisitions*, Dimension SA, Lausanne. Les revenus en euros et dollars se montent à 28.4% du chiffre d'affaires, preuve d'une internationalisation bénéfique des sources de revenus. Les charges d'exploitation atteignent 115.5 millions de francs (+5.4%). Les charges de personnel reflètent la croissance de tous les métiers et l'exigence de profils et de compétences toujours plus pointus. L'évolution des autres charges d'exploitation est le reflet d'une innovation multipolaire (*onboarding* digitalisé, site Advantage service, Twint, app mobile, etc.) et de la création de nouveaux produits (fonds de placement, instruments de financement, prestations pour les Suisses de l'étranger, etc.).

### Acteur majeur du financement de l'économie genevoise

La banque a octroyé plus de 2.2 milliards de francs de nouveaux crédits aux entreprises et aux particuliers en trois ans, pour atteindre un total de 15.9 milliards de francs. Les créances hypothécaires progressent de façon ciblée à 11.2 milliards de francs (+2.3%). Depuis le 31 décembre 2017, 309 entreprises supplémentaires ont rejoint les rangs des clients partenaires, soit 19'658 entreprises (personnes morales). La part des hypothèques au total du bilan est modérée (50.4%), reflet d'une saine diversification de ce dernier.

### Progression des fonds gérés et administrés

Les fonds gérés et administrés gagnent 1.3% en six mois (349 millions de francs), à 26.7 milliards de francs. Le segment de la clientèle institutionnelle augmente, pendant la même période, de 1% et atteint 12.6 milliards de francs. De son côté, la clientèle privée totalise 14.1 milliards de francs (+1.7%). Les activités de *private banking* sont en croissance avec la conclusion de 289 nouveaux mandats de gestion Best of. Les fonds de placement progressent à 2.6 milliards de francs (+4%), reflet du succès de la marque Synchrony Funds.

### Croissance des fonds propres

La croissance des fonds propres est de 45.6 millions sur le semestre (+3.1%), ce qui les porte à 1.52 milliard de francs. 813 millions de fonds propres supplémentaires ont été créés depuis 2005. La BCGE appartient au cercle des banques bien capitalisées et sûres.

### Croissance élevée du nombre d'actionnaires privés

La banque se réjouit de voir s'élargir le cercle de son actionariat privé et institutionnel. Le nombre de particuliers et d'entreprises qui ont rejoint les rangs de ses actionnaires progresse constam-

**“La croissance des affaires à forte valeur ajoutée et la mesure de la fidélité de sa clientèle confirment son positionnement stratégique favorable. La solidité financière de la banque en fait une adresse de dépôt sûre et stable.”**

ment (+259 personnes ou entités). Au 30 juin 2018, la banque enregistre 14'530 actionnaires (contre 14'271 à fin 2017). A ces chiffres s'ajoutent notamment plusieurs centaines d'actionnaires qui ont déposé plus de 954'000 titres dans d'autres établissements. L'actionnariat est bien diversifié (82.8% des actionnaires connus de la banque détiennent entre une et 50 actions). 85% des collaborateurs sont actionnaires et détiennent 2.7% du capital de la banque.

### Hausse du titre BCGE

La forte performance du cours au premier semestre 2018 (+12.9%) atteste de l'attractivité de l'établissement auprès des investisseurs privés et institutionnels. La capitalisation boursière est de 1.3 milliard de francs. Le potentiel de progression reste important, pour un cours de 185 francs, la valeur intrinsèque de l'action se situe à 212.40 francs.

### Priorités stratégiques

La banque se développe actuellement sur cinq axes stratégiques prioritaires. Elle entend être un partenaire central de l'économie régionale et des entreprises, réaliser une croissance sélective des financements hypothécaires, poursuivre une expansion ciblée dans le *private banking* suisse et international, accroître ses parts de marché dans l'*asset management* et les fonds de placement, sur le marché suisse et international, et augmenter sa productivité opérationnelle.

### Perspectives

La banque accélère son expansion commerciale dans une conjoncture en reprise. Elle s'appuie sur la diversité de ses compétences et sur l'adéquation de son modèle d'affaires aux spécificités de l'économie genevoise. La croissance des affaires à forte valeur ajoutée et

la mesure de la fidélité de sa clientèle confirment son positionnement stratégique favorable. La solidité financière de la banque en fait une adresse de dépôt sûre et stable. La banque s'attend à la persistance de taux bas et à une volatilité croissante des marchés; des phénomènes susceptibles d'influencer sa marge d'intérêts et ses revenus de commissions. L'augmentation des crédits reste canalisée en raison de la réglementation sur les fonds propres et du volant anticyclique. La banque accentue le développement de ses affaires les moins consommatrices de fonds propres (*private banking*, *asset management*, fonds, fusions-acquisitions, conseils en ingénierie financière). ■





## La Banque Cantonale de Genève apporte un éclairage quant à sa politique RSE (responsabilité sociale et environnementale)

Fondée par nature et par sa mission légale sur un projet de service à la communauté, la BCGE s'inscrit dans une démarche éthique et de développement durable tout en conciliant les intérêts de chacune de ses parties prenantes sur un marché bancaire très concurrentiel et réglementé.



**Hélène De Vos Vuadens**  
Cheffe Communication  
et relations investisseurs

En 2003, elle a élaboré une charte d'éthique adaptée aux réalités du marché bancaire actuel et aux exigences de caractère moral que suscite la notion de "responsabilité sociale des entreprises (RSE)". Résistant au phénomène de *green-washing*, elle poursuit une ligne de conduite respectueuse de ses responsabilités sociétales. Elle le fait autant par respect de ses propres valeurs et de ses idéaux que par intérêt stratégique et commercial, étant exposée au regard de tous au sein d'une communauté économique régionale, en tant que société bancaire de droit public, cotée à la bourse et notée par une grande agence de *rating*.

### En faveur de l'informatique verte

En termes environnementaux, la BCGE adhère au concept du *green IT* (informatique verte) et prend ses décisions de

manière économique et écologique afin d'améliorer les coûts et la performance énergétique. Elle privilégie les solutions écoproductives et participe au programme Ambition Négawatt Vision des SIG. Grâce à cela, la BCGE s'est vu décerner, cette année, le Certificat éco21 – Entreprise engagée 2017 pour son engagement dans le programme d'économie d'énergie des SIG. Elle se conforme à une politique de gestion des déchets et recyclage disciplinée et oriente les choix de ses consommables et biens d'équipement vers le respect de l'environnement. Par exemple a-t-elle recours aux véhicules les moins polluants pour les transports entre ses bâtiments (vélos, véhicules Euro n° 5). Elle encourage aussi la mobilité douce (covoiturage, abonnements TPG, train).

Du côté de sa politique sociale, la BCGE dispose d'une fondation de soutien culturel, social et sportif. Elle appuie les associations locales à caractère social, caritatif ou humanitaire ainsi que les fêtes populaires du canton. Parallèlement, l'institution employeur du canton, met un fort accent sur la formation des collaborateurs et des jeunes.

**"La BCGE appuie les associations locales à caractère social, caritatif ou humanitaire ainsi que les fêtes populaires du canton."**

Enfin, sur le plan de l'investissement, la BCGE a intégré des concepts visant à soutenir le financement d'une économie durable et de long terme (voir page de droite). Elle propose une ligne de prestations bancaires, BCGE Performance responsable, qui cherche à intégrer au mieux des critères éthiques et écologiques et offre une gamme de fonds verts. De même, le financement du négoce international inclut les critères environnementaux sociaux et de gouvernance dans l'analyse des risques, l'octroi de crédits, la sélection des partenaires notamment. ■

# Le fonds Synchrony Small & Mid Caps CH associe critères de durabilité et analyse financière classique dans son processus de sélection

Le fonds de la BCGE en valeurs secondaires suisses, lancé en 2006, est un fonds dit d'intégration, dans la mesure où il associe aux critères financiers des critères extrafinanciers dans son processus de sélection. Ces critères, regroupés sous les thèmes environnemental, social et de gouvernance (ESG), servent à réduire le risque spécifique inhérent à chaque entreprise.



**Anick Baud**  
Gérante institutionnelle

La prise en compte de ces aspects, généralement sous-estimés par l'analyse financière classique, permet d'améliorer la connaissance des sociétés suivies, notamment par la mise en lumière de possibles faiblesses. Quelle conséquence aurait en effet sur la réputation, la compétitivité et in fine le cours de bourse d'une entreprise, le maintien en son sein d'un climat propice à la corruption ou encore l'incapacité de retenir ses employés les plus talentueux ?

### Une stratégie de développement durable

Si l'inclusion de ces critères durables comme garde-fou pour éviter tout risque majeur paraît évidente, elle permet aussi d'identifier des opportunités d'investissement. Une stratégie de développement durable efficace de la part des entreprises constitue un avantage compétitif important, en permettant par exemple de tirer profit de nouvelles opportunités d'affaires et de s'ouvrir à de nouveaux marchés. A ce titre, le fabricant de produits chimiques à haute valeur ajoutée Sika constitue un exemple éloquent. Au travers de ses différents domaines d'activités et

*“Si l'inclusion de ces critères durables comme garde-fou pour éviter tout risque majeur paraît évidente, elle permet aussi d'identifier des opportunités d'investissement.”*

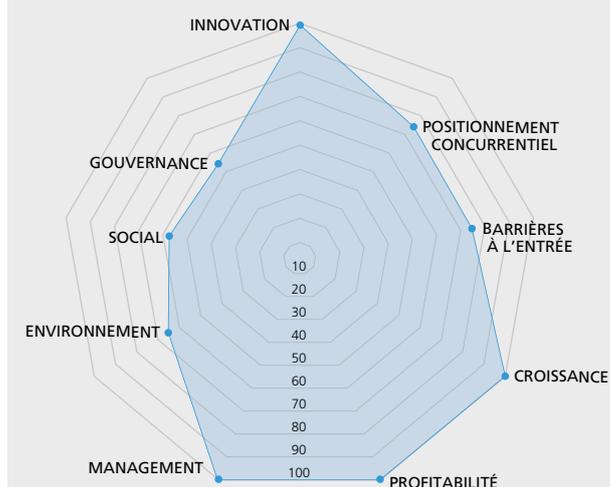
grâce à son investissement constant dans l'innovation, le groupe zougais offre à ses clients des solutions et des produits toujours plus respectueux de l'environnement. Ainsi, ses adjuvants pour béton permettent non seulement de rendre les constructions plus solides, mais ils diminuent fortement les besoins en eau dans une industrie très gourmande en or bleu. De même, ses membranes de toit renforcent l'isolation des bâtiments, améliorant ainsi l'efficacité énergétique de ceux-ci.

### Un effort utile

L'effort des entreprises en matière de durabilité peut même s'avérer utile dans des situations insoupçonnées, comme en témoigne l'exemple récent d'Implenia. Le groupe de construction devient la première société industrielle en Suisse, dont la marge de crédit qui lui est appliquée est en partie liée à sa performance de durabilité, telle qu'établie par l'agence Sustainalytics<sup>1</sup>. Ainsi, le groupe peut diminuer ses coûts de financement par l'amélioration de sa performance durable.

Pour ceux qui pensent que durabilité ne rime pas toujours avec performance, il faut rappeler que le fonds en valeurs secondaires suisses, le Synchrony Small & Mid Caps CH, a crû de 98.7%<sup>2</sup> pour la part I, respectivement de 92.4% pour la part A, au cours des cinq dernières années (contre 89.3% pour son indice de référence, le SPI Extra). ■

### Les sociétés dont les critères recouvrent le maximum de surface sont recherchées, ici le cas de Straumann



<sup>1</sup> Fournisseur de données extrafinancières.

<sup>2</sup> Performance calculée du 30 septembre 2013 au 30 septembre 2018.

# Finance comportementale: de l'irrationalité des investisseurs à l'inefficience des marchés

Durant le séminaire BCGE L'essentiel de la finance qui a eu lieu au mois de septembre (voir page 13) devant un parterre d'investisseurs institutionnels, Mickaël Mangot, directeur de l'Institut de l'économie du bonheur à Paris, a exposé comment la finance comportementale fait le lien entre la psychologie des individus et celle des marchés, entre les irrationalités individuelles et les inefficiences collectives.

De gauche à droite, Greg B. Davies, Mickaël Mangot, l'animateur Philippe Lugassy, Marc Renaud et Constantino Cancela.



Mickaël Mangot souligne en préambule les nombreuses inefficiences qui existent sur les marchés financiers. En effet, la recherche académique a révélé de nombreuses primes de risque ou anomalies. Il cite quelques exemples : les titres ayant une faible valorisation surperforment en moyenne le marché, tout comme les petites capitalisations ou les actions à faible volati-

lité. La stratégie très basique consistant à prendre les meilleurs titres sur une période de six à douze mois et les conserver sur la période d'après, permet également d'enregistrer des performances supérieures au marché. Le même scénario s'applique pour la prime de qualité qui filtre la stabilité des *cash-flows* et la rentabilité des entreprises. Selon Mickaël Mangot, ces

“Les explications comportementales se fondent sur l’intervention de biais psychologiques humains très profonds – cognitifs, émotionnels et sociaux – qui interfèrent dans les décisions d’investissement des particuliers comme des professionnels.”

Mickaël Mangot

### Mickaël Mangot

Expert en finance comportementale, il enseigne à l’ESSEC, à l’AgroParisTEch et à l’Institut de Haute Finance à Paris. Depuis 2003, il est le directeur général de BEFI Consulting, société de conseil en finance comportementale. Il est également l’auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, traduits dans de nombreuses langues, dont *Heureux comme Crésus? Leçons inattendues d’économie du bonheur*. Il a aussi reçu le Prix Turgot du meilleur livre d’économie financière pour *Psychologie de l’investisseur et des marchés financiers*. Diplômé de l’ESSEC, il est titulaire d’un mastère d’économie appliquée de Sciences Po Paris et docteur en économie.



anomalies de marché ne peuvent pas s’expliquer uniquement par des frictions institutionnelles, comme les restrictions sur la vente à découvert et sur l’effet de levier, les frais de transaction, l’encadrement des positions de gérants, le *windows-dressing* et le *benchmarking*.

### Les facteurs psychologiques à l’origine des anomalies

Les experts de la finance comportementale considèrent, en effet, que ces anomalies sont dues également à la psychologie intrinsèque des participants au marché, particuliers et professionnels confondus. “Les explications comportementales se fondent sur l’intervention de biais psychologiques humains très profonds – cognitifs, émotionnels et sociaux – qui interfèrent dans les décisions d’investissement des particuliers comme des professionnels” explique Mickaël Mangot. ▶

Trois autres conférenciers ont également fait part de leur point de vue sur ce thème lors de la matinée de septembre. Parmi eux, Greg B. Davies, chef de finance comportementale chez Oxford Risk, explique ces biais humains par le fait que les décisions prises par les individus se font dans le moment présent. Dans chaque prise de décision, il y a une négociation constante entre la décision qui est juste et la décision qui est confortable. Tous les biais peuvent être considérés comme une pléthore de façons de fuir la bonne décision et de chercher le confort émotionnel. “La finance comportementale consiste à trouver des manières de construire des instruments en vue de rétrécir l’écart entre la bonne décision et la décision confortable”, souligne-t-il. Réussir à prendre les meilleures décisions passe par la connaissance de soi, le contrôle de l’environnement en filtrant les informations et par l’édiction de ses propres règles de décision.

Selon Marc Renaud, gérant du fonds Mandarine Valeur, la tendance majoritaire parmi les investisseurs est de surpayer des sociétés qui se portent bien, comme le secteur du luxe ou les valeurs défensives. “Ayant une capacité de résistance aux mauvaises nouvelles, je suis un gérant *value* contrariant: mon biais est d’investir dans des entreprises momentanément décotées, car sous-rentables”, relève-t-il. Il cite l’exemple des banques, un secteur actuellement délaissé, malgré une hausse des volumes de crédits accordés, un effondrement des crédits non performants, des problèmes réglementaires largement résolus.

Constantino Cancela, responsable de BCGE Asset Management, propose de “débrancher” les systèmes d’information pour lutter efficacement contre l’irrationalité des marchés. Il conseille de fuir le *market timing* et la dictature des indices et de choisir des titres en lien avec l’économie réelle et sur la base d’une analyse approfondie. “Cela consiste à comprendre le métier de l’entreprise, le secteur dans lequel elle évolue, ses forces et ses faiblesses, la qualité de son management et sa rentabilité. Nous n’avons pas besoin d’une montagne d’informations pour sélectionner les meilleures entreprises”, souligne-t-il.



Constantino Cancela

## Investissement et placements

L'irrationalité des investisseurs conduit à l'inefficience des marchés par l'effet momentum. Celui-ci se traduit par une sous-réaction aux informations nouvelles et une surréaction aux informations anciennes. Mickaël Mangot détaille les principaux biais humains pour expliquer ce phénomène : celui de la représentativité qui consiste à penser qu'il y a une continuation naturelle des tendances; l'effet de disposition ou la tendance à vendre beaucoup plus vite ses positions gagnantes que ses positions perdantes afin de disposer des gains, et non des pertes; l'excès de confiance ou la tendance à surestimer ses capacités et à considérer que ses intuitions prévalent sur des informations bien ancrées; le biais de confirmation ou la tendance à privilégier les informations qui confirment l'opinion initiale ou les comportements moutonniers qui reflètent la sensibilité des investisseurs à l'environnement social.



### Marc Renaud

Président et fondateur de Mandarine Gestion, gérant du fonds Mandarine Valeur, il dispose de 34 ans d'expérience dans la finance, il a débuté sa carrière au sein du groupe CCF comme analyste financier, de 1984 à 1988, puis en tant que gérant de portefeuille actions, de 1988 à 1992. Il entre ensuite chez Fimagest au sein de sa filiale de gestion actions REGEVAL (de 1992 à 1996). En 1997, il crée la société CCR Actions dans laquelle il occupe les postes de gérant actions et de directeur général jusqu'à fin 2007. Reconnu pour la gestion actions *value*, il crée, en 2008, Mandarine Gestion, société de gestion indépendante, spécialisée dans les actions européennes. Marc Renaud est membre de la Société française des analystes financiers et diplômé de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), Paris et de Sciences politiques, Institut d'études politiques (IEP), Aix-en-Provence.



### Greg B. Davies

Chef de la finance comportementale chez Oxford Risk, c'est également un spécialiste des sciences appliquées de la décision et du bien-être financier, il a mis sur pied la première équipe de finance comportementale du monde bancaire chez Barclays. En 2016, il fonde Centapse, une société en science de la décision appliquée. En 2017, il rejoint Oxford Risk et développe des outils d'aide à la décision. Il est membre associé de la Saïd Business School d'Oxford, conférencier à l'Imperial College de Londres et auteur de Behavioural Investment Management. Greg B. Davies est également créateur d'Open Outcry, un "opéra-réalité", un spectacle en direct dans une salle de marchés en activité qu'il a créée à Londres en 2012. Il est titulaire d'un doctorat en théorie de la décision comportementale de l'Université de Cambridge.

### La fin des inefficiences n'est pas pour demain

Selon Mickaël Mangot, la professionnalisation du marché ne fera pas disparaître les inefficiences, l'expérience et l'expertise ne parvenant pas à annuler tous les biais psychologiques. Il explique que même un "débiaisement" rigoureux n'aboutit pas à une rationalité parfaite des individus. Les professionnels des marchés financiers sont des humains comme les autres, capables de deux types de raisonnement : analytique, se basant sur les faits, et automatique, dominé par l'émotion. Mickaël Mangot ne voit aucune raison que cette psychologie change et que les anomalies disparaissent. "Tant qu'il sera plus rémunérateur et moins risqué de jouer avec les anomalies que de les corriger, elles devraient résister à tous les changements structurels des marchés financiers", conclut Mickaël Mangot. ■

Marie-Christine Lang

# Le livre à découvrir

Il suffit parfois d'un détail pour qu'une organisation échoue à atteindre ses objectifs, alors même que sa stratégie a été longuement réfléchi et qu'elle dispose de toutes les compétences pour l'atteindre. Mais lequel? Tenter de répondre à cette question, c'est interroger la culture de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Si les techniques issues du management scientifique peuvent apporter une réponse partielle à cette réflexion, elles doivent également être accompagnées d'une approche moins cartésienne, plus proche de la réalité complexe et souvent subjective du quotidien.

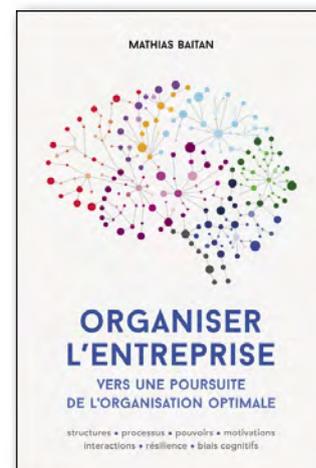
C'est afin de procurer aux gestionnaires d'entreprises cette vision à la fois pragmatique et systémique que cet ouvrage a été conçu. Il retrace les principales évolutions du management et en discute ses pratiques. Il aborde sous un angle socio-psychologique les questions de structures et de processus ainsi que les interactions complexes entre individus dans les relations de pouvoir et d'influence.

Docteur ès sciences économiques et sociales de l'Université de Genève, l'auteur Mathias Baitan est membre du corps professoral à la Haute école de gestion de Genève (HES-SO), où il enseigne le management appliqué. Il est également directeur adjoint au sein des Ressources humaines de la BCGE.

---

BAITAN MATHIAS, 2018.

*Organiser l'entreprise – Vers une poursuite de l'organisation optimale*  
Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR).



# Focus sur deux études

Selon le classement des centres de gestion de fortune établi par Deloitte, la compétitivité a davantage cédé la place aux capacités des fournisseurs – capital humain, efficacité des instituts de gestion de fortune et qualité de leurs services dans cette activité – et à la maturité numérique. Les centres leaders relèvent le plus souvent le défi dans ces deux domaines.

Si la Suisse conserve sa première place en termes de volume de marché international, sa part a toutefois reculé entre 2010 et 2017, réduisant l'écart avec ses concurrents, soit le Royaume-Uni, les Etats-Unis et Hong Kong. Entre 2015 et 2017, la Suisse a réussi à augmenter sa marge bénéficiaire de 18.2%, surpassant les résultats des autres centres. Cependant, les banques privées suisses peinent à attirer de nouveaux actifs et à optimiser leur modèle d'entreprise traditionnel en investissant dans l'innovation et l'amélioration de l'expérience client.

---

DELOITTE

*The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2018,*  
*The winding road to future value creation.*



La 11<sup>e</sup> étude publiée par la BCGE et la CCIG, en collaboration avec l'OCSTAT, étudie les effets de la digitalisation sur les entreprises; ses avantages, mais aussi ses risques, pour les entreprises comme pour les personnes. L'étude, réalisée par Aline Yazgi, passe en revue les étapes essentielles pour qui veut entamer une transition numérique ainsi que les applications concrètes des nouvelles technologies et les nouveaux modèles d'affaires générés, avec leur cortège de mutations pour l'organisation même des entreprises. Elle ne fait pas l'apologie aveugle des nouvelles technologies qui comportent des risques et des côtés négatifs. L'étude relève aussi qu'elles ne sont que des outils et ne remplacent ni les visions, ni les stratégies, ni le management.

---

BCGE, CCIG, OCSTAT, 2018.

*Les défis des entreprises face à l'économie 4.0.*



plier ici

plier ici



**Banque Cantonale de Genève**

Conseil en ligne

*Dialogue*

Case postale 2251

1211 Genève 2

Obtenez plus  
d'informations  
sur les prestations  
de la BCGE



**BCGE**

Banque 24h

**Veuillez compléter le coupon, le détacher, le plier et le coller, puis nous le renvoyer :**

**Information BCGE**

- Devenir client   
  Financer mon logement   
  Préparer ma retraite   
  Faire gérer ma fortune  
 Achat/vente d'entreprises   
  Conseils en ingénierie financière (pour les entreprises)   
  Conseil patrimonial  
 Autre \_\_\_\_\_

Je souhaite être appelé par un conseiller au n° de tél. \_\_\_\_\_

Je suis joignable le :  lundi  mardi  mercredi  jeudi  vendredi    entre \_\_\_\_ et \_\_\_\_ heures

www.bcge.ch                      info@bcge.ch                      058 211 21 00

**Information et abonnement Dialogue**

*Dialogue* est consultable sous format électronique sur le site internet de la BCGE (www.bcge.ch)

- Je souhaite recevoir l'édition papier de *Dialogue* (offre réservée aux clients de la banque) – 3 éditions par an  
 Ma suggestion à la rédaction de *Dialogue* \_\_\_\_\_

dialogue@bcge.ch

022 809 31 85

Madame  Monsieur

Prénom \_\_\_\_\_ Nom \_\_\_\_\_

Rue/n° \_\_\_\_\_ NPA/localité \_\_\_\_\_

Tél. prof. \_\_\_\_\_ Tél. privé \_\_\_\_\_

# La BCGE à Plainpalais



La BCGE est également présente dans 20 autres agences du canton

**Agences ouvertes du lundi au vendredi de 9h à 17h30 et le samedi matin, sur rendez-vous, pour un conseil spécialisé**  
Carouge-Marché, Chêne, Servette-Wendt

**Agences ouvertes du lundi au vendredi de 9h à 17h30**

Bernex, Champel, Eaux-Vives, Florissant, Grand-Lancy, Grand-Saconnex, Ile, Jonction, Lancy-Centre, Meyrin-Cité, Onex, Pâquis, Plainpalais, Plan-les-Ouates, Praille-Acacias, Vernier, Vésénaz

**Agence ouverte de 9h à 12h30 et de 14h à 17h30**

Versoix

**A l'extérieur du canton, succursales, filiales et bureaux de représentation en Suisse**

Lausanne 021 321 07 17,  
Zurich 044 224 65 06

**en France**

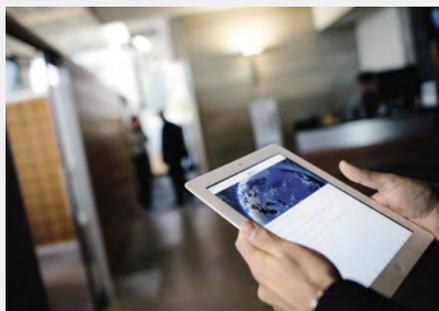
Lyon +33 472 07 31 50,  
Annecy +33 450 66 68 27,  
Paris +33 176 77 33 91

**dans le monde**

Dubaï +97 143 29 83 00,  
Hong Kong 022 810 81 80

## Votre banque disponible 24h/24

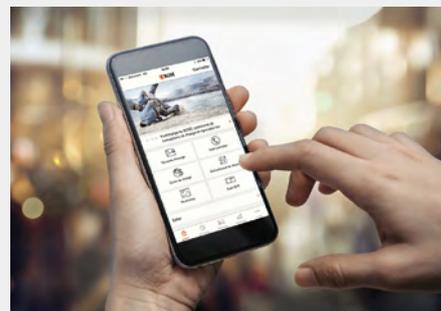
### Netbanking



### 1816 Trading online



### Mobile Netbanking



### Banque en ligne



**Les conseillers sont à votre disposition** du lundi au vendredi, de 7h30 à 19h30, et le samedi de 9h à 16h.

### 125 appareils de banquette



La BCGE offre la gratuité des retraits aux bancomats de toutes les banques cantonales, soit le plus grand réseau de distributeurs automatiques de Suisse (1'600 bancomats).

### <https://bcge.shop/>



BCGE.shop est un site de la BCGE, divers objets représentant les valeurs de la banque sont en vente.