

L'équipe de Point de Mire
vous souhaite de joyeuses fêtes
et une excellente année nouvelle!

NUMÉRO 26 – HIVER 2005/06 – CHF 10.– / € 7,00
www.pointdemire.ch

Point de mire

La Tribune Indépendante des Entrepreneurs de la Finance

L'EDITORIAL

Dix ans, une étape magique!

Point de Mire, fondé dans un esprit innovateur en automne 1995, vient d'achever son premier cycle de 10 années. Quant on sait que pour toute entreprise nouvelle, le cap déterminant est le passage de la 3^e à la 4^e année, nous avons de quoi être satisfaits. Et pourtant, comme pour l'être humain, dix ans, pour un magazine, c'est encore l'enfance. Une enfance, c'est vrai, qui a acquis déjà beaucoup de connaissances mais qui doit encore se perfectionner, se discipliner pour atteindre le cap de la maturité. Autrement dit, dix ans, c'est juste le carrefour de l'enfance vers l'adolescence. Pour arriver à l'âge adulte, il faut compter généralement 10 autres années encore.

C'est grâce à votre soutien, chers lecteurs, à l'appui qui nous a été apporté par nos partenaires annonceurs et par l'équipe de spécialistes qui nous a fait confiance spontanément depuis le départ, que nous avons pu tenir la route et c'est avec ce même appui renouvelé que nous comptons aborder le chemin vers une plus grande maturité. Ce chemin, nous le savons, risque d'être semé d'embûches, non seulement pour nous, mais pour la presse et la communication écrite en général qui ne se retrouvent plus dans la confusion qui ressort du paysage médiatique actuel. Avec le développement prodigieux de l'Internet et de l'information quasi spontanée, d'aucuns se questionnent sur l'avenir de la presse et du monde journalistique en général; et plus spécialement en matière de communication financière, le temps n'est plus à l'analyse et à la réflexion. Pressé par des contraintes de coût et de rentabilité, le rédacteur jadis spécialisé, se contente trop souvent de reproduire, sans plus guère les commenter, les communiqués élogieux qu'il reçoit de tous côtés. Beaucoup d'entreprises y voient là une façon particulièrement économique de communiquer. Du coup, elles estiment pouvoir réduire d'autant leur budget publicitaire. C'est là une façon de penser que l'intrusion de la presse, dite gratuite, amplifie. En soi, le processus n'est pas condamnable. A court terme, il semble même parfaitement cohérent pour le monde des entreprises. Cependant, on peut se demander si, sur une plus longue durée, cette évolution ne va pas porter un coup fatal à la presse de qualité, celle qui prend le temps d'investiguer, d'approfondir ses analyses et d'émettre ainsi des jugements de valeur. Pour l'heure ses dirigeants font le poing dans leur poche; ils acceptent servilement de reproduire gratuitement l'information qu'on leur sert. Chercher la concurrence entre confrères, voire d'un groupe de presse à l'autre, nous semble être une fausse piste. La vraie compétition s'exerce en fait entre le monde de la presse écrite et celui des nouveaux médias, au premier rang desquels nous plaçons sans hésiter Internet. Dès lors, nous sommes d'avis que plutôt que de rivaliser au plan de la clientèle, voire au niveau de la recherche de nouveaux annonceurs, éditeurs et journalistes devraient faire front commun pour valoriser leurs prestations, en ne les offrant plus gratuitement ou à vil prix, mais en travaillant comme de véritables consultants en communication. Il est évident que la presse écrite devra également intensifier les ponts avec Internet et le monde virtuel de la communication sans frontière. Certains l'ont déjà compris. Pour notre part nous allons tout mettre en œuvre pour travailler dans cette direction. Par ailleurs, nous entendons développer plus encore nos investigations et analyses dans le secteur romand de la finance et de la communication d'entreprise en général. Pour ce faire, nous allons développer fortement l'outil Internet, tout en demeurant à l'écoute de toute idée de collaboration avec d'autres confrères partageant nos convictions.

Jean-Pierre Michellod
Directeur de la publication



Photo: J.P. Michellod

PORTRAIT

RENÉ MAZZURI
PARFICOM SÀRL – GENÈVE – ASSOCIÉ-GÉRANT

C'est à Genève, à la fin janvier 1996, que la société Parficom a vu le jour. Son nom découle de l'acronyme formé par l'ancienne raison sociale individuelle de l'un de ses fondateurs: «Partenaires en Finance et en Communication». Dans un environnement difficile, marqué au milieu des années 90 par une crise économique persistante, Parficom a orienté ses activités, dès le départ, vers le conseil aux dirigeants des entreprises nouvelles et innovantes de Suisse romande, en mettant un accent tout particulier sur le « coaching » en matière de marketing et de communication. C'est dans ce contexte que la société a été associée très tôt à l'édition de la revue économique Point de Mire, lancée à l'origine sur un plan associatif, tout en collaborant, par le biais de ses premiers animateurs, avec plusieurs autres magazines et périodiques économiques romands.

Au vu des développements importants intervenus au tournant de la dernière décennie dans les domaines de la finance et de la gestion de patrimoines, Parficom a progressivement étendu ses prestations et expertises en liaison surtout avec le renforcement des dispositions législatives en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

A cet égard, les banques, les sociétés fiduciaires et, de manière générale les entrepreneurs de la finance situés principalement sur l'arc lémanique, sont devenus aujourd'hui ses interlocuteurs privilégiés et souvent aussi ses partenaires. Les associés et consultants de Parficom ayant tous exercé des fonctions dirigeantes auprès de banques et

d'établissements financiers renommés, ils ont acquis des connaissances approfondies des besoins et des préoccupations des Directions. Le dialogue avec la société et ses clients s'établit ainsi avec la plus grande aisance.

Depuis trois ans maintenant, avec l'entrée chez Parficom, en tant que directeur, de René Mazzuri, un ancien cadre dirigeant de IBM et de l'une des plus importantes banques privées helvétiques, formé à l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne, de nouvelles prestations de conseil ont été développées. Pour en savoir plus nous nous sommes entretenus avec René Mazzuri qui, depuis le début 2005, a repris la

fonction d'associé-gérant et d'animateur principal de la compagnie.

Entretien

Point de Mire: Vous avez créé, Monsieur Mazzuri, une nouvelle activité de conseil au sein de Parficom. De quoi s'agit-il?

René Mazzuri: Mon entrée chez Parficom a eu lieu à la fin de l'année 2002; elle a été motivée par le désir d'exercer une activité indépendante de conseil. Comme d'autres, j'avais accumulé une somme d'expériences en entreprise et je désirais les partager

→ (suite de la page 1)

avec des Directions de petites et moyennes entreprises. Le métier de conseiller indépendant vous permet de vous concentrer sur les domaines stratégiques alors que, en tant que dirigeant interne, vous devez consacrer la majeure partie de votre temps à des problèmes opérationnels ou humains.

PdM: Vous avez exercé des responsabilités auprès d'IBM et de la Banque Julius Baer. Qu'en avez-vous retiré?

RM: Oui, j'ai appris le métier de conseiller durant les 18 années passées auprès d'IBM. Dans les années 70 et 80, les clients d'IBM attachaient relativement peu d'importance aux caractéristiques du matériel, ils achetaient s'ils étaient convaincus par les solutions et les conseils qui leur étaient proposés. Dans les années 80, j'étais responsable des solutions bancaires pour la Suisse romande et les ventes de matériel informatique ont augmenté considérablement auprès des établissements bancaires lorsque les premiers packages leur ont été proposés, ce qui confirme cette priorité donnée à la solution. Cette tendance s'est encore amplifiée au début des années 90.

C'est à cette période que j'ai rejoint, à Genève, la Banque Julius Baer. La Direction désirait intégrer l'ensemble de ses entités en Suisse et à l'étranger dans une structure informatique et administrative commune; elle m'a confié la responsabilité de ce grand projet. Le succès de ce projet a été dû, en grande partie, à la décision de m'intégrer au sein du Comité de Direction de la Banque et de me confier la responsabilité opérationnelle des départements informatique et back-offices des entités qui devaient être intégrées. La mise en œuvre des décisions était rendue plus facile et plus efficace par le fait qu'il m'était possible d'agir directement avec ces organisations.

Ce projet d'intégration nous a forcés à analyser l'ensemble des activités de la banque afin d'harmoniser les données et les procédures administratives. Il y a également eu une composante organisationnelle importante pour permettre le pilotage central de tous les établissements, tout en laissant une marge de manœuvre locale aux entités pour qu'elles puissent conserver leurs atouts au niveau local.

PdM: Les activités de conseil de Parficom s'adressent donc en priorité aux établissements financiers.

RM: Effectivement, pour des raisons de synergie avec l'autre activité de notre société. Depuis sa fondation, il y a dix ans, la société Parficom propose en effet des prestations dans le domaine de la communication financière

et ces services se sont largement développés. Grâce à une coopération étroite avec la revue économique Point de Mire, notre société est à même d'offrir l'accès à une plate-forme de communication largement diffusée auprès des décideurs de l'arc lémanique. Nous connaissons donc bien ce marché et il est dès lors naturel que nous nous adressions d'abord à eux.

Cependant, nous avons également établi des contacts intéressants avec des développeurs de solutions informatiques basées à l'étranger et qui veulent diffuser leurs produits en Suisse. Pour ces clients, nous regardons si leur produit est bien adapté aux besoins spécifiques de la Suisse, nous analysons la grandeur potentielle du marché local et nous prenons des contacts avec des sociétés qui peuvent représenter, vendre et installer leur solution ici.

En ce qui concerne notre marché privilégié, ce que nous appelons «établissements financiers», ce sont les petites et moyennes banques, les établissements soumis à la LBVM¹, les gérants de fortune indépendants d'une certaine taille et, enfin, les groupes de gérants indépendants.

Notre offre est complémentaire de celle qui leur est proposée par les auditeurs externes ou par leur fournisseurs de solutions informatiques.

PdM: Justement, quels pourraient être les besoins de ces établissements en matière de conseil externe?

RM: La plupart de ces établissements fonctionnent avec un package bancaire installé depuis plusieurs années et qui leur donne majoritairement satisfaction pour ce qui concerne l'essentiel des fonctionnalités bancaires cruciales. De plus, une part importante des efforts informatiques est consacrée à l'introduction des nouvelles contraintes réglementaires auxquelles ils ne peuvent pas échapper (TVA, impôt anticipé européen, QI, ordonnance contre le blanchiment d'argent, etc.) et à corriger les lacunes relevées par les auditeurs.

Les principaux fournisseurs de packages bancaires sont des professionnels qui répondent assez bien aux attentes des banques lorsqu'il s'agit de fonctionnalités réclamées par l'ensemble des établissements. Par contre, ils ont plus de peine à comprendre les spécificités de chaque client et à lui offrir des services personnalisés. Il faut également ajouter que la généralisation des packages a provoqué un appauvrissement des compétences bancaires internes des établissements, surtout en ce qui concerne les services administratifs.

Nous proposons une approche neutre, globale et personnalisée des besoins d'un établissement en prenant le point de vue de la Direction et nous livrons une analyse des principaux domaines qui devraient faire l'objet d'une attention particulière de celle-ci. Les mesures à prendre ne sont pas toujours d'ordre technique et n'aboutissent pas systématiquement à des développements informatiques; certains problèmes peuvent être résolus par des mesures internes (formation, changements organisationnels, points de contrôles, meilleure perception des risques, etc.).

PdM: Quels sont vos points forts?

RM: L'un des points forts de notre approche concerne la mise en place de mécanismes pour ce que nous appelons une «gouvernance opérationnelle»: Nous ne parlons pas ici de la Corporate Governance², qui s'occupe de l'organisation du Conseil d'administration et de ses divers comités, mais plutôt des mécanismes qui permettent d'établir un relais efficace entre les décisions stratégiques de la Direction et les départements chargés de la mettre en œuvre.

PdM: Nous connaissons la Corporate Governance, mais pouvez-vous en dire plus sur cette «gouvernance opérationnelle»?

RM: Lorsque je suis entré dans le Groupe Baer, j'ai été assez surpris de constater que, dans certaines entités, les services administratifs (informatique, back-offices, etc.) étaient considérés comme subalternes. Mon expérience chez IBM m'avait plutôt appris que l'ensemble du personnel, quelle que soit sa fonction dans l'entreprise, fait partie des actifs intangibles qu'il convenait de valoriser et d'inclure dans la réalisation des objectifs stratégiques voulus par la Direction.

Cette situation est d'autant plus regrettable que cette catégorie de personnel est fortement visée lorsqu'il s'agit de réduire les coûts et qu'il serait donc préférable d'augmenter leur valeur de marché individuelle afin que d'autres établissements soient contents de les engager lorsqu'ils deviendront disponibles. Mais tant qu'ils sont dans l'entreprise, c'est à la Direction de faire en sorte qu'ils aient un rôle actif et reconnu dans la chaîne de valeur qui fait la réputation de l'établissement.

PdM: Que préconisez-vous?

RM: Il faut d'abord relever que les services administratifs fonctionnent «naturellement» de manière inverse de celle de l'équipe dirigeante. Selon la description faite par Marc Prigent³, le dirigeant se fait une idée de la cible à atteindre (le futur) pour analyser le

Ces mécanismes permettent un cadrage rigoureux des projets souhaités, des compétences nécessaires pour les mener au but et des moyens financiers demandés.

La Direction est mieux informée et plus tôt. Elle peut donc budgéter les ressources et fixer ses priorités et les critères d'accomplissement avec lesquels elle va juger de la réussite de



« Le métier de conseiller indépendant vous permet de vous concentrer sur les domaines stratégiques alors que, en tant que dirigeant interne, vous devez consacrer la majeure partie de votre temps à des problèmes opérationnels ou humains », souligne René Mazzuri.



Photo: J.P. Michellod

présent, alors que les services administratifs considèrent ce qui a été fait dans le passé pour en déduire ce qui est faisable dans le futur. Tant que ces visions ne sont pas concordantes, le dirigeant s'estime contraint de contrôler ses équipes et de les recadrer constamment.

Les mécanismes que nous mettons en place lors de notre intervention visent à rendre les services opérationnels plus proactifs et autonomes dans la gestion de leurs projets d'amélioration.

chaque initiative. Les services opérationnels reçoivent donc un feedback périodique et connaissent l'importance et le degré d'urgence que la Direction attache à chaque projet.

Ce n'est donc pas tant la stratégie générale de l'entreprise que les services opérationnels demandent à connaître, mais plutôt la contribution concrète qu'on attend d'eux dans la réalisation des objectifs.

Propos recueillis par Jean-Pierre Michellod

LA NÉCESSAIRE GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

On parle de «gouvernance» dans la mesure où des risques de divergence d'intérêts peuvent se poser entre deux groupes interdépendants.

Cependant, à la différence de la gouvernance d'entreprise, qui s'intéresse aux relations entre les actionnaires et les dirigeants nommés, la **gouvernance opérationnelle** s'intéresse aux relations entre les dirigeants d'une part et leur organisation interne et leurs sous-traitants stratégiques (banques dépositaires par exemple) d'autre part.

La gouvernance opérationnelle permet au dirigeant d'avoir un contrôle sur l'ensemble de son organisation tout en améliorant significativement la satisfaction des clients et les résultats financiers.

La mise en place d'une gouvernance opérationnelle se fait par l'analyse et la formalisation d'une dizaine de processus répartis en trois domaines:

- **Les processus de protection:** ce sont toutes les mesures que le dirigeant estime nécessaires pour protéger l'entreprise et les intérêts de ses clients. Une brève analyse des risques opérationnels permet de dégager les menaces les plus importantes et de prendre les mesures adéquates.
- **Les processus de changement:** ces processus permettent à l'entreprise de mener tous les changements nécessaires dans une ambiance sereine et efficace.
- **Les processus de création de valeur:** il s'agit ici d'identifier et de privilégier les processus qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur pour ses clients et pour elle-même.

L'analyse et la mise en place de processus est une démarche rationnelle qui permet aux dirigeants de renforcer l'interdépendance entre eux et leur organisation tout en supprimant la plupart des divergences d'intérêts.

R. M.

Notes

- 1) LBVM: Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières, entrée en vigueur le 1^{er} février 1997. A ce propos voir aussi Point de Mire n° 25.
- 2) Le thème de la Corporate Governance a été abordé dans Point de Mire n° 20. A ce sujet voir aussi l'encadré.
- 3) Marc Prigent, Dirigeant de MPA MEDIATION, partenaire de Parficom dans les domaines de la formation et du coaching. Voir son article «Maîtriser la croissance» dans Point de Mire n° 19.