

Gouvernance et entreprises familiales

Regards croisés de



Chopard

Caroline Scheufele

Coprésidente de Chopard



bordier | 1844

Grégoire Bordier

Associé de Bordier & Cie

Gouvernance et entreprises familiales

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation d'activité économique la plus ancienne et la plus répandue dans le monde.

Il existe plusieurs définitions de ce qu'est une entreprise familiale. L'Union européenne la définit comme étant toute entreprise, quelles qu'en soient la taille ou la forme juridique, qui est sous le contrôle économique majoritaire d'une famille et dont l'un des membres exerce une fonction dirigeante. Sont ainsi incluses tant les PME que les entreprises d'envergure internationale, telles que Walmart (États-Unis), le groupe Samsung (Corée) ou Tata (Inde).

Bien entendu, chaque entreprise familiale est différente car chaque famille est unique. Cependant, les défis et les questions qui peuvent se poser dans ce type d'entreprise se recoupent souvent et incluent notamment les sujets liés :

- à l'identification des valeurs et de la vision familiale;
- à la répartition économique entre les membres de la famille et le rôle qu'ils peuvent avoir dans l'organisation de l'entreprise;
- aux aspects juridiques concernant les relations entre les membres de la famille et les éventuelles différences de traitement entre ceux qui sont engagés dans l'entreprise familiale et ceux qui n'ont qu'une détention économique;
- à la transmission intergénérationnelle.

Une gouvernance d'entreprise bien réfléchie peut s'avérer d'une grande aide dans ce contexte.

La gouvernance d'entreprise est le système formé par les relations entre les actionnaires, les organes et la direction de

l'entreprise. Ce système tient compte de la manière dont ces acteurs contrôlent et dirigent une organisation. S'agissant de la gouvernance d'une entreprise familiale, les choses se complexifient car des aspects émotionnels, souvent plus subtils à saisir, viennent se greffer aux éléments intrinsèquement commerciaux. Cela étant, des études démontrent que l'effort consacré à l'élaboration d'une gouvernance familiale adaptée (qu'elle soit formalisée ou non) contribuera avantageusement au succès d'une entreprise. En effet, les familles s'étant investies dans ce processus semblent parvenir plus facilement à établir un équilibre entre leur fortune personnelle, leur créativité entrepreneuriale, les causes d'intérêt public qui leur tiennent à cœur et leur position de leader dans la société où elles peuvent être reconnues comme des modèles.

Deux chefs d'entreprises familiales suisses ont accepté ici de partager leur vision et leur expérience sur le sujet : Madame Caroline Scheufele, Coprésidente de Chopard et Monsieur Grégoire Bordier, Associé-gérant de notre Maison.

Le contrat d'association est un contrat qui sert de base à la constitution d'une société en commandite par actions et qui régit les aspects économiques entre les associés.

Une charte familiale est un document non contraignant qui formalise la vision et les valeurs d'une famille, qui mentionne quelles sont les personnes en faisant partie et détermine les éléments clés liés au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise familiale. La rédaction d'un tel document permet aux familles d'ouvrir des discussions et de définir ce qui lie leurs membres.



Leila Vassiltchikov-Ali Khan
Head of Legal & Tax
Attorney-at-law
Trust and Estate Practitioner (TEP)

Bordier & Cie est à votre disposition pour discuter et vous aiguiller vers des solutions en relation avec ces questions.

Pour tout complément d'information, n'hésitez pas à contacter votre chargé de relation.

bordier.com

L'interview de

Caroline Scheufele

Coprésidente de Chopard

La création dans le sang

Interview réalisée par
Leila Vassiltchikov-Ali Khan

Fondée à Sonvilier, dans le canton du Jura suisse en 1860, la Maison Chopard, dont la maison mère est située à Genève, est détenue et dirigée depuis 1963 par la 2^e génération de la famille Scheufele. Le groupe, qui compte aujourd'hui 2'000 employés, est connu dans le monde entier pour ses créations horlogères et de joaillerie.

Chopard, une entreprise familiale

Chopard est une société familiale depuis 1860. Votre famille en a fait l'acquisition en 1963. Les Scheufele étaient-ils déjà dans le domaine de l'horlogerie et de la bijouterie avant l'acquisition de Chopard ?

Caroline Scheufele (CS): Tout à fait. Nous sommes originaires de la ville de Pforzheim, en Allemagne, dans la Forêt-Noire. Cette dernière est connue pour son activité d'orfèvrerie depuis le XVIII^e siècle et était surnommée Die goldene Stadt, soit la «Ville dorée». Le margrave de Bade avait favorisé ce développement. Mon arrière-grand-père était déjà dans le métier et avait fondé la société Eszeha, dont le nom faisait référence à la sonorité allemande des trois premières lettres de notre nom de famille: «S C H». Celle-ci produisait déjà des montres. Eszeha est passée entre les mains de trois générations de notre famille. Dans les années 1980, elle a été intégrée à Chopard. Mon frère et moi constituons la quatrième génération dans le métier.

Pensez-vous que Chopard soit perçue de l'extérieur comme une entreprise «familiale» ?

CS: Nos partenaires de l'étranger, particulièrement ceux de nos boutiques franchisées ou des magasins multimarques avec lesquels nous travaillons, le savent. Au Moyen-Orient, je peux même dire que nous travaillons ensemble de génération en génération. Il y a en effet encore beaucoup d'agents dans la région qui détiennent nos boutiques de père en fils et il n'est pas rare que mon père ait déjà été en relation d'affaires avec les parents des personnes avec lesquelles mon frère et moi collaborons aujourd'hui. Du côté des clients, nos habitués comme notre clientèle VIP,

celle qui fait l'acquisition de pièces plus importantes, ont tout à fait conscience du caractère familial de la maison.

À votre avis, quelles sont les caractéristiques d'une société familiale ?

CS: Je dirais avant tout que nos employés sont fiers de travailler pour une famille, plutôt que pour une multinationale dans laquelle les directeurs changent généralement tous les deux ou trois ans et où les employés sont souvent considérés comme des numéros. Ils sont heureux de trouver chez nous un management stable et facilement accessible. Nous pratiquons une politique des «portes ouvertes». N'importe quel collaborateur peut venir nous voir lorsqu'il le souhaite pour une question, partager une idée ou un problème. Je pense que c'est ce qui explique que certains collaborateurs restent facilement vingt-cinq ou trente ans dans l'entreprise. Certains ont même fait leur apprentissage chez nous et sont restés jusqu'à la retraite.

Cela dit, il est certain que travailler pour une famille n'est pas toujours évident, car celle-ci comporte plusieurs membres, avec des caractères différents. Je reste néanmoins convaincue que cela a un impact positif sur l'entreprise. Je vous donne un exemple. Nous avons une boutique à Gstaad. Une station où j'ai moi-même un chalet et où mes parents passent beaucoup de temps. L'esprit de cette boutique, inspirée de la montagne, est très différent des autres. Or, nos deux vendeurs partent à la retraite. Nous devons donc les remplacer. À mes yeux, il était primordial que mes parents participent à ce recrutement: je tenais à ce que le choix final leur convienne. Le candidat que nous avons reçu s'est donc retrouvé face à trois membres de la famille Scheufele qui l'observaient au cours de l'entretien. Il a dû prendre peur (rires)! C'est le genre de situation qui

n'arriverait jamais à Londres ou à New York où j'ai pour habitude de faire les engagements avec mon frère. Gstaad est un cas spécial et illustre de manière typique le côté familial de l'entreprise.

Nos forces, ce sont les valeurs que nous portons, le fait de pouvoir travailler en famille et, surtout, notre capacité de réaction. C'est un réel atout. Chez nous, les décisions se prennent très vite.

Quelles sont, selon vous, les forces et les faiblesses de ce modèle d'entreprise ?

CS: Nos forces, ce sont les valeurs que nous portons, le fait de pouvoir travailler en famille et, surtout, notre capacité de réaction. C'est un réel atout. Chez nous, les décisions se prennent très vite. Mon frère, mes parents et moi-même vivons très proches les uns des autres. Il peut donc arriver qu'une décision importante pour l'entreprise se prenne un dimanche matin entre deux portes. Je pense notamment à la pandémie: on s'est très vite adaptés aux mesures covid.

Travailler en famille peut aussi être compliqué dans certains cas, car nous avons tous nos personnalités, certaines plus fortes que d'autres. Mais, dans l'ensemble, cela amène plus de positif. Nous pouvons également rencontrer des difficultés, en tant que société indépendante, pour l'accès à certaines opportunités. Si nous avons besoin d'un emplacement dans un lieu stratégique pour une boutique, il faut parfois se battre davantage, car nous représentons une



seule marque et non un grand groupe comme Richemont ou LVMH.

Quelles sont les valeurs que votre famille a voulu voir portées ou même incarnées par l'entreprise ?

CS: Il y a d'abord le travail. Les armoires de la famille Scheufele sont deux pelles entrecroisées, « Schaufel » en allemand. Notre nom est dérivé de là. Ensuite, la transmission et la valorisation de nos métiers nous tiennent à cœur. Dans l'horlogerie ou dans la joaillerie, il y a de nombreux savoir-faire différents et il nous paraît fondamental de les rendre accessibles à de jeunes artisans. Notre industrie est assez hermétique et, par conséquent, ses métiers sont mal connus de la population. C'est à nous de promouvoir la beauté de cet artisanat auprès de la jeune génération.

Le développement durable est très important pour nous. En 2013, alors que nos concurrents ne portaient encore aucune valeur à ce sujet, nous avons été les premiers à défendre l'idée de la transparence dans l'industrie du luxe, avec notre concept autour de l'or éthique. L'idée était de garantir que les mines d'où provient l'or utilisé chez Chopard correspondent à certains critères. Ainsi, le mercure employé lors du processus d'extraction, un élément hautement toxique, ne doit pas être déversé dans les rivières. Nous garantissons également que les mineurs reçoivent des salaires fixes leur permettant d'envoyer leurs enfants à

l'école, et ce, même s'ils ne trouvent pas d'or. Nous avons commencé avec une mine ; aujourd'hui, il y en a beaucoup d'autres qui remplissent les standards de commerce responsable que nous avons fixés.

Nous nous sommes également engagés dans le développement durable avec les pierres précieuses, surtout les pierres de couleur, mais le chemin est encore long. Les mines se trouvent souvent dans des pays peu transparents. Les pierres sont parfois extraites et utilisées pour financer des activités illégales. Il est difficile de changer les mentalités ! Mais c'est là que tous les acteurs de l'industrie du luxe doivent travailler main dans la main. L'union fera la force pour régler ce problème.

Le développement durable est très important pour nous. En 2013, alors que nos concurrents ne portaient encore aucune valeur à ce sujet, nous avons été les premiers à défendre l'idée de la transparence dans l'industrie du luxe, avec notre concept autour de l'or éthique.

L'entrée dans l'entreprise familiale

Aviez-vous travaillé pour une autre maison joaillière avant d'entamer votre carrière au sein de la société familiale ?

CS: Pas du tout. J'ai suivi une formation au Gemological Institute of America (GIA), j'ai aussi fait un bref passage dans une école de beaux-arts. Même si j'en ai profité pour apprendre l'espagnol et l'italien, je me suis assez vite rendu compte que je n'étais pas faite pour les études universitaires. Mon père m'a alors proposé de travailler dans notre entreprise en Allemagne. J'y ai donc fait mes premières armes, passant par tous les départements : l'emballage, l'export, le service après-vente, etc. En contrepartie, je pouvais passer chaque semaine deux jours dans le département de création, parce que c'est ce que je voulais faire. Un an après, je suis revenue à Genève.

Lorsque vous êtes arrivée en Suisse, quelle vision stratégique avez-vous eue pour Chopard et en quoi votre apport a-t-il marqué le développement de votre entreprise ?

CS: De retour à Genève, j'ai tout de suite partagé un bureau avec mon frère. Entre lui et moi, il y a une bonne synergie, un peu comme le yin et le yang. J'ai tout de suite commencé à avoir des dossiers à gérer et je me suis assez vite intéressée à ce qui se passait dans le département de création. J'ai aussi commencé à apporter ma vision stratégique pour la marque. L'une de mes premières idées à avoir eu un impact dans le développement de Chopard soulignait la nécessité d'ouvrir des boutiques en nom propre. À l'époque, nous n'en avions aucune : tous nos produits étaient vendus par des enseignes multimarques comme Bucherer, par exemple. Or, il me semblait essentiel de vendre nous-mêmes nos produits pour mieux nous faire connaître. À force d'insister, une première boutique franchisée a été inaugurée à Hong Kong, puis une première boutique entièrement gérée par notre maison s'ouvrait à Vienne. Celle de Genève a suivi. Quelques années plus tard, mon père a reconnu que j'avais eu la bonne vision stratégique pour Chopard, elle nous permettait d'être proches de la clientèle finale. Aujourd'hui, nous avons 13 filiales, 60 boutiques en nom propre

et environ 90 boutiques franchisées dans le monde.

Un exemple de valeur ajoutée que vous avez apportée à l'activité de Chopard ?

CS: J'ai toujours souhaité créer, dessiner... J'ai d'ailleurs imaginé mon premier bijou à l'âge de 16 ans : le clown Happy Diamonds. À l'époque, il n'y avait pas encore de joaillerie chez Chopard, on ne produisait que des montres. J'ai toujours adoré aller au cirque et voir les clowns, car même s'ils ont l'air un peu tristes, ils font rire tout le monde. J'ai imaginé un pendentif clown avec des diamants qui dansaient dans son ventre transparent. Mon père en avait fait produire un et me l'avait offert pour Noël. Un jour, en visitant les ateliers, j'ai pourtant découvert plusieurs clowns de tailles différentes. J'étais étonnée, car je pensais avoir une pièce unique. Mon père m'a alors expliqué qu'il en avait fait faire une petite série pour des raisons commerciales et que je comprendrais plus tard... En réalité, c'est notre activité de joaillerie qui débutait !

Votre arrivée à Genève était-elle perçue comme naturelle et légitime vis-à-vis des collaborateurs externes à la famille ?

CS: Ce n'était pas naturel pour tout le monde. J'ai dû jouer des coudes et montrer ce que j'avais à apporter. Une personne avait même dit que si je venais, elle partirait. Je n'avais pourtant rien fait pour susciter une telle réaction. La situation était très différente lorsque mon frère est arrivé. Il n'y a pas eu ce genre de réactions.

Comment vous y êtes-vous prise pour convaincre ?

CS: En apportant ma vision stratégique et ma créativité. En faisant également preuve de débrouillardise. Un jour, j'ai dû représenter notre maison à Manille pour une exposition. Mon père m'a alors donné le titre officiel de vice-présidente, car j'allais aussi y rencontrer des personnes du monde politique et il était important que celles-ci identifient bien ma position dans l'entreprise. Lorsque je suis sortie de l'avion, j'étais en jeans et en t-shirt, et coiffée de nattes. La délégation

qui m'attendait sur le tarmac cherchait la vice-présidente des yeux. Vu mon jeune âge, personne ne pouvait imaginer que je puisse être cette femme. Pour eux, je n'étais qu'une « enfant » (rires). J'ai aussi dû prononcer un discours pour l'ouverture de la boutique. J'ai appelé mon père, complètement paniquée, et il m'a dit « débrouille-toi » (rires). J'ai rédigé mon discours pendant toute la nuit, un cauchemar, mais tout s'est finalement bien passé.

L'entreprise « familiale » comme modèle d'entreprise

Où s'arrête la notion de « famille » dans un tel contexte ?

CS: Chez nous, les choses sont assez simples, contrairement à d'autres entreprises comme Hermès ou Swarovski, qui sont détenues par plusieurs membres d'une même famille. À l'exception de mes parents, il n'y a que mon frère et son épouse qui travaillent dans l'entreprise. Karl-Friedrich a aussi trois enfants, mais ils n'ont pas encore fait leurs choix professionnels. Notre noyau familial reste donc restreint.

Quelles qualités les membres de la famille doivent-ils développer individuellement et collectivement pour contribuer au développement de ce modèle ?

CS: Il faut comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de ses départements comme j'ai dû le faire moi-même. Ensuite, la créativité n'est pas quelque chose qu'on peut apprendre : on l'a ou on ne l'a pas. En revanche, l'administration, les finances ou le marketing sont des domaines importants sur lesquels il faut avoir une certaine maîtrise. Le marketing et la communication, notamment digitale, ont pris beaucoup de place ces dernières années. Le covid a encore accéléré les choses avec la digitalisation de notre industrie et le développement de l'e-commerce. Tous ces aspects technologiques sont devenus incontournables. La jeune génération doit sans nul doute développer cette compétence-là. Moi, je n'ai jamais voulu avoir un ordinateur à la maison, mais, aujourd'hui, je n'ai malheureusement plus le choix. Quoi qu'il en soit, ils devront apporter leur pierre à l'édifice et il ne suffira pas d'être un membre de la famille Scheufele. Cela ne serait pas juste pour Chopard.

Comment contribuer à éviter les conflits (souvent perçus comme inévitables) entre membres de la famille en relation avec une entreprise familiale ?

CS: Par la communication. Chez nous, c'est la majorité qui décide. Celui qui a une idée doit faire valoir de bons arguments et savoir convaincre.



L'original Happy Clown conçu par Caroline Scheufele, fait de diamants flottants.

La structure et la gouvernance de l'entreprise familiale

Vous-même ainsi que votre frère et vos parents avez tous un rôle à jouer dans l'entreprise. Comment vos rôles sont-ils répartis ?

CS : Les chiffres, c'est l'affaire de mon père ! Mais il partage parfois des idées de création. Ma mère se concentre sur l'administration. Mon frère s'occupe de tout ce qui touche à l'horlogerie masculine. Quant à moi, je me consacre à tout ce qui est lié à l'univers féminin, même si je mets parfois mon grain de sel dans la collection hommes (rires). Je me charge aussi des boutiques et du retail. Au niveau marketing, mon frère supervise notre partenariat avec la course automobile Mille Miglia en Italie ; moi, c'est plutôt le Festival de Cannes. Mais, comme nous partageons le même bureau depuis toujours, la communication se fait instantanément et chacun sait tout ce qui se passe. D'ailleurs, les grandes décisions, notamment pour les nouvelles campagnes de communication, nous les prenons toujours ensemble.

En tant que société familiale, nous sommes attachés à la continuité et avons un sens aigu de la responsabilité. Notre soutien aux causes philanthropiques ou liées au développement durable s'inscrit dans cette logique.

Est-il, selon vous, utile ou opportun de structurer aussi la relation entre les membres de la famille à l'aide, par exemple, d'une charte de famille ou d'un contrat d'actionnaire couvrant les éléments essentiels de ce que les membres de la famille veulent et doivent faire en relation avec l'entreprise ?

CS : Nos parents nous ont déjà transmis leurs parts dans l'entreprise. Même s'ils sont encore présents et font encore figure d'éminences grises, nous pouvons

dire que, de leur côté, les choses sont réglées. S'agissant de mon frère et de moi-même, nous n'avons pas ressenti le besoin de formaliser les choses davantage. Nous devons cependant nous pencher sur la question à un moment ou à un autre, surtout lorsqu'il s'agira de réfléchir à la transmission. Nous avons en revanche pris le temps de faire une charte familiale dans laquelle nous avons mis en évidence nos valeurs. C'est un exercice utile. Mais je ne pense pas qu'il faille en faire trop à ce sujet.

Le concept de planification patrimoniale vous paraît-il intéressant dans ce contexte ?

CS : Certainement. Je l'ai dit, nous devons à un moment donné penser plus précisément à la planification de la transmission de l'entreprise. Mais, dans notre cas, c'est encore un peu tôt pour le faire, car nous ne sommes pas encore certains de la volonté de la prochaine génération à s'engager dans l'entreprise.

Dans ce contexte, voyez-vous une utilité à faire intervenir des personnes extérieures à la famille et, si oui, dans quels rôles ?

CS : Dans un premier temps, nous voudrions autant que possible arriver à des solutions en famille. Par la suite, nous devons sûrement nous tourner vers un professionnel pour les aspects plus juridiques. Cela dit, je ne serais pas opposée à faire appel à un arbitrage extérieur si cela devait être nécessaire.

La philanthropie dans le cadre de la gouvernance familiale

Selon vous, quelle est l'importance pour une entreprise familiale de s'engager dans des causes d'intérêt public ?

CS : En tant que société familiale, nous sommes attachés à la continuité et avons un sens aigu de la responsabilité. Notre soutien aux causes philanthropiques ou liées au développement durable s'inscrit dans cette logique.

Le soutien philanthropique fait-il partie de votre héritage familial ou

est-ce plutôt le fruit d'une adaptation liée à votre propre expérience de vie ?

CS : Dans notre cas, c'est un héritage familial et cela tient à cœur de toute la famille. Mon père est très impliqué dans la fondation de José Carreras pour la recherche contre la leucémie. Mon frère, quant à lui, s'investit beaucoup dans des projets pour la protection de la nature et notamment des Alpes. De mon côté, je soutiens la Elton John Aids Foundation. Mais, ce qui me porte le plus, c'est tout ce qui touche au développement durable en lien avec les matériaux que nous utilisons. C'est moi qui ai lancé ce projet, baptisé The Journey, et souligné son importance, mais nous ne faisons pas tout cela pour l'image. Il y a d'ailleurs beaucoup de causes que nous soutenons sans en parler. Comme on le dit en anglais, « we don't do it to shine ». Il est simple de signer un chèque. Nous, en plus, nous y mettons notre cœur et notre énergie.

Sur la base de quels critères choisissez-vous vos engagements caritatifs ?

CS : Le lien personnel et amical que nous entretenons avec les fondateurs de ces organisations est fondamental. C'était le cas pour mon père avec José Carreras et c'est pareil pour moi avec Natalia Vodionova et Petra Nemcova. Elton John est également un ami de longue date. Ce n'est donc jamais impersonnel. Le fait de connaître les gens est important, car nous savons ce qu'ils font de l'argent et sommes certains que notre soutien servira les causes défendues.

Vous dédiez certaines de vos collections comme celle de « Happy Hearts » à un ou des projets philanthropiques. Est-ce une manière de vous engager davantage que de simplement faire don à une fondation de bienfaisance ?

CS : Tout à fait. Dans notre collection Happy Hearts, nous consacrons trois gammes à ces causes sur le long terme. Les cœurs roses sont dédiés à la Naked Hearts Foundation de Natalia Vodionova qui soutient les enfants autistes, nombreux en Russie. Les cœurs rouges, eux, sont vendus au profit de la fondation de notre ambassadrice Petra Nemcova, All Hands and Hearts, qui construit des écoles dans les endroits touchés par des catastrophes naturelles.

Elle était présente en Thaïlande lors du tsunami en 2004 et y a perdu l'homme qu'elle allait épouser. Elle a alors décidé de faire quelque chose pour aider les victimes de ces catastrophes naturelles. Elle a déjà contribué à faire construire 160 écoles autour du monde. Enfin, nous soutenons aussi le programme Education Above All lancé par S.A. la Sheikha Moza bint Nasser du Qatar, qui a déjà aidé plus de 10 millions d'enfants à se scolariser. D'ailleurs, je travaille actuellement sur un nouveau dessin pour soutenir ses œuvres.

Succession et transfert intergénérationnel dans une entreprise familiale

Un des enjeux des entreprises familiales semble être celui du passage des générations : quels sont votre point de vue et votre expérience sur le sujet ?

CS : Mon grand-père avait cantonné mon père à son établi d'orfèvrerie et d'horlogerie. Il n'avait pas une vision large du fonctionnement de l'entreprise. Malheureusement, il est décédé jeune et mon père a dû rapidement apprendre à gérer la société de A à Z. Le père de ma mère, qui était aussi du métier, l'a beaucoup aidé à ce moment-là. Mon père avait tiré les

leçons de cette expérience et voulait absolument que mon frère et moi-même soyons aussi impliqués que possible et que nous fassions nos propres expériences. J'ai donc été mise dans le bain très vite.

Il est important de donner l'envie aux générations futures de participer et d'intégrer l'entreprise, mais c'est aussi à eux de montrer leur intérêt et leur volonté de s'y engager.

Comment préparer au mieux les générations futures à la reprise d'une entreprise familiale ?

CS : Il est important de leur donner l'envie de participer et d'intégrer l'entreprise, mais c'est aussi à eux de montrer leur intérêt et leur volonté de s'y engager. Tant mes parents que mon frère et moi avons mis toute notre âme et beaucoup d'émotion dans notre travail. C'est essentiel pour que cela fonctionne. Il faut aussi être capable de faire des sacrifices pour l'entreprise et ce n'est pas donné à tout le monde.

Pour ceux de la génération suivante qui souhaiteraient s'engager dans l'entreprise, nous devrons, à mon avis, leur confier des projets ponctuels, mais surtout, et comme cela a été le cas pour moi, les envoyer passer suffisamment de temps dans notre entreprise sœur en Allemagne, à Pforzheim. C'est un petit village d'orfèvres où il y a peu de distractions et les gens y travaillent avec une extrême rigueur. Ce fut une excellente école en ce qui me concerne. La personne qui supervisait ma formation voulait que je devienne meilleure que les autres collaborateurs et a mis la barre très haut. J'ai dû travailler deux fois plus que mes collègues, justement parce que j'étais la fille du patron et qu'il fallait que je fasse mes preuves.

Quels sont les éléments qui devraient, selon vous, conduire les responsables d'une entreprise familiale à conclure qu'il est temps de changer de modèle ou même de céder l'entreprise ?

CS : Dans notre cas, le moment n'est pas encore venu. La prochaine génération doit d'abord se déterminer sur son choix professionnel, puis gagner une solide expérience. Pour le moment, les enfants de mon frère sont encore en études. Mon neveu est étudiant à l'École hôtelière de Lausanne, mais il est déjà impliqué dans l'une de nos activités annexes en lien avec le commerce du vin.

Chopard en chiffres

1860 création du premier atelier par Louis Ulysse Chopard, dans le canton du Jura, en Suisse.

1963 Paul-André Chopard, petit-fils du fondateur, cède la manufacture à Karl Scheufele III, dont la maison mère est située à Genève.

5 générations à la tête de Chopard depuis sa fondation (trois générations de la famille Chopard, deux générations de la famille Scheufele).

4 générations de la famille Scheufele actives dans le domaine de l'horlogerie et de la bijouterie.

2 coprésidents, Caroline et son frère Karl-Friedrich Scheufele sont les actuels dirigeants de Chopard.

40 métiers sont regroupés sur trois sites de production.

2'000 collaborateurs.

1'200 points de vente et plus de 150 boutiques dédiées à travers le monde.

100% d'or éthique est utilisé par Chopard depuis 2018 dans sa chaîne de production pour la fabrication de ses montres et bijoux.



L'interview de

Grégoire Bordier

Associé de Bordier & Cie

Banquiers Privés depuis près de 200 ans

Interview réalisée par
Leila Vassiltchikov-Ali Khan

Fondée à Genève en 1844 sous forme de société en commandite, la banque Bordier est une entreprise familiale avec, à sa tête et en son sein, plusieurs membres de la famille. Bordier & Cie, qui compte aujourd'hui 270 employés, est une banque privée indépendante dédiée aux clients privés et à leurs familles, détenue et dirigée par la 5^e génération de ses fondateurs.

Bordier, une entreprise familiale dirigée par la 5^e génération

La banque Bordier est une entreprise familiale. Mais est-elle perçue comme telle par ses clients ?

Grégoire Bordier (GB) : J'en suis persuadé. D'autant plus persuadé que selon moi, l'objet « entreprise familiale » dépasse largement le cadre qui le définit. En effet, au-delà de la détention de la structure par une famille seule ou majoritaire, de la transmission de génération en génération ou encore de la présence de la famille dans le top management, ce qui caractérise ce type d'entreprises est compris de manière beaucoup plus large par les clients. Pour moi, ce qui donne un caractère familial à une entreprise, c'est avant tout son état d'esprit, son ADN et les valeurs qu'elle défend. Il se dégage aussi des sociétés en mains familiales une sensation de stabilité et de proximité. Cela étant, il est vrai que plus il y a de membres d'une famille qui sont détenteurs économiques, plus l'esprit de famille et l'impact de celle-ci sur l'entreprise sera dilué et plus les relations tendront à se complexifier.

Parlez-nous de votre statut. Quelle est la spécificité de la banque Bordier ?

GB : Bordier n'est pas une entreprise familiale comme les autres. Sa structure revêt la forme d'un partenariat. Juridiquement parlant, cela veut dire que nous sommes une société en commandite par actions, dont les parts sont, dans notre cas, détenues à leur tour par une société en commandite simple. Une rareté en Suisse. Dans notre pays, nous ne sommes plus qu'un petit groupe de banquiers privés à être dotés d'un tel statut. À part Bordier & Cie, les banques Baumann & Cie, E. Gutzwiller

& Cie, Rahn+Bodmer Co et Reichmuth & Co en font partie. Dans les faits, cela signifie que les associés de ces banques endossent une responsabilité illimitée et, par conséquent, qu'ils sont engagés et impliqués dans toutes les actions menées par leur établissement. Pour moi, c'est un avantage concurrentiel important. Chaque client a ainsi l'assurance que ses avoirs seront gérés avec le même soin que les nôtres. Nos intérêts mutuels sont donc parfaitement alignés. Ce qui est plus difficile à faire lorsque les intérêts des actionnaires passent avant ou sont différents de ceux des clients.

Pour moi, ce qui donne un caractère familial à une entreprise, c'est avant tout son état d'esprit, son ADN et les valeurs qu'elle défend.

En quoi l'étiquette « entreprise familiale » vous permet-elle de vous distinguer dans un environnement aussi compétitif que celui de la gestion de fortune ?

GB : Pour les personnes qui n'apprécient pas trop le changement et recherchent la stabilité et la prévisibilité, travailler avec une banque en mains familiales apporte clairement un surplus de sécurité, notamment en raison de la notion de responsabilité ; ce à quoi on peut ajouter la proximité : proximité entre la direction et les employés, entre les collaboratrices et les collaborateurs, entre les gérants de fortune, la famille et les clients. Il s'agit d'un élément que les gens apprécient tout particulièrement chez nous. Cette proximité nous permet de bénéficier de souplesse et de réactivité, dans la prise de décision notamment. Je pense également que

lorsque l'on « achète » familial, on sent une proximité avec l'ADN de la société. S'y retrouve, en outre, un mélange de stabilité, de longévité et de vision à long terme qui rassure et fait toute la différence. Dans ce cadre, ce qui vaut pour les clients vaut aussi pour nos collaboratrices et collaborateurs. Notre stratégie à long terme permet à toutes celles et ceux qui participent à notre succès de ne pas avoir l'esprit encombré par des préoccupations telles qu'une éventuelle transformation structurelle, comme un rachat, un changement brutal au sein de la direction ou encore l'arrivée d'un nouveau propriétaire qui viendrait imposer de nouvelles règles et bouleverser la culture d'entreprise. Ce sont là des lignes de force que l'on peut identifier dans des sociétés qui nous ressemblent, et ce, peu importe leur taille. Je pense ici à des marques familiales comme Firmenich, Bongénie ou Manor.

Quelles sont les valeurs que la famille souhaite voir incarnées par l'entreprise ?

GB : Pour ma part, il n'y a pas de distinction à faire entre les valeurs portées par la famille et celles de l'entreprise. Elles forment un seul et même socle et sous-tendent toute notre activité. Parmi celles-ci figurent en premier lieu les notions de responsabilité, d'indépendance, mais aussi de durabilité et de disponibilité. Il y a également des principes qui nous sont chers et que nous appliquons chaque jour dans notre métier de banquier, à tous les échelons de l'entreprise. Je veux parler de l'éthique, du professionnalisme, de la sécurité et du sens du service. Des principes fortement ancrés dans nos pratiques quotidiennes.



Grégoire Bordier, Associé

Comment avez-vous intégré l'entreprise familiale ?

GB: Naître dans une famille dépositaire d'une entreprise familiale n'a rien d'anodin. À l'heure dite, se pose inévitablement pour la jeune génération la question de l'intégration dans l'entreprise et pour les aînés, celle de la transmission. Mais personne n'est forcé de se lancer dans le bain de la finance. C'est une affaire de choix. Aujourd'hui, nous sommes plusieurs à travailler au sein de l'entreprise: mon frère Evrard, Associé comme moi, ma cousine, Camille Bordier, en tant qu'assistante de gestion, et moi-même. Pour ma part, la finance m'a attiré très tôt, mais j'ai d'abord souhaité faire mes armes en dehors de la maison familiale pour éprouver mes capacités et accumuler de l'expérience; raison pour laquelle j'ai tout d'abord entrepris de travailler auprès de différentes banques d'investissement. J'ai ensuite intégré Bordier en 1997.

Avez-vous immédiatement commencé en tant qu'Associé ?

GB: J'ai été nommé Associé en 1998. Donc, très vite après mon arrivée au sein de la banque. On peut penser que les choses se sont faites très ou trop rapidement. Toutefois, ce que l'on aurait pu considérer comme trop rapide ou prématuré s'est finalement transformé en atout pour la banque. En effet, lorsque l'on se retrouve propulsé très vite ou très jeune à la tête d'un établissement, on bénéficie de fraîcheur et d'énergie. Ce qui est

un avantage. Par ailleurs, j'emportais dans mes bagages une large expérience en matière d'investissement banking, ce qui s'est avéré bénéfique pour l'entreprise. Il y a aussi eu un concours de circonstances avec le retrait rapide du cousin de mon père, Philippe Bordier. Celui-ci voulait prendre sa retraite et il fallait un membre de la famille pour le remplacer en tant qu'Associé. J'étais le seul prêt à reprendre le flambeau à ce moment-là. S'il n'y avait pas eu cette problématique successorale, j'aurais certainement été nommé Associé plus tard.

Devenir Associé, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?

GB: Au fil du temps, je trouve que les choses ont beaucoup évolué en matière de succession dans les banques familiales. Aujourd'hui, « on ne naît plus Associé, on le devient ». J'en suis de plus en plus convaincu. Être porteur du nom aide, mais cela ne suffit pas (rires). Il faut aussi faire preuve de leadership et de compétences. Pour ma part, comme pour beaucoup de mes pairs, j'ai dû démontrer que j'avais des capacités. Il m'a fallu me montrer exemplaire, insuffler du dynamisme, partager ma vision. Et comme dans toute structure où le travail de chacun contribue à la bonne performance de l'ensemble, il faut aussi savoir maintenir un haut degré de motivation et d'engagement au sein des équipes. Cela passe évidemment par les résultats, mais aussi par la confiance que l'on inspire. Savoir où l'on va est particulièrement important dans notre cas. Surtout lorsque l'entreprise possède

plusieurs Associés au gouvernail. Par exemple, si les équipes ne reconnaissent pas les compétences de leadership d'un Associé, elles chercheront machinalement à s'appuyer sur celui qu'elles considèrent comme compétent. Cela peut créer de l'insécurité et, à terme, des déséquilibres importants.

Une personne venant de l'extérieur de la famille aura nécessairement une vision différente, qu'il s'agisse de sa manière de voir le monde, de penser l'environnement ou d'envisager la concurrence. Mais cette différence est une force.

Comment avez-vous réussi à faire votre place en tant qu'Associé, notamment auprès des personnes ne faisant pas partie de la famille ?

GB: Dans mon cas, cela s'est fait en plusieurs étapes. J'ai aussi été énormément soutenu par les Associés en place. Dans un premier temps, ma force de travail a été un atout. Ma capacité de développement commercial et d'innovation également. Ces deux éléments étant quantifiables, les gens autour de moi en ont rapidement pris la mesure. Dans un second temps, j'ai réussi à convaincre en développant une vision de plus en plus transversale.

Je pense aussi qu'être capable de décider – et de décider rapidement – est une qualité fondamentale si l'on veut être soutenu et suivi. Un dirigeant qui ne décide pas perd vite du crédit auprès des siens.

Un autre élément d'importance est la capacité d'écoute. Trouver un juste équilibre au niveau relationnel avec les uns et les autres est également un exercice difficile, mais qui s'apprend avec le temps. Dans ce sens, avoir des Associés avec des styles différents est un atout, car cela permet de répondre à des affinités relationnelles différentes auprès des collaboratrices et collaborateurs.

L'entreprise familiale comme modèle

Certains de vos Associés ne font pas partie de la famille. Pensez-vous que le fait d'être membre de la famille ou non conduit implicitement à avoir une vue et des objectifs différents par rapport à l'évolution de l'entreprise ?

GB: Une personne venant de l'extérieur de la famille aura nécessairement une vision différente, qu'il s'agisse de sa manière de voir le monde, de penser l'environnement ou d'envisager la concurrence. Mais cette différence est une force. Elle donne clairement un avantage à la direction d'une entreprise familiale. L'apport extérieur, quel qu'il soit, ouvre les esprits, élargit les horizons et enrichit les points de vue. Et puis, dans une entreprise comme la nôtre, la culture familiale est forte et imprègne l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs comme les Associés venant de l'extérieur. Des personnalités comme celle de Pierre Poncet, Associé de 1992 à 2012, ont beaucoup contribué au développement de l'entreprise. Ce dernier a d'ailleurs défendu les valeurs familiales avec la même énergie que nous-mêmes y mettons. La seule difficulté que je vois dans ce genre de cas est de réussir à faire coïncider impulsions extérieures et esprit de l'entreprise. Si la combinaison est réussie, les objectifs s'alignent d'eux-mêmes.

La notion de transmission est-elle aussi importante pour un Associé qui ne viendrait pas du sérail familial ?

GB: Pour répondre à cette question, je pense qu'il faut revenir à la base, c'est-à-dire au contrat d'association qui nous unit. Dans n'importe quelle société, plus les détenteurs économiques sont nombreux, plus le lien avec l'entreprise est dilué. Et la vision des Associés externes est plus facilement court-termiste. Chez nous, nous sommes peu nombreux et chaque Associé est en théorie propriétaire à 100% de la structure. D'où la nécessité d'envisager son action à long terme. Le soin mis dans la pérennisation des activités de l'entreprise entre dès lors directement dans la manière de la gérer puisqu'elle aura un impact direct sur son capital investi. Et la notion de transmission s'intègre logiquement dans ce processus. Il y a également une note plus émotionnelle qui,

en termes de transmission, met tous les Associés sur un pied d'égalité: la fierté de voir l'entreprise prospérer après son passage. Dans ce cas, s'engager dans le seul but de maximiser son profit n'aurait aucun sens, car cela pourrait à terme fragiliser la structure. Bien que propriétaires de notre institution, nous n'en sommes que dépositaires. Il incombe aux Associés issus de la famille ou venant de l'extérieur de la transmettre à la génération suivante. Quelqu'un qui ne partagerait pas cette vision n'aurait pas grand-chose à faire à la direction de notre banque, qu'il s'agisse d'un membre de la famille ou non.

Où s'arrête la notion de famille dans le contexte de l'entreprise ?

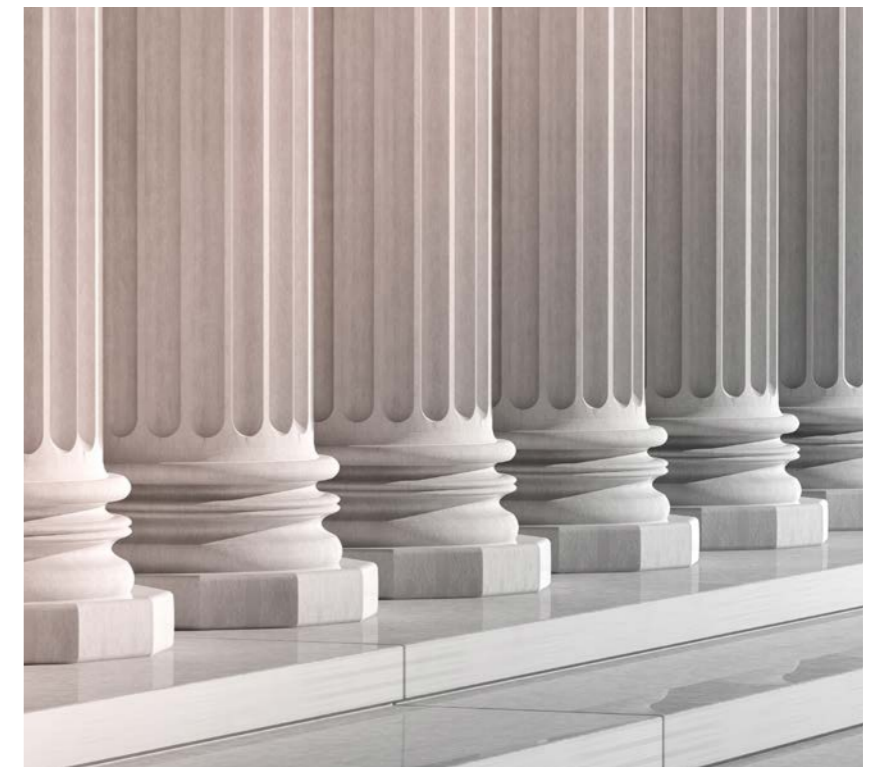
GB: La notion de famille n'est pas définie précisément chez Bordier et j'en ai pour ma part une vision très large. Je considère comme faisant partie de la famille des cousins très lointains comme des membres plus directs. Qu'un ou une nouvelle Associée soit un membre distant ou proche ne pose aucun problème structurel, en tout cas pas au niveau de la direction. Quant aux clients et aux employés, il me semble qu'ils ont une position neutre sur le sujet. Tant que la famille est présente dans la structure, le contrat est rempli. Toutefois, il est capital qu'il y ait au moins un membre

de la famille parmi les Associés. S'il ne devait y en avoir aucun, cela changerait la donne, car il serait difficile de continuer à se prévaloir du statut familial. Ce paramètre mis à part, qu'importe de savoir « à qui » l'entreprise peut ou doit être transmise. Le plus important est ce que l'individu peut apporter à l'entité. Aujourd'hui, ce sont d'abord les compétences et les capacités d'un individu qui peuvent faire toute la différence.

Par ailleurs, anticiper le changement fait clairement partie de l'ADN des entreprises familiales. Cela sous-tend la vision à long terme, ainsi que la recherche de stabilité et de pérennité.

Quels sont pour vous les limites et risques du modèle familial ?

GB: Le manque d'innovation ou l'attractivité moindre sont parfois évoqués. Il s'agit toutefois d'idées reçues qu'il faut combattre. Évoluant de manière plus lente, les entreprises familiales peuvent en effet être considérées comme moins





attractives pour des personnes ayant l'esprit davantage attiré par des sociétés actives dans les nouvelles technologies, mais c'est faux. De récentes études sur le sujet prouvent le contraire. Et il existe des entreprises familiales particulièrement innovantes. Je pense notamment à Caran d'Ache, Victorinox, Firmenich, pour ne citer que certaines d'entre elles. Par ailleurs, anticiper le changement fait clairement partie de l'ADN des entreprises familiales. Cela sous-tend la vision à long terme, ainsi que la recherche de stabilité et de pérennité. Et si une entreprise familiale prend en principe moins de risques qu'une société avec un actionariat public ou non familial, cela ne veut pas dire que ses décisions seront moins innovantes ou ses investissements moins opportuns. Cela signifie seulement que les risques sont tout simplement gérés de manière plus prudente.

Et si cette prudence peut faire croire que les entreprises familiales sont moins réactives et moins spontanées, cette idée est largement contrebalancée par le fait qu'il est plus facile, dans ce type de structure, de prendre des décisions concertées et rapides. Et si l'on est moins concurrentiel dans certains domaines, qu'importe! Notre vision à long terme limite les erreurs sur la durée, car on ne cherche pas à se réinventer constamment.

Comment contribuer à éviter les conflits – souvent perçus comme inévitables – entre membres de la famille dans le cadre de l'entreprise familiale ?

GB: Je peux difficilement parler pour les autres mais dans le cas de notre famille,

deux principes doivent absolument être respectés pour maintenir un équilibre entre Associés porteurs du nom. Premièrement, c'est l'équité financière. Tout le monde doit être traité exactement de la même manière. Deuxièmement, c'est la définition des domaines de compétences. Pour éviter que les uns ne marchent sur les « plates-bandes » des autres. À partir de là, les relations interfamiliales sont forcément beaucoup plus harmonieuses. Et s'il devait y avoir une responsabilité partagée sur certains sujets, il y aurait toujours un tiers intégré à la discussion pour, le cas échéant, servir de médiateur et réinstaurer l'équilibre ou encore trancher si nécessaire.

La structure et la gouvernance de l'entreprise familiale

En juillet 2020, l'entité suisse a été restructurée, passant d'une société en commandite à une société en commandite par actions. Quels changements pour la gouvernance familiale ?

GB: Cette évolution n'a eu aucune incidence sur la gouvernance familiale. Notre objectif demeure identique: continuer à gérer notre entreprise en restant alignés sur les intérêts de nos clients. Notre structure s'est en revanche modernisée afin d'être mieux adaptée à l'environnement actuel; cette adaptation n'a toutefois rien changé par rapport à nos engagements. Notre contrat d'Associés n'a par ailleurs pas dû être modifié. La seule véritable évolution touche à la corporate governance qui a légèrement évolué, puisqu'il nous a fallu créer un organe de contrôle extérieur. Le contrat d'Associé est essentiel et a fait ses preuves, car il est crucial de formaliser les modalités d'entrée et

de sortie des Associés, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Au-delà de ces considérations, le contrat d'association permet évidemment de régler tous les points liés à la détention économique de chaque Associé et de ses rapports avec les autres dans ce contexte.

Avez-vous déjà pensé à établir une charte familiale ?

GB: Je comprends parfaitement son utilité pour certains types d'entreprises familiales, mais pour la nôtre, elle n'apporterait rien de plus que ce que nous avons déjà. Par ailleurs, le contrat d'Associés qui définit nos relations a une orientation très « business » alors qu'une charte familiale a une connotation plus psychologique. Je pense qu'il ne serait pas judicieux de mélanger les deux, car cela pourrait créer de la confusion dans les rapports entre Associés. Les choses sont suffisamment claires avec notre contrat.

Et qu'en est-il pour les Associés extérieurs à la famille ? Leur participation est-elle limitée afin de conserver le contrôle familial ou êtes-vous ouvert à une participation plus large ?

GB: À ce jour, les membres de la famille ont toujours détenu majoritairement le capital. Cela dit, il n'est pas exclu qu'un jour la proportion s'inverse, par exemple, s'il devait y avoir une association avec une autre famille, comme chez Pictet, où les familles Demole et de Saussure occupent depuis longtemps une place plus grande.

Succession et changement de génération dans une entreprise familiale

Un des enjeux majeurs d'une entreprise familiale est le passage du témoin : parlez-nous de votre expérience sur le sujet ?

GB: Lorsque j'ai succédé à Philippe Bordier – cousin de mon père – à la tête de la banque, la période de transition s'est faite rapidement et cela s'est avéré bénéfique. En effet, la succession peut être vécue comme une période de flottement par les employés et il est important de travailler à conserver un maximum de stabilité. Maintenir trop longtemps deux générations avec les mêmes responsabilités crée de fortes tensions au sein des familles, il faut par conséquent éviter, autant que faire se peut, ce genre de situation. Ce passage du témoin doit aussi être vu comme une opportunité, un moment où l'on peut donner de nouvelles impulsions.

Lorsque vous pensez à votre propre succession, que souhaitez-vous transmettre à la génération suivante ? Des valeurs particulières, une marque, un savoir-faire ?

GB: Pour ma part, je souhaite tout d'abord transmettre un outil performant: une banque solide et parfaitement adaptée aux défis qui l'attendent. En tant qu'Associés, nous ne sommes pas uniquement propriétaires mais dépositaires d'un bien. Et nous devons le transmettre à la prochaine génération en bonne santé, mais en y considérant tous les éléments intangibles qui le constituent: valeurs familiales, esprit et ADN. Aux futurs Associés de porter

ensuite la banque plus loin, en sachant évoluer avec leur temps pour la transmettre aux plus jeunes générations le moment venu.

Aujourd'hui, nous sommes très loin de ce qui se faisait auparavant. On ne prépare plus nos successeurs, ils se préparent eux-mêmes. D'une part, en montrant leur envie de travailler et de rejoindre la structure et, d'autre part, en confirmant leurs capacités.

Comment préparer la nouvelle génération à la reprise d'une entreprise familiale ?

GB: Aujourd'hui, nous sommes très loin de ce qui se faisait auparavant. On ne prépare plus nos successeurs, ils se préparent eux-mêmes. D'une part, en montrant leur envie de travailler et de rejoindre la structure et, d'autre part, en confirmant leurs capacités. Bien sûr, nous les suivons, nous les accompagnons et les conseillons, mais il est important qu'ils prennent leur destin en main, qu'ils cherchent à acquérir les compétences nécessaires pour convaincre les Associés en place du bien-fondé de leurs ambitions et atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Il ne s'agit pas ici de préparer la nouvelle génération, mais bien de choisir les bons éléments. Et je suis persuadé qu'ils seront des managers d'autant plus effi-

caces qu'ils se formeront au préalable auprès d'institutions performantes, dans des domaines variés, complémentaires et innovants. Dans notre environnement actuel, développer ses compétences est fondamental. Parce que, globalement, les compétences des collaboratrices et collaborateurs ont augmenté de manière phénoménale. Un futur dirigeant doit donc pouvoir tenir la mesure. Même si être de la famille vous donne un delta positif, cela ne fait pas tout. Et ce ne sera pas suffisant si la nouvelle génération ne se montre pas à la hauteur du rôle qu'elle est appelée à jouer.

Comment réussir sa transmission ?

GB: Il existe tout d'abord plusieurs écueils contre lesquels il convient de se prémunir: niveau de préparation insuffisant chez les successeurs, absence de candidats crédibles pour prendre la relève, incapacité des nouveaux venus à apporter les innovations et la valeur ajoutée attendues. Considérons également le paramètre de l'expérience: une personne avec beaucoup d'expérience aura tendance à être moins flexible et opposera une résistance plus forte face à l'innovation. Il peut donc être bénéfique de faire entrer quelqu'un de plus jeune au sein de la direction familiale lorsque celle-ci comprend déjà des membres présents depuis de nombreuses années. Les derniers arrivés doivent cependant avoir la maturité nécessaire. Cela va de soi. Quoi qu'il en soit, s'il y a une règle à respecter en matière de gouvernance familiale, c'est bien celle de l'équilibre: équilibre des compétences, des expériences, mais aussi des âges. Trouver le bon profil et l'intégrer au bon moment permettra également de faire de sa succession une transmission réussie.

Bordier en chiffres

1844 fondation de Bordier & Cie, à Genève en Suisse, sous forme de société en commandite.

5^e génération de la famille Bordier actuellement à la tête de la banque.

3 associés indéfiniment responsables: Grégoire Bordier, Evrard Bordier et Christian Skaanild.

#1 Le plus important Banquier Privé suisse.

270 collaborateurs dans le Groupe, présents sur trois continents, dans six pays et onze villes à travers le monde.

Explorer Comprendre Protéger Développer Transmettre

Nous offrons à nos clients privés et à leurs familles l'ensemble des prestations financières d'une banque internationale, en cultivant une approche très personnelle.

bordier.com



Ce document a été produit uniquement à des fins d'information générale et est exclusivement fourni par Bordier & Cie SCmA dans le cadre d'une relation contractuelle existante avec le destinataire qui le reçoit. Les vues et opinions exprimées sont celles de Bordier & Cie SCmA. Son contenu ne peut être reproduit ou redistribué par des personnes non autorisées. Toute reproduction ou diffusion non autorisée de ce document engagera la responsabilité de l'utilisateur et sera susceptible d'entraîner des poursuites. Les éléments qui y figurent sont fournis à titre informatif et ne constituent en aucun cas une recommandation en matière d'investissement ou

un conseil juridique ou fiscal fournis à des tiers. Par ailleurs, il est souligné que les dispositions de notre page d'informations légales sont entièrement applicables à ce document, notamment les dispositions relatives aux limitations liées aux différentes lois et réglementations nationales. Ainsi, la Banque Bordier ne fournit aucun service d'investissement ni de conseil à des «US Persons» telles que définies par la réglementation de la Commission américaine des opérations de Bourse (SEC). En outre, l'information figurant sur notre site Internet – y compris le présent document – ne s'adresse en aucun cas à de telles personnes ou entités.