



ALAIN BROYON (Dukascopy Bank)
L'art de cultiver sa différence
et d'en faire bénéficier sa clientèle.

AGEFI

magazine

Avril 2012 / CHF 5.50

- STRATÉGIES PME -

SEPT AUTEURS PRÉCISENT POURQUOI L'OPTIMISME PERSISTE MALGRÉ L'INCERTITUDE

Les bases solides permettent d'anticiper sur la reprise

Immobilier professionnel: l'évolution trop sereine

RENOUVEAU
Seules les idées
mettent de la
lumière là où
il y a obscurité

MÉTALLISME
L'or est la
monnaie des rois.
Et la dette celle
des esclaves



CONTROVERSE
La journaliste qui
dénonce le mépris
des Européens
envers les Grecs

«Générer des idées est porteur tant qu'elles trouvent leur place dans la stratégie»

Le CEO de Dukascopy Bank estime que la différence affichée de la banque en ligne axée sur le négoce est avant tout une valeur ajoutée bénéfique au client.

Propos recueillis par NOËL LABELLE

Dukascopy s'est imposée comme l'un des leaders mondiaux dans son domaine en une dizaine d'années. Que vous inspire cette évolution?

Pour comprendre l'évolution de Dukascopy Bank, il faut revenir sur son historique. Le projet Dukascopy a été lancé en 1998 par le docteur Duka, un physicien affilié au CERN. Le but était de rechercher, développer et implémenter un système financier complexe à travers des techniques mathématiques et écono-physiques innovatrices. En 1999, la plateforme de trading a été lancée. En 2004, c'était au tour de la maison de courtage ici, en Suisse. Sa mission était de servir la communauté financière avec une solution technologique de pointe. Lors des débuts de Dukascopy (Suisse) SA, nous n'étions que deux personnes. Aujourd'hui, nous sommes plus de 200 dans le monde, dont 60 à Genève.

Comment expliquez-vous cette progression fulgurante?

Ce développement n'a été possible que grâce à des bases bien établies. Pour toute construction de grande taille, il faut des fondations solides. Dans un premier temps, un fort esprit d'entrepreneur a été indispensable. Rien n'est dû au hasard. Nous avons toujours affiché notre volonté de nous inscrire dans une démarche innovante, naturellement différente de ce qui existait déjà. Pour cela, nous avons développé une technologie unique et des collaborations solides avec des professionnels talentueux. Cela nous a permis de fixer les stratégies futures.

Ensuite, il nous a fallu de la motivation et de la persévérance. Croire en son projet est déterminant. Mais il faut également faire en sorte que les autres y croient aussi. Trouver les personnes moti-

Croire en son projet est déterminant. Mais il faut aussi faire en sorte que les autres y croient aussi. C'est essentiel de trouver les personnes motivées.

vées, savoir fédérer leurs compétences, c'est essentiel. La motivation permet de convaincre des personnalités compétentes et dynamiques de joindre leurs forces à la réalisation du projet commun.

Une fois que toutes les compétences sont en place, vous pouvez appliquer la stratégie.

La stratégie doit être claire et bien fixée dès le départ, tout en acceptant les adaptations rendues nécessaires par les aléas et l'évolution de l'environnement.

Un autre point, qui dépend beaucoup du recrutement, est la communication permanente. Avoir les bonnes personnes à chaque poste permet d'instaurer une atmosphère de confiance et d'échange. Cet échange est très important dans notre modèle. Dans la journée, nous réglons les questions opérationnelles, en soirée, nous élaborons des stratégies. Tous nos collaborateurs partagent la même volonté d'amener la banque à un niveau toujours



ALAIN BROYON
CEO de Dukascopy Bank.

1978. Naissance à Londres. Il passe une partie de sa jeunesse au Brésil, où il reste huit ans. Il fait ses études en Suisse.

2002. Il obtient une licence en Management-Finance de HEC Lausanne. Il occupe ensuite divers postes au sein de banques suisses telle que Banque Edouard Constant, UBS, SynthesisBank, en tant que trader et account manager.

2005. Il rejoint Dukascopy, et il est ensuite nommé CEO.

supérieur. Pour cela, nous sommes toujours à l'écoute des feedbacks et idées d'amélioration. Quand une idée nous semble intéressante, nous cherchons la manière de l'intégrer à notre stratégie.

Enfin, la capacité à prendre des décisions est déterminante. Les décisions doivent se prendre rapidement. Nous avons la chance que nos actionnaires soient également membres de la direction. Leur présence est un gage de continuité et de rapidité dans la prise de déci-

sion – nous restons positionnés comme une banque en ligne axée sur le négoce, notamment de devises, et sur la qualité de service offert au client qui est au centre de nos activités. Nous n'avons jamais voulu perdre ce qui fait notre succès et qui est notre plus grande force. En travaillant ainsi, nous assurons une croissance régulière et renforçons la valeur de la marque Dukascopy au niveau international.

«Une grande force de notre entreprise est le choix de nos employés. Ce sont eux qui font la banque.»



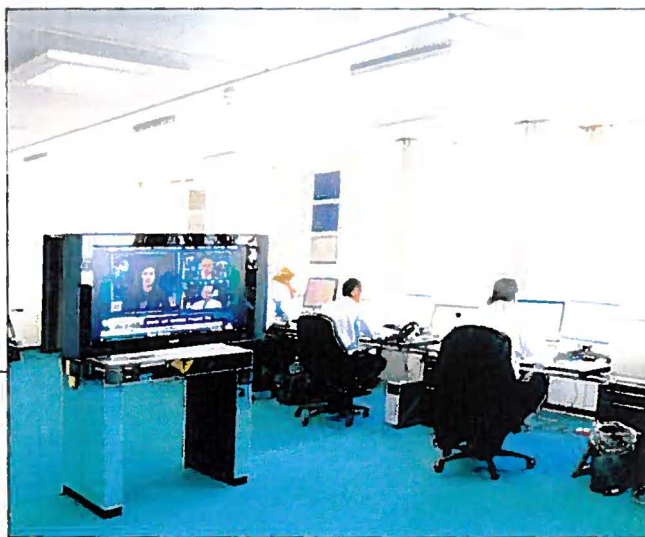
Vous présentez volontiers une image de banque novatrice. Est-ce si important dans le domaine du forex d'être perçu comme une société créative?

Générer des idées est porteur tant que les idées trouvent leur place dans la stratégie de développement. Il ne faut pas se restreindre mais oser. Cent idées sont nécessaires pour faire aboutir dix projets et dix projets permettent de conduire à un succès. Actuellement, nous avons une vingtaine de projets en cours, porteurs de valeur ajoutée et de nouveaux services pour les clients. Ces projets sont facilités par les différents partenariats que nous pouvons développer. Le monde a beaucoup changé ces dernières années. D'un côté, les outils technologiques influent sur les mentalités. De l'autre, les changements de réglementation nous amènent à constamment adapter notre modèle d'affaire.

Nous avons développé nos collaborations avec des banques ou brokers qui à première vue peuvent sembler concurrents. En réalité, ces collaborations ouvrent des portes et profitent à tous. A nos yeux, s'ouvrir vers l'extérieur est une opportunité. Plus nous sommes ouverts et transparents, plus les éventuels partenaires comprennent leur intérêt dans la collaboration et nous font confiance.

Sur quels projets travaillez-vous actuellement?

Nous travaillons beaucoup sur notre expansion géographique. Nous sommes déjà présents en Europe, bientôt en Asie et nous collaborons avec des partenaires locaux en Amérique et au Japon. Au niveau de notre clientèle notre présence est vraiment mondiale et nous espérons encore la renforcer, justement avec ces partenariats qui sont d'importance stratégique. Les avantages de ce travail en réseau sont très nombreux. Il nous permet de nous développer rapidement partout, d'être immédiatement en



conformité avec la réglementation du pays concerné et de mieux en comprendre l'évolution.

L'expansion internationale n'est-elle pas la conséquence naturelle de votre solide croissance suisse?

Nous avons toujours eu conscience de l'importance du développement international dans notre stratégie, mais un des buts premiers était de bien s'installer en Suisse. Attirer des clients du monde entier, c'est normal pour une banque suisse. Se développer à l'étranger nous demandait de faire appel à des compétences étrangères. Les partenaires locaux étaient les mieux pourvus pour nous permettre cette évolution.

Il ne s'agit donc pas d'un simple élargissement du champ géographique d'activité, mais d'une mise en réseau de compétences. Allez-vous proposer de nouveaux produits?

Il est encore trop tôt pour tout dévoiler mais beaucoup de choses nouvelles devraient intervenir cette année. Nous sommes très proches de proposer une évolution, voire une révolution, technologique. Nous avons beaucoup investi dans la technologie, c'est une progression naturelle de nos activités et des outils qui permettent de les mener. Mais investir dans les médias sociaux et dans les nouveaux développements que l'internet permet aujourd'hui, pour une banque, c'est très innovant. Mais ça nous semble naturel quand on sait que nous fédérons déjà une communauté d'une dizaine de milliers de personnes qui peuvent interagir entre elles. C'est une force sur laquelle on peut continuer à bâtir notre différence.

L'innovation est-elle un but en soi?

L'innovation juste pour innover ne doit jamais être une finalité. L'innovation n'a de valeur pour une entreprise que si elle apporte une valeur ajoutée au client. Dans notre secteur, nous avons réussi à apporter au client une transparence nouvelle, grâce à une technologie unique. La plus-value se situe dans la nature de la différence puisqu'elle se situe au niveau des valeurs.

Cette recherche de différence suffit-elle à maintenir sa compétitivité?

La compétitivité repose avant tout sur une compréhension profonde du marché dans lequel on évolue. Pour cela, il faut être très proche de ses concurrents et partenaires. Echanger avec eux

Dukascopy Bank en dates

1998	Début du projet Dukascopy par un groupe des physiciens affiliés au CERN.
1999	Lancement de la plateforme de trading.
2004	Création de la maison de courtage à Genève. Son but était de servir la communauté financière avec une solution technologique de pointe.
2006	Lancement de la SWFX - la Place de Marché Swiss Forex.
2007	Structuration de ses deux principales activités: le Broker Forex Suisse et La Place de Marché Swiss Forex.
2008	Lancement de Dukascopy TV.
2010	Obtention de la licence bancaire.
2011	Inauguration du studio genevois de Dukascopy TV.

L'ambition d'excellence dans le domaine du marché de devises

Par la combinaison de la technologie SWFX – Place de marché suisse de devises, une plateforme de négoce sophistiquée et des services financiers de haute qualité grâce à ses partenaires bancaires, Dukascopy affiche l'ambition de définir un standard d'excellence global dans le domaine du marché de devises ECN.

Dukascopy Bank offre une solution technologique de négoce, exploitant le concept de place de marché, spécialisée dans la liquidité institutionnelle et l'exécution immédiate. En négociant sur cette technologie, Dukascopy Bank entend mettre à la disposition de ses clients la tradition suisse de sécurité et de confidentialité ainsi que de l'environnement hautement régulé du pays. Sur ce marché, les participants agissent sur base d'égalité et de transparence. En tant que place de marché, la technologie de la banque offre à chaque client la possibilité d'agir en tant que fournisseur ou consommateur de liquidité. La plateforme de négoce proposée possède un éventail d'outils nécessaire à la gestion du risque et au contrôle d'exécution. Les clients sont en mesure de négocier des milliards de dollars dans un environnement hautement sécurisé et un en clic. Le support est également disponible 24/6, s'il est nécessaire pour un client de négocier par téléphone. En offrant une telle technologie de place de marché, la banque de devise genevoise estime posséder une opportunité unique de couvrir instantanément les transactions des clients avec d'autres participants de marché dans le réseau. Cela donne la possibilité aux clients de traiter des volumes importants de manière immédiate et automatique.

►►►

permet de mieux saisir les évolutions, les défis du futur et les besoins. Cela permet de trouver les idées qu'on pourra intégrer dans la stratégie globale et ainsi la développer, la faire avancer. L'opérationnel doit savoir les assimiler tout en maintenant le cap. Une grande force de notre entreprise pour maintenir notre compétitivité est le choix de nos employés. Ce sont eux qui font la banque! Leur implication est déterminante. Nous avons toujours cherché à recruter des personnes impliquées, qui ont envie de se réaliser dans leur travail, d'avancer. Nous avons réussi à nous entourer de ces atouts et nous en mesurons tous les avantages.

Ces profils sont-ils courants?

Non, ils ne se trouvent pas facilement. C'est d'ailleurs ce qui explique le grand nombre de nationalités différentes dans nos effectifs. Notre recrutement est très international. Cette attitude oblige à abandonner tout préjugé. L'ouverture d'esprit est toujours bénéfique. Nos collaborateurs présentent souvent des parcours atypiques. Dans notre optique, c'est forcément positif. Leurs bagages différents permettent une confrontation d'avis permanente, de générer des idées et d'innover.

Avec votre volonté d'être différent, comment avez-vous été accueillis par les acteurs de la place financière genevoise?

C'est toujours difficile pour une jeune société de trouver sa place parmi les géants. Il faut faire ses preuves. Mais être accepté, est une autre histoire. Il faut beaucoup travailler et se montrer irrécusable. Dans notre activité, il s'avère que beaucoup de grandes banques sont parmi nos clients. Du coup, le regard porté sur nous a rapidement évolué. Mais une fois que la bonne réputation est faite, il faut redoubler d'effort car les attentes des clients sont d'autant plus grandes.

D'un point de vue personnel, avez-vous senti une méfiance sur votre âge de la part des autres dirigeants d'instituts bancaires?

Je ne pense pas. Je n'ai jamais vu mon âge comme un handicap. Pas plus que j'en fais une fierté. J'ai eu la chance de connaître une évolution professionnelle vertigineuse. Quand je suis arrivé dans cette société, on était deux ou trois. Aujourd'hui le groupe est un leader mondial. C'est... différent...

C'est tout? Simplement «différent»?

Non, évidemment, c'est fantastique. C'est d'autant plus fantastique que mon évolution suit celle de l'entreprise. Mais le plus passionnant, c'est le travail que ça demande. Cela nécessite beaucoup de connaissances dans beaucoup de domaines. Cela m'oblige donc à une amélioration permanente. C'est passionnant: chaque

jour, avec les collaborateurs, je dois créer, développer, écouter. Ma motivation réelle est là. De plus, j'ai conscience d'avoir la chance de participer à la création de quelque chose d'unique. Nous imposons notre différence, en espérant qu'elle restera gravée. C'est important pour moi.

Avoir lancé votre studio de télévision à Genève l'automne dernier, est-ce aussi une façon d'imposer votre différence?

La télé est encore une aventure qui nous différencie de nos concurrents. Mais ce n'est pas le seul but. C'est avant tout une manière additionnelle de diffuser de l'information. Avec cette télévision, nous anticipons le développement de l'internet. Nous savons qu'avec

«Cent idées sont nécessaires pour faire aboutir dix projets et dix projets permettent de conduire à un succès. Il ne faut donc pas se restreindre mais oser.»

l'arrivée de la télé connectée, la manière de regarder la télévision va profondément changer. Le spectateur devient actif. La possibilité de rechercher des informations très précises s'offre à lui.

Les sommes investies sont conséquentes. Vous avez déjà dépensé 1,5 millions de francs.

Dix autres sont prévus pour les trois prochaines années. N'est-ce pas trop pour une télé sur internet?

Non, car notre ambition dépasse le projet de la simple web TV. Nous investissons dans l'interactivité. Nous vivons dans un monde où les distances comptent de moins en moins et où nous sommes toujours en contact avec nos univers, professionnel ou privé. La télévision peut représenter un investissement lourd financièrement, mais nous la voyons comme une valeur ajoutée pour nos clients. Elle nous rapproche d'eux et, avec les autres évolutions technologiques que nous développons, elle ouvre une nouvelle dimension dans nos rapports avec nos clients et nos partenaires. Cette télévision ne doit pas être que la vitrine de Dukascopy. Nous voulons qu'elle s'affirme comme la tribune de la place financière suisse à travers le monde. ///