

JPMorgan / fees: something for your efforts

JOHN FOLEY

breakingviews.com

Imagine a world where bankers are paid according to their actual efforts. A judge in Australia has brought that fantasy a little closer, by denying JPMorgan A\$31 million (\$28.6 million) of fees it claimed for defending a company from a takeover that turned into a bidding war. But the implied logic – that advisers should get paid for what they did, not for what eventually happened – is fuzzy. Granted, it is hard to argue that the eventual A\$1.3 billion purchase price for Consolidated Minerals, JPMorgan's client, was entirely down to the bank's labours. Rising metal prices and some exuberant bidders played their part too. The company received a A\$2.08-a-share bid from Pallinhurst Resources in 2006. That morphed into a bidding war with two other miners – Territory and Palmary. In early 2008, Palmary won with a A\$5-a-share offer. Paying bankers only for the sweat of their brows sounds alluring. Defending advisers routinely get paid for work they did not do. ■

Le challenge stratégique de la communication dans le luxe

Les marques ont leurs techniques pour décrypter les attentes de la clientèle. Certaines excellent dans cet exercice.

Il existe bien des ponts entre l'horlogerie haut de gamme et la banque privée. Il s'agit d'industries stratégiques pour notre pays, qui doivent faire face à une intense concurrence étrangère, elles reposent toutes deux sur l'image de la Suisse, recouvrent plusieurs métiers différents, et la réputation de la marque est primordiale pour gagner la confiance des clients. Tout comme la qualité de service et l'exclusivité qui sont également des facteurs de succès.

Mais il existe également des différences notoires. La plus importante est que contrairement aux banques privées, qui s'adressent généralement en direct à une clientèle privée qu'elles connaissent bien et depuis longtemps, l'horlogerie fait face à un challenge particulièrement complexe: comprendre qui est son client final, alors que celui-ci est en réalité le client (détaillant) de son client (distributeur) - ou pire encore: le client (final), du client (détaillant) de son client (distributeur).

C'est principalement en raison de la complexité que génère ces intermédiaires qu'est née la volonté des marques de maîtriser un maximum leur distribution. L'ouverture de boutiques détenue par les marques, vise par exemple à établir un contact direct avec le client final au sein d'un emplacement que la marque pourra entièrement contrôler et façonner.



CE N'EST PAS UN HASARD SI HUBLOT EST DEVENUE LA MARQUE LA PLUS POPULAIRE SUR FACEBOOK. LA CLIENTÈLE EST TELLEMENT FIÈRE DE LA MARQUE QUE DE NOMBREUX CLIENTS SE PRENNENT EN PHOTO ARBORANT LEUR «BIG BANG» AU POIGNET.

David Sadigh, directeur associé d'IC-Agency

Pour l'horlogerie, réussir à décoder les attentes du client final représente donc challenge stratégique, qui est d'autant plus ardu qu'il s'agit de marques internationales, implantées dans de nombreux marchés teintés de fortes différences socioculturelles. Dans ce contexte, les questions récurrentes que se posent de nombreux décideurs horlogers est par

exemple de comprendre comment créer de la notoriété dans les marchés émergents, susciter la préférence pour ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou encore stimuler la fidélité. Notre expérience nous a montré que certaines marques répondent à ces questions plus efficacement que d'autres. Cette compréhension pointue qu'elles ont de leurs

marketing sur Internet. Ce n'est pas un hasard si Hublot est devenue la marque la plus populaire sur Facebook avec plus de 100.000 fans. La clientèle est tellement fière de la marque que de nombreux clients se prennent en photo arborant leur «Big Bang» au poignet, partageant ensuite les photos au sein des communautés sur Internet. Ces aficionados exhi-

Mais c'est surtout en dehors de l'horlogerie, que des marques iconiques comme Louis Vuitton ou Burberry sont les plus audacieuses. Louis Vuitton a ainsi récemment proposé une retransmission de son défilé autonome/hiver sur Facebook; plus de 30.000 personnes s'étaient inscrites pour participer à l'événement, – partageant au passage cette information avec leurs amis (130 en moyenne sur Facebook d'après le réseau social américain). Une opération de communication largement relayée dans la blogosphère. Elle s'adresse ainsi à un public en moyenne plus jeune que celui qui fréquente ses boutiques, elles cultivent la préférence pour la marque Louis Vuitton auprès de la clientèle de demain.

Quant à Burberry le ton est donné: la marque britannique opère actuellement un repositionnement de sa marque, soutenu par la création de son propre réseau social sur Internet: un excellent outil de veille sociétal. Les objectifs semblent clairs: renforcer le sentiment de fierté et valoriser l'esthétisme et le bon goût des clients Burberry. Quant à Harley Davidson, la marque américaine cherche à traiter par e-mail les objections types de ces futurs clients qui hésitent encore – par exemple en les aidant à obtenir, le plus tôt possible, le financement nécessaire pour passer «du rêve à la réalité». Un dispositif online est également destiné à interagir avec les femmes spécifiquement, un segment stratégique pour la croissance de la marque.

Ces entreprises ont toutes un point commun: elles tirent profit d'Internet pour décoder les attentes et aspirations de leurs clients actuels et futurs. Elles disposent d'une agilité, soutenue par les outils adaptés, et sont capables de tester rapidement de nouvelles idées, valider des concepts percutants et s'approcher de la connaissance client ultime: le Shanghai-là du dirigeant horloger.

IC-Agency est à l'origine de l'étude WorldWatchReport. Lire page 7

L'étonnement légitime des employeurs

Le problème de jeunes sans-papier désirant suivre un apprentissage est très marginal. Mais l'appel des politiques à violer la loi est inadmissible

SABINE VON DER WEID*

Selon la Convention relative aux droits de l'enfant de 1989 et signée par la Suisse, l'enfant a droit à une formation. En revanche, l'apprenti qui suit une formation duale, est lié à son employeur par un contrat de travail et n'est donc ainsi pas soumis à ladite Convention. Or, la législation interne actuelle, notamment la loi fédérale sur le séjour et l'établissement des étrangers (LFSEE) et la loi sur le travail au noir (LTN), interdit aux employeurs d'engager des personnes non autorisées à travailler en Suisse. Cette règle s'applique autant aux entreprises privées qu'aux collectivités publiques. Dès lors, tant et aussi longtemps que la législation n'aura pas été modifiée, elle doit être respectée; les citoyens doivent s'y conformer, les employeurs la respecter et les autorités l'appliquer. Ce qui signifie qu'aucun employeur n'est légitimé à engager des apprentis sans statut.

Certains conseillers municipaux des villes de Lausanne et Genève ont déclaré être prêts à enfreindre la loi, ce qui a suscité des réactions très contrastées. Commençons par recadrer le débat. On a tendance à se montrer alarmiste alors qu'il ne s'agit que de quelques cas isolés. Ainsi, par exemple à Ge-

nève, on a recensé à l'automne 2009 une seule demande d'un clandestin désireux de suivre un apprentissage. Même s'il existe certainement d'autres cas qui nous sont inconnus, il paraît évident que nous ne sommes pas face à un phénomène de masse. Et pour résoudre ces situations exceptionnelles, la loi permet l'octroi de permis humanitaires pour autant que la scolarité soit terminée et la personne bien intégrée. La situation n'est donc pas totalement figée. Rien ne s'oppose néanmoins à ce que des démarches soient entreprises sur un plan fédéral pour modifier la législation.

En revanche, l'appel de certaines autorités à la désobéissance volontaire est inadmissible; d'abord, parce qu'aucun citoyen n'est habilité à violer la loi; mais encore et surtout, parce que l'on doit pouvoir attendre de ceux qui représentent l'Etat un comportement exemplaire. Comment pouvons-nous sensibiliser les entreprises à respecter la loi, si parallèlement les autorités chargées de son application la violent délibérément? En outre, les employeurs sont pour le moins désorientés. En effet, alors même que la plupart d'entre eux font globalement l'objet d'une surveillance accrue et que certains d'entre eux sont sanctionnés de façon particulièrement sévère lors de violation de la loi sur le travail au noir - rappelons qu'ils peuvent être privés de marchés publics pendant cinq ans -, d'autres sont ainsi incités à la bouffer.

Il est probable que la fibre sociale de nombre d'employeurs pourrait encourager certains d'entre

eux à engager des apprentis clandestins. Il n'en demeure pas moins qu'ils se rendront alors coupables d'infraction à la LFSEE et à la LTN et qu'ils susciteront vraisemblablement des réactions xénophobes.

En conclusion, si l'on peut d'une part comprendre certaines réactions émotionnelles face à des jeunes qui ne peuvent, sans faute de leur part, suivre un apprentissage, si l'on peut admettre qu'il faut impérativement les occuper plutôt que de les laisser dans l'oisiveté, encore faut-il pondérer une situation qui demeure marginale. D'autre part, gardons à l'esprit que d'engager des sans papiers pour leur permettre de suivre un apprentissage ne fait que reculer le problème puisque, cette formation terminée, leur situation ne sera pas améliorée: ils ne disposeront en effet toujours pas d'autorisation de travail.

Si donc nous souhaitons régulariser ces jeunes, modifions les lois en vigueur; mais confirmons aux employeurs que nous vivons toujours dans un Etat de droit dont nous respectons les règles, règles qui laissent une certaine souplesse puisque les autorités peuvent d'ores et déjà, sans tomber dans l'arbitraire, délivrer un permis humanitaire lorsque les conditions légales seront remplies.

* UAPG

L'APPEL DE CERTAINES AUTORITÉS À LA DÉSObÉISSANCE VOLONTAIRE EST INADMISSIBLE.

clients leur confère de nombreux avantages: elles sont plus rapides à pénétrer des nouveaux marchés, plus agiles dans leurs prises de décision – plus sûres de leur positionnement. Bref, plus efficaces. Leurs secrets pour mieux décrypter les attentes de la clientèle? Elles entretiennent des rapports intimes et souvent journaliers avec leur clientèle d'aujourd'hui et de demain, sans pour autant s'attirer les foudres des intermédiaires (leurs clients distributeurs et détaillants) qui gagnent leur vie en vendant leurs montres. Elles sont capables de détecter les tendances de demain, de s'appuyer sur des aficionados de leur marque prêts à exhiber leurs produits et à prendre la défense de la marque si elle était venait à être attaquée. Leurs produits sont achetés pour des raisons avant tout émotionnelles, plus que rationnelles, ce qui leur offre l'opportunité de pratiquer une politique de prix supérieure à leurs concurrents et d'ainsi générer une meilleure rentabilité.

L'arme stratégique de ces marques enviées est aussi en partie issue de la Suisse: Internet.

Prenez Hublot, qui a été vendue pour un prix estimé à 500 millions de francs suisses au groupe LVMH – leader mondial des produits de luxe – en 2008. Son charismatique et omniprésent CEO Jean-Claude Biver a été l'un des premiers à prendre le virage du

bent leur garde-temps comme certains fans d'Harley Davidson partagent leurs tatouages. Nous sommes dans le domaine de l'hyper-émotionnel, et les liens affectifs créés se traduiront par une fidélité que la concurrence aura du mal à éroder.

Pour accentuer ce sentiment d'appartenance, et cultiver la différenciation la marque va encore plus loin: un client peut en effet contacter directement le CEO d'Hublot, qui partage en toute transparence son e-mail dans les forums horlogers. Si vous partagez votre achat online avec un bref message du type «je viens de faire l'acquisition d'une Hublot», M. Biver vous répondra en vous félicitant et en vous proposant une extension de garantie. Le client sera flatté et en parlera autour de lui: une excellente approche pour générer du «buzz» qualitatif et renforcer davantage l'unicité de la marque. Jean-Claude Biver l'indiquait récemment dans une tribune publiée par Luxury Society, Hublot n'aurait pas réussi à se développer aussi efficacement sans cette stratégie Internet étudiée et l'utilisation du Social Media.

Cette marque n'est pas un cas isolé dans l'horlogerie: des sociétés comme Jaeger-LeCoultre et TAG Heuer, ne sont pas en reste et multiplient les démarches innovantes au travers d'Internet, que ce soit sur Facebook, Youtube ou par le biais desur l'iPhone.

UK budget: darling a hero?

HUGO DIXON

breakingviews.com

Next week's pre-election UK budget will be far less important than the post-election budget that is likely to be presented in July. But it will still signal to markets how serious the government is about cleaning up the mess in its finances. At one extreme, electoral bribes could conceivably rattle the markets, triggering a crisis even before the country has the chance to elect a new government. At the other, a fiscally responsible budget from the Labour government could set the tone for the election campaign. The opposition Conservatives, who have portrayed themselves as more

sound on public finances than the government, would then be under pressure to spell out how they plan to restrain borrowing that is now running at nearly 13 percent of GDP. Gordon Brown will undoubtedly have the loudest voice in determining the pre-election budget. But Alistair Darling, his finance minister, can also be influential. He should use his sway to resist his boss's tendency as a big spender. While nobody seriously expects Brown to engage in massive electoral bribery, there has been some muttering that he might try to spend some of the windfall tax on bankers' bonuses. Darling should remember that this will almost certainly be his last budget. If the Tories win the election, he is

certainly out. If Labour wins, he also probably gets the sack. After all, if Brown had been strong enough, he would already have replaced Darling with Ed Balls, a long-term ally. Therefore Darling should look to his legacy, which means positioning himself as the man who helped restore the public finances after the worst crisis in several generations. This is also the only way Darling has a hope of hanging onto his job. After all, one possible outcome from the election is a hung parliament, where Labour is the largest party. In such a scenario, Brown might hang on as prime minister, but he might be too weak to replace his finance minister – especially if Darling was seen by the markets as a hero. ■