

Forbes

Automne 2019

CHOISEUL : 100 ENTREPRISES QUI FONT L'EXCELLENCE FRANÇAISE

Forbes

AUTOMNE 2019

ÉCOLOGIE

ALERTE MONDIALE

YANN ARTHUS-BERTRAND,
SES VÉRITÉS, SES COLÈRES
POUR LA PLANÈTE

I.A.

HOMME vs MACHINE

LES CONFESSIONS DE
GARY KASPAROV

ULTIMA CAPITAL

LES NOUVEAUX CONQUÉRANTS DU LUXE

EN 5 ANS ET UNE ENTRÉE EN BOURSE REUSSIE,
MAX-HERVÉ GEORGE ET BYRON BACIOCCHI
ONT IMPOSÉ UNE MARQUE MONDIALE DANS
L'HOSPITALITÉ DE LUXE. HISTOIRE SECRÈTE
D'UNE SAGA

DOSSIER BPI FRANCE

LA FRENCH FAB
RÉINVENTE
L'INDUSTRIE
FRANÇAISE

Belgique : 9,50 € - Luxembourg : 9,50 € - Suisse : 16,20 CHF

M 03507 - 8 - F : 9,00 € - RD



56

YANN ARTHUS-BERTRAND

60

MICHEL OHAYON

64

KLAXOON

66

LAURENT MILCHIOR

Max-Hervé George et Byron Baciocchi : « Nous avons créé un nouveau business model »

C'est le duo chic et choc dans le monde de l'ultra-luxe. À à peine 30 ans, Max-Hervé George et Byron Baciocchi ont totalement « disrupté » les codes de l'immobilier pour VIP. Leur société Ultima Capital vient de faire son entrée à la bourse. Valorisation record en vue. Et ce n'est que le début. Entretien croisé.

PAR DOMINIQUE BUSO

Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

MAX-HERVÉ GEORGE : J'ai 30 ans et une formation juridique. J'ai étudié à Paris X, puis je suis parti en Suisse et en Angleterre pour y développer des projets. Byron et moi nous sommes rencontrés en 2007 dans le sud de la France. Le courant est tout de suite passé. Nous avons envie de développer des projets, et nous partageons une multitude d'idées. Notre première affaire ensemble fut un développement

immobilier en Suisse. Il y a un mois, nous avons coté en bourse le groupe que nous avons cofondé en 2013, Ultima Capital.

BYRON BACIOCCHI : J'ai fait l'école internationale de Genève, puis l'école de commerce André Chavanne. J'ai décidé de me mettre à mon compte. J'ai ensuite rencontré Max et, comme il l'a dit, on a commencé quelques petites promotions immobilières, de l'acquisition de terrain à d'anciens immeubles qu'on revalorisait. Max s'occupe de la partie investissement et développement. La construction de A à Z, c'est ma spécialité. Il s'agit pour moi de choisir les meilleurs matériaux, bien souvent à l'étranger, par exemple, je choisis chaque pièce de marbre.

Vous avez des architectes qui vous aident ?

B.B. : On a des architectes qui gèrent la conception et les structures des bâtiments.

Et la décoration ?

B.B. : La décoration c'est nous à 100 %. Je dessine les intérieurs avec mon project manager et nos équipes.

D'où tirez-vous votre inspiration ?

B.B. : J'ai beaucoup visité d'expos et de galeries, j'ai appris de modèles de design de personnes connues. Par la suite, j'ai créé mon design à partir de ces courants. Les propriétés que nous construisons sont plutôt modernes et contemporaines bien que nous adaptions chaque projet à son emplacement, et surtout à notre design signature.

M.H.G. : Nous nous sommes basés sur des modèles économiques et managériaux solides, et sur ces fondements, nous avons pu établir nos trois piliers indispensables. Une stratégie d'investissements, un système de management et de compréhension des attentes de nos clients. Nous gérons absolument tout en ce qui concerne les acquisitions, la construction, le management, et le suivi de nos clients. Au fil des années, et sur ces trois piliers, nous avons réussi à construire un réseau particulièrement important, à le développer et acquérir de nouvelles opportunités. Nous avons ainsi élargi nos partenariats et nos investissements. Pour Gstaad, nous avons tout fait à partir de rien. Il y avait un petit hôtel en très mauvais état que nous avons entièrement démoli et reconstruit. Depuis, Ultima Gstaad a été récompensé à de très nombreuses reprises pour son concept, son design, son spa, sa

clinique, son management. Nous avons réussi à Gstaad à mettre en place ce pilote au cours des années. Désormais, nous dupliquons ce modèle à Genève, Megève, Courchevel, Crans-Montana, Mies, Cologny et Schönried. Parfois, c'est de la construction à l'état pur ; parfois, c'est de la rénovation lourde parce que les bâtiments sont déjà existants. Par exemple, Megève n'était pas dans un excellent état, il y avait un peu moins de rénovation qu'à Crans-Montana, mais il fallait mettre tout le management en place, la location, le marketing, la communication, etc. Aujourd'hui, notre taux d'occupation est proche des 100 % pendant les hautes saisons.

B.B. : Nos propriétés, qu'elles soient villas, chalets ou hôtels, comprennent un spa, une clinique, un fitness, un cinéma et tous les services s'y rattachant, comme chefs privés, majordomes, etc. En termes de construction, on a parfois de très beaux domaines que l'on souhaite conserver. Dans un tel cas, nous nous inspirons de ce qui existe pour pouvoir réadapter et donner à l'intérieur tout ce qu'il faut pour que le client se sente chez lui. Il est certain que nous préférons une construction à partir de zéro parce que nous rencontrons beaucoup moins de contraintes que lors d'une rénovation, par exemple. Néanmoins, nous avons eu énormément de chance sur les acquisitions effectuées, on a pu adapter et ajouter tout ce qui fait d'un bien une propriété Ultima.

M.H.G. : Les deux exemples qui caractérisent le plus notre concept et notre marque sont Gstaad et Courchevel. Ce dernier représente un investissement total de presque 80 millions d'euros.

Donc Courchevel est votre plus gros investissement ?

M.H.G. : Courchevel est un de nos projets les plus importants. Il représente un investissement d'environ 80 millions d'euros. Nous réalisons ce projet de A à Z, et ce qui a été sous-traité dans



Pour Gstaad, nous avons tout fait à partir de rien. Il y avait un petit hôtel en très mauvais état que nous avons entièrement démoli et reconstruit.

Une suite présidentielle à la décoration soignée d'un chalet Ultima à Gstaad.





Le spa d'un des chalets Ultima de Courchevel.

cette opération est extrêmement limitée. Nous avons d'autres projets du même ordre en cours.

B.B. : Courchevel est un chantier très important pour nous. Il reflète parfaitement notre capacité à piloter nos projets en interne. De plus, il nous a permis d'améliorer notre design, forts de nos expériences, entre autres à Gstaad, Megève et Crans-Montana.

Avec un investissement tel que celui-ci, quelle est votre stratégie de rendement ?

M.H.G. : Il y a deux aspects. Tout d'abord, l'investissement immobilier où nous considérons avoir fait un investissement stratégique à Courchevel. La stratégie immobilière Ultima n'est pas de l'achat-vente mais de l'investissement sur le long terme, dans des localisations stratégiques. Ensuite, il y a le management qui va poursuivre son développement et générer les rendements qui vont pérenniser cet investissement. Notre concept, déjà opérationnel à Crans-Montana, Megève et Gstaad, délivre les objectifs que nous nous étions fixés.

Donnez-nous quelques chiffres...

M.H.G. : Nous avons un portefeuille immobilier de l'ordre de 700 millions d'euros aujourd'hui et beaucoup de développement en

cours qui vont augmenter significativement cette valeur dans les trois prochaines années. Notre objectif depuis le premier jour était de conserver un niveau faible d'endettement afin de nous permettre d'avoir un bilan solide pour nos futurs développements. Au 30 juin 2019, l'endettement consolidé du groupe est de l'ordre de 30 %, alors même que les taux d'intérêt sont bas et que nous pourrions augmenter notre niveau d'endettement. Nous souhaitons générer des revenus importants avec notre management, et garder un niveau d'endettement relativement faible pour le secteur. Car les investissements immobiliers peuvent répondre à deux politiques, soit un niveau d'endettement élevé, soit un niveau d'endettement contenu, voire faible dans notre cas. Ce qui pour nous est le plus adapté à notre stratégie.

Pourquoi n'avoir pas fait d'autre prêt bancaire plutôt qu'une IPO ?

M.H.G. : La cotation à la bourse nous a beaucoup apporté en termes d'organisation, structuration et régulation. Nous avons eu la chance de bénéficier d'un appétit grandissant au fil des années de la part de plusieurs grands investisseurs internationaux, et nous pensons que la transparence, la régulation et les partenariats stratégiques que nous avons pu nouer dans le cadre de cette introduction en bourse nous permettront d'augmenter notre croissance. Nous pensons que l'avenir de nos affaires passe par une bonne régulation. Dans le monde actuel, si l'on veut réaliser des opérations importantes, être régulé et réglementé est un avantage qui va nous permettre d'augmenter notre croissance. Les contrôles, les audits et les vérifications qui ont eu lieu dans le cadre de cette introduction nous ont permis de valider notre business model.

Donc, vous avez à peine 30 ans, vous vous connaissez depuis plus d'une dizaine d'années... Il n'y a jamais eu de conflit ?

B.B. : Nous sommes complémentaires, avec

des tâches individuelles qui se sont dessinées naturellement. On défend les mêmes intérêts, ceux de notre groupe. Nous sommes rarement en désaccord, et plus que souvent sur la même longueur d'onde. Mais au-delà de ça, nous avons noué tout au long de ces années une relation de confiance et une réelle amitié.

M.H.G. : Comme Byron l'a souligné, nous sommes très complémentaires. C'est notre atout. Il nous arrive parfois de ne pas être d'accord, et de challenger nos réflexions. C'est normal. Mais nous nous accordons toujours très rapidement. Nous avons le même état d'esprit. En plus, on ne marche pas sur les plates-bandes l'un de l'autre. On discute tous les jours de ce qu'il y a à faire. On partage des idées et on se met d'accord sur ce qui va et ne va pas. On finit toujours par s'entendre.

Quels sont les investissements que vous avez réalisés en 2018 ?

M.H.G. : En 2018, le montant des investissements immobiliers réalisés est de plus de 150 millions d'euros. Nous souhaitons maintenant nous concentrer sur notre business model en termes de management. Nous avons recruté des profils de qualité au niveau opérationnel, afin de continuer notre développement et d'augmenter notre croissance. Je me souviens de l'époque où nous étions deux dans un bureau, aujourd'hui, nous sommes plus de 200 collaborateurs au sein du groupe.

Concernant vos partenariats, c'est votre manière de faire du marketing qui est assez 2.0 pour ainsi dire dans l'hôtellerie de luxe ?

M.H.G. : C'est un élément-clé de notre stratégie. On a une très bonne équipe de marketing en interne, ainsi qu'une excellente présence sur les réseaux sociaux. Nous avons noué des partenariats de qualité, par exemple avec des artistes, des influenceurs, mais aussi avec des marques qui nous correspondent et correspondent à nos clients.

Et vous travaillez avec beaucoup de marques de luxe qui vous accompagnent dans votre développement. Pour le spa, par exemple, qui avez-vous choisi ?

M.H.G. : À Gstaad, on a choisi la Prairie.



Une propriété du groupe Ultima à Genève, à l'architecture et au design résolument modernes.



Donc, en fonction des lieux, vous ne choisissez pas les mêmes partenaires ? Il y a une raison ?

M.H.G. : On ne choisit pas toujours le même partenaire. Souvent, il est déjà sur place. Mais on choisit toujours des partenaires du même niveau d'exigence alliant luxe, avant-garde et disruption. Il est important pour nous de garder le même niveau de qualité dans l'ensemble de nos établissements.

Et vous avez également des partenariats dans le monde de l'horlogerie de luxe ?

M.H.G. : Ce sont des partenaires très importants pour nous, notamment dans la haute joaillerie. Ils ont le même niveau d'exigence que nous.

Vous travaillez aussi avec un sculpteur français connu, un certain Richard Orlinski.

B.B. : On l'expose dans nos établissements ; l'art est un point essentiel à notre marque. Nous exposons énormément d'artistes et travaillons avec énormément de galerie. L'hiver passé, nous avions, par exemple, une dizaine de Banksy exposés à Gstaad.

En fait, vous gérez ça un peu comme une gestion d'actifs en bourse ?

M.H.G. : Exactement. Notre portefeuille immobilier est diversifié. Nous avons des actifs dans plusieurs pays : hôtels, résidences, chalets, villas et terrains, à construire ou en construction, commerciaux ou résidentiels, mais toujours



sous la marque Ultima. Les propriétés ont systématiquement plusieurs aspects afin de pouvoir bénéficier de liquidités supplémentaires si nécessaire. Par exemple, à Courchevel, nous avons 13 chalets individuels. D'un point de vue de management, la gestion de résidence est complètement différente de celle d'un hôtel, et nous constatons qu'un grand nombre de chaînes hôtelières à ce jour diversifient la gestion de leurs établissements en opérant des résidences en plus des hôtels. Nous respectons systématiquement nos trois piliers, stratégie d'investissements, système de management, et compréhension des attentes de nos clients.

Est-ce que vous avez déjà récupéré de la clientèle de vos concurrents ?

M.H.G. : Ce qui est important pour nous c'est de fidéliser notre clientèle. Notre concept est différent de celui proposé par les autres établissements du même standing, aussi nous essayons de proposer de nouvelles expériences susceptibles d'attirer une nouvelle clientèle.

En fait vous créez un écosystème de ultra high net worth dans lequel vous attirez des clients capables de dépenser énormément d'argent mais aussi très exigeants, donc il faut que vous vous adaptiez. Mais face à ça, vous avez des partenaires, des fournisseurs, qui ont envie de pouvoir toucher cette clientèle. C'est un fort levier de négociation avec eux, non ?

B.B. : Les partenariats que nous nouons



Je me souviens de l'époque où nous étions deux dans un bureau, aujourd'hui, nous sommes plus de 200 collaborateurs au sein de notre groupe.



ULTIMACAPITAL
STOCK EXCHANGE LISTING DAY



Max-Hervé George lors de l'entrée en bourse d'Ultima Capital.

représentent une plus-value conséquente à notre chiffre d'affaires. Par exemple, galeries d'art, clinique, haute joaillerie. Une galerie d'art qui place ses œuvres chez nous sait qu'elle va toucher le client final dans un environnement de haute qualité. Ce service fait partie à part entière de notre expérience client. C'est un business model dans le business model.

Et comment définiriez-vous Ultima Collection en trois mots ?

M.H.G. & B.B. : Nous dirions innovant, trend setter et privacy. *

Rencontre avec Michala Chatel, responsable des ventes mondiales du groupe Ultima Collection.

PAR DOMINIQUE BUSSO



Pouvez-vous me décrire l'offre d'Ultima Collection ?

MICHALA CHATEL : L'aspect que nous mettons en avant est que nous sommes d'abord une collection de propriétés, comprenant également un hôtel. Cela signifie que nous avons une magnifique collection de propriétés où tout est vraiment fait dans le moindre détails pour le confort de nos clients. Nous avons également notre propre service Ultima. Avec l'hôtel au sein de la collection, nous sommes en mesure de créer une équipe que nous appelons notre service de « signature Ultima ». L'hôte de l'une de nos propriétés souhaite le confort de nos services Ultima, intégré dans l'offre, pour une expérience hors du commun. Nous avons un niveau de service exceptionnel grâce au refus d'externalisation. Tout est fait Ultima pour pouvoir garder une régularité dans l'exécution. Que ce soit le massothérapeute, la nounou, l'instituteur, peu importe où vous vous trouvez ils seront là, que ce soit à Megève ou à Courchevel, les clients savent exactement quel personnel ils auront à disposition et ils se sentiront ainsi chez eux. Nous créons un endroit où nos hôtes se sentent chez eux, en famille, entourés de personnels Ultima Collection qu'ils connaissent déjà. car ce sont eux qui les ont accompagnés lors du séjour précédent. Le principe d'Ultima c'est vraiment de créer des valeurs, en anticipant ce dont nos clients ont besoin et en s'assurant qu'ils aient

une expérience comme « à la maison » Qui ne souhaite pas se sentir comme à la maison avec tout le confort d'une hôtel 5 étoiles Luxe ?

Quels sont vos principaux secteurs de ventes ?

M.C. : Nous utilisons différents moyens de vente. Nous avons bien sûr la vente directe, certains clients reviennent à la suite d'un séjour précédent ou ont entendu parler d'Ultima par le biais d'amis, de la presse ou sur internet : ces hôtes viennent directement chez nous pour réserver leur séjour. Les B2C, les B2B sont les ventes que nous développons à très grande échelle avec les agences de voyages. Nous utilisons aussi les conciergeries : ce sont vraiment des services de « family offices » avec une assistance personnelle. Nous organisons tout le séjour, du départ de leur vol jusqu'à leur retour. Nous participons activement au travail des conciergeries et préparons l'arrivée des hôtes chez Ultima. Nous avons également notre propre service de limousine, donc si nos hôtes arrivent à l'aéroport, nous nous assurons que leur voiture les attend pour les conduire jusqu'à la propriété Ultima. Lorsque nos hôtes repartent, nous restons en contact avec l'agence afin de nous assurer qu'ils rentrent chez eux comme ils le souhaitent.

Concernant vos chiffres de vente, pouvez-vous m'en dire davantage ?

M.C. : Les ventes sont en constante augmentation, nous pouvons donner l'exemple de l'hôtel à Gstaad où nous avons un taux d'occupation de 90 à 100 % en hiver. C'est un lieu unique car nous avons seulement 11 suites et 6 résidences. Notre saison d'été s'achève quant à elle avec un taux d'occupation de 60 % d'occupation, ce qui est impressionnant car la clientèle d'été réserve à la dernière minute sans réservation. Nous avons déjà réalisé un chiffre d'affaires élevé notamment avec les ouvertures de nos sites à Megève et Crans-Montana. Nous avons également des demandes de résidences pour des très longues durées.

Qu'est-ce qui rend Ultima unique ?

M.C. : Selon moi, grâce à notre signature Ultima, que vous soyez à Courchevel ou ailleurs, vous vous sentirez chez vous immédiatement. Ultima assure un service de haute qualité. Et, il y aura toujours une touche de surprise.

Quel est le sentiment principal lorsque l'on travaille pour Ultima ?

M.C. : C'est comme si nous étions une grande famille. Les équipes de direction et opérationnelle d'Ultima, représentent aujourd'hui plus de 200 collaborateurs. On se retrouve tous au siège, échangeons nos idées, travaillons avec une synergie et une polyvalence jamais vue ailleurs. *



François Reyl : « Ultima incarne la disruption dans l'hôtellerie de luxe »

Le Groupe Reyl accompagne
Ultima dans son développement.

PAR DOMINIQUE BUSSO

Qu'est-ce qui vous a motivé d'accompagner la croissance d'Ultima ?

F.R. : Nous avons été convaincus par le sens aigu des affaires des fondateurs d'Ultima ainsi que par l'originalité du business model, concret et précurseur. Nous avons également apprécié la complémentarité des associés et leurs connaissances pluridimensionnelles. En particulier dans les domaines de l'hôtellerie, de la finance et de la structuration juridique. Le fait que les associés soient jeunes a également été un facteur déterminant. Il y avait aussi cette fraîcheur et cette rapidité.

Pouvez-vous nous donner quelques chiffres au niveau de la valorisation ?

F.R. : La fourchette de valorisation tourne autour de 420 millions de francs suisses. L'opération a été faite sur le Bern Stock Exchange (BX Swiss). L'entrée en bourse a été précédée par un ensemble de travaux préparatoires de près d'un an au niveau du groupe pour renforcer son caractère institutionnel, l'adapter aux marchés de capitaux et le préparer pour les étapes ultérieures de son développement. C'est dans cette optique que l'IPO a été menée, et que nous avons travaillé avec Ultima comme banque partenaire et conseil financier par le biais de nos équipes de Corporate Advisory & Structuring et d'Entrepreneur & Family Offices Services.

Dans le futur, qu'est-ce que sera Ultima pour vous dans le domaine banquier ?

F.R. : Ultima a pour vocation de croître



sur le plan international. Les métiers dans lesquels sont présents Max-Hervé George et Byron Baciocchi évolueront de manière très marquée dans les dix ans à venir, et sont amenés à subir une forme de disruption. Le groupe Ultima s'inscrit parfaitement dans cette tendance, avec une marque forte, garante de cette exclusivité.

La plupart des grands groupes hôtelier aujourd'hui règnent depuis très longtemps, n'est-ce pas ?

F.R. : Ultima a comme objectif de franchir de nouvelles étapes qualitatives, en vue d'établir un nouveau « benchmark » de qualité extrême, déclinable dans d'autres segments d'activité et représentant des relais de croissance extraordinaires d'ici dix ans.

En trois mots-clés, comment définiriez-vous le groupe Ultima ?

F.R. : Exclusivité, expérience et disruption.

Que pouvez-vous nous dire sur l'aspect relationnel du banquier avec son client, le listing partner ?

F.R. : Nous serons force de proposition pour Ultima, que nous accompagnerons dans son développement tout en demeurant les gardiens de l'offre business proposée aux investisseurs. Reyl & Cie a comme objectif d'accompagner ses clients avec une offre intégrée de services, sur une base 360°. Dans l'hypothèse où Ultima procède à l'avenir à des acquisitions ou recherche des modes de financement, nous serons ravis de les accompagner dans ces développements. *

Ultima

ET SES PARTENAIRES

Parmi les investisseurs qui accompagnent l'ascension d'Ultima, on peut citer Jean Golinelli et Jaume Sabater pour Stoneweg, (asset manager gérant un portefeuille de plus de 2,5 milliards d'euro), Dani Roizman pour Brainvest Wealth Management (spécialisé à l'investissement, portefeuille en gestion de 2 milliards d'euros) et Jean-Pierre Verlaine (Englewood Global Services).



Jaume Sabater et Jean Golinelli
de Stoneweg.



Dani Roizman de
Brainvest Wealth Management.



Jean-Pierre Verlaine de
Englewood Global Services.