

market

FINANCE
GESTION ALTERNATIVE :
TOUS COUPABLES ?

INVESTIR

2015 SELON
LES STRATÉGISTES
DE GENÈVE

INDEX

MÉDIAS ROMANDS :
LES ACTEURS
D'INFLUENCE

INVITÉ

MICHEL DE
YOUGOSLAVIE

PHILANTHROPIE(S)

LA MAISON
DE SAVOIE :
UNE CULTURE
DU DON

CULTURE(S)

PETITE
PHILOSOPHIE DE
L'ODORAT

MARCHÉ DE L'ART

LA RUÉE SUR L'ART
CONTEMPORAIN



DOSSIER SPÉCIAL MÉDIAS

*L'AVENIR
RADIEUX
DE LA PRESSE
ÉCRITE*

8 CHF



OMEGA



Seamaster
Launched 1948

1969 First watch on the moon

1976 Apollo-Soyuz rendezvous

1957 Invention of touch pads

2011 Partnership with Orbis

Omega on Concorde SST

1936 World precision record

1932 divers

on North

ANTI-MAGNETIC
TECHNOLOGY 2004

2008 Silicon balance
spring introduced

1904 First Central
Tourbillon wristwatch

1894 Birth of the Omega movement

GoldenEye
Launched 1995

Constellation
Launched 1952

MEGA

TIME. MASTERED.

166 ans de tradition horlogère. Le premier mouvement Co-Axial entièrement antimagnétique, encore une innovation historique pour l'horlogerie de précision. Ce nouveau standard de qualité pour l'industrie horlogère a désormais un nom.

MASTER CO-AXIAL CHRONOMETER

First watch

1974 Marine Chronometer

1848 The Beginning

Speedmaster
Launched 1957

1999 First
Co-Axial movement

Los Angeles 1932


OMEGA
MASTER CO-AXIAL

LUC FERRY,

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE FRIEDRICH NIETZSCHE ?

« AUSSITÔT QU'ON NOUS MONTRE QUELQUE CHOSE D'ANCIEN
DANS UNE INNOVATION, NOUS SOMMES APAISÉS. »



LUC FERRY écrivain, philosophe, ancien ministre de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche en France (2002-2004)*

L'économiste Joseph Schumpeter, qui était un grand lecteur de Nietzsche, va reprendre cette idée très profonde selon laquelle la logique des sociétés modernes est celle de l'innovation permanente qui rend obsolète tout ce qui est ancien. Pas seulement dans les sphères techniques et scientifiques, mais dans tous les domaines de la vie humaine : art, culture, morale, spiritualité ou encore information. Il nommait cette obsolescence continue la « destruction créatrice ».

*Dernier ouvrage paru : *L'Innovation destructrice*, Éditions Plon, Paris, 2014.

Nietzsche avait raison de constater la nature déstabilisante de notre société à cause de cette mobilité permanente. C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre sa phrase, dès qu'on aperçoit quelque chose qui demeure à l'intérieur de cette innovation destructrice, alors on est un peu moins bouleversé, et donc un peu plus au repos, rassuré. A-t-on raison d'être rassuré ? C'est justement la question que pose le philosophe allemand. Peut-être devrions-nous accepter cet univers de mobilité permanente ? La réponse est ouverte.

A handwritten signature in black ink that reads "Luc Ferry". The signature is written in a cursive, flowing style.



Donnez-vous le temps
de réfléchir pour réussir.

Vous cherchez actuellement à faire croître votre patrimoine. Mais avez-vous pensé à le préserver pour les générations à venir? Prenez le temps de réfléchir à vos objectifs et ambitions et découvrez comment nous pourrions vous aider à les satisfaire pour votre famille.

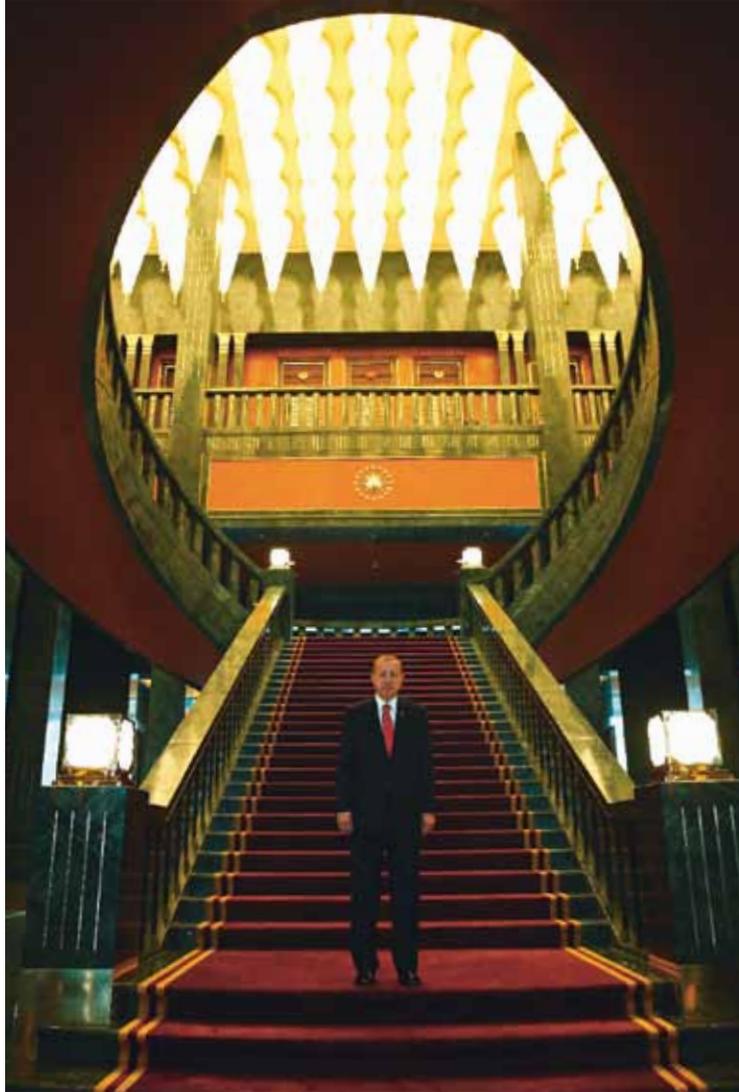
Offrez-vous dès maintenant un temps de réflexion.

Appelez le +41 (0)22 819 57 33 [Barclays.ch/sts](https://www.barclays.ch/sts)

Wealth and Investment Management



CONTRECHAMP(S)



Recep Tayyip Erdogan au pied de l'un des escaliers monumentaux de son palais

Recep Tayyip Erdogan et son palais de sultan tout neuf.

Le président turc vient d'emménager dans le palais somptueux qu'il s'est fait construire à Ankara, et dont il se plaît à rappeler les racines seldjoukides

(conquérants originaires d'Asie centrale). Doté de 1000 pièces réparties sur 20 000 m², soit 50 fois la surface de la Maison Blanche, il aurait coûté au bas mot 350 millions de dollars. Une étape de plus dans la renaissance impériale Ottomane.

Offre une grande marge de manœuvre. Même en matière de financement.

La nouvelle Classe C Break. Dès maintenant à des conditions particulièrement avantageuses.

La nouvelle Classe C Break fait preuve de grandeur. Elle ne séduit pas seulement par sa ligne sportive et la générosité de son espace, qui s'adapte en toute flexibilité à vos envies, mais également par ses nombreux systèmes innovants de sécurité et d'assistance. Découvrez les avantages de la nouvelle Classe C Break et bénéficiez de nos conditions de flotte avantageuses. Vous trouverez des informations complémentaires chez votre partenaire Mercedes-Benz ou sur www.mercedes-benz.ch/fleet

C 220 BlueTEC Break «Swiss Star Edition»	CHF	55 000.-
Votre avantage prix	CHF	12 417.-
Prix de vente au comptant	CHF	42 583.- ¹
Leasing à 2,9% à partir de	CHF	339.-/mois ²



Une marque Daimler

MERCEDES-BENZ BUSINESS

L'offre flotte pour vous.

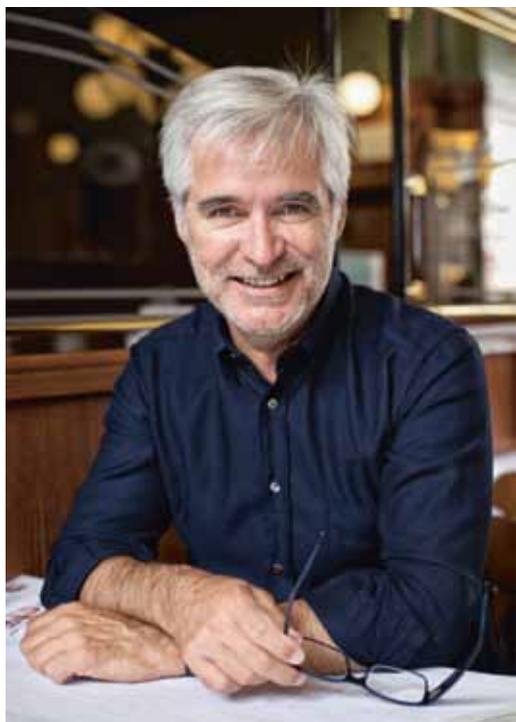


Mercedes-Benz

¹ C 220 BlueTEC Break «Swiss Star Edition», 2143 cm³, prix de vente au comptant CHF 42 583.- (prix catalogue CHF 55 000.- moins avantage prix de CHF 11 100.- = CHF 43 900.-, moins rabais flotte de 3%). Consommation: 4,3 l/100 km (équivalent-essence: 4,8 l/100 km), émissions de CO₂: 108 g/km (moyenne de toutes les voitures neuves vendues: 148 g/km), catégorie de rendement énergétique: A.

² Exemple de leasing: durée: 48 mois, kilométrage: 10 000 km/an, taux annuel effectif: 2,94%, 1^{er} versement plus élevé: CHF 9 200.-, versement mensuel à partir du 2^e mois: CHF 339.-. Hors assurance des mensualités PPI. Une offre de Mercedes-Benz Financial Services Schweiz AG. Assurance casco complète obligatoire. L'octroi d'un crédit est interdit s'il est susceptible d'entraîner le surendettement du preneur de leasing. Sous réserve de modifications. Le rabais flotte de 3% se base sur une taille de parc totale de 1 à 7 véhicules. Offre valable pour les entreprises inscrites au registre du commerce ou disposant d'un numéro de TVA valide. Le véhicule doit être immatriculé au nom de l'entreprise ou d'un collaborateur ayant droit au rabais flotte. La durée minimale est fixée à 6 mois. Modèle illustré avec options (LED Intelligent Light System, assistant grands phares adaptatifs Plus, pack stationnement actif avec PARKTRONIC, roues en alliage léger 19" avec design multirayons AMG, extérieur AMG Line, intérieur EXCLUSIVE, argent iridium métallisé, vitres teintées athermiques à partir du montant B, pack assistance de conduite Plus, 7G-TRONIC PLUS, pack rétroviseurs): CHF 59 400.-. 4,7 l/100 km (équivalent-essence: 5,3 l/100 km), 121 g CO₂/km, catégorie de rendement énergétique: B. Tous les prix s'entendent TVA de 8% incluse. Offre valable jusqu'au 31.12.2014. Immatriculation jusqu'au 31.03.2015.

Éditorial



Elena Budnikova

ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

Le 30 novembre on saura si l'exilé fortuné mérite autant que le requérant d'asile. Ils ont en commun de préférer nos terres. Ils ont mesuré par avance les mérites de la Suisse, sachant que là d'où ils viennent on les abîme ou les écrase dans leur chair, leurs idées ou leurs avoirs.

Le 30 novembre, on saura si la Suisse est séduite par ces pays d'origine, et s'y range dès lors qu'il s'agit de réduire les fortunes, et devenir à son tour un pays qui abîme. Un autre lot de terre qu'on abîme est l'Ukraine.

Les médias y contribuent dans l'affluence de clivages organisés pour creuser l'abîme entre

« nous » et les Russes. À suivre le courant dominant, on s'assure le confort, quitte à couler le vrai dans le faux. Présent à la dernière session du Club de Valdaï qui s'est tenue à Sochi, je peux en témoigner : un éminent confrère, d'un éminent quotidien londonien rapporta dans ses lignes tout autre chose qu'il y fut dit là-bas.

C'est ainsi qu'on abîme les consciences et les peuples. Manquerait-il à jamais aux médias ce brin de philanthropie qui influence les cœurs ? Notre index de ce mois vous le dira !

ÉDITEUR

Swiss Business Media
49, route des Jeunes
1227 Carouge / Genève
tél. + 41 22 301 59 18
fax. + 41 22 301 59 14
ISSN 1661-934X

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Boris Sakowitsch
tél. + 41 22 301 59 12
bsakowitsch@swiss-business-media.ch

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

Arnaud Dotézac
tél. + 41 22 301 59 16
adotezac@market.ch

CAHIER INVESTIR

Véronique Bühlmann
tél. + 41 22 301 75 46
vbuhlmann@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. + 41 22 301 59 12
asasso@market.ch

RÉDACTION

Franck Belaïch
Bertrand Carlier
Benoît Chappuis
Thomas Chapuis
Anton Dombrovsky
Michel Donegani
Arnaud Dotézac
Frédéric Dovet
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
Pierre-Emmanuel Iseux
George Iwanicki
Daniel Kohler
Axel Marguet
Céline Moine
Antoine Praz
Jean-Sébastien Robine
François Savary
Loïc Schmid
Christian Staub
Thomas Veillet
Jérémy Venarre
Christian Zeitler

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolo
Aurélien Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

John Hartung
tél. + 41 22 301 59 13
jhartung@market.ch

SERVICE PUBLICITÉ

tél. + 41 22 301 59 13
pub@market.ch

Daniel Fallet
tél. + 41 78 946 19 60
dfallet@market.ch

Marianne Bachtel-Croze
tél. + 41 79 379 82 71
mac@bab-consulting.com

MARKETING

Anne-Françoise Hulliger
tél. + 41 76 431 64 76
afhulliger@market.ch

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

Arthur Cattaneo
tél. + 41 22 301 59 12
acattaneo@market.ch

ABONNEMENTS

Dynapresse
38, avenue Vibert
1227 Carouge
abonnements@dynapresse.ch
www.dynapresse.ch
tél. + 41 22 308 08 08

IMPRESSION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 119

Automne 2014



TO BREAK THE RULES,
YOU MUST FIRST MASTER
THEM.

POUR BRISER LES RÈGLES, IL FAUT D'ABORD LES MAÎTRISER.
LA COLLECTION MILLENNARY SE CARACTÉRISE PAR DES
CALIBRES AJOURÉS DONT LE DÉLICAT TRAVAIL DE FINITION EST
ENTIÈREMENT VISIBLE. L'ORIGINALE ASYMÉTRIE DE SA
CARRURE CONTRASTE AVEC LE STYLE TRADITIONNEL DES
AIGUILLES ET DE SES TIMBRES EN ACIER BLEUI. UN SAVANT
MÉLANGE ENTRE DESIGN D'AVANT-GARDE ET HÉRITAGE
ARTISANAL.



MILLENNARY
RÉPÉTITION MINUTES
EN OR ROSE, BRACELET
EN ALLIGATOR.

AUDEMARS PIGUET
Le Brassus



42



28



82



106

SOMMAIRE N°119

04 ENTRE LES LIGNES	
06 CONTRECHAMP(S)	
08 ÉDITORIAL	
CHRONIQUE(S)	
12 RETOUR EN 1789, À BAS LES PRIVILÈGES! <i>par Flavien de Muralt</i>	
14 L'ÂGE DES MÉGA DEALS <i>par Stéphane Zreben</i>	
18 DE LA FISCALITÉ ET DE LA LOI <i>par Antoine Praz</i>	
20 « DEMAIN EST UN AUTRE JOUR, TU VERRAS... » <i>par Christophe Pian</i>	
ACTUALITÉ	
22 CONTEXTE(S)	
DOSSIER SPÉCIAL MÉDIAS (COUVERTURE)	
28 L'AVENIR RADIEUX DE LA PRESSE ÉCRITE <i>par Arnaud Dotézac</i>	
CAHIER INVESTIR	
41 SOMMAIRE DÉTAILLÉ	
42 DOSSIER : GESTION ALTERNATIVE, TOUS COUPABLES ? (couverture)	
66 COMMENT LES STRATÉGISTES DE GENÈVE ABORDENT 2015 <i>par Emmanuel Ferry (couverture)</i>	
68 LA RENTE VARIABLE : Pour ou contre ? <i>par Prof. Dr. Olaf Meyer</i>	
70 IDÉE(S) BUSINESS : Des sites internet accessibles à tous <i>entretien avec Stéphane Etter, fondateur de Digital Burger</i>	
72 INDICES BBGI : Un effet de change considérable <i>par Alain Freymond</i>	
ÉDUCATION	
76 PEUT-ON SE FIER AUX CLASSEMENTS MBA ?	
INDEX	
82 MÉDIAS ROMANDS : Les acteurs d'influence	
CULTURE(S)	
98 INVITÉ : Michel de Yougoslavie	
102 PHILANTHROPIE(S) : La Maison de Savoie : une culture du don	
106 PETITE PHILOSOPHIE DE L'ODORAT <i>par Boris Sakowitsch</i>	
110 MARCHÉ DE L'ART : La ruée sur l'art contemporain	
114 CULTURE(ELLE) <i>entretien avec Alexandra Bonzon</i>	
116 HÉDONISME(S)	
129 PHOTOGRAPHE DU MOIS	
130 LA CHRONIQUE DE JEAN-SÉBASTIEN ROBINE	

RETOUR EN 1789, À BAS LES PRIVILÈGES !



Élène Balthéza

FLAVIEN DE MURAL, membre fondateur de l'association SwissRespect

Derrière la formule aguicheuse « halte aux privilèges fiscaux des millionnaires » se cache le vrai sujet de la votation du 30 novembre : rendre « illicites les privilèges fiscaux pour les personnes physiques ». En introduisant ceci dans la Constitution, les initiants visent un public beaucoup plus large que les 5500 bénéficiaires du régime de l'imposition à la dépense : tous les contribuables ! Où sera placée la limite des privilèges ? La déductibilité des intérêts hypothécaires, les versements à des institutions de prévoyance, les frais de rénovation, la transition énergétique des bâtiments ? En tant que citoyen je ne suis pas prêt à donner le droit aux autorités fédérales de légiférer sur ce sujet. L'initiative prévoit également que la « Confédération édicte la législation d'exécution dans un délai de trois ans ». Une suppression des forfaits ne nécessite aucune législation d'exécution, preuve que le but est bien différent de ce qui est affiché.

Certes les initiants vont s'employer ces prochaines semaines à nous rassurer sur la question des déductions fiscales pour personnes physiques. Mais une fois le concept de « privi-

lège » entré dans la Constitution, le mal sera fait et rien ne pourra plus arrêter la tendance lourde à mettre la main sur la manne des déductions fiscales légales à ce jour. Au moment de voter, il faudra aussi ne pas oublier les paroles des promoteurs de l'initiative contre l'imposition d'après la dépense qui, de la voix du conseiller national socialiste Carlo Sommaruga (et la plupart de ses coreligionnaires), soutient que l'imposition forfaitaire n'est qu'un des privilèges à abolir et que c'est l'ensemble du système fiscal qui doit être réformé en supprimant progressivement les déductions d'impôt et autres avantages fiscaux. Dans le procès-verbal du Conseil national l'on peut lire

**LAISSER ENTRER DANS
NOS LOIS LE CONCEPT DE
« PRIVILÈGE » INCONNU EN
DROIT SUISSE, C'EST LA
PORTE OUVERTE À TOUTES
LES DÉRIVES**

ces propos : « Après l'adoption de l'initiative par le peuple, il s'agira de passer au « screening » l'ensemble des impôts des personnes physiques pour examiner là où la majorité actuelle a créé des privilèges au détriment d'autres segments de la population ». On ne peut être plus clair. Laisser entrer dans nos lois le concept de « privilège » inconnu en droit suisse, c'est la porte ouverte à toutes les dérives, il sera impossible de rattraper cette erreur idéologique fatale. Autre question souvent posée : est-ce que le régime de l'imposition à la dépense est injuste ou inégalitaire ?

Il n'est pas injuste car il ressort du désir de pallier une injustice patente au 19^e siècle entre les résidents qui payaient des impôts et ceux qui n'en payaient pas (heureusement aucune idéologie n'interdisait aux étrangers de s'instal-

ler ici pour leur retraite si bon leur semblait). Afin donc de pallier cette injustice, les partis du centre, les radicaux, avec au parlement l'accord des socialistes, ont mis au point dans le canton de Vaud en 1862 un système pour taxer ces personnes, l'impôt selon la dépense, très ingénieux car il est impossible de taxer correctement des gens sur leur fortune mondiale. Ce système n'a cessé d'évoluer et l'assiette n'a cessé d'augmenter, encore récemment avec effet en 2016, procurant déjà plus d'un milliard de rentrées fiscales. Heureusement nous assistons grâce à cela à la fin des abus. C'est une bonne chose. Casser l'assiette n'a pas de sens.

VOILÀ POUR L'INJUSTICE.

Il n'est pas inégalitaire parce qu'on ne peut comparer ce qui n'est pas semblable. Un retraité au régime fiscal à la dépense n'a pas le droit de travailler ni d'avoir d'activité lucrative en Suisse. Il est donc un contribuable différent. Ce dernier est soumis par exemple à Genève à

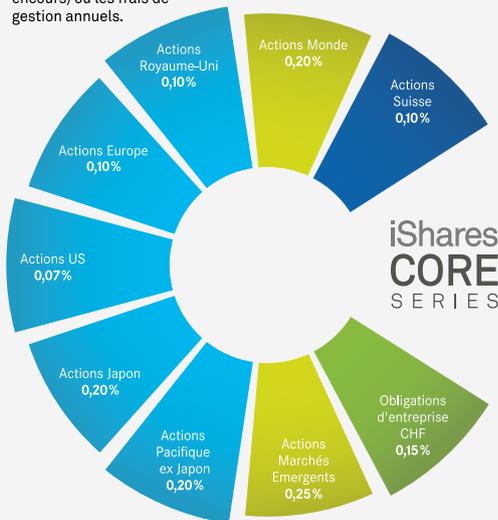
l'impôt sur les successions, alors qu'il a été supprimé pour les Genevois. Il est donc un contribuable différent, qui paie plus que les autres. Ce dernier est taxé dans son pays d'origine et dans le monde entier à la source sur tous ses revenus possibles, droits d'auteur, concerts, gains de compétition, royalties, etc. Il paie également partout où il a des biens immobiliers des impôts fonciers et autres impôts immobiliers, en Suisse aussi.

VOILÀ POUR L'INÉGALITÉ.

Il est également faux de croire qu'il y a en Suisse des milliardaires qui ne paient presque rien en impôts, le record d'impôt au forfait étant à ce jour 23 millions payés sur une année. Je passe les nombreux arguments en faveur de ce régime en tant que tel, amenant de la consommation, donc de la TVA, créant des places de travail et soutenant de nombreuses associations et événements sociaux et culturels. La presse en est pleine et ceux qui feignent de l'ignorer sont des idéologues obtus.

Bref on peut comprendre l'émotion primaire de l'envie mais ça ne tient pas la route longtemps. Ne nous laissons donc pas aveugler par une idéologie qui n'aura comme conséquence que l'appauvrissement de notre pays et l'augmentation des impôts pour la classe moyenne. \

Les pourcentages indiquent le TFE (Total des frais sur encours) ou les frais de gestion annuels.



PRÉSERVEZ VOS REVENUS À MOINDRE COÛT.

Nous comprenons que la gestion des coûts est votre priorité. C'est pour cela que nous avons conçu la gamme iShares Core Series.

iShares Core Series vous propose neuf éléments de base pour votre portefeuille, y compris des expositions aux actions et aux obligations parmi les plus populaires. Leurs faibles coûts vous permettent ainsi de préserver vos gains.

iShares by BlackRock. La société de gestion gérant pour les investisseurs le plus d'actifs à travers le monde*.

iShares
by BLACKROCK®

Pour investisseurs qualifiés uniquement. *Sur une base d'encours sous gestion de \$4,3 billions au 31/12/13, BlackRock. BlackRock n'a pas examiné cet investissement au regard de vos besoins individuels et de votre tolérance au risque. Les Core iShares sont domiciliés en Suisse et en Irlande. Le TFE est indiqué pour tous les fonds domiciliés en Irlande, et incluent : iShares Core MSCI Emerging Markets IMI UCITS ETF, iShares Core MSCI World UCITS ETF, iShares Core FTSE 100 UCITS ETF, iShares Core EURO STOXX 50 UCITS ETF, iShares Core S&P 500 UCITS ETF, iShares Core MSCI Japan IMI UCITS ETF et iShares Core MSCI Pacific ex-Japan UCITS ETF. Les frais de gestion annuels sont indiqués pour les fonds domiciliés en Suisse et incluent : iShares Core CHF Corporate Bond et iShares Core SPI® (CH). Les frais de gestion annuels sont les frais prélevés par BlackRock pour la gestion d'un fonds d'investissement. Le TFE mesure les coûts totaux associés avec la gestion et l'opération d'un fonds d'investissement. Ces coûts sont constitués principalement de frais de gestion ainsi que de frais de garde, d'administration, de transaction et d'inscription, ainsi que d'autres frais opérationnels. Le coût total du fonds est divisé par le total des actifs du fonds et est exprimé comme un pourcentage, ce qui représente le TFE. Le Représentant suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8022 Zürich, et l'Agent payeur des ETFs étrangers est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, succursale de Zürich, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zürich. L'agent payeur des ETFs suisses est Credit Suisse AG, Paradeplatz 8, 8001 Zürich, et l'ensemble de ses succursales en Suisse. Le Prospectus et la convention de gestion qui y figurent, le Document d'information clé pour l'investisseur (KIID), les statuts d'association, et les derniers rapports annuels et semestriels peuvent être obtenus gratuitement auprès de BlackRock Asset Management Schweiz AG. Les investisseurs sont tenus de consulter les risques spécifiques au fonds dans le Document d'information clé pour l'investisseur ou dans le Prospectus. © 2014 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. Ref: 17495

L'ÂGE DES MÉGA DEALS



Étienne Baudouin

STÉPHANE ZREHEN, managing partner, Agam Analytics

Quelques annonces dans le monde des startups laissent percevoir un nouveau type de transaction : les méga-levées de fonds pour des sociétés relativement jeunes.

Le dernier en date, qui a attiré beaucoup de publicité, est l'investissement fait par Google et Qualcomm, ainsi que par des poids lourds du Venture Capital comme Kleiner Perkins Caufield Byers et KKR. Ils ont investi plus d'un demi-milliard de dollars dans Magic Leap, qui promet de révolutionner la réalité virtuelle. Tout est encore très secret, mais d'après le clip de présentation sur leur site web qui montre un petit éléphant se déplaçant naturellement dans les deux mains de quelqu'un, on peut imaginer que la promesse est de faire apparaître des objets ou créatures artificiels dans un décor naturel, avec une vraisemblance extrême. Mais le montant est tellement astronomique, plutôt digne d'un budget militaire ou d'exploration spatiale, qu'on se demande comment ils en sont arrivés à le calculer. Comme le produit n'existe pas encore, il y a fort à parier qu'une partie importante de l'argent doit être dépensé dans la recherche et le développement, qui apparemment recouvrent de nombreuses disciplines d'ingénierie, du contrôle de lasers à l'optique, en passant par l'électronique.

À une moyenne de 200k\$/an, les montants levés permettent de payer 1000 personnes pendant deux ans et demi ! Par définition il est impossible de garantir que les efforts budgétés vont permettre de sortir un produit utilisable dans le temps et les coûts prévus. D'autant plus qu'il s'agit d'équipes nouvelles qui n'ont donc pas d'expérience à travailler ensemble. Il ne serait donc pas surprenant d'apprendre d'ici un an ou deux que les investisseurs ont dû remettre la main à la poche pour cause de délais de développement, ou alors qu'ils ferment la boutique, n'ayant pu trouver de solution à des problèmes fondamentaux.

Ce risque est certainement bien compris par les investisseurs. Ce qui est intéressant dans leur volonté de prendre un pari d'une telle échelle (la société est déjà valorisée à 2 milliards \$), c'est ce qu'ils en attendent. Pour Google, l'avènement de cette technologie permettrait de se passer complètement de l'ordinateur et du smartphone. Les lunettes de Magic Leap pourraient devenir l'unique interface pour communiquer. Ça permettrait à Google de contrôler toute la chaîne de l'information, du contenu à la communication, et de bypasser Microsoft et Apple complètement, grâce à une technologie qui les fera apparaître comme des vieillards attardés. Rappelez-vous la comparaison entre le premier Iphone et les autres téléphones portables lors de sa sortie... Pour Qualcomm qui est aussi actif dans l'entertainment, c'est la nouvelle génération du cinéma, ainsi que la nouvelle génération d'instruments de communication sans fil — d'ailleurs, il est étonnant de ne pas voir Disney dans le tour de table. Pour ces deux industriels, cette participation est donc d'intérêt double : si ça marche, ça promet d'avoir le meilleur produit, mais ça permet aussi de défendre sa position qui serait compromise si la concurrence avait mis la main dessus. De ce point de vue, probablement pour les mêmes raisons que celles qui ont poussé Facebook à payer Whatsapp 17 milliards \$, la valeur de la cible est à comparer à la valeur totale de l'acquéreur. Si le conseil d'administration de Kodak avait



NOUVELLE PEUGEOT 508 SW BUSINESS LINE LA ROUTE EST SON TERRITOIRE



Moteurs **PureTech** et **BlueHDi** innovants



Technologie **full LED**

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL

NOUVELLE PEUGEOT 508 SW: BIENVENUE EN BUSINESS CLASS. DÈS CHF 27 650.-

La nouvelle Peugeot 508 SW ne connaît pas l'art du compromis. Sous le capot, la nouvelle génération Euro-6 de moteurs essence PureTech et diesel BlueHDi établit un nouveau standard. Le moteur essence 1.6 THP 165 Stop & Start avec boîte manuelle 6 vitesses ne craint pas la comparaison avec les concurrents de sa catégorie. A l'extérieur, les optiques full LED donnent la touche de perfection visuelle ultime. A l'intérieur, les systèmes d'aide à la conduite innovants veillent à votre sécurité et le poste de conduite high-tech assure un maximum de confort et de connectivité. Pour en savoir plus sur la voiture de fonction idéale, n'hésitez pas à contacter votre partenaire Peugeot.

Peugeot 508 SW Business Line e-THP 165 ch, CHF 35 000.-, pack Business Line de CHF 2 685.- inclus, avantage client CHF 7 350.-, prix final CHF 27 650.-. **Consommation mixte de carburant 6,0 l/100 km, CO₂ mixte 139 g/km, catégorie de rendement énergétique A.** Véhicule illustré: Peugeot 508 SW Business Line BlueHDi 150 ch, avec options, CHF 41 750.-, pack Business Line de CHF 2 685.- inclus, avantage client CHF 8 768.-, prix final CHF 32 982.-. **Consommation mixte de carburant 4,2 l/100 km, CO₂ mixte 110 g/km, catégorie de rendement énergétique A.** Valable pour les commandes effectuées entre le 1.11.2014 et le 31.12.2014. L'émission moyenne de CO₂ de tous les véhicules neufs vendus en Suisse s'élève à 148 g/km. Prix, hors TVA de 8 %. Les modèles Business Line sont réservés à l'utilisation commerciale ou professionnelle. Les offres sont exclusivement réservées à la clientèle flotte et valables auprès de tous les partenaires Peugeot participant.

NOUVELLE PEUGEOT 508 SW

MOTION & EMOTION



PEUGEOT
PROFESSIONAL



identifié correctement la menace existentielle que représentait la photo numérique il y a 20 ans, il aurait probablement racheté Canon ou Nikon à n'importe quel prix, lequel aurait forcément été inférieur à la valeur perdue de Kodak dans sa déconfiture. Il est donc rassurant que Google et Qualcomm avec Magic Leap, de même que Facebook avec Whatsapp et Oculus, prennent des risques pour assurer leur avenir.

Dans un autre registre, on note les derniers tours de financement de Uber, la société de taxis alternatifs originaire de San Francisco, et celui d'Airbnb, actif dans la location de courte durée d'appartements. Uber vient de lever 1,2 milliard \$, pour une valorisation de la société de plus de 18 milliards, avec un revenu estimé de 213 millions \$ pour 2013! Mais avec une croissance impressionnante : le CA d'Uber double tous les 6 mois. Pour sa part, Airbnb vient de lever 800 millions \$ pour une valorisation de 10 milliards. D'après The Economist, si la croissance d'Airbnb continue au même rythme dans les deux ans qui viennent, d'ici 2016, ils auront plus de 10% du marché de l'hôtellerie! Ces deux sociétés ont été fondées

IL EST RASSURANT QUE GOOGLE ET QUALCOMM AVEC MAGIC LEAP, DE MÊME QUE FACEBOOK AVEC WHATSAPP ET OCULUS, PRENNENT DES RISQUES POUR ASSURER LEUR AVENIR

par des jeunes gens cherchant une solution novatrice à un besoin simple mais souvent compliqué à résoudre : trouver un taxi à San Francisco pour les uns, et offrir un logement pas cher mais lucratif pour eux à des gens lorsque tous les hôtels sont pleins dans la ville. Pour Uber et Airbnb, qui toutes les deux offrent une plateforme de lien entre fournisseurs et clients

finiaux, l'utilisation des fonds est relativement claire : faire de la publicité pour trouver des clients, occuper le terrain en amenant le plus de fournisseurs, et, se défendre légalement. Le produit est fini, il n'y a pas vraiment de propriété intellectuelle. C'est purement un problème d'opérations et de commerce. Une des nouveautés amenées par ces startups concerne les problèmes légaux d'envergure, dont les coûts doivent être provisionnés dans leurs comptes. Uber et Airbnb sont toutes les deux attaquées dans beaucoup de villes pour concurrence déloyale. À New-York, il est par exemple devenu illégal de louer pour une courte durée un appartement qu'on n'habite pas. À Paris, les chauffeurs de taxi ont engagé une fronde importante contre Uber. Il est possible que le gouvernement prenne le parti des chauffeurs de taxi contre celui des chauffeurs privés intéressés à utiliser leur véhicule pour transporter des gens à travers Uber. Ce ne sera pas la première fois qu'un gouvernement intervient pour empêcher une destruction d'activité



créatrice. On se demande comment les coûts d'amendes ou les limitations d'activités ont été estimés par les investisseurs, mais il est clair que le résultat net est attendu très positif.

Un domaine dans lequel les coûts restent exorbitants, et dans lequel existe une surcapacité, est celui des avocats. Va-t-on bientôt assister à la naissance d'un LawyerNB qui sera vite valorisé à plusieurs milliards? \

GP

GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



GIRARD-PERREGAUX 1966

GIRARD-PERREGAUX 03300-0094 CALIBER, SELF-WINDING MECHANICAL MOVEMENT
HOUR, MINUTE, CENTRAL SECOND, SECOND TIME ZONE 24 HOURS, DATE
46-HOUR POWER RESERVE - 40MM PINK GOLD CASE WITH SAPPHIRE CRYSTAL CASE-BACK
ALLIGATOR STRAP WITH FOLDING BUCKLE

BASEL - BUCHERER | BERN - BUCHERER | CRANS-MONTANA - HERITAGE MONTRES & BIJOUX | DAVOS - BUCHERER
GENEVE - BMP MONTRES PRESTIGE, BUCHERER, LES AMBASSADEURS, O.ZBINDEN, AIR WATCH CENTER
INTERLAKEN - BUCHERER | LAUSANNE - BUCHERER | LOCARNO - BUCHERER
LUGANO - BUCHERER, LES AMBASSADEURS | LUZERN - BUCHERER, EMBASSY | SAMNAUN - HANGL | ST-GALLEN - BUCHERER
ST-MORITZ - BUCHERER, LES AMBASSADEURS
VEVEY - MEYLAN | ZERMATT - BUCHERER | ZÜRICH - BUCHERER, LES AMBASSADEURS

DE LA FISCALITÉ ET DE LA LOI



ANTOINE PRAZ

Éléonore Baudouin

La Suisse, c'est bien connu, est peuplée de fourmis laborieuses, appliquées et perfectionnistes. Nous sommes cités en exemple pour notre réussite économique que l'on ose souvent qualifier de miraculeuse.

L'herbe étant toujours plus verte dans le pré de son voisin, il serait bon de faire un peu d'introspection et d'analyser ce miracle à la lumière de quelques chiffres qui m'interpellent et qui me font m'interroger régulièrement sur la réalité de ce miracle.

Puisque nous allons prochainement prendre des décisions importantes sur la fiscalité prétendument privilégiée de quelques brebis égarées dans nos alpages verdoyants ou au bord de nos lacs cristallins, penchons-nous sur la douceur réelle de notre pays, à l'aune de la fiscalité.

Selon les dernières statistiques de l'OCDE, et pour cette dernière, les revenus des divers impôts représentaient en moyenne du Produit National Brut, 34,1 % en 2011 (derniers chiffres disponibles) et 25,4 % en 1965 (nostal-

gie quand tu nous tiens...), soit une augmentation de 34,25 %. En près de 50 ans, avouez que ce n'est pas mal du tout, tout ça pour vivre bien évidemment plus de 30 % mieux qu'avant...

Toujours selon les statistiques de l'OCDE, qu'en est-il de la Suisse, cet élève modèle studieux et appliqué, dont la parcimonie est vantée aux quatre coins de la planète. Eh bien, si nous n'étions qu'à un taux de prélèvements de 17,5 % du PNB en 1965, nous sommes hélas bien passés à 28,2 % en 2012, soit une augmentation de 61,15 %... Tout de même, bel effort

NOTRE TAUX DE PRÉLÈVEMENTS DU PNB A AUGMENTÉ DE 61,15 % ENTRE 1965 ET 2012

de rattrapage pour l'élève modèle... À notre décharge, et par honnêteté intellectuelle, je préciserais que ce pourcentage est resté « relativement » stable depuis la moitié des années 1970, oscillant entre 25 et 29 %. Pourvu que ça dure et j'appelle de mes vœux pieux, à faire mieux encore.

Qu'en est-il alors des prélèvements fiscaux infligés aux citoyens ? Eh bien il en va de ces derniers comme des revenus fiscaux totaux.

Si l'on compare les prélèvements moyens par le biais des impôts et des charges sociales sur les revenus des individus, la Suisse occupe une bonne place avec 22 % de prélèvement sur le revenu moyen, et comme vous vous en doutez bien, largement plus de 50 % pour la plupart de nos voisins. Ceci vaut bien entendu pour 2013. Ces chiffres sont restés, heureusement, relativement stables depuis 2000, première année disponible dans la base de données de l'OCDE.

Peut-être pourrions-nous bien attribuer à la relative modestie des prélèvements effectués en Suisse, en comparaison internationale, une partie de notre prospérité, le citoyen moyen disposant ainsi de revenus plus élevés pour sa consommation et ses investissements.

Osons maintenant des comparaisons plus hasardeuses. Il est très difficile de trouver des statistiques fiables et surtout exhaustives sur l'inflation législative qui engluie le fonctionnement de nos sociétés modernes, mais la littérature ne manque pas de références, et il n'est pas rare que des parlementaires s'insurgent contre le nombre de lois et de règlements qui voudraient faire de nous des individus normés des pieds à la tête, du jour de notre naissance à notre mort, en régulant toutes les activités humaines. Tous ces efforts semblent toutefois rester vains, puisque bon an mal an, des milliers de pages rejoignent le recueil systématique des lois fédérales, au bonheur du législateur et au désespoir du légiféré.

Si le gouvernement reste discret sur sa production législative, le World Economic Forum par contre, publie chaque année son « Global Competitiveness Report », dans lequel il classe les pays, du plus compétitif, au moins bien entendu, en agrégeant de nombreux critères, dont celui du « poids de la réglementation ». Si la Suisse se classe avec régularité première de ce classement général de la compétitivité, sur 144 pays, elle n'est largement pas en tête pour ce qui est du critère du « poids de

la réglementation ». Un 17^e rang seulement pour la dernière année disponible, 2013-2014. Pour ce qui est du taux d'imposition des profits, la modestie reste de mise, puisque nous ne sommes qu'au 35^e rang.

Il existera certainement de nombreuses explications objectives de ce classement modeste, mais ici n'est pas le lieu de se justifier, alors j'appelle de mes vœux la Suisse à récupérer rapidement la 1^{re} place au classement du poids des réglementations ainsi qu'à celui du taux d'imposition. Et je ne peux m'empêcher de m'interroger sur la possibilité que le poids des dites réglementations ait une influence néfaste sur le taux d'imposition.

Vous m'aurez compris, vive les forfaits fiscaux, non à l'imposition des successions, et bienvenue à mes congénères européens, qu'ils prospèrent et vivent heureux à l'abri de nos cimes enneigées. \



Il n'y a pas qu'une seule équipe.
Il n'y a pas qu'une seule PME.

Comme chaque entreprise est unique, nous vous offrons des solutions d'assurance sur mesure afin de vous prémunir contre les conséquences financières des absences dues à la maladie ou à un accident.

Pour tout renseignement, téléphonez au 058 277 18 00 ou rendez-vous sur www.css.ch/entreprise. **En tous points personnelle.**



CSS
Assurance

« *DEMAIN EST UN AUTRE JOUR, TU VERRAS...* »



Éléonore Baudouin

CHRISTOPHE PIAN, Swiss TV, www.swisstv.ch

Dix ans... C'est le temps qu'il nous reste à jouir de notre supériorité intellectuelle sur les machines. C'est le temps qui nous sépare de la Singularité, prévue pour 2025. Conceptualisée par John von Neumann, cette théorie suppose qu'au-delà d'un point le progrès ne sera que l'œuvre des machines. Cela sous-entend l'inemployabilité d'une grande partie de la population. On ne parle pas uniquement des métiers manuels qui se verront inaptes à la besogne, mais bien d'une révolution industrielle sans précédent qui viendra toucher de plein fouet toutes les catégories socio-professionnelles. Dubitatif à l'idée de devenir moins performant que votre toaster ? Voyez plutôt : 48% des quelque 1800 experts mandatés par le « think-tank » Pew Research prévoient que le progrès engendré d'ici à 2025 détruira plus d'emplois qu'il n'en créera. Leurs détracteurs arguent que mécaniquement cela fait une majorité qui estime, comme Keynes dans les années 30, qu'au contraire le progrès technologique est vecteur de création d'emplois et non de destruction, le temps que, comme souvent, l'humanité s'adapte. Certes, mais permettez-moi d'en douter : aujourd'hui les machines préparent notre café, envoient nos emails, suggèrent le prochain livre ou film que nous sommes susceptibles

d'aimer, ont résolu le jeu de dames, ne peuvent plus perdre aux échecs et conduisent nos voitures (la Google car avait déjà parcouru un million de kilomètres sans accidents au mois d'avril dernier), rien que ça. Les sceptiques péroreront qu'il ne s'agit là que de tâches mécaniques ne faisant appel qu'à des formes d'intelligence brute ; mais cela va plus loin : en 2014 une machine a passé le test de Turing de manière suffisamment convaincante pour confondre 33% des juges de l'université de Reading, incapables de déterminer s'ils s'adressaient à une machine ou à un enfant de 13 ans. Vous êtes toujours circonspect ? En 2012, l'Orchestre Symphonique de Londres a joué pour la première fois une Symphonie écrite par... des ordinateurs de l'Université de Malaga en l'honneur... des 100 ans d'Alan Turing (eût-il été vivant) ! Demain les machines diagnostiqueront nos maladies, écriront des œuvres artistiques majeures, parcourront les codes de loi, créeront et manufactureront la nouvelle génération de machines, elles-mêmes des robots intelligents. Seront-elles infaillibles ? En aucun cas. Mais elles n'ont qu'à être meilleures que nous pour être intéressantes à employer. Les machines ne connaissent ni fatigue émotionnelle ni physique, ni distraction, n'ont pas besoin de se nourrir ou de dormir. Qui peut alors affirmer qu'elles ne pourront pas à terme nous supplanter dans une majorité de domaines ? Certains prévoient donc la fin de notre société telle que nous la connaissons aujourd'hui. Mais tout n'est pas perdu ! Forbes a produit un article sur les nouveaux emplois et nouvelles industries. Pour se rassurer (un peu) en voici un extrait : développeur d'applications, Manager de réseaux sociaux, designer d'expérience utilisateur, cloud computing... Des industries et métiers inexistantes ou insignifiants au mieux il y a à peine 10 ans rapportent aujourd'hui des centaines de milliards de dollars. Il est donc possible d'envisager la prochaine révolution industrielle avec optimisme, à l'instar de Jonathan Grudin, chercheur en chef chez Microsoft qui nous rappelle que nous n'avons jamais manqué de choses à faire sur Terre. \

POUR AMÉLIORER L'IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE COMMENCEZ PAR VOTRE FLOTTE.



DÈS **FR. 199.-/MOIS***
LOCATION DE LA BATTERIE INCL.

RENAULT ZOE. 100% ÉLECTRIQUE.
TESTEZ-LA, VOUS COMPRENDREZ.

CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE



* Leasing 0,9%: Taux nominal 0,9% (TAEG 0,9%), contrat de 12-48 mois, assurance emprunteur incluse, valeur résiduelle conforme à la grille RCI obligatoire. Exemple: ZOE Life, 0 g CO₂/km (en utilisation, sans production d'énergie), émissions de CO₂ issues de la production d'électricité 16 g/km, consommation d'énergie 14,6 kWh/100 km (équivalent essence 1,6 l/100 km), catégorie de rendement énergétique A, Fr. 22900.- (Wallbox excl.), moins prime eco champion Fr. 4000.- (valable uniquement avec leasing 0,9%) = Fr. 18900.-, acompte Fr. 4536.-, valeur de reprise Fr. 10076.-, 12500 km/an, 48 x Fr. 199.- (incl. TVA et location de batterie Fr. 95.-). Casco complète oblig. non comprise. Financement par RCI Finance SA (sous réserve d'acceptation). L'octroi d'un crédit est interdit s'il occasionne le surendettement du consommateur. Modèle illustré (équipements supplémentaires incl.): ZOE Zen, prix catalogue Fr. 27450.-, moins prime eco champion Fr. 1000.- = Fr. 26450.- (Wallbox Fr. 1300.- incl.). Moyenne des émissions de CO₂ de tous les véhicules neufs vendus en Suisse 148 g/km. Offre réservée aux clients particuliers et professionnels (petites flottes hors accords cadre) dans le réseau Renault participant en cas de signature du contrat et d'immatriculation entre le 01.10.2014 et le 31.12.2014 et non cumulable avec d'autres actions en cours.

Contexte(s)

SUISSE

SERIAL CRÉATEURS D'ENTREPRISES

La Suisse se classe au second rang mondial des multi-entrepreneurs avec 6,3 entreprises en moyenne par créateur d'entreprise, derrière Hong Kong, où ils en créent 10,2 en moyenne. (Source : Global entrepreneurialism report 2015, BNP Paribas Wealth Management /Scorpio Partnership). \

HORLOGERIE

Selon Elmar Mock, co-inventeur de la Swatch, « sur deux cents montres fabriquées dans le monde, une seule l'est en Suisse. En revanche, le bénéfice que l'on retire de cette montre est supérieur à la somme des bénéfices des 199 autres montres ». \



Elmar Mock

EUROPE

FRANCE



Maurice Lévy, PDG de Publicis

Publicis rachète pour 3,7 milliards de dollars l'agence numérique Sapient. Cette entreprise bostonienne fondée en 1990 a réalisé 1,3 milliard de dollars de chiffre d'affaires en 2013. Sa branche services publics compte notamment comme clients le corps des Marines et les douanes américaines. \

BELGIQUE, L'ARMÉE N'A PLUS LE SOU

Faute de crédits suffisants, l'armée belge annule pour la seconde fois sa participation à une opération de l'Eufor, destinée à sécuriser durant trois mois l'aéroport de Bangui, capitale centrafricaine. \

ALLEMAGNE



Monnaie virtuelle Bitcoin

La banque en ligne munichoise Fidor et la plateforme californienne d'échange de bitcoin Kraken, annoncent vouloir ouvrir le premier établissement bancaire en ligne spécialisé dans les monnaies cryptées, d'ici début 2015. Le site sera administré selon les lois bancaires allemandes (www.cryptocurrency-bank.com). \



C'est l'impact qui fait la différence.

Avec la lettre publicitaire, vous convaincrez personnellement et directement votre groupe cible. Pratiquement aucune limite n'est imposée à votre créativité. A votre succès non plus.

Faits, exemples de réussite et inspiration: poste.ch/impact

LA POSTE 
Dynamique jaune.

50 ans

Expertise en Suisse



C'est l'équilibre entre le savoir-faire local et l'expertise globale qui permet à Schroders en Suisse de tenir compte des besoins particuliers des clients depuis plus de 50 ans avec succès.

www.schroders.ch



Schroders

ÉTATS-UNIS

LECTURE PRIVÉE

Le site the-digital-reader.com a été le premier à révéler que le logiciel de lecture Digital Edition 4 d'Adobe analysait toutes nos habitudes de lecture et les expédiait en clair aux serveurs d'Adobe. Après confirmation de cette nouvelle forme d'intrusion dans nos vies privées par la très sérieuse Electronic Frontier Foundation (EFF), Adobe a annoncé que sa dernière version de Digital Editions Epub mettrait fin à cette pratique. \

BANQUES KARMIKES

Credit Karma a réussi à lever 85 millions de dollars en 2014, notamment auprès de Google capital. Cette plateforme aide les particuliers à trouver la meilleure solution de crédit et leur offre une interface d'évaluation permanente de leurs encours. La plateforme créée en 2008 par Ken Lin a dû néanmoins améliorer la sécurité de ses applications sous la pression du FTC. \



Logo Credit Karma

JAPON

AVIATION

Mise au ban depuis la capitulation de 1945, l'industrie aéronautique japonaise civile renaît avec le Mitsubishi Regional Jet (MJR), présenté en grande pompe le 18 octobre dernier à Komaki (Nagoya). Biréacteur moyen courrier de 70-90 places, il a déjà reçu 350 commandes fermes ou optionnelles à environ 40 millions de dollars l'unité, pour une mise en service prévue en 2017. Il devra prendre place dans un marché dominé par le brésilien Embraer et le canadien Bombardier, mais où le russe Soukhoï Superjet 100 est déjà présent depuis 2011 et où se profile également l'ARJ21 Xiangfeng (« Phoenix Volant »), du constructeur chinois COMAC, qui devrait entrer en service en 2015. \

TAXIS ROSES



Stella Mateo, fondatrice de She taxis- SheRides à New York

New-York inaugure la première compagnie de taxis conduits par des femmes et réservés aux femmes. « She-Taxis - SheRides » – c'est le nom de la compagnie – impose simplement de passer les commandes via son application Smartphone maison. Les conductrices seront reconnaissables à leur pashmina rose. Mais ce n'est pas une nouveauté. De tels services existent déjà dans les pays du Golfe, en Inde et en Afrique du Sud. Le Mexique offre aussi des « pink transports » sur quelques lignes publiques. En fait, c'est le Japon, dès 1912, qui fut le premier à offrir des trains réservés aux femmes, connus sous le nom poétique de *hana densha* (*trains de fleurs*). Aujourd'hui des wagons sont toujours dédiés aux femmes aux heures de pointe, et à Tokyo il existe même des étages d'hôtels réservés aux femmes. \



Présentation du MJR à Nagoya

CHINE

NOUVELLE LOI SUR LE CONTRE-ESPIONNAGE



Surveillance en Chine

Adoptée le 1^{er} novembre 2014, cette loi inaugure des changements profonds dans la gestion de la sécurité intérieure chinoise. Elle institue notamment un Conseil de la sécurité nationale, destiné à améliorer l'interaction entre les services de sécurité du pays. Les organes de sécurité auront notamment le pouvoir d'exiger l'interruption ou la modification de toutes les activités considérées comme nuisibles à la sécurité du pays et de geler voire saisir les avoirs des responsables directs ou indirects. Ce texte remplace intégralement la dernière loi sur la sécurité nationale datant de 1993. \

IRAN

L'ASCENSION D'ALI SHAMKHANI

Secrétaire du Conseil suprême iranien de la sécurité, le contre-amiral Ali Shamkhani joue un rôle clé dans la négociation sur le nucléaire. Faisant le pont entre le président Hassan Rouhani et le guide suprême Ali Khamenei, il aurait aussi contribué à l'éjection de Nouri al Maliki, l'ancien premier ministre d'Irak, l'été dernier. Il a la particularité d'être originaire du Khuzestan, une région arabophone du sud de l'Iran, un atout dans les relations avec les pays voisins. En 2004, il fut d'ailleurs décoré de la plus haute distinction saoudienne par le roi Fahd. \



Ali Shamkhani avec Dominique de Villepin, Téhéran, 7.10.2014

IRAK/SYRIE

CHARS US DE L'ISIS

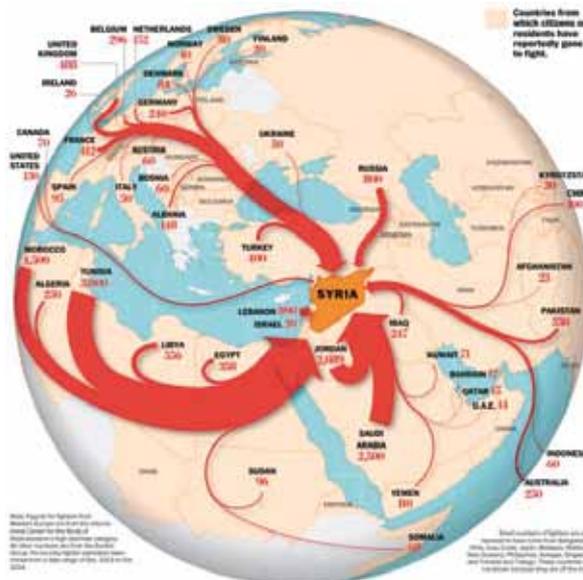
On estime que les Jihadistes de l'ISIS disposaient de 2500 chars, véhicules blindés Humvee et véhicules blindés de transport de troupes pris à l'armée irakienne lors de leur offensive de juin 2014. Il s'agissait pour la plupart de chars américains laissés à l'armée irakienne après le départ des troupes US. \



Tank de l'armée de l'Etat islamique

NOMBRE DE JIHADISTES ÉTRANGERS

Un rapport de l'Onu estime à 15 000 le nombre de jihadistes étrangers recrutés par l'État islamique. Ils proviennent de 80 pays différents, ce qui témoigne selon le rapport, d'une très grande efficacité dans le recrutement. \





GLION
INSTITUTE OF HIGHER EDUCATION

IT'S MORE THAN A DEGREE. IT'S A CAREER-MAKER.

79% of Glion Alumni are in management positions.

We're developing the next generation of global business leaders in the hospitality industry through our successful, proven methods.

www.glion.edu

We offer unique Bachelor Degrees and Postgraduate Diplomas with a wide range of specializations. For more information on our campuses in Switzerland and London, please contact Gregoire Pittet - Admissions Manager:
gregoire.pittet@laureate.ch | +41 21 989 26 85

L'AVENIR RADIEUX DE LA PRESSE ÉCRITE

CELA FAIT DES ANNÉES QUE LA GRANDE PRESSE IMPRIMÉE SEMBLE PÉRICLITER PRESQUE PARTOUT, NOTAMMENT AUX ÉTATS-UNIS OÙ 150 QUOTIDIENS ONT DISPARU CES 20 DERNIÈRES ANNÉES, TANDIS QUE LES RECETTES PUBLICITAIRES ONT CHUTÉ DE MOITIÉ EN 10 ANS.

En Suisse, les recettes publicitaires de la presse imprimée chutaient de 2,4 milliards de francs en 2008 à 1,6 milliard en 2013. Pour la même période, les recettes publicitaires sur Internet, tous produits confondus, passaient de 300 millions à 744 millions de francs. Il est intéressant de noter que la plus forte croissance revient aux moteurs de recherche, c'est-à-dire essentiellement à Google, dont le chiffre d'affaires suisse pour 2013 a été de 250 millions de francs, alors qu'il n'était que de 18 millions en 2005, soit une progression de 1300% en seulement 8 ans.

Même si 89% des Suisses continuent de lire au moins un journal ou un magazine de manière régulière, le lectorat des quotidiens romands est lui aussi resté orienté à la baisse en 2013. Par exemple en Suisse romande, le *Matin* a perdu 26000 lecteurs, *24 Heures* 13000, *Le Temps* 5000, etc.

Mais certains ont résisté comme la *Liberté*, *La Côte* ou *Le Nouvelliste*. Les choses ne sont donc pas aussi clivées qu'on l'imagine. Selon une étude du Reuters Institute publiée en juin 2014¹, les quotidiens (versions papier et digitale cumulées) restent un vecteur d'acheminement des informations pertinent pour 3/4 de la population d'Europe, du Japon, du Brésil urbain et des États-Unis. Et mis à part le Finlande et l'Italie, le papier draine toujours plus de lecteurs que l'Internet. La presse imprimée souffre mais elle est toujours bien là. Ce qui a changé c'est sa cohabitation avec des



Le journalisme à l'ancienne, salle de rédaction du New York Time 1942

innovations technologiques qui évoluent en permanence, et dont les paramètres de changement sont en particulier l'accès à l'information (gratuité, temps réel, désir de savoir) et les modes de production (atomisation des sources, ruptures technologiques).

LES PARAMÈTRES DU CHANGEMENT

1. Gratuité de l'information

L'homme a toujours été curieux de savoir ce qui se passe chez le voisin ou avide d'entendre les récits d'un périple, sans pour autant qu'il ait à payer pour cela. En revanche, l'information écrite a toujours été chère à produire, qu'elle fût aux mains des copistes du Moyen-âge, ou sortie des rotatives de l'imprimerie la plus moderne.

La presse n'avait en tout cas pas attendu Gutenberg pour exister. Les Romains avaient leurs *Acta*, feuilles manuscrites journalières, copiées en plusieurs exemplaires et vendues au Forum. Les Chinois, inventeurs du papier, s'informaient dès la première dynastie Han (III^e-II^e s. av. JC), grâce aux *tipao*, feuillets d'information du Palais impérial à destination des seuls hauts fonctionnaires de l'empire.

L'Europe médiévale connaissait aussi ce type de « nouvelles » manuscrites, destinées aux aristocrates et négociants, tandis que Venise commença à publier ses *avvisi* à partir de 1566. Ils pouvaient être hebdomadaires, mensuels ou plus espacés selon les nécessités de l'information, mais furent distribués dans toutes les cours d'Europe, intéressées de savoir ce

qui se passait chez l'ennemi ou l'ami. Les *avvisi* se vendaient en général au prix d'une *gaxeta* (monnaie vénitienne) et c'est ainsi que les *avvisi* prirent le nom de leur monnaie pour devenir des *gazette*. On y parlait de guerre, de paix, d'impôts, de finances, d'histoire, etc. Les auteurs de ces gazettes étaient de vrais journalistes d'investigation, disposant de réseaux de correspondants partout en Europe. Ils restaient toutefois dans l'ombre de peur de se faire châtier lorsqu'ils en disaient trop. On les connaissait sous le nom de *gazzettieri* mais aussi de *reportisti*, ancêtres des reporters.

L'information resta donc longtemps réservée à une élite, qui avait les moyens de se l'offrir (État², Église, personnages politiques, grands négociants). Elle était aussi un symbole de prestige social. On l'achetait parfois plus pour ce qu'elle symbolisait que pour ce qu'elle contenait. Au tournant du 19^e siècle, elle était encore inaccessible au grand public. Par exemple dans la France de 1828, l'abonnement annuel au très prisé *Journal des débats* coûtait 80 francs, soit l'équivalent de plus de 400 heures de travail d'un ouvrier. Un produit de luxe. Mais on voulait savoir, alors on s'abonnait à plusieurs, divisant les coûts par quatre, ou dix. Dans le même temps, on faisait circuler ces journaux. C'est le Français Émile de Girardin qui prit conscience le premier de cet engouement populaire pour les journaux, freiné par son prix. Il décida de le diviser par deux et lança en 1836 la Presse, journal financé majoritairement et pour la première fois en France, par la publicité³. Ce fut un succès immédiat et en 1838 il écrivit :

« En France, l'industrie du journalisme repose sur une base essentiellement fautive, c'est-à-dire plus sur les abonnements que sur les annonces. Il serait désirable que ce fût le contraire. Les rédacteurs d'un journal ont d'autant moins de liberté de s'exprimer que son existence est plus directement soumise au despotisme étroit de l'abonné, qui permet rarement qu'on s'écarte de ce qu'il s'est habitué à considérer comme des articles de foi. »

Il aura donc fallu attendre l'industrialisation et le désir des ouvriers de s'informer, pour assister à une réelle démocratisation de la presse et la voir envahir toutes les composantes de la société. Aujourd'hui, c'est à une rupture du même ordre qu'on assiste en faveur de l'information gratuite, en particulier digitale. Les statistiques sont claires : pas plus de 10% de la population qui navigue sur le net pour trouver son info n'est prête à passer au payant. Sur le temps long, le coût de l'information a donc toujours été déterminant, tandis que sa gratuité n'a jamais cessé d'être présente.

2. Temps réel

L'idée d'un accès immédiat à une information en direct reste étroitement associée aux images CNN de la première guerre du Golfe. Elles ont rendu possible le sentiment et le droit d'être témoin de l'histoire en même temps qu'elle se déroule. Peu importait que ces images n'eussent montré que ce qui était permis, elles produisaient le goût de l'éminente véricité du « temps réel », même si c'était à partir des ingrédients les plus ordinaires de la télé réalité.

Alors que le temps où l'on se ruait sur la « spéciale dernière », vendue à la criée dans la rue, était déjà révolu, la télévision en continu le ranima sous forme de « breaking news ». Avec l'avènement des news sur internet, les écrans se sont ajoutés les uns aux autres, faisant de la péremption de l'info la rivale fatale du journalisme à l'ancienne. La crise de la presse quotidienne, c'est aussi celle d'une part de démonétisation du temps différé.

Au rite contemplatif de la télé et celui plus actif de la lecture, Internet ajoute le temps de l'écriture des blogs et celui du dialogue « chaté », « skype » ou « tweeté ». Certes le dialogue a toujours stimulé la fonction de penser et l'organisation de nos connaissances, notamment par l'argumentation. Mais Internet ajoute un paramètre jusque là réservé aux mages et aux dieux : celui de l'ubiquité. Une omniprésence que même les barrières linguistiques peinent à contenir, face aux outils de traduction en ligne de plus en plus performants. À la globalisation de l'économie s'est ajoutée furtivement celle d'une mondialisation intellectuelle. Une telle imbibition serait impossible sans l'appétit de savoir.

3. Vouloir être au courant

L'être humain aurait un besoin inné de savoir ce qui se passe. Il y a quelques années, des chercheurs travaillant sur la mésange charbonnière ont confirmé qu'il existe bien un lien entre la recherche de nouveauté et une forme du gène du récepteur 4 à la dopamine, présent aussi chez l'homme⁴. La curiosité est habituellement définie comme une attitude de disponibilité à la nouveauté ou d'intérêt à l'égard d'un sujet ou d'un phénomène donné. Mais elle peut se transformer en une véritable

- 1) Digital news report 2014, tracking the future of news.
- 2) Richelieu fut le premier à avoir l'idée d'une imprimerie d'État en France, en 1640. La première imprimerie officielle suisse fut établie 50 ans plus tôt, à Berne en 1589.
- 3) La première introduction d'une publicité payante dans la presse semble remonter à 1704 dans la Boston News-Letter. La Pennsylvania Gazette, fondée par Benjamin Franklin en 1729, y avait également recours systématiquement.
- 4) Institut Max-Planck d'ornithologie de Starnberg, en Allemagne et Institut néerlandais d'écologie de Heteren, en Hollande.

addiction pour devenir une « FONK » (Fear Of Not Knowing / peur de ne pas savoir) ou une « FOMO » (Fear Of Missing Out / peur de rater quelque chose). Ces craintes de ne pas être au courant peuvent provoquer un recours compulsif aux sources d'information. Et plus on se soucie de ce qui se passe ailleurs, plus on culpabilise de ne pas y participer, plus on s'attache à vérifier. Ce cercle vicieux viendrait d'une angoisse d'affirmer sa propre préférence par comparaison incessante avec les choix personnels des autres. Un sujet médical à part entière aujourd'hui, pour les accros du smartphone grisés par la diversité des sources.

4. Diversité des sources

Un autre facteur de déclin de la grande presse est sans aucun doute la démultiplication à l'infini des sources d'information et la banalisation de l'accès à celles-ci par les moteurs de recherche. Mais là encore le phénomène n'est pas nouveau dans l'histoire de l'information. Par exemple entre 1450 et 1650, on recensait déjà pas moins de 700 000 titres de presse ! Les travaux récents d'Andrew Pettegree à ce sujet⁵ démontrent l'extraordinaire diversité des médias à tout moment de l'histoire, autant que leur adaptabilité aux évolutions socioéconomiques et technologiques.

5. Technologie

L'information a changé de nature avec les technologies actuelles. Les médias en ligne produisent autant du contenu que du service : email, chat, blogs, recherches, partage de photos et vidéos, agrégations, etc. En matière d'information stricto sensu, Google news rassemble aujourd'hui plus de 50 000 sources avec un algorithme qui peut distinguer plus de 100 critères sémiotiques. De nouveaux concepts apparaissent comme celui de « sérendipité », ce doux mélange d'heureux hasards et de sagacité (cf. « Philosophie de l'odorat » ce numéro, p106), qui nous fait découvrir un résultat pertinent qu'on ne cherchait pas ou pas à ce moment-là. Madhav Chinnappa, directeur stratégique des partenariats de Google News, assurait récemment que son groupe travaille justement à un nouvel algorithme qui s'y rapporte.

La rentabilité de ces nouveaux outils est exceptionnelle. Le mois dernier, Google annonçait un chiffre d'affaires trimestriel de 16,5 milliards de dollars, en progression de 20 % par rapport au même trimestre 2013, générant 2,8 milliards de bénéfice. La société de Mountain View revendique par ailleurs disposer de 62,2 milliards de réserves de cash, c'est-à-dire à peu près l'équivalent du chiffre d'affaires annuel qu'elle devrait réaliser sur l'ensemble de l'année 2014.

Avec Google, on est loin du modèle économique simplet des petites annonces, tributaire de l'impression papier. En premier lieu, la production de ces pages Google qui accueillent la publicité est entièrement automatisée et massive. Ensuite, la production des espaces publicitaires eux-mêmes, autant que leur prix, sont étalonnables en permanence, ce qui est un facteur de rentabilité essentiel. Par ailleurs, de nouvelles sources de recettes, comme les contenus vidéo, les « appli » en tout genre, ne cessent d'apparaître et de croître, créant toujours plus de rentrées publicitaires.

Ces innovations extrêmement rapides (on rappellera que Google n'a été fondée qu'en 1998), sont le nerf de la guerre. Les médias ont mis du temps à le comprendre mais aujourd'hui c'est quasiment fait. Tous les grands groupes de presse se sont dotés de leurs propres régies pour le marché online, quand ce n'est pas carrément un laboratoire de recherche maison, tel le Nytlab du New York Times. Ce modèle du genre s'intéresse notamment à la communication entre les objets, par exemple entre la machine à café et le frigo ou le grille-pain du

ON PARLE MÊME AUJOURD'HUI DE PRODUIRE DE L'INFORMATION COMPLEXE SOUS FORME DE JEUX VIDÉO.

petit-déjeuner, moment clé pour écouter ou lire les news. Il développe aussi de nouveaux capteurs pour aider les journalistes d'investigation, des solutions qui suivent le lecteur dans le flux continu d'informations, comme par exemple des miroirs de maison répondant au son de la voix pour faire apparaître des infos ; ou encore des tables de cuisine « Julia », avec grand écran tactile intégré pour y lire ses recettes.

Même révolution en cours au Washington Post, racheté 250 millions de dollars et en nom propre par Jeff Bezos, heureux et patient propriétaire d'Amazon (cf. focus 1). Les premières applications qui permettent de fusionner le contenu du « Wapo » avec les offres de la nouvelle tablette Kindle, sont prêtes.

Aujourd'hui, ces titres ont compris que leur futur passe par la maîtrise du digital et que la défense des grands principes d'une presse libre, démocratique et propriétaire de son contenu ne suffit plus. Le puissant groupe allemand Axel Springer en a fait la très amère expérience cette année. Souhaitant faire payer des droits d'auteur à Google pour la reproduction partielle de son contenu utilisé dans Google news,

5) *The Invention Of News: How The World Came To Know About Itself*, Yale University Press, New Haven and London 2014.

HYSEK

MANUFACTURE HAUTE HORLOGERIE



.io.
JUMPING HOUR

Unexpected in the way of transmitting time, the IO 47mm Jumping Hour dares to indicate ephemeral time in an audacious way.

Mechanical automatic calibre manufactured & customized by Hysek. Original jumping hours display with a continuous-action minutes disc.

Case in 18K rose gold
Open-worked sapphire dial & back

Boutique
5-7 Rue du Rhône - Genève

hysek.com



la réception au siège de Google, le Googleplex

le groupe allemand a décidé de se déréférencer du moteur de recherche. Il s'est vite ravisé. En seulement deux semaines, le groupe avait déjà perdu 40% de trafic sur l'ensemble de ses sites, parmi lesquels Bild et Die Welt et 80% des redirections provenant de Google news. Mathias Döpfner, président du directoire d'Axel Springer, a reconnu que son groupe « aurait été évincé du marché » s'il avait persisté. Une anecdote qui en dit long sur la puissance de tutelle de Google. Avant l'irruption de l'information digitale, Axel Springer était au fait de sa puissance, affichant une rentabilité de 20 à 30% par an. Aujourd'hui il s'incline face à des machines animées par des algorithmes.

Rupert Murdoch, qui n'est pourtant pas un novice, a fait la même expérience. Il décida d'empêcher l'indexation des articles du Times, de peur que l'on puisse contourner l'accès payant (paywall) à ces derniers. En à peine quelques mois il avait perdu 4 millions de visiteurs uniques. Il a dû revenir sur sa décision la mort dans l'âme, traitant Google de jolis noms d'oiseaux. Mais avec Google c'est aussi une nouvelle manière de travailler qui s'impose au journaliste.

LA TRANSMUTATION DU JOURNALISTE

Aujourd'hui le journaliste n'écrit plus seulement pour le lecteur humain mais doit d'abord se demander comment son article va être lu par Google ! Tous ses textes doivent être compris comme ils le sont par Google, c'est-à-dire comme des programmes de détection et d'identification des comportements de navigation du lecteur.

Par ailleurs, le corps de l'article doit être pensé comme autant de dérivations vers d'autres voies de navigation, vers d'autres sources cohérentes, le tout inscrit dans une partition de liens hypertexte rigoureuse, qu'il va falloir composer... en plus du texte. Le sujet ne

sera plus seulement imaginé comme l'aboutissement d'une réflexion ou d'une enquête personnelle du journaliste mais comme une supplique au lecteur de ne pas zapper trop vite, autant qu'une invitation à revenir dès le lendemain et partager l'article le plus possible sur ses réseaux sociaux. Le titrage n'y échappe pas. Il s'inscrit dans une nouvelle science où le premier degré sémantique doit primer, sinon l'algorithme-en-chef ne comprendra pas les nuances d'un implicite culturel ou d'un simple jeu de mots. Résultat, il n'associera pas l'article au journal dans ses résultats de recherche.

Dès lors, le journaliste doit penser non pas en nombre de clics pointant sur sa page mais en comportement dynamique du lectorat. C'est cela que vérifie l'algorithme-en-chef pour étalonner à la hausse la contre-valeur publi-



les temps de la spéciale dernière

caire de l'article. On pourra même offrir à l'annonceur de s'intégrer au flux de lecture, comme un article journalistique, voire dans le corps d'un texte. C'est ce qu'on appelle la Native Advertising.

C'est en cela et mille autres innovations que se niche aujourd'hui le chiffre d'affaires de demain... matin. C'est là aussi que se situe la profondeur du changement : dans le fait que presque du jour au lendemain, les journalistes

se sont vu imposer un nouveau métier. Auparavant les rôles étaient clairs : le support, comme son nom l'indique, portait le contenu, tandis que les journalistes créaient ce contenu. Aujourd'hui, le journaliste formate le support par l'optimisation digitale du contenu qu'il produit. Auparavant, le modèle économique formait un tripode équilibré : support-lecteur-annonceur, avec la promesse à ce dernier que le lecteur appartenait bien à sa cible la mieux qualifiée pour transformer la vue de sa publicité en acte d'achat. Aujourd'hui, c'est Google qui justifie cette qualification par sa technologie d'identification. Le modèle est passé à quatre acteurs, dont un dominant.

Force est de constater que l'écrit n'est pas mort, certes, mais à la condition qu'il puisse être présent sur papier et digital, smartphones compris. Ces derniers représentent en effet la plus forte progression de recettes publicitaires à ce jour. Voilà pourquoi la nouvelle publicité n'avait jamais eu autant besoin de contenu qu'aujourd'hui. Le document électronique qu'est devenu l'article n'est plus un support inerte, il est un capteur actif et même prédictif d'une autre information : celle d'un profil de lecteur réel et instantanément « monétisable ». C'est-à-dire que la nature d'un article se rapproche furtivement d'une sorte de nouvelle unité de compte dont le cours est indexé en direct sur la valeur monétaire du comportement du lecteur.

La presse papier est-elle vouée à disparaître face à une telle mutation génétique de sa structure ? Répondre oui signifierait que c'est le digital qui est la cause de la désaffection de la presse. Or, ce n'est pas le cas.

SUPPORT PAPIER, UN DÉCLIN À GÉOGRAPHIE VARIABLE

L'irruption de l'information numérique a certes accéléré un certain déclin de la presse quotidienne mais elle ne l'a pas causé. On sait en effet que le recul des grands journaux remonte aux années 1970, soit bien avant l'arrivée d'Internet et de la presse gratuite.

Par exemple, le recul de la diffusion de la presse quotidienne était déjà de 14% aux États-Unis, entre 1970 et 2005 et de 19% au Royaume-Uni entre 1989 et 2006⁶. En réalité, la première cause du déclin est sociologique. C'est le déficit de renouvellement des jeunes lecteurs, à chaque génération entrante, qui en fut la principale raison. Arrivés à l'âge de lire la presse (entre 15 ans et 18 ans⁷), ils s'en sont détournés au profit de la télé et des jeux vidéo notamment. L'arrivée du net n'a fait qu'amplifier le phénomène. On parle même aujourd'hui de produire de l'information complexe sous forme de jeux vidéo. Plusieurs produits sont déjà sur le marché⁸. Et c'est sans compter les pays où la presse papier semble irremplaçable, justement parce que leur sociologie le permet ou l'impose. Cela se passe en Amérique latine avec

6) Marc Tessier, (2007). La presse au défi du numérique. Rapport pour le Ministre de la culture et de la communication (France)

7) Jean-François Barbier-Bouvet, La lecture de la presse magazine par les jeunes adultes, état des lieux, Service Études et recherche de la BPI, Paris, 2009.

8) Par exemple Peace maker, de Gamestar Mechanics, qui scénarise le conflit israélo-palestinien. www.gamestarmechanic.com

FOCUS 1 : LE WASHINGTON POST MONTÉ EN AMAZON



Jeff Bezos

Le 5 août 2013, Jeff Bezos annonçait le rachat du Washington Post pour 250 millions de dollars et à titre personnel. La transaction incluait aussi l'Express daily, The Gazette Newspapers, et le Southern Maryland Newspapers. En revanche la famille Grahams, propriétaire du titre, conservait Slate, TheRoot.com et Foreign Policy.

Fondé en 1877, le Washington Post tirait encore à 800 000 exemplaires il y a vingt ans, contre 447 700 aujourd'hui et s'inscrivait donc dans la tendance baissière générale. Une tendance que Bezos jugeait très sévèrement. Moins d'un an avant l'annonce du rachat, il affirmait au Berliner-Zeitung: « Une chose dont je suis certain, c'est qu'il n'y aura plus de journaux papier dans vingt ans. Peut-être qu'ils survivront comme objets de luxe qu'on trouvera dans certains hôtels, fournis comme un service exceptionnel. Mais la presse papier ne sera plus la norme d'ici vingt ans.»

ALORS POURQUOI A-T-IL RACHETÉ LE « WAPO »?

Les premières spéculations sont allées bon train. On se souvient de l'affaire du Watergate qui aboutit à la démission de Nixon en 1974. C'est la marque de fabrique de ce journal démocrate aux 47 prix Pulitzer, dont six au cours de la seule année 2008. Un symbole du journalisme d'investigation et de la liberté de la presse. Mais le Washington Post, c'est aussi une fenêtre sur les allées du pouvoir, et peut-être un laissez-passer. Lorsque Katherine Grahams prit la décision de soutenir ses journalistes dans cette affaire, elle se retrouva vite dans les cercles intimes des présidents John F. Kennedy et Lyndon B. Johnson, et même de Ronald Reagan. Certains commentateurs n'ont pas hésité à affirmer que Jeff Bezos s'offrait ainsi un moyen d'influence. De nombreux clignotants sont en effet au rouge chez Amazon en ce moment. Loi anti-trust, atteintes à la vie privée, évasion fiscale, sont au menu des enquêtes judiciaires dont le groupe fait l'objet. Il n'est donc pas impensable que sa nouvelle position stratégique facilite un jour ou l'autre la création de contacts utiles.

En septembre 2014, Bezos remplaçait d'ailleurs Katharine Weymouth, l'héritière de la lignée Grahams, par Fred Ryan, fondateur du journal concurrent Politico et ancien secrétaire général de la Maison blanche sous Ronald Reagan. Mais la raison de ce rachat n'est évidemment pas que politique. En un an les choses ont déjà beaucoup changé.

Le quotidien a d'abord renoué avec sa tradition d'enquêtes politiques, dont l'une a conduit à la démission, au printemps dernier, du directeur du « service secret » chargé de protéger le président des États-Unis.

Ensuite, le site Internet du Washington Post a déjà augmenté sa fréquentation de 63%, avec un pic historique en juillet 2014, et vise désormais une audience nationale et mobile. Si 60 personnes viennent d'être engagées au sein de la rédaction, c'est certainement à rapprocher de la nouvelle offre qui se dessine pour les possesseurs de la nouvelle tablette Kindle Fire HDX. Ils auront un accès gratuit à une sélection d'articles et de photos issus du quotidien mais agencée à la manière d'un magazine. Une recette déjà utilisée avec succès par Zite ou Flipboard, leaders du formatage de contenus de presse sur tablettes et smartphones. Quant aux autres, possesseurs d'anciennes tablettes Kindle, Apple et Android, il leur faudra verser un abonnement mensuel.

une croissance des recettes publicitaires de près de 50% entre 2008 et 2013 et en Asie, essentiellement au Japon, en Inde et en Chine, que nous allons analyser plus en détail. La presse « est comme le soleil, elle s'élève à l'Est et décline à l'Ouest » remarquait Christoph Riess, CEO de la World Association of Newspapers.

1. La puissance du papier japonais

On ne peut pas dire que le Japon soit en retard au niveau technologique. Pourtant, la presse quotidienne nipponne demeure un mastodonte. Chaque jour, c'est plus de 70 millions de journaux qui y sont diffusés, avec un coefficient de 10 relectures spécifiques. En tête de liste figurent le Yomiuri shinbun (10 millions d'ex.), l'Asahi shinbun (8 millions), et le Manichi shinbun (4 millions). Comment expliquer de tels scores, si ce n'est par le fait sociologique ?

En premier lieu, la relation des Japonais avec leur journal est directe, charnelle et historique. Et on sait à quel point les Japonais savourent le plaisir de conserver leurs traditions. 94% d'entre eux y sont abonnés. Cette relation est choyée par l'éditeur. Le lecteur fidèle est systématiquement récompensé par toutes sortes d'avantages (réduction pour des activités culturelles, des événements sportifs, organisation de

voyages, etc.). Le métier de journaliste est quant à lui surprotégé, encadré devrait-on dire. Quasiment impossible de le pratiquer s'il l'on n'est pas membre d'un *Kisha Kurabu*, un de ces clubs de la presse directement dépendant d'institutions publiques et privées bien précises qui sont les émetteurs des accréditations indispensables aux interviews. On y pratique à l'envi l'art consommé du kondan (conversation amicale), en échange de quoi, le journaliste recevra l'information qu'on aura bien voulu lui demander de transmettre. Les journalistes free lance et étrangers n'y sont pas admis, sauf au ministère des Affaires étrangères, pour des raisons évidentes. Il en résulte un contrôle bien rôdé de l'information et des journalistes, ce qui réduira les chances de voir les journaux révéler un scoop trop dérangeant pour le pouvoir. Pour cela les journalistes d'investigation prendront un pseudonyme et se serviront de la presse magazine, qui est également un poids lourd du paysage médiatique nippon (plus de

BETTER THINKING FOR MODERN MARKETS®

NATIXIS
GLOBAL ASSET MANAGEMENT

Pics de volatilité, baisse des rendements, taux d'intérêts au plus bas.

Et si le moment était venu d'appréhender les marchés sous un angle différent pour mieux répondre à vos besoins ?

Chez Natixis Global Asset Management, c'est précisément notre ambition.

Le fruit de cette réflexion se nomme **Durable Portfolio Construction®**, une toute nouvelle approche destinée à relever les défis d'aujourd'hui.

Parce que l'environnement actuel exige un autre regard.
Parce que nous voulons être toujours plus proches de vous.

➔ **POUR UN NOUVEAU REGARD SUR LES MARCHÉS D'AUJOURD'HUI, RENDEZ-VOUS SUR DURABLEPORTFOLIOS.COM**

DURABLE PORTFOLIO CONSTRUCTION®

Natixis Global Asset Management définit Durable Portfolio Construction comme une stratégie d'investissement qui vise à produire des rendements réguliers sur le long terme par la gestion des risques, la gestion de la volatilité et le renforcement de la diversification. Les retours sur investissement ne sont pas garantis.

Distribué en Suisse pour les investisseurs qualifiés par NGAM, Suisse Sàrl. Siège social : Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse. NGAM, Suisse Sàrl est une unité de développement de Natixis Global Asset Management, filiale de Natixis et la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées.

ADINT478-0714



Inde, distribution des journaux aux abonnés

2000 titres périodiques, vendus quasi exclusivement en kiosque cette fois). Pour de tout autres raisons, l'Inde joue dans la même catégorie que le Japon.

2. Le partenaire social indien

La grande presse quotidienne de l'Inde ne connaît pas non plus la crise. Elle affiche même des taux de croissance à deux chiffres, de 10 à 15% selon les régions! Plus de 110 millions de journaux sont diffusés chaque jour. De 2006 à 2010, le tirage annuel a augmenté de 15% et les recettes publicitaires de 52,2⁹! Et, tamarin sur le gâteau, c'est un secteur profitable avec des bénéfices moyens avant impôt de 8,5%. Comment expliquer un tel phénomène?

Au-delà de l'augmentation permanente du taux d'alphabétisation, qui s'inscrit lui-même dans une croissance démographique galopante, ce sont, là encore, les traditions sociales qui gouvernent ce formidable attrait pour la presse papier. Les trois composantes essentielles du succès sont: le respect pour l'éducation et la lecture; l'engagement personnel à s'informer comme acte citoyen de la plus grande démocratie du globe et celui réciproque, côté presse, de soutenir des causes

nationales. Vient ensuite la distribution, qui se fait à 98% sur abonnement, accomplie par 300 000 livreurs couvrant l'ensemble du territoire, jusqu'aux petits villages les plus reculés. Et puis il ne faut jamais oublier qu'en Inde les coupures d'électricité sont fréquentes. Le papier, lui, n'a pas besoin d'électricité pour être lu. On comprend d'autant mieux que la presse papier soit le premier bénéficiaire de la manne publicitaire (46% du marché), devant la télévision. La publicité compte pour près de 70% du chiffre d'affaires de la presse indienne qui est du coup la moins chère du

AUJOURD'HUI, LE JOURNALISTE FORMATE LE SUPPORT PAR L'OPTIMISATION DIGITALE DU CONTENU QU'IL PRODUIT

monde. Un grand journal national ne se vend pas plus de 3 roupies (0,05 CHF). C'est aussi en partie grâce au *raddi* que ces prix sont si bas: un système de recyclage permanent du papier que les lecteurs retournent à l'éditeur en bloc une fois par mois via les *raddiwalls*, reconnaissable à leurs empilement de journaux de plusieurs mètres sur leur vélos. Si la Chine met aussi un pied sur le podium, ce n'est ni par tradition, ni par engagement caritatif, c'est pour finir de rattraper son retard, aussi dans ce domaine, mais également pour sécuriser son régime et soutenir la croissance.

3. La presse aux caractéristiques chinoises

Deux mondes informationnels se côtoient en Chine: les médias traditionnels, quasiment tous détenus et gérés par des entreprises d'État (radio, télé, presse écrite) et le web, dont la fréquentation est la plus forte au monde, avec 632 millions d'internautes recensés en juillet 2014, dont 87% (527 millions) se connectent sur Internet via leur mobile. Autre particularité chinoise: Google y est interdit de séjour. Mais à part ça, la liberté de parole y est fertile. Le web ne fait l'objet que d'une censure passive qui ne se déclenche qu'en cas de dépassement

⁹ source: PWC, Global Entertainment and Media Outlook 2011-15

FOCUS 2: LA PLACE DE LA PRESSE ÉCRITE EN CHINE



Affiche de promotion des Dazibao à l'époque Mao

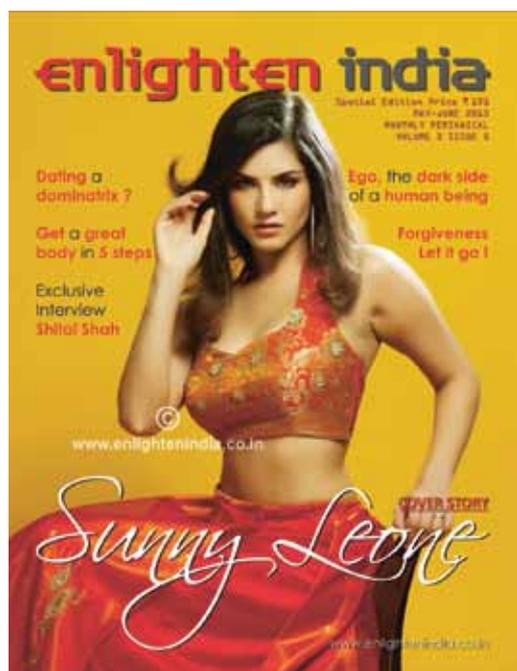
A cause de ses performances économiques, on oublie trop souvent que le régime politique chinois demeure communiste avec des conséquences directes sur la fonction des médias dans ce pays. Rappelons que dans la théorie marxiste, les médias appartiennent à la catégorie de la « superstructure », et que leur fonction y est vue comme étant déterminée par des rapports de production, constituant « l'infrastructure ». Le devoir des médias reste de contribuer à mobiliser les masses pour l'édification collective du progrès socialiste. Il en résulte un droit pour le Parti de contrôler la production de l'information et de la censurer si nécessaire. Réciproquement, il n'existe aucun droit du peuple à influencer le pouvoir de son propre chef. D'ailleurs les dirigeants ne sont pas élus par le peuple et dès lors, ne sont pas responsables devant lui. Ils ne rendent de comptes qu'au Parti. Il n'y a donc rien dans ce modèle qui confierait à la presse la charge d'éclairer le peuple sur l'action de ses dirigeants, et rien non plus qui l'autoriserait à la critiquer librement.

On se trouve donc aux antipodes du modèle libertarien américain, plaçant les médias au centre d'un libre marché concurrentiel des idées et des opinions, dans lequel les critiques des politiques gouvernementales, non seulement sont autorisées mais encouragées. Ce modèle étant fondé sur une reconnaissance de la capacité du peuple à faire des choix rationnels et à distinguer le vrai du faux, le bien du mal, etc. Dans un tel système, la légitimité des journalistes procède d'un mouvement de représentation ascendant : du peuple vers le pouvoir, à charge de garantir au peuple « l'information », c'est-à-dire la production d'une information intelligible, pertinente et vérifiée, afin que le jugement de chacun ne soit ni faussé ni manipulé.

Cet archétype d'une presse indépendante et libre sacralise le journaliste dans sa fonction de chien de garde (watchdog) des libertés publiques et de lanceur d'alerte (whistleblower) en cas de défaillance du système. Toutefois, la récente affaire Edward Snowden est venue rappeler que les États-Unis s'écartent de ce modèle, Snowden étant aujourd'hui inculpé d'espionnage par la justice américaine, pour avoir notamment révélé les agissements illicites de la NSA et de son équivalent britannique, le GCHQ.

En Chine, les journalistes sont au contraire subordonnés au Parti, même si on ne doit pas en déduire que le contrôle sur eux est total. Par exemple la censure s'est allégée sur les informations locales, tandis qu'Internet n'est contrôlé qu'a posteriori, ce qui crée une ouverture inégale dans le passé. Mais dès qu'il s'agit de sujets sensibles, ce sont les trois organisations centrales - Xinhua, CCTV et Quotidien du Peuple qu'il conviendra de suivre. On l'a vu dans l'affaire Bo Xilai, en 2012. La presse n'avait pas soufflé mot de sa disparition durant plusieurs semaines, pourtant connue de tous. Lorsque les nouvelles ont commencé à émerger dans la presse, leur contenu était aligné sur les messages de l'agence Chine Nouvelle (Xinhua).

En pratique, ce sont les patrons de presse qui reçoivent des directives confidentielles émanant directement du département de la propagande du Parti, à charge pour eux de les répercuter ensuite en interne. Tout se fera alors par téléphone, sans trace écrite, les éditeurs n'ayant pas le droit de divulguer le contenu de ces directives. S'ils le faisaient, ils seraient immédiatement inculpés de divulgation de secrets d'État. Un crime puni sévèrement par la loi chinoise.



couverture de Enlighten India

de certaines limites et à la condition que le préposé de service l'ait observé.

En revanche, tous les autres supports sont soumis à une censure active, par voie de directives confidentielles et sur mesure (cf. focus 2). C'est le très puissant Département de la propagande du Comité central du Parti communiste chinois (rebaptisé aujourd'hui « département de la publicité ») qui s'en occupe principalement, sous la houlette de Liu Qibao. Un poste stratégique compte tenu de la croissance faramineuse du secteur médiatique chinois en 25 ans, en particulier dans les informations imprimées.

La Chine imprime près de 2000 journaux quotidiens avec un tirage total frôlant les 45 milliards d'exemplaires annuels ! En gros, 1/5^e des journaux imprimés dans le monde, le sont en Chine. En 2011, le chiffre d'affaires des quotidiens représentait plus de 678 milliards de yuan (environ 100 milliards de francs suisses).

Cette gigantesque industrie de la presse papier s'inscrit avec une grande précision dans la stratégie du Soft Power chinois, consacré par Hu Jin tao dans son fameux discours de 2007. Il y exhortait les hauts dirigeants chinois à compter la religion, la culture et les médias

dans les vecteurs d'influence amicale (cf. market n° 116). À observer tant de journaux tous différents les uns des autres, tant de magazines généralistes ou spécialisés (on en compte plus de 9000), qui pourrait imaginer qu'ils ont tous le même propriétaire, c'est-à-dire l'État ? Quelques brèches ont toutefois été ouvertes pour permettre l'entrée de capitaux étrangers minoritaires, comme le financement directement en yuan. L'un des groupes pionniers à s'être implanté en Chine fut Ringier, dès 1993. Aujourd'hui le groupe gère 32 revues professionnelles locales, quatre magazines, dont inflight, qui a vu son contrat tout juste renouvelé en octobre 2014 pour 10 ans supplémentaires, avec l'administration de l'aviation civile chinoise.

La Chine a besoin de cette production à très grande échelle pour plusieurs raisons.

- a) Elle doit animer la diversité médiatique à défaut d'offrir la pluralité politique.
- b) Elle doit dialoguer avec la population à défaut de l'appeler aux urnes et enfin.
- c) Elle doit exporter sa présence médiatique modernisée aux meilleurs standards, partout dans le monde.

Les chiffres d'affaires faramineux des Google, Facebook, Amazon et autres, témoignent d'une redistribution massive des revenus publicitaires au détriment de la grande presse quotidienne surtout occidentale. Il n'en demeure pas moins qu'à l'échelle de la planète, 2,5 milliards de personnes lisent le journal sur papier contre 800 millions en digital, tandis que 93 % des revenus de la presse proviennent des versions papier.

Mais dans tous les cas, l'avenir de cette branche s'écrit dans une dualité de diffusion papier/digital, dans laquelle l'innovation permanente est la clé du succès. La presse traditionnelle est en train de se réapproprier un part de cette capacité d'innovation, après avoir laissé le champ libre aux développeurs de la Silicon valley. Elle réussira à la condition que ses journalistes acceptent de s'intégrer à la transformation de leur métier qui en découle, faisant d'eux à la fois des dénicheurs d'informations, des analystes et des metteurs en scène (vidéos, infographies, etc.) d'une part, et des gestionnaires de flux digitaux d'autre part.

À côté de cela, les magazines qui auront su rester des écrans publicitaires de haute qualité et spécialisés, pourront survivre tels quels. Toutes les études démontrent que les lecteurs de magazines ne sont pas prêts à abandonner le support papier pour le tout-digital. Le magazine leur offre même à cet égard une pause pour les yeux. Si le format digital demeure évidemment incontournable, c'est moins par substitution au papier que par complémentarité avec lui. \

ARNAUD DOTÉZAC

10) Tiré à 350 000 exemplaires pour 27 millions de lectrices et lecteurs.



VOTRE PLUS GRANDE CHANCE DE GAGNER UN MILLION ET PLUS!



diabolo.com



www.loro.ch



ASSET MANAGEMENT
CONSULTING
FUND MANAGEMENT
WEALTH MANAGEMENT



NOTRE PASSION
DONNER DU SENS A VOS PLACEMENTS

INDEPENDANCE – COMPETENCE - CONFIANCE

Bulletin d'inscription au Séminaire LPP romand 2015

*Un séminaire réservé aux membres de Conseils de fondation
avec attestation de formation continue en fin de cycle*

2015 CYCLE DE FORMATION I

Inscription **sans frais** de participation
Format original accessible à tous

10 séminaires mensuels structurés en 4 modules

Choisissez de participer au cycle de formation
à Genève - Hôtel Beau Rivage***** ou à Lausanne – Lausanne Palace*****

La première séance de la session 2015 aura lieu le **27 janvier à Lausanne** et
le **28 janvier à Genève**

17h00 Accueil des participants, remise de la documentation
17h15 1^{ère} conférence : « Le cadre réglementaire et l'audit »
17h45 2^{ème} conférence : « Le placement de la fortune-investissements »
18h20 Pause
18h30 3^{ème} conférence : « Les aspects actuariels et techniques »
19h00 4^{ème} conférence : « Actualité-thème spécifique »
19h30 Cocktail dînatoire
20h30 Clôture



*Une formation qui s'adresse à **tous les membres de Conseils de fondation**,
souhaitant assumer leurs responsabilités avec une plus grande assurance et
une meilleure connaissance des problématiques liées à la prévoyance*

Pour vous inscrire, nous vous prions de renvoyer ce fax-réponse ou de nous
informer de votre participation par email (jmy@bbgi.ch/formation@bbgi.ch)

Institution de prévoyance :
Nom et prénom :
Fonction :
Adresse :
Téléphone : Email :

Contact et renseignements (documentation, organisation, etc...)

Mme Joanna Meyer
c/o BBGI Group SA
Rue S. Thalberg no 2
1201 Genève
Tél D : +41 22 595 96 38 - Tél G : + 41 22 595 96 11 - Fax : +41 22 595 96 12

*Pour que la prévoyance professionnelle suisse puisse toujours bénéficier de
compétences solides garantes de la pérennité de notre système de
prévoyance, nous apportons une contribution unique à la formation continue
des membres de Conseils de fondation.*

CAHIER INVESTIR



- 42 **DOSSIER : GESTION ALTERNATIVE, TOUS COUPABLES ? (couverture)**
42 Hedge funds : quel bouc commissaire ?
par Véronique Bühlmann
46 La vente à découvert : spéculation ou gestion des risques ? *par Cédric Kobler*
48 Allocation d'actifs : la fête est finie ?
par Michel Donegani
50 Le Père Noël gère en smart
entretien avec Robert Arnott
52 L'autre Afrique *entretien avec Malek Bou-Diab*
56 Pour que le monde bouge
entretien avec Melchior de Murali
58 Attendre et encaisser *entretien avec Nish Popat*
62 Thor et l'émergent de qualité
par Amin Zeghlache
64 L'immobilier d'Asie-Pacifique a toute sa place dans un portefeuille d'investissement *par Glyn Nelson*



- 66 **COMMENT LES STRATÉGISTES DE GENÈVE ABORDENT 2015**
par Emmanuel Ferry (couverture)
68 **LA RENTE VARIABLE : pour ou contre ?**
par Prof. Dr. Olaf Meyer
70 **IDÉE(S) BUSINESS : Des sites internet accessibles à tous** *entretien avec Stéphane Etter, fondateur de Digital Burger*
72 **INDICES BBGI : Un effet de change considérable** *par Alain Freymond*

HEDGE FUNDS : QUEL BOUC COMMISSAIRE ?



VÉRONIQUE BÜHLMANN

Christine de Laë

LE PLUS GRAND FONDS DE PENSION PUBLIC AMÉRICAIN DÉCIDE DE SUPPRIMER SON ALLOCATION AUX HEDGE FUNDS, UNE AUBAINE POUR LES DÉTRACTEURS DE LA GESTION ALTERNATIVE. MAIS QUE VALENT LEURS ARGUMENTS ? C'EST LA QUESTION QUE NOUS AVONS POSÉE À DIFFÉRENTS ANALYSTES ET INVESTISSEURS DU SECTEUR.

C'est pour quatre petits milliards sur un montant total de 286 milliards gérés par Calpers, que certains ont vu la nécessité de reposer la question du bien-fondé de la gestion alternative et ce alors que les actifs investis en hedge funds dépassent les montants atteints avant 2008 pour se situer aux alentours de 2600 milliards de dollars. Ainsi, malgré leurs défauts, les « enfants terribles » de la gestion active parviennent à convaincre quelques investisseurs. Pourquoi ? Parce que ceux-ci se sont donné la peine de faire un travail d'analyse approfondi et estiment que, malgré son

faible coût, le célèbre Mc Do ne représente pas l'alpha et l'omega de la gastronomie*.

LE PRIX DE L'ILLUSION

À l'heure du ready made et des ouvertures 24h/24, la liquidité totale est devenue un « must ». Or, de ce point de vue, les gérants alternatifs ne sont pas le « move » puisqu'ils tendent à exiger de leurs investisseurs une certaine constance. Comme l'expliquent Nicolas Roth et Hasan Aslan, co-responsables hedge funds auprès de la Banque Reyl & Cie : « La liquidité n'est pas une fin en soi. Certains investisseurs se satisfont de conditions d'en-

UNE MOINDRE LIQUIDITÉ PROTÈGE CONTRE LE COMPORTEMENT POTENTIELLEMENT ERRATIQUE D'AUTRES INVESTISSEURS

trée/sortie restrictives : c'est le cas de fonds de pension américains, principaux clients des HF outre-Atlantique. En effet, une moindre liquidité protège contre le comportement potentiellement erratique d'autres investisseurs. De même certaines stratégies comme la dette « distressed » qui opèrent elles-mêmes sur des marchés peu liquides, doivent limiter leur propre liquidité ».

Et, ajoute Nicolas Rousselet, responsable de l'équipe hedge funds de Unigestion : « comme on a pu le voir en 2008, une inadéquation entre la liquidité du fonds et celle des instruments dans lesquels il investit, peut réserver de très mauvaises surprises ». Et c'est d'ailleurs l'un des dangers de la réglementation UCITS qui contraint les gérants à une plus grande liquidité : si, d'un côté, cette dernière satisfait aux

aspirations de certains investisseurs, de l'autre, elle risque d'inciter certains gérants à minimiser l'illiquidité de leurs investissements de manière à entrer dans le cadre UCITS et ainsi attirer davantage d'investisseurs. Pour Nicolas Rousselet, la réglementation donne « une illusion de sécurité » et, quel que soit le domicile légal du fonds, l'important est de faire son travail de due diligence.

SANS COMPLEXES ?

Un second reproche souvent adressé aux HF concerne leur « complexité », leurs détracteurs se reposant sur l'adage « je n'investis pas dans ce que je ne comprends pas ». Et sur ce plan nos interlocuteurs sont unanimes à poser la question suivante : pensez-vous qu'analyser les bilans de grandes banques comme UBS soit à la portée du premier venu ? Certains vont même jusqu'à affirmer que : « personne, pas même les analystes spécialisés, n'est capable de

comprendre tout ce qui se passe dans une entreprise de ce type où tout va tellement vite et où tout est tellement grand ». Elle n'est nullement à l'abri de la menace d'un trader de Singapour (ndlr : en 1995, Barings, une des banques les plus prestigieuses du Royaume-Uni, tombe en

EN TANT QU'ANALYSTES NOUS VOULONS LA TRANSPARENCE SUR L'ENTITÉ JURIDIQUE À LAQUELLE NOUS ALLONS CONFIER DE L'ARGENT. IL S'AGIT D'UN TRAVAIL TRÈS IMPORTANT, PRESQUE LE PLUS IMPORTANT, MAIS QUI N'EST GUÈRE VALORISÉ PAR LES INVESTISSEURS

faillite suite à des pertes réalisées par Nick Leeson, un de ses traders de Singapour, âgé de 28 ans). Comme le précisent Nicolas Roth et Hasan Aslan : « l'avantage de ces actions d'entreprises connues réside dans le fait qu'elles initient de nombreuses recherches d'analystes spécialisés, analyses sur lesquelles les investisseurs se reposent pour prendre leurs décisions d'investissement ».

La fondation pour les PME

Profond est parmi les trois fondations collectives autonomes les plus grandes en Suisse. Environ 1'700 entreprises nous ont confié plus de 5.3 milliards de capitaux de prévoyance et ce à juste titre.

- En 2013 31'000 assurés ont profité d'un taux de rémunération de leur avoir vieillesse de 3.5 % – Profond se bat pour une rémunération équivalente.
- En 2013 des milliers de pensionnés issus de Profond ont joui d'un taux de conversion de 7.2 % sur la part obligatoire et subobligatoire.
- Au 31 décembre 2013 Profond affichait un taux de couverture de 104.2 % et une performance moyenne sur cinq ans de 7.8%.



Peter Schnyder



Ernest Vona

Profond est actif au niveau national et représenté en Suisse romande par sa succursale de Crissier. Vos interlocuteurs **Peter Schnyder**, responsable de la succursale, et **Ernest Vona**, consultant en prévoyance, s'appuient sur une longue et solide expérience dans la matière.

Profond Institution de prévoyance
Rue de Morges 24, 1023 Crissier
T 058 589 89 83, www.profond.ch

Profond

Cette masse d'informations fait défaut aux HF et c'est à l'investisseur ou à son conseiller de faire tout le travail d'analyse et, en particulier, celui du prospectus d'investissement. Cela représente des centaines de pages à lire et à analyser pour déceler les failles éventuelles. En tant qu'analystes nous voulons la transparence sur l'entité juridique à laquelle nous allons confier de l'argent. Il s'agit d'un travail très important, presque le plus important, mais qui n'est guère valorisé par les investisseurs. Et de ce point de vue, UBS par exemple, est bien plus compliquée à analyser qu'un HF. Par ailleurs, certaines stratégies peuvent paraître très complexes parce que le travail du gérant consiste à extraire des primes de risque complexes, tirées d'instruments financiers dont la valorisation n'est pas évidente. Cette difficulté se traduit par ce que l'on peut considérer comme une prime à la complexité.

Quand un gérant tire sa performance d'un investissement sur la volatilité du marché des changes, un certain travail est nécessaire pour comprendre sa stratégie. Dans ce type de situation, un processus d'éducation se met en place entre gérant et investisseur et c'est cette relation qui nous permet de comprendre en tout temps sa façon d'agir. Et lorsque ce n'est pas le cas, nous lui parlons directement. La grande majorité des gérants de HF sont des passionnés et ils apprécient les investisseurs curieux, ceux qui n'ont pas peur de l'avouer lorsqu'ils

**C'EST NOTRE MÉTIER DE SAVOIR DISTINGUER
LES RÉSULTATS DUS AU HASARD
OU À DES CONFIGURATIONS DE MARCHÉ
PARTICULIÈRES DE CEUX QUI VIENNENT
D'UN VÉRITABLE SAVOIR-FAIRE ET QUI PEUVENT
DONC ÊTRE À NOUVEAU ATTEINTS
DANS LA DURÉE**

ne comprennent pas. Il faut cependant reconnaître que la relation directe s'établit plus facilement chez les gérants dont les actifs sous gestion restent limités. Au-delà d'une certaine taille, elle devient difficile. Cela dit je pense que c'est une illusion de croire que l'on peut contrôler à la minute tout ce dans quoi on investit. Et, ajoute Nicolas Rousselet : « la complexité est dans la nature des HF. Si je choisis un gérant, c'est précisément parce que je ne suis pas en mesure de répliquer sa stratégie. Par contre, la rendre plus transparente, c'est notre métier. Comme c'est aussi notre métier de savoir distinguer les résultats dus au hasard ou à des configurations de marché particulières de ceux qui viennent d'un véritable savoir-faire et qui peuvent donc être à nouveau atteints dans la durée ».

LE DERNIER ENDROIT OÙ L'ON PERFORME

Ces dernières années, les résultats en francs suisses de nombre de stratégies HF ont été plutôt maigres et, en 2008, les performances de certains HF ont été bien inférieures aux attentes. Reconnaisant que les promesses de résultats des HF ont été parfois exagérées, les analystes avancent néan-

moins plusieurs arguments à leur décharge. La première est que l'on se base généralement sur la moyenne de l'industrie pour tirer des conclusions. Or, compte tenu de l'extrême disparité des résultats des HF, cette approche n'a guère de sens : va-t-on, au prétexte qu'un pays européen perd 15%, sortir toute l'Europe de son portefeuille ?

En second lieu, expliquent les analystes de Reyl, « en moyenne, le fonds de hedge funds traditionnel a perdu entre 8 et 12 % en 2008, il a donc parfaitement joué son rôle, ce qui est d'autant plus méritoire que l'on a tendance à oublier aujourd'hui l'ampleur et la gravité de la crise ». Pour Nicolas Rousselet, la question qui se pose aujourd'hui est celle du futur : « aujourd'hui tout est cher. Il me paraît risqué d'aller chercher les dernières gouttes du rallye, par conséquent la gestion alternative me paraît être le dernier endroit où il va être possible de trouver de la performance ces prochaines années ».

Malheureusement, côté frais, il n'y aura guère d'évolutions positives à attendre pour les investisseurs, étant donné la force de la demande. Mais Nicolas Rousselet relativise : « le prix ne devient un problème que quand l'acheteur est déçu : tout le monde paie avec joie ses 2 % de commission de gestion et 20 % de commission de performance à un gérant qui dégage une performance annuelle de 15 % ! ». Si la performance est moindre, le responsable d'Unigestion plaide en faveur d'un meilleur alignement des intérêts du gérant et des investisseurs. Il voit par exemple une solution intéressante dans un système qui consiste à payer une commission de gestion moindre, qui permette de couvrir les coûts de la structure de gestion puis, dès qu'un certain seuil de performance est dépassé (par ex. 4%), alors la commission de performance est accrue. Selon lui, le grignotage des frais est inutile, il faut préférer le dialogue car « le talent étant rare, il restera cher ».

*Dans un article du New York Times paru à la suite de la décision de Calpers, l'auteur, pour illustrer la cherté des hedge funds, compare leurs coûts à ceux de la gestion indiciaire. Cela équivaut à affirmer qu'il faut préférer n'importe quel établissement de restauration rapide à un quatre étoiles Michelin, ce dernier étant, en comparaison, beaucoup trop cher !



Time is precious

We can't create any more hours in the day but we can help give you some back.

At Salamanca Group we work with families and individuals to help them find solutions to the challenges of modern day life; from wealth structuring and administration, and managing property portfolios to protecting against cyber threats and education guidance on international schools.

We take time to understand our clients and form long-term relationships, often across multiple generations in the case of our trust and fiduciary services. Whatever the need, our dedicated team are always available to help.

LA VENTE À DÉCOUVERT : SPÉCULATION OU GESTION DES RISQUES ?



CÉDRIC KOHLER, responsable advisory, Fundana

PLUS DE CENT MILLIARDS DE DOLLARS RÉPARTIS SUR QUELQUE MILLE SOCIÉTÉS : C'EST L'ESTIMATION DES PERTES DUES AUX VENTES À DÉCOUVERT SELON ROBERT SHAPIRO, L'ANCIEN SOUS-SECRÉTAIRE AMÉRICAIN DU COMMERCE POUR LES AFFAIRES ÉCONOMIQUES. COUPABLES DÉSIGNÉS : LES HEDGE FUNDS ! LE SUJET REVIENT AUJOURD'HUI AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ DANS LE CADRE DE NOUVELLES PROPOSITIONS DE RÈGLEMENTATIONS ÉMANANT DES ACCORDS DE BÂLE III. CELLES-CI CIBLENT PARTICULIÈREMENT LA VENTE À DÉCOUVERT DONT ELLES MULTIPLIERAIENT LE COÛT PAR 4 OU 5 ! SI SES ADVERSAIRES LA CONSIDÈRENT COMME UN

INSTRUMENT DE PURE SPÉCULATION, SES UTILISATEURS ESTIMENT AU CONTRAIRE QU'IL S'AGIT D'UN OUTIL INDISPENSABLE DANS LA GESTION DES RISQUES.

Le concept de la vente à découvert est simple : on vend un bien ou un actif que l'on ne possède pas encore avec pour objectif de l'acheter ou de le fabriquer ultérieurement. La transaction générera un bénéfice si le prix d'achat de l'actif ou le coût de fabrication du bien est inférieur au prix auquel on l'a déjà vendu. Un fermier vend ainsi parfois sa récolte avant de l'avoir ramassée et une caisse de pension promet une rente ou un service avant d'avoir accumulé les fonds nécessaires.

En finance, l'application est similaire : un investisseur peut vendre à terme des bahts thaïlandais contre des francs suisses, soit pour protéger une exposition en actions de ce pays (si le cours du baht baisse, ses actions vaudront moins mais la baisse sera en partie compensée par ses gains sur le marché des changes), soit pour spéculer sur la dépréciation du baht.

LA MAUVAISE RÉPUTATION

Depuis quatre cents ans, la vente à découvert a mauvaise réputation et elle a fait l'objet de nombreuses interdictions. En juillet 2008, par exemple, suite à la faillite de Bear Stearns, Christoph Cox, alors président de la *Securities and Exchange Commission* (SEC), déclarait vouloir arrêter « les manipulations illégales des ventes à découvert à nu qui menacent la stabilité des institutions financières ». De fait, la SEC a interdit les ventes à découvert sur les institutions financières pendant trois semaines. Pourtant, beaucoup doutent de l'efficacité de telles mesures. Ainsi les professeurs Battalio,

Mehran et Schultz¹ ont démontré que ces interdictions n'avaient non seulement pas réussi à freiner la baisse de ces titres (-30% de la mi-septembre au début octobre 2008) mais que leur coût s'élevait à plus de 500 millions de dollars. Ces conclusions sont identiques à celles observées au niveau mondial par les professeurs Beber et Pagano².

La peur générée par la vente à découvert résulte de l'idée que des ventes massives pourraient pousser les cours à la baisse et conduire des entreprises ou des pays à la faillite. C'est oublier, qu'à un moment ou à un autre, le gérant doit racheter ces titres et que, par symétrie, ces achats devraient faire remonter les cours. Car celui qui se risque à pousser un titre en dessous de sa valeur fondamentale peut s'en mordre les doigts. Il suffit de se rappeler Volkswagen dont le titre, en octobre 2008, s'était apprécié de 400% en deux jours suite à une annonce selon laquelle Porsche ne détenait pas 43% mais 74% de la société! Les pertes pour les hedge funds ont été estimées à 20 milliards de dollars. Un gérant en actions long/short fonctionne un peu comme un critique du marché. Il traque les bulles spéculatives en fin d'expansion, les modes excessives des consommateurs, l'obsolescence des technologies mais aussi les manipulations comptables agressives, voire frauduleuses. Spécialiste de la vente à découvert, l'Américain Jim Chanos a été ainsi l'un des premiers à tirer la sonnette d'alarme pour dénoncer les manigances de sociétés telles que Enron, Tyco ou Worldcom.

En accusant la vente à découvert de tous les maux, on confond la cause et la conséquence et on oublie que les entreprises ou les pays en faillite sont souvent mal gérés, trop endettés ou dotés d'un modèle d'affaires défaillant. La moitié des avoirs de Lehman Brothers, soit 320 milliards de dollars, étaient évalués sur la base de modèles, le rapport entre actifs et fonds propres se montait à 31/1 en février 2007 (celui d'un gérant action long/short se situe typiquement entre 1 et 2), et son CEO Richard Fuld avait touché 480 millions de dollars en huit ans! Idem pour la Grèce: Kenneth

**UN GÉRANT EN ACTIONS LONG/SHORT
FONCTIONNE UN PEU COMME UN CRITIQUE
DU MARCHÉ. IL TRAQUE LES BULLES
SPÉCULATIVES EN FIN D'EXPANSION, LES
MODES EXCESSIVES DES CONSOMMATEURS,
L'OBSOLESCENCE DES TECHNOLOGIES MAIS
AUSSI LES MANIPULATIONS COMPTABLES
AGRESSIVES, VOIRE FRAUDULEUSES**

Rogoff et Carmen Reinhard de l'Université d'Harvard ont montré que ce pays avait déjà fait défaut cinq fois avant 2012 et que, depuis 1800, il avait passé 50% de son temps en défaut ou en restructuration³. Par ailleurs, selon un rapport d'Open Europe, un groupe de recherche macro-économique londonien, la dette grecque était principalement détenue par des institutions publiques (36%) et des banques (33%). Les plus gros vendeurs n'ont donc pas été les hedge funds mais les banques qui devaient réduire leur exposition aux obligations de faible qualité.

**UNE TECHNIQUE
DE GESTION INDISPENSABLE**

Enfin, il est essentiel de comprendre que la gestion du risque est très différente avec la vente à découvert. Si vous investissez à la hausse (*long*), la perte maximale est la valeur du titre. À l'extrême, si le titre baisse, la gestion du risque peut se faire passivement car la position se réduit d'elle-même. En revanche, les pertes sur une vente à découvert (*short*) sont illimitées car le titre peut s'apprécier indéfiniment. Malgré ces difficultés, la vente à découvert reste un outil indispensable de la gestion des risques. Pour Alfred Jones, le fondateur des hedge funds, le but est de créer un portefeuille dont la principale source de rendement est la sélection des titres et non le sens des marchés. En période de hausse, une bonne sélection permet d'avoir des positions qui performant davantage que le marché du côté long et des titres qui s'apprécient moins du côté short, et inversement durant les baisses. Les ventes à découvert permettent ainsi de réduire les pertes. Il n'est donc pas surprenant qu'en 34 ans, Alfred Jones n'ait connu que trois années négatives contre neuf pour le S&P 500. «J'utilise des instruments spéculatifs à des fins conservatrices», aimait-il à dire. \

- 1) Robert Battalio, Hamid Mehran, Paul Schultz, « Market Declines : what is accomplished by banning short-selling », Current Issues of the Federal Reserve Bank of New York, Vo. 18, numéro 5, 2012.
- 2) Alessandro Beber et Marco Pagano, « Short Selling Bans Around The World : evidence from the 2007-2009 crisis », Journal of Finance, Volume LXVIII, No 1, février 2013.
- 3) Rogoff Kenneth, Reinhart Carmen, « This Time is Different : a panoramic view of eight centuries of financial crises », Annals of Economics & Finance 15, n°2, 2014.

ALLOCATION D'ACTIFS : LA FÊTE EST FINIE ?

par Michel Donegani, CEO Prisminvest

DEPUIS 2000, LES PORTEFEUILLES DIVERSIFIÉS DE TYPE LPP ONT GÉNÉRÉ DES PERFORMANCES CONVENABLES GRÂCE À L'EFFET DE LA BAISSÉ DES TAUX D'INTÉRÊT SUR LA VALORISATION DES OBLIGATIONS. MAIS POUR CES ALLOCATIONS D'ACTIFS TRADITIONNELLES, LA FÊTE TOUCHE À SA FIN. IL EST DONC PLUS QUE TEMPS DE REVOIR SA STRATÉGIE OBLIGATAIRE.

Le fait que les placements à revenu fixe associés à un risque de crédit limité (investment grade) offrent des rendements nets proches de zéro a des conséquences multiples pour les investisseurs naturellement surpondérés dans cette classe d'actifs. Au niveau du rendement, il faut oublier les agréables « rentes de situation » qui ont généré une performance annuelle de 3,7 % pour les détenteurs d'obligations de la Confédération (cf. graphique I). Désormais, en l'absence de ces cash flows réguliers provenant des coupons, et sans apport d'argent frais, toute nouvelle décision d'investissement devra être financée par la vente d'un autre actif. La gestion active à valeur ajoutée exige donc désormais de prendre deux bonnes décisions au lieu d'une...

PERFORMANCE ANNUALISÉE EN CHF DU 1.1.2000 AU 31.7.2014

LPP 25	3,20%
LPP 40	2,90%
LPP 60	2,30%

OBLIGATIONS CONFÉDÉRATION	3,70%
OBLIGATIONS INTERNATIONALES (CITI WGBI)	1,40%
ACTIONS SUISSES (SMI)	3,30%
ACTIONS MONDE (MSCI WORLD)	-0,20%
ACTIONS USA (S&P500)	-0,10%

Au niveau du risque, on peut raisonnablement penser que la volatilité actuelle est artificiellement basse en raison des interventions massives des banques centrales qui freinent les baisses de certains marchés, mais pour combien de temps encore ? Les valorisations des portefeuilles obligataires pourront donc subir de fortes variations jusqu'à leur maturité, et ce d'autant plus que les échéances sont lointaines. Compte tenu de



Michel Donegani

la structure des taux d'intérêt, la rentabilité du portefeuille global dépendra donc principalement de la performance des actions ou de l'affaiblissement du franc, au cas où des actifs en portefeuille sont valorisés en devises étrangères. Si l'on aime subir un événement prévisible sans agir, alors il faut se dépêcher de ne rien faire. Sinon, il convient d'explorer des possibilités de continuer à générer des rendements dans cette poche essentielle de l'allocation que sont les obligations en francs suisses.

QUELLES SOLUTIONS ?

L'industrie financière n'est pas avare de nouveaux produits, c'est son rôle. Ainsi, de nombreuses solutions ont été développées, notamment à partir du marché des options. La

majorité de ces produits transforme toutefois l'investisseur en « assureur » puisque le rendement offert est directement lié à l'encaissement d'une prime qui rémunère un transfert de risque. Il y a donc lieu de bien comprendre les risques spécifiques de ces produits et surtout de déterminer dans quel scénario ils se comporteront de manière identique au reste du portefeuille. Cela a été le cas plusieurs fois par le passé, notamment en 2008, où l'augmentation de rendement espérée lors de l'investissement s'est soldée par une importante perte en capital à l'échéance.

Quelle que soit la classe d'actif, il est nécessaire d'accroître le risque pour augmenter le rendement. En matière obligataire, il existe trois possibilités : rallonger l'échéance, augmenter le risque de crédit ou celui d'illiquidité. La forme actuelle de la courbe des taux indique qu'il n'y a que très peu de rendement supplémentaire à attendre d'un allongement des échéances (cf. graphique II) : le beau temps est clairement derrière nous !

UN COMPROMIS RAISONNABLE

Il faut donc explorer l'idée d'une augmentation de la prise de risque de crédit, ce qui signifie dans la majorité des cas prêter à des entreprises. Malheureusement, le marché des obligations « corporate » en francs suisses est pratiquement inexistant. À ce jour, et pour caricaturer un peu la situation, seules les obligations en francs émises par des sociétés russes offrent des rendements nets intéressants ! L'idée de se tourner vers des marchés étrangers est donc naturelle afin d'obtenir une certaine profondeur ainsi qu'une diversification sectorielle indispensable lorsqu'on investit dans des obligations à haut rendement. Mais dans ce cas, le risque de change devient la variable prépondérante si bien que le rendement supplémentaire offert par le risque de crédit peut être totalement effacé par une perte de change, ce qui est fréquent.

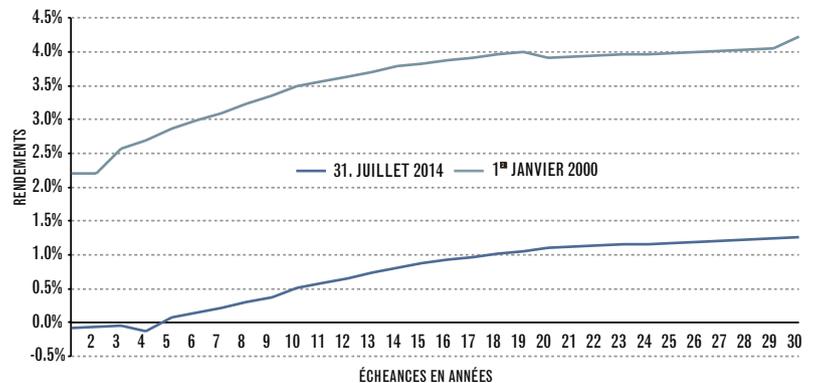
Il est cependant possible d'obtenir un compromis raisonnable en optant pour une devise dont le coût de couverture du risque de change est faible, ce qui est actuellement le cas du dollar américain, et en se limitant à des obligations dont la maturité est courte. De cette manière,

on peut construire un portefeuille dont le rendement net attendu peut être raisonnablement compris entre 3 % et 4 % en francs suisses, pour autant que l'on accepte de descendre jusqu'à un niveau de risque de crédit de l'ordre de B+. Un tel portefeuille est peu sensible à une remontée des taux ainsi qu'à une augmentation des spreads de crédit. Un des défis majeurs pour le succès de cet investissement résidera dans la capacité

SANS APPORT D'ARGENT FRAIS, TOUTE NOUVELLE DÉCISION D'INVESTISSEMENT DEVRA ÊTRE FINANCÉE PAR LA VENTE D'UN AUTRE ACTIF. LA GESTION ACTIVE À VALEUR AJOUTÉE EXIGE DONC DÉSORMAIS DE PRENDRE DEUX BONNES DÉCISIONS AU LIEU D'UNE

des gestionnaires à éviter les faillites. La gestion indicielle passive est donc à éviter. On peut également citer l'importance de la négociation de l'ensemble des frais, y compris dans les forward de couverture du risque de change statique.

COMPARAISON DES RENDEMENTS DES OBLIGATIONS DE LA CONFÉDÉRATION
LE 1^{ER} JANVIER 2000 ET LE 31 JUILLET 2014



Légende : En janvier 2000, une obligation de la Confédération à échéance d'une année offrait un rendement d'environ 2,2%. Pour une échéance à 10 ans, ce rendement passait à 3,5%. L'écart de rendement entre ces deux échéances était donc de 1,3%. Ce différentiel est inférieur à 0,5% aujourd'hui.

Dans une période où la majorité des marchés de taux d'intérêt des pays développés sont quasi nuls et surtout proches d'un point d'inflexion, la recherche de produits de plus en plus ésotériques afin de générer une impression de rendement n'est sans doute pas une stratégie rationnelle. Revenir aux bases de la raison d'être du financement de l'activité économique par le crédit est non seulement rafraîchissant pour toute une génération friande de formules complexes et de produits dérivés, mais pourrait également apporter concrètement sa pierre au soutien de l'économie réelle. \

LE PÈRE NOËL GÈRE EN SMART

Entretien avec ROBERT ARNOTT, père des indices fondamentaux RAFI, Pimco

par Véronique Bühlmann

LES ESPÉRANCES DE RENDEMENT S'AMENUISANT, LE TEMPS EST VENU DE RÉVISER LES PRINCIPES D'INVESTISSEMENT QUI ONT PRÉVALU CES 30 DERNIÈRES ANNÉES. AVEC L'INDEXATION FONDAMENTALE ALLIÉE À LA QUÊTE D'ALPHA TOUTS AZIMUTS, LE GÉRANT AMÉRICAIN PIMCO OFFRE DES ALTERNATIVES SÉDUISANTES.

La progression phénoménale de la gestion passive tend à occulter un problème essentiel, à savoir les limites des indices traditionnels pondérés en fonction des capitalisations boursières des titres qui les composent. Dans ces indices, plus le « buzz » positif autour d'une entreprise est important, plus elle pèse dans l'indice, indépendamment de ses qualités intrinsèques. Comme le constate Robert Arnett, fondateur et président de la société de gestion américaine Research Affiliates : « plus le prix d'un produit est élevé, plus ceux qui désirent l'acheter sont nombreux ». Conscient de cette faiblesse des indices traditionnels, faiblesse qui s'est révélée au grand jour lors de l'éclatement de la bulle des valeurs technologiques au début du siècle, Robert Arnett s'est mis en quête d'une alternative.

Et c'est en 2005 qu'il co-signait un premier article consacré à ce qu'il définit comme « l'indexation fondamentale » qui est à la base de la construction des indices RAFI (Research Affiliates Fundamental Equity Indices). Ignorant le bruit du marché, ces indices pondèrent les entreprises en fonction de leurs caractéristiques économiques (chiffre d'affaires, cash-flows, valeur comptable, dividendes), d'où leur qualificatif de « fondamental ». Et ce réalisme économique est payant puisque, sur la longue période, de tels indices dégagent une performance additionnelle de l'ordre de 2% par rapport aux indices basés sur les capitalisations.

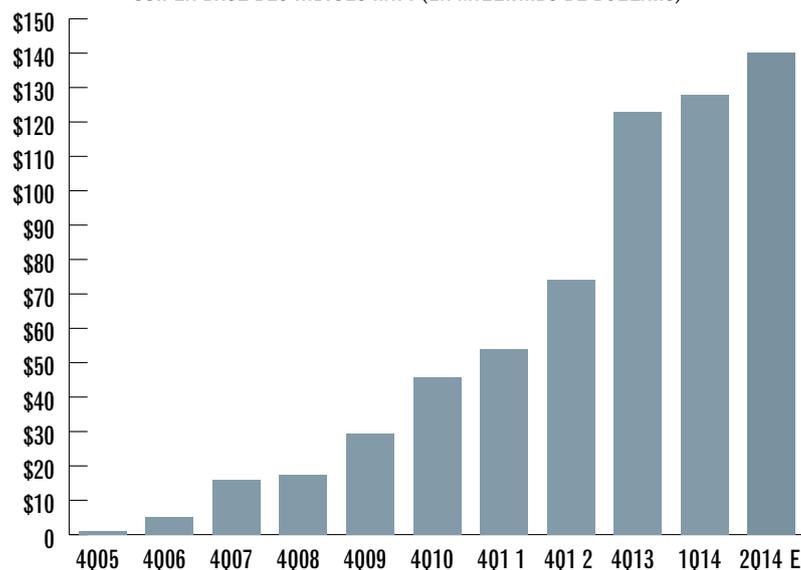
UN CADEAU DU PÈRE NOËL ?

S'agit-il d'un simple effet de style, les indices fondamentaux étant naturellement biaisés « substance » ? Robert Arnett répond par la négative. Selon lui, l'écart de performance s'explique par le caractère « contrarian » des indices RAFI. Ils tendent, par construction, à vendre haut et à acheter bas. Autrement dit, ils évitent les excès de confiance ou de défiance des investisseurs puisqu'ils se basent non pas sur le cours des titres, mais sur la valeur économique des entreprises.

Depuis quelques années, cette approche fondamentale a fait des émules puisque Research Associates gère environ 140 milliards de dollars au travers de ses indices fondamentaux. Cependant, le marché reste encore limité, Robert Arnett l'évaluant à 200, voire 300 milliards pour l'ensemble des stratégies dites « smart beta » (indices équipondérés, approches minimum variance, etc.).

Parmi ces émules, Pimco compte au nombre des pionniers. Et c'est sur les indices RAFI que le gérant a développé toute une série de véhicules d'investissement, les derniers en date utilisant une version « améliorée » des indices. Par rapport aux indices initiaux, cette dernière inclut de nouveaux facteurs de pondération comme les actifs nets d'exploitation, le ratio de couverture de la dette et les rachats de titres. En outre, les processus de

ÉVOLUTION DES MONTANTS GÉRÉS
SUR LA BASE DES INDICES RAFI (EN MILLIARDS DE DOLLARS)



Source : Research Affiliates



Robert Arnott

rééquilibrage des indices ont été retravaillés en vue de réduire l'impact de marché et d'éviter les situations de chute libre (les entreprises en forte perte de vitesse qui n'ont aucune chance de retrouver leurs niveaux de cotation antérieurs). Ces RAFI «enhanced» devraient donc permettre d'améliorer encore les espérances de rendement à long terme.

DE L'ALPHA TOUS AZIMUTS

Ils ne représentent toutefois que l'une des sources d'alpha des nouvelles stratégies fondamentales de Pimco. Dans l'une, il s'agit d'ajouter à l'alpha de l'indice répliqué au travers d'un swap, l'alpha dégagé par un portefeuille d'obligations visant un rendement absolu, c'est-à-dire supérieur à celui du marché monétaire net de frais. Lancée en 2005 sur le marché américain, la stratégie a été ensuite déclinée sur les marchés émergents, les petites capitalisations américaines et les actions internationales. Elle est également disponible sur le marché suisse depuis septembre 2013.

Pour ce qui est de la seconde stratégie, elle s'adresse aux investisseurs qui ne veulent pas prendre le risque des marchés actions. Ce dernier est en effet neutralisé au moyen d'une position courte sur l'indice traditionnel du marché action considéré, ce qui permet de ne garder que l'alpha produit par l'indice RAFI amélioré, lequel s'ajoute, comme précédemment, à l'alpha dégagé par le portefeuille obligataire (cette stratégie n'est cependant pas encore accessible en Europe). L'approche fondamentale de Pimco a déjà su convaincre un certain nombre d'investisseurs institutionnels puisque les actifs sous gestion atteignent aujourd'hui 1,5 milliard de dollars pour la stratégie disponible en Europe. \

BUGS DE PERFORMANCES SUR CINQ ANS ?

Si sur le long terme les résultats des indices RAFI paraissent convaincants, ils le sont moins ces dernières années. Une comparaison de six indices FTSE-RAFI avec leurs homologues traditionnels sur les cinq dernières années à fin août 2014 parle en faveur des seconds. Comment expliquer ce phénomène ?

Robert Arnott : Il n'a rien de surprenant dans la mesure où, sur la période retenue, le style «substance» a sous-performé. Nos stratégies ayant un biais «substance», leur alpha ne peut suffire à contrebalancer la sous-performance de ce style, surtout lorsqu'elle est marquée. Si l'on prend l'ensemble des indices RAFI sur la période considérée, seuls 30% d'entre eux sont parvenus à faire mieux que les indices par capitalisation.

Mais, si vous reprenez la même comparaison sur dix ans, alors cette proportion remonte à 90%. En effet, l'impact du biais «substance» des indices RAFI s'amenuise et cela, bien que ce style ait la plupart du temps sous-performé. Ceci s'explique essentiellement par la nature dynamique de notre biais substance qui résulte de la caractéristique «contrarian» des RAFI. Ces trois dernières années, et bien que le style substance ait généralement sous-performé, près de 60% des indices fondamentaux ont battu leurs pairs basés sur les capitalisations boursières. En d'autres termes, j'ai hâte de voir quelles seront les performances des indices RAFI quand le style substance reprendra le dessus.

Il me paraît intéressant de souligner le fait que notre méthode d'indexation est également appliquée aux indices Russell. Comme pour les indices FTSE-RAFI, respectivement 68% et 90% d'entre eux ont battu les indices par capitalisation sur 3 et 10 ans. Sur cinq ans, ils ont également fait un peu mieux puisque 65% d'entre eux ont surperformé ; et cela s'explique par le fait que les indices Russell fondamentaux ont un biais substance moins marqué que ceux de la gamme FTSE. De même, les stratégies «enhanced» utilisées par Pimco et qui ont, elles aussi, un biais substance moins marqué, ont eu de très bonnes performances ces cinq dernières années.

L'AUTRE AFRIQUE

Entretien avec MALEK BOU-DIAB, Bellevue Asset Management

par Véronique Bühlmann

IGNORÉE, PERFORMANTE ET FORTEMENT DIVERSIFIANTE, L'AFRIQUE, EN PLEINE CROISSANCE STRUCTURELLE, POURRAIT SE TROUVER À L'ORÉE D'UN BOOM ÉCONOMIQUE. POUR LES INVESTISSEURS QUI DISPOSENT D'UN HORIZON DE 5 À 7 ANS, LE MOMENT EST VENU DE SE POSITIONNER PROGRESSIVEMENT SUR CE CONTINENT.

Juste après l'Asie, l'Afrique est la région du monde qui a connu la plus forte croissance économique sur la période 2002-2008. Les réformes, les changements structurels, les matières premières et les investissements en infrastructures sont les principaux facteurs de cette croissance. Pour Malek Bou-Diab, investi dans la région depuis 2007, le boom économique n'est plus qu'à quelques encablures : « l'arrivée d'une nouvelle génération de politiciens, le recul de la corruption, les réformes mises en œuvre, peuvent avoir un effet multiplicateur énorme ».

Mais l'Afrique dont parle le gérant du fonds African Opportunities de Bellevue Asset Management n'est pas celle à laquelle les allocations d'actifs nous ont habitués. Ce n'est pas l'Afrique du Sud qui peut représenter 60% ou plus des indices, ce n'est pas non plus l'Afrique des matières premières, ni exclusivement celle du boom de la consommation, très en vogue chez les investisseurs. Il s'agit pour Malek Bou-Diab de se concentrer sur « les économies qui offrent le plus de potentiel, celles dans lesquelles les progrès structurels sont les plus marqués, celles qui sont déconnectées du monde des indices ». Les plus représentatives d'entre elles sont l'Égypte, le Nigeria, le Kenya ou encore le Maroc et le Ghana, tous des parents pauvres des indices émergents voire même du DJ African Titans 50 qui reste pour environ 1/3 de son exposition focalisé sur l'Afrique du Sud.

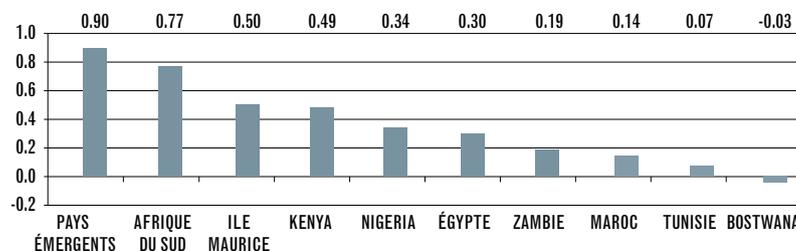
VERS LA CROISSANCE

Avec 40% d'Égypte dans son portefeuille, le gérant n'a pas froid aux yeux, d'autant plus qu'il y est revenu tôt, juste après le changement de régime en juin 2013. Comme il l'explique : « à la suite de la révolution, beaucoup d'idées négatives ont circulé et les cassandres ont prédit un effondrement du système bancaire du pays et de sa devise. La réalité étant nettement meilleure, ces scénarii du pire ne se sont pas matérialisés. Pour stabiliser le pays, l'économie est le nerf de la guerre. Et les mesures qui visent à réduire les subventions pour réinvestir dans les infrastructures, quoique douloureuses à court terme, devraient permettre au pays de démarrer un cycle de forte croissance économique ». C'est la raison pour laquelle le gérant favorise les secteurs liés à l'investissement (banques, cimenteries, fournisseurs des réseaux électriques, acier) et à l'immobilier (construction de logements pour les classes moyennes).

Mais outre l'aspect macro-économique, le gérant s'intéresse particulièrement à la résilience des entreprises qui, habituées à traverser les crises, « ont toujours un plan B ». Préparées par nécessité, ces entreprises sont gérées par des personnes, souvent brillantes, qui connaissent bien les risques locaux. Pour tester celles qui entreraient dans son portefeuille réparti sur une cinquantaine de positions, Malek Bou-Diab inclut donc obligatoirement une rencontre avec leur management et exige une stratégie de croissance très claire.

Sur le plan géographique, si le gérant n'ignore pas totalement l'Afrique du Sud, son exposition de 14% repose pour l'essentiel sur le fait que : « nombre d'entreprises de ce pays redécouvrent l'Afrique et vont y investir. Je pense par exemple à Nedbank (détenue à 52% par Old Mutual et qui vient de prendre une participation de 20% dans l'établissement de crédit panafricain Ecobank Transnational Incorporated (ETI) lequel possède des filiales dans 36 pays africains). Je pense également à la chaîne de

UNE DÉCORRÉLATION INTÉRESSANTE



Corrélation des marchés émergents et des pays d'Afrique par rapport à l'indice des actions mondiales. Source : Bellevue Asset Management, septembre 2014



UNION BANCAIRE PRIVÉE

COMMITTED TO YOU



Grâce à une solide expertise en matière d'investissement, allée à une grande agilité et à un fort esprit entrepreneurial, l'UBP a développé une large gamme de stratégies performantes adaptées au profil de risque de chaque investisseur.



LIPPER
FUND AWARDS 2014
EUROPE

European Convertible bonds
Global High Yield
Swiss Equities
Turkish Equities

Le présent document est une publication marketing et il est fourni uniquement à titre d'information. Il n'est pas destiné à être distribué, publié ou utilisé dans une juridiction où la distribution, la publication ou l'utilisation d'un tel document serait interdite, et il ne s'adresse pas aux personnes ou aux entités auxquelles il serait illégal d'adresser un tel document. Le présent document ne constitue en aucun cas une offre ou une sollicitation en vue de l'achat ou de la vente d'instruments financiers ou de la participation à une stratégie de placement particulière dans une quelconque juridiction. Les performances passées ne constituent pas nécessairement une indication des performances futures.

ubp.com | ubpperform.com

PROCIMMO SA

PROFESSIONNELS DE L'IMMOBILIER

NOUS DÉVELOPPONS ET GÉRONNS POUR VOUS DES FONDS IMMOBILIERS SUISSES!

PROCIMMO SA est un gestionnaire de placements collectifs de capitaux immobiliers agréés par la FINMA. La société est spécialisée dans le développement et dans la gestion de fonds immobiliers en Suisse.

A travers sa palette de produits défiscalisés, PROCIMMO SA s'adresse aux investisseurs institutionnels et privés qui cherchent des rendements réguliers et attractifs. La société gère quatre fonds: Les actifs immobiliers se montent à 1,3 milliards de francs suisses.



PROCIMMO Swiss Commercial Fund 1
Immobilier commercial
(Suisse Romande)
Groupe cible: tous les investisseurs
Valor N°: CH0033624211

PROCIMMO Swiss Commercial Fund 2
Immobilier commercial
(Suisse alémanique)
Groupe cible: investisseurs qualifiés
Valor N°: CH23539857

IMMO 56J
Immobiliers d'habitation
(Suisse Romande)
Groupe cible: institutions exonérées
de fiscalité directe
Valor N°: CH0102905822

STREETBOX Real Estate Fund
Halles de dépôt modulables
(Suisse Romande)
Groupe cible: tous les investisseurs
Valor N°: CH0037237630

www.procimmo.ch

www.procimmo2.ch

www.immo56.ch

www.streetbox.com

CONTACT: PROCIMMO SA

En Budron H11 | 1052 Le Mont-sur-Lausanne | Tél: +41 21 651 64 30 | invest@procimmo.ch

Beethovenstrasse 49 | 8002 Zürich | Tél: +41 43 817 70 40 | zrh@procimmo.ch



Malek Bou-Diab

supermarchés Shoprite, présente dans près d'une vingtaine de pays africains et leader sur son secteur, ou encore à Nampak, spécialiste de l'emballage et qui se développe sur tout le continent ».

PRUDENCE RIME AVEC EXPÉRIENCE

Les bons fondamentaux de l'Afrique ne doivent pas faire oublier les règles de base de l'investissement sur les marchés émergents. « Il ne faut pas être naïf, ces pays vont nécessairement passer par des périodes de crise et il s'agira de ne pas paniquer. C'est la raison pour laquelle je pense que les positions en Afrique doivent être construites progressivement de manière à ce que l'investisseur construise parallèlement sa connaissance de la région ». D'ailleurs avec des actifs de 106 millions d'euros, le gérant, qui est lui-même investi dans le fonds, se montre satisfait. Juste derrière

les plus gros fonds de la région qui se situent aux alentours de 400 millions, il évalue son plafond à 300 millions. La contrainte d'assurer une liquidité quotidienne « nous oblige à ne pas jouer sur les positions peu liquides. Nous pourrions construire un portefeuille concentré sur 20 positions mais la liquidité exige que nous diversifions nos avoirs sur 50. Nous avons en effet pour règle d'être en mesure de solder toutes nos positions en une semaine et ce, en ne représentant pas plus du quart des transactions sur chacune. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous traitons avec différents courtiers, internationaux et locaux. Dès que nous constatons qu'un marché est trop influencé par un groupe, c'est un signal d'alerte. Par exemple, bien que sur le plan purement économique le Nigeria soit intéressant, le poids important des internationaux nous incite à le sous-pondérer ».

Ce soin accordé à la liquidité n'est pas étranger à l'expérience de Malek Bou-Diab : « lors de la crise de 2008, sur les 180 millions d'actifs du fonds, nous avons dû en rembourser 80 et nous avons pu satisfaire tout le monde. Nous en avons tiré des leçons et notamment celle-ci que lorsque certains signes de détérioration se manifestent, il faut agir immédiatement mais de manière continue. »

Les devises constituent un autre facteur de risque inhérent aux investissements en Afrique. Pour le gérant il s'agit même du principal. Mais la couverture systématique de ce risque étant trop onéreuse, c'est au sein de l'analyse macro-économique que le risque monétaire est évalué : « nous travaillons alors comme un gérant obligataire le ferait. Nous pouvons avoir une couverture tactique sur 3 à 6 mois. Mais le hedge stratégique consisterait à sortir du pays et par conséquent de la devise. Cela dit, il peut y avoir des opportunités très intéressantes. Nous avons par exemple été longs sur la livre égyptienne pendant la crise (taux à 8,5%) ou positionnés au Kenya en 2012 (taux à 10% sans inflation) ». Avec un objectif de rendement de l'ordre de 15-20% par an en dollars, le fonds ne peut en effet pas se permettre de ne pas saisir toutes les opportunités. C'est sans doute également pour ce savoir-faire que son gérant est noté AAA par Citywire (4 étoiles Morningstar).

POUR QUE LE MONDE BOUGE

Entretien avec MELCHIOR DE MURALT, Pury Pictet Turretini & Cie
par Véronique Bühlmann

ASSURÉS, RÉVEILLEZ-VOUS ! VOS COTISATIONS AU 2^E PILIER NE FINANCENT PAS DES VALEURS BOURSIÈRES MAIS DES ENTREPRISES. EN TANT QU'ACTIONNAIRES, C'EST À VOUS QU'IL APPARTIENT D'INFLÉCHIR LEURS STRATÉGIES VERS DAVANTAGE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE.

Tel était le principal message de Melchior de Muralt lors de la présentation des résultats annuels de la stratégie Buy & Care. Développée par le gérant genevois de Pury Pictet Turretini & Cie (PPT), cette stratégie mise en œuvre dans les fonds Guilé grâce au concours de la Guilé Engagement Team (GET)¹ a pour pierres angulaires l'engagement actionnarial et l'intégration financière des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

L'engagement actionnarial, c'est le dialogue permanent avec les entreprises et l'exercice systématique du droit de vote ; l'intégration des critères ESG, c'est le constat que : « il est plus aisé de créer de la valeur actionnariale à long terme si parallèlement de la valeur est créée pour toutes les parties prenantes d'une entreprise ». En liant les enjeux ESG aux modèles de financiers classiques de valorisation des titres, les gérants de PPT améliorent leurs estimations des risques ou de la pérennité des modèles d'affaires des entreprises. C'est ainsi qu'ils parviennent à concilier rentabilité avec responsabilité.

UN TRAVAIL INTENSIF

Concrètement, que signifie le « Care » de l'approche « Buy & Care » ? Si l'on prend par exemple les 42 entreprises détenues par le fonds Guilé dédié aux actions européennes (GEEF), toutes ont été analysées en vue d'évaluer leur degré de mise en œuvre des dix principes du

Pacte Mondial des Nations Unies². Les conclusions du GET leur ont été transmises et servent de base au dialogue instauré avec 39 d'entre elles. Pour l'exercice 2013-2014, les droits de vote ont été exercés dans toutes les entreprises détenues par le GEEF.

Il ne s'agit pas là d'un engagement négligeable puisque le gérant s'est prononcé sur 690 points à l'ordre du jour des assemblées générales d'actionnaires et, dans près de 17 % des cas, soit 116 fois, il s'est opposé aux recommandations du conseil d'administration. Plus des deux tiers des oppositions ont porté sur les questions de rémunération et un tiers a concerné les droits des actionnaires. Les autres votes contre ont porté sur le conseil d'administration et la structure du capital.

Si globalement la question des rémunérations est la plus vivement contestée par les actionnaires, le gérant constate que, à défaut de faire baisser massivement les rémunérations, leurs votes « contribuent à augmenter la transparence et la cohérence des structures de rémunération ». Cela a été notamment le cas des entreprises suisses Holcim et Syngenta qui, ayant amélioré leur transparence et la prise en compte des intérêts des actionnaires, comptent parmi les 7 entreprises dont les

**EN LIANT LES ENJEUX ESG
AUX MODÈLES FINANCIERS CLASSIQUES
DE VALORISATION DES TITRES,
LES GÉRANTS DE PPT SONT EN MESURE
D'AMÉLIORER LEURS ESTIMATIONS
DE LA PÉRENNITÉ DES MODÈLES D'AFFAIRES
DES ENTREPRISES. C'EST AINSI QU'ILS
PARVIENNENT À CONCILIER RENTABILITÉ
AVEC RESPONSABILITÉ.**

propositions liées à la rémunération ont été soutenues par le gérant. Bien que les objets concernant le conseil d'administration ou la structure du capital soient moins fréquemment désapprouvés, ils sont néanmoins essentiels. Pour ce qui concerne le premier, comme le souligne le rapport du fonds : « Nous avons particulièrement sanctionné BBVA, Danone, Schneider Electric et Telefonica pour accroître l'indépendance de leur conseil d'administration ». En effet, en France et en Espagne, le cumul des fonctions entre le président du conseil d'administration et le CEO, ainsi que le manque d'indépendance en général des administrateurs « représente un problème particulier ».



Melchior de Muralt

Quant aux objets concernant la structure du capital, les analystes soulignent que : « les conséquences financières de chaque vote sont directes et souvent matérielles ». Dans le portefeuille du fonds 12 sociétés ont fait l'objet d'un vote négatif dans ce domaine. Il s'agit pour l'essentiel de propositions d'augmentation de capital trop généreuses ou trop dilutives pour les actionnaires existants. Enfin pour ce qui concerne les droits de ces derniers, une société sur deux a fait l'objet d'au moins un vote contre (opposition à la réélection de l'organe de révision et réduction du délai de convocation des AG).

RETOUR SUR DIALOGUE

Comme le montrent les exemples ci-dessus, le « soft power » mis en œuvre dans les fonds Guilé requiert des connaissances très approfondies de la vie des entreprises et un travail d'écoute et d'analyse important. Mais c'est à ce prix que les gérants de ces fonds « demeurent parfois le seul investisseur responsable à dialoguer et proposer des pistes de progrès sur les sujets ESG... (car) les entreprises refusent de rencontrer des actionnaires qui maintiennent des positions trop inflexibles, à l'écart des réalités économiques ».

ENGAGEMENT SUR LE MARCHÉ SUISSE

Après sept années de mise en œuvre de la stratégie Buy & Care, PPT a lancé en avril dernier un fonds d'engagement actionnarial consacré aux actions suisses, le « Guilé Swiss Engagement Fund » (GSEF). Il est géré par Alexandre Stucki, fondateur d'AS Investment Management, société genevoise qui se consacre exclusivement à la gestion des actions suisses et dont les actifs sous gestion dépassent les 250 millions de francs.

Pratiquant une gestion active basée sur l'analyse fondamentale, Alexandre Stucki possède un style d'investissement « en parfaite adéquation avec la stratégie Buy & Care ». Il affiche en effet une indépendance plutôt rare. Comme on peut le lire dans le rapport mensuel de l'un de ses fonds : « les gérants affichent l'un des bêtas les plus bas (0,58) et l'une des erreurs de suivi les plus élevées (12,24) de sa catégorie ». Cette indépendance par rapport à l'indice, un historique très bref, et d'un marché qui n'a, jusqu'à peu, pas été très favorable à un style de type « croissance à un prix raisonnable », n'ont pourtant pas empêché le GSEF de devancer légèrement son indice à fin septembre !

Étant donné la tendance marquée des réglementations à imposer aux entreprises le respect de certains critères éthiques, ces derniers ne peuvent plus être considérés comme « extra-financiers ». Ils deviennent partie intégrante de la compétitivité et devraient donc se traduire par une meilleure performance boursière des bons élèves ou, plus précisément, de ceux qui progressent. En effet, l'exclusion et le « best in class » dominant encore les fonds d'investissement socialement responsables, un certain nombre de ces titres « propres » tendent à être surpayés. \

- 1) Cette équipe d'analystes est issue de la Fondation Guilé qui a pour but de « perpétuer l'esprit de responsabilité sociale et éthique dans les affaires ». En 2006, la fondation a signé un « memorandum of understanding » avec le bureau du Pacte Mondial des Nations Unies en vue de promouvoir les 10 principes de ce pacte.
- 2) Ce pacte est une initiative d'auto-régulation signée par plus de 12 000 entreprises qui s'efforcent d'aligner leurs pratiques avec dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, des normes internationales de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption (cf. www.unglobalcompact.org)

ATTENDRE ET ENCAISSER

Entretien avec NISH POPAT, gérant, Neuberger Berman
par Véronique Bühlmann

PEUT-ON ESPÉRER DU RENDEMENT TOUT EN ÉVITANT DE SE BRÛLER LES DOIGTS AVEC LES OBLIGATIONS ? OUI, RÉPOND NISH POPAT DE NEUBERGER BERMAN, EN MISANT SUR UNE STRATÉGIE DE DURATION COURTE SUR LA DETTE ÉMERGENTE.

Désespérés, les investisseurs font des concessions qui « se traduisent souvent par une dégradation de la qualité et de la robustesse de la partie obligataire des portefeuilles » constate Jean-Paul Jeckelmann, CIO de la banque Bonhôte¹. Pour lui, la faillite d'Espirito Santo et le quasi défaut d'African Bank doivent « servir de coup de semonce et nous pousser à revisiter les risques obligataires. Mieux vaut accepter pendant une période les rémunérations moindres offertes par les marchés que de cumuler les risques ». C'est précisément pour répondre à ce type de problématique que Neuberger Berman a lancé il y a une année une stratégie de duration courte sur la dette émergente en devises fortes.

Pratiquement immunisée contre le risque de taux, offrant un rendement supérieur à celui des obligations des marchés développés de qualité comparable et faiblement volatile, cette stratégie vise un rendement de 3 % au-dessus du Libor à 3 mois en dollars. Comment ? Elle puise dans l'univers en expansion de la dette émergente et plus précisément celui qui exclut les titres ayant une duration supérieure à cinq ans, les débiteurs douteux et titres à risques élevés ainsi que ceux dont le rendement est faible. Selon les estimations du gérant, l'univers ainsi délimité reste vaste puisqu'il comporte 64 émetteurs étatiques totalisant 121 milliards de dollars d'obligations et 225 emprunteurs privés représentant 211 milliards de dette, soit un total de 332 milliards !



Nish Popat

En moyenne, le portefeuille constitué comportera donc des émetteurs de qualité investissable étatiques et privés. Le but des gérants du fonds étant d'acheter les obligations pour leur coupon et de les garder en portefeuille jusqu'à leur remboursement, le risque principal est le risque débiteur. Comme le précise Nish Popat : « nous procédons à un stress test pour chacune de nos positions. Ce processus d'analyse, développé en interne, constitue une étape essentielle de notre travail de gestion ». Il doit en effet permettre de détecter précocement les éventuels problèmes de liquidités qui pourraient se répercuter soit sur le paiement des coupons restants, soit sur le remboursement du capital à l'échéance.

REDÉCOUVREZ LA RADIO !



QUATRE CHAÎNES EN DIRECT
ET PLUS DE 80 ÉMISSIONS
ET CHRONIQUES À LA CARTE,
AVEC LA NOUVELLE APPLICATION
MOBILE **RTS RADIO** POUR
SMARTPHONE ET TABLETTE

L'univers Agefi où vous voulez... quand vous voulez



Quotidien
Kiosque / Abonnement



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



6 parutions
Kiosque / Abonnement



11 parutions
Kiosque / Abonnement



6 parutions
Kiosque / Abonnement



7 parutions
Kiosque / Abonnement



2 parutions
Abonnement



4 parutions
Kiosque / Abonnement

Retrouvez l'ensemble de nos publications en version e-paper



Recherchez: agefi-geneve

Plus d'informations sur www.agefi.com/publications

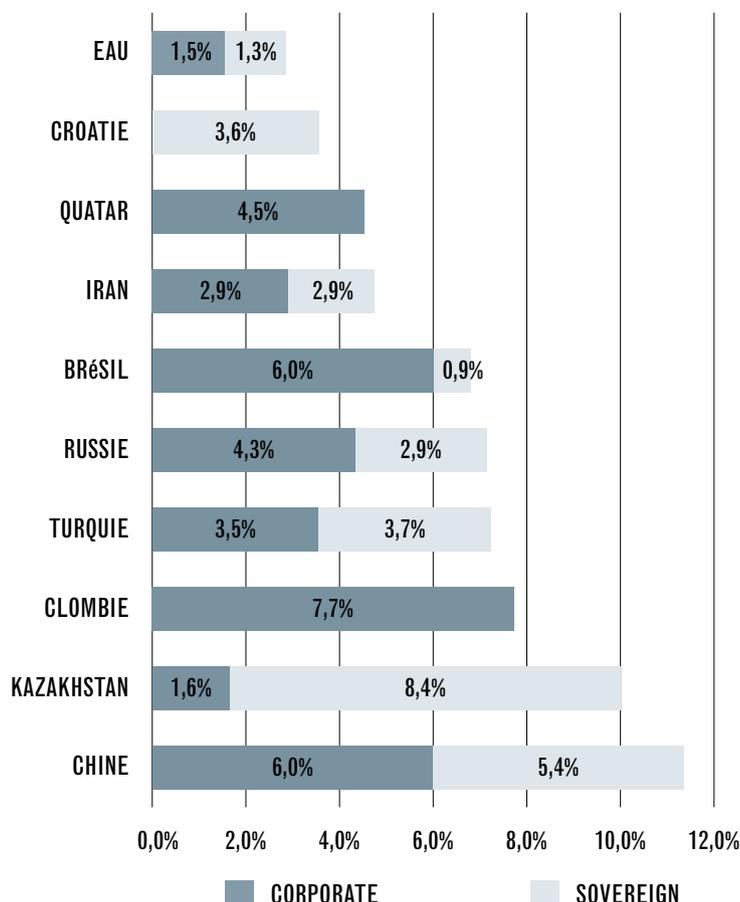
MISER SUR LE COUPON

Pour l'investisseur, l'avantage de cette stratégie « buy and hold » est multiple. Les titres étant gardés jusqu'à l'échéance (à moins d'une soudaine détérioration de la qualité du débiteur), le risque de hausse des taux d'intérêt est neutralisé. La rotation des titres en portefeuille étant faible,

« NOUS PROCÉDONS À UN STRESS TEST POUR CHACUNE DE NOS POSITIONS. CE PROCESSUS D'ANALYSE, DÉVELOPPÉ EN INTERNE, CONSTITUE UNE ÉTAPE ESSENTIELLE DE NOTRE TRAVAIL DE GESTION ».

cela se répercute sur la volatilité de la VNI des parts du fonds qui devrait être de l'ordre de 2,5%, soit un tiers de celle du fonds de débiteurs privés émergents également co-géré par Nish Popat. Par conséquent, le rendement à l'échéance du fonds devrait être un bon indicateur de la performance à espérer. À fin août par exemple, pour un portefeuille échéant en moyenne dans 3,12 ans, le rendement à l'échéance se montait à 3,42%.

TOP 10 RÉPARTITION PAYS (MV) %



La marge du gérant pour réaliser son objectif de rendement de 3% au-dessus du Libor est donc étroite et c'est la raison pour laquelle il apporte un soin particulier à la minimisation des coûts de transaction. Néanmoins avec un TER maximal de 1,30% pour les parts destinées aux investisseurs privés, le défi reste de taille, mais atteignable si l'on en croit ses premiers résultats. À fin août et depuis son lancement le 31 octobre 2013, la performance nette avoisinait les 3% (3,10% pour les parts institutionnelles / 2,90% pour les parts A), une progression d'autant plus méritoire que les nouvelles souscriptions abondent dans ce fonds de 147 millions de dollars.

Avec un fonds obligataire où les principaux émetteurs ont pour origine géographique la Chine, le Kazakhstan, la Colombie, la Turquie et la Russie, l'investisseur risque-t-il de se brûler les doigts? Compte tenu de l'expérience de l'équipe de gestion formée de spécialistes actifs depuis 20 ans sur la dette émergente, spécialistes investis eux-mêmes dans leurs stratégies, c'est un risque que l'on peut qualifier de « mesuré » et certainement beaucoup moins dangereux que celui qui consisterait, par souci d'économies de coûts, à prendre le premier ETF sur la dette émergente à durée courte lancé, lui aussi, il y a presque une année. \

1) Flash Boursier du 18 août 2014, *Se brûler les doigts avec les obligations.*

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.
 LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
 69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans

THOR ET L'ÉMERGENT DE QUALITÉ

par Amin Zeghlache, Tailor Capital

L'ÉTIOLEMENT DES TAUX D'INTÉRÊT DES DEUX CÔTÉS DE L'ATLANTIQUE EST UN PHÉNOMÈNE QUI S'EST DÉCLENCHÉ IL Y A DÉJÀ PRÈS DE TRENTE ANS ET IL SE POURSUIT DE FAÇON DISCONTINUE. CETTE ÉVOLUTION VA-T-ELLE PERDURER ? OÙ TROUVER DU RENDEMENT AU SEIN DE L'UNIVERS OBLIGATAIRE ?

S'il est toujours périlleux de s'aventurer à prévoir l'évolution des taux, l'hypothèse de taux relativement bas sur un horizon visible de deux à trois ans est la plus vraisemblable. En effet, à moyen terme, le potentiel de croissance économique des pays développés est modeste. De plus, le retour d'une inflation plus vigoureuse relève de l'illusion car la pression baissière sur ses deux principales composantes que sont les salaires et les matières premières, est forte. Heureux celui qui pourrait prédire le niveau d'équilibre des taux ! Il est toutefois rationnel de penser qu'ils ne seront ni inférieurs à 1 % ni supérieurs à 4 % pour les taux allemands à court terme. Cela donne déjà une indication simple, il faut chercher du rendement ailleurs au sein de l'univers obligataire.

LA SÉLECTIVITÉ S'IMPOSE

Une solution consiste à se tourner vers les obligations privées de qualité investissable ou les obligations à haut rendement. Mais cet univers disparate est parfois difficilement lisible dans la mesure où de nouvelles classes d'actifs ont émergé (cocos, hybrides, etc.). C'est la raison pour laquelle la recherche de rendement supplémentaire doit s'accompagner d'une compréhension fine du risque de crédit et d'une vision de moyen terme. Concrètement, cela conduit Christophe Issenhuth et Didier



Amin Zeghlache

Margetyal*, gérants auprès de la société française de gestion Tailor Capital, à privilégier ces deux segments de l'univers haut rendement que sont les obligations nordiques et la dette émergente privée libellée en dollars.

CAP SUR LE NORD

Les obligations nordiques qui représentent près de la moitié de leur allocation présentent un triple avantage : des rendements attractifs de l'ordre de 7 %, un rang de priorité bancaire qui place les porteurs d'obligations au même rang qu'une banque en cas de problème, et des actifs

placés en collatéral des obligations, ces actifs représentant fréquemment plus d'une fois la valeur de l'obligation. Comme le souligne Didier Margetyal : « dans l'univers crédit, les segments qui offrent des rendements comparables aux obligations nordiques, comme par exemple les obligations subordonnées et hybrides en zone euro, n'offrent pas le même niveau de protection. La dépréciation de 90% de la subordonnée de Banco Espirito Santo Financial Group en cinq séances n'est que la partie émergée de l'iceberg ! ».

ET LES ÉMERGENTS DE QUALITÉ

L'autre segment du crédit qui retient l'attention des gérants est la dette émise en dollars par des entreprises de pays émergents. Certains émetteurs notés « investment grade » offrent un rendement supérieur à celui des obligations à haut rendement européennes. Ce segment qui peut faire l'objet de mouvements de flux

significatifs, offre un point d'entrée très intéressant pour l'épargnant de moyen/long terme. Christophe Issenhuth précise : « il est possible de saisir des opportunités de grande qualité. Par exemple, nous nous sommes positionnés sur une société de vêtements de sport chinoise qui a plus de trésorerie que de dette et dont l'obligation offrait près de 9% de rendement au cœur de la correction indiscriminée de l'été 2013 ».

Le marché obligataire reste un marché de gré à gré qui offre des arbitrages et des opportunités de création de valeur forte pour les gestions flexibles et de taille modeste. Ces dernières sont bien positionnées pour bénéficier d'un marché parfois inefficace d'autant plus que les banques se sont graduellement retirées de cette activité d'investissement. \

*En décembre 2013, Morningstar a décerné à l'équipe de gestion obligataire de Tailor Capital le titre de « meilleure équipe taux » parmi les quelque 350 sociétés de gestion françaises de moins de 7 ans.



**GENEVA
ENGLISH SCHOOL**

British Education for International Children



From 3-11 years old

Where life-long learning begins

Geneva English School | Route de Malagny 36, CP 40 | 1294 Genthod | Geneva, Switzerland
Tel: +41 22 775 04 40 | admin@geschool.ch | www.geschool.ch



L'IMMOBILIER D'ASIE-PACIFIQUE

par Glyn Nelson, directeur de la recherche,
AEW Asia, affiliée à Natixis Global Asset Management

POUR LIMITER LE RISQUE, LES INVESTISSEURS DE LONG TERME DOIVENT IMPÉRATIVEMENT PRÉPARER LEURS PORTEFEUILLES IMMOBILIERS EN VUE DE L'AVENIR. LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE PEUT LEUR OFFRIR UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ D'AUGMENTER LEURS RENDEMENTS ET DE CONSTITUER DES PORTEFEUILLES PLUS RÉSILIENS TOUT EN LEUR DONNANT ACCÈS AUX MARCHÉS À FORTE CROISSANCE.

S'il est une raison pour investir dans la région Asie-Pacifique, c'est bien la diversification. Même si de nombreux investisseurs diversifient leurs placements en actions, la plupart des portefeuilles immobiliers se caractérisent par le poids important des actifs domestiques. Compte tenu de la nature locale de cette classe d'actifs, les arguments en faveur de la diversification internationale dans l'immobilier sont plus que convaincants. La région Asie-Pacifique se caractérise par des cycles économiques et du marché de l'immobilier dont la corrélation est plus faible que celle constatée entre l'Europe et les États-Unis.

Notre étude a montré que l'immobilier commercial de cette région donne l'occasion aux investisseurs européens de diversifier leurs placements. Le tableau ci-dessous montre que les rendements totaux¹ dans la région Asie-Pacifique² ont été bien moins corrélés* avec les rendements obtenus en Europe³ (0,35) et aux États-Unis (0,44), si on les compare à la corrélation observée entre l'Europe et les États-Unis (0,78).

CORRÉLATIONS DES RENDEMENTS TOTAUX ANNUELS
DES BUREAUX ENTRE 1999 ET 2012

	ASIE-PACIFIQUE	EUROPE	ÉTATS-UNIS
ASIE-PACIFIQUE.	1,00		
EUROPE	0,35	1,00	
ÉTATS-UNIS	0,44	0,78	1,00

Les performances indiquées sont représentatives de performances passées et ne sont pas une garantie des résultats futurs.

Sources : IPD, Singapore Urban Redevelopment Authority, Hong Kong Rating and Valuations Department, Service de recherche AEW.

ACCÈS À LA CROISSANCE

L'investissement en Asie-Pacifique permet de bénéficier des rythmes de croissance soutenus des économies les plus dynamiques de la planète. Selon le FMI, le PIB de la région devrait croître de 68 % entre 2014 et 2023, ce qui correspond à un taux annuel de 5,3 %, deux fois supérieur à ceux des États-Unis (2,7 %) et de l'Europe (2,1 %). Les moteurs à long terme de la croissance de la région sont l'urbanisation, les changements démographiques, l'augmentation des dépenses des ménages et la croissance de l'activité économique.

L'immobilier commercial est un facteur de production dans l'économie réelle et les prix des biens sont intimement liés à la croissance économique et à la situation financière des locataires. L'augmentation de leurs revenus se traduira donc nécessairement par une appréciation des prix de l'immobilier et, par conséquent, par une hausse des rendements de ce type de placement.

UN ÉVENTAIL D'OPPORTUNITÉS PLUS LARGE

Faire le choix de la diversification à l'étranger permet aux investisseurs de bénéficier d'un plus large éventail d'opportunités que sur leur seul marché intérieur, et comme la région Asie-Pacifique devrait être en grande partie à l'origine de l'expansion de l'univers mondial d'actifs immobiliers, il y a fort à parier que les opportunités d'investissement se multiplieront à long terme.

Selon les prévisions, cette région représentera près de 40 % de l'univers immobilier mondial à la fin 2021, contre 27 % en 2011. La tendance est inversée en Europe, car la région devrait



voir sa part diminuer pour passer de 35 % en 2011 à 27 % en 2021. La région États-Unis/Canada devrait, quant à elle, voir sa part passer de 28 à 24 %⁴. Les investisseurs qui ont les yeux exclusivement rivés sur le marché

**LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE
REPRÉSENTERA PRÈS
DE 40 % DE L'UNIVERS
IMMOBILIER MONDIAL
À LA FIN 2021, CONTRE
27 % EN 2011.**

de leur pays ont tout intérêt à s'intéresser à l'Asie-Pacifique en raison de l'éventail d'opportunités plus large que la région peut leur offrir. Compte tenu de la taille relativement modeste du marché immobilier suisse, de toute évidence, les investisseurs de ce pays s'ouvriront de nouvelles perspectives en élargissant leur univers d'investissement à la région.

Prenons l'exemple du marché allemand, le plus important en Europe : les investisseurs qui étaient exclusivement focalisés sur ce marché pourraient augmenter leurs opportunités d'investissement par près de quatre fois et demie en incluant l'Asie-Pacifique⁵. De plus, la croissance prévue de la taille des marchés de la région devrait accentuer ce multiplicateur dans les prochaines années. La région offre donc de formidables opportunités aux investisseurs immobiliers, quelle que soit leur origine. \

* La corrélation est un indicateur statistique qui mesure les variations d'un marché par rapport à un autre. Historiquement, plus la corrélation entre les marchés a été faible, plus les écarts de performance ont été importants.

- 1) Les rendements totaux désignent les rendements obtenus sur l'immobilier direct, sans effet de levier, dans la monnaie locale et avant impôt et autres frais.
- 2) Les pays pris en compte sont le Japon, l'Australie, la Corée du Sud, Hong Kong et Singapour.
- 3) Les pays pris en compte sont le Royaume-Uni, la France, la Suède et les Pays-Bas.
- 4) Source : Pramarica Real Estate Investors.
- 5) Source : Livre blanc d'AEW Asie, comprenant la région Asie-Pacifique dans votre allocation d'Immobilier, juin 2014.

Les analyses et les opinions exprimées ici sont destinées aux investisseurs qualifiés. Elles représentent les opinions de l'auteur, sont valides à la date de septembre 2014 et peuvent faire l'objet de modifications.



COMMENT LES STRATÉGISTES DE GENÈVE ABORDENT 2015



EMMANUEL FERRY, Directeur des investissements, Banque Paris Bertrand Sturdza SA

LORS DU DERNIER TOUR DE TABLE DE L'ISAG, LES STRATÉGISTES DE GENÈVE SE SONT PRONONCÉS SUR LES THÈMES QUI VONT SOUTENDRE LES PERSPECTIVES DE 2015. LES ANTICIPATIONS DE MARCHÉS SE CALENT PROGRESSIVEMENT SUR L'ANNÉE PROCHAINE, CE QUI REND CET EXERCICE CRUCIAL DANS LA DÉFINITION DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT.

La combinaison «liquidité abondante/croissance économique faible» devrait encore prévaloir en 2015, favorisant la poursuite du cycle haussier des actions. Un consensus se détache sur un scénario de continuité d'un cadrage macro-financier favorable. Toutefois, il faudra faire face à des politiques monétaires divergentes. C'est le principal élément de rupture par rapport à 2014 avec une inflexion inévitable de la politique de la Fed. Les perspectives de la croissance mondiale vont demeurer modestes et désynchronisées. L'économie américaine

devrait rester la locomotive mondiale, avec une poursuite de son cycle d'expansion, quoique toujours en demi-teinte par rapport aux phases de reprise antérieures. Ainsi, la croissance attendue en 2015 ressort à 2,6%, ce qui est tout juste en ligne avec le potentiel de croissance. Si les pays émergents s'améliorent graduellement, c'est davantage une question de stabilisation après les contreperformances de ces dernières années. Les inquiétudes se focalisent désormais sur la croissance de la zone euro, où la rechute récente ouvre le débat de la menace déflationniste. Ce contexte global de croissance molle n'empêche pas certains membres de l'ISAG de s'interroger sur un processus naissant de dynamique salariale, en particulier aux États-Unis. Un tel scénario de normalisation est toujours incertain. Il n'en demeure pas moins qu'une accélération des salaires est une condition nécessaire à un élargissement des bases de la croissance américaine.

UN DOLLAR EN HAUSSE

Le fait marquant en 2015 portera sur les divergences de politique monétaire entre zones. C'est sans doute la grande rupture à venir et ce thème sera structurant dans les décisions d'investissement. Aux États-Unis, la politique monétaire sera de moins en moins accommodante : après l'achèvement du «tapering» prévu pour fin octobre, la pression va monter sur la Fed concernant la normalisation inévitable des taux directeurs, à 0,25% depuis près de 6 ans. Toutefois, si le timing du premier relèvement du taux objectif des Fed Funds fait encore débat, le gradualisme est une certitude. C'est la raison pour laquelle l'amorce d'une inversion du cycle de politique monétaire ne devrait pas peser sur la reprise économique. À l'inverse, la BCE et la Banque du Japon vont conserver un biais accommodant, qui pourrait même s'intensifier. La divergence des politiques monétaires devrait conduire le marché des changes à être davantage piloté par des éléments fondamentaux. Dans ce contexte, la poursuite du redressement du dollar

semble désormais plus assurée. Le retournement opéré cette année pourrait se confirmer en 2015, validant un nouveau cycle haussier du dollar.

BEAU TEMPS POUR LES ACTIONS

Concernant l'allocation d'actifs, c'est la continuité qui prévaut, avec une poursuite de la préférence pour les actions. Le portefeuille équilibré euro des membres de l'ISAG maintient une surpondération actions à hauteur de 43%. En effet, tous les voyants sont au vert. Le leadership du marché américain a peu de chances d'être contesté en raison d'une meilleure visibilité sur le cycle économique et d'une reprise bien enclenchée des profits des entreprises. L'Europe souffre de résultats encore décevants après deux années d'espoir insufflé par la BCE. 2014 aura été l'année de l'expiration du « put Draghi ». Le QE à l'euro est loin d'être acquis compte tenu des freins institutionnels, de l'opposition allemande et du risque de conflit d'intérêts entre le rôle de superviseur des banques et la relance monétaire hétérodoxe. À plus court terme, la baisse de l'euro est un facteur de soutien, mais pas décisif. À un an, l'ISAG voit la parité EUR/USD à 1,25. L'absence de reprise effective du crédit bancaire rend sceptique quant à l'efficacité économique du TLTRO.

GARE AUX MAUVAIS DÉBITEURS

La question de la valorisation des actifs financiers commence à se poser, avec en première ligne la dette des entreprises, dont le haut-rendement est le segment le plus vulnérable. Un événement de crédit exogène et/ou endogène constitue la principale menace sur la stabilité financière et donc pour les marchés. La faible liquidité secondaire et des valorisations tendues de haut de cycle augmentent la vulnérabilité de la dette de mauvaise qualité à un resserrement monétaire de la Fed, rendant possible une nouvelle dislocation de marché, à l'image du « Taper Tantrum » de mai-juin 2013. S'agissant des obligations d'État, la pondération est de 11%, ce qui reflète une sous-pondération. Il n'en demeure pas moins que le scénario économique sous-jacent lève les craintes d'une correction obligataire, même si les tenants de la normalisation salariale aux États-Unis plaident pour un réajustement concomitant du taux d'intérêt d'équilibre à long terme.

DISCIPLINE, DIVERSIFICATION ET FLEXIBILITÉ

Concernant l'or, le statu quo pourrait encore prévaloir. D'un côté, l'or peut s'avérer être une protection face à l'attentisme de la Fed et le risque de sous-estimation de la reprise de l'inflation. De l'autre côté, la hausse des taux d'intérêt et du dollar est en principe associée avec une baisse des cours de l'or. Cette indécision transparaît dans les prévisions des membres de l'ISAG : à un an, les prévisions vont de 1.100 à 1.450, sans véritable majorité. Le manque de vitalité de la croissance mondiale et l'absence de synchronisation des zones (régionales) plaide à nouveau pour une sous-pondération aux matières premières (seulement 3% dans les portefeuilles en moyenne). Enfin, les liquidités représentent 9% du portefeuille, ce qui témoigne soit d'un manque de conviction, soit d'un biais encore prudent. C'est peut-être là que réside la bonne nouvelle pour les marchés financiers en 2015. Il reste encore du capital à déployer. Le marché rentre sans doute dans une phase plus mature, dominée par des rotations à l'intérieur des classes d'actifs, un regain de volatilité et une composante plus émotionnelle. Cela exige donc davantage de discipline dans le processus d'investissement, une diversification renforcée et une capacité à être plus flexible. \

UNE AUTRE DIMENSION POUR VOTRE CARRIERE

BACHELOR MASTER / MBA

Management
Banking & Finance
Création d'Entreprise
Business International
Pétrole, Gaz & Energie **NEW**
Affaires familiales **NEW**
Communication & Marketing

entrées en janvier, avril, octobre

NOS DIFFERENCES

Business School renommée
Etudier en français ou en anglais
Programmes accrédités
Professeurs avec expérience
Approche dynamique & pratique
Conseils orientation & carrière

www.universiteifm.com



UNIVERSITE IFM - Institut de Finance et Management
Tél : +41(0)223222580 - 35 rue des Bains 1205 Genève



LA RENTE VARIABLE : POUR OU CONTRE ?



PROF. DR. OLAF MEYER, *Profond*

LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE TENDENT DE PLUS EN PLUS À FLEXIBILISER LES RENTES. CERTAINES AMORTISSENT AINSI LES DIMINUTIONS DU TAUX DE CONVERSION, D'AUTRES OUVRONT LA VOIE À DES VERSEMENTS UNIQUES POUR LES RETRAITÉS. LE SUJET FAISANT DÉBAT, IL IMPORTE DE FAIRE LE POINT SUR LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES RENTES VARIABLES.

Au chapitre des avantages, on peut citer le fait que de nombreux retraités ont été habitués à percevoir une part de leur rémunération sur une base variable lorsqu'ils étaient actifs. Et aujourd'hui, pour que leur engagement au sein de l'entreprise puisse réellement porter ses

fruits, nombreux sont ceux qui souhaitent un contrat de travail intégrant une part variable. Mais en pratique, ce sont les contrats de salariés exerçant une fonction de cadre qui prévoient la part variable la plus importante, les salaires de base plus élevés permettant de compenser plus facilement les variations de primes.

Cependant, la situation d'un retraité au sein de l'institution de prévoyance est toute autre et il devrait plutôt être comparé à un actionnaire : il vit de la consommation de son capital et des revenus de son patrimoine et ne peut

LES VARIATIONS DE RENTES NE PEUVENT PAS ÊTRE COMPENSÉES PAR UNE ÉPARGNE

pas influencer la politique de placement de l'institution de prévoyance. Du point de vue de cette dernière, l'avantage des rentes variables se traduit par un besoin de réserves moindre. De ce fait, cette diminution des réserves devrait permettre de distribuer plus à long terme.

On peut également mentionner en faveur de la rente variable le fait que les retraités ont acquis de l'expérience en matière de gestion des revenus variables au cours de leur vie de salariés. De plus, il faudra préciser que le risque plus élevé d'une rente variable mérite une indemnisation et devrait aboutir à un placement plus performant pour les retraités plus soucieux du rendement.

DES INCONVÉNIENTS

Très souvent, les versements du 1^{er} et 2^e pilier suffisent tout juste à couvrir les dépenses mensuelles des retraités. Les variations de rentes ne peuvent donc pas être compensées

par une épargne. Par conséquent, l'avantage de versements de rente plus élevés sur le long terme n'intéresse que marginalement ce type de retraités.

Par ailleurs, il convient de s'assurer qu'une rente variable s'avère réellement plus intéressante sur la durée. Il faut donc que les intérêts perçus soient supérieurs à ceux d'une rente « traditionnelle ». D'une part, cet écart doit pouvoir être calculé, et d'autre part, les critères de répartition doivent être compréhensibles et sûrs pour les retraités au bénéfice de rentes flexibles.

Or, il est à craindre que certaines institutions de prévoyance ne recourent à ce mécanisme que dans un but d'assainissement de leur situation et cachent ainsi le fait qu'il s'agit d'une réduction déguisée de leur taux de conversion. En outre, pour que la flexibilisation des rentes soit acceptée, il conviendrait de s'assurer que les critères de répartition et la mise en œuvre de cette dernière restent stables dans le temps.

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Pour le bénéficiaire d'une rente flexible, il existe donc plusieurs critères déterminants. Le premier est le niveau de la rente, les personnes ne bénéficiant que d'une petite rente hésitant à opter pour la rente variable. En second lieu, les avantages financiers de la rente variable doivent être clairement établis. Enfin, il faut pouvoir garantir que la répartition de la part variable sera équitable et restera inchangée sur toute la durée de versement de la rente.

Même si la part variable dépend des différents niveaux de rente, il faut tenir compte du fait que chaque ménage doit pouvoir disposer d'un montant de base. Ce dernier variant en fonction des coûts et dépenses de chacun, seul le retraité est en mesure de décider s'il veut ou non une rente variable et dans quelle proportion. L'institution de prévoyance peut, quant à elle, définir des seuils maxima dans la mesure où elle souhaite mettre en place une assistance centrale.

Pour ce qui concerne la rémunération de la rente variable, il est essentiel que celle-ci soit calculée de manière équitable. En d'autres

termes, elle dépendra pour l'essentiel des niveaux de rendement des placements. Néanmoins cela n'a de sens que si la politique de placement permet d'espérer des rendements plus élevés. Il s'agit là d'une variable difficile à évaluer par le rentier qui n'a d'ailleurs aucune influence directe sur la politique de placement de son institution de prévoyance.

Le rentier devra également s'interroger sur l'éventuel impact de la part variable sur les rentes de veuve et d'orphelin : des paiements partiellement variables sont-ils également prévus ? Tous ces éléments montrent bien à quel point il est difficile d'élaborer un modèle de rente variable équitable sur le plan financier. Enfin, il convient de s'interroger sur la validité de l'argument selon lequel la rente variable permettrait de réduire les réserves. En effet, les réserves pour fluctuations de valeur sont en fait constituées uniquement pour les actifs, mais incluses dans l'ensemble de l'avoir de vieillesse.

Quant à la sécurité de la répartition, elle doit être garantie pour chaque retraité de manière durable. Ceci signifie implicitement que la politique de placement ne doit pas subir de changement majeur pour les retraités bénéficiant d'une part variable, ou au moins, que les retraités doivent avoir voix au chapitre. Enfin, le choix d'une rente variable étant pour l'essentiel affaire de confiance, cela signifie que le retraité devra pouvoir convertir la solution variable en une solution traditionnelle selon des échéances prédéterminées.

Pour conclure, il semble que les modèles de rente variable devraient reposer sur la liberté de choix : il s'agit d'une option complémentaire au modèle traditionnel des rentes fixes. Cependant, compte tenu des difficultés qu'ils représentent en termes d'équité et de crédibilité, on peut se demander si la possibilité existante de choisir entre rente et capital ne leur est pas préférable dans la mesure où, dès que le rentier se voit attribuer un capital, il possède alors un contrôle total des revenus de ce dernier. Une autre variante consisterait, pour les institutions de prévoyance, à créer des fonds destinés aux retraités, fonds dont un nombre de parts prédéterminé serait vendu chaque mois. Les rentiers recevraient ainsi un versement régulier mais variable, dépendant des variations de valeur des parts du fonds et bénéficieraient ainsi de coûts de gestion de fortune plus intéressants. \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans





DES SITES INTERNET ACCESSIBLES À TOUS

Entretien avec STÉPHANE ETTER, fondateur de Digital Burger



Stéphane Etter

Elina Burdina

Aujourd'hui tout le monde a son site internet...

Énormément de PME se créent, beaucoup d'indépendants lancent leur petit commerce et ont besoin d'un site web, pour avoir une vitrine ou un site de vente. La demande est là. Nous avons donc commencé à en discuter il y a 2-3 ans, et aujourd'hui cela fait un an que nous nous sommes lancés. Je le faisais déjà mais sous mon nom, je n'avais pas d'image. J'ai aussi vu que la demande augmentait, que WordPress se perfectionnait et devenait très performant pour réaliser des sites de petite envergure. La création de Digital Burger s'est donc faite logiquement.

Quels sont les clients que vous visez ? Faites-vous de la prospection ou WnG Solutions vous envoie-t-il des clients ?

Cela se passe en partie de cette manière. Ils reçoivent effectivement beaucoup de demandes qu'ils nous transmettent. Nous faisons aussi un peu de prospection, quelques mailings, nous avons créé une page Facebook... Mais au final, ce qui fonctionne le mieux est le bouche à oreille.

Il existe pléthore d'agences web en Suisse. Comment vous démarquez-vous ?

Nous y parvenons d'abord avec le nom. Nous ne voulions pas créer une agence classique, avec un nom classique, mais faire quelque chose de différent. Le concept est de proposer une formule complète de sites simplifiés, avec quelques options, le tout livré clé en main. Nous sommes donc rapidement venus à l'idée du fast food, avec des formules, des tarifs compétitifs et une rapidité d'exécution dans la commande et la livraison. Le burger est sorti de cette manière ! Cela nous permet aussi de communiquer différemment.

Comment avez-vous eu l'idée de créer Digital Burger ?

Cela fait quinze ans que je travaille dans le web et depuis 2009 dans la création de sites web, en tant qu'indépendant. J'ai commencé par la conception de petits sites de schéma classique et je me suis vite orienté vers WordPress, un système de gestion de contenus d'abord spécialisé pour les blogs et qui s'est ensuite transformé en création de sites web pour petites, moyennes et grandes entreprises. Par ailleurs je suis ami avec Stéphane Grivat et Stéphane Wyssa qui sont les fondateurs de WnG Solutions, une des principales agences digitales de Suisse romande. Ils se sont rendu compte qu'ils avaient régulièrement des demandes de clients avec moins de budget pour des projets de sites plus basiques que leurs projets habituels. Mais, de par leur taille, ils pouvaient difficilement leur proposer des sites web à des tarifs plus bas. Comme je m'adresse à de petites entreprises, voire des indépendants, nous avons eu l'idée de créer une structure qui propose des sites web adaptés aux besoins de ces entreprises qui ont des budgets moins élevés. C'est de là qu'est née l'idée de créer Digital Burger.



Quel est le budget moyen de vos clients ?

Je dirais en moyenne 5000 à 6000 francs. S'ils ont des besoins supplémentaires, un e-commerce, un logo, des textes, des photographies, le prix peut monter jusqu'à 10 000 francs voire plus. Nous avons aussi la possibilité de développer des choses spécifiques grâce à notre collaboration avec WnG Solutions si un client a un besoin particulier sortant des compétences de WordPress.

Justement, tous vos sites sont-ils faits sous WordPress ?

Oui, cela nous permet d'avoir des coûts plus bas tout en proposant une structure de site complète. Nous avons à la base un site web qui vit, qui existe et qu'il faut remplir. C'est tout le travail de personnalisation, de remplissage de contenus, de design.

Pensez-vous que les agences comme Digital Burger vont devenir le standard des agences de création de sites web et que l'on verra le marché dominé par des agences « low cost » et quelques agences de niche ?

Il existe déjà plusieurs agences comme la nôtre. Mais comme dans toute entreprise, il faut se démarquer. On peut faire la différence dans la manière de travailler avec le client. Nous avons l'avantage de proposer plusieurs services : du graphisme, de la communication, de la rédaction de textes... Mais effectivement, cela sera peut-être le standard dans 5

LE CONCEPT EST DE PROPOSER UNE FORMULE COMPLÈTE DE SITES SIMPLIFIÉS, AVEC QUELQUES OPTIONS, LE TOUT LIVRÉ CLÉ EN MAIN

ans. Ce sera alors à nous de nous renouveler, suivant l'évolution du web. De plus, beaucoup de grandes entreprises proposent la création de sites gratuitement. C'est une concurrence non négligeable, bien qu'elles n'offrent pas de conseil ni de suivi.

Quels sont vos projets de développement ?

La société existe depuis un an. Elle est toute jeune. Nous nous donnons aujourd'hui deux ans pour construire la structure et nous faire un nom dans ce nouveau segment des agences digitales. \



UN EFFET DE CHANGE CONSIDÉRABLE



ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

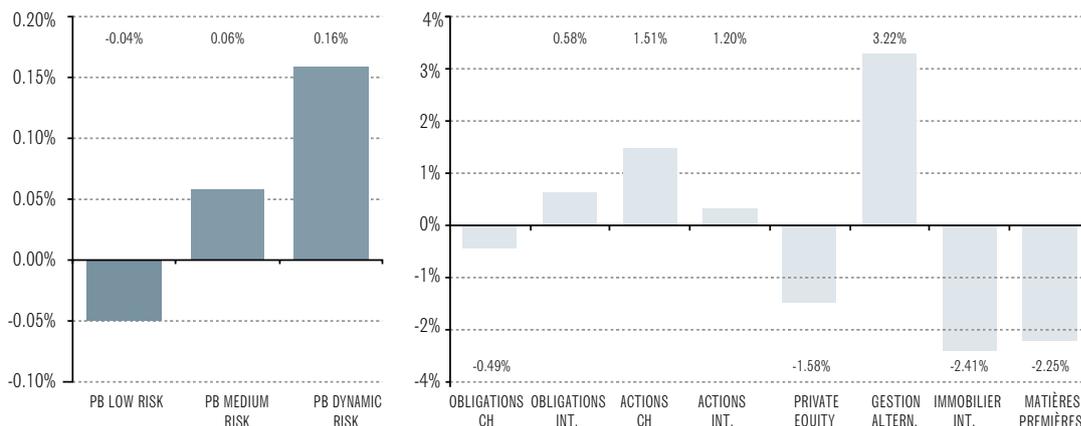
Elena Rudnikova

Comme en juillet et en août, septembre a été marqué par l'appréciation du billet vert, la paire USD/CHF gagnant plus de 4%, ce qui porte à 7% la progression du dollar depuis janvier. Depuis quelques mois, l'effet de change s'est donc révélé largement positif pour les classes d'actifs originellement libellées en dollars comme les actions internationales et la gestion alternative.

Les données macroéconomiques positives aux États-Unis ont constitué presque paradoxalement la principale préoccupation des investisseurs en

septembre, ceux-ci craignant une prochaine réduction des liquidités par la Réserve fédérale américaine. En conséquence, les actions suisses et internationales ont subi des prises de profits pendant une grande partie du mois, tandis que la valeur du dollar grimpait en flèche. En CHF, la gestion alternative et les actions internationales, négatives en dollars, ont enregistré parmi les meilleurs résultats, tandis que les actions suisses progressaient grâce à un mouvement de hausse important le 30 septembre. Les obligations internationales enregistraient un léger plus grâce à l'effet de change. Impactées notamment par la chute des cours des métaux précieux, les matières premières cédaient du terrain. Les indices BBGI Private Banking ont donc marqué une pause en septembre, l'indice «risque dynamique» devançant toujours légèrement les indices «risque modéré» et «risque faible». Le troisième trimestre a néanmoins été largement positif pour les trois stratégies, celles-ci évoluant entre +2,20% et +2,28%. Parmi les différentes classes d'actifs, la gestion alternative et les actions internationales ont pu tirer leur épingle du jeu, notamment grâce à l'appréciation de +7,70% de la paire USD/CHF au troisième trimestre. Depuis le début de l'année, l'immobilier et les marchés actions conservent les meilleures performances, tandis que les matières premières, qui ont connu un troisième trimestre particulièrement difficile, affichent des résultats désormais négatifs.

PERFORMANCES DU MOIS DE SEPTEMBRE



En septembre, les indices BBGI Private Banking en CHF ont obtenu des performances plutôt faibles et proches les unes des autres, en raison de nombreuses incertitudes sur les marchés. Les fonds suisses diversifiés présentant le niveau de risque le plus élevé obtiennent les meilleures performances, à l'image de l'indice BBGI Private Banking « risque dynamique ». Alors que l'indice affichait +0,16 % le mois dernier, les fonds de placement de la catégorie gagnaient en moyenne +0,21 %. Pour un niveau de risque modéré, la performance moyenne des fonds de placement atteignait +0,93 % contre +0,06 % pour l'indice. Enfin, l'indice « risque faible » affichait -0,04 % contre +0,64 % en moyenne.

Depuis le début de l'année, les fonds de placement observés obtiennent en moyenne +3,23 % (« risque faible »), +4,95 % (« risque modéré ») et +5,41 % pour la catégorie « risque dynamique ». En hausse de +7,10 %, l'indice BBGI Private Banking « risque faible » affiche la plus grande surperformance sur l'univers de fonds de placement correspondant (386,79 PDB). L'indice « risque dynamique » enregistre par contre la meilleure performance avec +8,26 % depuis janvier.

Sur dix ans glissants (septembre 2004 – septembre 2014), l'indice BBGI Private Banking « risque dynamique » progresse en moyenne de +4,27 % chaque année, contre +4,13 % et +3,90 % pour les indices présentant un niveau de risque inférieur. L'écart de performance entre les résultats de l'indice et la progression moyenne des fonds de placements « risque dynamique » (+2,98 %) atteint près de 130 points de base. \

Allmedia.15

Quel ROI pour les médias ?

Publicité Suisse réinvente la formule d'Allmedia ! Trois panels thématiques (print, écrans, digital) et un keynote speaker de référence dans un débat autour du Return On Investment

PROGRAMME

INVITÉ - KEYNOTE INAUGURALE

Paul Papadimitriou, consultant digital - papadimitriou.co

PANÉLISTES

Presse : Serge Reymond (Responsable Tamedia Publications romandes), Daniel Pillard (Responsable Ringier Romandie)

Ecrans : Thierry Zweifel (Directeur dpt ressources et développement RTS), Jurg Rötheli (CEO Clear Channel), Christian Vaglio-Giors (CEO Neo Advertising), Marc Forster (CEO Adello)

Web : Renato Martignoni (Head Digital & Marketing Services PubliGroupe), Stefan Renniger (CEO Romandie Network), Andreas Gedenk (Managing Partner Somexcloud)

SW | PS

SW Schweizer Werbung PS Publicité Suisse
PS Pubblicità Svizzera SA Swiss Advertising

#allmedia15

Judi 27 novembre 2014
SwissTech Convention Center
EPFL, Lausanne

17h00 Ouverture des portes et accueil
17h30 Keynote et panels
19h00 Networking

Programme complet et inscription
www.publicitesuisse.ch



publisuisse

aufemininsuisse

remp

axel springer

ROMANDIE
NETWORK

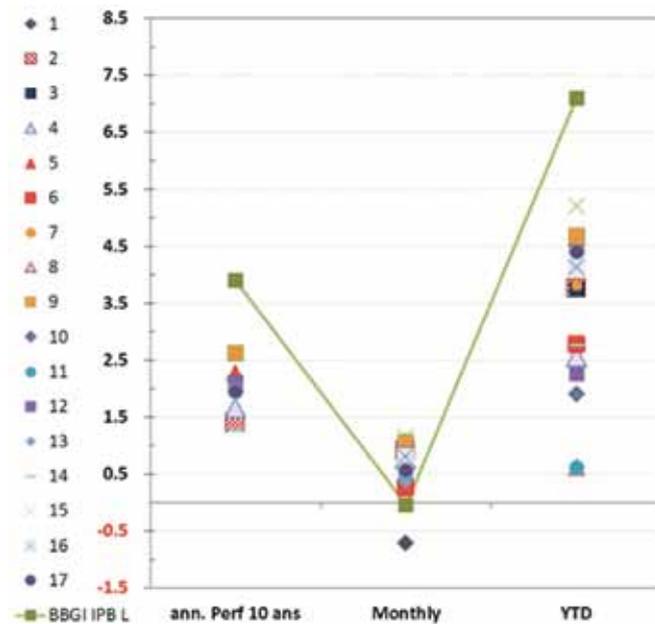
Clear Channel
Where brands meet people

MEMOIRE VIVE
AGENCEUR DE MEDIAS

TICKETINO.
Everybody's Ticketing

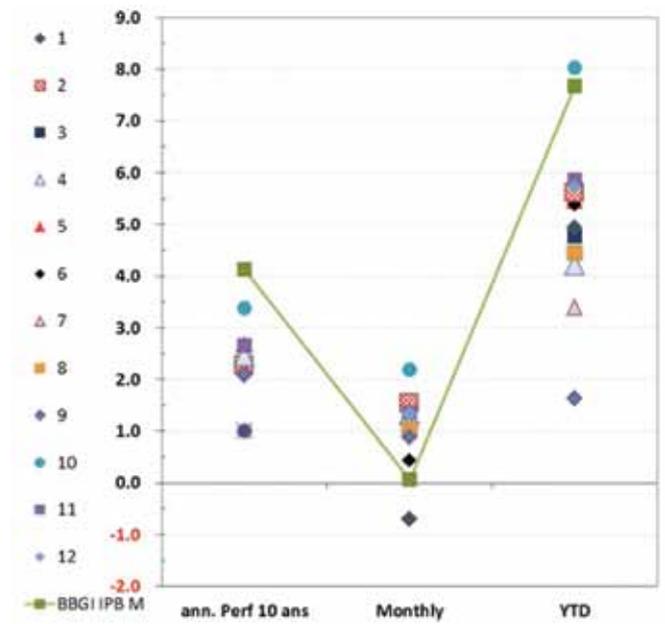
*VOTRE PORTEFEUILLE LE MOIS DERNIER,
DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE ET SUR DIX ANS*

INDICE BBGI Private Banking « risque faible » (IPBL)



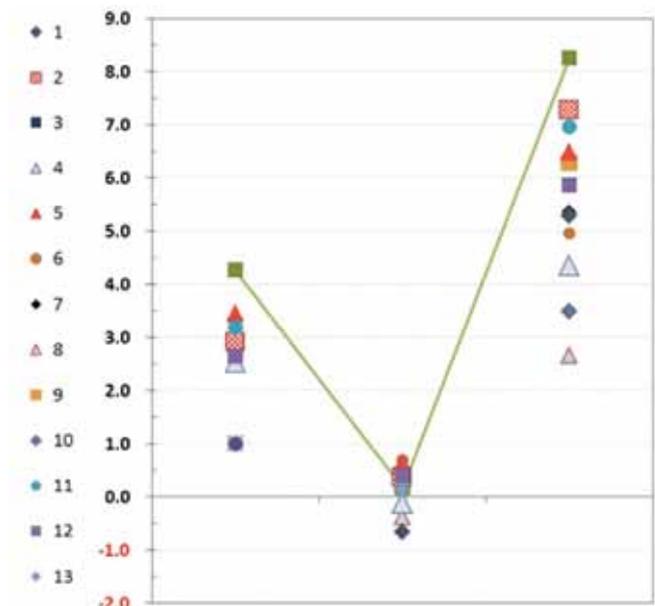
	IPBL	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
SEPT.	-0,04%	0,64%	-68 PdB
YTD	7,10%	3,23%	387 PdB
10 ANS	3,90%	1,93%	197 PdB

INDICE BBGI Private Banking « risque modéré » (IPBM)



	IPBM	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
SEPT.	0,06%	0,93%	-86 PdB
YTD	7,68%	4,95%	273 PdB
10 ANS	4,13%	2,62%	152 PdB

INDICE BBGI PRIVATE BANKING (IPBD)

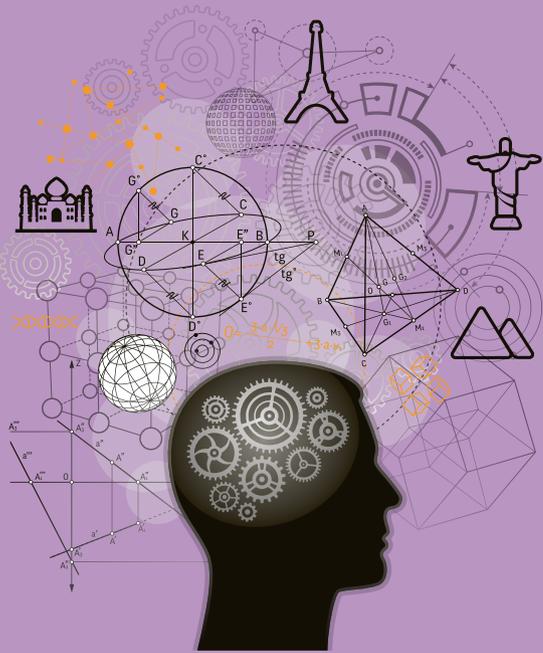


	IPBD	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
SEPT.	0,16%	0,21%	-5 PdB
YTD	8,26%	5,41%	285 PdB
10 ANS	4,27%	2,98%	129 PdB

*L'univers de fonds suisses est constitué de fonds diversifiés, regroupés en trois catégories de risques correspondant aux indices BBGI Private Banking. Ces trois univers ont été constitués sur la base des indications fournies par les promoteurs des fonds et des allocations d'actifs publiées. Relevons que, au contraire des fonds, les indices BBGI n'incluent pas de frais de transactions.

Sans être totalement exhaustifs, ces univers sont représentatifs du marché suisse des fonds destinés au public. Les compositions détaillées des univers et des indices sont disponibles auprès du service de recherche de BBGI Group (022 595 96 11).

18^e JOURNÉE INTERNATIONALE DU MARKETING HORLOGER



DESIGN HORLOGER CRÉE-MOI UNE ICÔNE!

18^{ème} Journée Internationale du Marketing Horloger (JIMH)

Jeudi 4 décembre 2014, de 9h00 - 16h00

L'Heure Bleue, Théâtre de La Chaux-de-Fonds (Suisse)

Thèmes:

- Conventions esthétiques et design
- Décrypter les signaux pour les nouvelles tendances
- Vision sectorielle du design
- Table ronde des experts
- Présentation des 3 meilleures communications de la Journée de Recherche
- Remise de Prix JIMH offert par TAG Heuer
- La mise en scène du design dans le monde digital
- Regards Croisés : Design Interne – Design Externe

9^{ème} Journée de Recherche en Marketing Horloger (JRMH)

Mercredi 3 novembre 2014, de 13h00 - 17h30

Haute école de gestion Arc, Espace de l'Europe 21, 2000 Neuchâtel, auditoire H030

Inscription et programme complet sur www.marketinghorloger.ch



ÉDUCATION : PEUT-ON SE FIER AUX CLASSEMENTS MBA ?

par Par Amandine Sasso

CHAQUE ANNÉE LES PLUS GRANDS JOURNAUX FINANCIERS, TELS QUE LE FINANCIAL TIMES, THE ECONOMIST OU THE WALL STREET JOURNAL PUBLIENT LEUR CLASSEMENT DES PLUS PRESTIGIEUX MBA. DES CLASSEMENTS ÉTONNAMMENT DIFFÉRENTS SELON LA SOURCE. IL EST, DÈS LORS, INTÉRESSANT DE S'INTERROGER SUR LEUR PERTINENCE.

Dès la lecture des « top ten » de ces classifications, on constate les variations de « ranking ». Prenons pour exemple trois établissements connus comme l'IMD en Suisse, l'INSEAD en France ou la London Business School. En 2014, le Financial Times les a classés respectivement : 12^e, 5^e, et 3^e, tandis que The Economist 21^e, 18^e et 15^e, tous deux faisant la part belle aux écoles américaines. L'un énonce des critères bien définis comme le réseau ou le revenu post-MBA, tandis que l'autre n'en affiche aucun. Il n'y a en fait aucun standard d'évaluation dans la pléthore d'offres existantes – 38 rien qu'en Suisse romande.

ALORS, COMMENT S'Y RETROUVER ?

Pour le Professeur Gilbert Probst, co-directeur du MBA Geneva School of Economics and Management de l'Université de Genève, le critère le plus important est d'abord l'accréditation. L'appellation MBA n'étant pas protégée, n'importe quelle école peut se targuer d'en proposer un. En revanche des labels comme le britannique AMBA – Association of MBAs – ou l'EQUIS accordé par l'EFMD, organisme basé à Bruxelles, sont tous deux garants d'une formation reconnue.



Amandine Sasso

Le second critère le plus important est bien évidemment l'orientation de la formation : que l'on se destine au secteur du conseil, du luxe ou autre, les besoins et les programmes seront différents. C'est pourquoi, à côté des MBA généralistes qui s'adressent aux étudiants sans expérience professionnelle, ou à des cadres déjà spécialisés, on trouve d'autres MBA plus axés sur un domaine en particulier comme la finance, l'international business, la communication, le marketing ou encore les RH, tels que les catégorise Eduniversal, agence spécialisée dans le ranking des cycles supérieurs. Le professeur Probst ajoute que le coût des études, la langue d'enseignement et la qualification des professeurs, doivent être impérativement pris en compte. C'est donc le plus souvent un mélange de ces critères qui est décisif pour le choix de son MBA, conclut-il.

Si l'on résume, le classement des MBA se fonde sur des critères variables, selon qui les établit. Il semble donc logique, si l'on se place de l'autre côté du miroir, que les écoles connaissant le fonctionnement de ces ranking, s'y conforment dans le but d'y figurer. Ainsi, comme le souligne le professeur Raphaël Cohen, directeur académique de la spécialisation (DAS) en Entrepreneurship & Business Development du MBA de l'Université de Genève, toute école peut potentiellement apparaître dans l'un de ces classements.

Certaines – les plus grands noms – se retrouvent systématiquement en tête de liste. L'explication est simple : pour respecter les critères, elles emploient le plus souvent une ou plusieurs personnes, dont le rôle sera de s'occuper exclusivement des « ranking ». Et plus encore, il existe certaines institutions qui vont jusqu'à adapter leur recrutement d'étudiants aux critères les plus favorables pour figurer en tête de liste. Par exemple, si le revenu post-MBA est l'un de ceux-là, elles recruteront des étudiants seniors qui seront de toute façon assurés d'obtenir des hauts salaires compte tenu de leurs places déjà acquises dans les entreprises.

Voilà de quoi relativiser l'objectivité de tels critères. Et plus l'institution a de moyens, plus elle va pouvoir livrer le résultat attendu par les classements. Ce sont donc les ressources respectives de ces institutions qui feront la différence. L'enjeu plus général est de pouvoir donner une bonne image en soignant sa réputation par des opérations de relations publiques. Gilbert Probst nous explique que pour promouvoir son MBA, en plus des annonces, articles traditionnels et du Webmarketing, l'Université de Genève organise des portes ouvertes (Open forum) et invite les étudiants à des entretiens et échanges avec des alumni, ou encore participe à divers forums et salons MBA en Suisse et à l'étranger. Elle se fait connaître ainsi de candidats de

pays plus lointains que la seule Suisse et ses voisins immédiats. Leur profil est d'ailleurs très varié : « les étudiants viennent de milieux divers – finance, médecine, droit, achat, luxe, organisations internationales, indépendants –, ils ont le plus souvent suivi des études de base puis une spécialisation et la majorité est âgée de 34 à 40 ans. Ce qui signifie que bon nombre d'entre eux ont une expérience professionnelle significative » ajoute-t-il.

Qu'est-ce qui attire donc autant de monde vers le MBA ? Souvenons-nous que le premier MBA de l'histoire ne date pourtant pas d'hier. Il fut en effet créé en 1908 à l'université de Harvard aux États-Unis. Mais ce cycle court et intensif, d'en général deux ans, a fait ses preuves. C'est une formation compacte qui donne l'essentiel de l'information en management et gestion pour pouvoir interagir avec les autres fonctions du dirigeant. Il demeure le diplôme international d'études supérieures



HAUTE ÉCOLE DE GESTION DE GENÈVE (HEG)

Formation continue 

Hes-so
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

Donnez du sens à votre carrière !

EMBA
Executive Master of Business Administration

- > Etudes en immersion, simulations d'entreprise, études de cas
- > Bilan de compétence
- > Approche pluridisciplinaire
- > 60 crédits ECTS

Renseignements et inscription
www.hesge.ch/heg/formation-continue
fc.heg@hesge.ch
Tél. +41 22 388 18 83

h e g
Haute école de gestion
Genève

le plus coté dans le domaine de la conduite globale des affaires : stratégie, marketing, finances, ressources humaines et management. Il mit une cinquantaine d'années à traverser l'Atlantique vers l'Europe où il s'implanta notamment grâce aux fonds du Plan Marshall.

Est-ce à dire qu'il est un passage obligé pour la réussite ? La réponse est non. En témoigne notamment le palmarès surprenant édité par la BBC, sur les universités américaines qui forment le plus de milliardaires. Le résultat laisse songeur... Parmi les 2300 milliardaires de l'étude, un quart seulement a fait des études supérieures, et pas plus d'un sur dix ne possède un doctorat. Cela signifierait donc que les trois quarts n'ont pas fait d'études supérieures...

Ce qui amène à penser que le MBA n'est peut-être pas fait pour tout le monde. « La première chose lorsque l'on veut faire un MBA, assure

Raphaël Cohen, c'est de savoir si c'est vraiment une formation faite pour nous ». Aujourd'hui, ce diplôme est tellement à la mode, que bon nombre de personnes vont s'y engouffrer, sans savoir si c'est vraiment utile à leur carrière. « De plus, c'est un programme très lourd, tant financièrement que professionnellement. Il peut se faire en full-time, part-time, de façon executive voire même se présenter sous la forme d'un micro MBA ou « activity booster » précise-t-il. Il y a bien évidemment beaucoup d'appelés et peu d'élus qui pourront s'y inscrire. En Suisse, la majorité des écoles exige un diplôme universitaire de niveau Bachelor et/ou une expérience professionnelle de 3 à 5 ans minimum.

Mais il existe d'autres formations offertes en emploi, qui pourront parfois mieux correspondre aux objectifs des candidats. Il existe en Suisse plus de 30 000 offres de perfectionnement dans tous les domaines, soit un marché estimé à quelque 5,3 milliards de francs et sur lequel on retrouve majoritairement des universités, puis des instituts de formation privés ou semi-publics. L'important, comme pour le MBA, est de s'adresser à des établissements dont les diplômes sont certifiés par un label reconnu. Ne restera ensuite qu'à bien évaluer son temps disponible et sa motivation ! \



Formation continue  **Hes-so**
Haute école spécialisée
de Suisse occidentale
Formations de haut niveau

Devenez Business Analyste !

**Certificate of Advanced Studies
Business Analyse**

Acteurs clés de la réussite du changement

- > Unique formation académique en Suisse occidentale
- > 1ère formation francophone en Europe
- > Pédagogie participative et interactive, coaching, test de personnalité
- > Double certification : CAS Business Analyste et Certification IIBA® niveau 1
- > 7 modules 17 crédits ECTS

Formation en emploi : janvier 2015 à juillet 2015
Prix : 8'500.- CHF

h e g
Haute école de gestion
Genève

Renseignements et inscription
www.hesge.ch/heg/ba
ba@hesge.ch
Tél. +41 22 388 18 83



Formation continue  **Hes-so**
Haute école spécialisée
de Suisse occidentale
Formations de haut niveau

Devenez Chef de Projet !

**Certificate of Advanced Studies
Management de Projet Appliqué**

La réussite n'est jamais un hasard

- > Développement d'un projet professionnel individuel
- > Coaching personnalisé
- > Pédagogie participative et interactive
- > 4 modules 17 crédits ECTS

Formation en emploi : janvier 2015 à juillet 2015
Prix : 6'700.- CHF

h e g
Haute école de gestion
Genève

Renseignements et inscription
www.hesge.ch/heg/mpa
mpa@hesge.ch
Tél. +41 22 388 18 83

TROIS QUESTIONS À STEPHEN BAIRD*, DIRECTEUR DE LA GENEVA ENGLISH SCHOOL

market : Votre établissement est une école anglaise, mais vous enseignez également en français, pourquoi ces deux langues ? Qui peut s'inscrire chez vous ?

Stephen Baird : Nous nous situons dans une partie du monde qui est francophone ; en Grande-Bretagne, les enfants apprendraient au moins une langue étrangère. Là où nous sommes, il est logique d'apprendre le français, qui est également une forme de respect envers notre pays d'accueil. N'importe quel étudiant – qui a un niveau approprié d'anglais pour le parler et le comprendre – peut s'inscrire. Il est ainsi plus facile pour lui d'avoir accès à l'enseignement de manière optimale.

Vos élèves sont jeunes (de 3 à 11 ans), mais pensez-vous que des études, dans un environnement comme le vôtre, seront utiles pour leur futur, particulièrement pour faire de hautes études, comme un MBA par exemple ?

Oui, je le pense. Nous entendons beaucoup parler de nos étudiants, plusieurs années après leur départ. Par exemple, j'ai entendu dire que cinq de nos élèves, qui ont quitté notre école en 2007, sont entrés soit à Oxford soit à l'université de Cambridge. Nous devons croire que l'apprentissage que les enfants reçoivent, ainsi que nos conseils, porteront leurs fruits et leur assureront un avenir meilleur. En outre, nous passons beaucoup de temps à travailler avec les enfants sur leurs qualités personnelles et nous recevons souvent des commentaires sur le fait que nos élèves ont un comportement particulièrement assuré.

Suivez-vous le parcours académique de vos élèves, une fois qu'ils ont quitté votre école ? Si oui, connaissez-vous le pourcentage d'entre eux qui choisissent d'étudier à l'étranger ?



Stephen Baird

Nous gardons le contact avec nos étudiants aujourd'hui plus que jamais, et nous essayons de construire des données plus cohérentes. Nous venons de lancer notre page GES Community, qui peut être consultée à l'adresse suivante : <https://ges-community.com/>
Voici également un aperçu des nationalités dont sont issus nos élèves :

NATIONALITÉ	POURCENTAGE
ALLEMANDE	2,87%
AMÉRICAINNE	9,17%
ANGLAISE	46,70%
AUSTRALIENNE	3,15%
CANADIENNE	1,43%
ESPAGNOLE	1,72%
FRANÇAISE	5,44%
HOLLANDAISE	4,87%
IRLANDAISE	3,15%
ITALIENNE	3,44%
JAPONAISE	1,15%
NÉO-ZÉLANDAISE	2,29%
SUISSE	2,87%
TCHÈQUE	3,13%

LA PÉDAGOGIE PAR LA CRÉATIVITÉ

Entretien avec DANIEL LAUBACHER
professeur de musique et de technologie à l'Institut international de Lancy



Le *John Lennon Educational Tour Bus* (Bus pédagogique itinérant John Lennon) a fait escale à l'Institut international de Lancy, le 13 mai dernier. Le Bus, véritable studio d'enregistrement, sillonne les routes d'Europe et des États-Unis. Sa mission : donner la possibilité à la jeunesse de produire de la musique, de créer des vidéos, des photos, en un mot de s'exprimer en toute liberté et de rapprocher les jeunes de la musique. Retour sur l'événement avec Daniel Laubacher, professeur à l'Institut international de Lancy, à l'origine de la venue du Bus en Suisse.

Monsieur Laubacher, comment le projet est-il né ?

J'ai découvert le *John Lennon Educational Tour Bus* en Irlande, lors d'un sommet éducatif. Là-bas, j'ai rencontré l'équipe, visité le bus : cela m'a tout de suite fasciné. J'ai donc rapidement pris contact avec le directeur exécutif, Brian Rothchild. Je voulais absolument que le Bus fasse étape en Suisse et particulièrement à l'Institut. Il s'en est suivi un échange de mails et tout s'est fait très vite. D'autant plus que le projet a suscité l'enthousiasme de tout le monde à l'Institut : du personnel éducatif aux enfants, en passant par les parents. Le projet est sous l'égide de Yoko Ono, qui le soutient, mais c'est l'image de John

Lennon que les élèves retiennent, car c'est une figure emblématique, peu importe l'âge... Ce projet revêt une importance particulière, car il est important pour nous – enseignants – de proposer des sujets qui éveillent la créativité – musicale entre autres – des élèves. L'Institut est également tourné vers la technologie, car nous sommes une école Ipad – 1st One to one Ipad School in Switzerland – nous nous appuyons beaucoup sur cette technologie, pour individualiser davantage les apprentissages et préparer nos élèves aux exigences du présent et du futur. Un studio d'enregistrement est déjà en construction. Le *John Lennon Educational Tour Bus* représentait vraiment une grande valeur ajoutée pour l'école. Et c'est la première fois qu'il fait étape à Genève !

Pouvez-vous expliquer en quoi consiste exactement le « John Lennon Educational Tour Bus » ?

C'est un studio d'enregistrement sur roues ! Un bus aménagé, avec une grande pièce servant de studio, contenant tout l'équipement de pointe nécessaire pour les enregistrements, ainsi que des instruments de musique.

Qu'est-ce qui vous a attiré dans ce projet ?

Je suis professeur de musique et de technologie, et à ce titre j'organise déjà des enregistrements de musique et des réalisations de vidéos pendant mes cours. Ce projet s'intègre parfaitement dans notre vision pédagogique. Ainsi, j'ai sélectionné huit élèves, âgés de 12 à 14 ans, chez qui j'ai décelé un potentiel et un profil musical. Je sais qu'ils ont le niveau nécessaire. Il nous a fallu aussi nous adapter aux instruments fournis par le Bus. Les élèves ont ensuite été confiés à l'équipe – composée de 3 personnes, producteur et ingénieurs du son – qui a orienté les enfants dans leur travail de création. L'exercice s'apparentait à de l'improvisation : les enfants n'avaient pas besoin de préparer quelque chose au préalable, ils devaient seulement user de leurs compétences. Le Bus leur a permis d'exprimer leur créativité et c'est ce qu'il y a de plus important à mes yeux.

Que vont devenir les enregistrements ?

Ils sont accessibles sur le site internet du *John Lennon Educational Tour Bus*. Nous voulons également présenter le Bus à l'ensemble de l'école. Nous avons donc réalisé des vidéos de l'événement, qui seront présentées aux autres élèves de l'Institut international de Lancy*.

* Il est possible de trouver le clip vidéo réalisé par les élèves à cette adresse : https://www.youtube.com/watch?v=RnAuMDnh_Jo



Ancre

Amarrage ou pièce de haute horlogerie ?

Découvrez l'univers de l'horlogerie d'exception,
sur www.hautehorlogerie.org



Ancre | Organe, en acier ou en laiton, composant l'échappement d'une montre ou d'une pendule. L'ancre, dont la forme rappelle celle d'une ancre de marine, a un double rôle : d'une part transmettre la force du ressort par l'intermédiaire du rouage au balancier afin de faire perdurer les oscillations et, d'autre part, empêcher le déroulement incontrôlé du rouage remonté.

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

MÉDIAS ROMANDS :

LES ACTEURS D'INFLUENCE

QUE LES ACTEURS DES MÉDIAS EXERCENT
UNE INFLUENCE, VOILÀ QU'IL N'EST PAS SIMPLE D'ASSUMER.
MANIPULATION, PERSUASION ET TOUS LES ORIPEAUX
DU MENSONGE RÔDENT DANS LE CONCEPT.
MAIS JUSTEMENT L'INFLUENCE N'EST PAS QUE CELA,
ET ELLE PEUT ÊTRE TOUT SIMPLEMENT POSITIVE
ET BIENVEILLANTE. NOS INVITÉS NOUS LE PROUVENT.

Esther Mamarbachi

Journaliste et productrice d'Infrarouge

Esther Mamarbachi est journaliste depuis 1995. Après plusieurs années au Temps et au Journal de Genève, elle est entrée à la RTS en juin 1999. Elle a très vite été happée par le direct et la politique. Depuis 2009, elle est la productrice responsable d'Infrarouge, qu'elle présente depuis un an en alternance avec David Berger.



« L'émission Infrarouge, que je produis avec mon collègue David Berger, n'influence pas les citoyens, mais les informe. L'influence sous-entend une forme d'emprise, tandis que l'information laisse une liberté de choix. C'est aux citoyens de se forger leur propre opinion en choisissant les arguments qu'ils jugent les plus pertinents. Notre objectif est avant tout de contribuer à une meilleure compréhension des sujets d'actualité et de stimuler la réflexion.

Je ne cherche pas à mesurer mon influence, mais j'essaie de savoir si l'émission que je présente a été appréciée ; si elle a permis aux téléspectateurs d'améliorer leurs connaissances et de se forger leur propre opinion. Une émission réussie est celle où des avis opposés ont pu s'exprimer le plus clairement

LA CRITIQUE ET LA PASSION SONT INHÉRENTES AU DÉBAT

possible. Il faut également qu'il y ait un équilibre entre les différents points de vue représentés sur un sujet donné, surtout quand il s'agit d'un débat concernant les votations. L'une des mesures du succès d'une émission télévisée est son audience. Elle peut aussi être un indicateur de sa qualité.

La transmission du savoir-faire est pour moi un élément fondamental. Il n'est malheureusement pas assez valorisé. J'ai désormais acquis l'expérience et le savoir-faire suffisants pour les transmettre à d'autres, principalement aux membres de mon équipe. Lorsque je produis de l'information, l'une des

grilles d'analyse sur laquelle je m'appuie est la clarté et la diversité des points de vue. En télévision, les images et les supports visuels font partie de notre univers, tout comme les reportages. Ils nous aident à scénariser notre propos, car une heure de débat doit être de plus en plus structurée à l'heure du zapping. C'est l'un des éléments-clé d'un débat, sa scénarisation. L'humour est une arme qui peut être

efficace. Je l'utilise parfois pour surprendre mon invité, pour le faire rire ou le désarçonner !

Je pense que les téléspectateurs d'Infrarouge connaissent nos principales valeurs ou plutôt nos principales qualités : le sérieux et le professionnel. Nous connaissons bien nos dossiers même si nous changeons chaque semaine de thématique. La préparation est pour nous fondamentale et la préservation de notre réputation aussi. Nous sommes bien sûr apolitiques et visons l'impartialité. Mais il est difficile d'éviter les critiques récurrentes du genre : *trop de gauche, trop anti-udc, elle coupe trop la parole, elle a un parti pris, etc !* Une émission qui ne ferait pas débat serait une émission morte selon moi. La critique et la passion sont inhérentes au débat. Et notre autre objectif est avant tout de contribuer à une meilleure compréhension à l'égard des sujets que l'on traite, et j'espère que parfois nous atteignons ce but.

J'ai la chance et le privilège de jouir d'une très grande liberté éditoriale. Avec David Berger, nous définissons et choisissons nos thèmes et nos invités nous-mêmes. Nous avons un répondant au niveau de la rédaction en chef, Alain Hertig, avec qui nous partageons nos doutes et nos idées. L'équipe d'Infrarouge nous permet aussi de nourrir notre réflexion.

Aujourd'hui, le dialogue avec notre public est facilité par les réseaux sociaux. Nous avons grâce à Tweeter, Facebook ou notre site internet, des retours très fréquents. Nous recevons aussi de nombreux mails et parfois des courriers auxquels nous nous mettons un point d'honneur à répondre à chaque fois. \

Guy Mettan

*Directeur exécutif du Club suisse de la presse,
député au Grand Conseil de Genève*

Guy Mettan est journaliste depuis 34 ans. Il commence comme stagiaire au Journal de Genève en 1980, pour finir par la Tribune de Genève, où il a officié comme directeur et rédacteur en chef. En 2010, il a présidé le Grand Conseil genevois. Il dirige depuis 1998 le Club suisse de la presse dont il fut le président-fondateur.

« Jamais un journaliste digne de ce nom ne reconnaîtra qu'il a de l'influence ou qu'il cherche à en avoir, à moins d'être totalement imbu de lui-même. Ce serait d'ailleurs contraire à la déontologie du journalisme... Cela dit, les journalistes, qui sont volontiers égotistes, aiment qu'on leur prête de l'influence et je ne prétends pas échapper à la règle. C'est pour les raisons évoquées précédemment que je ne souhaiterais pas en avoir plus ; cela dit quand on connaît un sujet et qu'on constate les inepties qui entachent l'information qui le concerne, on a l'envie d'intervenir pour changer les choses. Cependant, c'est toujours à double tranchant. Le quatrième pouvoir est nécessaire pour contrebalancer les autres, mais il ne saurait non plus se targuer de cette fonction pour se placer au-dessus et prétendre à une immunité totale... Tout est donc affaire de subtils et incessants équilibres entre pouvoirs et contre-pouvoirs.

Comme tout bon journaliste, je suis naturellement sensible aux échos suscités par mes papiers, dans le grand public comme en plus haut lieu. Sur le plan psychanalytique, le journalisme est une combinaison à la fois savante et contre nature, de sadisme et de masochisme. Il faut pratiquer avec délectation un zeste de sadisme pour critiquer – persécuter diront les « victimes » – et un chouïa de masochisme pour encaisser les critiques – et parfois les attaques en justice.

Je n'enseigne pas le journalisme, je le pratique. La dimension de transmission de mon savoir est donc plutôt rare dans ma vie professionnelle et réservée à quelques cours ou conférences que je peux donner ici ou là. Je suis sensible au choix des mots, des titres, des images et des exergues, qui



peuvent très rapidement donner une connotation positive ou négative à un article. Et donc imposer une lecture idéologique. Par exemple, le discours thatchérien sur l'austérité et contre les services publics, naguère décrié et réservé aux médias anglo-saxons, est aujourd'hui totalement dominant en Europe continentale.

J'ai longtemps été un universaliste et le suis encore. Mais je suis un universaliste du XVIII^e siècle, à la fois rousseauiste et voltairien. L'universalisme, notamment celui des droits de l'Homme, a été tellement instrumentalisé pour déguiser un néo-impérialisme qui ne veut pas dire son nom, que j'ai été contraint de prendre de la distance avec sa variante contempo-

raïne. On a vu les dégâts que cette approche pouvait causer en Irak ou en Ukraine notamment. Les valeurs trop sûres ne sont jamais bonnes à long terme. Par ailleurs, tout journaliste connaît implicitement les limites d'exercice de son

**LE JOURNALISME EST
UNE COMBINAISON À LA FOIS SAVANTE
ET CONTRE NATURE, DE SADISME
ET DE MASOCHISME**

métier. Dans un monde où les médias traditionnels sont hyper-fragilisés, cela pose d'ailleurs un énorme problème car la tendance à l'autocensure est omniprésente, même si c'est un tabou chez les journalistes.

Les médias vont continuer à exploser et leur importance continue à grandir. Mais les médias traditionnels – presse écrite et radio/TV – vont continuer à décliner, sans disparaître, en trouvant d'autres relais. Cette multiplication énorme des médias entraîne une chute d'influence pour un grand nombre d'entre eux. À terme, seuls ceux qui maîtriseront au maximum les nouvelles technologies de l'information vont tirer leur épingle du jeu. » \

Nicolae Schiau

Journaliste et producteur RTS

Nicolae Schiau a commencé à faire de l'animation radio fin 1996. Mais l'aventure a réellement commencé en 2002 et il a intégré la Radio Suisse Romande en 2007.

« Je ne me considère pas comme quelqu'un d'influent mais plutôt comme un homme d'idées et un créatif. Avoir des idées et savoir les transmettre aux bonnes personnes, est ce que l'on pourrait appeler « de l'influence ». Mais ce sont avant tout mes idées qui font ma force. J'apporte de nouvelles propositions sur les nouvelles façons d'aborder le journalisme. Je n'ai pas peur de mélanger innovation et journalisme. C'est d'ailleurs ce qu'il y a d'excitant dans ce métier. Penser une nouvelle façon de transmettre l'info et susciter la curiosité, voilà mes priorités. J'aimerais avoir de l'impact, essentiellement sur les non puristes, les personnes qui sont hors d'un cadre et d'un modèle prédéfini. Nous devons, nous journalistes,



Je transmets de façon continue mon savoir-faire ou mon expertise à d'autres, à la manière de vases communicants. C'est ce qui est beau dans le journalisme, car c'est une accumulation constante d'expériences défrayées par l'innovation des idées nouvelles qui vous poussent à sortir des sentiers battus. On ne transmet pas uniquement du savoir et des expériences, on en reçoit également énormément.

Quand j'écris, je me demande souvent « pourquoi cette info aura-t-elle un impact sur notre quotidien ? » Je sors du factuel pour tendre vers une démarche à caractère plus sociologique qu'informatif, et en cela je n'utilise jamais de schémas narratifs récurrents, mais je manie volontiers l'humour qui est pour moi la plus belle des forces, ainsi qu'un support visuel qui doit être correctement utilisé, sinon il devient « fioriture ». Il m'arrive d'ailleurs parfois de penser à l'usage que l'on fera de mon travail.

L'INFLUENCE NE SE MESURE PAS À LA COTE OU AU NOMBRE DE « LIKE »

prendre en considération les changements d'habitudes et de consommation en plus de réfléchir à la façon dont les gens s'informeront demain. Ne pas avoir peur de sortir de sa zone de confort. Je ne pense pas qu'être influent se calcule au nombre de followers, auditeurs, téléspectateurs, lecteurs, etc... et puisse donc être mesuré. On confond d'ailleurs trop facilement popularité et influence. En tant que journaliste, on rêve souvent de reconnaissance et de popularité. Les réseaux sociaux sont par ailleurs un tremplin discutable. L'influence ne se mesure pas à la cote ou au nombre de « like ». En ce sens, Jean Quatremer est un courageux exemple. Il devait être fait chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres, décoration qu'il refuse car selon lui, un journaliste ne peut pas être redevable à l'égard d'un État.

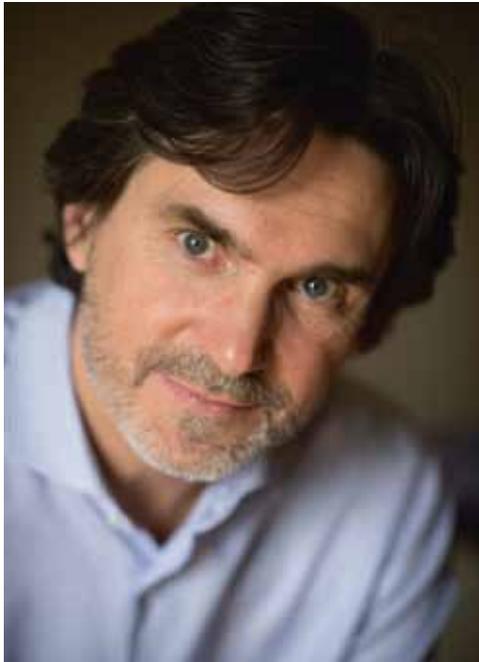
La mondialisation de l'image et de l'information a pour effet de nous obliger à nous positionner sur une échelle des valeurs de l'information. Je m'explique : regardez comment le groupe terroriste « État islamique » réussit sa propagande médiatique. Les vidéos, les clips, Twitter, tout est calqué sur un modèle occidental. Cela en devient choquant et nous oblige à nous distancer en mettant en valeur nos spécificités. La spécificité culturelle peut être positive, mais des valeurs universelles comme la liberté de la presse, la déontologie, sont obligatoires. Je suis donc très conscient de mes libertés. Il me suffit de lire la presse roumaine, pour voir à quel point le métier de journaliste est une variable discutable. En ce sens, nous sommes très chanceux d'avoir une presse à ce point de grande qualité en Suisse». \

Pascal Desbœufs

*Fondateur et Directeur de Tandem,
agence de conseil en communication*

Avec son équipe de « brand journalists », Pascal Desbœufs travaille dans le brand content. Il a fondé en 1990 l'agence Tandem, une agence-conseil en communication spécialisée dans le planning stratégique, le branding, la communication Web, la création de campagnes publicitaires.

« Je ne crois pas avoir une influence particulière, cependant mon expérience dans le “content marketing” n’est pas négligeable, mon rôle consistant à inscrire mes clients dans une dimension de brand culture, au-delà de la dimension commerciale. On touche ainsi au sens éthique, aux valeurs, à l’esprit de l’entreprise ».



Notre agence est spécialisée dans le B2B et propose aux entreprises la rédaction de contenus d’actualité les concernant, mais qui sont également relatifs à leur secteur d’activité. L’objectif consiste à les fixer en référent de leur marché. Le brand content, ou contenu de marque, nécessite un travail « pédagogique » pour les entreprises, car souvent, elles associent « communication »

**LES VALEURS DE L'ENTREPRISE
ONT UNE IMPORTANCE
CRUCIALE DANS L'APPRÉCIATION
DES CONSOMMATEURS**

à « publics cibles » et « proposition commerciale ». Or, selon moi, cette approche ne répond plus aux attentes des consommateurs. Ce qu’ils attendent, c’est une communion de valeurs, qui dépassent la notion exclusive de business.

Mon métier consiste à produire de l’information pour l’entreprise. Je développe des lignes éditoriales sur trois axiomes : enrichir les connaissances du lecteur, lui rendre service et le divertir. En résumé, jouer un rôle enrichis-

sant dans sa vie ! Pour cela, j’utilise des schémas narratifs récurrents. J’aime apporter une touche d’humour, mais sachant que nous prenons voix pour le client, cela doit être une volonté. Quant aux visuels, ils ont une place très importante, notamment la vidéo qui est également un médium très apprécié, avec les infographies.

Aujourd’hui, les valeurs de l’entreprise ont une importance cruciale dans l’appréciation des consommateurs. En achetant une Harley Davidson, on n’est pas certain d’acheter techniquement la meilleure moto du monde, mais peu importe, car la marque américaine apporte bien plus, avec une vision du monde empreinte de liberté. Par extension, plus de

60% des consommateurs achètent une marque de voiture pour ce qu’elle représente, pas pour ses qualités objectives. L’histoire de l’entreprise, les hommes qui la composent, son idéal et ses projets constituent un matériau précieux dans le processus de création de confiance et d’expérience.

Pour moi, l’entreprise fonde son capital confiance sur 3 piliers, que sont l’apparence, le sens et l’expérience. Mon rôle est ainsi de propager la dimension culturelle de l’entreprise ; j’aime faire découvrir ce que je découvre moi-même et établir un dialogue honnête, connivent, enrichissant avec les consommateurs. En Suisse, dans certains secteurs d’activité, ce n’est pas encore le cas.

En conclusion, mon projet est simple : produire de l’information qui augmente la désirabilité des marques et des entreprises, sachant que cette désirabilité revêt une forme différente d’un individu à l’autre. \

Thomas Veillet

Créateur du blog Morningbull et du site internet Investir.ch

Thomas Veillet est banquier de formation et trader. En 2006, il crée un blog, le Morningbull, qui est une chronique matinale sur la finance, et il a cofondé le site internet investir.ch.

« Je ne pense pas forcément avoir de l'influence, mais par contre j'essaie de pousser le lecteur à utiliser sa logique, afin de ne pas se laisser influencer par les médias ou autres professionnels, qui lui font croire qu'ils savent, alors que dans mon champ d'expertise, personne ne sait rien. Je me positionne comme un observateur averti et expérimenté, qui essaie de décoder ce qui se passe dans le milieu de la finance. L'influence n'est pas une fin en soi. Je cherche plutôt à avoir plus de lecteurs, à leur plaire et à ce qu'ils parviennent à voir ce milieu avec un œil différent, un peu moins rigide. Ce qui m'intéresse c'est de les faire sourire : si je gagne un lecteur heureux par jour, ça me convient. L'humour est pour moi très important, car la finance se prend tellement au sérieux - alors que son comportement frise souvent le ridicule - qu'il me semble essentiel de prendre cela au second degré : c'est d'ailleurs ma marque de fabrique. En revanche la véracité du contenu est extrêmement importante, on peut en rire, mais les faits doivent être avérés.

Cependant, si je devais augmenter mon influence, ça serait plutôt pour pousser les gens à réfléchir avant d'écouter tout et n'importe quoi à propos de l'investissement. Il serait bon que les lecteurs comprennent et admettent que personne ne SAIT dans la finance, que ce n'est pas une science exacte. Mon influence pourrait se traduire par exemple par le trafic de mon site internet, le nombre de fois où l'on me demande un avis « d'expert » - bien que ce mot me dérange quand on parle de finance.

Je considère que mon travail consiste à 100% à transmettre du savoir, et j'ai envie de transmettre tout ce que je sais. Décoder l'actualité financière, c'est transmettre une connaissance simplifiée, pour que tout un chacun puisse se faire une idée de ce qui se passe dans ce monde-là, en transformant une information indigeste en quelque chose d'acceptable, voire d'agréable à lire. J'accorde beaucoup d'importance aux



Elena Budnikova

images et aux infographies. De nos jours, personne n'a le temps, nous voulons tous tout savoir et vite. L'image est le meilleur moyen pour y parvenir.

La notion d'analyse me fait mourir de rire. C'est à peu près aussi efficace que de lire dans le marc de café. Par contre je revendique ma capacité à analyser le marché, et de le faire avec plus de recul

que les médias financiers classiques. Je n'utilise aucune méthodologie, je fonctionne à l'instinct. Mon travail est une passion. J'aspire à faire comprendre les choses aux lecteurs et à ôter une partie du sérieux et du vernis que l'on trouve dans mon monde. Si j'ai un seul talent, c'est celui de savoir vulgariser les sujets compliqués de la finance.

J'ai essayé de dialoguer avec mon audience, mais celle-ci ne répond que très peu, et c'est dommage. En effet, dans le milieu de la finance, les gens ont l'impression de savoir mieux que les autres, ils n'ont donc pas besoin d'échanger. La seule chose qui mobilise le milieu de la finance c'est l'argent. Pas des chroniques, aussi acerbes soient-elles.

Je revendique une certaine liberté de penser. Je ne crois pas aux valeurs universelles, c'est déjà assez compliqué de croire en soi-même. Et je ne pense pas que mon domaine d'activité véhicule la moindre valeur, mise à part celle du fric à tout

LA LIBERTÉ N'EST JAMAIS SUFFISANTE !

prix. Je suis conscient de mes libertés et j'y tiens. Parfois on tente de me recadrer ; j'exècre ce genre de situation : c'est une lutte permanente. La liberté n'est jamais suffisante !

Je vois l'avenir à travers Internet, les réseaux sociaux, la rapidité de l'information, la brièveté des nouvelles, etc. Tout le monde sera un média ou un journaliste malgré lui. L'avenir passera par le buzz et le trafic que tel ou tel site sera capable de générer. \

Stéphane Benoit-Godet

Rédacteur en chef du quotidien Le Temps

Stéphane Benoit-Godet est diplômé en droit et s'est spécialisé en économie du droit. Il a ensuite embrassé une carrière de journaliste à la Tribune de Genève d'abord, puis il a dirigé la section économique du quotidien Le Temps pendant trois ans. En 2006, il rejoint Bilan dont il dirigera la rédaction durant huit années. En 2015, il reviendra au journal Le Temps, en tant que nouveau rédacteur en chef.

« La notion d'influence est très relative, même s'il existe désormais des outils pour la calculer, notamment sur les réseaux sociaux. J'ai par exemple été désigné par le site Klout, comme l'une des dix personnalités suisses les plus influentes. Est-ce que cela a changé ma vie et ma manière d'envisager ce que je produis ? Non, pas particulièrement. Suite à cela, ai-je l'impression d'avoir une certaine influence ? Ce serait très présomptueux de ma part de tenter de l'estimer !

En tant que journaliste, je me vois comme quelqu'un qui doit informer, pas influencer. D'ailleurs, il arrive souvent que l'audience se positionne par rapport à un édito - l'expression où le journaliste donne son opinion -, elle est « pour » ou « contre » la position de l'éditorialia-



Je crois que transmettre son savoir-faire et son expertise est une part importante du job de rédacteur en chef. La réalité est la suivante : vous avez, dans une salle de rédaction, des gens qui sont beaucoup plus compétents que vous dans toute une série de domaines. C'est pourquoi le but est moins de leur transmettre un savoir-faire, que de les stimuler et les encourager à trouver les meilleures idées, les meilleurs angles dans un cadre défini, le projet éditorial du média. Mon expertise se trouve surtout dans la capacité à reconnaître le talent des membres de mon équipe et à les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes, dans un environnement stimulant, où doit régner la confiance mutuelle.

Je suis tenant des valeurs humanistes, et l'ouverture au monde, le respect des différences et l'entrepreneuriat dans tous les domaines font partie de ce qui me construit. Un directeur de musée qui tente, échoue, essaie encore pour le bien de son institution est tout autant un entrepreneur, qu'un start-upper ou un grand patron. Les valeurs sont la colonne vertébrale de ce que vous faites. Mais, dans notre culture, vous avez au final peu d'occasions de les exprimer clairement et c'est bien dommage. Il en existe beaucoup de positives, mais délimiter celles qui sont particulièrement importantes pour toute entreprise humaine (une rédaction, une boîte, un groupe d'artistes) permet à celle-ci de mieux définir la mission. » \

LES VALEURS SONT LA COLONNE VERTÉBRALE DE CE QUE VOUS FAITES.

liste. En tant que lecteur, on aime souvent écouter, lire, regarder des gens dont on sait qu'ils vont nous énerver, car on ne pense pas comme eux. Le mieux encore, c'est de lire des gens qui ne sont pas complètement prévisibles, ceux-là sont sûrement les plus doués pour leur capacité à influencer une audience.

René-Georges Gaultier

*Président fondateur de l'agence publicitaire genevoise
Gaultier Colette*

René-Georges Gaultier a fondé six sociétés de communication, regroupées sous le holding Edric International, vendu par la suite au Groupe Publicis en 1986, dont il fut le vice-président durant 17 ans. En 2007, il crée à la fois Shepherd Brands à Paris, agence de conseil en stratégies de marques, et Gaultier Colette, agence de conseil en communication, à Genève où il vit désormais.



Christine de Lab

« Ma profession de conseil en stratégies de communication n'est pas d'avoir une influence directe sur un public, mais de faire en sorte que mes clients, marques ou personnalités, soient à même d'influencer leur public cible. Oscar Wilde a dit *« toute influence est immorale »*. Je ne partage pas entièrement ce point de vue car cela voudrait dire qu'influencer correspondrait uniquement à prendre l'ascendant sur l'individu, ce qui est effectivement immoral. Mais en matière de communication, influencer consiste à agir de manière continue pour créer de l'empathie. Il ne doit pas y avoir de violentes déclarations, mais la création d'un lien de confiance.

Transmettre mon savoir-faire est quelque chose d'essentiel pour moi. En fait je l'ai toujours pratiqué de manière inconsciente avec mes équipes. Cela nécessite une organisation, une préparation et une construction du message : je suis donc devenu maître de conférences à HEC Paris pendant plus de dix ans. J'ai communiqué mon savoir, mon expérience, mais j'ai surtout beaucoup reçu de la part des étudiants. Enseigner aux jeunes est essentiel, car les mentalités, les modes, évoluent et dans mon métier, nous devons détecter les nouvelles tendances. Alors la transmission des savoirs est et doit être un vase communicant.

Face à une problématique exposée par un client, je dois recourir à deux valeurs clés que sont l'esprit d'analyse et l'esprit de synthèse. Ma formation juridique m'a sûrement beaucoup apporté à ce niveau. J'insiste sur cette complémentarité analyse/synthèse, car l'une sans l'autre n'est pas efficace. On doit faire une analyse fouillée d'un problème, mais seule la synthèse sera la clé de la solution

à apporter. Le discours, ou plutôt le « story telling » tel qu'on le décrit dans notre métier, ne doit pas répondre à un schéma narratif. Ce n'est pas de l'information, c'est pourquoi il faut aller chercher l'idée aux antipodes du sujet à traiter. L'humour est une arme dangereuse en termes de communication.

Mon métier est basé sur les mots et l'image. L'image a tendance

à prendre l'ascendant sur les mots, grâce ou à cause des moyens modernes de communication. Là aussi l'interactivité vient désacraliser le rôle du média, sachant qu'un individu peut, à lui seul, avoir plus de « like » qu'un média important ! L'homme doit définir ses valeurs qui vont

L'HUMOUR EST UNE ARME DANGEREUSE EN TERMES DE COMMUNICATION

baliser son parcours. On peut tenter de faire du prosélytisme, mais on n'a pas à défendre ses valeurs. La culture et la tolérance sont des valeurs qui me sont chères, parce qu'elles contribuent à faire évoluer nos sociétés dans le respect de notre histoire et dans l'ouverture à un monde meilleur.

Le rôle des médias est primordial. D'une part parce qu'ils sont le vecteur de communication des campagnes publicitaires, d'autre part parce qu'ils sont des révélateurs de tendance en termes de pensée, de comportement, de mode... Leur rôle est d'inciter à l'action ou à la réflexion, car le média est le maître de l'information et à ce titre il devrait être le garant de l'information vérifiée. Les médias, les vrais, ont un avenir certain s'ils ne tombent pas dans la facilité du « compte rendu », mais s'ils incitent à la réflexion, à la découverte, bref, s'ils prennent une part active à la diffusion et à l'évolution de nos cultures ».

Myret Zaki

Rédactrice en chef du magazine Bilan

En 1997, Myret Zaki fait ses débuts dans la banque privée genevoise Lombard Odier Darier Hentsch & Cie. En 2001, elle dirige les pages et suppléments financiers du quotidien Le Temps. Puis en octobre 2008, elle publie son premier ouvrage, *UBS, les dessous d'un scandale*, qui raconte comment la banque suisse est mise en difficulté par les autorités américaines. Depuis le 1^{er} novembre 2014, elle est rédactrice en chef du magazine Bilan.

« L'influence se perçoit, puis se découvre, par le regard d'autrui. J'observe donc que j'ai de l'influence – en figurant parmi les leaders d'opinion de Suisse romande – ou par les multiples retours que j'ai dans la rue, au café ou au sein de *l'establishment* : elle est palpable au travers des rapports humains. Cette influence s'exerce sur la vision qu'a l'opinion publique du monde économique et financier. Mon audience est d'abord composée de personnes averties mais, les apparitions régulières à la TV ou à la radio aidant, elle se compose aussi de personnes très éloignées de l'économie, qui me disent toujours : « Vous, quand vous parlez, on vous comprend », ce qui m'enchant. Mais, je n'ai jamais poursuivi la notoriété



des personnalités qui font la Suisse. Elle n'est donc jamais un cadeau, mais plutôt une cerise sur le gâteau.

Une part grandissante de mon travail est consacrée à transmettre mon savoir-faire et mon expertise. Depuis 2008, je suis devenue conférencière pour au moins 20% de mon temps, l'occasion de nombreux échanges, en plus des échanges d'idées et d'informations sur les réseaux sociaux et des cours de formation – que nous donnons chez Bilan – notamment pour femmes cadres. Dans mon domaine par exemple, je me réfère souvent à l'école autrichienne de pensée économique, celle de Ludwig von Mises et Friedrich Hayek. Ma lecture de la géopolitique se veut non alignée. Je privilégie une approche

critique des analyses « *mainstream* ». Dans un débat, je préfère offrir au lecteur une prise de position compétente et étayée, plutôt qu'une présentation des pour et des contre, qui n'apporte pas de réflexion ou de pensée, qui est à la portée de tout un chacun, même si les faits de base restent essentiels. Dans les colonnes d'opinion, j'aime recourir à une forme subtile de satire. J'apprécie l'humour, qui est le meilleur véhicule pour passer un message important, mais il faut savoir le manier avec finesse, et sans jamais se départir des faits. Sinon, j'ai systématiquement recours à un alignement de faits et de chiffres comme condition préalable à l'exposition de mes thèses. Enfin, je pense que le visuel dans un magazine comme Bilan est une de nos valeurs cardinales, incarnée par le rôle central que joue notre chef photo. La vidéo est aussi pour moi un outil de travail quotidien, et j'accorde autant d'importance à l'édito filmé qu'écrit.

L'INFLUENCE EST PALPABLE AU TRAVERS DES RAPPORTS HUMAINS

per se, cependant, quiconque a de l'influence connaît ses contraintes, le travail qu'il y a derrière et ne la vit nullement comme un privilège. C'est au mieux un effet collatéral d'un travail engagé, passionné et de longue haleine. Ayant écrit trois livres, j'ai pu mesurer leur influence, à la reconnaissance du public à la fois expert et profane, dont j'ai bénéficié. Cela se traduit par le nombre de copies vendues, – plusieurs dizaines de milliers –, et par leur impact médiatique, qui était au rendez-vous. L'audience en ligne constitue aussi une bonne mesure : j'ai plus de 10 000 abonnés sur les réseaux sociaux et une de mes vidéos sur YouTube approche le million de vues. En termes de récompenses aussi : j'ai eu le prix Schweizer Journalist 2008 et suis entrée cette année dans le Who's who

Je défends la laïcité, le libéralisme social, la bonne gouvernance et la libre entreprise, contre l'obscurantisme, le populisme, la politisation de l'économie et l'interventionnisme à outrance dans l'économie, qui mène à sauver des acteurs économiques non productifs. Je crois en des valeurs universelles et en des droits de l'homme inaliénables. Mon audience connaît mes valeurs, car ce sont elles que je tente d'exprimer dans mes chroniques, et qui m'ont valu une certaine reconnaissance.» \

François Schaller

Administrateur délégué et rédacteur en chef de l'Agefi

François Schaller devient journaliste professionnel à l'âge de 35 ans. La Presse, L'Hebdo puis l'Agefi comme rédacteur en chef adjoint. En 2000, il est nommé rédacteur en chef de PME Magazine et Private Banking basés à Genève, pour le groupe Axel Springer Suisse à Zurich. Le succès des deux publications incite le nouvel actionnaire de l'Agefi à le solliciter en 2009 pour reprendre la direction de l'entreprise et du quotidien.



ce métier et ceux qui le pratiquent, même si je passe beaucoup de temps à les critiquer. La moitié de mon travail consiste en premier lieu à coacher une petite équipe de journalistes. Il y a quelques seniors comme moi et beaucoup de juniors. L'Agefi a toujours été une sorte de centre de formation du journalisme économique en Suisse romande. Quelques bons

journalistes politiques y ont également fait leurs classes.

« Je pense avoir acquis de l'influence en Suisse romande dans la manière de percevoir et d'analyser certaines questions d'actualité, mais je ne me fais guère d'illusions. Je crois que j'inspire surtout les gens qui n'arrivent pas à se reconnaître dans les schémas de pensée conspirationniste qui dominent les mentalités, surtout à gauche. J'aimerais bien avoir davantage d'influence, comme beaucoup d'intellectuels et de journalistes. Mais pas trop quand même, ça

S'agissant de traiter l'actualité au jour le jour, je pense que l'on surestime l'importance du raisonnement et de l'analyse. L'intuition – la première chose que les événements vous inspirent – est souvent bien plus féconde. Peu importe que la suite vous donne tort ou raison. J'utilise une vingtaine de schémas narratifs avec de l'humour de temps en temps, parce que j'aime bien rire, même si ce n'est pas toujours compris. Disons que je ne suis pas un humoriste. J'ai également été un photographe professionnel assez médiocre dans une autre vie, mais j'accorde beaucoup d'importance au visuel. Je pense que l'Agefi et ses magazines ont une vraie personnalité visuelle.

J'ESSAIE DE RENOUVELER
LES MANIÈRES DE FAIRE, MAIS
JE ME MÉFIE DU CONFORMISME
DE LA NOUVEAUTÉ.

me ferait peur. La puissance ne m'intéresse pas vraiment, sinon j'aurais fait carrière dans de plus grands médias. De toute manière l'influence ne se mesure pas, ce qui permet de la « sous » ou de la « surestimer » selon les jours.

Je pense assez peu à l'usage commercial ou politique que l'on fera de notre travail, ça m'a passé. Il m'arrive parfois d'avoir la vanité de croire que nous pouvons contribuer à une meilleure compréhension des sujets que nous traitons, ce qui crée un vrai dialogue avec notre public. J'essaie aussi de renouveler les manières de faire, mais je me méfie du conformisme de la nouveauté. Je crois aux spécificités culturelles du monde, qui ont tendance à converger en promouvant comme moi la diversité. Au final, je suis particulièrement conscient de mes libertés. Je suis hyper privilégié et je m'en contente. » \

Les vertus auxquelles je tiens ? Le recul, l'empathie et la tolérance. Il en faut beaucoup dans un monde de clichés émotionnels. Le meilleur vecteur de promotion c'est, à mes yeux, la réalité contre les illusions et hypocrisies du moralisme. C'est toujours un plaisir d'en parler, avec les journalistes en particulier, de tous les médias. J'aime

Gérald Le Meur

*Directeur de la succursale romande de ZenithOptimedia,
une des principales agences média en Suisse*

Gérald Le Meur travaille depuis 30 ans dans le domaine des médias et de la communication. Il enseigne depuis 1990 à l'école de communication, marketing et publicité SAWI à Lausanne et à CREA Genève, il est en outre expert aux examens fédéraux, tout en assumant ses fonctions d'« office director » du groupe ZenithOptimedia.

« Selon la définition du terme influence, nous nous situons sur une action, généralement continue, que l'on exerce sur quelque chose ou quelqu'un. Il semble évident alors qu'une position managériale puisse « influencer » les collaborateurs de la société, de manière positive il s'entend. Je préfère parler ici d'influence par le partage et le savoir que celle, parfois brutale, de la seule autorité. Il s'avère ainsi important de pouvoir toujours exercer une réelle humanité dans nos actes, paroles et participation à tout projet collectif. Notre métier de communicateur est pourtant orienté, de fait, par l'influence qu'une marque ou un message peut exercer auprès du plus grand nombre. Dans le contexte actuel du « moi » digital, les mêmes règles que celles avancées auparavant seraient



au nouveau cas posé en fonction de nos expériences, acquis et convictions. La sémantique semble plus importante que les schémas récurrents, mais les visuels sont eux aussi devenus prioritaires en fonction du nombre des canaux communicationnels. Les objectifs de la communication sont toujours nombreux. Pourtant, l'importance de notre métier reste marquée par le facteur de mémorisation du ou des messages. Un impact qualifié en soi. Probablement que le fait de mémoriser le message publicitaire entraîne de manière induite une influence sur le comportement du consommateur – de la préférence d'une marque à son adoption.

Mes valeurs se déterminent surtout autour de l'empathie, de la confiance dans l'autre. L'usage de notre savoir et de nos actions est de nature à être transmis et la transmission peut être plus gratifiante que l'usage que l'on en fera. Globalement, la posture adoptée dans tout acte de transmission doit laisser apparaître, émerger, nos valeurs tangibles ou intangibles. La liberté est le premier de nos droits, comme le mentionnait Jaurès. Être libre de penser, de travailler, est un vrai atout dans notre société actuelle. Si parfois nous devons faire face aux dogmes établis rappelons-nous alors que la liberté n'a pas de limites... Le dialogue est essentiel à toute chose, il en va de même dans nos communautés hyper connectées. La création ou l'innovation pose la question de la compréhension des signaux cognitifs et affectifs. Dans une société normée, il est toujours essentiel de pouvoir penser plus loin.

Le rôle des médias est particulièrement complexe. En effet, le sens de leurs messages peut inciter à l'action, mais il s'agit le plus souvent de nous y préparer – en l'occurrence de créer une véritable rémanence entre l'information et l'achat, en exemple. Dans le futur, nous devrions nous situer sur un axe bipolaire : l'accès à des contenus de plus en plus sophistiqués d'une part, et de l'autre, l'accès à une information rapide et efficace. La digitalisation des médias est irréversible. \

TOUT ACTE DE COMMUNIQUER RESTE UN ACTE DE TRANSMISSION.

à appliquer auprès de consommateurs, qui sont devenus exigeants sur l'éthique, le fond et la forme de la publicité. Il me semble que ma sphère d'influence est déjà assez large par ma profession et mes activités en qualité d'enseignant dans les domaines de la communication. Une grande part de mon travail est consacrée à transmettre mon expertise et savoir-faire et tout acte de communiquer reste bien un acte de transmission.

Je n'utilise pas de grille ou « recette » particulière, car j'ai la chance que chacun des projets traités soit nouveau et différent de celui qui a été achevé. Il s'agit donc plutôt de s'adapter

Alexandre Demidoff

Chef de rubrique culture et société au Temps

Alexandre Demidoff est journaliste depuis vingt ans, d'abord au « Nouveau Quotidien », puis au « Journal de Genève » et à la « Gazette de Lausanne ». Engagé en 1998 au « Temps », il ne l'a plus quitté depuis. Il est responsable de la rubrique culture et société depuis 2008.



« Je pense qu'une rubrique société et culture comme celle du Temps a une influence sur les lecteurs d'abord, mais également sur les acteurs de cette scène. Elle détermine une hiérarchie de l'information : elle met en avant des figures, des événements, plutôt que d'autres. Son rôle est de faire remonter les courants qui font la sensibilité de l'époque. En tant que critique de spectacle, je mesure mon influence au vu des sollicitations que je reçois chaque jour, ainsi qu'au travers de la réaction en chaîne que suscitent parfois mes chroniques. J'ai eu la chance récemment d'interviewer le metteur en scène Peter Brook qui présentait sa nouvelle pièce au Forum Meyrin. Suite à la parution de cet article, ce théâtre a été submergé par les appels, près de 130 réservations en un jour. Et cette influence est amplifiée par les nouveaux canaux comme Facebook et Twitter. C'est du bouche-à-oreille 2.0.

L'essentiel de mon travail consiste en la transmission de savoirs. Et par savoir, j'entends bien sûr un savoir culturel qui porte sur les matières que je traite (théâtre, danse, arts vivants).

L'EXPÉRIENCE ESTHÉTIQUE
A CECI D'UNIQUE QU'ELLE EST INTIME
ET SOUVENT PARTAGEABLE.

Mon rôle est de donner des clés de lecture, d'intelligence au lecteur, pour qu'il ait envie de pénétrer une esthétique. Je suis en somme le veilleur de nuit de ce monde parallèle. Je suis porteur d'un autre type de savoir, professionnel celui-là, celui que je transmets à des collègues ou des stagiaires que

j'accompagne. Je me positionne en tant que *sparing partner*. Cette dimension d'accompagnement est fondamentale pour moi, car quand j'ai commencé, j'ai eu la chance d'avoir, à mes côtés, un formidable relecteur en la personne de Stéphane Bovin : il m'a appris à écrire. Il y a un savoir-faire technique à faire passer. D'autant plus que l'écriture journalistique est en pleine mutation,

avec l'avènement de l'Internet. On est en train d'assimiler cette nouvelle manière de concevoir l'information : cela ne signifie pas que l'on abandonne l'ancienne, simplement que les deux se côtoient.

Notre rôle est de faire passer une information, mais pas seulement. Je me dois de donner au lecteur des clés de compréhension du sujet et de rendre vivante et désirable la matière que je transmets. Et pour cela, l'article peut revêtir toutes les formes : portrait, reportage, critique... J'utilise tous les moyens à ma disposition, dont l'image qui a une place très importante. Elle peut être le point de départ du texte ou son prolongement, voire sa conclusion. C'est une partie intégrante du texte.

J'ai des valeurs fortes, mais je ne milite pas : je suis journaliste ! Je crois profondément en l'importance des créateurs, en leur capacité à révéler le monde, à mettre en jeu notre condition, à accompagner nos mues, tout au long d'une existence. C'est un privilège que d'être chamboulé par un livre, un film ou un spectacle, un privilège que j'ai envie de partager. C'est le sens de mon métier. L'expérience esthétique a ceci d'unique qu'elle est intime et souvent partageable. Quand elle est forte, elle intensifie le sentiment d'exister.

Le chroniqueur culturel est là pour attiser le désir d'inconnu de son lecteur, pour lui donner envie d'entrer dans une autre dimension, de s'éprouver à travers un spectacle, un livre, etc. Sur la scène culturelle, le journaliste est un médiateur : il invite au mouvement le lecteur. \

Claude-Olivier Rochat

Fondateur de Rochat & Partners, du journalisme au conseil en communication

Rédacteur au Journal de Genève, Claude-Olivier Rochat rejoint la SDES (devenue économiquesuisse), où il conçoit et mène plus de 70 campagnes réussies avant des votations fédérales importantes (secret bancaire, génie génétique, etc.). Basculant ensuite dans le conseil, il fait sa réputation financière grâce à l'entrée en bourse de la banque Rothschild. En parallèle, il affirme sa maîtrise de la communi-



cation de crise. Ayant remis son agence à fin 2012, il reste toutefois très disponible pour des opérations de gestion de crises ou plus souvent, de mauvaises nouvelles.

« Mon influence ? Elle a été forte, du temps de mes campagnes politiques – qui sont une formidable école de communication – car la sanction est immédiate. Avez-vous convaincu ? C'est le peuple qui répond, par son vote. Et il vaut mieux avoir trouvé les bons arguments... Un conseiller en PR, lui, cherche moins ce type d'influence. Sa vocation est plutôt de s'effacer derrière ses clients et de mettre en valeur leur profil particulier. Ce sont alors la crédibilité, la qualité des

LA VALEUR ESSENTIELLE, C'EST LA VÉRITÉ, LA TRANSPARENCE

relations et la confiance qui sont déterminantes, notamment auprès des rédactions. En revanche, l'influence peut être utile pour convaincre un client d'adopter la bonne stratégie. Quel est le réel impact d'une communication ? C'est un vieux débat. Mais, d'expérience, lorsqu'il est confronté à un enjeu déterminé, licenciements ou crise, fusion ou entrée en bourse, le chef d'entreprise sait très vite s'il a été bien conseillé et si sa communication est un succès ou un échec. La transmission du savoir ? Rochat & Partners a beaucoup formé, même si certains allaient inévitablement être aspirés par des clients, voire des concurrents. À en juger par leur trajectoire ultérieure, un passage chez nous semble avoir été plutôt bénéfique.

Il faut le répéter inlassablement : la communication, ce n'est pas rencontrer des journalistes ou s'agiter sur les réseaux sociaux. C'est d'abord définir rigoureusement ce que le client veut dire et l'image qu'il entend se donner. La phase d'analyse et la formulation des messages, dans le cadre d'une stratégie claire, est donc primordiale. Avec une contrainte : savoir attirer l'attention, susciter

l'intérêt. Si l'on s'impose cette discipline, il est ensuite plus facile de décliner ces messages par tous les canaux disponibles, de la presse aux réseaux sociaux, en leur donnant alors l'habillage et le style voulus par chacun de ces vecteurs, mais avec une forte cohérence d'ensemble.

Nos valeurs ? Ce sont celles qui nous valent la confiance des journalistes. À commencer par le choix de nos clients. Car toutes les causes ne sont pas dignes d'être plaidées. On ne défend bien que celles auxquelles on peut s'identifier. La valeur essentielle, c'est la vérité, la transparence. Quand une rédaction sait que vous ne lui avez jamais menti, elle vous écoute mieux. « Vous nous manipulez » : lors de séminaires de formation de jeunes journalistes, je suis souvent confronté à cette crainte. La réponse est simple : oui, je peux manipuler. Mais je ne peux le faire qu'une seule fois. Ensuite, je suis grillé pour longtemps, dans toutes les rédactions... L'important, dans ce métier, c'est le goût et le besoin d'expliquer, de mettre en perspective. Il n'est pas de sujet qu'on ne puisse pas mettre à portée du grand public. Les campagnes politiques me l'ont confirmé : les explications et l'information ont bien plus d'impact que les slogans. Ne sous-estimez jamais le bon sens du peuple suisse.

L'innovation ? Il faut la vivre. Soutenir des créateurs de start-ups, même s'ils n'ont pas les moyens de vous payer, est un engagement passionnant. D'autant qu'aider des jeunes en pointe de leur domaine à expliquer ce qu'ils font est une fantastique stimulation intellectuelle. \

Darius Rochebin

Journaliste présentateur télévisé à la RTS

Darius Rochebin a commencé sa carrière journalistique au Journal de Genève en 1987, avant d'entrer à la TSR en 1995, où il présente son premier TJ-Nuit en 1996. Il est depuis 1998 le présentateur vedette du Journal de 19h30.



« Je me méfie des journalistes qui se croient influents. Ils pêchent par orgueil ou – pire encore – par naïveté. Je me rappelle tel confrère, si fier d'avoir le numéro de portable de chaque conseiller fédéral ! Ce sont des vanités d'enfant. Un journaliste doit toujours se souvenir qu'il est observateur et non pas faiseur d'opinion. C'est par là, et par là seulement, qu'il possède une forme d'influence : par sa liberté critique, par sa curiosité, par la recherche de la vérité. À l'ère d'Internet, une certaine prétention d'influence s'est d'ailleurs dégonflée encore davantage. Regardez les forums de discussion ou certaines pages Facebook. Le débat est plus varié, plus vif, plus stimulant intellectuellement que ce qu'on pouvait lire sous la plume de bien des éditorialistes à l'ancienne, qui peinaient sur le sacro-saint « édit », comme des collégiens suant sur leur dissertation. Le journaliste donneur de leçon ne survit pas à l'extraordinaire liberté du net.

Cela n'enlève rien à la noblesse du métier et à une forme d'influence plus subtile. L'exactitude d'un reportage, l'observation nuancée de la réalité peuvent posséder une plus grande puissance de feu que le journalisme de pure opinion. Je me souviens, par exemple, d'une série de reportages de l'Hebdo consacrée à l'URSS, qui montrait la misère quotidienne des citoyens soviétiques de manière très sobre, sans effets de manche démonstratifs. C'était l'époque où la course aux armements masquait encore l'état de délitement du « socialisme réel ». J'étais jeune lecteur. Ces reportages avaient forgé ma conscience politique bien plus sûrement que des discours théoriques. Dans l'exercice de mon métier, j'essaie de suivre cette logique. Être le plus vrai, le plus objectif possible, jusque dans le choix du vocabulaire. Employer le mot de « bombardement » plutôt que celui de « frappe », euphémisme chéri des militaires. Décrire les haines, la face sombre des situations et des personnages aussi bien que leur face lumineuse. Observer très crûment les intérêts et les arrière-pensées des Palestiniens et des Israéliens, des Serbes et des Albanais, de l'OTAN et de la Russie, sans jamais

aucun parti pris – ce qui n'empêche pas la compréhension, parfois la compassion, éprouvées pour les victimes de chaque camp. Je fuis les indignations sélectives et le désir trivial de classer le monde en gentils et en méchants.

Je me souviens d'une conversation à bâtons rompus avec François Mitterrand, qui avait reçu un petit groupe de journalistes au hasard d'une visite à Bucarest, à l'ambassade de France. Le vieux président nous avait conseillé la lecture d'un texte de Montherlant, « Synchrétisme et alternance ». Il recommande d'éprouver toutes les idées, tous les sentiments, de se mettre à la place du pauvre et du riche, de l'homme de droite et de l'homme de gauche, du religieux et de l'athée. Tout cela en même temps – c'est le « synchrétisme » – et à la suite – c'est l'alternance –. On pourra voir dans cette

LE JOURNALISTE DONNEUR DE LEÇON NE SURVIT PAS À L'EXTRAORDINAIRE LIBERTÉ DU NET.

pantomime intellectuelle une forme de désabusement. J'y vois au contraire une curiosité pleine d'élan vital et une excellente leçon de journalisme : comprendre tous les points de vue – fût-ce pour mieux les critiquer ensuite ; pratiquer l'objectivité comme on exerce un muscle quotidiennement.

C'est dans ce journalisme-là que se déploie finalement la plus grande influence, en débusquant les préjugés bien-pensants ou conformistes, en cherchant la vérité nue, sans se soucier des opinions dominantes. Si le journaliste est influent, c'est de cette façon, à la manière d'un esprit libre et non d'un notable. J'ai souvent à l'esprit le texte superbe de Diderot dans le Neveu de Rameau : « C'est un grain de levain qui fermente, qui restitue à chacun une portion de son individualité naturelle. Il secoue, il agite ; il fait approuver ou blâmer ; il fait sortir la vérité ; il fait connaître les gens de bien ; il démasque les coquins ; c'est alors que l'homme de bon sens écoute, et démêle son monde ». Cette ambition-là est infiniment plus belle et plus vraie que la formule cent fois rebattue, et si fausse, du « quatrième pouvoir ».

Jean-Philippe Rapp

Ancien journaliste animateur à la TSR

Jean-Philippe Rapp est devenu journaliste en 1968, à la fois au Journal de Nyon, pour la revue trilingue «Jeunesse», ainsi qu'à la TSR pour une émission d'été. En 1981, il est codirecteur de l'émission Temps présent, puis anime entre 1987 et 1992, le JT Midi et celui du soir entre 1993 et 1996. Enfin, à partir de 1996, il anime, produit et dirige l'émission Zig Zag Café, jusqu'à sa retraite de la télévision en 2006.



L'éthique, l'honnêteté que je préfère souvent à l'objectivité, sont des concepts importants à mes yeux. Chacun d'entre nous est fait d'un bois différent par l'histoire personnelle, la culture, le parcours de vie. Je m'efforce de hiérarchiser les thèmes et de tenter de répondre aux questionnements les plus importants et les plus urgents du public. Aujourd'hui que j'ai quitté l'antenne et dans une certaine mesure la télévision, j'observe l'accélération de la transmission et cet objectif contraignant de

«En télévision, l'audimat indique le nombre de gens qui suivent un programme. Il faut évidemment pondérer ce chiffre en fonction de la place sur la grille horaire. Être en adéquation selon la période de vie avec le programme que l'on produit ou que l'on présente me paraît essentiel. Les médias, les entreprises en général, devraient se donner des moyens réels d'analyse des plans de carrière et de l'observation des collaborateurs : j'ai eu la chance d'en bénéficier. L'influence s'évalue à partir des cercles dans lesquels vous intervenez. En ce qui me concerne, une partie de mon activité m'a conduit à l'enseignement (Institut universitaire d'études du développement, création du FIMNS-Forum international médias Nord Sud -, direction du Festival international du film de montagne des Diablerets, Espace Jean-Philippe Rapp (media training), Pushkar Production dont je suis l'administrateur). Les liens ainsi créés me portent

l'immédiateté et de l'ubiquité. Avoir un langage accessible au plus grand nombre est quelque chose d'essentiel à mon sens. Il s'agit moins de vulgarisation, que d'une tentative d'échanger à partir des mots du quotidien. Je tiens compte de la différence entre l'écrit et l'oral dans la façon de construire le message. Je cherche à introduire et conclure par une bonne « chute ». Je sais la valeur des exemples et des anecdotes pour retenir l'attention d'un public ou d'un auditoire. J'ai appris l'importance du travail en amont pour paraître avoir le verbe, l'aisance en aval.

J'OBSERVE L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSMISSION ET CET OBJECTIF CONTRAIGNANT DE L'IMMÉDIATÉTÉ ET DE L'UBIQUITÉ

à penser que je peux avoir une influence dans le domaine de la communication, du développement, de la réalisation d'émissions de télévision, de la formation. Je la mesure à l'ensemble des propositions qui me sont faites. Travaillant généralement en groupe (télévision) et ayant assumé des responsabilités, j'ai eu l'occasion d'acquérir et de transmettre un certain nombre de connaissances. Pendant plus de 25 ans, j'ai donné un cours de «développement et médias». Actuellement je continue à faire de la formation dans différents milieux ainsi que des programmes de télévision. Je fais en sorte de m'entourer de jeunes afin d'essayer de les faire bénéficier de mon expérience.

Je veux me sentir responsable des faits et des commentaires que je suis amené à exprimer. J'ai un système de valeurs qui me conduit à choisir les activités, les engagements en fonction de celui-ci. Ma fonction, selon moi, perdrait de sa pertinence, si j'avais un engagement politique avec charge de mandats. Je crois en l'homme, en un futur. Je suis convaincu que l'on peut changer des choses, petites ou grandes. De manière anecdotique j'aime à dire qu'un jour quelqu'un me demandera «Tu avais une tribune, qu'en as-tu fait ?» et que j'aurai la fierté de pouvoir répondre «un petit quelque chose». Je crois en des valeurs universelles, qui peuvent être exprimées de manière différente selon les cultures. Le respect de la différence est fondamental mais j'ai toujours eu la conviction que nous avons «une langue universelle» qui exprime l'essentiel. Je crois à la recherche d'un rééquilibrage entre des sociétés du centre et de la périphérie. La justice, la recherche de l'égalité, l'écoute et le respect de l'autre, la fermeté de mes convictions et la volonté de discuter leur pertinence. Mon public connaît mes valeurs, parce que j'ai eu beaucoup d'occasions de les porter à leur connaissance. Elles m'ont construit et je ne peux les cacher, même s'il m'est arrivé de les trahir. Comme tout le monde, n'est-ce pas ? Ma référence : le docteur Rieux («La Peste» Albert Camus). «Juste tenter de rester debout quand la peste arrive». Sans idéologie, sans engagement religieux, juste en homme. Modestement.» \

Michel Howarth

Fondateur et Directeur de Bab-Consulting

Après avoir été en charge pendant 30 ans - au sein d'un grand groupe de presse international - du marketing, de la communication de la promotion des ventes, et du lancement de plusieurs magazines à l'international, Michel Howarth a créé son agence en 2008. L'intitulé lui-même est le rappel que tout projet démarre par l'équation $B+A = BA$. Bab-Consulting se conçoit comme une agence capable d'accompagner tout projet de communication dans quelque domaine que ce soit, qu'il s'agisse de marketing, de rédaction ou de relation presse. C'est également un portefeuille de publications dont les éditeurs ont confié leur acquisition publicitaire.

« Tout être humain dès lors qu'il fait des choix est investi de la mission de les défendre. Dans la notion d'influence il y a celle de confiance du milieu auquel on s'adresse, un peu comme une expertise faite que l'on souhaiterait partager. Trop souvent les gens ont peur qu'un échange d'idées soit empreint de la notion de tentative de convaincre les

« CE QUI DONNE UN SENS À LA VIE,
CE N'EST PAS SEULEMENT L'ENDROIT
OÙ L'ON VA, MAIS PLUTÔT
LA FAÇON DONT ON S'Y REND »

autres. La définition de l'influence à mon sens va avec la maturité atteinte et la connaissance acquise dans certains secteurs, qui permet ainsi d'en partager la teneur et d'en faire bénéficier ceux qui pourraient en avoir besoin. Avoir davantage d'influence.. La question est presque pernicieuse... Les conseils dispensés trouvent toujours une limite dans le libre arbitre de celui qui les reçoit. Avoir de l'influence ne veut pas dire devenir un « mentor » mais bien plutôt être sollicité par des personnes ou entités qui viennent nous trouver à la faveur de discussions qu'elles ont eu avec certains de nos partenaires précédents. Il



Éléna Biednikova

y a une sorte de parenté grammaticale entre « l'influence » et « la réputation » dès lors que celle-ci s'entend comme étant professionnelle et fait appel à un réseau et des compétences. « Notre influence grandit au moment où un rêve futur se transforme en action présente ».

Après avoir suivi une formation journalistique j'ai passé plusieurs années au service d'un grand groupe de presse, au sein duquel j'ai vécu le privilège de partager le quotidien professionnel d'un visionnaire de l'édition, ayant

le sens des valeurs humaines, du contact et de la mise en réseau. Il est devenu logique, à l'heure où j'ai créé ma propre structure, de vouloir à mon tour faire profiter les autres de l'expérience acquise et accompagner certains dans la mise en perspective de leurs projets

Je considère que le visuel est complémentaire de l'information : c'est un outil de vulgarisation de l'information, quant à l'humour, il est fédérateur. D'aucun dirait qu'il « renforce notre instinct de survie et sauvegarde notre santé d'esprit », j'emprunte volontiers cette formule à son auteur puisqu'il s'agit de Charlie Chaplin. Les valeurs universelles devraient être les valeurs morales propres à chacun, qui lui permettent de trouver sa place dans ce monde. Le respect est sans doute celle qui m'importe le plus.

Les media sont des catalyseurs d'idées. La mission noble et originelle des media serait d'aider à développer le sens critique des auditeurs/lecteurs. Avant d'inciter quelqu'un à agir, encore faut il être sûr qu'il a compris les enjeux du combat... Sinon il ne peut qu'y avoir dérive... Inexorablement, on se dirige vers une consommation d'informations numériques, qui poussera les éditeurs futurs à être rapides et réactifs, mais attention : rapidité doit rimer avec qualité. Il faut plus que jamais forcer sur l'investigation, pour que le contenu ne devienne pas « low cost », le danger étant que l'économie mette en péril l'équilibre. \

VALIDER L'INFORMATION

Entretien avec MICHEL DE YUGOSLAVIE
Senior Advisor, Diligence Global Business Intelligence



MICHEL DE YUGOSLAVIE

Elena Budnikova

« L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EST L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION DE CONNAISSANCE SERVANT LES BUTS ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES D'UNE ORGANISATION, RECUEILLIE ET PRODUITE DANS UN CONTEXTE LÉGAL ET À PARTIR DE SOURCES OUVERTES. »

Lorsque cette première définition de l'intelligence économique fut proposée dès 1967 par Harold L. Wilensky professeur à Berkeley, on n'en avait sans doute jamais entendu parler à Genève. Et c'est seulement il y a quelques années qu'elle s'y est ouverte. Même si une différence théorique existe entre « l'intelligence » qui analyse l'information et « l'investigation » qui la recueille, la forte augmentation du nombre d'enquêteurs privés autorisés à Genève demeure un indicateur très significatif de cette tendance à en savoir plus. Ces derniers sont en effet passés de 96 en 2000 à 241 en 2014.

Parmi les cabinets d'intelligence qui surfent sur la vague, Diligence Global Business intelligence s'est établie à Genève en 2008. Michel de Yougoslavie, senior advisor, en charge du développement, a bien voulu répondre à nos questions.

Quelle est la raison de l'implantation de Diligence à Genève ?

Michel de Yougoslavie : C'est un choix d'opportunité (centralité en Europe, stabilité) qui s'est révélé stratégique. Beaucoup de choses se passent à Genève. C'est une plaque tournante relationnelle inégalée à de nombreux égards (sièges et grands forums diplomatiques, économiques, technologiques, sportifs). En outre, la facilité d'accès, par ailleurs très discrète, à des personnalités qui y viennent parfois simplement pour la journée est une spécificité de la Genève internationale qui est très précieuse dans notre métier.

Comment pouvez-vous décrire l'essence de ce métier ?

On parle beaucoup d'information, acquise parfois dans des conditions difficiles, aux quatre coins de la planète, mais on oublie souvent sa finalité essentielle : la protection. Nous sommes là pour éviter à nos clients de se faire piéger par des escrocs, pour les aider à distinguer le vrai du faux. Nous sommes en quelque sorte des valideurs de relations. La protection s'étend également à la sécurisation des secrets d'affaires et des données privées de nos clients, à une époque où des millions d'infos tiennent dans une simple clé USB. À côté de cela nous aidons nos clients à retrouver des fonds et des actifs, à comprendre des situa-

tions, à consolider leurs positions en cas de contentieux. Nous effectuons aussi des veilles spécifiques et les alertons spontanément.

La Suisse est restée longtemps passive à l'égard de l'intelligence économique. Comment expliquez-vous son arrivée en force en si peu de temps ?

La globalisation impose à l'évidence aux entreprises d'acquérir une masse d'informations stratégiques toujours plus complexe et considérable et à la traiter dans un temps lui-même toujours plus court. La Suisse ne fait donc que s'ajuster à son univers concurrentiel mondial. Et puis les mouvements de recherches se sont en partie inversés. Auparavant, on se contentait de vérifier les informations relatives à ceux qui venaient investir ici. Aujourd'hui, les due diligences (vérifications socio-juridiques et économiques) visent ceux qui invitent les entreprises suisses à investir à l'étranger et recouvrent dès lors les spécificités culturelles, économiques et juridiques des pays concernés, ce qui devient vite très complexe à gérer. À cela s'ajoute le contexte de crise économique qui s'accompagne d'une augmentation de la délinquance en col blanc. Plus la fraude et la corruption s'étendent, plus on a besoin de nous.

Les entreprises gèrent déjà énormément d'informations en interne. Qu'est-ce que vous leur apportez qu'elles n'auraient pas déjà ?

Nous avons le savoir pour collecter l'information pertinente la plus pointue et parfois la mieux cachée, ainsi que pour l'interpréter de manière sûre. Nous œuvrons dans un champ d'investigation qui est par nature transversal et pas limité au seul secteur d'activité du client, ce qui nous est possible grâce aux très nombreuses sources ouvertes disponibles aujourd'hui, notamment via des bases de données spécifiques et à l'utilisation de technologies

NOUS SOMMES EN QUELQUE SORTE DES VALIDEURS DE RELATIONS

sophistiquées pour les traiter en masse. Par ailleurs, nous savons parler aux gens, les écouter et observer les choses de nos propres yeux. Nous savons recueillir les témoignages, vérifier les parts d'ombre des discours et détecter les fraudes autant par l'analyse de données que par le contact direct avec les personnes, où qu'elles se situent dans les grands ensembles socioculturels du globe. Au final, tout cela est un gage d'efficacité rarement atteignable en interne, dont il résulte un gain de temps et une optimisation des coûts pour le client.



Éléonore Baudouin

Le prince Michel de Yougoslavie est membre de la famille royale Karadordevic. Diplômé de l'European Business School de Paris, il a travaillé 9 ans pour le fonds d'investissement AIA Group et 15 ans avec Sotheby's aux États-Unis. Il est très engagé dans la philanthropie, notamment au sein de la fondation Visionary Alternatives (Floride), active dans les thérapies médicales alternatives pour les patients atteints de maladies graves. C'est en outre un photographe d'art reconnu, dont les œuvres sont régulièrement exposées à travers le monde.

Quel est le profil de vos équipes ?

Ne croyez pas qu'il faille sortir d'un service d'État pour nous rejoindre. Nous recrutons plutôt des jeunes diplômés motivés, avocats, journalistes d'investigation, ou analystes économiques, dont l'intérêt pour la recherche et la perspicacité sont aigus. La compréhension de ce qu'est le monde au jour le jour, de la géopolitique, est également une qualité fondamentale. Au-delà de nos équipes internes d'environ 70 personnes réparties dans nos bureaux de Genève, Londres, New-York, Moscou et Sao Paulo nous développons des réseaux de correspondants internationaux de grande confiance et en nombre resserré.

Quelle relation entretenez-vous avec les médias ?

Comme tout le monde, nous y puisons un grand nombre d'informations. Nous entretenons également de bons rapports avec les journalistes d'investigation dont le travail est assez proche du nôtre, à la différence près qu'ils ont vocation à révéler leurs informations au plus grand nombre alors que nous travaillons dans la plus stricte confidentialité. On peut dire aussi que nos métiers ont en commun de donner de la valeur à l'information, qui découle d'une bonne définition des objectifs, de la fiabilité des sources, de la pertinence de l'analyse, de la qualité de la présentation et de l'adéquation de la diffusion. \



Nick Day, CEO de Diligence Global business intelligence

Nick Day a fondé Diligence à New-York en 2000 puis à Genève en 2008, où il s'est installé avec sa femme et ses enfants.

Ancien commando marine du SBS, l'unité spéciale de la Royal Navy, passé ensuite par le contre-espionnage britannique (MI5), il est certainement un homme de terrain. C'est l'émergence des BRICS qui a servi de rampe de lancement à Diligence essentiellement dans le débusquage et la lutte contre les fraudes de tous ordres. Sa société rayonne aujourd'hui dans le monde entier et génère un chiffre d'affaires d'environ 20 millions de francs suisses. Il nous donne son sentiment sur la place des médias dans son activité :

«La presse sera toujours une source et un relais d'information très utiles, en particulier pour nos missions d'assistance judiciaire. Mais les médias, tous supports confondus (y compris blogs, réseaux sociaux, industrie du cinéma, etc.) sont devenus une arme d'influence d'une puissance inégalée, pour le meilleur ou pour le pire. À cet égard, il est frappant de remarquer la très forte augmentation du nombre d'agences de relations presse (PR) comparée à la diminution du nombre de journalistes dans le monde. L'information est donc de plus en plus préparée en amont des enquêtes journalistiques. C'est pourquoi il nous appartient d'aider nos clients à comprendre les tenants et aboutissants de telle ou telle campagne médiatique, en particulier s'ils en sont la cible. Dans ce cas nous les assistons aussi dans les axes de réactions les plus appropriés, là aussi le plus en amont possible.»

B

THÉÂTRE DE
BEAUSOBRE

DÉCEMBRE

MARDI 2

LE TRAIN FANTÔME

Comédie, dès 10 ans

SAMEDI 6

ÉTIENNE DAHO

Diskönoir Tour

MARDI 9

JOSEPH GORGONI

De A à Zouc

MERCREDI 10

**FABRICE EBOUOUÉ,
LEVEZ-VOUS!**

humour

DIMANCHE 14

**SAUTCROCHE
AUX PETITS
OIGNONS**

chanson,
dès 5 ans

MA 16 + ME 17

L'EMMERDEUR

Les Amis du Boulevard Romand

JANVIER

DIMANCHE 11

PETITE SŒUR

Marionnettes-théâtre, dès 6 ans

SAMEDI 17 + DIMANCHE 18

HENRI DÈS

En Famille

MARDI 20 + MERCREDI 21

CIE MAYUMANA

Percussions-danse, dès 8 ans

JEUDI 22

THIERRY MEURY

Tournée d'adieu

DIMANCHE 25

NOS AMOURS BÊTES

Danse-théâtre, dès 8 ans

MARDI 27

**NICOLAS
FRAISSINET**

Chanson

JEUDI 29

**GRAND
CORPS
MALADE**

Slam

SAMEDI 31

NAWELL MADANI

C'est moi la plus belge !

FÉVRIER

VE 6 + SA 7 + DI 8

L'HISTOIRE DU SOLDAT

Omar Porras - Teatro Malandro

MARDI 10

**LES BALLETS JAZZ
DE MONTREAL**

MERCREDI 11

BARCELLA

Chanson, hip hop, slam

MARDI 17

8 FEMMES

Cie Théâtre du Projecteur

JEUDI 19

HOTEL PARADISO

Famille Flöz, dès 9 ans

VENDREDI 20

**MARIE-CLAUDE
PIETRAGALLA**

Danse - nouvelle création

Location:

021 804 97 16

www.beausobre.ch

www.fnac.ch

L'ART DU DON

Entretien avec la Princesse
MARIA GABRIELLA DE SAVOIE



Elena Budnikova

MARIA GABRIELLA DE SAVOIE

Sur quoi se fonde l'envie de donner ?

Je pense que c'est une qualité innée. Elle commence par notre capacité à être sensible à la situation de l'autre, ce qu'on nomme l'empathie. Elle prend forme assez tôt dans l'enfance, dans le cercle familial. Et puis selon les qualités qui sont promues dans l'environnement immédiat de l'enfant, elle peut ensuite se développer, s'étendre. D'ailleurs, plus le cercle de l'empathie est grand mieux les gens vivent puisqu'ainsi la solidarité s'installe naturellement. On sait aujourd'hui qu'elle existe aussi chez les animaux, en particulier chez les mammifères. Je pense donc que c'est l'empathie qui crée le désir de donner.

Comment stimuler l'envie de donner ?

Si la générosité n'est pas innée chez quelqu'un, oui elle mérite d'être développée. Je ne connais pas de tradition sociale, philosophique ou culturelle qui ignore la générosité comme vertu. C'est d'ailleurs étonnant mais le mot « générosité » est apparenté à « genèse », aux « gènes », dans le sens de ce qui porte la vie. Il y a donc bien quelque chose de vital dans la générosité. Imaginez l'enfer d'une société dont l'empathie serait totalement absente !

Alors comment développer la générosité ? Comme je le disais il y a un instant, en valorisant ses causes profondes, les qualités de cœur, de bonté, l'empathie. Mon père était un homme très généreux. Il ne se contentait pas d'offrir

**C'EST SANS DOUTE APRÈS
CES EXPÉRIENCES QUE JE VOIS
LE VRAI DON COMME UN ACTE QUI
DOIT COÛTER QUELQUE PEU,
D'UNE MANIÈRE OU D'UNE AUTRE.**

des présents dès qu'il en avait l'occasion, il prenait soin des malades, par exemple des lépreux, ou encore des handicapés sévères et il nous mettait en contact direct avec eux dès notre plus jeune âge.

Je me souviens comment il avait accueilli à demeure, au Palais du Quirinal à Rome, un si grand nombre d'enfants mutilés de guerre. Je jouais avec eux, ils étaient mes amis. Parmi eux, je me rappelle de Vittorio qui était aveugle. Il avait survécu au tir, par un Allemand, d'une balle dans sa pauvre tête. Il y avait aussi Italo qui avait perdu les deux bras et la vue. Il lisait le braille avec la bouche. Mon père garda toute sa vie sa photo. Je me souviens également d'un voyage en Inde, où nous allâmes visiter une léproserie

fondée par mon oncle le roi Léopold de Belgique. Nous étions encouragés à toucher les lépreux sans crainte et apprîmes ainsi à donner de l'affection en surmontant le premier sentiment de rejet.

Je suis d'ailleurs frappée par le mur que la société moderne a dressé entre ceux qui vont bien et ceux qui vont mal, surtout chez les plus jeunes. Comme si l'on voulait chasser cette idée du malheur réel de la tête des enfants. Du coup, ils se retrouvent terrorisés du moindre mal, rétifs à procurer le moindre bienfait aux autres, habitués qu'ils sont à ne voir les misères du monde qu'au travers d'un écran. Ce processus d'aseptisation et de virtualisation du malheur réel m'apparaît aujourd'hui comme un puissant facteur d'égoïsme. Ne devrions-nous pas réapprendre aux enfants à prendre soin d'autres enfants qui vivent dans l'épreuve ? Comment peut-on comprendre l'importance de son action positive sur l'autre, si ce n'est par l'implication directe avec des personnes ?

Doit-on attendre quelque chose en retour lorsqu'on donne ?

Il existe toujours une satisfaction immense à donner et à recevoir de la gratitude en retour mais cela ne doit pas être le but. Le piège du don intéressé c'est le développement du narcissisme, qui à son tour est le germe de l'égoïsme. On doit être capable de donner sans rien attendre en retour, je dirais sans espérer de gratitude, car lorsqu'elle est attendue et ne vient pas, son absence génère une frustration et finalement un ressentiment qui annihile l'empathie. La source du don est ensuite vite tarie. Il en va de même de l'ingratitude et de l'oubli. On ne doit pas avoir peur de donner aux ingrats ni aux oublieux, si bien entendu le don leur sert à quelque chose de bénéfique et vertueux.

À l'inverse, trop de gratitude peut produire le même effet par gonflement de l'orgueil. On donne alors dans le seul but d'accroître sa propre notoriété. Je suis toujours surprise par l'étalement, sur tant d'édifices, des noms d'heureux donateurs dont la taille des lettres est toujours proportionnelle au montant de leurs faveurs.

Il y a dans votre remarque un jugement sur la façon de donner : doit-on donner uniquement dans la discrétion ? Le plus important n'est-il pas l'acte du don lui-même, quelle que soit sa forme ?

Sénèque disait au contraire que « La façon de donner vaut mieux que ce que l'on donne ». En quoi la forme du don primerait-elle sur son objet ? En premier lieu parce que si l'on donne réellement, la première chose que l'on doit faire, c'est se mettre à la place du donataire. Se deman-

der : comment aimerait-il être aidé ? Ensuite, parce que beaucoup d'autres choses vont de pair avec l'acte de donner. Par exemple, la simplicité et la discrétion du geste, qui confirment l'importance accordée à l'autre dans le retrait de soi. Ainsi on combine l'humilité à la générosité. Autrement dit on ajoute une vertu à une autre. Se soucier de la façon de donner est un antidote puissant contre les dangers que j'évoquais de tomber dans l'arrogance ou le ressentiment. N'est-ce pas ainsi qu'on élève la société :

**ON EST OBLIGÉ DE DONNER
MAIS CETTE CONTRAINTE DEVIENT
LIBERTÉ. C'EST D'AILLEURS POUR
CELA QU'ON PARLE DE LIBÉRALITÉ
POUR LE DON. IL LIBÈRE. MAIS
AUSSI À INGÉNU, « NÉ LIBRE ».**

en cultivant les vertus ? Je sais bien que c'est un mot qui n'est plus à la mode à notre époque. On en voit malheureusement le résultat tout autour de nous, pudiquement dénommé « incivilité ». Pour moi c'est le symptôme de l'atrophie sociale des vertus. Enfin, dès qu'une aide doit passer par des formes un peu structurées, la manière de donner devient essentielle, notamment en termes juridiques et fiscaux, de recrutement, etc. Mais il me semble donc que le don en lui-même reste aussi important que la façon de donner. Sénèque disait aussi : « celui qui ne donne pas précède l'ingrat dans la faute ».

Lorsque vous dites que le don doit contribuer à quelque chose de vertueux, cela signifie-t-il que le bienfaiteur doit exercer un contrôle sur le bénéficiaire ?

Tout dépend de la nature et du but du don. S'il traduit une marque d'affection ou de soin, on ne contrôle pas a priori les sentiments des autres mais parfois on doit le faire. Dans l'exemple des lépreux que je vous citais, je me souviens que certaines personnes qui en étaient atteintes, sans qu'il y ait de symptômes encore visibles, refusaient de s'identifier comme malades et allaient jusqu'à camoufler leur maladie. Elles ne voulaient pas être vues comme des parias mais au final, elles refusaient le don des soins offerts. Donc il fallait les contrôler pour donner !

Un contrôle doit également s'exercer lorsque le don est affecté à un usage particulier. Dans ce cas, le vrai destinataire n'est pas celui qui administre l'aide. Il n'est qu'un agent du donateur, pas son bénéficiaire final. Alors oui, un contrôle doit s'exercer sur l'administration de l'aide.

Quelle différence faites-vous entre le don et la philanthropie ?

On entend souvent dire que donner c'est choisir. C'est aussi vrai de l'acte spontané de donner une obole dans la rue à quelqu'un plutôt qu'un autre, que d'un projet organisé. Dans le premier cas c'est un choix instinctif, mais dès que les choses deviennent un peu complexes, la raison s'ajoute à l'élan du cœur. Je pense que c'est à ce stade que l'on doit parler de philanthropie : dès que des projets collectifs sont mis en œuvre, dans lesquels chacun concourt au bienfait espéré.

BIOGRAPHIE

La princesse Maria Gabriella de Savoie est la troisième fille du roi Humbert II d'Italie, qui fut le dernier souverain d'Italie, pendant seulement quelques semaines de mai à juin 1946, entre l'abdication de son père et la proclamation de la République italienne.

L'intérêt de la princesse de Savoie pour les langues (elle est interprète diplômée), pour l'histoire, en particulier celle de l'art enrichie par sa formation à l'École du Louvre, ou encore sa formation à la peinture avec le grand peintre expressionniste Oscar Kokoschka, ont fait d'elle la gardienne toute désignée de la mémoire de la prestigieuse Maison de Savoie, notamment à travers sa Fondation Humbert II et Marie-Josée de Savoie, basée à Genève.

Cette fondation regroupe d'immenses trésors historiques dont seul le Saint Suaire manque à l'appel depuis le legs d'Humbert II au pape Jean-Paul II. La collection comprend une immense variété d'objets, manuscrits, costumes, estampes, etc. échelonnés sur les mille ans d'existence de la dynastie de Savoie.

Celle-ci remonte en effet à la signature, en 1204, de la proto-charte de Humbert 1^{er} dit « aux Blanches Mains », comte de Savoie, de Nyon et d'Aoste entre autres.

Rien d'étonnant à ce que l'érudition de Maria Gabriella de Savoie n'ait d'égal que son raffinement et sa courtoisie rayonnante.



Elena Budnikova

Vous-mêmes gérez un projet de ce type à travers votre fondation Humbert. En quoi est-il philanthropique ?

Nous avons parlé du don, mais il existe aussi le contre-don : donner pour rendre un peu de ce qu'on a reçu, exprimer sa gratitude. La philanthropie se nourrit de ce cercle vertueux. La fondation est un don à la fois à la mémoire de la Maison de Savoie et de mon père qui avait exprimé le souhait de préserver cette mémoire.

La préservation des cultures de quantité de contrées lointaines est un pan important de la philanthropie mondiale. La préservation d'une culture couvrant sur mille ans de larges territoires aujourd'hui italiens, français et suisses,

n'en est pas moins philanthropique. Aimer l'humain c'est aussi lui donner à savoir. Alors nous préservons tout ce qui a fait l'âme savoyarde, notamment dans ses vertus de force et de détermination, qui parfois nous manquent en nos temps. Bien entendu les représentants de la Maison de Savoie n'étaient pas tous des saints, même s'il y en a eu d'authentiques, mais croyez-moi, elle a permis à des trésors de créations, de pensées et de sagesse, de prendre corps. C'est là que l'acte philanthropique se situe : dans la possibilité d'offrir de telles références aux générations futures. \

PETITE PHILOSOPHIE DE L'ODORAT



BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

L'odorat est l'éternel dernier, et le plus malaimé de tous nos sens. Pourtant certains penseurs de l'Antiquité le vénéraient jusqu'à l'utiliser comme modèle dans l'élaboration de leur philosophie. Aussi le commerce des divines odeurs, chargées de vertus mystiques et bienfaitrices, a-t-il toujours été en *odeur de sainteté* dans le faste des traditions religieuses et sacrées. À en croire certains de ses biographes, Alexandre le Grand était réputé pour sentir divinement bon.

**SYMBOLIQUEMENT
LA FAIBLESSE DE L'ODORAT
DEVIENT L'ATTRIBUT DE
LA FORCE DE L'HOMME QUI
DOIT SURPASSER LA BÊTE PAR
SON INTELLIGENCE.**

Cependant l'odeur dérange, car l'on ne retient bien souvent de celle-ci que ses émanations les plus désagréables. Ainsi le nez devient souvent l'organe-poubelle, irréversiblement et injustement associé à la saleté et à la pourriture. Pour le dire plus crûment il est *l'organe de la merde*; et dans nos sociétés aseptisées ses défenseurs se voient au mieux réduits à des épicuriens obscènes.

Dès lors comprendre pourquoi il n'a cessé d'être dévalué, c'est déjà faire un premier pas vers sa réhabilitation en même temps que de retracer une histoire des mœurs purifiée et donc inodore. Face à ce *silence olfactif*, il importe de rappeler que les pouvoirs de l'odorat demeurent insoupçonnés, et que défendre une *petite philosophie de l'odorat*, c'est également passer par la valorisation du flair compris comme un mode de connaissance insolite et intuitif, véritable modèle de *sagacité*.

UN SENS HISTORIQUEMENT DÉVALORISÉ

L'assesseur de collègue Kovalev se réveille un matin privé de son nez. Stupéfaction. Horreur. Pourtant, en se promenant dans la rue, les passants ne remarquent rien: force est de constater que son nouveau visage ne suscite guère plus chez les autres que de l'indifférence. Comme dans cette nouvelle écrite par l'écrivain russe Nicolas Gogol, la question de l'odorat génère tout au mieux un silence bavard. Pourtant, l'émanation d'une mauvaise odeur trahira plus de choses et recueillera sûrement plus de quolibets qu'une voix éteinte ou qu'une vue défaillante. Comme si le nez était d'autant plus dévalorisé qu'il trône pourtant insolemment au milieu de notre visage. Côté histoire des idées, la philosophie a toujours fait peu de cas de l'odorat, largement concurrencé par les deux éternels champions que sont la vue et l'ouïe. Dans la philosophie grecque par exemple, la connaissance véritable repose sur une métaphore de la vision puisqu'en effet la vérité, par opposition à la doxa (l'opinion) signifie originellement *le dévoilement*. Ainsi le *mythe de la caverne* auquel recourt Platon dans la *République*, constitutif de toute l'histoire de la pensée, décrit par le recours à des métaphores visuelles le passage de l'ombre intérieure à la lumière extérieure, et donc allégoriquement la transition de l'ignorance vers la connaissance. Bien plus tard dans la philosophie classique la raison sera-t-elle appelée la « lumière naturelle »,



Piero Manzoni, *Merde d'artiste en boîte*, 1961. Indépendamment de toutes les interprétations artistiques possibles, le ready-made de Manzoni insiste également sur le pouvoir d'évocation de l'odeur, et sur son assimilation quasi-systématique aux émanations nauséabondes et méphitiques

et la faculté de connaître « l'entendement ». Ce dernier fait référence à « entendre droitement », puisqu'il s'agit de dépasser la perception et la connaissance par *ouï-dire*. Sur le modèle de la théologie chrétienne fondé sur le postulat de l'immortalité de l'âme et la quête des arrière-mondes, l'Occident a élu la vision comme le sens noble par excellence : ainsi le discernement et la lucidité sont-ils les seuls garants de la vérité, et il reste donc peu de place pour l'odorat dont Saint Bernard ira même jusqu'à dire - *odoratus impedit cogitationem* - qu'il empêche de penser. Oui, l'odorat est fondamentalement destitué et relégué au rang de sens de l'animalité.

LE DÉCLIN DE L'OLFACTION

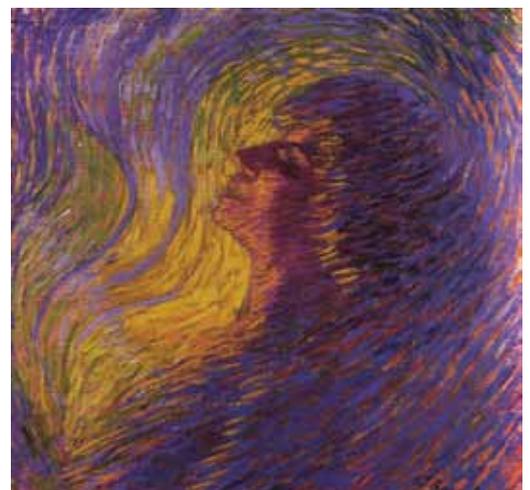
Freud recourt à une explication d'ordre anatomique, celle de la verticalité de *l'homo erectus* : en cessant de marcher à 4 pattes, nos ancêtres sont devenus plus sensibles aux perceptions visuelles : ils ont libéré leur nez du pouvoir excitant de l'odeur. Symboliquement la faiblesse de l'odorat devient l'attribut de la force de l'homme qui doit surpasser la bête par son intelligence.

Bien plus tard avec l'avènement de la morale judéo-chrétienne, l'odeur et le nez renvoient encore à l'animalité : peu conforme à la vie harmonieuse dans une société purifiée, stérilisée, et basée sur le modèle d'un individu sain de corps et d'esprit qui fonde sa conduite sur la morale, l'odorat reste le sens des instincts primaires. Son rejet procède plus largement d'une dévaluation et d'un mépris du corps, au nom du salut de l'âme et de la toute-puissance de l'esprit. On peut lire dans La Bible : « Si vous vivez dans la chair, vous mourrez » (Épître de Paul aux Romains 8:13), ou encore : « c'est l'esprit qui vivifie. La chair elle ne sert à rien. » (Évangile selon Jean 6:63). La haine du corps s'accompagne naturellement d'une haine tenace pour l'olfaction, et les références ne manquent pas, également dans la

représentation mythologique médiévale, où le corps devient en quelque sorte l'embarras de l'âme, son humeur, sorte de théâtre de toutes ses mortifications. Pas étonnant si dans la mythologie chrétienne les anges sont tous incorporels... Décidément, Dieu n'aurait-il pas d'odeur ?

Pire, le nez concentre les aversions et les passions comme un révélateur. Aussi, dans une métaphore sexuelle, « humer », c'est faire pénétrer l'odeur dans mon corps. Par conséquent la façon dont les mauvaises odeurs envahissent subrepticement notre corps en entrant dans nos narines s'apparente à un viol : l'inconfort et le désagrément forcé que génèrent les mauvaises odeurs à notre insu fait du nez un « organe de servitude¹ ».

1) Selon l'expression de Chantal Jaquet dans son livre magistral : *Philosophie de l'odorat*, PUF, 2010, p. 49



Luigi Russolo, *Le parfum*, 1910. Depuis la nuit des temps l'on attribue au parfum et aux odeurs des qualités mystiques et divines.



Leonardo DiCaprio dans *Le loup de Wall Street* (2013) de Martin Scorsese. L'argent n'a peut-être pas d'odeur mais en attendant c'est bien le flair qui guide le trader de génie. « Bravo Monsieur, quel nez ! Quel nez... » S'enthousiasme le majordome homosexuel échangiste de Jordan Belfort (alias Leonardo DiCaprio) quand ce dernier devine immédiatement l'odeur de jasmin dont sont imprégnées les serviettes. Car effectivement du flair, il en faut, et pas seulement au sens propre pour reconnaître l'odeur des fleurs, mais aussi au sens figuré pour réussir dans un monde impitoyable (ici symboliquement, celui de la finance), là où les facultés cognitives traditionnelles ne suffisent pas. Car dans un milieu de requins ou mieux encore dans une meute de loups, où tout est gouverné par les instincts les plus primitifs et les pulsions les plus animales (le premier conseil que reçoit Belfort en arrivant à Wall Street, c'est de se masturber le plus possible afin d'assouvir et d'appivoiser la bête qui sommeille en lui), seul le pouvoir immédiat et intuitif du flair peut garantir la survie.

LA VIE DES ODEURS

Pourtant les odeurs ont bien souvent un rôle social fondamental, et la dévaluation systématique que l'on fait subir à l'odorat est bien souvent la conséquence d'un point de vue ethnocentrique. Rappelons déjà que l'olfaction est présente dès les balbutiements de la vie : ainsi la première relation qu'entretient un nouveau-né avec le monde est celle rapportée par l'odeur maternelle. En effet, au moment de la naissance, les glandes mammaires de la mère secrètent une odeur qui permet au nourrisson encore aveugle de se guider jusqu'au sein maternel. Dans un autre registre certaines odeurs peuvent fonctionner comme des formes de réminiscence : c'est l'épisode fameux de la madeleine de Proust, dont l'odeur trempée dans le thé fait ressurgir les souvenirs d'enfance les plus enfouis de l'auteur de la *Recherche du temps perdu*. Il existerait donc une mémoire olfactive, plus précise, plus évocatrice et plus profonde que les souvenirs conservés par la vue ou par l'ouïe. Primat du nez, donc, sur tous les autres sens.

Il en va de même pour la définition de la sociabilité, dans laquelle l'odorat joue un rôle essentiel. C'est l'importance des *bonnes odeurs* (bonnes odeurs, bonnes mœurs) dont témoigne par exemple l'usage des parfums. Ces derniers structurent le bon déroulement de la vie en société, parfois à tel point que la cour de Louis XV, par exemple, était appelée en Europe la « cour parfumée ». Aussi chez certains peuples la respiration de l'odeur de l'autre est considérée comme une expression raffinée de

politesse : c'est le cas des Maoris, en Polynésie, des Tongas en Nouvelle-Zélande où se pratique le baiser esquimau, sorte de baiser d'odeurs qui consiste dans le frottement des nez l'un contre l'autre. En Inde également certaines formes traditionnelles d'accueil consistent à sentir la tête de l'autre, et les Védas évoquent le plaisir qu'éprouvent les pères à humer la tête de leurs enfants après une longue absence. Car l'odeur, sorte de vapeur et de prolongation de l'être, est toujours un marqueur de l'individualité : le mot « Olfaction » procède d'ailleurs de la racine latine *Oleo* qui signifie « exhaler », mais aussi « s'élever en haut ». Pas étonnant dès lors de retrouver la prééminence de l'olfaction et l'univers des odeurs en corrélation étroite avec la sphère du sacré. Dans la mythologie grecque, les Dieux, qui se nourrissent principalement d'ambrosie, dégagent une odeur agréable, l'*euodia*. Dans les rituels bouddhistes et chrétiens, mais aussi dans la tradition japonaise, les parfums et en particulier l'encens possèdent une nature divine, en vertu de leurs pouvoirs de purification et de leur aptitude à éveiller la contemplation et le recueillement.



Image du film *Le Parfum, histoire d'un meurtrier* (2006), réalisé par Tom Tykwer. Sentir, c'est être. Le jeune Jean-Sébastien Grenouille est né sans odeur, mais doué d'un sens de l'odorat hors du commun. Dès lors commence sa quête de senteurs rares en vue de constituer à n'importe quel prix (même celui de tuer) le parfum qui lui conférerait une odeur humaine, lui permettant de retrouver ainsi la part d'humanité qui lui fait défaut depuis sa naissance.



Démocrète riant, huile sur toile d'Hendrick ter Brugghen, 1628. Démocrète (460 av. J.-C.- 370 av. J.-C.), est un philosophe grec considéré comme un théoricien du matérialisme en raison de sa conception d'un univers constitué d'atomes et de vide. Il était également réputé pour son hyperosmie, c'est-à-dire un sens de l'odorat excessivement développé. La légende raconte qu'à la nuit tombée Démocrète saluait dans la rue une jeune fille d'un « bonsoir Mademoiselle », qu'il rectifia le lendemain en un « bonjour Madame ». En effet son flair avait détecté sur elle une odeur de sperme absente la veille... Par-delà le caractère loufoque de la légende, on retiendra surtout que pour Démocrète l'olfaction est un moyen privilégié de communication et d'appréhension de l'univers, et que pour un penseur qui a une vision du monde mécaniste, formée de l'alchimie et de la combinaison des atomes qui changent de forme, de couleur et d'odeur en fonction de leurs interactions, alors il est nécessaire d'avoir du flair.

LE FLAIR ET LA SAGACITÉ

Sentir, c'est donc capturer le monde dans une disposition inhabituelle, mais néanmoins fondamentale : sur ce modèle peut-être pourrait-il bien y avoir une pensée olfactive spontanée qui exprimerait le tempérament de nos âmes ? (et non plus l'inverse comme a pu en témoigner la longue histoire de la dépréciation de l'odorat dont nous avons parlé plus haut). Olfaction vient du latin *Olfacio* qui renvoie au flair mais qui signifie également « prévoir »

et « pressentir ». L'immédiateté de l'odeur aurait également des affinités avec la vérité en tant que perception intuitive du monde et des êtres environnants. Voici exprimé ce que l'on appelle plus communément le flair, et la sagacité - du latin *sagax* qui désigne celui qui a l'odorat subtil - dont il fait preuve, c'est-à-dire sa capacité à saisir la vérité. Ainsi à la démonstration pénible qui se base sur le système des preuves, le flair et la finesse du sagace reconstituent infailliblement la vérité sur la base de quelques intuitions. Des expressions comme « je le sens bien », « je le sens pas », « je l'ai bien flairé » ou encore « avoir du pif » ou « au pifomètre » illustrent bien cette vérité spontanée du flair. Dans son combat contre le conformisme de la culture, le philosophe Friedrich Nietzsche réhabilite lui aussi le nez

SAGACITÉ : VIENT DU LATIN « SAGAX » QUI DÉSIGNE CELUI QUI A L'ODORAT SUBTIL

contre tous les autres sens, de la même manière polémique qu'il portera Bizet, compositeur mineur, au pinacle, contre Wagner alors encensé en son temps. Ainsi sa revalorisation du flair passe avant tout métaphoriquement par la méfiance envers la toute-puissance de la raison, et donc par la revalorisation du corps, mais aussi par la dénonciation de cette foi aveugle en la science, au profit de l'instinct et donc de la connaissance intuitive. Dès lors « sacrifier le nez, c'est s'interdire de comprendre le monde quand il se fait effluves, parfums et senteurs, c'est aussi se mutiler, amputer ses facultés avec l'ardeur de qui voudrait se paralyser, s'isoler, se maintenir à l'écart du réel. Dans les narines aboutissent des ramifications nerveuses qui permettent au cerveau une échappée vers l'extérieur du corps : les neurones qui tapissent l'intérieur de la fosse nasale sont les points de liaison entre le sujet qui perçoit et le réel qui est perçu. Refuser l'odorat, le disqualifier pour élire la vision comme sens noble, c'est, en quelque sorte, préférer la mort² » \

2) Michel Onfray, *L'art de jouir*, « Les contempteurs du nez », Le livre de poche, 1991

LA RUÉE SUR L'ART CONTEMPORAIN

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Domplatz, Mailand, une toile du peintre allemand Gerhard Richter datant de 1968, a été adjugée pour 37,1 m\$, chez Sotheby's à New York en mai 2013

PORTÉ PAR L'EXPANSION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ, PAR LE STATUT REFUGE DE L'ŒUVRE ET PAR D'AUTRES CRITÈRES PLUS SYMBOLIQUES QU'ÉCONOMIQUES - TELS QUE LAURA D'UNE GRANDE SIGNATURE - LE MARCHÉ TRÈS HAUT DE GAMME DES ŒUVRES MILLIONNAIRES N'EN FINIT PAS DE BATTRE DES RECORDS.

Encore une année record ! Il s'est vendu 1,126 M€ d'œuvres contemporaines entre juillet 2013 et juillet 2014, soit un milliard de plus sur 10 ans. À l'échelle de la décennie, la ruée sur l'art contemporain est phénoménale avec un chiffre d'affaires en hausse de +1078 %. Ce secteur aussi séduisant que spéculatif représente aujourd'hui près de 15 % du marché global, une part en progression de six points en 10 ans.

En quatre petites années, le chiffre d'affaires mondial réalisé en salles de ventes - toutes périodes confondues - a presque doublé depuis le ralentissement de 2009-2010, époque où fut enregistrée une baisse des prix de l'ordre de -48 %. Le retour de l'opulence ne s'est pas fait attendre, porté par une structure de marché profondément modifiée à bien des niveaux, dont la globalisation et la dématérialisation accrue des ventes font partie. La spéculation galopante des années 2004-2007 est à nouveau de mise. Le marché contemporain s'affiche plus opulent que lors de la micro-bulle de 2007-2008, époque d'une véritable flambée. Un nouveau pic est atteint cette année 2013-2014, la meilleure de l'histoire de l'art contemporain aux enchères, à la fois

À L'ÉCHELLE DE LA DÉCENNIE, LA RUÉE SUR L'ART CONTEMPORAIN EST PHÉNOMÉNALE AVEC UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE DE +1078 %

en termes de recettes annuelles, de croissance de prix et de records d'adjudications. La cote des artistes nés après 1945 suit la tendance et n'a jamais été si haute. Elle dépasse même de 15 % les niveaux atteints au plus fort de l'année 2007. Au final, l'indice global des prix de l'art contemporain progresse de +70 % sur la décennie.

L'art business s'épanouit dans une bulle qui n'éclate pas et dans une croissance qui perdure sur les biens les plus haut de gamme. Le marché haut de gamme récompense cette année 13 œuvres contemporaines au-delà des 10 m€ et désigne l'œuvre la plus chère du monde sous les traits d'un Balloon Dog géant de Jeff Koons (Balloon Dog (Orange) vendu en novembre 2013 chez Christie's), vendu plus de 38,8 m€ au marteau. Les signatures les plus spéculatives de l'art, considérées par certains comme des valeurs sûres malgré l'effolement des prix et la volatilité du secteur, sont propulsées par de puissants réseaux de galeries prescriptives, d'institutions prestigieuses, de curateurs et de conseillers d'achat, et par divers acteurs forts du marché de l'art dont les sociétés de ventes leaders font partie intégrante. Le marché de l'art contem-

porain s'est transformé en ovni économique avec la globalisation de la demande, dont l'arrivée massive d'investisseurs richissimes. Séduite par la diversification de placement et par des taux de rentabilité exceptionnels, la demande s'est considérablement accrue, au point qu'il se vend cinq fois plus d'œuvres aujourd'hui qu'il y a 10 ans avec des niveaux de prix incomparables.

Cette année 2013-2014 d'exception est portée par 3663 nouveaux records d'artistes. Elle est aussi rythmée par 179 enchères millionnaires, un autre exploit jamais enregistré auparavant, en progression de +61 % par rapport à l'an dernier. Seules neuf œuvres contemporaines parvenaient au million il y a 10 ans. Le secteur

LES ÉLUS DE LA SCÈNE CONTEMPORAINE SE NOMMENT JEAN-MICHEL BASQUIAT, JEFF KOONS, CHRISTOPHER WOOL, ZENG FANZHI, PETER DOIG ET RICHARD PRINCE

très haut de gamme des œuvres millionnaires ne représente qu'une part infime du marché en termes de volume (0,32 %), mais c'est par lui que sont entretenues l'hypermédiatisation et la spéculation. Ce segment récompense régulièrement les mêmes signatures, vendues majoritairement à New-York et à Londres. Ces élus de la scène contemporaine se nomment Jean-Michel Basquiat, Jeff Koons, Christopher Wool, Zeng Fanzhi, Peter Doig et Richard Prince, c'est-à-dire des artistes en priorité américains, chinois et anglais, prouvant que les niveaux de prix dépendent encore de la nationalité ou du lieu d'adoption, malgré le phénomène de globalisation.

Faute de chefs-d'œuvre anciens en circulation (ils sont rares), ce sont les artistes modernes, d'après-guerre et les contemporains qui s'avèrent les plus rentables pour les maisons de ventes. Les œuvres les plus cotées de l'année ne sont donc pas signées par Caravage ou Rubens, mais par des artistes plus jeunes. Par ailleurs, la hiérarchie des cotes dépend parfois moins des systèmes de reconnaissance



Le *Balloon Dog* géant de Jeff Koons (*Balloon Dog Orange*) a été adjugée en novembre 2013 chez Christie's pour 38,8 m€

historique que des effets de visibilité et de marketing. L'histoire de l'art déjà écrite n'est pas plus valorisée que celle en train de se faire, au contraire. De l'ère du kitsch (Jeff Koons) à la quête d'une peinture absolue (Gerhard Richter), les œuvres des années 80 ont aujourd'hui plus de valeur sur le marché que l'impressionnisme d'un Camille Pissarro, qui signait néanmoins un record de 21 m€ récemment (le 5 février 2014 chez Sotheby's Londres pour la toile *Le Boulevard Montmartre, Matinée de printemps*). \

artgenève

SALON D'ART

galleries Albert Baronian | Almine Rech Gallery | Anne Mosseri-Marlio Galerie | Bartha Contemporary | Bernheimer Fine Art | Bernier / Eliades Gallery | Blain Southern | Blondeau & Cie | Carpenters Workshop Gallery | Catherine Duret Art Moderne et Contemporain | Cortesi Contemporary | Cortex Athletico | De Primi Fine Art | Ditesheim & Maffei Fine Art | Dittrich + Schlechtriem | Erastudio Apartment-Gallery | Esther Schipper | Gagosian Gallery | Galerie Andrea Caratsch | Galerie Bernard Bouche | Galerie Bernard Ceysson | Galerie Catherine Putman | Galerie Daniel Templon | Galerie Eva Meyer | Galerie Gisèle Linder | Galerie Guy Bärtschi | Galerie Heinzer Reszler | Galerie Hervé Bize | galerie Jean Brolly | Galerie Jean Fournier | galerie lange + pult | Galerie Les filles du calvaire | Galerie Maria Wettergren | Galerie Mezzanin | Galerie Nathalie Obadia | Galerie Laurent Godin | Galerie Olivier Robert | Galerie Patrick Gutknecht | Galerie Peter Kilchmann | Galerie Rosa Turetsky | Galerie Sébastien Bertrand | Galerie Thaddaeus Ropac | Galerie Xippas | Gowen Contemporary | Häusler Contemporary | Johann König | Keitelman Gallery | Lorena Ruiz de Villa Contemporary Art | Louise Alexander Gallery | Luxembourg & Dayan | Magnin-A | Mai 36 Galerie | Marc Jancou Contemporary | Massimo De Carlo | Mayoral | Meessen de Clercq | Michel Soskine Inc. | Mitterrand + Cramer | Nosbaum Reding | Paragon Press / In Between | Patricia Low Contemporary | Patrick Heide Contemporary Art | Priveekollektie Contemporary Art & Design | ribordy contemporary | Saks | Scheublein + Bak | Silvan Faessler Fine Art | Simon Studer Art | Skopia P.-H. Jaccaud | Studio Dabbeni **institutions** CAC – Centre d'art contemporain Genève | CEC – Centre d'édition contemporaine, Genève | Centre de la photographie Genève | FCAC – Fonds Cantonal d'art contemporain | FMAC – Fonds municipal d'art contemporain | Kunst Halle Sankt Gallen | Mamco – Musée d'art moderne et contemporain **art spaces** Arcadia Missa | ART for The World | Circuit | Piktogram | Preteen | Quark | Villa du Parc **special exhibitions** Ahmet Ögüt – sign spinners | Anri Sala – A Longer Sorrow Where the Moon Notes Equal the Beach Bridges, Villa Sarasin | Collection Eric & Suzanne Syz, curated by Nicolas Trembley | Conversation Piece | Joanna Warsza - a no-show | Les Espaces du design | M/2 – VOX, Villa Sarasin | Prix Mobilière | 12 Sculptures au bord du Lac | Taste Contemporary Craft | Ugo Rondinone – The Dancer and the Dance **The Estate Show** General Idea – Fin de Siècle **magazines & art books** Artforum | Artpassions | ArtReview | Beaux-Arts magazine | Benrido Collotype Atelier | Cahiers d'art | Camera Austria | Editions B2 | Editions Macula | Editions Take5 | Editions Xavier Barral | Frieze | Frieze d/e | Kunstbulletin | Macula | Monopol | Mousse | Parkett | Sternberg Press – Turning Inward

WOMEN ONLY

Entretien avec ALEXANDRA BONZON

CO-FONDATRICE DU PREMIER RALLYE SUISSE EXCLUSIVEMENT RÉSERVÉ AUX FEMMES – LE RALLYE DES CAPRICES – ALEXANDRA BONZON, AMOUREUSE DE LA NATURE ET ADMIRATRICE DES FEMMES DE SA FAMILLE EN GÉNÉRAL, NOUS PARLE DE SES PROJETS. RENCONTRE AVEC UNE FEMME PLEINE D'ENTRAIN.

Pouvez-vous nous décrire votre parcours ?

J'ai fait du droit puis l'EFAP (l'École française des attachés de presse) et depuis plus de douze ans, je construis ma carrière dans les relations publiques et la communication. Je l'ai construite à travers des rencontres et des aventures ou challenges à relever. On dit de moi que mon énergie est communicative. J'ai été capable de relever des défis tels que créer une fondation pour aider la condition des femmes en Libye lors du Printemps Arabe, ou plus récemment, de créer un événement sportif suisse, Le Rallye des Caprices, comme premier rallye féminin en Suisse sur des voitures de collection.

Ma formation et mon expérience en communication corporate ont trouvé une application directe avec la méthode de travail de l'événementiel. J'aime l'idée que l'analyse de la stratégie et du positionnement général de l'entreprise peut en effet s'appliquer au concept plus spécifique de l'événement qui se doit de ne pas être totalement déconnecté de l'identité et des valeurs de l'entreprise. C'est ainsi que Nathalie Lepoutre et moi-même avons eu l'idée de vouloir créer une société dédiée à l'organisation d'événements au féminin, Caprices Events. Cette entreprise englobe trois activités : le Rallye des Caprices, Caprices Events l'agence, une agence événementielle dite « féminine » qui se positionne comme l'outsider du marché, sur des marques actives sur le marché féminin ou sur des problématiques de marques souhaitant communiquer auprès des femmes, et enfin Caprices Events le Club, un club de femmes qui, en organisant des événements ponctuels pour toutes les femmes de la côte lémanique, souhaite les aider à développer leurs relations en Suisse.

Avec le « Rallye des Caprices », vous êtes la créatrice d'un rallye automobile exclusivement réservé aux femmes. D'où vous est venue cette idée ?

Avec Nathalie Lepoutre, mon associée, lorsque nous avons commencé à travailler sur le concept de Caprices Events, nous avons réfléchi à différents types d'événements à organiser en Suisse en balayant des thématiques mode, art de vivre, culture, etc. Un soir du printemps dernier, nous étions chez Nathalie avec des amis, les uns et les autres



Alexandra Bonzon

Elena Budnikova

nous ont posé des questions sur l'avancement de ce qui était encore notre projet Caprices Events. Nous réfléchissions aux événements à monter pour la gente féminine sur la côte lémanique, lorsque les garçons de la table ont commencé à discuter de courses de voitures et autres rallyes. Nous nous sommes regardées Nathalie et moi avec un air malicieux avant de lancer à la cantonade : et pourquoi ne pas organiser un rallye pour femmes en Suisse ? Cap ou pas cap ? Les garçons se sont gaussés, et le nom est très vite apparu comme une évidence : l'aventure du Rallye des Caprices était lancée.

Évidemment, nous avons par la suite fait des recherches et des études, et avons découvert que nombre de femmes en Suisse s'intéressent

ou suivent leur mari ou compagnon dans les nombreux rallyes locaux mais qu'aucun n'existait en version *Women Only*. Nous voulions donner à notre rallye un côté Gentlewoman Driver et avons donc poussé notre choix à limiter les véhicules éligibles aux Old Timers ou voitures de collection. Nous pensons que ce rallye est à vivre comme un défi pour chacune de ses participantes qui, pour certaines, sont passionnées d'auto et voient là l'occasion d'assouvir leur passion, pour d'autres,

LES RÉSEAUX SOCIAUX, C'EST UN MOYEN DE SÉLECTION DE L'INFORMATION. LA SÉLECTION SE FAIT PAR AFFINITÉ.

de relever un challenge, et enfin pour les dernières, de passer un très bon moment entre femmes dans des paysages bucoliques. Nous avons travaillé chaque détail de ce rallye pour en faire un événement sportif, mais également un périple convivial et élégant. Toutes les participantes ont d'ailleurs arboré fièrement leur badge « Toys for boys stolen by girls », attention n'y voyez surtout pas du féminisme déplacé mais plus un clin d'œil aux codes du monde automobile.

Selon vous qu'est-ce qu'une communication réussie ?

Une communication dite réussie, c'est tout d'abord une communication qui donne envie d'adhérer au produit ou à l'événement mis en valeur. C'est aussi quelque chose qui a eu le rôle d'un marchand de bonheur et donne envie d'une suite

Quelle est votre approche des réseaux sociaux ?

Je crois beaucoup en ces canaux d'informations, ces réseaux ne sont finalement qu'une nouvelle méthode de stimulus par perception. Il me semble qu'à une époque où nous sommes sur-informés et que notre attention est difficile à canaliser, c'est un moyen de sélection de l'information. La sélection se fait par affinité. L'information est bien plus facilement assimilée, lorsqu'elle vous est envoyée ou diffusée via le compte d'un ami ou par un ami en direct qu'en News flash reçu sur votre smartphone. Et puis, il ne faut pas négliger cette tendance à avoir besoin de se rassurer en se rapprochant ou en voulant appartenir à un cercle (trendy, business, high-net-worth individual, etc.) ce qui affaiblit le destinataire et le rend plus enclin à intégrer l'information lorsqu'elle est diffusée par le cercle qu'il convoite.

De manière générale, pensez-vous que les femmes sont sous-représentées dans l'univers des affaires ?

Je crois surtout que les hommes et les femmes sont complémentaires et qu'il faut réussir à savoir utiliser un profil à bon escient. À mon sens l'idée de la parité ou du quota est secondaire, il faut davantage mettre l'accent sur la compétence et l'énergie avant de le mettre sur le sexe du candidat. \



Alexandra Bonzon et Nathalie Lepoutre

Elena Bidnikova

CÔTÉ PRIVÉ

Un livre préféré ?

La Croule de Paul Vialar.

Une musique préférée ?

Queen, Don't stop me now !

Un film préféré ?

La Mélodie du Bonheur, L'Aventure c'est l'aventure, Baby Boom, Dirty Dancing, La Piscine, Les Choses de la Vie.

Une phrase, une citation qui vous stimule ?

Ursula K. Le Guin : « un adulte créatif est un enfant qui a survécu. ».
Sacha Guitry : « ce qui ne me passionne pas m'ennuie. ».

Un personnage historique ?

Picasso évidemment, pour son regard avant-gardiste et pour avoir bousculé les codes de l'art.

Votre mot préféré ?

Embrasser.

Dans une autre vie, qu'auriez-vous rêvé faire ?

Actrice... Pour rentrer dans la peau de personnages et expérimenter plusieurs vies.

Hédonisme(S)

I CAPULETI E I MONTECCHI

De Luigi Scevola
Direction musicale: Karel Mark Chichon
Mise en scène: Vincenzo Bellini
Grand Théâtre de Genève
Dimanche 30 novembre 2014

Entourée de grands interprètes du répertoire belcantiste de la trempe d'Aleksandra Kurzak, Elina Garanca fait son retour sur la scène de Neuve. La mezzo-soprano lettone revient cette fois-ci sous les traits de l'une des figures phares de l'opéra romantique italien, le jeune Roméo Montaigu. Un rôle travesti dans lequel Vincenzo Bellini a insufflé le meilleur de son art. Appelé à composer sa propre version du mythe des Capulets et des Montaigus, l'auteur d'*I Puritani* a enserré cette célèbre histoire d'amour dans le plus bel écrin musical qui soit. Cette version concertante d'*I Capuleti e i Montecchi*, œuvre trop rarement donnée, s'annonce d'ores et déjà comme l'un des moments forts de la saison à venir.

Grand Théâtre de Genève
5, Place Neuve/1204 Genève
Billetterie: + 41 (0) 22 322 50 50/billetterie@geneveopera.ch

WWW.GENEVEOPERA.CH



Harald Hoffmann/OD



Andreas Svetlik



CONCERT DE NOËL CINÉ-CONCERT

Orchestre de Chambre de Genève
Direction musicale: Philippe Béran
Victoria Hall
Mercredi 3 décembre 2014

Charlie Chaplin (1889-1977). Le Cirque (1928) - Arrangements de Erik James et Lambert Williamson, 1996. Le centenaire de Charlot. Le personnage créé en 1914 par Charlie Chaplin souffle cette année ses cent bougies. Afin de célébrer l'anniversaire de Charlot, l'Orchestre de Chambre de Genève lui consacra sa soirée du 3 décembre prochain.

L'Orchestre de Chambre de Genève
1, rue Gourgas/1205 Genève
Billetterie: + 41 (0) 22 807 17 90/billetterie@locg.ch

WWW.LOCG.CH

LA TEMPÊTE

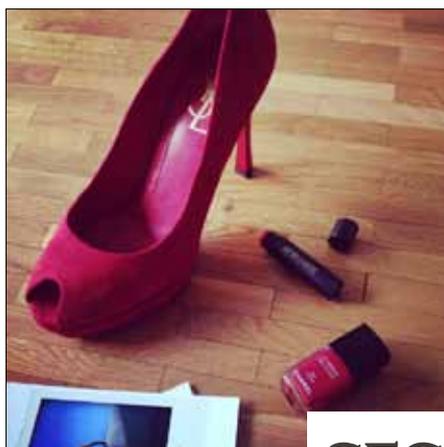
De William Shakespeare
Traduction et adaptation : Michael Sadler
Mise en scène : Christophe Lidon,
Dominique Pinon et Sarah Biasini
Avec Alain Pralon (en remplacement de Claude Rich)
Théâtre de Beausobre
Jeudi 20 novembre 2014



Dans cette œuvre écrite à la fin de sa carrière, Shakespeare fait un grand usage du merveilleux, comme il l'avait déjà fait dans « *Le Songe d'une nuit d'été* ». Il a recours au monde des elfes et des fées qu'il fait participer avec un art admirable, aux aventures des êtres humains. Victime d'un complot ourdi par son frère félon, Prospero, ancien duc de Milan fut jadis écarté du pouvoir et condamné à un lointain exil. De l'île où il vit entouré de ses livres, de sa fille Miranda, de Caliban être difforme réduit en esclavage et d'Ariel, elfe épris de liberté, Prospero aperçoit un jour un bateau à bord duquel se trouvent son frère et les hommes qui

causèrent sa disgrâce. Usant de ses pouvoirs magiques qu'il a développés durant ses douze années d'exil, il déclenche alors une tempête, qui sème la panique et entraîne vers l'île tous les fantômes de son passé. Si comme le dit Shakespeare, « *le monde est un théâtre* », les théâtres sont des navires qui fendent les rêves et nous emportent dans des univers emplis d'histoires et d'émotions.

Théâtre de Beausobre
2, avenue de Vertou/1110 Morges
Billetterie : + 41 (0) 21 804 97 16/+ 41 (0) 21 804 15 90



SECONDEMAINDELUXE.COM

LE LUXE À PORTÉE DE CLIC

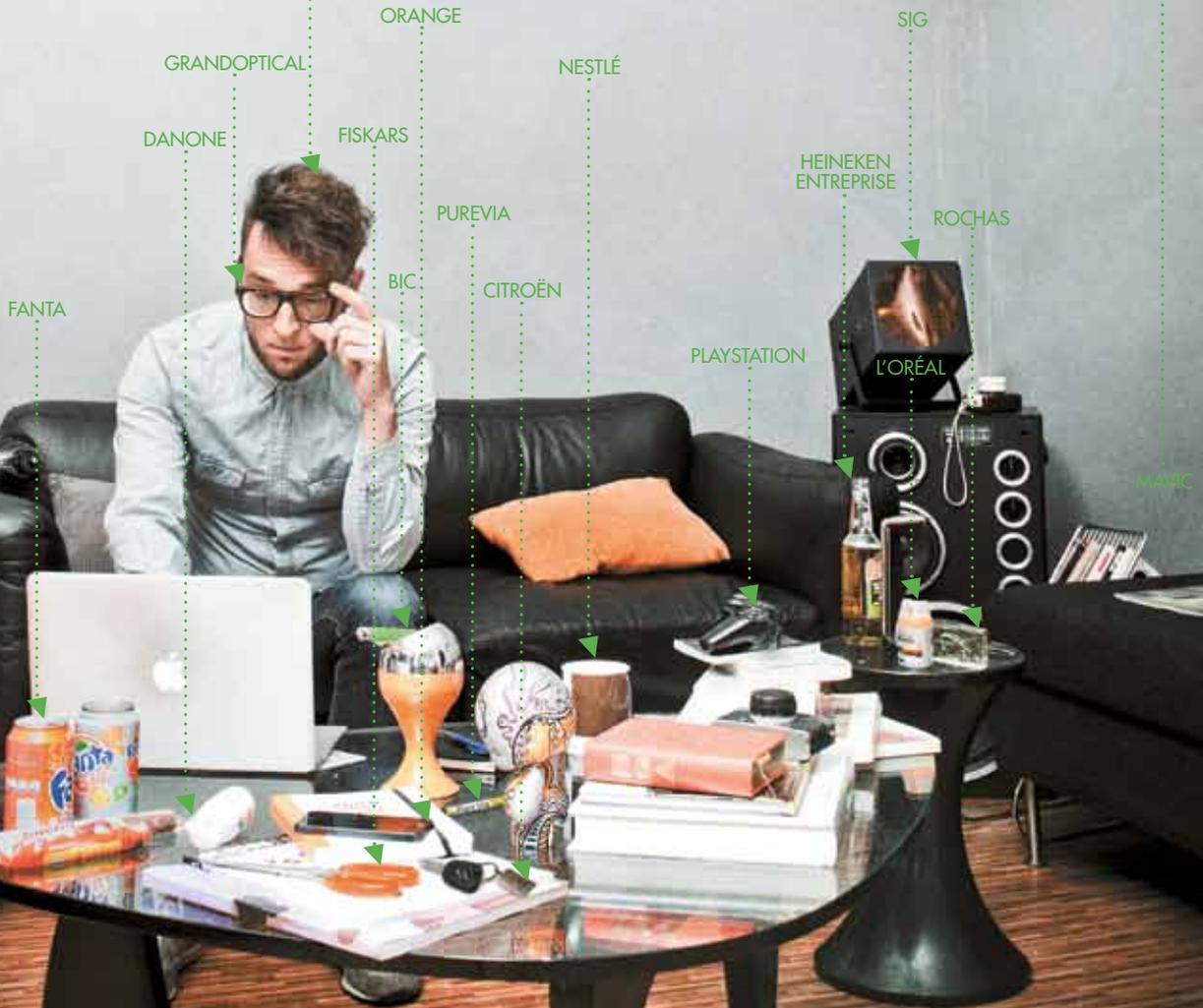


LE PREMIER SITE SUISSE DE VENTE DE SECONDE MAIN DE LUXE

AND SOMETIMES WE SLEEP...



CRÉA VANKSEN



vanksen
Agence de communication digitale native



POUR QUE TU NE TE PERDES PAS DANS LE QUARTIER

Auteur : Patrick Modiano
Éditeur : Collection Blanche, Gallimard 2014

Le dernier roman de Patrick Modiano – Prix Nobel de littérature 2014 – met en scène un écrivain, Jean Daragane, aux prises avec des inconnus qui prétendent avoir retrouvé son carnet d'adresses et insistent pour le rencontrer. Des gens tantôt touchants – comme cette Joséphine renommée Chantal, aux mœurs un peu interlopes mais qui semble vouloir l'aider –, tantôt équivoques, comme ce Gilles Ottolini, au ton de maître chanteur, par qui l'histoire commence. Daragane leur accorde un rendez-vous et le voilà embarqué malgré lui dans l'enquête que ces deux jeunes mènent sur un certain Guy Torstel.

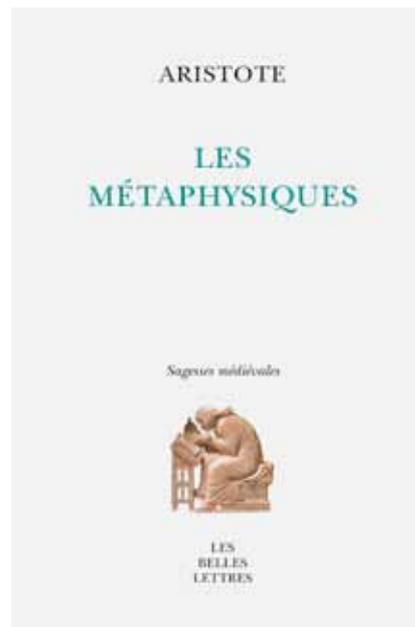
WWW.GALLIMARD.FR

LES MÉTAPHYSIQUES

Auteur : Aristote
Éditeur : Les Belles Lettres 2010

La traduction analytique proposée ici vise d'abord à saisir ce qu'Aristote dit dans sa lettre ; elle veut de plus être doctrinale, en visant d'une part ce qu'il veut dire, et en insérant, d'autre part, sa réflexion métaphysique dans l'histoire de la pensée. Cette traduction tente aussi de déceler comment la philosophie humaine, par application, adaptation ou négation, met en œuvre les structures de pensée que *les Métaphysiques* ont définies, et achève ce qu'Aristote a commencé à l'égard de ses maîtres grecs, par une référence critique constante à ses amis, disciples ou opposants : Plotin, Avicenne, Thomas d'Aquin, Duns Scot, Guillaume d'Occam, Maître Eckhart, Nicolas de Cuse, Jean de Saint-Thomas, Descartes, Hegel, Mill, Bergson, Husserl, Heidegger, Wittgenstein. La confrontation avec Duns Scot et Guillaume d'Occam apparaît à cet égard comme particulièrement intéressante pour comprendre la rupture de la pensée moderne d'avec la métaphysique authentiquement aristotélicienne. On verra combien il est vrai de dire qu'Aristote, le « frère de ceux qui cherchent » (J. Brunschwig), le « maître de ceux qui savent » (Dante), est la référence obligée de la pensée médiévale, sinon de toute la pensée philosophique humaine.

WWW.LESBELLESLETTRES.COM



LIBRE ET PARFOIS EFFRONTÉE

Auteur : Willy Pasini
Éditeur : Odile Jacob 2014



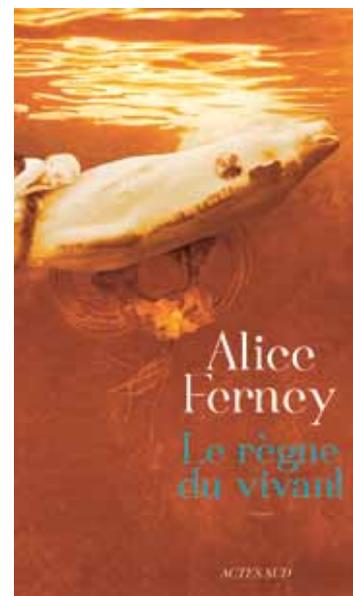
Les femmes d'aujourd'hui sont désinhibées, sûres d'elles-mêmes, audacieuses et même parfois très effrontées. Elles revendiquent avec force un droit jusqu'à présent seulement masculin, celui d'un plaisir sexuel libéré de la procréation. En même temps, elles prennent l'initiative, elles rêvent, expérimentent. La femme indépendante a longtemps été considérée comme une sorcière ; de nos jours, elle est devenue libre de réaliser ses désirs dans la vie et la sexualité. Toutefois, à côté de ces exemples d'exubérance et de liberté, beaucoup de femmes vivent encore de manière dramatique le conflit entre le désir et les conventions sociales, entre leurs aspirations et les attentes d'autrui. Elles sacrifient leur propre féminité pour se conformer à des règles dans lesquelles elles ne se reconnaissent plus. Dans son livre, Willy Pasini, spécialiste de la sexualité, explore l'univers du plaisir féminin – depuis les nuances subtiles du désir jusqu'aux différents types d'orgasmes, depuis les changements de mœurs jusqu'à la transgression érotique. Il souhaite aider toutes les femmes à vivre le mieux possible la sexualité qu'elles désirent. Willy Pasini est psychiatre, sexologue et psychothérapeute. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont *À quoi sert le couple?*, *La Force du désir* et *Les Armes de la séduction*.

WWW.ODILEJACOB.FR

LE RÈGNE DU VIVANT

Auteur : Alice Ferney
Éditeur : Actes Sud Éditions 2014

Aiguillonné par la curiosité et très vite porté par l'admiration, un journaliste norvégien s'embarque pour l'Arrowhead avec une poignée de militants s'opposant activement à la pêche illégale en zone protégée. À leur tête, Magnus Wallas, figure héroïque et charismatique qui lutte avec des moyens dérisoires – mais un redoutable sens de la communication – contre le pillage organisé des richesses de la mer et le massacre de la faune. Retraçant les étapes de cette insurrection singulière, témoignant des discours et des valeurs qui la fondent, Alice Ferney s'empare d'un sujet aussi urgent qu'universel pour célébrer la beauté souveraine du monde marin et les vertus de l'engagement. Alors que l'homme étend sur les océans son emprise prédatrice (mortifère), *Le Règne du vivant* questionne le devenir de « cette Terre que nous empruntons à nos enfants » et rend hommage à la dissidence nécessaire, face au cynisme organisé.



WWW.ACTES-SUD.FR

DES MÉRITES COMPARÉS DU SAKÉ ET DU RIZ

Illustré par un rouleau japonais du XVII^e siècle
Traduction dirigée par Claire Akiko Brisset
Éditeur : Éditions Diane de Selliers

Des mérites comparés du saké et du riz met en scène sur un ton humoristique un noble amateur de saké, un moine friand de riz et un guerrier partisan de la « Voie du milieu », la modération. La traduction de ce texte, réalisée grâce à une étroite collaboration avec l'équipe de chercheurs qui se consacre depuis 2009 à l'étude de cette œuvre riche en références culturelles, littéraires, religieuses et philosophiques, est la première jamais publiée. Conservé à la Bibliothèque nationale de France, le Shuhanron emaki est un rouleau japonais de plus de 7 mètres de long composé de quatre peintures remarquablement préservées. La finesse du trait, la délicatesse des matières, la subtilité et la fraîcheur des couleurs sont parfaitement rendues grâce aux nombreux agrandissements et à un travail minutieux réalisé sur chaque reproduction du rouleau original pour en restituer toutes les



nuances et toute la beauté. Si l'intérêt de ce rouleau réside dans sa valeur artistique et esthétique, il constitue également un précieux témoignage sur la société japonaise et ses pratiques culinaires. Chaque détail des peintures est accompagné d'un commentaire iconographique qui en éclaire le sens. Synthèse des recherches menées pendant plus de cinq ans, ce livre est publié en coédition avec la BnF et bénéficie de la contribution de spécialistes internationaux de la gastronomie, de la culture, de la littérature et de l'art japonais des XVI^e et XVII^e siècles.

WWW.EDITIONSDIANEDESELLIERS.COM



Nos clients sont des investisseurs, nous parlons leur langage

Pour bien investir en bourse, il faut en percevoir les tendances. Pour investir dans l'art, c'est pareil.

Grâce à nos données et graphiques interactifs sur vos artistes*, maîtrisez encore mieux vos investissements en art !

*sous réserve de données suffisantes



Pour Noël, -20% sur nos abonnements annuels avec le code XMAS2014 jusqu'au 05/01/2014. Voir conditions spéciales sur www.artprice.com.

artprice.comTM

LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

Tél : 04 72 42 17 06 | Tout l'univers d'Artprice sur : <http://web.artprice.com/video>
Artprice.com est cotée sur Euronext (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTEF)

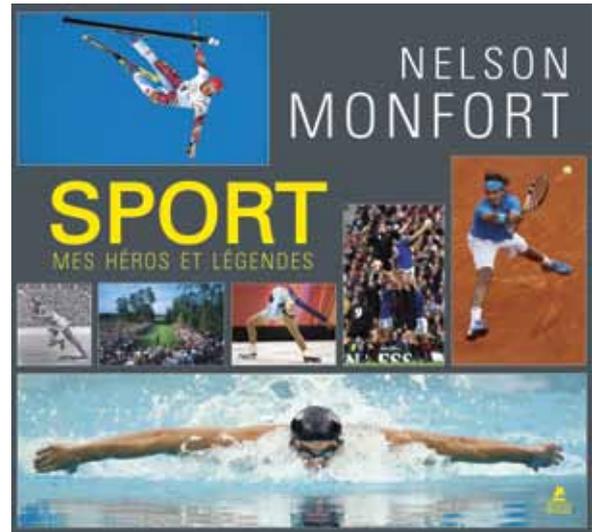


SPORT MES HÉROS ET LÉGENDES

Auteur : Nelson Monfort
Éditeur : Place des Victoires 2013

Nul besoin de présenter Nelson Monfort. Depuis les JO de Barcelone en 1992, le journaliste sportif le plus célèbre de France est le témoin privilégié de toutes les grandes compétitions internationales. Courts de tennis, patinoires, bassins olympiques et pistes d'athlétisme n'ont aucun secret pour l'intervieweur polyglotte. À son micro, ces lieux magiques furent souvent le théâtre de mémorables confessions de la part des champions, tant dans la joie que dans la déception. Dans ce beau livre de photographies, Nelson Monfort nous transmet ses plus grandes émotions et son amour du sport, à travers des souvenirs personnels, des anecdotes inédites et des réflexions intimes sur les grands moments sportifs d'hier et d'aujourd'hui. Ce passionné nous fait partager ses plus grandes émotions tout en nous ouvrant les portes de son panthéon des Grands Sportifs d'hier et d'aujourd'hui.

WWW.VICTOIRES.COM

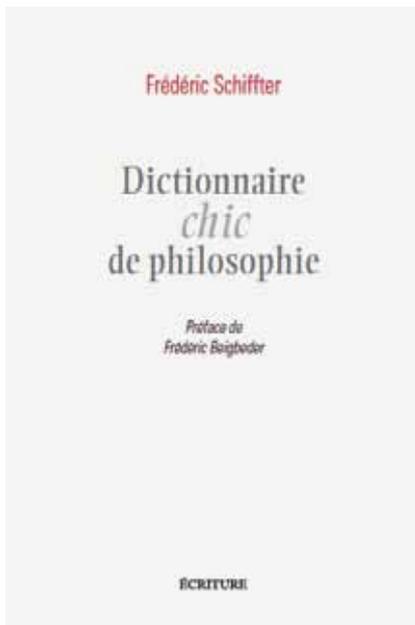


DICTIONNAIRE CHIC DE PHILOSOPHIE

Auteur : Frédéric Schiffter
Éditeur : Écriture 2014

De A comme Aliénation ou Amour jusqu'à W comme Woody (Allen), dont il apprécie l'art et la pensée, en passant par D comme Devoir de mémoire ou N comme Nihilisme, Frédéric Schiffter revisite les figures imposées de la philosophie, qu'il confronte à sa Weltanschauung dandy, mêlant entrées classiques ou buissonnières. On y trouvera tout aussi bien des réflexions parfois polémiques sur l'existentialisme, Guy Debord ou Michel Onfray, que des concepts plus inattendus et chers à l'auteur, tels que le « blabla », le « gnangnan », le « cafard » ou « l'anarchisme franchouillard ». Un portrait de Schopenhauer voisine avec une citation de Cioran et l'évocation des jeunes femmes en bikini. Dans la lignée de *Philosophie sentimentale et du Charme des penseurs tristes*, Frédéric Schiffter, écrivain tout autant que philosophe, partage ses passions et ses lectures dans ce dictionnaire stylé, tout à la fois pensif et jouissif, qui a tout du gai savoir.

WWW.EDITIONSECRITURES.COM



LE COIN DE L'AFICIONADO

par Axel Marguet

WWW.LECIGARE.CH



Christine de Lae

L'ART DE SE FAIRE PLAISIR EN 2014

Éprouver du plaisir, modérer le stress, partager un bon moment, le cigare est avant tout un produit noble qui concentre toutes ces qualités. Nul besoin me direz-vous d'attendre la fin de l'année pour prendre le temps de déguster une bonne vitole mais malgré tout, cette période est propice à la détente et aux moments partagés entre amis ou en famille. C'est également une période bien choisie par les grandes marques pour présenter leurs nouveautés. Les éditions limitées annuelles cubaines arrivent au compte-goutte sur les étagères des civettes de renom et les créateurs d'accessoires se pressent à livrer les dernières créations à la mode.

Plusieurs nouvelles vitoles ont néanmoins retenu et excité nos papilles ces derniers mois. Des vitoles produites principalement dans les Caraïbes, délimitation géographique devenue symbole d'une culture et d'un savoir-faire unique dans le domaine du cigare. De Cuba au Nicaragua, en passant par le Honduras, ils ont tous roulé des merveilles savamment bien construites et équilibrées.

De Cuba, nous retiendrons pour cette année 2014, les trois éditions limitées annoncées en février au 16^e festival Habanos. La première vitole, le Partagas Seleccion Privada, fut disponible au mois d'octobre. Un beau double Robusto de 1,96 cm de diamètre s'étendant sur 16 cm de long, un magnifique cigare dont le potentiel de garde est indéniable. À peine le Partagas terminé que le Bolivar fut entre nos mains. Moins conforme à la tendance actuelle

qui produit des cigares de gros diamètre, le Bolivar Super Coronas a des mensurations relativement contenues avec un diamètre de 1,91 cm sur une longueur de 14 cm. Un module bien rempli, dont la cape grasse, soyeuse au toucher, procure une forte envie de l'allumer. Puissant et rond, il ravira les amateurs de cigares de caractère.

Cohiba est une marque qui sait se faire attendre. À l'heure où ces quelques lignes ont été écrites, un seul exemplaire de ce Robusto Supremos nous a été remis. Gras et dodu, cette vitole est le cigare le plus gros en diamètre de la production Habano (Ring 58, soit 2,3 cm). Pas de souci de tirage pour cette merveille enveloppée d'une triple cape. La richesse aromatique est bien présente avec une orientation sur la fève de cacao torréfiée et le boisé. Une belle pièce à conserver.

Le Nicaragua nous a également surpris avec une fabuleuse production d'une petite équipe de Français, dont le savoir-faire a permis à la marque, devenue porteuse de symbole de qualité et d'excellence, Horacio, de prendre le devant de la scène. Les 9 vitoles classiques se mesurent à la qualité de leur production et à l'exemplarité de leur évolution.

Nous retiendrons également de cette petite usine, composée d'une poignée de rouleurs, les nouvelles productions Narcisse et Horacio Bolosso.

L'évidence de leur talent est telle que nous ne pouvions que les choisir pour produire la nouvelle gamme Blue Line produite pour lecigare.ch, cinq modules, 5 caractères.

Alec Bradley, créateur de génie, produit depuis le Honduras une nouvelle vitole qui nous a simplement enchantés, le Black Market Perfecto. Un module hors norme, peu commun, dont le format Figurado laisse songeur quant à la qualité et au savoir-faire des torcedores. Présenté en boîte de 10 cigares, la qualité est extrêmement régulière, pas de nœud ni de zone creuse, le roulage est exemplaire. La progression et l'évolution du cigare sont véritablement surprenante, de quoi se brûler les doigts.

Voici de quoi passer de bonnes fêtes et fumer de magnifiques vitoles ! Le sapin est allumé, Noël est proche, je m'empresse de déposer mes cigares !

8 VINS VALAISANS À L'HONNEUR

La sélection de market



3.



4.



5.

1. DOMAINE DU MONT D'OR SION LA PERLE DU VALAIS 2013 TYPE : VIN BLANC (FENDANT)

Avec l'arrivée d'un climat plus rigoureux, le fendant est le complice des soirées d'hiver au coin du feu, et de plats bien roboratifs à l'image de la fondue et de la raclette. Ce vin à la robe légère, de couleur jaune pâle, a le nez fin et élégant, ainsi qu'un palais frais, léger et pétillant, mais avec une touche de caractère, qui se trahit par un petit goût de noisette et de silex.

2. WEINSCHMIEDE SALGESH REINHARD & CHRISTIAN SCHMID GRAND CRU SALGESH 2012 TYPE : VIN ROUGE (PINOT NOIR)

Un Pinot Noir aristocrate : voilà le maître mot de ce Grand Cru exigeant. Sa palette aromatique est marquée par les fruits noirs à l'image du cassis, avec une touche de confiture de sureau. Ses tanins gras, riches et veloutés, d'une grande noblesse de grain, évoquent sans peine sa robe dense aux reflets cerise. Ce vin, qui perdure longuement en bouche, accompagne à merveille un jambon cru du Valais ou pourquoi pas un Pata Negra Bellota.

3. DOMAINE PHILIPPE VARONE VINS SA CLOS DE CHÂTEAUNEUF « GRAIN NOBLE » 2012 TYPE : VIN BLANC (MARSANNE)

Ce vin blanc liquoreux à la robe jaune d'or est une récolte tardive. Ce qui lui confère des arômes d'agrumes, aux notes de fruits confits. On retrouve en bouche une grande fraîcheur, avec cependant une forte persistance aromatique. Il sera idéal pour les fêtes de fin d'année, en accompagnement d'un foie gras ou d'un beau plateau de fromages de caractère, comme du roquefort et des vieux fromages d'alpage.

4. CAVE ALBERT BIOLLAZ, LES HOIRS JOHANNISBERG LE GRAND SCHINER 2013 TYPE : VIN BLANC (SYLVANER)

Ce Johannisberg avec sa robe aux reflets dorés, son nez floral et fruité, évoque la noisette fraîche et les amandes légèrement grillées. Les arômes minéraux de ce vin en font un compagnon parfait pour l'apéritif ou s'accordent avec un mets délicat de poisson ou d'asperges sauce mousseline.

5. DOMAINE ROUVINEZ SYRAH DOMAINE CRÊTA-PLAN 2013 TYPE : VIN ROUGE (SYRAH)

Ce vin rouge issu du cépage syrah a une robe rouge dense aux reflets violets. Son bouquet aux notes épicées, fumées, est délicatement parfumé de cassis et de cerise. Le palais est à la fois ample, riche et tannique, ce qui se traduit par de la longueur et de l'élégance. À carafier une heure avant dégustation, de manière à apprécier encore davantage son intensité. Il accompagne très bien les grillades, l'agneau, le gibier et de manière générale, toutes les viandes au goût relevé.



1.



2.

6. CAVE DU VIEUX MOULIN

CORNALIN DE VÉTROZ 2013

TYPE : VIN ROUGE (CORNALIN)

Le cornalin est le plus vieux cépage rouge cultivé en Valais. Ce vin puissant et élégant, à la robe colorée aux reflets violacés, connote un bouquet de cerises noires griottes, avec en bouche une touche de fruits noirs et des tanins bien charpentés. Il accompagnera avec bonheur les mets d'automne comme la chasse ou les viandes rouges.



6.



7.



8.

7. CAVE PHILIPPE ET VÉRONYC METTAZ

PETITE ARVINE 2013

TYPE : VIN BLANC (PETITE ARVINE)

Cette Petite Arvine est vinifiée sur lies en cuve, sans 2^e fermentation : procédé qui lui permet de conserver toute sa fraîcheur. La bouche est tonique en attaque, avec des notes de rhubarbe et de pamplemousse, mais elle laisse entrevoir, sur la fin, une pointe de douceur. Un must pour l'apéritif.

8. DOMAINE LES FILS MAYE SA

MUSCAT LES LAUDES 2013

TYPE : VIN BLANC (MUSCAT)

Sa robe d'un jaune-vert limpide évoque des arômes de musc et de jasmin. La bouche est intense, sa structure et sa persistance en font un vin fin et très expressif. Il se partage à l'apéritif et se marie bien avec des fromages de chèvre ou de brebis.



MONDOVINO
TOUT L'UNIVERS DU VIN.

La suggestion de nos spécialistes:



**Château Tanunda
Barossa Valley Shiraz
Grand Barossa, 75 cl**

19.95

Un vin d'outre-mer à tomber par terre!

Il se déguste aussi bien tel quel qu'avec des viandes grillées ou des fromages à pâte molle. D'autres suggestions de vins vous attendent sur www.mondovino.ch

Coop ne vend pas d'alcool aux jeunes de moins de 18 ans. En vente dans les grands supermarchés Coop et sur www.mondovino.ch



Pour moi et pour toi.

LA SÉLECTION de Christian Magnin

WWW.MAGNIN-VINS.CH

1. CHÂTEAU LA FLEUR PENIN

AOC SAINT EMILION GRAND CRU
MILLÉSIME 2011

Encépagement : Merlot 85 %, Cabernet Franc 15 %. Vin fin et élégant, puissant et corsé, soutenu par les arômes vanillés du chêne qui se fondent dans des notes de fruits rouges. **Consommation :** une viande goûteuse, un fromage sec fin.

2. LES TI' ARRANGÉS DE CED'

RHUMS ARRANGÉS

6 macérations artisanales à découvrir. **Carambole Passion :** Un cocktail 100 % exotique, un délice ! **Ananas Victoria :** L'unique macération mono fruit... il se suffit à lui-même. **Mangue Passion :** Un parfait équilibre entre la saveur sucrée de la mangue et l'intensité du fruit de la passion. **Pomme Gingembre :** Une touche épicée associée à une note caramélisée. **Banane Cacao :** La force de caractère de la banane conjuguée à la chaleur du cacao. **Punch au rhum Vanille Macadamia :** Macération vieillie pendant 6 mois en fûts de chêne.



2.



1.



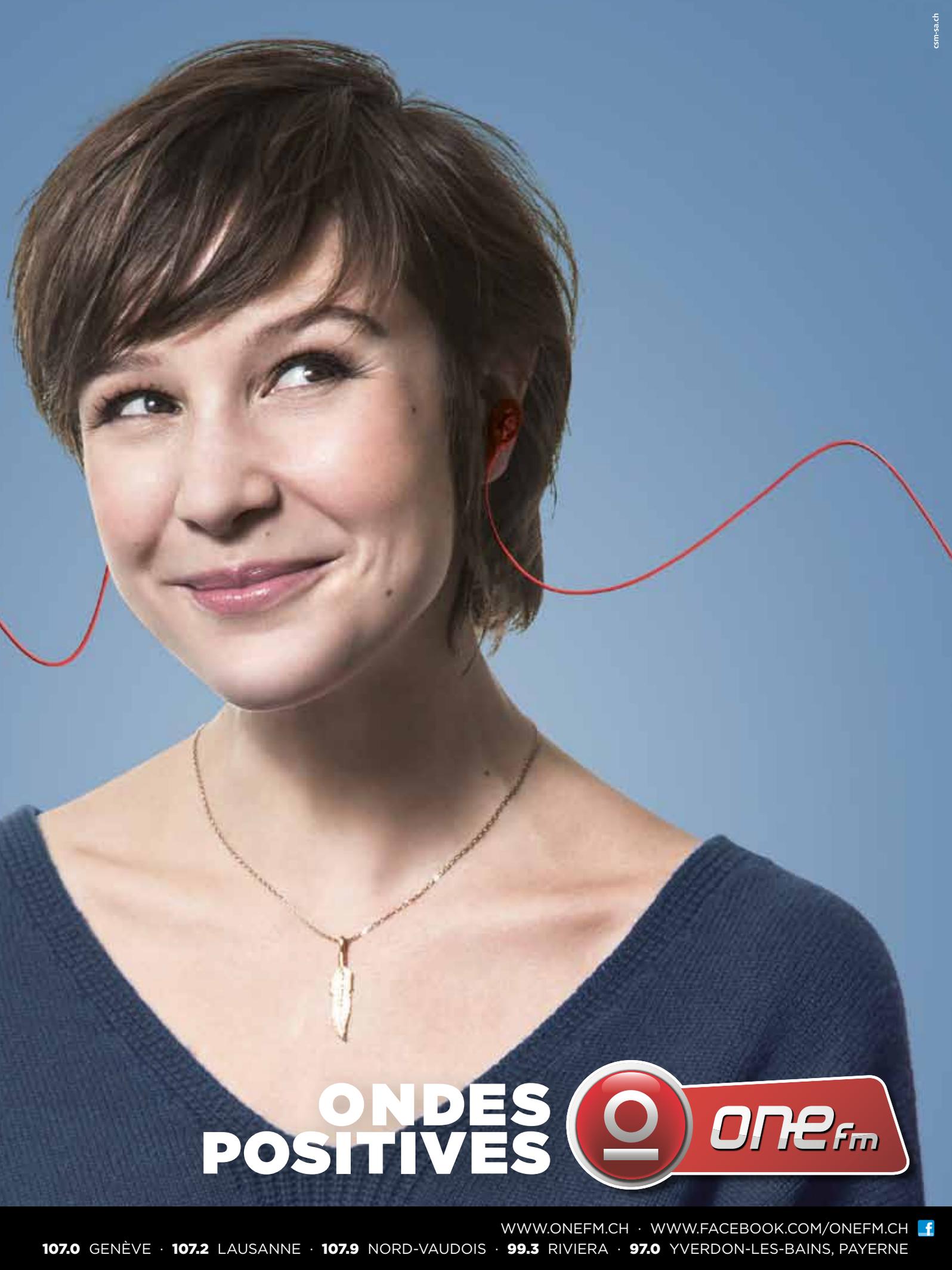
3.

3. LE «G» DE CHÂTEAU GUIRAUD

BLANC SEC, BORDEAUX, FRANCE
MILLÉSIME 2013

Encépagement : le sauvignon 70 %, Sémillon 30 %. Ce Bordeaux A.O.C. du Château de Giraud, situé sur la commune de Sauternes, à 50 km au sud-est de Bordeaux, le «G» de Château Guiraud est un vin blanc sec puissant, on y retrouve les caractéristiques de l'appellation Sauternes sans le sucre ni le moelleux. C'est un vin riche et légèrement gras, qui laisse de voluptueuses traces de son passage dans le verre. Le nez de fleurs et d'agrumes laisse la place à une bouche fraîche et longue sur les fruits. Pour les apéritifs et les buffets, il accompagnera les antipastis, les toasts au caviar d'aubergine, ou les poissons en sauce ou grillés.

Magnin
VINS ET SPIRITUEUX
NEGOCIANTS EN VINS MILLESIMÉS



**ONDES
POSITIVES**



WNG SOLUTIONS EST FIÈRE D'APPORTER SON SAVOIR-FAIRE DIGITAL À MARKET.



NOUVEAU
SITE

WnG Solutions | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny
www.wng.ch

HOMMAGE À RENÉ BURRI*



René Burri, *Salo Polo*, 1960

Cette photo de São Paulo est sans doute l'une des plus connues qu'ait prise René Burri, qui vient de nous quitter le 20 octobre dernier, à l'âge de 81 ans. Ce cliché de São Paulo fut pris avec un 18 mm, et il ne tarda pas à faire le tour du monde. Non seulement ses qualités picturales sont exceptionnelles mais le bouillonnement d'activité de la capitale sud-américaine annonçait déjà au monde l'émergence économique du Brésil. Ce sera une constante de l'œuvre de Burri de fixer des moments de l'Histoire. Récemment encore, il constatait que tout le monde pouvait prendre une photo avec son smartphone. Son conseil aux jeunes photographes restait le même : « Prenez les choses auxquelles personne ne pense. Utilisez le 3^e œil de votre appareil et ne soyez pas esclaves de Photoshop ni de la façon dont les autres vous imposent de voir le monde ».

*Il commença la photo dès son plus jeune âge, lorsque son père lui offrit enfant, son premier appareil. À 20 ans, il sort déjà diplômé de l'École des arts appliqués de Zurich et commence ses premiers reportages durant son service militaire. Il lui faudra peu de temps pour commencer une des carrières les plus brillantes de l'histoire de la photo.

Burri entra chez Magnum à 23 ans et cela, dès l'instant où il y montra son travail, tant les responsables de l'agence furent impressionnés par son talent. « Lorsqu'on

parvient vraiment à capter la vibration du vivant, alors on peut parler d'une bonne photographie » disait-il, principe que toute son œuvre exprime à la perfection.

Il n'hésita pas à s'affranchir des règles imposées de l'époque, notamment par son mentor Henri Cartier Bresson, qui rechignait aux focales inférieures à 35 mm, et qui aimait à rappeler que « photographe, c'est une attitude, une façon d'être, une manière de vivre ».

Elena Budnikova

(RÉ)APPRENDRE À DONNER

Les Suisses sont réputés discrets. Mais c'est ainsi qu'ils vivent le mieux leur immense propension au don. C'est bien connu, la Suisse est la championne toutes catégories en matière de philanthropie, avec plus de 13 000 fondations et près de 1,2 milliard de francs généreusement donnés chaque année par nos concitoyens : c'est 4 fois plus que nos voisins...

J'entends également dire ici et là que la Suisse n'est pas un pays de culture ? Mais alors c'est pour mieux se concentrer sur ce qui fonde véritablement la culture, et se tourner vers l'avenir : ainsi l'on peut estimer à 500 millions de francs la part d'investissements que le secteur privé engage dans la culture chaque année. Ironie de l'histoire, aujourd'hui on dénombre plus de 1 000 musées en Suisse, pays comptant désormais parmi ceux abritant le plus grand nombre de musées par habitant... Le *Club des Leaders* est très actif dans la philanthropie qui est l'un de ses prin-



JEAN-SÉBASTIEN ROBINE, Président Fondateur du Club des Leaders

Elena Babinova

que nous devons accepter l'idée que nous avons reçu beaucoup, et que par conséquent c'est un juste retour des choses de donner en retour. Nul besoin de grandes théories pour justifier cela. C'est instinctif. Ainsi j'ai toujours sélectionné des projets qui me tenaient à cœur : nous avons par exemple reçu Laurent Dassault qui est venu nous entretenir sur la fondation *One Drop* dont le but est de faciliter l'accès à l'eau potable. Également l'ancien ministre Philippe Douste-Blazy, président d'Unitaid, secrétaire général adjoint aux Nations Unies. Nous sommes également très fiers d'avoir soutenu à Luxembourg le Fonds d'entraide du prince et de la princesse Alexandre de Belgique,

pour un projet de soutien aux enfants souffrant de la maladie de Down.

Cependant on ne peut pas donner n'importe quoi, n'importe comment et à n'importe qui. C'est là le rôle passionnant de la philanthropie, de mieux encadrer le processus de donation afin d'accorder les dons et les besoins, mais aussi de garantir l'action caritative. Éduquer, pour (ré)apprendre à donner correctement.

Le mot de la fin ? Je me souviens de cette formule-éclair de Jean-Claude Biver, lors d'une conférence-déjeuner qu'il a donnée au Club des Leaders : « quand vous donnez cela doit vous priver de quelque chose, cela doit vous faire mal, car au fond c'est cela faire un don ». À tous ceux que cela effraierait, j'ajouterais que donner, ça fait aussi du bien... \

« WE MAKE A LIVING
BY WHAT WE GET, WE MAKE
A LIFE BY WHAT WE GIVE »

WINSTON CHURCHILL

cipaux champs d'action. « *We make a living by what we get, we make a life by what we give* » : je me suis toujours senti proche de cette phrase de Churchill, et je crois intimement

MON BANQUIER

est un expert

Ma prévoyance
*conseil pour une
utilisation optimale*

Planification
*maîtrise des ressources
en tout temps*

Gestion privée
*efficacité fiscale
de mon portefeuille*

Crédit hypothécaire
au service de mon patrimoine

Evaluation consolidée
*analyse globale de mes
actifs et passifs*

Produits institutionnels
*pour les caisses de
pensions suisses*

Être client de la banque Piguët Galland, c'est bénéficier d'un «CFO familial» qui m'accompagne dans l'optimisation de mon patrimoine économique et fiscal.

Genève
—
Lausanne
—
Neuchâtel
—
Nyon
—
Yverdon-les-Bains
—

piguëtgalland.ch



PIGUËT GALLAND & CIE SA
BANQUIERS DEPUIS 1856



Villeret Collection

JB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

BLANCPAIN BOUTIQUES
RUE DU RHÔNE 40 · 1204 GENEVA · TEL. +41 (0)22 312 59 39
BAHNHOFSTRASSE 28 · PARADEPLATZ · 8001 ZURICH · TEL. +41 (0)44 220 11 80
www.blancpain.com