AVRII // 2012

РДЧS DE L'EST

FINANCE // ECONOMIE // LUXE // IMMOBILIER // TECHNOLOGIE

ÉCONOMIE

DÉVELOPPEMENT DURABLE: engagez-vous!

IMMOBILIER

Taux hypothécaire: faut-il investir?

STRATÉGIES

Sponsoring: vu pour être vu?



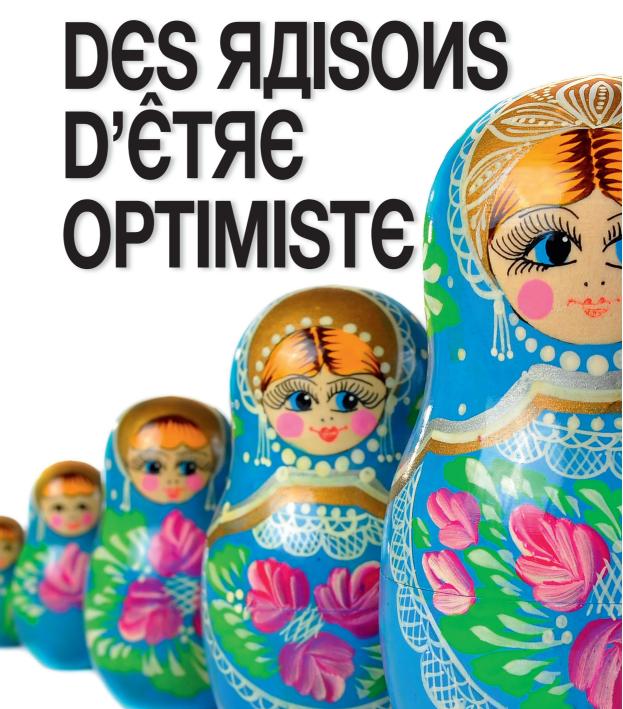
FT La Chine s'ouvre par étapes

IBCOM

La cyberadministration progresse



AVRIL // 2012 // 8 CHF



Pour les yeux, le cœur et les oreilles.



L'Audi A7 Sportback 3.0 TDI quattro biturbo de 313 ch.

Une technologie ultramoderne synonyme de performances musclées: le moteur diesel 3.0 TDI ultrasportif de 230 kW (313 ch) développant un couple de 650 Nm catapulte l'Audi A7 Sportback de 0 à 100 km/h en 5,3 secondes. Elle est équipée, de série, d'une boîte tiptronic à huit rapports et de la transmission intégrale permanente quattro. Intégré à l'échappement, le générateur de son distille la sonorité rauque d'un huitcylindres essence. Viennent s'y ajouter un équipement exclusif et un design dynamique. www.audi.ch/a7

Audi A7 Sportback 3.0 TDI quattro biturbo, consommation mixte: 6,4 l/100 km, équivalence essence: 7,2 l/100 km, $169 g CO_2/km$ (moyenne de tous les véhicules neufs vendus: 159 g/km), catégorie de rendement énergétique: C.



Scanner le code QR et écouter le TDI biturbo.





ENGEL&VÖLKERS®-

GRAND-SACONNEX

Ce spacieux appartement en attique a été totalement rénové en 2011 avec des matériaux nobles et de style contemporain. Il se compose d'un vaste séjour avec cuisine ouverte luxueusement équipée, d'une belle chambre à coucher principale avec salle de bains attenante et de trois autres chambres à coucher. S'ajoute encore à cela une salle de bains et une toilette visiteurs. Situé au dernier étage d'un immeuble résidentiel dans la jolie commune du Grand-Saconnex, ce bien est proche des organisations internationales et bénéficie de nombreux commerces et transports se trouvant à proximité. Vous profiterez encore d'avantage de votre superbe attique grâce à sa grande terrasse avec vue panoramique sur le Salève et le Jura. Les annexes comprennent un box et une cave.



CHF 2'490'000.-



GRAND-SACONNEX

This spacious penthouse apartment has been entirely renovated in a contemporary style with noble materials. It is composed of a vast living room with a luxuriously equipped open kitchen, a beautiful master bedroom with adjacent bathroom, three bedrooms, a bathroom and visitors toilette. Situated on the last floor of a residential building in the attractive municipality of Grand-Saconnex, this beautiful attic is close to international organizations and benefits from numerous businesses and transportation nearby. You will enjoy even more your magnificent apartment thanks to its big terrace with panoramic view on the Salève and Jura. The property includes a garage and cellar. CHF 2'490'000.-

Engel & Völkers • EV Résidences Suisse SA • Quai des Bergues 29 • 1201 Genève Tél. +41/22 716 22 66 • Fax +41/22 716 22 67 geneva@engelvoelkers.com • www.engelvoelkers.com



Editeur

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@market.ch

Rédactrice en chef

Véronique Bühlmann tél. + 41 22 301 75 47 vbuhlmann@market.ch

Chef d'édition

Philippe Clerc tél. +41 22 301 59 52 pclerc@market.ch

Rédaction

Nicolas Ambrosetti, Aurélia Brégnac, Roland Duss, Alain Freymond, René-Georges Gaultier, Steen Jakobsen, Charles-Henri Kerkhove, Christian Kobler, Sonya Martin Pfister, Pierre-Alain Masson, John-F. Plassard, Olivier Rau, Christian Staub, Célinie Taïs, Thomas Veillet

Rédaction IBCom

Yannick Bazin, Catherine Daar, Jean-Daniel Faessler, Damien Fournier, Mélanie Gerber, Mathieu Janin, Jean-Luc Perrenoud, Jean François Pradeau, Justine Puccio, Nicolas Rogemond, Giovanna Di Marzo Serugendo, Céline Taïs

Correction

Caroline Gadenne

Directeur artistique

Pascal Erard
pascal.erard@gmail.com

Photographies

iStockphoto

Directeur financier

Xavier Villalba Tél. +41 22 309 59 19 xvillalba@market.ch

Traductions

MKT Internationa

Abonnements

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

Directeur commercial et marketing

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

Publicité

Céline Duret tél. + 41 22 301 59 16 cduret@swiss-business-media.ch

Matteo Ercolani tél. + 41 22 301 59 51 mercolani@market.ch

Morgane Vionnet tél. +41 22 301 59 17 mvionnet@swiss-businessmedia.ch

Virginie Chapuis tél. + 41 22 301 59 18 vchapuis@market.ch

Impression

PCL Presses Centrales SA

ÉDITO



Véronique Bühlmann *Rédactrice en chef*

intelligence artificielle est-elle en passe de prendre le rôle de «Terminator» sur les marchés boursiers? C'est en tout cas la crainte exprimée par notre trader, Thomas Veillet, qui déplore la mainmise des algorithmes sur certains marchés européens. Selon lui, ces machines à traquer des zestes d'inefficience pourraient nous réserver des réveils «krachquants»! À contrario, et pour se protéger, il est peut-être temps d'aller puiser de l'inefficience, là où elle reste considérable, c'est-à-dire sur les marchés émergents. La Russie, boudée par les investisseurs, et qui se traite à des multiples exagérément bas, pourrait réserver d'excellentes surprises. Et il en va de même pour un certain nombre de pays d'Europe de l'Est. Les gérants qui ont osé s'aventurer sur ces marchés sont encore peu nombreux, un signe favorable pour l'investisseur averti, d'autant plus que travailler cette région, c'est tabler non seulement sur la croissance de la consommation mais aussi, et surtout, sur les matières premières et en particulier le pétrole.

À NOS LECTEURS

Market.ch est fier de vous présenter sa nouvelle rubrique «Stratégies» qui traitera désormais de marketing et de communication d'entreprise, vous prodiguant ainsi chaque mois les bons conseils pour booster et affiner votre implémentation, que vous soyez un entrepreneur, une PME ou une grande entreprise. Ces pages font intervenir 4 contributeurs désormais récurrents: Le SAWI suisse romande, - au travers ses différents professeurs, et coordonné par sa directrice Nedjalka Markov Lambert-; Serge Beck, directeur de l'agence VERT POMME; René-Georges Gaultier, fondateur de GAULTIER COLLETTE; enfin Céline Taïs, fondatrice du cabinet PI-LOT, et qui vous apprendra plus particulièrement à affûter votre art de la négociation.

Bonne lecture à tous. Boris SAKOWITSCH, Directeur de la publication



www.dynapresse.ch Service abonnements 022 301 59 12 12 numéros **59.- CHF**









SOMMAIRE N°98

AVRIL 2012

En bref

CHRONIQUE

- 11 **Chronique fiscale** par Steen Jakobsen
- 12 **Monthlybull** par Thomas Veillet

FINANCE

14 Marchés de l'Est Des raisons d'être optimiste

- 16 Un patchwork de performances
- 20 L'Est, ce n'est pas une partie de campagne
- **24 Zoom**

Turquie vs Russie: divergences et points communs

26 Analyse

Le rendement est dans la diversification

28 Commentaire

Bulle sur le pétrole?

29 Indices BBGI

Le risque paie... à nouveau

30 Entretien

Un potentiel extraordinaire

32 Scanner international

- 32 La Chine: ouverture par étapes
- 34 La rente de monopole: un frein au développement



ÉCONOMIE

40 Développement durable

Engagez-vous!

50 **Décryptage**

Durer dans le durable



A lui seul, le marché intérieur chinois représente une opportunité d'investissement inégalée. En effet, avec 1,3 milliard d'habitants, la Chine compte plus de consommateurs que les Etats-Unis et l'Europe réunis mais moins de 35% du PIB est consacré à la consommation (en comparaison, les dépenses des ménages américains représente 71% du PIB). Le potentiel de croissance est donc considérable.

Nos experts en Chine sélectionnent les valeurs les plus prometteuses afin de vous faire bénéficier de la nouvelle ère de la consommation en Chine.

www.fidelity.ch

Avec le nouveau China Consumer Fund de Fidelity



La relation client C'est une valeur d'usage émotionelle et rationnelle qui crée un lien unique avec le client

La proposition marché Offre produits, innovations, service, savoir-faire, valeurs spécifiques dans l'univers



L'autorité sociétale C'est la marque acteur qui prend position sur l'évolution, le devenir de son marché et de la société

//82







TECHNOLOGIE



49 La cyberadministration progresse en Suisse

STRATÉGIES

Communication

Evolution marketing des enseignes de distribution

- 84 L'expertise du mois par Sonya Martin Pfister Le sponsoring: vu pour être vu ?
- Négociation L'art de la négociation

ACTUALITÉS

90 Start-up du mois SwissTV

LIFESTYLE

- **Evasion**
- Dernier cri 96

IMMOBILIER

98 **Taux hypothécaires**

Faut-il investir?

Logement

La construction de logements en Suisse

ERRATUM

Dans l'édition 94 de market.ch nous avons omis de préciser la société contributrice de l'article paru en p.28 de notre magazine. Il s'agit de la société Stigma+Partners (Switzerland) SA, où Sandra Zarrouk, auteur de cet article, officie en tant que Institutional Sales & Marketing Officer



12 numéros 59.- CHF

HUBLOT Classico Ultra-Thin Skeleton King Gold. Mécanique ultra-fine réalisée dans un nouvel alliage unique, le King Gold. Cadran squelette. **BOUTIQUE GENEVE** Bracelet en caoutchouc et alligator noir. 78 rue du Rhône / 3 rue Céard Série limitée à 500 exemplaires. www.hublot.com • 🕞 twitter.com/hublot • 📑 facebook.com/hublot

ENBREE

HEDGE FUNDS: VERS LE RONRON FONDAMENTAL?

a été l'année de tous les caprices, les investisseurs rentrant et sortant du marché au rythme des bonnes ou mauvaises nouvelles, en particulier celles en provenance des marchés européens de la dette. 2012 sera-t-elle aussi volatile? Un indice, le «Risk On - Risk Off» (RORO) élaboré par HSBC devrait permettre de le savoir et de revenir ainsi sur les stratégies qui, telles les long/short, nécessitent un retour aux fondamentaux pour déployer toute leur efficacité. Le niveau actuel du RORO indique que les différents actifs considérés sont étroitement corrélés ou, en d'autres termes, que les actifs risqués évoluent ensemble dans le même sens. En outre, le marché est caractérisé par de fréquentes oscillations. Dans un tel contexte, les stratégies directionnelles de type «macro» peuvent dégager de bons résultats. Il en va de même pour les «managed futures» et les gérants sectoriels spécialisés ainsi que les gérants orientés trading, expliquait Peter Rigg, responsable du Alternative Investment Group de HSBC. En revanche, les stratégies de valeur relative et les stratégies de type long/short basées sur les fondamentaux sont pénalisées par la corrélation élevée des marchés actions. Il faudrait donc un changement de régime des marchés suffisamment «durable» pour que ces stratégies retrouvent leur place traditionnelle dans les portefeuilles diversifiés. Toutefois, indépendamment de ce contexte général, un certain nombre de gérants émergents par exemple des gérants issus de grands groupes et qui ont pris leur indépendance, ainsi que certaines stratégies de crédit, notamment en Europe, constituent «des opportunités attrayantes», soulignait le spécialiste.

UN INDICE À SUIVRE: LE RORO



L'indice HSBC Risk On - Risk Off élaboré par HSBC Global Research est un indice de mesure des corrélations. Il intègre les corrélations des performances quotidiennes de 24 actifs différents et il est calculé sur une base hebdomadaire depuis 1990.

Source: HSBC FX Quantitative Research

UN CHÔMEUR ENTREPRENEUR

es entreprises créées par les chômeurs sont génératrices d'emplois, selon une étude de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), réalisée avec le soutien d'Offices régionaux de placement. En Suisse, ces sociétés ont créé 2,2 postes en moyenne après trois ans, en plus de celui de leur fondateur.

Ces entreprises présentent un taux de survie très encourageant. Après trois ans, 88% d'entre elles sont encore en activité.

Du jardinier à l'architecte ou au consultant, il s'agit majoritairement d'hommes de 30 à 60 ans qui ont déjà une expérience professionnelle et qui ont pour motivation principale le développement personnel et la réalisation d'une idée. Une réussite puisque ces personnes affirment être plus heureuses en général après la création de leur entreprise!

ACTIVITÉS FINANCIÈRES EN BAISSE À GENÈVE



Selon les services cantonaux, les activités financières et d'assurance sont en recul dans le canton de Genève sur l'ensemble de

l'année 2011 (-0,4%). Selon les estimations de l'Office cantonal de la statistique (OCSTAT), si les activités financières ont augmenté de 0,9% au premier trimestre 2011, elles ont reculé au 2e trimestre (-1,6%), au 3e trimestre (-0,4%), ainsi qu'au 4e trimestre (-0,7%).

La part de la finance au Produit intérieur brut (PIB) genevois s'est en conséquence réduite l'an dernier (-0,8%); elle représente donc un peu moins de 20% du PIB du canton, contre 25% en 2007.

PRÉVISIONS DE CROISSANCE REVUES À LA HAUSSE

LA BNS RESTE FERME

orte d'une meilleure prévision de croissance pour la Suisse en 2012, la Banque nationale suisse (BNS) maintient sa politique monétaire et ne relève pas le cours de change plancher de 1,20 franc pour un euro mis en place depuis plus de six mois. La BNS insiste sur sa détermination et se dit toujours «prête à acheter à cet effet des devises en quantité illimitée». Elle poursuit également sa politique consistant à garder un gros volume de liquidités sur le marché monétaire. De même pour le Libor, principal taux directeur, où elle maintient sa marge de fluctuation à 0,00%-0,25% (fixé en août dernier). Selon la banque centrale, il n'y a pas de risque d'inflation prévisible. Le pronostic d'inflation est revu à la baisse et passe de 0,4% à 0,3% pour 2012.

DES LOYERS EN HAUSSE

elon l'indice homegate.ch «Suisse», Oen février 2012 les loyers suisses ont augmenté de 0,4%.

En un an, pour la période allant de février 2011 à février 2012, l'augmentation se chiffre à 1,7%. Cette comparaison sur 12 mois révèle une hausse dans tous les segments, en particulier en ce qui concerne les nouveaux logements qui ont augmenté de 2,6%.

Les petits appartements et les grands logements complètent le trio de tête des plus fortes augmentations, avec des hausses respectives de 1,9 et 1,4%. Cette augmentation se chiffre à 1,4% en ce qui concerne les loyers proposés dans l'arc lémanique.



PARTICIPATION ACCRUE DE LA SUISSE AU FMI

e National a donné son aval à une réforme financière qui doit faire passer la quotepart suisse au Fonds monétaire international (FMI) de 5 milliards de francs à environ 8,4 milliards.

La réforme vise à permettre au FMI d'assumer de manière efficace sa mission de stabilisation du système monétaire et financier. Toutefois, en comparaison mondiale, la contribution de la Suisse baissera, glissant de la 17e place (1,45% des quotes-parts) à la 19e (1,21%).

12,5 MILLIONS **DE PASSAGERS SUR LES LACS** SUISSES EN 2011



Celon le Service d'information pour les Otransports publics (Litra), les bateaux qui naviguent sur les lacs et cours d'eau suisses ont transporté 12,5 millions de passagers l'an dernier, soit une augmentation de leur fréquentation de 2%.

Les trois lacs les plus fréquentés sont le lac des Quatre-Cantons (2,39 millions de passagers), le bac du lac de Zurich, entre Horgen et Meilen (2,19 millions de passagers) et le Lac Léman (avec ses 2 millions de passagers, soit +8%)





DYNAMIQUE COMME TOUJOURS. ATHLÉTIQUE COMME JAMAIS.

Lorsqu'un athlète veut se démarquer de la concurrence, il doit toujours viser les meilleures performances, et ce avec un maximum d'esthétique, de dynamisme et de précision. Voilà ce qu'offre la nouvelle BMW Série 3 Berline: une athlète comme il n'y en a jamais eu auparavant, alliant sportivité et élégance. Les nouveaux turbomoteurs TwinPower BMW sont puissants et efficaces. Les technologies innovantes comme le head-up display et les nombreux systèmes d'assistance à la conduite posent de nouveaux jalons dans sa catégorie. La nouvelle BMW Série 3 Berline a été conçue pour aller de l'avant. Elle devient ainsi le symbole de l'excellence. Plus d'informations chez votre partenaire BMW ou sur **www.bmw.ch**

LA NOUVELLE BMW SÉRIE 3 BERLINE.

BMW EfficientDynamics

Moins d'émissions. Plus de plaisir de conduire.



LES INÉGALITÉS MENACENT L'ÉCONOMIE MONDIALE

es inégalités de revenus et de richesse sont un phénomène planétaire. En tant que chef économiste, j'ai parcouru de nombreux pays, tous très différents socialement et culturellement. Ils ont cependant un point commun: le poids des inégalités. Et, depuis le début de la crise financière de 2008, la véritable perdante est la classe moyenne. Son pouvoir d'achat a été dilué par le renchérissement de l'énergie, des matières premières et par la faible rémunération du travail, sans oublier la dépréciation de la monnaie. À présent, les taux d'intérêt sont nuls et nous sommes surendettés. Le problème est réel!

Les dirigeants politiques adorent faire tourner la planche à billets: c'est une opération qui n'apparaît ni dans le budget, ni dans le bilan et qui n'exige donc pas de rendre de comptes. Ce faisant, ils en sont arrivés au point d'occulter cette réalité que les marchés, le crédit et en grande partie la croissance dépendent aujourd'hui de l'intervention des pouvoirs publics. La part de l'Etat et du secteur public au sens large dépasse désormais 50% du PIB dans toutes les grandes économies mondiales, y compris l'Allemagne et les Etats-Unis. L'esprit entrepreneurial, à l'origine de création de richesse, a été annihilé sous prétexte que, sans intervention étatique, la situation aurait empiré. Dans les faits, la situation actuelle est bien pire qu'en 2008: le taux de chômage dans la zone euro en témoigne! En cette période de crise, la principale réponse des politiques consiste à gagner du temps, une solution provisoire et qui ne peut qu'accentuer les inégalités sociales. Or, la clé



de l'égalité de revenus et de richesse réside dans l'égalité d'accès au capital et au travail. Mais les seuls acteurs qui disposent actuellement d'un accès gratuit au capital sont les banques et les Etats surendettés: nous sommes donc bien loin d'un marché qui, fonctionnant librement, est en mesure d'allouer convenablement les ressources! Et, bien que le modèle keynésien basé sur l'interventionnisme de l'Etat ainsi qu'un contrôle partiel des marchés, échoue lamentablement, les observateurs considèrent que la crise actuelle constitue un dérapage du capitalisme. Pour ma part, j'estime que ce sont les Etats et les

dirigeants politiques qui ont contribué à l'aggravation des inégalités.

Aujourd'hui, l'épargne est historiquement élevée et le secteur public dilapide cet argent. D'un point de vue économique, la solution est simple: impliquer le capital privé au lieu d'augmenter les impôts et de décourager la prise de risques à grand renfort de réglementations. Nous devons garantir des marchés libres et concurrentiels et favoriser des accords tripartites à long terme dans les domaines de l'éducation, des salaires et du temps de travail. Il s'agit de la seule voie vers davantage d'égalité.

L'INSUPPORTABLE PRÉSENCE DES MACHINES

epuis des mois on ne sait plus trop où on en est: est-ce vraiment la crise? Faut-il s'attendre à l'effondrement de l'euro et de l'Europe? À la faillite de la Grèce? Pour celui qui suit cela de très près et pour qui les mots «faillite», «Grèce», «rating» ou encore «downgrade» sont le pain quotidien, il y a de quoi avoir un gros «coup de blues». Et, dans le métier que je fais, j'ai rarement entendu autant de professionnels qui sont fatigués, pour ne pas dire épuisés, par ce qui se passe.

Mais, malgré les tourments que nous vivons depuis que nous avons pris conscience que la plupart des pays civilisés vivaient au-dessus de leurs moyens, il y a une chose que nous n'avons jamais arrêté de faire, c'est de chercher la martingale. Depuis que l'homme a inventé la bourse et les tulipes hollandaises, il a cherché à trouver «la» solution, celle qui lui permettrait de gagner à tous les coups. Un film américain qui racontait les aventures d'un certain Gordon Gekko avait déjà mis le doigt sur ce phénomène du: «Greed is good !!!». L'avidité c'est bien. Le problème est que si l'investisseur aime gagner de l'argent et encore de l'argent, il a un gros défaut: il est mauvais perdant. Il l'est d'autant plus que, parfois, il trouve. Enfin pour être exact, il pense trouver, puisque quelques mois ou quelques années plus tard, il se rend compte qu'il y a un problème. Et ce problème se révèle dans la pratique, pas en théorie, ce qui a la désagréable particularité de coûter très cher.

Mais comme l'investisseur a également le défaut de ne jamais apprendre de ses erreurs, il oublie très vite et commence à rechercher la prochaine solution qui cette fois c'est sûr, va l'amener vers le «bull aux oeufs d'or». Malheureusement, en général, ce n'est que pour prendre conscience d'un nouvel échec.

Le règne des PC

Récemment, avec l'avènement de l'informatique, certains génies ont imaginé que l'on pourrait utiliser les machines pour travailler à notre place et exploiter leurs capacités de calcul pour faire de l'argent à coup sûr. Et il n'aura pas fallu longtemps pour convaincre une partie de la communauté financière que cette fois, c'était la bonne! Des ordinateurs qui, une fois programmés rapportent un maximum sans avoir besoin de les payer, c'est le rêve de la World Com-

Et depuis ça n'arrête plus. Les chiffres donnent le tournis et laissent entendre que 80% des volumes traités sur certains marchés européens seraient générés par des algorithmes. D'aucuns me diront que ce n'est que de l'arbitrage, que pour tout ce qui est acheté, il y autre chose qui est vendu de l'autre côté. Mais quoi qu'il en soit, depuis que le «High Frequency Trading» est apparu, on ne peut pas dire que l'efficience des marchés en soit ressortie grandie. Il y a quelques jours, alors que j'avais les yeux rivés à mon écran pour observer les mouvements des actions lors d'une journée ordinaire, j'ai assisté à des échanges totalement irrationnels.

On avait l'impression que les ordinateurs observaient les errances des cours de l'euro-dollar pour prendre une direction. Jusque là, rien de bien terrible, mais la situation s'est corsée au moment où la monnaie a commencé à partir dans tous les sens. Le marché la suivait et, vu la vitesse à laquelle se propageaient les vagues d'achats-ventes et de ventes-achats, je ne peux pas croire que les ordres étaient générés par des êtres humains. Peut-être que l'humain en était à l'origine parce qu'il avait programmé les ordinateurs en question, mais dès le moment où ces machines avaient été lâchées dans la nature, on se serait cru dans un garage Ferrari le lendemain du paiement des bonus de Goldman Sachs: c'était la foire d'empoigne.

« Dès le moment où ces ordinateurs avaient été lâchés dans la nature, on se serait cru dans un garage Ferrari le lendemain du paiement des bonus de Goldman Sachs: c'était la foire d'empoigne! »



Thomas Veillet Auteur du blog «Morningbull», morningbull@morningbull.ch

« Depuis que le « High Frequency Trading » est apparu, on ne peut pas dire que l'efficience des marchés en soit ressortie grandie. »

En route pour le krach électronique

Et ce n'est pas tout. Il y a quelques semaines nous avons eu droit à un nouvel épisode qui laissait supposer que non seulement le marché était tributaire de machines qui avaient été programmées, mais qu'en plus, au vu du laps de temps écoulé entre l'annonce des détails d'un discours de Bernanke et la réaction des marchés, on ne pouvait conclure qu'une chose: l'intelligence artificielle serait en train de faire son apparition

sur les bourses! Je vous le concède, nous n'en sommes pas encore à la version «wall streetienne» de Skynet, l'ordinateur intelligent de Terminator, mais si l'on commence à laisser des matrices informatiques gérer la bourse, interpréter les informations liées à cette dernière et prendre les décisions qui s'y rapportent, on n'a pas fini de rire. Osons juste rappeler que chaque fois que nous avons pensé trouver la solution miracle pour gagner à tous les coups, le marché s'est chargé

de nous rappeler que c'était impossible. Et parmi ceux qui n'ont pas voulu se souvenir de cette réalité, certains en portent encore des marques très profondes et douloureuses. Je vais donc être très clair et saisir l'occasion de cette tribune pour faire une prévision: si nous continuons de faire confiance aux machines comme nous le faisons aujourd'hui, nous nous réveillerons un beau matin avec une migraine monstrueuse et un marché qui aura chuté de 30%. À ce moment-là, on pourra alors parler de «krach électronique» et de prise de pouvoir par les machines. Il serait peut-être temps de réagir avant qu'il ne soit trop tard et que le «Terminator des marchés» nous mette devant le fait accompli.

Cette volonté de vouloir tout confier aux machines me fait penser à l'analogie suivante. Nous savons tous aujourd'hui que, fondamentalement, un avion de ligne n'a plus véritablement besoin de pilote pour voler. Mais connaissez-vous beaucoup de passagers qui embarqueraient pour un vol Genève-New York dans un avion sans pilote? Moi, pas vraiment. Alors pourquoi confier le trading et le fonctionnement des bourses mondiales à des PC?

Peut-être que l'introduction de la taxe Tobin va faire mourir les algorithmes et le trading automatisé, on peut rêver. Mais il ne faut surtout pas oublier une chose: gagner de l'argent tout le temps et à tous les coups en faisant du trading, c'est utopique, cela n'arrivera jamais. Et même quand on croit avoir trouvé «la» solution, on finit toujours, tôt ou tard, dans le mur.





Europe de l'Est et Aussie

DES ЯДІЅОИЅ D'ÉТЯЕ OPTIMISTE

Véronique Bühlmann

L'AVERSION AU RISQUE DE LA PLUPART DES INVESTISSEURS LEUR A FAIT NÉGLIGER L'EUROPE DE L'EST ET LA RUSSIE, LA SECONDE PRÉSEN-TANT UN RISQUE POLITIQUE CONSIDÉRÉ COMME TROP IMPORTANT. CEPENDANT, DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE, LES GÉRANTS DE FONDS AXÉS SUR CES RÉGIONS SEMBLENT CONNAÎTRE UN REGAIN D'ACTI-VITÉ QUI SE TRADUIT PAR LE RACHAT/RENFORCEMENT DES ÉQUIPES DE GESTION ET LE LANCEMENT DE NOUVEAUX FONDS. NOMBRE DE PETITES VALEURS QUI PRÉSENTENT UN POTENTIEL DE CROISSANCE IMPORTANT SE TRAITENT À DES COURS TRÈS INTÉRESSANTS, AUSSI LES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTES QUANT AUX PERFORMANCES DES MARCHÉS RUSSE ET D'EUROPE DE L'EST NE MANQUENT PAS POUR 2012. UNE BONNE ANNÉE EN VUE POUR LES «STOCK PICKERS»?



UN PATCHWORK DE PERFORMANCES

LA RÉGION EUROPE DE L'EST ET RUS-SIE EST UN UNIVERS ÉTRANGE. POUR Y OBTENIR DE BONNES PERFORMANCES, IL NE SUFFIT PAS DE CHOISIR LE BON GÉRANT. IL FAUT SURTOUT SAVOIR SÉLECTIONNER L'UNIVERS D'INVESTIS-SEMENT ADÉQUAT ET SAVOIR RETE-NIR SON SOUFFLE CAR LES PHASES DE TURBULENCES SONT VIOLENTES.

u cours des trois dernières années, c'est le marché russe qui a réalisé les meilleures performances, affichant une progression de 166%. Juste après lui, le marché turc a également été très profitable puisque la performance moyenne des fonds consacrés à ce marché s'est élevée à 132%. En comparaison, l'Europe émergente a fait pâle figure avec une hausse de 60% seulement. Ce résultat est doublement décevant: non seulement la hausse est limitée mais, en 2008, la chute de cette région (-61%) a été pratiquement aussi importante que celle du marché russe (-72%).

Morningstar répartit les fonds régionaux en trois catégories, l'Europe émergente, l'Europe émergente hors Russie et enfin l'Europe dite EMEA, un univers qui couvre «les pays moins développés d'Europe centrale, de l'Est ou du Sud (y compris la Russie), du Moyen-Orient et d'Afrique». Cet univers est donc vaste et peut donner lieu à des allocations géographiques très diverses. Par exemple, un spécialiste de la sélection de valeurs comme Fidelity, affectait pratique-

ment 50% des actifs de son FF- Emerging Europe Middle East and Africa Fund à l'Afrique du Sud à fin janvier 2012. Ceci dit la catégorie EMEA est très restreinte puisque, pour les fonds autorisés à la distribution en Suisse, elle ne compte que deux fonds (cf. paramètres de filtrage, note 1).

Les aléas du classement

De ces trois catégories, c'est l'Europe émergente qui est la plus «fréquentée» puisqu'elle totalise 41 fonds. Leurs performances sont très hétérogènes et vont de presque 190% à 56% sur trois ans. Ce «grand écart» a plusieurs origines. La période d'observation choisie a été extrêmement volatile et a suivi une année désespérante puisque, en 2008, les fonds avaient perdu près de 70% en moyenne. La «marque» à la hausse s'est donc faite essentiellement sur 2009 pour les gérants qui ont su se remettre rapidement

du traumatisme de 2008. Par exemple, le Pictet Eastern Europe a véritablement fusé en 2009, progressant de 135% contre 88% pour la moyenne du secteur.

Les écarts de performance s'expliquent également par le manque d'homogénéité de la catégorie Morningstar. À cet égard, l'exemple des fonds Europe de l'Est et Europe centrale de l'UBS, tous deux inclus dans l'univers des fonds Europe émergente, est parlant. À fin mars 2012, alors que le premier alloue plus des 3/4 de ses actifs à la Russie, cette dernière ne pèse que 5% dans le fonds Europe centrale. Dans ce dernier, les plus fortes expositions vont à la Pologne (58%), la République tchèque (19%) et la Hongrie (16%). Compte tenu des résultats du marché russe sur la période d'observation, il n'est donc pas étonnant que les fonds qui ont mis l'accent sur l'Europe de l'Est ou l'Europe centrale se trouvent défavorisés.

Secteur d'investissement ACTIONS EUROPE EMERGENTE	3 ans Performance cumulée	2012 YTD Performance cumulée	2011 Performance annualisée	2010 Performance annualisée	2009 Performance annualisée	2008 Performance annualisée
EPictet-Eastern Europe-PÊEUR	188.82	20.66	-27.08	28.86	135.48	-74.02
JPM Eastern Europe Eq A (dist)-EUR	168.02	21.61	-30.40	33.67	115.30	-71.57
Heritam SICAV Eastern Europ Heritage	167.37	21.12	-34.55	31.31	101.81	-71.73
Hexam Emerging Europe A EUR Acc	164.87	25.17	-28.99	21.76	127.97	-71.63
T. Rowe Price Emerging Europe Equity A	162.88	20.97	-31.03	37.30	112.44	
SEB Eastern Europe Small Cap C	162.57	13.36	-35.26	43.50	108.89	-70.60
Schroder ISF Emerg Europe A Acc	154.81	19.12	-20.26	27.13	86.77	-64.53
ING (L) Invest Emerging Europe P Acc	154.30	21.83	-23.77	24.24	87.09	-67.47
Magna Eastern European C	153.29	22.67	-27.86	26.40	108.94	-72.19
DWS Osteuropa	151.69	19.41	-23.60	34.05	87.30	-69.17
Indice: MSCI EM Eastern Europe NR USD	148.69	20.75	-18.96	23.93	77.81	-67.49
Performance moyenne du secteur	132.56	19.79	-27.34	25.08	87.30	-66.46



L'innovation et la qualité sans compromis sont les principes fondamentaux de Frédérique Constant. Conduits par une passion inégalée pour la précision et l'esthétique, nos horlogers fabriquent des gardes-temps genevois contemporains, au design classique et d'une valeur exceptionnelle.



LES FAVORIS DES ANALYSTES

Au sein des catégories observées ce mois, seuls trois fonds obtiennent les mentions «Argent» et «Bronze». C'est peu sur l'univers retenu qui compte près de 70 fonds. Contrairement aux notations «étoiles» essentiellement basées sur des analyses quantitatives, le Morningstar Analyst Rating est qualitatif. Son objectif est d'identifier les fonds «susceptibles de battre leurs indices et/ou leurs concurrents pour un niveau de risque donné et sur le long terme». Cette analyse est destinée aux investisseurs et sélectionneurs de fonds: ils disposent ainsi d'un outil qui leur fournit «des indications claires quant au comportement des fonds dans différents environnements de marché».

Par conséquent, cette recherche est totalement indépendante - ni les fonds, ni les sociétés de gestion notées ne la financent. Et ce sont les analystes qui déterminent l'univers des fonds sélectionnés pour l'analyse. Ces derniers dépendront de leurs propres convictions et devront répondre aux besoins de la construction de portefeuilles. Le montant des actifs sous gestion constitue également un critère de choix dans la mesure où il reflète l'intérêt des investisseurs pour tel ou tel type de véhicule. Mais les analystes peuvent également sélectionner des fonds récents ou gérant de faibles montants d'actifs, pour autant qu'ils estiment qu'ils présentent un intérêt pour l'investisseur.

Le Morningstar Analyst Rating comporte cinq degrés qui vont de «or» à «négatif». Les notations «or», «argent» et «bronze» reflètent toutes des opinions très positives des analystes, la gradation exprime simplement des niveaux de conviction différents quant à la capacité du fonds à surpasser son indice ou ses concurrents pour un niveau de risque donné.

LA CONVERGENCE EUROPÉENNE: UN THÈME PLUTÔT DÉCEVANT

Secteur d'investissement Actions Europe Emergente Hors Russie	3 ans Performance cumulée	2012 YTD Performance cumulée	2011 Performance annualisée	2010 Performance annualisée	2009 Performance annualisée	2008 Performance annualisée
Danske Invest Eastern Europe Conv A	104.30	16.02	-27.54	22.15	46.31	-61.21
Northern Star Limestone New Europe SRI A	87.62	11.37	-35.10	14.08	83.13	
Parvest Equity Europe Converging C	83.68	14.67	-27.20	12.92	38.04	-56.32
Aviva Investors European Convg Eq B Acc	77.16	17.47	-27.27	12.18	45.01	-58.58
Generali IS Centr&East Europ Eqs AX	76.81	13.32	-23.26	19.07	37.42	-55.63
Performance moyenne du secteur	60.49	12.76	-29.44	13.39	44.47	-60.83

Malgré le petit nombre de fonds présents dans cette catégorie, 12 au total, les écarts de performance sont très importants puisque ces dernières vont de +104 à -16% sur trois ans. Là encore, les univers retenus expliquent en bonne partie l'hétérogénéité des résultats. Par exemple le fonds «convergence» de Danske Invest alloue actuellement plus de la moitié de ses actifs à la Pologne, alors que son cousin «trans-balkanique», le Danske Invest Trans-Balkan, qui couvre des pays tels que la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie, la Slovénie, la Serbie et le Montenegro ainsi que la Grèce et la Turquie, allouait 43 % de ses actifs à la Roumanie et respectivement 14 et 13% à la Turquie et à la Serbie, à fin février 2012.et la Turquie, allouait 43 % de ses actifs à la Roumanie et respectivement 14 et 13% à la Turquie et à la Serbie, à fin février 2012.

Un seul bronze sur l'Europe émergente

D'ailleurs aucun des fonds du «top ten» ne se trouve parmi les favoris des analystes de Morningstar. Le seul auquel ils attribuent une mention «bronze» figure en 28ème position parmi les 41 fonds de la catégorie Europe émergente. Le Pioneer Emerging Europe and Mediterranean Equity affiche une progression de 120% sur trois ans et l'analyste le considère comme: «l'un des fonds les moins volatils au sein d'une catégorie extrêmement risquée» et ce, en dépit d'une exposition relativement

élevée aux petites et moyennes capitalisations. En effet, l'analyse souligne notamment la résistance relative du fonds en 2008. Elle insiste sur la longue expérience du gérant et sa capacité à travailler avec des analystes locaux en Pologne et en Russie ou encore avec des spécialistes sectoriels en ce qui concerne l'énergie et les matières premières. Aujourd'hui, hormis une exposition de 0,6% au Liban, ses principales pondérations vont à la Russie (70,4%), à la Pologne (10,9%) et à la Turquie (10,4%).

UN PETIT UNIVERS MAIS DE BELLES PERFORMANCES

Secteur d'investissement ACTIONS RUSSIE	3 ans Performance cumulée	2012 YTD Performance cumulée	2011 Performance annualisée	2010 Performance annualisée	2009 Performance annualisée	2008 Performance annualisée
Pictet-Russian Equities-I EUR	246.25	25.41	-28.03	37.72	180.41	
Raiffeisen-Russland-Aktien R A	234.63	21.96	-26.83	43.65	168.06	
SEB Russia C	226.58	24.56	-27.93	38.12	164.85	-72.53
BNPP L1 Equity Russia C C	214.85	22.02	-23.23	38.25	134.13	-72.00
DWS Russia	210.06	21.94	-21.97	41.89	126.54	-84.64
East Capital LUX Russian A EUR	209.55	24.53	-27.36	38.91	138.93	-74.20
JB EF Russia-EUR A	203.90	19.03	-19.51	35.48	140.79	
Danske Invest Russia K	200.30	21.14	-27.31	52.11	135.38	-75.12
Magna Russia A	151.13	19.93	-29.91	34.84	127.23	-75.64
Aberdeen Global Russian Equity A2		23.40	-31.66			
Pioneer Fds Russian Equity A EUR Acc		22.72				
Indice de réf.: MSCI Russia NR USD	165.63	22.12	-16.86	27.34	97.86	-72.52
Performance moyenne du secteur	210.81	22.42	-26.37	40.11	146.26	-75.69

Une Russie tout bénéfice

On aurait pu s'attendre à plus d'enthousiasme des promoteurs pour le marché russe, mais sans doute la faillite du pays en 1998 a-t-elle refroidi leurs ardeurs. Sur les 11 fonds disponibles à la commercialisation en Suisse, le plus ancien est celui de l'allemand DWS, dont la création remonte à avril 2002 (précisons que le secteur européen des fonds ouverts de Morningstar compte actuellement 35 fonds, dont 23 qui possèdent un historique de performances de 3 ans au moins). Largement en tête, le fonds de Pictet qui affiche une progression de 246% sur trois ans, doit ce résultat exceptionnel à une année 2009 record (+ 180%). Les analystes Morningstar distinguent, quant à eux, deux fonds qui méritent les mentions «argent» et «bronze».

Hausse des cours en vue

Seul fonds qui se voit attribuer une mention «argent», le fonds Russie de East Capital est décrit par les analystes de Morningstar comme proposant «des gérants talentueux et un bon processus de gestion, mais des frais élevés». Ils ajoutent: «le fait que l'équipe de gestion soit très expérimentée et implan-

tée localement constitue l'un des principaux atouts du fonds». En effet, cette équipe est dirigée par le directeur et partenaire fondateur de la société, Elam Håkansson qui gère le fonds actions russes depuis son lancement en mai 1998. Le East Capital Russian Fund possède une stratégie axée sur le long terme et, par conséquent, la rotation des titres y est relativement faible.

Le style est «substance», en ce sens que le gérant acquiert de préférence les titres de sociétés sous-évaluées, mais actives dans des secteurs en croissance comme la consommation domestique par exemple. Le gérant est actuellement très exposé à l'énergie et, comme il le soulignait récemment: «nous n'avons jamais eu autant de pétrole dans nos portefeuilles» (46% d'énergie à fin février).

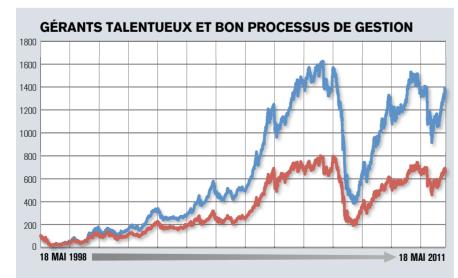
Elam Håkansson considère en effet que les sociétés pétrolières russes se traitent avec une décote considérable par rapport à leurs concurrentes et ce, malgré le fait qu'elles disposent d'un volant de liquidités satisfaisant et de réserves nettement supérieures à celles de la plupart de leurs concurrentes. Il précise également à propos de Surgutneftegaz, 4ème plus grosse compagnie

pétrolière de Russie, et plus grosse position de East Capital dans ses fonds dédiés à la Russie et à l'Europe de l'Est: «East Capital est actuellement le principal détenteur d'actions préférentielles de la société après le management. Ces titres se traitent avec une décote de 30% par rapport aux actions ordinaires, ce qui devrait nous valoir un rendement du dividende de 12% en juin prochain». Dans ce cas, comme dans celui de Gazprom, le gérant s'attend à ce que les directions s'orientent vers des politiques de distribution des dividendes plus généreuses ces prochaines années, une évolution qui devrait se traduire par une hausse des cours de leurs actions.

Du bronze pour un classique

Les analystes de Morningstar apprécient également le Equity Russia Classic de BNP Paribas parce que ce «fonds est géré exactement là où il devrait l'être: en Russie». Quoique volatil, le fonds se défend bien par rapport à la concurrence. Disposant d'une équipe importante, le gérant, dont le siège est situé à Saint-Petersbourg, peut se consacrer à l'analyse fondamentale et, sa présence locale, lui permet d'avoir un contact direct avec les entreprises. Au niveau de la gestion proprement dite, le fonds se compose de deux poches: l'une «core ideas», l'autre «best ideas». La première est gérée de manière active au sein de l'univers de l'indice de référence et elle est généralement investie dans des actions de grandes capitalisations afin de s'assurer une liquidité suffisante. La seconde est investie dans des petites et moyennes capitalisations hors indice et vise essentiellement les plus-values. Le fonds est totalement exposé à la devise russe mais «le gestionnaire peut faire appel à des produits dérivés pour constituer une exposition au marché ou couvrir des positions sur actions».

(1) Paramètres de filrage pour les tableaux: toutes les performances ont été calculées par Morningstar au 07.03.2012 et sont exprimées en euro. Les fonds sont classés en fonction de leurs performances sur trois ans. Dans les différentes catégories n'ont été retenus que les fonds offrant des parts libellées en euros. Pour chaque fonds, seule figure la part «capitalisation» la plus ancienne.



Performances comparées du East Capital Russia Fund et de son indice

Les performances présentées sont celles du fonds le plus ancien dont la version luxembourgeoise enregistrée en Suisse, n'existe que depuis 2007. La courbe de l'indice est celle du RTS jusqu'au 30.06.2010 puis celle du MSCI Russia TR (net) à partir du 01.07.2010



L'EST, CE N'EST PAS UNE PARTIE DE CAMPAGNE!

HORMIS LES SPÉCIALISTES, LES ANA-LYSTES SE FONT PLUTÔT DISCRETS QUANT AUX POTENTIALITÉS DE LA ZONE EUROPE DE L'EST ET RUSSIE, ET LES RÉCENTES ÉLECTIONS EN RUSSIE N'ONT PAS DONNÉ LIEU À DES TORRENTS DE COMMENTAIRES. POURTANT, CETTE ZONE OUBLIÉE DES PORTEFEUILLES N'A PAS RÉELLEMENT DÉMÉRITÉ. AINSI, LE FONDS JB CENTRAL EUROPE DE SWISS & GLOBAL ASSET MANAGEMENT QUI VIENT D'ENTAMER SA 11ÈME ANNÉE D'EXISTENCE, A DÉGAGÉ UNE PERFOR-MANCE ANNUELLE MOYENNE DE PLUS DE 7% DEPUIS SON LANCEMENT.

epuis 2008 toutefois, les investisseurs boudent. Ayant déserté les actifs risqués, ils se sont tout naturellement éloignés des «montagnes russes». Car approcher de la moyenne sur les marchés de l'Est exige d'avoir un estomac bien accroché. Prenons l'exemple du fonds JB Central Europe: en 2008, il plongeait de 70% pour rebondir de plus de 90% l'année suivante. En 2010, il progressait encore de 22% pour perdre à nouveau 26% en 2011. Depuis le début 2012, il est à nouveau en forte hausse. Cet exemple n'est pas unique: comme le montrent les résultats des différents fonds axés sur la région, les gérants actions qui ont pu se soustraire à ces mouvements violents, sont inexistants. Quoi qu'il en soit, le regain d'appétit pour le risque qui se manifeste depuis quelques mois devrait également profiter à ces marchés et Andrzej Blachut, gérant du JB Central Europe Stock Fund ainsi que Javier Garcia, gérant des fonds Russie et Mer Noire, se montrent relativement confiants.

Russia incognita

Reste à convaincre les investisseurs, car outre les facteurs de performance et de volatilité, si la région les terrorise, c'est que ses contours restent assez flous. Prenons l'offre en fonds actions de Swiss & Global Asset Management: le Central Europe s'adresse aux investisseurs «convaincus par le potentiel économique des anciens pays du bloc de l'Est», le Black Sea «investit dans des actions sélectionnées de la Mer Noire» et le fonds Russie se concentre sur «le marché des actions de la Fédération de Russie».

Ex-bloc de l'Est, Mer Noire, Fédération de Russie ne sont pas des zones géographiques précises ou des marchés immédiatement identifiables, comme l'Amérique Latine et le Brésil par exemple. Et la répartition géographique des fonds ne lève pas franchement l'ambiguïté. En effet, la Russie est dominante dans les trois cas: elle représentait respectivement 60 et 66% des actifs des fonds Mer Noire et Europe Centrale à fin janvier. De plus, la répartition par secteur économique ajoute à l'incertitude: énergie et matériaux de base dominent, allant d'un peu plus de 50% jusqu'à 66%

des actifs pour le fonds consacré à la Russie. Ces observations posent deux problèmes. D'une part, pourquoi s'embarrasser d'autres marchés que la Russie puisqu'ils ne sont finalement que marginaux pour la performance et eux-mêmes inclus dans une poche «actions de marchés émergents» qui ne représente qu'une part limitée des allocations des portefeuilles diversifiés? D'autre part, compte tenu de la prédominance de l'énergie et des matériaux, pourquoi ne pas faire l'impasse sur la région? Le potentiel des producteurs d'énergie pourrait en effet être facilement exploité au travers d'une allocation sectorielle globale. Enfin, plus généralement, et pour revenir à Swiss & Global Asset Management, sur quels critères sélectionner l'un ou l'autre des véhicules offerts et pour quelles raisons le gérant ne propose-t-il pas un fonds «pur» Europe Centrale qui exclurait donc la Russie, ce qui était le cas jusqu'en mai 2003?

Paris dangereux

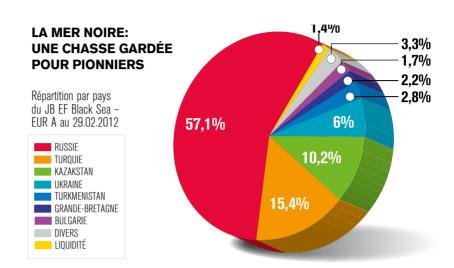
À cela, Andrzej Blachut répond que le marché russe est celui qui continue d'offrir la meilleure liquidité et que, d'un point de vue



diversification, il ne paraît pas opportun d'en faire l'économie. Quant aux trois fonds, ils correspondent à des profils de risque différents. Le fonds dédié aux pays de la Mer Noire est plus orienté matières premières et marchés dits «frontière»: il est donc clairement le plus risqué des trois. Inversement, le fonds Europe Centrale, étant le plus largement diversifié, il devrait être le plus résistant. En outre bien que les deux gérants appartiennent à l'équipe actions émergentes de Swiss & Global Asset Management, ils n'abordent pas leurs marchés respectifs de la même manière.

Javier Garcia, gérant des fonds Russie et Mer Noire, se décrit comme un pur «stock picker». S'appuyant sur un outil quantitatif qu'il a développé en interne et qui lui sert à «générer» des idées et à les vérifier, il construit son portefeuille à partir de la sélection de titres. Andrzej Blachut, en revanche, s'appuie davantage sur les données macro-économiques et sélectionne d'abord les zones et les secteurs économiques avant de procéder au choix des titres. Quoi qu'il en soit dans les deux cas, les gérants se veulent «actifs» et leurs erreurs de suivi sont de l'ordre de 6-7%.

Mais sont-ils vraiment libres, du moins en ce qui concerne le fonds dédié à la Russie? Du fait de sa «nationalité» luxembourgeoise, ce fonds est soumis à la contrainte des 10/40 (1). Or les pondérations des plus gros titres de la bourse russe dépassent allègrement ces frontières. N'est-ce donc pas se brider par rapport à des concurrents qui ne seraient pas soumis à une telle limitation? «Si vous n'aviez investi que dans les principaux titres, vous auriez sous-performé» explique Javier Garcia qui précise: «et, en ce qui concerne l'avenir, leurs perspectives de croissance sont largement inférieures à celles des entreprises de taille moyenne». Par ailleurs, ajoute Andrzej Blachut, «une exposition de 10% à un seul titre dans ce type de marché est largement suffisante: aller au-delà est de l'ordre du pari! À mon avis la réglementation n'est pas une entrave, elle fait tout à fait sens dans une optique de diversification des risques».



Une Europe à double visage

«L'Europe de l'Est, c'est la plate-forme intermédiaire entre l'Europe de l'Ouest et le Moyen-Orient, une zone parmi les plus prometteuses, l'espace de sous-traitance le plus compétitif pour l'Europe», estime Andrzej Blachut, qui précise: «cette région n'est pas homogène. Il convient de distinguer d'une part, les économies qui dépendent essentiellement de leurs exportations vers l'Europe de l'Ouest et l'Allemagne en particulier, qui absorbe jusqu'à 70-80% des exportations de certaines d'entre elles. C'est typiquement le cas pour la Hongrie ou la République tchèque. D'autre part, les économies qui peuvent s'appuyer sur une demande domestique en forte croissance, offrent des perspectives très différentes». Celles-ci, et notamment la Turquie, ont actuellement la faveur du gérant.

À plus long terme, l'ensemble de la zone profitera du fonds de cohésion de l'Europe notamment pour la mise à niveau des infrastructures et dans le domaine de l'environnement (2). De plus le gérant table sur un maintien de la compétitivité de la région à long terme. Par exemple, «un problème tel que celui du vieillissement de la population sera certainement abordé de manière beaucoup plus souple qu'il ne l'est en Europe de l'Ouest», explique-t-il. Pour l'année à venir, la situation étant plus stable, le marché plus mature et le risque ayant décru, le gérant prévoit une bonne performance qui ne devrait toutefois pas atteindre celle enregistrée en 2008.

Plus de consommation que de pétrole

Pour ce qui est de la Russie, Javier Garcia y voit à long terme une «histoire de hausse de la consommation». Comme il l'explique, cette hausse peut avoir grosso modo deux sources, une progression du PNB/habitant et/ou une augmentation de l'endettement des ménages. Or, sur ces deux fronts la situation est plutôt favorable. Des prix des matières premières qui se trouvent sur une tendance stable à haussière augurent d'un PNB en hausse. De même, le fait que la plupart des populations considérées n'ont aucun endettement montre qu'il existe là aussi un potentiel de croissance.

À plus court terme, la Russie s'échangeant à 5-6 fois les bénéfices 2012, une décote de quelque 50% par rapport aux autres marchés émergents, le gérant considère cette situation «exagérée et injustifiée». Cependant tous les segments du marché ne sont pas forcément intéressants et, Javier Garcia se montre particulièrement sceptique vis-à-vis de l'industrie pétrolière où il ne décèle pas de «tendance positive forte», notamment du fait de l'instabilité politique générale.

Même s'il constate que les pays arabes auraient besoin d'une hausse du prix du pétrole pour se financer, prix qu'il situe à un plancher de l'ordre de 90-100 dollars le baril, les entreprises pétrolières de la région ne bénéficieraient que marginalement d'éventuelles hausses du fait qu'elles sont très lourdement taxées. En revanche, dis-





«Que la Russie s'échange à 5-6 fois les bénéfices 2012, une décote de quelque 50% par rapport aux autres marchés émergents, est une situation exagérée et injustifiée».

Javier Garcia



"L'Europe de l'Est, c'est la plateforme intermédiaire entre l'Europe de l'Ouest et le Moyen-Orient, une zone parmi les plus prometteuses, l'espace de sous-traitance le plus compétitif pour l'Europe"

Andrzej Blachut

posant de réserves importantes, elles sont en mesure de procéder à des dépenses d'investissement «immenses» et c'est plutôt sur ce segment que le gérant identifie de belles opportunités d'investissement. Ainsi, s'il est actuellement sous-pondéré en sociétés pétrolières, il surpondère en revanche, la consommation, les utilities, les matériaux (métaux et produits miniers dont cuivre) et l'agriculture, précisant que ses choix sont d'abord liés aux spécificités de certains titres de ces secteurs.

Vers la culture actionnariale?

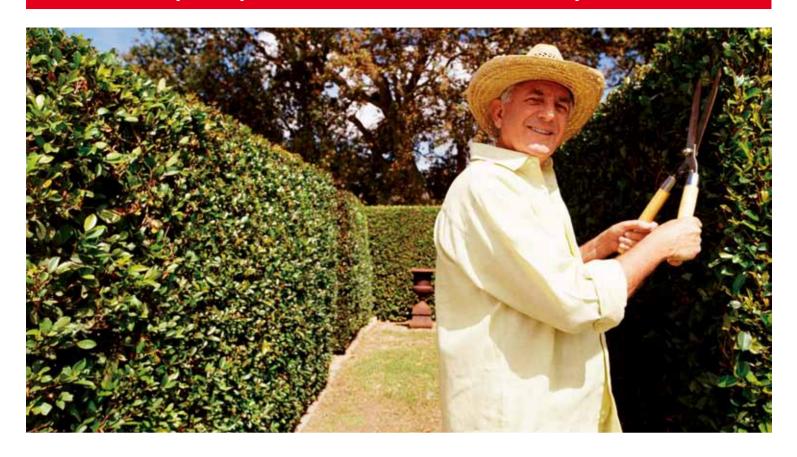
Parvient-il réellement à analyser les entreprises dans la mesure où leur transparence vis-à-vis des investisseurs reste très lacunaire? «C'est l'un des principaux leviers de performance pour la région dans les années à venir», estime Javier Garcia qui précise: «j'observe des évolutions très positives, non seulement une certaine ouverture mais aussi l'émergence d'une culture d'entreprise orientée investisseurs. Les dividendes sont clairement en hausse et certaines entreprises procèdent à des rachats d'actions, montrant par là qu'elles sont attentives aux besoins de leurs investisseurs. C'est un phénomène assez récent».

Pour ce qui est des dividendes, il peut y avoir loin de l'annonce au paiement effectif, et du montant annoncé au montant réellement payé, nous explique un interlocuteur. Les gérants de Swiss & Global Asset Management ne partagent pas cette opinion. Selon eux, il n'y a pas plus de surprise en la matière que sur les autres marchés émergents. Ces marchés, comme la majorité des émergents, compor-

tent une composante devises. Faut-il se couvrir? Non, répondent unanimement les gérants qui précisent: «ces deux derniers mois, 40% de la performance des marchés émergents vient des devises». En outre, une couverture serait très onéreuse. Et, last but not least: «nous croyons aux marchés émergents à long terme», concluent-ils.

(1) Les fonds de placement luxembourgeois sont soumis à la règle des 5-10-40: un fonds ne peut jamais investir plus de 10% de ses actifs dans une seule action, et les positions qui représentent entre 5% et 10% du fonds ne peuvent pas, ensemble, s'adjuger plus de 40% du fonds. (2) Le fonds de cohésion cofinance des actions dans les domaines de l'environnement et des infrastructures de transport d'intérêt commun. Il vise à promouvoir la cohésion économique et sociale et la solidarité entre les États membres. Il intervient donc en complément des Fonds structurels européens dans les Etats membres qui ont un PIB inférieur à 90% de la moyenne communautaire.

Nouveau: Groupes de placement indexés des fondations de placement Swisscanto



Les placements individualisés font le bonheur.

Les fondations de placement Swisscanto proposent une solution de placement individualisée à votre institution de prévoyance à partir d'une vaste gamme de produits. Nos groupes de placement indexés vous permettent d'investir de façon efficace et avantageuse. Vous profitez ainsi de notre compétence reconnue en matière de placements ainsi que d'autres avantages d'une importante fondation de placement bien ancrée sur le marché suisse.

Structurez votre portefeuille à votre guise avec nos groupes de placements indexés.

Pour tout renseignement, consultez www.fondationplacement.ch ou adressez-vous au conseiller de clientèle de votre banque.





TURQUIE VS RUSSIE DIVERGENCES ET POINTS COMMUNS

Charles-Henri Kerkhove

Spécialiste produits Union Bancaire Privée

L'UNE RALENTIT, L'AUTRE SE RÉFORME. TURQUIE ET RUSSIE POURRAIENT RÉSER-VER DE BONNES SURPRISES EN 2012

endant de nombreuses années, la Turquie a souffert d'un taux d'inflation très élevé - en 2002, il était encore supérieur à 60% -, avec pour corollaire l'absence de crédits aux ménages. L'adoption par la Banque centrale turque d'un plan de stabilisation ambitieux visant à traiter ce problème a permis de ramener le taux d'inflation à environ 10% en l'espace de quelques années. Ce plan a été combiné à une régulation accrue du secteur financier et c'est notamment grâce à l'obligation d'avoir un ratio Tier 1 élevé - qui se situe désormais en moyenne à 16% - que le pays n'a pas souffert de la crise financière globale en 2008. Plus récemment, l'absence d'exposition des banques turques à la dette souveraine étrangère a également permis au secteur financier d'être épargné par la crise de la dette européenne.

Avec une croissance exceptionnelle du PIB de 8,3% en 2011, une croissance similaire à celle de pays comme l'Inde et la Chine, la Turquie n'a, en effet, pas souffert du ralentissement économique européen. Cette bonne performance économique a été tirée, en majeure partie, par la forte hausse de la consommation des ménages turcs, portée par une plus grande disponibilité des crédits, tant au niveau des prêts à la consommation que des prêts hypothécaires.

Les investisseurs en actions russes sont rebutés par le faible niveau de gouvernance des sociétés partiellement contrôlées par l'Etat.

Un ralentissement bienvenu

En dépit de ces bonnes nouvelles, la croissance économique turque possède un talon d'Achille: le déficit de sa balance courante. Ce dernier, atteignant 80 milliards de dollars en 2011, représente désormais environ 10% du PIB turc. La forte hausse des importations de biens de consommation, conjuguée à celle du prix du pétrole – la Turquie important la totalité de son énergie – n'a été que partiellement compensée par la hausse des exportations. Financé en majorité par des flux de capitaux

étrangers, ce déficit rend la Turquie particulièrement dépendante de l'appétit pour le risque des investisseurs étrangers. Car, sans ces derniers, elle serait incapable de financer sa croissance. Au début de l'année 2011, le taux de croissance des prêts au secteur privé était de 40%, un taux qui non seulement n'était pas soutenable, mais qui représentait également un risque de surchauffe. La Banque centrale a donc pris une série de mesures concrètes tout au long de l'année afin de ramener ce taux à 20%. Face à ce succès, les économistes tablent sur une

Le déficit de sa balance courante rend la Turquie particulièrement dépendante de l'appétit pour le risque des investisseurs étrangers.



croissance de 2,6% du PIB turc en 2012, un niveau percu par le consensus comme étant plus sain que celui de 2011. Le secteur financier, en forte croissance, représente un composant majeur de l'indice turc. Au sein de ce secteur, les assureurs et les compagnies de leasing devraient être privilégiés. Des changements de législation rendent le leasing plus attrayant pour les entreprises, ce qui est particulièrement positif pour des sociétés comme ls Finasal Kiralama. Par ailleurs, la croissance vigoureuse des investissements dans l'infrastructure et dans la construction est nettement favorable à Tekfen, une société de construction qui bénéficie d'un carnet de commandes bien fourni.

Russie: l'éveil de la classe movenne

Les élections présidentielles qui se sont tenues au mois de mars en Russie ont mené à la réélection de Vladimir Poutine. Bien que ce résultat ait été attendu, il marque un tournant dans l'histoire du pays. Au cours des dernières années, la croissance économique de la Russie, portée majoritairement par la forte hausse des prix de l'énergie, a donné naissance à une classe moyenne qui se trouve au centre de l'éveil politique auquel nous assistons. En effet, l'indignation face aux nombreuses fraudes électorales lors des élections parlementaires de décembre 2011 a donné lieu à un mouvement de protestation sans précédent. Après les années de chaos économique durant la période postsoviétique - dont le point culminant fut le défaut de la Russie en 1998 -, la population russe a accueilli positivement l'approche très dirigiste de Vladimir Poutine. Mais le mouvement de chaises musicales entre Vladimir Poutine et Dimitri Medvedev pour les postes de président et de premier ministre, conjugué à une corruption extrême, à l'inertie bureaucratique et à l'absence de réformes - sans compter le verrouillage des médias -, a provoqué un retournement de situation. Ainsi, même si Vladimir Poutine bénéficie encore d'un fort soutien dans les régions rurales et de la majorité des votes, sa base électorale s'est fortement érodée dans les milieux citadins.

Bien que l'opposition soit encore trop « jeune » et mal organisée, ce mouvement de protestation représente une menace claire pour l'élite politique existante. La survie de cette dernière dépend désormais des réformes qu'elle mettra - ou non - en œuvre, comme les projets de lois soumis à la Douma en vue de faciliter l'enregistrement de nouveaux partis politiques, ou encore de rétablir l'élection directe des gouverneurs de région par les citoyens russes.

En ce qui concerne les investisseurs en actions russes, ils demeurent inquiets quant au faible niveau de gouvernance des sociétés partiellement contrôlées par l'Etat. Un nombre important de privatisations sont prévues au cours des années à venir. Sachant que leur succès dépendra de l'appétit de ces investisseurs étrangers pour ce type de sociétés, l'Etat russe est en train de mettre en place un programme visant à améliorer leur transparence. Une solution pourrait être d'obliger ces sociétés à distribuer au moins 25% de leurs revenus en dividendes, ce qui permettrait de répondre à l'un des principaux griefs des investisseurs étrangers. Ceci impliquerait une forte hausse du rendement des dividendes de sociétés comme Gazprom, Lukoil et Transneft, et devrait réduire l'importante prime de risque du marché d'actions russe.

Des marchés attrayants et sous-investis

En dépit de fondamentaux sains, la Russie et la Turquie ont souffert en 2011 de l'aversion pour le risque des investisseurs étrangers, lesquels ont préféré ne pas investir dans ces deux marchés. En effet, le MSCI Russie a reculé de18,47% alors que le MSCI Turquie chutait de -34,44% (performance exprimée en euro). La Russie a toutefois bénéficié du prix élevé du baril de Brent, qui n'est passé sous la barre des 100 dollars qu'en octobre. Grâce à la dissociation entre les revenus des sociétés - en particulier des entreprises énergétiques - et les cours boursiers, les actions russes cotent à un niveau de valorisation extrêmement bas: le ratio cours/bénéfices estimé pour 2012 n'est que de 5,6!

Les valorisations en Turquie se caractérisent également par leur faible niveau, influencé par les ventes massives de titres opérées en 2011 et par un taux de participation d'investisseurs dans le marché domestique historiquement bas.

Les actions turques et russes, portées par un regain d'appétit pour le risque, ont particulièrement bien performé depuis le début de l'année. Gageons que cette tendance demeure positive, à moins d'un retour en force de la crise de la dette souveraine en Europe.

Achevé de rédiger le 12 mars 2012. Mentions légales : toutes les actions mentionnées sont présentes au sein des fonds (UBAM - Turkish Equity, UBAM - Russian Equity)

LE RENDEMENT EST DANS LA DIVERSIFICATION



Christian Staub

Executive Vice President et directeur de PIMCO Suisse

LE FRANC SUISSE ET LES COURS DES OBLIGATIONS HELVÉTIQUES SONT LE MIROIR DES CRISES DANS LE RESTE DU MONDE: CRISE DE L'EURO, INQUIÉTUDES MONDIALES POUR LA CONJONCTURE. DEPUIS LES TURBULENCES DE CES DERNIÈRES ANNÉES ET TOUT PARTICULIÈREMENT DE CES DERNIERS MOIS, LES OBLIGATIONS SUISSES APPARAISSENT COMME UN HAVRE DE SÉCURITÉ. LE REVERS DE LA MÉDAILLE EST QUE, POUR LES SUISSES, INVESTIR EST DEVENU TRÈS COMPLIQUÉ.

es emprunts de la Confédération à 10 ans ne rapportent plus que 0,7 %. C'est trop peu pour les institutionnels, qui ont généralement besoin d'un rendement minimum sur une longue période, ça l'est également pour les autres investisseurs. Car avec une inflation de 1 % à long terme, leur rémunération serait négative et il leur faut donc trouver d'urgence une alternative.

Quels seraient les changements à prendre en compte pour s'assurer un rendement plus acceptable? L'important est, au prix d'un risque un peu plus grand, d'obtenir un taux plus élevé en se couvrant contre le risque de change en francs suisses. Il est en effet impossible d'obtenir une rémunération plus généreuse avec des obligations helvétiques. Les emprunts émanant du secteur privé sont

peu nombreux et peu liquides et, par-dessus tout, leurs primes de risque sont si faibles que leur potentiel de plus-value est extrêmement limité. Dans ce contexte, trois mesures s'imposent: il faut aller plus loin dans la diversification internationale, revisiter les obligations d'Etats et d'entreprises et prévoir une allocation stratégique aux emprunts des marchés émergents.

La diversification internationale offre en effet un profil risque-rendement attrayant, en particulier si l'on se couvre contre le risque de change. Ainsi, un portefeuille d'obligations internationales publiques et privées de débiteurs de grande qualité procure un rendement nominal de 4 à 5%. Même les Bunds rapportent 1% de plus que leurs homoloques suisses à 10 ans! Par ailleurs, le cours plancher de 1,20 CHF/1 EUR fixé par la Banque nationale suisse rendant superflue une couverture de change pour les investissements dans la zone euro, la rémunération des emprunts des autres émetteurs de cette zone, beaucoup plus généreuse, paraît attravante.

Il est bien évident que l'aggravation de l'endettement des emprunteurs dans la zone euro et dans le monde, impose de choisir avec soin les pays. Et, si l'on ne veut ou ne peut réaliser soi-même une analyse pays, il faut se fier à des indices plus intelligents. Ainsi, par exemple, les indices obligataires modernes pondèrent les pays en fonction du PIB ce qui paraît nettement préférable à l'approche classique selon laquelle les indices se réfèrent à la capitalisation boursière des dettes. En effet, au vu de la dégradation de la solvabilité de nombreux pays industrialisés, dégradation qui se traduit par une augmentation du risque

débiteur, il faut se garder d'une allocation qui favorise les pays les plus endettés.

Privé plutôt que public

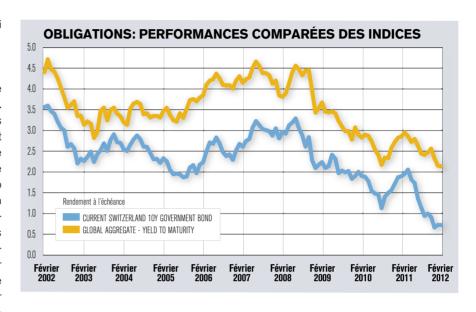
Deuxièmement, il faut trouver un équilibre entre les obligations d'Etat et d'entreprises. Jusqu'à récemment, nombre d'investisseurs partaient du principe que les emprunts d'Etat étaient quasiment sans risque, reflétant le fait que leur risque de faillite était presque nul. Pour la première fois, la crise de l'euro a permis de prendre conscience qu'il n'en allait plus automatiquement ainsi. Et souvent, les grandes entreprises multinationales affichent des finances plus solides que certains Etats et sont mieux à même de relever le défi d'une conjoncture mondiale devenue plus instable. Par conséquent, pour protéger son capital en 2012 et au-delà, il est recommandé de répartir ses actifs de facon équilibrée entre obligations d'Etats et emprunts de débiteurs privés.

Les atouts des émergents

Troisièmement, il est important d'ajuster et de positionner les portefeuilles obligataires afin qu'ils tirent parti du potentiel colossal que représentent l'ascension durable des pays

«Il faut ajuster les portefeuilles obligataires pour tirer parti du potentiel colossal des pays émergents»

Christian Staub



émergents et leurs perspectives de croissance relativement favorables à long terme. Il existe plusieurs moyens de profiter du rattrapage des marchés émergents. Les emprunts d'Etat en monnaie forte des pays émergents sont une stratégie classique, la prime de risque dépend de la solvabilité de l'émetteur et de l'appétence des marchés mondiaux pour le risque. Une tendance plus récente donne la possibilité de combiner obligations d'entreprise et exposition aux marchés émergents. Les entreprises des pays émergents sont en effet de plus en plus nombreuses à émettre des obligations en monnaie forte, lesquelles procurent un supplément de rémunération par rapport à celles des émetteurs de qualité comparable des pays industrialisés. On peut également élargir l'éventail des options stratégiques en adaptant son couple risque-rentabilité. Ainsi, jouer sur les changes

peut apporter un surcroît de rémunération non négligeable. Les monnaies des pays émergents paraissent particulièrement attractives. L'essor durable des plus grands d'entre eux se reflète dans leur taux de change. Leurs paramètres fondamentaux et perspectives de croissance, souvent bien meilleurs que ceux des pays industrialisés, font de leurs monnaies des placements séduisants. Ainsi, le taux de change favorable s'ajoute à la prime de rendement pour le plus grand profit des investisseurs.

En 2012, pour que le risque soit acceptable alors que les taux d'intérêt n'ont jamais été aussi bas, il convient donc de mettre en œuvre une stratégie qui repose sur plusieurs piliers, à savoir privilégier une allocation globale axée sur des émetteurs solides, tant parmi les entreprises que parmi les pays émergents.



BULLE SUR LE PÉTROLE?

John-F. Plassard

Directeur, Louis Capital Markets

es incertitudes macro-économiques qui planent actuellement sur les Etats-Unis, l' Europe et l'Asie pointent vers de nouveaux assouplissements monétaires (Qe3, LTRO2, nouvelle politique monétaire chinoise). Ces injections de liquidités vont commencer à avoir un impact sur la croissance, notamment à travers la hausse du prix du pétrole. Il convient donc de comprendre pourquoi.

Créer des liquidités supplémentaires peut déboucher, comme cela a déjà été le cas par le passé, sur la création de bulles sur différents actifs, des bulles qui explosent lorsque la confiance s'évanouit. Or, l'extrême relâchement de la politique monétaire des banques centrales est en train de créer de telles bulles sur les marchés financiers et ceux des matières premières. Le risque de voir une ruée sur des actifs comme l'immobilier (coté ou non), les matières premières, l'or, les monnaies, les instruments financiers et les actions est donc réel.

Parmi les actifs candidats à une prochaine bulle se trouve le secteur des matières premières qui devrait être globalement impacté. En son sein, le pétrole paraît particulièrement menacé du fait que l'augmentation du prix du baril est due à cinq facteurs très spécifiques étroitement liés à la situation très particulière que nous connaissons actuellement. Ces facteurs sont la faiblesse du dollar, les tensions géopolitiques, les températures froides en Europe, un pic de production bientôt atteint et finalement, une spéculation qui, selon certaines estimations, pourrait représenter entre 20 et 30 dollars avec un baril à 100 dollars.

Menace sur la croissance

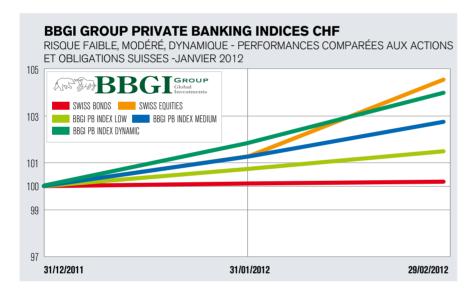
Etant entendu que les prix du carburant, du gazole et mazout léger, du kérosène, du mazout lourd, du gaz de pétrole du raffinage, du coke et du fioul sont directement liés à ceux des cours du brut, une hausse de ce dernier peut s'avérer dramatique. On estime en effet que la hausse des prix du pétrole a coûté entre 0,14 et 0,34 point de PIB par an en moyenne sur la période 2002-2007, période durant laquelle le prix du baril a quadruplé. Entre 2005 et 2006 on a constaté un effet récessif sur l'économie de la zone euro pour un coût cumulé compris entre 1 et 2,2 points de croissance.

La hausse non contrôlée du prix du baril peut avoir un effet récessif au travers de plusieurs facteurs tels que la hausse des coûts de production, la baisse des marges, la perte de confiance du consommateur, la perte du pouvoir d'achat ou encore la hausse de taux des banques centrales... Comparaison n'est pas raison, pourtant il nous paraît important de rappeler que, exprimé en prix de 2006, le baril était passé de 20 à 100 dollars entre 1973 et 1979 et avait eu un fort effet récessif, amplifié par le retournement d'une politique monétaire trop accommodante.

Entre temps, des avancées structurelles ont eu lieu, notamment en ce qui concerne l'intensité pétrolière de l'économie, laquelle a diminué. À cela s'ajoute le fait que, comme nous l'avons rappelé plus haut, les cours du pétrole étant libellés en dollars, l'appréciation de l'euro depuis 2002 a contribué à protéger la zone euro de l'effet de la flambée des cours du pétrole. Cependant, malgré le fait que la dépendance de l'économie au pétrole a largement diminué depuis les années 1980, son implication est toujours forte. Il conviendra donc ces prochains trimestres de surveiller l'évolution du brent qui pourrait avoir, sur la deuxième partie de 2012 un impact négatif fort sur la croissance.



LE RISQUE PAIE... À NOUVEAU



TOUTES LES STRATÉGIES SONT DANS LE POSITIF. L'INDICE «RISQUE DYNAMIQUE», EN HAUSSE DE 2,3% EN FÉVRIER, EFFACE TOUTE LA CONTREPERFORMANCE DE 2011 ET GAGNE 3,93% DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE. LES STRATÉGIES «RISQUE FAIBLE» ET «RISQUE MODÉRÉ», DAVANTAGE ORIENTÉES VERS LES PLACEMENTS À REVENUS FIXES, GAGNENT RESPECTIVEMENT +0,67% ET +1,35% CE MOIS.

Alain Freymond, associé, BBGI Group

es sous-indices en francs suisses affichent des performances mitigées, trois classes d'actifs étant en baisse, contre deux le mois précédent. Les résultats restent toutefois très similaires à ceux de janvier et les classes d'actifs risquées bénéficient pleinement de l'amélioration du climat des investissements et d'un scénario macro-économique plus favorable tant aux Etats-Unis, qu'en Asie et en Suisse. Les obligations internationales

confirment la baisse entamée au début de l'année. Les obligations suisses stagnent et la gestion alternative recule légèrement.

À l'opposé, les matières premières bénéficient enfin du renversement du scénario consensuel désormais plus favorable à une reprise de la demande. Et, malgré une dépréciation du dollar de 1,72%, elles progessent de 4,24%. Le «private equity» profite avant tout du retour de l'optimisme. Les actions suisses, qui ont cédé -7,72% en 2011, tirent également parti de cette situation d'embellie, tandis que les

actions internationales et l'immobilier (+1,74%) suivent la même logique. Dans ce contexte défavorable aux placements à revenus fixes, c'est naturellement l'indice «risque dynamique» qui affiche les meilleures performances. Globalement, les deux premiers mois de l'année 2012 font la part belle au «private equity» (+10,68%) ainsi qu'à l'immobilier (+7,54%). Les actions internationales poursuivent leur tendance haussière, progressant de +6,19% au total, suivies des matières premières et les actions suisses en hausse de +4,5%. Par contre, la gestion alternative stagne (-0,54%) tandis que les obligations internationales enregistrent une baisse plus franche (-3,10%). Au niveau des devises, la consolidation du dollar se poursuit (-1,72%) alors que l'EUR/CHF reste stable (+0,11%) et proche du niveau fixé par la Banque Nationale Suisse.

LES GAGNANTS DU MOIS

Matières premières	+ 4.24%
Private equity	+ 3.57%
Actions suisses	+ 3.17%
Actions internationales	+ 3.08%

LES PERDANTS DU MOIS

Obligations internationales	-2.65%
Gestion alternative	-0.32%
Obligations suisses	-0.03%

En fonction des stratégies de placement réellement réalisées par les banques de gestion, ces résultats peuvent avoir été en réalité meilleurs ou moins bons. De ce point de vue, les indices BBGI Group Private Banking constituent un outil de qualité permettant de mesurer l'efficience de la gestion réalisée et représentent un guide unique pour les investisseurs souhaitant dialoguer en professionnel avec leurs mandataires.

UN POTENTIEL EXTRAORDINAIRE

Véronique Bühlmann

ON DÉBAUCHE OUTRE-MANCHE, ON EMBAUCHE SUR LE CONTINENT! ALORS QUE LLOYDS BANKING GROUP, LA BANQUE AU NOIR DESTRIER, PUBLIE DES PERTES ET ANNONCE DE NOUVEAUX LICENCIEMENTS, RUSSELL GALLEY, DIRECTEUR DE LA DIVISION INTERNATIONAL WEALTH DU GROUPE, BASÉ EN SUISSE, PRÉVOIT L'AVENIR AVEC UNE CERTAINE SÉRÉNITÉ ET PRÉVOIT DE TRIPLER SES ACTIFS SOUS GESTION.

es moments que nous vivons actuellement dans l'industrie de la gestion de patrimoine sont particulièrement stimulants. Je suis convaincu que nous disposons ici d'une occasion unique de fournir des services internationaux de qualité exceptionnelle en matière de gestion de patrimoine et de banque privée», affirmait Russell Galley lors de son entrée en fonction en juin dernier. C'est en effet suite à la «revue stratégique» mise en œuvre par António Horta-Osório, CEO de Lloyds Banking Group, que les activités internationales de gestion de patrimoine et de banque privée étaient réunies et placées sous la direction exclusive de Russell Galley, déplacé pour l'occasion dans la filiale de Genève. Ainsi la Suisse devenait «le site prioritaire» de cette activité, signifiant que tous les segments de la clientèle patrimoniale du groupe seraient dorénavant gérés depuis le bout du Léman. Après huit mois dans sa nouvelle fonction, le patron de la division International Wealth reste confiant. Il estime que le segment de la gestion de fortune est promis «à une croissance considérable». En effet, le groupe ne disposant que d'une petite part de marché dans ce domaine, il lui est plus facile de progresser rapidement. Russell Galley envisage ainsi de tripler son chiffre d'affaires à un horizon de cinq à dix ans. Mais, dans ce marché hyper-compétitif qu'est devenue la gestion de patrimoine, comment cet homme venu de la plus grande banque de détail britannique, entendil faire de la croissance?

Une vision à long terme

Fidèle aux grandes lignes déployées dans la «revue stratégique» du groupe, il s'appuiera essentiellement sur les atouts existants et, parmi eux, les expatriés: «chaque année, environ 60 000 de nos clients changent de domicile. Les accompagner vers leurs nouvelles destinations représente donc une évidence». Plus globalement, l'objectif est d'augmenter les montants gérés par client existant. «De nouvelles offres permettront à la clientèle aisée et très aisée d'atteindre ses objectifs» peut-on lire au chapitre «investir dans notre core business» de la revue stratégique. Comment la convaincre? Au nombre des arquments avancés par Russell Galley, citons, des équipes loyales et talentueuses, une architecture totalement ouverte qui, par conséquent, n'incite pas à pousser les produits-maison, ainsi qu'une vision à long terme qu'il oppose à «de ridicules ambitions à court terme» qui constituent parfois la vision d'autres banques. Insistant sur l'aspect relationnel du métier, le



Banquier certes chevronné, puisqu'il peut s'appuyer sur 28 années d'expérience dans le secteur, **RUSSELL GALLEY** ne présente pas précisément le profil-type du banquier privé. Avant de reprendre les rênes de la gestion de patrimoine internationale de Lloyds Banking Group, il avait en charge l'activité «retail» du groupe en Grande-Bretagne.

En tant que directeur général du département Savings Investement and Protection du groupe, il présidait aux destinées de la plus grande institution d'épargne (200 milliards de livres sterling de dépôts) et du plus gros bancassureur britannique. Au cours de sa carrière, il a également été à la tête du plus important portefeuille britannique de prêts non garantis. De 2006 à avril 2008, il était actif dans le domaine hypothécaire, dirigeant Halifax, Bank of Scotland (HBOS) et Intelligent Finance Mortgage Businesses, un département de Bank of Scotland. Rappelons que HBOS, résultat de la fusion de Bank of Scotland avec Halifax, le numéro un britannique du crédit immobilier, se plaçait au 5ème rang des établissements britanniques. Suite à la crise des subprimes, HBOS a été racheté en septembre 2008 par Lloyds TSB transformé en Lloyds Banking Group en janvier 2009.

directeur de la division International Wealth, entend renforcer le dialogue: «chaque client est particulier mais on peut dire que la plupart d'entre eux ont pris la mesure des difficultés actuelles au sein de leur propre activité, par exemple au travers des mouvements brutaux sur les devises ou des violentes variations des prix des matières premières. Aussi, de ce point de vue, la relation est devenue plus facile». Mais cela n'empêche pas qu'il soit nécessaire «de décortiquer les performances jusque dans leurs moindres détails». L'important est «de ne pas promettre la lune» et de s'assurer, au travers de contacts multiples, que les attentes de la clientèle correspondent bien à ce qui est possible. Il insiste: «nos relations avec la clientèle sont basées sur le long terme: la vie ne s'arrête pas à un horizon de trois mois, une ou trois années». Déjà, le renforcement de la gestion privée internationale opéré au travers de plusieurs nominations - et notamment celle de Alex Tsikouras qui s'est vu décerner le titre de «jeune banquier exceptionnel» en octobre dernier à Singapour, porte ses fruits. En effet, les flux d'actifs sont clairement positifs, à tel point que le recrutement de nouvelles énergies est devenu nécessaire. Géographiquement et parmi d'autres marchés, l'Amérique Latine a le vent en poupe. Implanté dans cette région depuis très longtemps, et depuis 1862 au Brésil, le groupe y dispose d'une clientèle fidèle. «Nous entretenons des relations avec la 2ème, voire la 3ème génération de clients» précise Russell Galley, qui annonce également des recrutements pour servir la région depuis Miami.

Dans ce vaste effort de réorganisation que traverse le groupe, on peut s'étonner de la place octroyée à une Suisse dont les coûts ne sont pas précisément les plus compétitifs. Outre l'implantation historique de la banque Lloyds à Genève, implantation qui remonte à 1919, Russell Galley explique: «la tradition est plus importante que le secret... La Suisse ne va pas disparaître (de la carte des places financières) car elle dispose d'un vaste réservoir de savoir-faire».

BANQUES EUROPÉENNES: UN SECTEUR EN VOGUE

En décembre dernier, Oddo Asset Management lançait un fonds sectoriel axé sur les valeurs bancaires européennes dont l'objectif est de surperformer l'indice Stoxx Europe 600 Banks Net Return sur cinq ans. Constatant que le marché sur lequel les banques se traitent actuellement 0,5 fois leur actif net, intègre de façon exagéré les hypothèses de stress, les gérants estiment que « le secteur bancaire offre des opportunités d'achat dans une optique de long terme. à condition d'être sélectif ».

Et, en effet, la comparaison des dix principales positions du fonds à fin février avec celle de l'ETF de Lyxor qui suit le même indice, reflète bien l'attitude résolument active de Alain Dupuis, gérant du fonds, qui a couvert les valeurs bancaires en tant qu'analyste financier depuis plus de 15 ans et rejoint l'équipe actions thématiques de Oddo AM en 2011.

Visiblement, le gérant ne croit guère au potentiel de nos grandes banques, absentes de son top ten alors qu'elles figurent respectivement en 3ème et 9ème position de l'indice.

TOP TEN COMPARÉS

LYXOR ETF Stoxx Europe 600 Banks

HSBC	18.91%
Banco Santander SA	8.55%
UBS	6.03%
Standard Chartered	6.01%
BNP Paribas	5.86%
Deutsche Bank	5.23%
BBVA	5.20%
Barclays	4.94%
Credit Suisse	3.64%
Intesa Sanpaolo	3.27%

Sources: Lyxxor, Oddo AM, 29/02/2012

ODDO European Banks

BNP Paribas	8.10%
Commerzbank	8.00%
HSBC HLGS PLC	7.90%
KBC Groep	7.60%
Barclays PLC	6.10%
DNB ASA	4.60%
Intesa Sanpaolo	4.10%
BBVA	4.00%
Banco Santander	3.90%
Deutsche Bank	3.70%

LES BANCAIRES: UN FORT POTENTIEL DE REPRISE

ÉVOLUTION DU LYXOR ETF STOXX EUROPE 600 BANKS DEPUIS 2007

1000
900
800
700
600
500
400
200
100
100
100
100
100
100
100
2007
2008
2009
2010
2011
2012



LA CHINE UNE OUVERTURE ÉCONOMIQUE PAR ÉTAPES JUDICIEUSE

Martin Wolf
© FINANCIAL TIMES, Londres,
Partenariat éditorial avec market.ch,
exclusif en Suisse.

a prochaine crise financière majeure émanera de la Chine. Ce pronostic ne se veut pas formel. Mais rares sont les pays qui ont su éviter une crise après une période de libéralisation financière et d'intégration dans l'économie mondiale, comme l'illustrent les Etats-Unis des années 1930, le Japon et la Suède au début des années 1990, le Mexique et la Corée du Sud à la fin des années 1990 et une grande partie de la zone euro aujourd'hui. Aucun pays n'est à l'abri d'une crise financière. Selon les observations de Carmen Reinhart de l'Institut Peterson pour l'économie internationale et Kenneth Rogoff de Harvard, elles représentent un «risque également partagé». La Chine, y fera-t-elle exception? Seulement si les décideurs chinois observent la prudence nécessaire.

Un tel signe de prudence est perceptible dans un rapport publié en février dernier selon lequel la Banque Populaire de Chine («People's Bank of China») recommande d'accélérer l'ouverture du système financier chinois. Compte tenu des enjeux pour la Chine et le monde, les implications méritent qu'on s'y arrête. Peut-être que le monde réussira alors à gérer ce processus mieux que par le passé. C'est l'agence de presse officielle du gouvernement Xinhua, et non pas le site web de la PBoC, qui a publié l'information, qui plus est,

sous le nom de Sheng Songcheng, directeur de la statistique, et non pas du gouverneur ou sous-gouverneur de la banque. On doit en conclure qu'il s'agit davantage d'un ballon d'essai que d'une stratégie politique. Quoi qu'il en soit, la publication s'est faite avec l'accord de la Banque Populaire de Chine et vraisemblablement de gens bien plus haut placés.

L'article expose une réforme en trois étapes: la première, qui doit être mise en place sur les trois prochaines années, dégagerait la voie à une intensification des investissements chinois à l'étranger, étant donné «que le recul des banques et sociétés occidentales à créé un vide pour les investissements chinois», donc une «stratégie d'opportunité». La deuxième phase, d'ici trois à cinq années, viserait à accélérer les prêts en Renminbi à l'étranger. Le long terme, d'ici cinq à dix ans, verrait l'ouverture des marchés boursier, obligataire et immobilier aux étrangers. La libre convertibilité du Renminbi, à un stade encore indéterminé, serait le «dernier pas». Elle serait accompagnée de restrictions sur les flux de capitaux «spéculatifs» et les emprunts à court terme à l'étranger. En somme, la pleine intégration serait renvoyée aux calendes grecques.

Quelles sont les implications de ce plan? Il semble en tout point raisonnable. Ce parti pris s'appuie sur la prise en compte des bénéfices et des risques que «la réforme et l'ouverture» financières apporteraient à la Chine et à l'économie mondiale.

Le lien entre les arguments en faveur de l'ouverture à l'économie mondiale d'une part et la réforme au niveau national d'autre part est très étroit. En effet, la première ne pourra se faire

avant la dernière: ouvrir le système financier hautement règlementé d'aujourd'hui à l'économie mondiale serait une recette de catastrophe, les dirigeants chinois le savent. D'où le report de la libre convertibilité à un futur lointain, à en croire ce plan.

Heureusement, la réforme du marché national ne manque pas d'arguments de poids. Toute économie désireuse de soutenir sa croissance et de rivaliser en même temps avec la productivité des pays riches - ce à quoi la Chine aspire - a un besoin impératif de marchés financiers dynamiques. Plus concrètement, une étude récente de Nicholas Lardy de l'Institut Peterson pour l'économie internationale, note que «des taux de dépôts réels négatifs entraînent des taux élevés d'imposition des ménages - lesquels en tant que déposants sont d'une importance capitale pour le système bancaire - et conduisent à un investissement excessif dans l'habitat résidentiel. Des taux de prêts réels négatifs subventionnent l'investissement dans les industries à forte intensité de capital, sapant ainsi les efforts de restructuration de l'économie en faveur des industries légères et des services».* Pourtant, et M. Lardy le sait aussi, ce régime financier aux effets pervers fait partie d'un système plus large reposant sur la taxation de l'épargne, la promotion de l'investissement et le découragement de la consommation, ce qui a conduit à des interventions colossales sur les marchés de devises étrangères et à d'énormes accumulations de réserves en devises étrangères. Plus radicalement, la réforme est devenue impérative car ce système ne contribue plus à un modèle de développement souhaitable. Mais il est si profondément intégré dans les rouages de l'économie que toute réforme est politiquement hypothéquée et économiquement destructrice. On peut même se poser la question de savoir si une telle réforme est politiquement faisable. En tout cas, le processus sera sûre-

Comment la stratégie d'ouverture proposée par la Banque Populaire de Chine pourraitelle alors s'accorder avec une réforme aussi prudente? Il est probable qu'une libéralisation





La Banque Populaire de Chine, à Pékin

relative des sorties de capitaux envisagée sur les cinq prochaines années remplacerait en partie les accumulations de réserves en devises étrangères. Mais si cela devait s'accompagner d'une hausse des taux d'intérêts réels, comme suggéré par le train de mesures envisagé, l'épargne et l'excédent du solde de la balance des paiements courants de la Chine pourraient exploser, aggravant ainsi le déséquilibre de la balance extérieure.

Ce point souligne l'enjeu colossal que représente pour le reste du monde la nature de la réforme en Chine et l'ouverture de son secteur financier.

L'épargne intérieure brute de la Chine s'accroît à un rythme annuel largement supérieur à trois milliards de dollars ce qui représente 50% de plus que l'épargne brute des Etats-Unis. La pleine intégration de flux de capitaux aussi colossaux aura infailliblement des répercussions immenses à l'échelle mondiale. Il est quasiment tout aussi certain qu'au cours de la prochaine décennie, les institutions financières de la Chine, déjà gigantesques, deviendront les plus grandes du monde. Il suffit de se rappeler de l'intégration du Japon dans les années 1980 avec l'implosion de ses finances qui s'ensuivit pour se rendre à l'évidence des dangers potentiels. Par conséquent, nous devrions nous réjouir de l'approche prudente de la Chine.

Le monde entier a un intérêt immense à ce que l'économie chinoise évolue vers un modèle de croissance plus équilibrée. De même que ses intérêts sont parallèles à la façon dont la Chine gérera ses réformes et l'ouverture de son système financier. De nombreuses politiques demandent à être coordonnées, notamment dans les domaines de la régulation financière, de la politique monétaire et des régimes de taux de change. Une bonne réponse à cette exigence pourrait éviter que la

crise actuelle des pays à hauts revenus ne soit aussitôt suivie d'une « crise chinoise » dans les années 2020 ou 2030. Si la réponse est mauvaise, les Chinois eux-mêmes risquent de perdre le contrôle, avec les conséquences désastreuses qui en découlent.

La Banque Populaire de Chine propose un calendrier de réformes qui prendrait en compte les besoins de la Chine et du reste du monde. Mais pour y arriver, il faut dès maintenant ouvrir un débat approfondi sur toutes les implications. L'enjeu des politiques de la Chine dépasse les seuls Chinois. C'est de cela qu'il s'agit lorsque l'on parle d'un Etat comme une superpuissance - les Etats-Unis feraient bien d'en prendre note.

* Sustaining China's Economic Growth After the Gobal Financial Crisis (Soutenir la Croissance Economique de la Chine après la Crise Financière Mondiale), Peterson Institute for International Economics, 2012.



LA RENTE DE MONOPOLE: UN FREIN AU DÉVELOPPEMENT

Robin Harding
© FINANCIAL TIMES, Londres,
Partenariat éditorial avec market.ch,
exclusif en Suisse.

haled Ibrahim, un immigrant grisonnant de Jordanie, à la chevelure abondante, s'accroche à sa vision modeste du rêve américain: avoir son propre taxi pour travailler à Milwaukee dans le Wisconsin, la ville de tournage de la série télévisée Happy Days. Le problème, c'est qu'il ne peut pas mettre sur la table les 150 000 dollars, le prix du véhicule en sus, pour acheter à l'actuel propriétaire l'une des quelque 321 licences de taxi accordées par la ville.

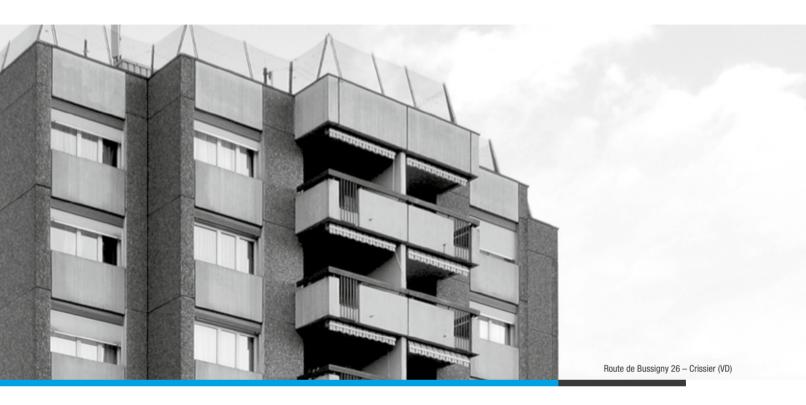
Pendant quelques années, M. Ibrahim a conduit un taxi de location; il a tenté sa chance avec un camion; actuellement, il est chauffeur d'une limousine d'aéroport. Pour lui, «le seul moyen de s'en sortir aujourd'hui est d'être son propre patron, avoir sa propre voiture et avoir sa propre licence».

Il s'est donc adressé à l'Institut pour la Justice et est devenu le plaignant principal lors de la déposition d'une plainte pour obtenir l'annulation du plafonnement des taxis – en vigueur depuis 1992 – imposé par la constitution de l'Etat du Wisconsin. «Si nous obtenons gain de cause», dit M. Ibrahim, «certains parmi nous, au moins les jeunes, auront leur propre taxi et pourront bâtir une vie meilleure».

Si le prix d'une licence est aussi prohibitif, c'est que chaque taxi de Milwaukee est une affaire extrêmement lucrative en raison de la limitation de la concurrence: les surplus de bénéfices sont l'illustration de ce que l'on appelle une «rente de monopole». En effet, la location d'un taxi avec licence revient à 1000



INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE: CONNAISSEZ-VOUS LES AVANTAGES DU SWAP?



Par l'opération d'apport en nature appelée «swap», une institution de prévoyance peut échanger avec un fonds de placement un bâtiment qu'elle détient en direct, contre des parts de ce fonds. Le swap peut notamment intéresser les caisses détenant quelques bâtiments en direct sans disposer d'une véritable organisation immobilière en leur sein. Se pose pour elles la question de l'optimisation de la gestion, des risques de concentration et de l'absence de toute liquidité. En procédant à un swap, la caisse dilue son risque en devenant propriétaire de titres représentant un portefeuille diversifié, se libère de toute la problématique de gestion et gagne en liquidité.

Réservé aux caisses de pension

Immo56, le fonds Immobilier-CH pour Institutionnels 56j, permet aux caisses de pension de tirer parti du potentiel du marché suisse et de rendre leurs investissements immobiliers plus efficients, tout en bénéficiant de l'exonération de l'impôt direct sur le bénéfice et le capital. En plus des avantages fiscaux, il permet de capitaliser sur le dynamisme et la sécurité du marché romand et de se libérer de la survalorisation actuelle des fonds immobiliers cotés (les agios sur les fonds immobiliers comparables atteignent plus de 20%). Immo56 est un fonds surveillé par la FINMA et soumis à la LPCC (Loi sur les placements collectifs de capitaux).

Immo56 vous intéresse? Vous voulez en savoir plus sur l'opération de swap, ce qu'elle implique et les avantages qu'elle offre? N'hésitez pas à prendre contact avec nous au 021 651 65 30, ou par email à l'adresse vbo@immo56.ch.

Direction de fonds: Solufonds SA / Banque dépositaire: Banque Cantonale Vaudoise





dollars par semaine, avec l'essence à charge du conducteur.

La création d'une rente rente de monopole – souvent le fruit de campagnes de persuasion dans les milieux politiques pour l'obtention d'un monopole ou privilège – représente une chance unique pour quelqu'un de s'enrichir puisque par la suite aucun autre prétendant au marché ne pourra y accéder. La valeur totale des licences de taxi de la ville de Milwaukee s'élève à 48 millions de dollars – dont plus de la moitié se concentre depuis 1991 entre les mains de sociétés appartenant à une seule famille: les Sanfelippos. D'après ces derniers, les prix seraient plutôt de l'ordre de 80 000 dollars, ce qui repré-

senterait malgré tout une valeur totale de 13 millions de dollars.

«Les gens ne peuvent pas lancer leur propre affaire, parce qu'il leur faut faire quelque chose d'inutile, à savoir débourser 150 000 dollars au profit de quelqu'un qui est protégé par ce système» dit Antony Sanders, l'avocat en charge du dossier.

Somme toute, le problème des licences de taxi à Milwaukee peut paraître un problème mineur, mais n'est en réalité que la partie visible et facilement mesurable d'un phénomène plus large. Les activistes du «Tea Party» et d'«Occupy Wall Street» n'en sont peut-être pas conscients, mais c'est bien la rente de monopole qui est leur dénominateur com-

mun; elle est derrière la plupart de ce qu'ils abhorrent.

La rente permet aux uns de s'enrichir aux dépens des autres. En période de pleine croissance, cela n'avait peut-être pas beaucoup d'importance. Mais avec la globalisation et les changements technologiques qui font de l'Amérique et d'autres pays occidentaux des sociétés toujours plus inégalitaires, la droiture du système se pose avec une nouvelle acuité.

Les analystes voient l'essentiel du mal dans le gâchis des ressources englouties dans le lobbying pour obtenir ou sécuriser l'octroi de licences. Dans le jargon professionnel, cela s'appelle «créer des situations de rente»





(«rent-seeking»). Selon des recherches sur les pertes encourues par la course aux privilèges et aux situations de monopole qui en découlent, leur ampleur se situe entre 3 et 12 % du PIB aux Etats-Unis.

Ces rentes découlent aussi d'autres monopoles légaux, comme la protection élargie des droits d'auteur. Le secteur financier, lui aussi, en est truffé; selon certains experts, les revenus élevés des managers s'expliquent par la possibilité de ces derniers de prélever des rentes sur les actionnaires.

Pour Matt Kibbe, président du mouvement parapluie du Tea Party, Freedom Works, l'opposition à la création de situations de rente est «quasiment constitutive» de son mouvement. À ce propos, il rappelle la genèse du Tea Party dans la foulée de la bataille des «bail-outs»: la garantie du «too-big-to-fail» est intrinsèquement responsable de la création de rentes au profit des grandes banques.

Le monde des affaires a toujours manœuvré pour s'octroyer des accords privilégiés avec le gouvernement, dit M. Kibbe, mais «il semble que les choses s'accélèrent à un point où l'alliance contre nature entre les grands intérêts privés et le politique dicte de facto l'intérêt public».

Pourtant, globalement le public semble souvent savoir faire la part des choses entre rente et création d'une réelle valeur ajoutée, comme par exemple dans les technologies de l'information. «Il me semble que les gens n'en veulent pas beaucoup à Steve Jobs», dit Dean Baker, co-directeur du CEPR, un centre de recherche en économie et politique, à propos du défunt fondateur d'Apple. Il est probable qu'à l'approche des élections de cette année, les chefs d'Etat éviteront de parler de rente de monopole – préférant passer pour quelqu'un qui combat ce phénomène ; enjeu crucial pour la victoire.

L'année dernière, Martin Kretschmer, professeur de droit à l'Université de Bournemouth en Angleterre, s'est rallié à un combat perdu d'avance contre une gigantesque création de rentes en Europe: l'élargissement des droits d'auteur sur les enregistrements de musique de 50 à 70 ans. Dans le cadre de cette nouvelle loi, 1 milliard d'euros seront prélevés de la poche des consommateurs européens pour remplir celle des professionnels de l'édition musicale et des rockers vieillissants.

D'un point de vue social, les droits d'auteur doivent inciter les artistes à la création. Pourtant, fait remarquer M. Kretschmer, «le système s'est trahi lui-même du fait de la rétroactivité de l'élargissement». Les Beatles ont déjà enregistré Rubber Soul; ce n'est pas parce qu'il y a 20 ans de droits d'auteur de plus qu'ils l'enregistreront de nouveau. Et il ajoute que d'après un consensus entre chercheurs sur une durée de protection des droits d'auteur qui préserve au mieux les intérêts à

la fois du consommateur et de l'artiste, «14 années n'est pas déraisonnable comme point de départ».

Les revenus des managers sont davantage sujets à controverse. Si certains experts soutiennent qu'une rémunération très élevée est le meilleur moyen pour s'assurer que le dirigeant agisse dans l'intérêt des actionnaires, d'autres affirment que les managers ont le pouvoir d'agir sur leurs propres revenus et qu'ils peuvent, effectivement, s'attribuer des rentes

«Nous savons qu'au moins une partie des revenus des dirigeants provient de rentes, car aussi bien le niveau des revenus que la déconnexion entre performance et rémunération augmentent avec le pouvoir croissant des dirigeants sur les actionnaires», déclare Jesse Fried, Professeur à la Faculté de droit de Harvard et co-auteur de Pay Without Performance, un livre se penchant sur les pratiques des dirigeants en matière de rémunération.

En apportant des améliorations à la gouvernance des sociétés, à l'instar des nouvelles règles «say-to-pay» (rémunération des dirigeants soumise au vote des actionnaires) aux Etats-Unis, «il serait possible de réduire la part des revenus de la rente dans la rémunération des dirigeants», à condition que les actionnaires y aient recours, dit M. Fried, «mais en fin de compte, les dirigeants des sociétés anonymes avec leur actionnariat dispersé finiront toujours par empocher des rentes». Finalement, le secteur financier est au point mort, à l'image d'une arène où certaines sociétés ou individus ont le pouvoir et l'information, alors que d'autres n'en ont pas. Les banques d'investissement savent quels titres leurs clients achètent et vendent; les traders hyper-performants rivalisent pour placer leurs ordinateurs au plus près de la bourse; et l'ensemble de l'industrie de la gestion active de l'investissement, laquelle rémunère globalement au même taux que le marché, déduction faite de ses propres frais, empoche quelque

Alors qu'un taxi ne se trouve généralement

chose qui ressemble à une rente.





que devant les grands hôtels, il n'y a qu'une courte distance en voiture du centre ville de Milwaukee jusqu'aux bureaux de l'American United Taxcab Co. Les bâtiments occupent presque tout un bloc d'immeubles et rappellent davantage une start-up informatique que les sinistres compteurs que l'on rencontre dans beaucoup d'autres villes. Répondant à 6000 appels par jour, le personnel suit par GPS les déplacements de leurs taxis à travers la ville.

Joe Sanfelippo dont le frère est le propriétaire de l'affaire fondée par son père, est visiblement hors de lui à cause de l'assaut que l'Institut pour la Justice a lancé contre une société qui, de son point de vue, est le fruit de nombreux investissements, d'un dur labeur et d'un flair entrepreneurial. «Ce qu'ils veulent, ce n'est pas un marché libéralisé, mais un marché gratuit», dit M. Sanfelippo. «Quelqu'un qui n'est pas au courant et qui prendrait pour argent comptant leur discours ne croirait pas que cela vient de la part de l'Institut pour la Justice; il croirait que cela vient de l'Institut pour l'Occupation».

«Il semblerait qu'ils cherchent à déclencher un genre de lutte des classes ou une campagne de jalousie lorsqu'ils disent: 'Vous savez quoi, ces gars-là se sont installés ici, ils ont sûrement triché pour y arriver, alors on va réclamer notre part, et gratuitement».

M. Sanfelippo explique pourquoi la vie était si difficile avant la mise en place du plafonnement des licences. «Personne ne pouvait décemment gagner sa vie avec un taxi. Personne n'avait les moyens d'avoir un véhicule décent», rappelle-t-il. «Il n'était pas rare pour un taxi d'attendre quatre heures pour avoir un client. Les conducteurs de taxis en arrivaient aux poings pour un client. Déplafonnez les licences et vous verrez comment Milwaukee se remplira de taxistes véreux, avec en prime une ville plongée dans un cauchemar réglementaire».

Si toutes ces raisons peuvent expliquer pourquoi la ville de Milwaukee préfèrerait limiter le nombre de licences de taxis, elles ne justifient pas pour autant que les propriétaires actuels en soient les détenteurs définitifs. La ville pourrait simplement mettre aux enchères 321 licences chaque année et encaisser ellemême l'intégralité de ces rentes. D'un autre côté, une licence équivaut à une assurance vieillesse pour les conducteurs qui n'ont pas d'affaire à leur nom à vendre au moment de leur retraite. Mais cet argument ne vaut que pour la première génération d'heureux propriétaires.

La démarche de l'Institut pour la Justice a eu pour effet de relancer une demande de convertir les permis actuels en médaillons à l'instar de ceux utilisés à New York, pour leur donner une base légale permanente et pouvoir en accorder quelques nouveaux chaque année. Sous la pression du lobby des propriétaires de taxis de Milwaukee, un projet de loi a été adopté par la commission de l'assemblée législative du Wisconsin à peine trois semaines après son introduction et pourrait entrer en vigueur sous peu.

Il n'y a pas de remède miracle contre les rentes, car du fait même qu'elles existent, les opportunités existent également. «Une solution consisterait à amener les tribunaux à appliquer l'ensemble des règles de la constitution des Etats-Unis», dit Peter van Doren, membre dirigeant de l'organisation libertarienne Cato Institute. C'est cette approche, qui vise à limiter la portée d'une éventuelle régulation fondée sur une disposition légale, que l'Institut pour la Liberté a adopté à Milwaukee.

Pour savoir s'il s'agit d'une situation nécessitant une réglementation ou si la rente provient de transactions privées, il existe une alternative: la transparence.

Selon Roger Congleton, Professeur d'économie à l'Université de West Virginia, «la transparence comporte presque toujours le risque d'affaiblir le soutien populaire aux politiques publiques susceptibles de créer des rentes pour une poignée de privilégiés».

Pour M. Ibrahim, les choses sont plus simples: «Il ne devrait pas y avoir de monopole», dit-il. «Dans l'état où en sont les choses, on a beau travailler jour et nuit, la rente, on ne l'aura pas». ■

LA THÉORIE CLASSIQUE

Robin Harding

aristocratie terrienne a plus ou moins disparu, mais si Adam Smith, un des fondateurs de l'économie politique, vivait aujourd'hui, il verrait que les rentes qu'il était le premier à théoriser n'ont pas disparu.

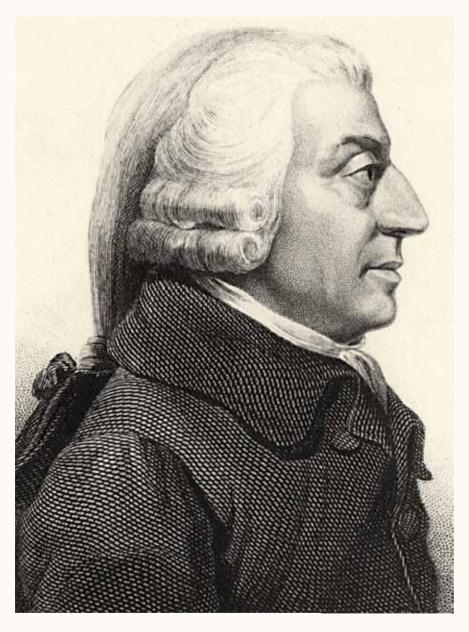
La production a besoin de trois choses, dit Smith dans son ouvrage La Richesse des Nations: le travail rémunéré par les salaires; le capital qui rapporte intérêts et profits; et les terres payées par les rentes. Il a aussi observé que les rentes ne comportent pour le propriétaire terrien ni risque ni effort.

«Dès l'instant où la terre d'un pays devient propriété privée, les propriétaires, comme tout homme, récoltent ce qu'ils n'ont jamais semé et exigent une rente même pour les produits naturels de cette terre», écrit-il. Les rentiers deviennent ainsi les scélérats de la révolution industrielle. Ils pouvaient extorquer l'argent des propriétaires d'usines simplement parce qu'ils possédaient toutes les terres.

L'image, devenue cliché, du rentier cupide vivant aux dépens des autres avec son allure obèse de personnage prospère exhalant des nuages de fumée de cigare est rapidement devenue une figure familière de la littérature du 19ème et 20ème siècle traversant les pages de Charles Dickens, d'Anthony Trollope et d'E.M. Forster, pour ne citer qu'eux.

Smith et d'autres théoriciens classiques de l'économie, dont David Ricardo et John Mill, ont également observé avec inquiétude la tendance qu'ont eue les milieux d'affaires à demander que le gouvernement leur accorde des monopoles, des barrières





douanières et autres privilèges. Frédéric Bastiat, un économiste français du 19ème siècle les accusait de «pillage légal».

Avec la perte de vitesse de la propriété terrienne par rapport à l'industrie, l'apparition des syndicats et le renversement des aristocraties européennes, l'idée de rente s'est petit à petit effacée. Mais elle a rebondi dans les années 1960 et 1970 quand deux économistes américains, Gordon Tullock et Anne Krueger, ont théorisé la création de situations de rente («rent-seeking») pour décrire les pertes des ressources englouties dans la bataille pour des privilèges comme par exemple un monopole.

Les rentes foncières existent toujours, même si les gouvernements prélèvent des impôts sur la plupart d'entre elles: à titre d'exemple, ils perçoivent des droits sur la production de pétrole ou des minerais. Mais la simple étendue et complexité de la finance moderne conjuguée à l'importance de la propriété intellectuelle et aux législations régissant la vie économique moderne semblent avoir ouvert de nouvelles voies pour tous ceux qui cherchent à créer des situations de rentes.

En même temps, les Etats-Unis ont subi une récession profonde, nonobstant une distribution des revenus moins inégalitaire que depuis des décennies grâce aux changements technologiques, ce qui a suscité une réaction contre tous ceux - comme les gestionnaires des banques en faillite - dont les rémunérations sont sans rapport avec l'argent et le travail investis. ■



www.dynapresse.ch Service abonnements 022 301 59 12

12 numéros 59.- CHF



DÉVELOPPEMENT DURABLE: ENGAGEZ-VOUS!

Philippe Clerc DANS SA FORME LA PLUS SIMPLE, UN COM-PORTEMENT DURABLE SE CARACTÉRISE PAR TROIS DIMENSIONS: L'ÉQUITÉ SOCIALE, L'ÉQUI-LIBRE ENVIRONNEMENTAL MAIS AUSSI LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE. L'IDÉE DE «CITOYEN RESPONSABLE» SÉDUIT UN

L'IDÉE DE «CITOYEN RESPONSABLE» SÉDUIT UN GRAND NOMBRE DE SUISSES. FACE À CETTE DEMANDE, LES OFFRES SE SONT MULTIPLIÉES. AUJOURD'HUI, LE CITOYEN RESPONSABLE PEUT S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DURABLE SUR PLUSIEURS FRONTS, QU'IL S'AGISSE DE SES DÉPLACEMENTS, DE SON HABITAT ET MÊME DE SES FINANCES.

POUR FAIRE LE TRI DES NOMBREUSES OFFRES QUI SE PRÉSENTENT, IL EST TOUT NATUREL D'APPLIQUER UN FILTRE PÉCUNIAIRE. C'EST LE FIL ROUGE DE CET ENGAGEMENT: NUL NE S'ENGAGERA DANS UNE DÉMARCHE DURABLE SI LES FRAIS EXPLOSENT.



rnold Schwarzenegger, qui a fait du développement durable sa nouvelle croisade, était de passage à Genève en mars pour présider les travaux de l'ONG qu'il a créé en 2010. «R20 Regions of climate» regroupe les régions (initialement au nombre de 20) qui se sont engagées à lutter contre le réchauffement climatique à travers le monde. Dans son sillage, l'ancien gouverneur de Californie entraîne une horde de journalistes et de personnalités de poids telles que Michel Jarraud, secrétaire général de l'Organisation météorologique mondiale (OMM). Arnold Schwarzenegger explique à qui veut l'entendre que le développement durable est une bataille qui doit être menée à la base, qui doit partir des racines du problème et qui commence avec le citoyen.

Alors que les grands de ce monde se mettent à l'heure durable, market.ch s'est demandé où en est le citoyen suisse dans cette démarche.

Des températures qui augmentent, des éléments qui se déchaînent, des prévisions de territoires entiers engloutis, une atmosphère de plus en plus polluée... les chiffres, les faits et les prévisions ont des airs de catas-

trophe et donnent le tournis. Le collectif semble avoir pris conscience des enjeux. Arnold Schwarzenegger nous le dit: «Apprenons de nos erreurs! Il ne faut pas s'arrêter à nos échecs. Essayons à nouveau et on y parviendra». De plus en plus, cette prise de conscience se fait au niveau des Etats, des associations mais aussi de chaque individu. Le citoyen qui souhaite défendre des valeurs de durabilité devient un citoyen responsable. Qui est ce citoyen responsable? Comment peut-il s'engager dans une démarche durable?

Un moyen de locomotion durable

Dans un monde énergivore, aux ressources limitées, tout individu qui souhaite s'engager dans une démarche durable doit d'abord prendre conscience de sa propre consommation d'énergie et ensuite se demander comment la réduire ou la modifier de façon à « consommer plus propre ».

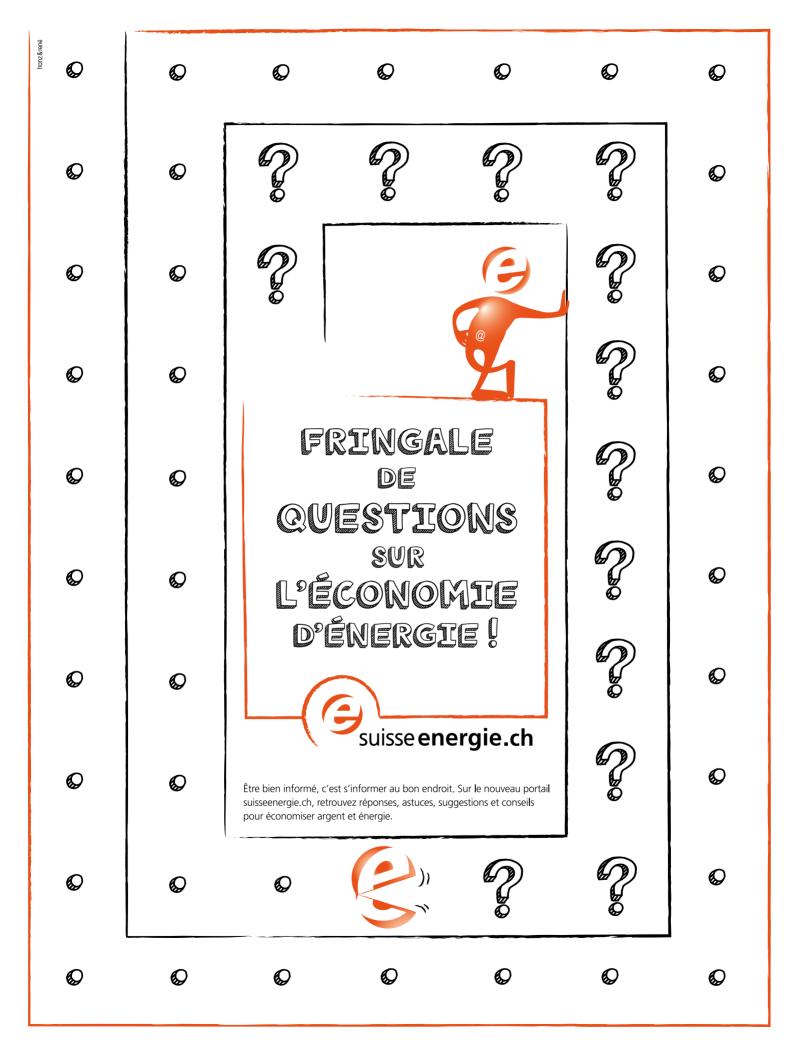
En 2011, pour la deuxième année consécutive, les ventes en suisse des principaux produits pétroliers ont diminué. Toutefois, malgré cette contraction de 3,2% par rapport à 2010, elles demeurent à un niveau élevé, à 10,13 millions de tonnes. Les ventes de carburants représentent 68,4% des volumes écoulés. Les ventes d'essence ont diminué de 3,9% mais représentent encore

3,04 millions de tonnes. Les ventes de diesel ont augmenté de 2,7% l'an dernier, à 2,37 millions de tonnes, soit 22,1% du total. Ces chiffres sont le reflet de la vigueur du franc suisse, des conditions climatiques, mais également d'une prise de conscience collective.

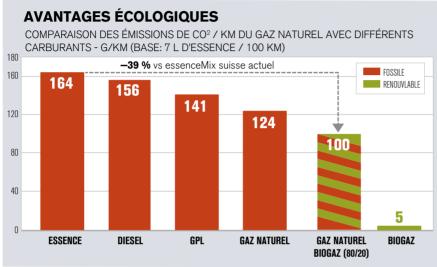
Le citoyen responsable, qui souhaite assainir son impact écologique, réfléchit en effet prioritairement à son moyen de locomotion. Bien évidemment, les transports en commun sont une solution qui peut paraître idéale. Toutefois pour beaucoup, posséder son propre véhicule est nécessaire.

Pour alléger sa facture de carburant, les spécialistes recommandent quelques gestes simples, par exemple: rouler à une vitesse constante -les changements soudains d'allure provoquant une surconsommation de carburant- et de façon générale diminuer sa vitesse, ou encore ne pas laisser le moteur en marche à l'arrêt, entretenir son véhicule, éviter l'utilisation d'accessoires comme la climatisation, et rouler léger (une voiture chargée de 100 kg consomme en moyenne 5% de plus que lorsqu'elle est vide).

Une chose est certaine: si le citoyen responsable est prêt à faire des efforts, il choisira toujours les solutions qui sont pour lui économiquement viables. Dans cette optique, market.ch s'est penché sur une des







Source: Université de Duisburg-Essen, CAR-Center Automotive Research / oct. 2010

offres qui séduit de plus en plus la Suisse. À l'occasion du 82ème salon International de l'Automobile qui s'est déroulé du 8 au 18 mars 2012 à Genève, Gazmobile a présenté la dernière génération de véhicules à gaz naturel/biogaz. Ces véhicules proposés par des constructeurs tels que Mercedes, Volkswagen, Opel ou encore Fiat, ont l'avantage d'être produits en série, ce qui a un impact évident sur leur prix.

Quand les véhicules électriques sont apparus, des critiques s'étaient élevées, notamment au sujet de leur autonomie, plus limitée que celle des véhicules classiques.

Thierry Leutenegger, responsable régional et membre de la direction chez Gazmobile nous explique que la décision d'acheter un véhicule électrique est déterminée par plusieurs facteurs, dont bien sûr les besoins de mobilité de l'acheteur: «Le choix d'un véhicule doit évidemment se faire en fonction des besoins en mobilité de chacun».

Pour beaucoup de consommateurs, le gaz naturel/biogaz représente l'alternative la plus écologique et la plus économique aux carburants traditionnels.

Le biogaz est une énergie renouvelable neutre en CO2 issu de la macération de déchets agricoles et ménagers. «Il n'est donc pas un produit de cultures, ce qui a pu être reproché par le passé à certains autres biocarburants» explique Thierry Leutenegger. Le gaz naturel quant à lui, est une énergie fossile au même titre que le pétrole. Mais, de manière générale, en raison de sa formule chimique, les véhicules roulant exclusivement au gaz naturel émettent 24% de CO2 de moins que les véhicules à essence. L'industrie gazière offre depuis 2007 un mix qui comprend en moyenne 20% de biogaz, permettant de réduire ainsi les émis-

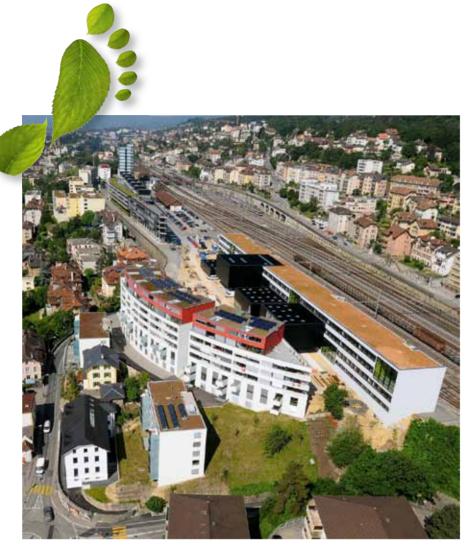
sions de CO2 de 39%. Avec un prix moyen de 1,16 francs le litre équivalent essence (CHF 1,71/kg), il représente une économie de plus de 30% par rapport à l'essence (selon le prix moyen de l'essence et du gaz naturel/biogaz carburant en Suisse en février 2012). Thierry Leutenegger explique que cette part de 20% de biogaz est un compromis adéquat: «le biogaz étant plus cher que le gaz naturel, il nous faut conserver l'avantage prix par rapport à l'essence». En Suisse, plus de 10 000 véhicules à gaz naturel/biogaz sont en circulation (chiffre qui s'élève à 13 500 000 véhicules à l'échelle mondiale). La collectivité joue un rôle dans cette démarche durable puisque certains cantons offrent des aides au citoyen souhaitant s'engager dans la voie du véhicule à gaz naturel/biogaz: le canton de Vaud par exemple diminue de 50% les taxes sur les véhicules roulant au gaz naturel/biogaz. Certaines assurances souhaitant également emboîter le pas de la mouvance durable vont offrir une réduction allant jusqu'à 30 % pour ce type de véhicules.

Un habitat écologique

Le citoyen responsable peut également s'engager dans une démarche durable en renouvelant son habitat en fonction de

UNE PLATEFORME POUR S'ENGAGER DANS LE DURABLE

L'Office Fédéral de l'Energie (OFEN) a mis en place en octobre 2011 une plateforme en ligne qui rassemble l'ensemble des activités liées au domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique: SuisseEnergie. Ses objectifs sont une réduction générale de la consommation finale d'énergie par l'amélioration de l'efficacité énergétique; une réduction d'ici à 2020 des émissions de CO2 et de la consommation d'énergies fossiles d'au moins 20% par rapport à la situation de 1990; et une augmentation de 50 % de la part des énergies renouvelables dans la consommation d'énergie globale entre 2010 et 2020. Dans cette optique, tout consommateur à la recherche d'informations peut se connecter (www.suisseenergie.ch). Il aura accès entre autres à un calculateur énergétique en fonction de son logement ; à des conseils en ligne ; à une «Infoline» par téléphone et par e-mail.





«La réduction de l'impact écologique de son logement va de pair avec la réduction des frais»

Olivier Meile, responsable du domaine Bâtiment-Technologie au **DETEC**

critères écologiques, qu'il s'agisse de la construction, des matériaux écologiques ou du type d'énergie utilisée. L'éco-construction est un vaste domaine et ici encore les solutions et les nouveaux concepts sont multiples.

La «maison saine», née dans les années 1980, adopte une démarche de construction sans produits nocifs, sans risques d'allergie et avec des matériaux choisis pour leur impact limité sur l'environnement comme le chanvre, la plume d'oie, le bois, la brique ou encore le lin.

La maison solaire, née dans les années 1970, précède la maison bioclimatique. Les nouvelles constructions solaires ont été réévaluées et modernisées, avec des technologies beaucoup plus pointues que par le passé. L'éclairage naturel y joue un

rôle important, au même titre que la ventilation et les équipements qui permettent d'économiser de l'énergie: plancher solaire, chauffe-eau solaire.

L'habitat bioclimatique quant à lui a pour devise de tirer parti de son environnement. La maison bioclimatique est une construction optimisée pour capter le maximum d'énergie naturelle. Elle est imaginée et conceptualisée en fonction des particularités géographiques de son environnement. Il s'agit donc d'un projet individuel et unique. Une solution plus citadine que les précédents exemples est le quartier durable. Un quartier durable est conçu de manière à consommer le moins d'énergie possible, selon les principes du développement durable. Il concilie les exigences de l'environnement, de l'économie et de l'éthique

sociale. Le quartier durable tend vers une autosuffisance en énergie. Ses bâtiments sont conçus sur le mode de l'habitat passif: grands panneaux solaires, isolation efficace, triple vitrage. Un immeuble écologique passif consomme 15 kWh/m2 par année, contre 150 pour un immeuble classique. On y privilégie la mobilité douce comme les pistes cyclables, les allées piétonnes et lignes de tramway ou de bus.

Déjà très présent en Europe du Nord dans les grandes villes comme Stockholm, Hanovre, Fribourg et Londres il s'impose également en Suisse, à Genève avec le quartier de la jonction, à Neuchâtel avec le quartier Ecoparc ou encore à Zurich avec le quartier Bullinger.

Mais qu'en est-il pour le citadin qui n'habite pas un écoquartier mais souhaite



réduire l'impact écologique de son logement, sans pour autant faire exploser ses frais?

Olivier Meile, responsable du domaine Bâtiment-Technologie à l'Office fédéral de l'énergie (OFEN), du département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC), considère que contrôle des dépenses et préoccupation écologique ne sont nullement incompatibles, au contraire: «Dans son logement, la réduction de son impact écologique va de pair avec une diminution de ses charges. Il faut prendre conscience que cet engagement a un impact direct sur les factures liées à sa consommation d'énergie. Il en va de même avec l'idée reçue selon laquelle un effort pour réduire sa consommation d'énergie porte atteinte au confort personnel. Ce n'est pas le cas et c'est une image que l'on doit changer». Des mesures très simples sont applicables. Au niveau de l'électricité tout d'abord. Cela passe par l'installation d'ampoules de classe A, économes en termes d'énergie. En ce qui concerne les appareils électroniques et électroménagers, beaucoup ont une étiquette-énergie qui est une fiche destinée au consommateur résumant les performances énergétiques d'un produit. Il faut privilégier l'achat d'appareil ayant une étiquette-énergie A (ou A+, A++).

Olivier Meile précise également qu'il est possible d'acheter de l'éco-courant avec le label «Naturemade» garantissant qu'il est issu d'énergies renouvelables. Au niveau du chauffage, des mesures simples à mettre en place sont disponibles: «en ce qui concerne l'eau chaude sanitaire, un pommeau de douche économe ou un brise-jet pour le robinet permet déjà de faire des économies. Il faut aussi absolument éviter de laisser les fenêtres entrebâillées. Cela engendre une consommation de l'ordre de 200 litres de mazout par an, soit 2000 kWh ou environ 400 francs!» explique Olivier Meile. Il pour-

suit: «pour avoir une bonne qualité de l'air ambiant, il faut aérer en ouvrant les fenêtres 2 à 3 fois par jour pendant 5-10 minutes».

Le bon réglage des vannes thermostatiques est également un élément qui peut s'avérer crucial, non seulement pour l'environnement, mais également pour le porte-monnaie. Pour que la chaleur soit idéalement distribuée, on recommande une température optimale des chambres à coucher de 17-18 degrés ; 20 degrés dans les pièces d'habitation et 22-23 degrés dans les salles d'eau. Chaque degré en moins représente une économie de 6% de consommation, ce qui n'est pas négligeable sur la facture du locataire tout comme sur notre impact sur l'environnement

Des finances responsables

Etre un citoyen responsable implique aussi de s'engager au niveau de sa gestion, de ses avoirs. Dans cette perspective, plu-









sieurs questions se posent à l'investisseur: quels sont les coûts d'une politique d'investissement responsable? Investissement responsable et profit peuvent-ils aller de pair? Les entreprises qui se proclament durables sont-elles des bons véhicules d'investissements? Les actionnaires peuvent-ils toujours maintenir leurs niveaux de dividendes lorsque la direction s'engage dans une politique durable?

BSI Gamma Foundation a tenu en février dernier une conférence intitulée «The future of Socially Responsible Investment» pour tenter de répondre à ces questions.

Aujourd'hui plus que jamais, les investisseurs et entrepreneurs misent sur des solutions conçues pour générer un impact social et environnemental positif tout en restant porteuses de rendements financiers. De telles solutions se font jour aux quatre coins de la planète, dans pratiquement toutes

LES FONDS DURABLES EN CHIFFRES

Fin 2011, 357 fonds de placement durables étaient autorisés à la distribution en Suisse, en Allemagne et en Autriche, représentant des actifs sous gestion de 30 milliards d'euros. Par rapport à 2010, l'offre ne s'est donc guère étoffée. Cependant les chiffres globaux compilés par le Sustainable Business Institute (SBI) allemand cachent une réalité plus instable. En 2011, 36 nouveaux fonds ont été inclus dans l'univers du SBI. Ensemble, ces derniers totalisaient des actifs sous gestion de 2,5 milliards d'euros. Au cours de la même année, 33 fonds de l'univers ont été supprimés.

La décomposition par actifs de ces fonds est présentée dans le tableau ci-dessous:

TYPE D'ACTIFS	NOMBE DE FONDS	ACTIFS TOTAUX (EUROS)	PERFORMANCES Extrêmes 2011
Fonds actions	197	18,2 milliards	+11% à -60%
Fonds obligations	53	5,5 milliards	+19% à -11%
Fonds mixtes	60	4,6 milliards	+8% à -41%
Fonds de fonds	17	570 millions	-0.5% à - 23%
Exchange Traded Funds	24	600 millions	+5% à -38%
Fonds de micro-finance	6	550 millions	+3% à + 2,5%

L'extrême dispersion des performances pour les fonds en actions s'explique par leurs politiques de gestion très différenciées qui vont de la couverture des bourses actions mondiales à des secteurs géographiques ou thèmes très pointus, comme la technologie par exemple. De même, pour les fonds mixtes, la diversité des pondérations actions explique une bonne partie des écarts.

3 QUESTIONS À...

... REINHARD STEINER, membre de la Direction Swisscanto



Monsieur Steiner, quel est le total des montants gérés dans le secteur de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) chez Swisscanto?

Nous gérons actuellement environ 4 milliards de francs dans le secteur de l'ISR, ce qui représente presque 5% du total des montants que nous gérons. Pour comparaison, la part de l'ISR sur le marché suisse est d'environ 1% du total des montants gérés.

Avec l'épuisement des ressources fossiles et l'augmentation de leur prix, peut-on s'attendre à un regain d'intérêt pour l'ISR? Ou, plus simplement, comment voyez-vous le futur de l'ISR?

Avec la crise actuelle, les rendements de l'ISR sont souvent inférieurs à ceux du marché conventionnel. Il y a deux raisons à cela. Premièrement, l'endettement des pays européens a un impact certain sur le marché des énergies renouvelables. L'énergie solaire par exemple bénéficiait de nombreuses subventions étatiques. Ces subventions ont maintenant fortement diminué ce qui a naturellement des effets négatifs sur ce marché.

De même, les avantages fiscaux accordés aux citoyens dans certains pays européen pour les inciter vers le solaire ont diminué; encore un frein au développement du marché. Pour prendre un exemple concret, Meyer Burger, société leader dans le domaine, a vu une diminution de ses bénéfices de l'ordre de presque 50%. Deuxièmement, la chute du cours de l'euro par rapport au franc

«Economie et écologie peuvent avancer main dans la main»

Arnold Schwarzenegger

les catégories d'actifs et pour différents niveaux de risque et de rendement. Lors du Forum économique mondial 2012, le Crédit Suisse Research Institute s'est penché sur ce thème d'actualité qu'est l'Impact Investing.

Ce rapport analyse la montée en puissance des solutions de marché en tant qu'instruments destinés à répondre aux défis globaux et met en évidence différents moyens permettant d'intégrer l'Impact Investing à un univers d'investissement. «Les clients cherchent de plus en plus à dégager des gains tout en ayant un impact social et environnemental» souligne Giles Keating, responsable Research for Private Banking



and Asset Management au Credit Suisse. Il peut ainsi être question d'accès à l'eau potable, d'amélioration des soins de santé ou encore de la mise à disposition d'énergies propres. De tels investissements produisent un impact direct et mesurable sur l'environnement tout en bénéficiant d'un important potentiel de rendement financier. Les bénéfices de l'Impact Investing sont ainsi triples: un rendement économique relativement facile à mesurer, un rendement social, plus difficile à évaluer, et un bénéfice environnemental. Dans un rapport datant de février 2012, le groupe Sarasin nous livre ses perspectives sur le sujet. Il indique que le développement durable et l'investissement durable constituent l'un des thèmes majeurs du nouvel ordre mondial qui émerge. Ce nouvel ordre mondial exige des stratégies d'investissement durables. La capacité de saisir les chances offertes par cette tendance déterminera les décisions de placement les plus judicieuses à prendre en 2012.

Ainsi selon le groupe Sarazin, la pénurie d'eau, de pétrole et de ressources énergétiques permettront aux entreprises qui sauront saisir les opportunités d'affaires durables d'être largement récompensées. L'émergence d'un nouvel ordre mondial, évogué par le groupe Sarazin, a contraint les investisseurs à être plus critiques à l'égard des pratiques de gouvernance non durables. Ces dix dernières années, la valeur d'un portefeuille d'actions d'entreprises internationales durables a doublé, alors que l'indice mondial MSCI a stagné.

suisse a également un impact considérable sur les performances. Avec une surpondération en euro, nous nous retrouvons forcément sur des performances plus faibles.

Toutefois, les perspectives futures s'annoncent tout de même positives. En effet, nous faisons face à une très nette diminution des ressources fossiles, et les énergies renouvelables sont la solution pour faire face à cette raréfaction. Plus que jamais, l'interdépendance de l'économie et de l'écologie est d'actualité. Par conséquent, ce qui nuit à l'environnement influencera négativement l'économie à long terme. En effet, l'utilisation efficace des ressources n'est pas seulement nécessaire pour maintenir un environnement propre et viable, mais elle représente aussi les succès économiques de demain.

La Chine est, il est vrai, le pollueur le plus important. Toutefois elle est aussi un des plus gros fournisseurs d'énergies renouvelables. Le congrès national chinois a déterminé le «plan de cinq ans» 2012-2016. Une grande partie des budgets sera consacrée au recyclage des matières premières. Des entreprises actives dans ce domaine sont régulièrement soutenues par l'Etat avec des remises fiscales et des crédits avantageux. Les rentabilités et les cours des actions devraient donc progresser en conséquence. Le marché des greentech pourrait représenter 15% du

De plus, il faut savoir que les technologies se modernisent à un rythme effréné. Les prix des technologies durables (panneaux solaires, éoliennes...) vont aller en diminuant, et ce à court terme. Les consommateurs se dirigeront donc toujours plus facilement vers les énergies renouvelables.

De plus, nous pouvons prévoir une hausse des investissements institutionnels. En effet, actuellement environ 40 milliards de francs suisses sont investis dans les fonds de placement durables. 70% de ce total émane du secteur privé et 30 % du secteur institutionnel. Il faut savoir que sur le marché européen, cette proportion est inversée. La Suisse devrait prendre exemple sur certains modèles européens où plusieurs Etats (c'est le cas de la Norvège notamment) obligent certaines institutions (les caisses de pension par exemple) à investir dans le durable. La part des investissements institutionnels augmentera donc sensiblement ce qui permettra de financer les entreprises actives dans le développement durable.

Vers quels types de véhicules d'investissements les fonds se dirigent-ils en particulier?

Malgré des rendements relativement faibles, il y a toujours des personnes pour acheter et investir dans le secteur. C'est un engagement que ces personnes prennent très au sérieux. Ils ont donc tendance à se diriger vers des fonds de placement avec des critères d'exclusion très clairs. Par exemple des fonds qui n'investiront ni dans le tabac, le nucléaire, le pétrole, l'armement ou l'automobile.



DURER DANS LE DURABLE

Christian Kobler

Membre de la Direction, COO et partenaire fondateur de Forma Futura Invest

L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE A LE VENT EN POUPE SI BIEN QUE DE PLUS EN PLUS D'ÉTABLISSE-MENTS FINANCIERS TENTENT D'INTÉGRER DANS LEUR MODÈLE D'AFFAIRES LES PRINCIPES ÉTABLIS PAR LES PIONNIERS TELS QUE LA GLS BANK, LA BANQUE SARASIN, SAM OU FORMA FUTURA. LE FACTEUR CLÉ DE RÉUSSITE EST LA SATISFACTION DES ATTENTES DES INVESTISSEURS RESPONSABLES EN TERMES DE GESTION DE FORTUNE.

u'est-ce qu'un investisseur responsable? De même qu'il n'existe pas de profil type pour les investisseurs traditionnels, ceux qui se concentrent sur le développement durable ont également des profils très différents. Ils partagent toutefois un certain nombre de caractéristiques communes. Ainsi, les investisseurs responsables accordent-ils une importance accrue aux entreprises sélectionnées par le gestionnaire de fortune: alors que les investisseurs classiques se basent avant tout sur des critères financiers, les investisseurs responsables prennent également en compte des aspects sociaux, éthiques et écologiques.

Cependant, le gestionnaire de fortune se doit d'examiner les critères financiers avec la même diligence quel que soit le type d'investisseur. Il ne devra donner la priorité aux critères de développement durable que dans des cas tout à fait exceptionnels, par exemple lorsqu'un client souhaite soutenir une technologie donnée par conviction personnelle et qu'il est prêt, ce faisant, à



"Les investisseurs responsables savent que les modèles de rémunération et les systèmes d'incitation excessifs en vigueur dans le secteur financier se basent sur des rendements clients maximisés et sur des transactions financières à court terme, sans valeur ajoutée pour l'économie nationale"

enregistrer une performance inférieure à la moyenne. Compte tenu de cette caractéristique, il est donc indispensable de proposer aux investisseurs responsables une gestion de fortune de haute qualité, capable de générer une performance conforme à celle du marché.

En ce qui concerne les questions financières et le profil de risque, ces investisseurs sont assez proches des autres, bien qu'ils aient tendance à avoir un horizon de placement plus long: le négoce ne fait pas partie de leurs priorités.

Transparence et intégrité

En termes d'importance accordée au développement durable, on peut globalement distinguer trois catégories de clients:

- Ceux qui suivent la tendance: ces clients souhaitent intégrer des éléments de développement durable dans leurs placements parce qu'il s'agit d'un thème en vogue qui leur donne bonne conscience. Ils acceptent immédiatement l'analyse et les recommandations d'investissement proposées par le gestionnaire de fortune.
- Ceux qui sont engagés: ces clients s'intéressent activement à la question du développement durable et se tiennent au courant de l'évolution et des performances des entreprises actives dans ce domaine. Ils posent des questions au sujet des sociétés sélectionnées par le gestionnaire de fortune et jettent un œil critique sur ses recommandations.
- Ceux qui sont spécialisés: ces clients disposent de connaissances professionnelles approfondies dans un ou plusieurs domaines relevant du développement durable et ont une idée précise des entreprises dans lesquelles ils souhaitent investir. Ils attendent de leur gestionnaire de fortune qu'il joue le

rôle d'un véritable partenaire d'investissement responsable et qu'il leur fournisse un conseil financier indépendant.

Nombre d'investisseurs responsables prêtent une attention toute particulière au modèle d'affaires de leur gestionnaire de fortune. La crise financière de 2008, l'attitude des banques d'investissement et l'implication des établissements financiers dans la crise européenne de la dette ont fortement ébranlé la confiance des clients. Ceux-ci conservent en outre d'importantes réserves à l'égard des instituts cités en lien avec les avoirs non conformes fiscalement. Les investisseurs responsables sont souvent des chefs d'entreprise, des indépendants ou d'autres personnes expérimentées en matière économique. Un autre critère important à leurs yeux est le risque de conflits d'intérêts découlant du modèle d'affaires du gestionnaire de fortune: transparence tarifaire et intégrité en matière de provisions et de rétrocessions sont donc primordiales. En règle générale, les investisseurs responsables savent que les modèles de rémunération et les systèmes d'incitation excessifs en viqueur dans le secteur financier se basent sur des rendements clients maximisés et sur des transactions financières à court terme, sans valeur ajoutée pour l'économie nationale. Et ils ne souhaitent pas apporter leur soutien à de tels modèles.

L'engagement actif, un must

En matière de suivi et de conseil, les investisseurs responsables ont des attentes bien plus élevées que les investisseurs traditionnels. En effet, outre le savoir-faire financier usuellement requis, le conseiller doit disposer de connaissances approfondies des tenants et aboutissants de différents domaines: écologie, social, gouvernance d'entreprise, énergie et technologie. Il doit donc s'intéresser à ces sujets et se perfectionner en continu afin de pouvoir en discuter de manière critique et argumentée. De tels échanges entre le client et son conseiller sont essentiels au maintien d'une bonne relation, notamment en raison des valeurs sous-jacentes qu'ils impliquent.

Le département dédié à l'analyse en matière de développement durable joue le rôle de plaque tournante: il doit non seulement être en dialogue permanent avec la gestion de portefeuille afin de contribuer à une sélection judicieuse des entreprises, mais aussi instaurer un échange continu avec les conseillers clientèle.

Parce que le but d'investissement du client est de soutenir le développement durable, le gestionnaire de fortune doit s'engager de manière active auprès des entreprises sélectionnées, par exemple en leur soumettant des demandes et des feedbacks par l'intermédiaire de son département d'analyse ou bien en préparant des recommandations de vote en vue des assemblées générales.

Le style de vie du conseiller est lui aussi déterminant: celui qui rend visite à son client au volant d'un énorme 4x4 au lieu d'utiliser les transports en commun ou un véhicule moins gourmand a peu de chances d'être crédible lorsqu'il aborde des questions d'investissement écologique. De même, luxe ostentatoire dans les salles de réunion et manifestations clients à lourde facture énergétique ou bien dont les mets et boissons ne sont pas choisis sur le critère de la durabilité, sont autant de facteurs qui peuvent nuire à la relation avec le client.

Une affaire de stratégie

En résumé, les exigences à l'égard des gestionnaires de fortune actifs dans le segment de l'investissement durable sont généralement supérieures à la moyenne. Une qualité irréprochable est de mise dans trois domaines:

- Crédibilité au niveau du modèle d'affaires (éthique et durabilité) ainsi que de l'attitude du gestionnaire et du conseiller,
- Compétences financières, dans la même mesure que pour les investissements classiques, et
- Durabilité: connaissance des thèmes principaux en matière de développement durable, de leurs tenants et aboutissants, ainsi que de la mise en œuvre des différents mandats de gestion.

Pour convaincre durablement les investisseurs responsables exigeants, il est essentiel de maîtriser ces trois aspects. C'est pourquoi l'orientation vers ce type de clientèle n'est pas une question de développement de produits mais bien plus une décision stratégique, qui influence l'évolution et la culture de l'établissement dans son ensemble. Faute d'un véritable engagement dans cette voie, les gestionnaires n'attireront donc que les clients qui suivent la tendance... et qui en suivront une autre dès que celle-ci sera passée de mode.

CRÉDIBILITÉ

Modèle d'affaires Conseiller et direction Engagement

COMPÉTENCES FINANCIÈRES

Produits Analyse macro et financière Performance

DURABILITÉ

Connaissances Analyse Mise en œuvre dans les placements

Votre partenaire Cross Média

www.reseau-graphiste.com



IDENTITE VISUELLE PRINT WEBDESIGN DIGITAL ART





SOMMAIRE IBCOM

AVRIL 2012

54 LA CYBER
ADMINISTRATION
PROGRESSE
EN SUISSE

60 CYBERADMINISTRATION ET DÉMOCRATIE

64 **EVENT**LE QI D'UN RÉSEAU

67 @ PLANÈTE WEB

67 - E-COMMERCE: NE SOUS-ESTIMEZ PAS LA LOGISTIQUE

68 - PINTEREST

70 - LA CURATION DE CONTENU

72 - LE BEHAVIOURAL RETARGETING

74 - PROTECTION INTÉGRÉE DE LA SPHÈRE PRIVÉE

78 GRI: LES SALAIRES INFORMATIQUES EN 2012

80 LIFESTYLE TECH



MARKET.CH - AVRIL 2012 52 // 5



LA CYBERADMINISTRATION PROGRESSE EN SUISSE

LA PREMIÈRE CONVENTION-CADRE CONCERNANT LA COLLABORATION EN MATIÈRE DE CYBERADMINISTRATION EN SUISSE, SIGNÉE EN 2007 ENTRE LA CONFÉDÉRATION ET LES CANTONS, SEMBLE AVOIR PORTÉ SES FRUITS DANS CE DOMAINE. EN AUTOMNE 2011, 17 PROJETS ÉTAIENT DÉJÀ ACHE-VÉS SUR LES 45 PROJETS PRIORITAIRES ENVISAGÉS ET CE CHIFFRE DEVRAIT SE MONTER À 30 D'ICI LA FIN DE L'ANNÉE 2012. FORT DE CE SUCCÈS, LA CONVENTION-CADRE A ÉTÉ RENOUVELÉE ENTRE LES DEUX PARTIES LE 16 DÉCEMBRE 2011 POUR UNE PÉRIODE ALLANT JUSQU'EN 2015.

Jean-Daniel Faessler

ébut 2011, une enquête commandée par la Commission européenne concernant le développement de la cyberadministration en Europe avait placé la Suisse au 22ème rang sur 32. Cette situation bien que très peu satisfaisante démontrait déjà une progression importante de notre pays dans ce domaine, sachant qu'en 2009 la même enquête classait la Suisse en avant-dernière position des pays européens. Ce premier succès lié à la coordination des développements de services publics en ligne, comprenant entre autres un bon nombre de projets prioritaires définis dans la convention-cadre, a permis, selon la dernière étude réalisée par l'Organisation des Nations Unies (ONU), de classer la Suisse en début de cette année à la 15ème place sur 190 pays et même à la 9ème place en ne comptant que les pays européens alors que dans la même période l'Allemagne et la Belgique ont régressé, passant de la 16ème à la 24ème place pour cette dernière.







Une collaboration nécessaire à tous les niveaux de l'Etat

Pour que la cyberadministration continue à se développer en Suisse, une coordination des différents travaux de développement entre les trois niveaux fédéraux est obligatoire si les citoyens et les collectivités publiques ne veulent pas se retrouver avec de nombreux produits et solutions incompatibles entre eux. La convention-cadre intervient justement dans ce cadre en définissant les règles de collaboration entre la Confédération et les Cantons, voire les Communes. La mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration est organisée selon un plan d'action divisé en trois domaines comprenant la carte géographique de la cyberadministration, les prestations stratégiques et les infrastructures de base et des Quick-Wins pour les projets pouvant être mis en œuvre rapidement. De là, il en ressort un catalogue détaillé comprenant notamment 8 projets prioritaires qui sont: l'architecture eGovernment, les demandes de permis de

construire, le changement d'adresse, le programme d'action eGovernment mené par le SECO (voir le détail dans le chapitre ci-dessous), les services d'identification et d'autorisation, les factures électroniques, les déclarations d'impôts en ligne et les registres des objets trouvés. De plus, par cette convention-cadre, la Confédération, les Cantons et les Communes s'engagent non seulement à mettre en œuvre la stratégie suisse de cyberadministration de manière coordonnée, mais également à mieux se soutenir mutuellement pour atteindre les objectifs fixés.

Cette convention-cadre ne remet évidemment pas en cause l'autonomie des Cantons et des Communes. Chaque entité reste libre quant à son organisation et ses compétences. Toutefois, il est vivement recommandé aux Cantons d'intégrer activement les Communes dans la réalisation des projets et des objectifs.

Le plan d'action constitue un des éléments clés de cette nouvelle convention. Il doit permettre d'accélérer de manière notoire le déploiement de la cyberadministration en Suisse. Par ce fait, la Direction opérationnelle eGovernment Suisse, en charge de la coordination de la mise en œuvre, est en train de concrétiser les différentes mesures nécessaires qui ont été relevées lors d'une consultation. Une version du plan d'action 2012 sera par ailleurs soumise au comité de pilotage, organe supérieur et responsable de la mise en œuvre, dans le courant de ce printemps. À savoir que les projets prioritaires pour l'année 2012 sont maintenant fixés. Par contre pour les années 2013 à 2015, des propositions peuvent être faites à la Direction opérationnelle par les responsables d'organisation. Celles-ci seront évaluées selon six critères, à savoir: l'importance stratégique, la portée du projet, le rapport coût-utilité, la faisabilité, le potentiel d'innovation et l'urgence.

Les entreprises au cœur des projets

La cyberadministration ne s'adressant pas qu'aux citoyens, une étude menée dernièrement par le Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) sous le titre «Entreprises et cyberadministration» a fait ressortir qu'une majorité d'entre elles préfèrent effectuer des démarches en ligne avec les administrations publiques, à l'exemple de la procédure unifiée de communication des salaires (PUCS). Cette simplification est également vivement souhaitée dans les domaines de la TVA et de l'AVS/AI. La clé SuisseID, preuve d'identité électronique, proposée aux citoyens et aux entreprises depuis mai 2010 est un autre exemple de bon résultat dans l'économie. Un tiers des représentants des entreprises ont connaissance de celle-ci, dont 5% en possède déjà une, alors qu'au sein de la population seuls 13% connaissent cette clé et moins de 1% en détient une. En parallèle, le Conseil fédéral vient de publier sa stratégie pour une société de l'information en Suisse. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouant un rôle déterminant dans l'espace économique et de vie en Suisse, plusieurs champs d'actions avec des axes prio-





11h20 - 12h10 Stratégie CRM

Nestlé Maison Cailler: Une relation client 2.0 par excellence.

Assurer le dialogue multi-canal entre ses consommateurs et l'ensemble des acteurs de la chaîne de production est le véritable challenge de chaque entreprise.

Découvrez la stratégie CRM mise en place pour Maison Cailler garantissant un service de relation client d'excellence.

15h25-16h15

Timeline Facebook

Quelles opportunités pour les entreprises?

La nouvelle fonctionnalité Timeline de Facebook est généralisée pour toutes les pages depuis fin mars.

Qu'en est-il de la nouvelle manière de gérer et d'activer votre communauté?

Quelles sont les nouvelles opportunités de pousser encore plus loin le rapport conversationnel avec les fans et toucher plus de monde ?

16h15-17h05

Web Profiling

Mieux comprendre sa marque grâce au web!

La quantité, la qualité, l'accès, la production de contenu sont tout autant de facteurs exogènes qui influencent l'évolution des marques.

Comment les marques parlent-elles sur Internet ?

Comment font-elles pour conserver leur personnalité sans devenir schizophrènes?



nos compétences

- web marketing
- graphic design
- web development
- · mobile development
- cloud hosting

nos

- e-CRM
- Social CRM
- e-reputation
- live chat
- marketing one-to-one





VAUD

Virtua S.A. Route de Pallatex 7A 1163 Etoy Suisse

VALAIS

Virtua S.A. Rue des Aubépines 15 1950 Sion Suisse



ritaires ont été déterminés dont notamment les actions dans les domaines de la cyberdémocratie et de la cyberadministration contenant un ensemble de neuf projets. À relever parmi ceux-ci, la gestion électronique des affaires (GEVER), la poursuite de la mise en œuvre de la cyberadministration en Suisse et l'introduction du vote électronique. Cette stratégie pour une société de l'information en Suisse confirme de manière encore plus forte, l'importance d'un développement rapide et efficace de la cyberadministration si la Suisse veut rester compétitive d'un point de vue économique et administratif.

Une infrastructure centralisée mise à disposition

Le SECO, en charge du programme d'action eGovernment, qui est un des huit projets

prioritaires du plan d'action 2012, a un rôle important à jouer dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie suisse de cyberadministration. Il s'est par conséquent fixé un certain nombre d'objectifs pour cette année en cours et pour les années 2013 à 2015. Sachant que l'objectif final est qu'à fin 2015 les prestations principales pour l'économie soient harmonisées, simplifiées et disponibles en ligne, le SECO a développé depuis 2007 une plateforme dénommée «Suite Reference eGov CH», qui est composée principalement des éléments suivants: une banque de données publiques de référence contenant l'ensemble des prestations harmonisées et standardisées

- un service de formulaires eForms
- un annuaire des autorités suisses

- un service de gestion des droits d'accès (IAM Identity & Access Management)
- des fonctions pour la diffusion d'informations sur les portails des collectivités publiques et des entreprises
- des services avancés comme le paiement électronique ou l'authentification via une clé SuisseID.

Cette plateforme devenue un des socles de la stratégie suisse de cyberadministration, se développe jour après jour afin de répondre à de nouveaux besoins plus complexes ou même dans certains cas, plus simples. L'harmonisation et la standardisation des informations étant la base même du développement de la Cyberadministration, le SECO aide les collectivités publiques dans leurs démarches en leur apportant un soutien plus



-- NOUVEAU --A PARTIR DU 1er JUIN 2012 OUVERTURE D'UNE SALLE DE COLOCATION Location de rack entier et de demi-rack

> Early Bird (avant le 30 mai 2012), bénéficiez des frais d'installation du rack offerts.

Location de serveurs physiques et virtuels -- Station de travail virtuelle

Disaster Recovery -- Business Continuity

Hebergement cloud privé

VolP

Iron Cloud S.A. Tour de Pinchat 22 Case Postale 33 1234 VESSY

+41 (0) 22.544.2000 www.ironcloud.ch ou moins important selon les phases d'un projet. Pour ce faire, des responsables de comptes (account manager) ont été nommés et ont pour mission principale d'informer, sensibiliser et convaincre les collectivités publiques à démarrer des projets d'harmonisation consistant à décrire textuellement et par modèle(s) schématique(s) le déroulement d'une ou plusieurs prestations. Le montage d'un projet n'étant pas toujours facile, là encore les représentants du SECO aide les collectivités publiques en leur apportant leurs connaissances, outils et méthodes spécifiques à ce domaine. Ensuite, bien que le SECO reste en appui, les collectivités publiques doivent prendre en charge l'harmonisation des prestations publiques sélectionnées ainsi que la mise en ligne de celles-ci sur leurs sites internet en utilisant, par exemple, des fonctions proposées par la «Suite Reference eGov CH».

Des critères et un scénario définis

À relever qu'une prestation harmonisée et standardisée doit répondre à trois critères fondamentaux qui sont: la rapidité, la flexibilité et la transparence. Quant au processus de déroulement d'une prestation, quel que soit son contenu, il se fera pour le «client — citoyen», l'entreprise et la collectivité publique de la même manière, soit en cinq étapes selon le scénario suivant: l'information correspondant à l'affichage du texte harmonisé, la commande, le paiement, l'exécution et la livraison.

Les collectivités publiques, les entreprises et les particuliers désirant en savoir plus dans ce domaine pourront le 3 mai prochain participer au premier «eGovernment Symposium romand» qui se déroulera à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) situé à Lausanne. Les participants auront ainsi la possibilité de mieux comprendre les enjeux, les services mis à disposition et les démarches possibles pour déployer rapidement des projets de cyberadministration. Cette première édition, est organisée par l'IDHEAP, le Groupement Romand de l'Informatique (GRI), les cantons romands représentés par ceux de Vaud et du Jura ainsi que par la Confédération.

Programme d'action du SECO: www.cyberadmin.ch Direction opérationnelle: www.egovernment.ch Le Symposium: www.egovernment-symposium.ch













Acquia

Drupal™





Make IT happen!



Get in touch!

Tel CH: +41 22 348 30 15 Tel FR: +33 1 53 16 45 19 email: info@linalis.com

www.linalis.com



CYBERADMINISTRATION ET DÉMOCRATIE

Jean-Luc Perrenoud

ENTRETIEN AVEC LE CONSEILLER D'ÉTAT VAUDOIS FRANÇOIS MARTHALER, FERVENT CHAMPION DE LA CYBERADMINISTRATION ET... DES LOGICIELS LIBRES.

on ambition dans ce domaine, nous a-t-il confié lors d'une entrevue exclusive, est d'offrir aux Vaudois un guichet électronique unique et fort avec un seul login et mot de passe pour tous les services cantonaux et communaux. C'est le moment d'agir, car les communes et certains services (les SI lausannois et le Service des automobiles et de la navigation, par exemple) sont en train de réaliser leurs propres systèmes. Il faut vraiment éviter que chacun travaille de manière isolée dans ce domaine. Le guichet électronique devrait à terme permettre à tous les utilisateurs (privés, entreprises, entités publiques) de traiter leurs affaires avec l'Administration, n'importe quand, de n'importe où et de façon entièrement dématérialisée (sans papier). Idéalement, ces utilisateurs ne devraient même pas savoir si le service demandé est fourni par la Commune, le Canton ou la Confédération. L'Administration ne fait ici rien d'autre que ce qu'offrent déjà les banques, les assurances ou les transporteurs, par exemple. La demande de rendez-vous avec le Service des automobiles ou l'envoi électronique de la déclaration d'impôt fonctionnent déjà, mais ne sont pas encore réunis dans un guichet unique». À titre d'exemple de ce qui est déjà réalisé ou en voie de l'être, François Marthaler cite la demande d'un permis de construire, processus qui peut selon les cas être très complexe et requérir



«La cyberadministration est un moyen pour faire vivre la démocratie»

François Marthaler, Conseiller d'État, Vaud

des autorisations de plusieurs services. Le formulaire dynamique doit donc s'adapter à l'importance de l'objet en question.

Formulaires et workflows

Un premier pas indispensable à la mise en œuvre du guichet unique est l'identification

incontestable et unique de l'utilisateur. Elle sera réalisée dans le Canton de Vaud par le portail d'accès sécurisé IAM (Identity & Access Management), déjà opérationnel pour les employés de l'Administration. Une fois l'interlocuteur identifié, le remplissage des données déjà connues se fera de façon auto-

matique. «Il ne faut pas que l'utilisateur doive saisir une fois de plus son nom, adresse, étatcivil, etc. puisque tout cela est déjà connu. Ce remplissage automatique supprime de surcroît les erreurs de saisie». À cela viendra s'ajouter une aide contextuelle plus efficace que tout ce qui est fourni à l'heure actuelle sur papier, par web ou téléphone. Une fois le remplissage d'un formulaire commencé, il devrait être possible de le sauvegarder et de continuer plus tard. Ce formulaire sera ensuite intégré à un processus (workflow) dont l'utilisateur pourra suivre la progression, savoir par exemple quand l'attestation demandée lui parviendra. Un référentiel commun comprendra toutes les données des habitants, entreprises et bâtiments avec, pour ces derniers, leurs coordonnées géographiques, permettant des analyses géo-référencées.

Administration orientée clients

«L'Administration doit être orientée clients, ouverte, tout en respectant la sphère privée. La cyberadministration ne se résume d'ailleurs pas aux démarches administratives, mais peut aussi être un moyen de s'adresser au citoyen et d'interagir avec lui par le moyen le plus approprié (e-mail, SMS, etc.). Par exemple pour des communications ciblées aux personnes concernées (les parents dans le cas de l'école). Pour proposer de l'aide lors d'évènements graves tels qu'une perte d'emploi ou un décès. Ou encore pour effectuer sans grands frais des sondages à vaste échelle.

PRESTATIONS DU FUTUR PORTAIL DE CYBERADMINISTRATION VD

- S'identifier une seule fois
- Définir, modifier et supprimer son profil
- S'abonner aux informations désirées
- Régler un maximum de formalités en ligne
- Gérer et suivre ses dossiers personnels auprès de l'État

Bref, la cyberadministration doit profiter à l'Administration et au Citoyen, nouant un contact plus direct que par le passé. C'est finalement un moyen de faire vivre la démocratie. Le quichet physique ne disparaîtra évidemment jamais, les personnes réticentes à l'ordinateur n'ont pas de souci à se faire. Mais nos lois et règlements ont été conçus par et pour les fonctionnaires et spécialistes. Pour que le quichet électronique fonctionne véritablement, il faudra donc vraiment apporter l'aide nécessaire aux utilisateurs». Passionné qu'il est par la cyberadministration, François Marthaler reste par contre sceptique au sujet de son utilisation pour la santé et le vote électronique, «deux domaines où il est très difficile d'assurer la sécurité et la protection de la sphère privée».

Les logiciels libres au service de l'État

Interrogé au sujet de la complexité et des coûts liés à un tel système, pour lequel l'État de Vaud a alloué un budget de développement de 6,4 millions et des frais d'exploitation de 2,2 millions de francs par année, François Marthaler enfourche un autre cheval de bataille qui lui est cher: les logiciels open source*. «Une véritable révolution, une aubaine pour les entités publiques. Des coûts réduits, un graphisme unifié, la possibilité de créer soi-même des modules, des produits qui évoluent en fonction des besoins». On utilise ici entre autres l'outil TYPO3 permettant aux différents Services de développer leurs propres contenus sur internet. Développée sur place, l'application Converce, également logiciel libre, est un éditeur de formulaires dynamique associé à un gestionnaire de flux administratif. Il a servi par exemple pour réaliser les formulaires de demandes de permis de construire, contrats d'apprentissage et demandes de manifestations. Toutes ces réalisations sont à disposition d'autres entités. Camac (formulaire pour les autorisations de construire) est ainsi utilisé également à Neuchâtel, au Tessin en italien et à Uri en allemand, d'autres cantons étudiant sa mise en œuvre.

Membre du Comité de pilotage national eGov CH, François Marthaler mène son combat également au niveau de la Confédération et s'implique dans l'organisation du symposium e-government romand qui se tiendra le 3 mai prochain à Lausanne dans le cadre de l'IDHEAP. ■

* Logiciel open source ou ouvert : logiciels pouvant être utilisés librement et modifiés en fonction des besoins, sous réserve du respect de certains





CYBERADMINISTRATIONET GRCI

Nicolas Rogemond & Jean François Pradeau

Kurt Salmon Switzerland

DOUÉE POUR L'INNOVATION, DOTÉE D'UNE ADMINISTRATION RÉPUTÉE EFFICACE, LA SUISSE EST POURTANT À LA TRAÎNE DANS SA MUE VERS LA CYBERADMINISTRATION. AU REGARD DE SES VOISINS EUROPÉENS, LA SUISSE FIGURE EN QUEUE DE PELOTON CONCERNANT LA MISE À DISPOSITION DE SERVICES AUTOMATISÉS (1), MAIS LES CHOSES POURRAIENT RAPIDEMENT ÉVOLUER GRÂCE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION DE LA RELATION CITOYENS (GRCI)...

a cyberadministration vise à créer de la transparence et à accroître la confiance de la population dans l'action du gouvernement et de l'administration. C'est pourquoi la Confédération souhaite lui offrir des prestations de qualité 24 heures sur 24. Des interactions et transactions électroniques simples et sûres sont de nature à faciliter les relations entre les organismes de l'Etat

(Government to Government, G2G), les autorités et les citoyens (Government to Citizens, G2C), les autorités et les entreprises (Government to Business, G2B).

Elles simplifient en même temps la communication entre la Confédération, les cantons et les communes. À ce titre, comme détaillé dans notre dossier consacré à la cyberadministration (p.54 et suivantes), le Conseil fédéral a adopté le 16 novembre 2011, la nouvelle convention cadre (2) allant de 2007 à 2015 afin d'assurer la continuité et la mise en œuvre de la stratégie suisse en matière de cyberadministration

Une étape importante a été franchie l'an dernier avec SuisselD, service d'identification électronique standardisé, qui permet de garantir l'identification individuelle des citoyens. Le lancement de SuisselD ouvre également la voie à la mise en place de systèmes de Gestion de la Relation Citoyens (GRCi) ou Citizen Relationship Management (CzRM) regroupant les outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations liées aux citoyens. En effet, l'émergence de la cyberadministration et la tendance générale d'appliquer au secteur public les concepts issus du monde

de l'entreprise ont donné naissance à la GRCi. Depuis quelques années, les gouvernements reconnaissent l'intérêt de fournir des services de meilleure qualité à moindres coûts pour leurs administrés. Cette prise de conscience est liée au besoin d'améliorer la relation avec leurs citoyens et de les mettre au centre de leur réflexion afin de leur fournir les services qu'ils sont en droit d'attendre.

La GRCi s'appuie sur les concepts clés de la GRC en les adaptant aux spécificités du secteur public (cf. schéma), les notions de profits et de rétention ne s'appliquant pas à l'administration.

Avec le développement des offres de progiciels en mode SaaS (Software as a Service), les projets de mise en place de système de GRCi se multiplient dans les administrations. Bien que permettant d'accélérer la mise en place de la GRCi, les progiciels ne doivent pas faire oublier l'importance de définir en amont les objectifs et le périmètre (populations, services, canaux...) de ces projets.

Pour conclure, la mise en place de systèmes de Gestion de la Relation Citoyens doit permettre à la fois de faciliter les échanges et les transactions entre l'administration et ses citoyens mais doit également permettre d'harmoniser les pratiques au sein des différents services d'une même administration. Ce point prenant encore plus d'importance dans le cas d'un état fédéraliste comme la Suisse dans lequel les pratiques en termes de services aux citoyens sont hétérogènes entre les différents cantons et communes.



1 Rapport « eGovernment Benchmark 2010 » de l'Union Européenne – Février 2011 2 Convention-cadre concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse (2007-2015) – Janvier 2012

Exposez-vous sans risques



100% de satisfaction client

Meilleur résultat de l'étude Limelight / OpinionWay 2011

Nos meilleurs ambassadeurs sont nos clients Merci à eux!

BT: LE QI D'UN RÉSEAU

Jean-Luc Perrenoud

PLUSIEURS MULTINATIONALES SUISSES CONFIENT À BT LEURS COM-MUNICATIONS FIXES ET MOBILES DANS LE MONDE ENTIER. LE GROUPE BRITANNIQUE VIENT D'ANNONCER DE NOUVEAUX PRODUITS DESTINÉS À RENDRE LES RÉSEAUX PLUS «INTEL-LIGENTS».

l est peu connu du grand public que BT (anciennement British Telecom) joue un rôle important sur le marché des télécommunications dans notre pays. Plus de 40 des 100 plus grandes entreprises helvétiques actives globalement lui confient pourtant leurs transmissions: Nestlé, Novartis, von Roll, UBS, Crédit Suisse, Julius Bär,

Kuoni, Syngenta, Temenos, Swatch parmi de multiples autres. Ceci pour une raison simple: disposer d'un fournisseur de services capable de les accompagner sur l'ensemble de la planète. À l'inverse, BT assure pour des entreprises étrangères les communications dans notre pays. Pour ce faire, elle s'appuie sur les fournisseurs locaux de réseaux fixes et mobiles. Dans son ensemble, le groupe BT, 93 000 collaborateurs dans 170 pays, a réalisé lors de son dernier exercice (clos en mars 2011) un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards de livres (-4%), alors que, durant les trois premiers trimestres de l'exercice en cours, les ventes se sont montées à 14,4 milliards (+4%). La filiale helvétique, forte de 200 personnes, est basée à Wallisellen (ZH) avec des bureaux à Bâle, Berne et Genève. Aucun chiffre d'affaires n'est

communiqué, mais Luca Zappia, nouveau Country Manager depuis le 1er février, parle de «croissance à deux chiffres». Selon Zappia, les besoins des clients suisses se développent principalement dans les régions Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen Orient et Afrique du sud. Il relève les tendances suivantes: nécessité de disposer de services ICT fiables dans le monde entier, croissance par globalisation, centralisation, consolidation et focalisation, assurer le support dans les marchés en développement. BT n'offre elle-même pas de réseau mobile en Suisse, mais assume par contre dans le monde entier la gestion des contrats de ses clients. L'intégration efficace et sûre des smartphones et tablettes dans les processus de gestion, ceci dans le contexte d'une stratégie BYOD («Bring Your Own Device»), constituera un élément essentiel dans le futur.

Gestion du réseau intelligent

Performances, disponibilité et sécurité constituent certes les qualités principales d'un réseau de télécommunications. Il faut pourtant y en ajouter une nouvelle: l'intelligence. Un réseau efficace devrait s'optimaliser et se réparer lui-même, signaler le moindre problème de fonctionnement et d'efficacité. BT vient à ce sujet de publier une nouvelle version de BT Connect, ses outils de gestion de réseaux. Parmi les nouveautés, un portail optimisé «MyAccount» permet aux clients d'en gérer les principales fonctions à partir de n'importe quel terminal, smartphones et tablettes compris. Un tableau de bord unifié regroupe l'ensemble des fonctionnalités de reporting et de surveillance, y compris les performances constatées par les utilisateurs. Connect Acceleration Monitoring permet de suivre l'activité du réseau et de résoudre



Tableau de bord illustrant l'état d'un réseau



Luca Zappia, nouveau directeur de BT en Suisse

les problèmes. Et, puisqu'il est question d'intelligence d'un réseau, BT a développé BT Connect IQ, outil pour évaluer son «Ql». Pour différents critères, il présente sous forme d'une image radar le comportement du réseau par rapport aux attentes.

David Molony, analyste en chef chez Ovum, estime à ce sujet que le concept de réseau intelligent est plus pertinent que jamais, vu la multiplication des appareils personnels et la diversité des contenus transmis (données, voix, vidéo). «Un réseau intelligent a la capacité de répondre aux attentes des responsables et utilisateurs, tout en gérant le trafic à travers un ensemble hétérogène de points d'accès et d'opérateurs sous-jacents».

Contact: www.bt.com





«FACING RISK»AU 42^E SYMPOSIUM DE SAINT-GALL

AVEC COMME THÈME «FACING RISK», LE 42E SYMPOSIUM DE SAINT-GALL CRÉE UNE PLATE-FORME DE DIA-LOGUE POUR TOUTES LES QUES-TIONS QUI GRAVITENT AUTOUR DE LA NOTION DE RISQUE.

I est toujours question de risque, en particulier à l'heure actuelle marquée par la crise. Mais qu'est-ce que cela signifie, pour chacun et pour une société entière, de prendre un risque entrepreneurial ou politique? Voilà par exemple une question qui devra être discutée au Symposium de Saint-Gall de cette année. En outre le thème «Facing Risk» suscitera également des questions sociales, scientifiques et naturellement politiques.

Le Symposium saint-gallois plaide pour une attitude positive à l'égard des risques et à la propension à en courir. Les risques représentent une réalité dominante de notre vie et participent, en tant que tels, à chaque activité et à chaque processus de décision. Une approche saine des risques recèle un grand potentiel, raison pour laquelle il ne faut ni les dénier, ni les éviter systématiquement. Le Symposium



se penchera plus spécifiquement sur les pôles suivants: «Detecting Risks», «Risk Aversion», «Emerging Risks», «Managing Risk». À quel point les risques sont-ils imputables à soimême ou à autrui? Sont-ils reconnaissables, délimitables ou encore utiles? Lorsque ses conséquences sont immédiatement tangibles, comme ce fut le cas avec la crise financière ou après la catastrophe de Fukushima, les débats relatifs au risque occupent souvent la place publique. Cependant, le risque ne possède pas obligatoirement un caractère négatif; il peut

aussi cacher un potentiel conduisant à l'amélioration et au succès.

600 décideurs du monde entier se retrouvent avec 200 étudiants prometteurs à Saint-Gall pour mener des discutions ouvertes, interdisciplinaires et intergénérationnelles à propos de «Facing Risk». La manifestation dans son ensemble est organisée et conduite par l'International Students' Committee (ISC); elle résulte ainsi d'une initiative indépendante d'étudiants. Cette manifestation aura lieu cette année les 3 et 4 mai.

En tant que manifestation de l'International Students' Committee (ISC), le Symposium de Saint-Gall se propose comme objectif de donner à des entreprises et à des sociétés une impulsion en vue d'un succès durable dans un monde globalisé.

Pour en savoir plus, visitez le site internet www. stgallen-symposium.org où vous trouverez de nombreuses informations, ainsi que le Media Channel qui contient un recueil d'impressions et d'exposés des anciens symposiums.

JDF Consulting

La maîtrise des technologies d'avenir Gestion de projets – Migration en tout IP

Route de la Croix 106 - 1633 Marsens - Tél. 026 915.27.23 Email info@jdf.ch - http://www.jdf.ch



E-COMMERCE: NE SOUS-ESTIMEZ PAS LA LOGISTIOUE

Yannick Bazin

Organisateur du salon eCom Genève 24 Avril 2012 à palexpo www.salon-ecom.com

LE E-COMMERCE BOULEVERSE SEN-SIBLEMENT LA RELATION AVEC LE CONSOMMATEUR. LE CLIENT ACHÈTE UN PRODUIT QU'IL NE TOUCHE PAS, QU'IL N'ESSAYE PAS ET QU'IL VA PAYER PAR AVANCE... C'EST DONC UNE VÉRITABLE RELA-TION DÉMATÉRIALISÉE QUI EST À LA BASE DE LA RELATION CLIENT/ E-MARCHAND.

n conséquence de cette nouvelle relation, le e-consommateur sera exigeant, voire très exigeant. Il souhaitera être livré en temps et en heure (tels qu'annoncés sur le eshop), du produit qu'il a réellement commandé et se réservera le droit de retourner son article si celui-ci ne lui convient pas.

Lorsque l'on aborde le e-commerce, on parle souvent de choix de plateformes, de design et d'ergonomie, de webmarketing mais bien peu d'une composante ô combien stratégique, à savoir la logistique ou plus précisément la e-logistique. Et pourtant, pour les sites marchands, la logistique représente un facteur critique en termes de coûts et de service client. La livraison devenant même l'unique intermédiaire entre le e-marchand

Il est vrai qu'en début de projet, le budget de développement du site, la constitution du stock, le budget e-marketing parmi d'autres font rapidement grimper l'enveloppe et on préfère se concentrer sur ses premières ventes, sa stratégie de génération de trafic, son taux de transformation... Mais très vite le e-commercant peut être confronté à plusieurs points de frictions: limitations logistiques de son e-shop (la plupart des plateformes de e-commerce du marché restent limitées en terme d'approche logistique), difficultés à gérer la montée en puissance de son shop (retard de livraison, rupture de stock...), augmentation du nombre de retours...

Il est donc important de bien connaître les différents modèles logistiques qui peuvent être adoptés par les e-commerçants. Se pose alors la fameuse question «faire» ou «faire faire».

Les enjeux ne portent pas selon moi sur la distribution où l'externalisation reste une évidence, mais plutôt sur la logistique en amont (réception, stockage, préparation, retours...) où d'importantes réflexions doivent être menées.

Si l'on regarde nos voisins français, le marché a sensiblement évolué ces deux dernières années, passant d'une logistique globalement internalisée vers une externalisation complète de la fonction. Les prestataires traditionnels de la logistique ayant massivement investi pour adapter leurs process aux contraintes du e-commerce, le marché ayant également vu apparaître des «pure players» de la logistique e-commerce (ouverts notamment aux moyens et petits volumes).

En Suisse, force est de constater que le thème reste encore très peu abordé. Les grands sites de e-commerce ont majoritairement intégré la fonction e-logistique et les offres de services logistiques externalisés restent assez limitées, mais le marché du e-commerce en Suisse évolue rapidement et il se pourrait bien que dans son sillage, la logistique devienne un sujet stratégique dès 2013.

Systèmes d'enregistrement de temps



Contrôle d'accès | Gestion des temps

En Budron D 5, 1052 Le Mont-sur-Lausanne Tél. 021/653 43 43, Fax 021/653 47 47 www.bixi.ch – bixi@bixi.ch



PINTEREST: LE DERNIER ARRIVÉ DANS LA COUR DES GRAI

Justine Puccio

Vanksen

VOUS AVEZ CERTAINEMENT DÉJÀ ENTENDU SON NOM, VOUS Y AVEZ PEUT-ÊTRE MÊME DÉJÀ FAIT UN TOUR. PINTEREST A ÉTÉ LANCÉ EN 2010 ET EST LE DERNIER RÉSEAU SOCIAL EN VOGUE. TOUR D'HORIZON...

ertains diront «encore un?»; d'autres se réjouiront d'avoir encore du temps à passer à se «sociabiliser». Pinterest est basé sur un principe simple: accrocher les photos et les vidéos qui nous plaisent sur un ou



Leçon N °4

Simplifiez vos démarches en faisant le choix de l'expertise





plusieurs tableaux à thèmes pour les montrer et les partager avec nos amis.

Mais puisque l'on parle web, une petite mise à jour du vocabulaire s'impose. On n'accroche pas, non, cela n'est pas assez «hype», désormais on pin! Et notre tableau est bien moins tendance que le «board»! Je like, je tweet, et maintenant je «pin». Il ne reste plus qu'à ne pas se mélanger les pinceaux et à tirer profit des avantages de chaque réseau social.

Venons-en aux faits. Pinterest, c'est une croissance exponentielle qui est passée de 418 000 visiteurs uniques en mai 2011 à plus de 11 716 000 en janvier 2012, rien que ça! On compte plus de 1,36 millions de visiteurs par jour, dont la majorité (68% environ) sont des femmes. Autre statistique assez intéressante, le temps moyen passé sur Pinterest est supérieur à 15 minutes (pour faire la comparaison, le temps moyen passé sur Facebook est de 12 minutes). Je vous conseille l'infographie Very Pinteresting pour plus de stats.

Effectivement, la fréquentation augmente; le temps moyen passé sur pinterest est supérieur à d'autres résaux sociaux; mais quel est l'intérêt pour une entreprise d'adhérer à un tel réseau? Grâce à Pinterest, vous partagez non seulement vos créations, mais surtout votre mode de vie! Et c'est sur ce point que l'on trouve le plus grand intérêt pour une marque.

Basé sur les principes «I want it», «I need it» ou encore «I like it», vous épinglez, ou plutôt vous «pinez» ce que vous aimez, un bon moyen de faire passer ses valeurs! L'absence de publicité sur l'interface est aussi très appréciée par les utilisateurs... Bien que vous ayez tout de même la possibilité de montrer vos produits et d'y ajouter un prix de vente! Et lorsque l'on sait que le trafic généré par Pinterest est supérieur à ceux de Youtube, Linkedin et Google+ additionnés, cela vaut le coup de se pencher sur le sujet.

Une première bonne campagne marketing a été lancée sur le réseau par «Lands' End Canvas» qui a proposé à ses consommateurs de «piner» ou «repiner» ses articles dans un board «pin it to win it» afin de gagner une des 10 cartes cadeaux d'une valeur de 250 dollars! Les résultats sont surprenants: plus de 200 boards créés avec chacun entre 10 et 20 photos... Imaginez la propagation des produits de la marque, et ce gratuitement!

Une chose est sûre, nous on on est sur pinterest (http://pinterest.com/vanksen/); rejoignez-nous!



POUR UNE CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Notre agence conçoit des interfaces conviviales, convergentes et faciles à utiliser, pour vos projets web, mobiles et applicatifs.





Analyse ergonomique



Design de l'interaction



Test utilisateur



VOTRE CENTRE DE TEST AU CŒUR DE GENÈVE

Louez notre Lab!

À 5 min de la gare & à 10 min de l'aéroport

Recrutement des participants

Test consommateur

Focus groups

Conseil

Eye-tracking

Salle d'observation

Enregistrement audio-vidéo

LA CURATION DE CONTENU

Catherine Daar, agence CommNation

«LA CURATION SIGNIFIE LA RÉAPPRO-PRIATION ET LA DÉMOCRATISATION DU WEB», ESTIMAIT, EN FÉVRIER 2011, DOMINIQUE CARDON, CHERCHEUR FRANÇAIS À L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES (EHESS), LORS D'UNE INTERVENTION À LA SOCIAL MEDIA WEEK DE PARIS. DEUX ANS APRÈS SA NAISSANCE AUX ÉTATS-UNIS, L'EXPRESSION EST AUJOURD'HUI EN PASSE D'ENTRER DANS LE LANGAGE COURANT. ELLE EST EN TOUT CAS DEVENUE INCONTOURNABLE POUR LES RELATIONS PUBLIQUES 2.0.

vant d'aller plus loin, il est nécessaire de revenir aux sources de l'expression. Elle trouve son origine dans le mot «curator», qui signifie, en anglais, «conservateur de musée». La logique, ensuite, est assez simple: tout comme les conservateurs de musées sont chargés d'effectuer un tri parmi les tableaux d'une collection et d'en faire une exposition thématique cohérente, les curateurs d'Internet sélectionnent les meilleurs contenus du web traitant d'un sujet donné. Le contenu sélectionné peut être très divers: articles de journaux, billets de blogs, publications sur les réseaux sociaux, vidéos, photos... Ce qui importe, c'est d'établir une collection de contenus qui fasse sens, autour d'un thème.

Un phénomène «ancien»

On présente souvent la curation de contenu comme quelque chose de nouveau alors qu'elle existe depuis les débuts d'Internet. Comme l'expression n'est apparue que très récemment, on en conclut abusivement que le phénomène vient de naître. Or, les réseaux

sociaux et les blogs existaient bien avant 2010. Et ils étaient déjà le lieu de partage de liens, de revues du web et d'agrégation de contenu. En outre, les journalistes web ont toujours fait de la curation de contenu même si aucun nom n'existait alors pour décrire cette activité.

En revanche il est vrai que, depuis les années 2010-2011, la curation n'est plus réservée aux seuls journalistes ou à quelques experts d'Internet. C'est ce qu'exprime Dominique Cardon lorsqu'il parle de «réappropriation et de démocratisation du web».

Ne nous méprenons pas: une curation ne demeure véritablement crédible que si elle a été effectuée par un expert dans la thématique concernée.

Mais puisqu'il y a des experts dans tous les domaines et que les outils se sont démocratisés, la curation est désormais accessible à tous, du bibliothécaire au professeur, en passant par le communicant ou le journaliste!

Gain de temps et expertise

La curation de contenu présente plusieurs avantages. Grâce à elle, les internautes ne perdent plus leur temps à naviguer sur des centaines de pages Internet avant de trouver un article qui les intéresse sur un sujet donné. Le «curateur», en partageant ses choix éditoriaux — c'est-à-dire les articles de qualité qui, selon lui, méritent le détour — fait gagner beaucoup de temps à l'internaute.

En termes de communication, la curation de contenu permet donc aussi (et surtout) au «curateur» de se faire connaître – et reconnaître – en tant qu'expert dans un domaine par ses potentiels clients, partenaires ou employeurs. Pour cette raison, la curation de contenu est une étape obligée pour tout communicant 2.0.

Régulier, simple, rapide

Parmi les nouveaux outils de ce communicant, il y a les réseaux sociaux et le blog. Or, nous le verrons plus tard, le partage d'une curation de contenu est fortement conseillé par ces deux biais. Mais tenir un blog, trouver de nouvelles idées et être présent en permanence sur les réseaux sociaux peut prendre beaucoup de temps.

Voilà pourquoi la curation de contenu est si intéressante: elle permet de publier régulièrement du contenu de qualité via de simples billets de blog ou mises à jour de statut!

Plus un site est actif, plus il est «repéré» facilement par les moteurs de recherche et donc visible sur Internet: c'est ce que l'on appelle le «référencement». De même, plus un profil de réseau social est entretenu, plus il attire de nouveaux «fans».

La curation fait donc désormais partie intégrante des stratégies de marketing des entreprises (les «content marketing strategies»). En offrant aux internautes des informations pertinentes liées à leur secteur d'activité, les entreprises peuvent se différencier de leurs concurrents et se positionner comme expertes dans leur domaine. Elles auront ainsi plus de chances de gagner de nouveaux clients ou contrats.

Les trois méthodes

Il n'y a pas de forme prédéfinie pour faire de la curation de contenu, mais on peut toutefois distinguer trois méthodes de partage.

Tout d'abord, il y a la curation de contenu via les réseaux sociaux. Le leader dans ce domaine est incontestablement le site de microblogging Twitter. Il s'agit essentiellement d'un partage de liens, puisque Twitter n'autorise pas les messages de plus de 140 caractères. Certains utilisateurs de Twitter, reconnus comme experts dans un domaine sont, à ce titre, suivis par des milliers de personnes!

D'autres réseaux sociaux – Facebook, Google+, Pinterest pour ne citer qu'eux – peuvent être utilisés pour partager une curation de contenu. Ensuite, plusieurs sites permettent de faire de la curation de contenu «automatisée». Ils s'appellent Scoop.it, PearlTrees, Getcurata, Curation Soft, Bundlr, Twylah ou encore Storify... Et ont tous des fonctionnements très différents.



Certains ne permettent pas d'ajouter des commentaires à vos articles, vidéos ou photos sélectionnés. D'autres fonctionnent uniquement grâce aux flux RSS ou se présentent sous la forme d'une frise chronologique. Il faut donc toujours prendre le temps de se renseigner sur les différentes fonctionnalités offertes par ces sites avant d'en choisir un: tout dépend de ce que vous souhaitez en faire.

Enfin, la meilleure méthode pour faire de la curation de contenu (mais aussi, sans doute, la plus «chronophage»), est sans conteste le partage sur un blog ou un site d'entreprise. Nous l'avons dit: écrire un billet de blog «curation de contenu» est une manière simple de faire vivre son blog. Il est même possible d'en faire un rendez-vous hebdomadaire, pour fidéliser son lectorat.

Mais ici, pas question de se contenter d'une revue de liens: il s'agit de se démarquer de la simple agrégation de contenu comme pourrait le faire, automatiquement, Google News. Le «mashup» réalisé devient réellement intéressant, sur un blog ou un site, lorsqu'il apporte une valeur ajoutée, une plus-value à un contenu brut. Chaque lien et chaque information relayés doivent être classés et accompagnés de commentaires, de notes, d'explications.

Remarquons qu'il est également possible d'envoyer une curation de contenu sous la forme d'une lettre électronique, transmise à tous ses abonnés.

Un avenir brillant

Évidemment, la curation de contenu ne doit pas remplacer, sur un site ou un blog, la création de contenu original. Mais puisqu'elle ne présente que des avantages, il faut évidemment s'y mettre, que l'on soit dans le marketing, la communication, le journalisme... Et même si l'on est

un internaute lambda! Quoi qu'on en pense, le flot continu d'informations disponibles sur Internet a rendu ce travail absolument nécessaire.

Tout semble aujourd'hui réuni pour que la curation de contenu continue sa conquête du web en 2012. Mais elle devra toujours veiller à respecter ces trois règles essentielles: mettre en avant les meilleurs contenus, apporter une valeur ajoutée et toujours attribuer explicitement le travail à son auteur. Il est important de comprendre que les «curateurs» n'existent pas sans les «créateurs».

Dans son livre «Curation Nation», Steve Rosenbaum explore les différentes formes que peut prendre aujourd'hui la curation de contenu. Il parvient à une définition partielle qui semble toutefois bien résumer cet article: «La curation de contenu consiste à ajouter de la valeur humaine, par le biais d'un jugement qualitatif, à quelque chose de filtré et d'organisé».



Besoin d'une solution simple et fiable? Découvrez le meilleur de l'open source NXC est votre partenaire pour des solutions IT sur mesure



Marketing Digital



E-Commerce



Sites Web



Architecture IT



Portails



GED



























LE BEHAVIOURAL RETARGETING

Mélanie Gerber

WnG Solutions, http://www.wng.ch

AVEZ-VOUS DÉJÀ REMARQUÉ QUE LES PUBLICITÉS ONLINE VOUS SUIVENT QUELLE QUE SOIT VOTRE ACTIVITÉ SUR LE NET?

e matin vous avez passé un moment à chercher votre prochaine destination vacances sur un site A, pour ensuite visiter un site B. Vous avez sûrement noté que sur le site B vous êtes suivis par des publicités d'agences de voyage, de voitures de location, de chambres d'hôtel... Les affichages publicitaires qui apparaissent sur votre écran sont désormais adaptés à vos centres d'intérêts.

C'est ce qu'on intitule le «re-ciblage publicitaire» plus communément appelé en anglais le «behavioural retargeting)» (BR), le «customer retargeting» voire même le «remarketing». Il s'agit ici d'une des dernières technologies du marketing comportemental dont sont friands depuis plusieurs mois un grand nombre de commerces présents en ligne.

Ces bannières publicitaires ne sont visibles que par les internautes ayant déjà visité le site en question. Elles sont plus ou moins personnalisées, les plus personnalisées affichant les derniers produits consultés par le client sur l'e-boutique.

Voici comment fonctionne le retarge-

- Les internautes sont identifiés sur une e-boutique et suivis grâce à un cookie anonyme unique enregistré sur leur ordinateur.
- Les internautes quittent le site internet et surfent sur d'autres sites de tous genres.
- Sur ces sites, les internautes sont reconnus grâce au fameux cookie.
- La bannière publicitaire ciblée s'affiche donc automatiquement.

En moyenne 95% de visiteurs guittent un site sans effectuer d'achat. Or les internautes prêts à acheter visitent en grande majorité plusieurs sites. Autant dire que les investissements d'un annonceur servent aussi à la concurrence, tandis qu'il profite lui-même des investissements des autres. Il est donc crucial pour l'entreprise de s'attribuer ces clients potentiels qui ont marqué un intérêt certain pour ses produits. Grâce à cette avancée technologique, le taux de clics sur les bannières de réexposition est en moyenne 600 fois supérieur à celui des bannières publicitaires traditionnelles. Il s'agit donc d'un rappel d'achat extrêmement effi-

Le principe correspond à celui du repérage d'une jolie paire de bottines dans une vitrine devant laquelle vous passez tous les matins en allant au travail. Vous avez beau laisser la raison prendre le dessus, arrive un matin où vous franchirez la porte de cette boutique pour y essayer les bottines. L'achat est effectué, la vente est conclue.

Le ciblage comportemental s'appuie ici sur un critère humain simple et fort: l'envie ne résiste pas à une seconde tentation.

Du point de vue du consommateur les avis sont relativement partagés.

Les consommateurs apprécient en effet d'être la cible de produits susceptibles de les intéresser. L'affichage sur leur écran de publicités de produits qui ne les intéressent pas les irrite et les importune. Cette intrusion les éloigne du site. Il est donc très important pour le site web pratiquant le retargeting de ne pas étouffer son client potentiel de publicités au risque de le perdre. Par conséquent un «customer retargeting» bien maîtrisé contrôle le nombre d'affichages de publicités et l'adapte avec pertinence à sa cible.

Que vous ayez besoin d'accroître vos ventes, le nombre d'inscriptions ou la notoriété de votre marque, le remarketing doit être considéré comme une véritable composante stratégique pour chaque type de campagne. C'est un outil puissant et efficace s'il est utilisé dans «les règles de l'art». Il s'avère indispensable dans une e-stratégie globale, réfléchie et positive d'un annonceur.



Swiss Jobs IT

SALON DU RECRUTEMENT IT & DIGITAL











GENEVE

Mardi 24 Avril

palexpo































IT Talents Wanted!

Rencontrez les principaux recruteurs suisses du marché de l'IT & du DIGITAL.

- Une journée pour tout savoir sur le marché Suisse de l'emploi IT
- > Stands et Conférences
- Des conseils et des dizaines d'offres d'emploi



PROTECTION INTÉGRÉE DE LA SPHÈRE PRIVÉE

Giovanna Di Marzo Serugendo

Professeure à l'Université de Genève Giovanna.DiMarzo@unige.ch

LE DÉVELOPPEMENT D'INTERNET ET LA DIFFUSION DE TÉLÉPHONES PORTABLES PERMETTENT À TOUT UN CHACUN DE FACILEMENT PUBLIER ET PARTAGER DU CONTENU PERSONNEL, COMME DES IMAGES, DES VIDÉOS OU DE LA MUSIQUE. CETTE FACILITÉ D'ÉCHANGE S'ACCOM-PAGNE D'UN INCONVÉNIENT MAJEUR: ELLE REND DIFFICILE VOIRE IMPOS-SIBLE LE CONTRÔLE DE LA PRO-PAGATION OU DES COPIES DE CES DONNÉES.

a protection de la sphère privée est entravée. Certains veulent pouvoir partager leur photo sur des médias sociaux tout en refusant qu'elle soit utilisée par des compagnies privées à des fins publicitaires ou que leurs amis partagent cette photo avec leurs propres amis. Certaines techniques, comme la dissimulation d'un message dans le contenu à protéger ou l'extraction de caractéristiques clés, permettent de déterminer si une image, un texte ou une vidéo sont effectivement des copies du document original, mais n'empêchent pas leur visualisation par des personnes non autorisées. Les techniques traditionnelles de gestion des droits numériques limitent la visualisation de contenu protégé, mais nécessitent des équipements ou logiciels

spécifiques, limitant par là-même la flexibilité d'utilisation par le grand public.

À Genève, l'Institut de la Science des Services, un nouvel institut de recherche de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales, sous la direction du Prof. Giovanna Di Marzo Serugendo, mène des recherches visant à permettre à tout un chacun de contrôler le comportement de ses données sur Internet ou leur propa-

FACEBOOK PODCAST BLOGS FLICKR PERSONAL CONTENT **FILE SHARING** YOU TUBE **SITES TWITTER**

> gation à travers des téléphones portables. L'approche envisagée consiste à considérer la donnée comme une entité active qui décide d'elle-même de se dévoiler ou d'être transférée. La donnée s'autocontrôle en fonction de l'environnement dans lequel elle évolue. De manière analo

que au fonctionnement du système immunitaire, capable de reconnaître un agent pathogène et de le combattre, un document personnel évalue son contexte d'utilisation et refuse l'accès au contenu s'il détermine que la situation est inhabituelle ou non autorisée [1].

Ainsi par exemple, un employé de banque ne peut accéder aux comptes de ses clients à partir de son ordinateur portable chez lui (situation non autorisée); sur des médias sociaux, un ami peut visualiser une photo, mais ne peut l'envoyer à ses

> propres amis (action non autorisée); ou des données sensibles égarées refusent d'être lues par des tiers.

Initialement conçue pour le grand public dans le cadre de la protection de la sphère privée, cette technique s'applique également aux données détenues par des organisations dans le cadre de la loi sur la protection des données, ainsi qu'à la protection du droit d'auteur ou au droit à l'oubli. Elle correspond à la notion de «Protection intégrée de la vie privée» [2] recommandant une protection proactive de la sphère privée axée sur

l'utilisateur et intégrée à la conception du système de protection de la donnée.

nal drm (pdrm) - a self-protecting content approach. In F. Hartung, T Kalker, and I. Shiguo, editors, Digital Rights Management: Technology, Standards and Applications. CRC Press, 2012. [1] A. Tchao, G. Di Marzo, and J-H Morin. Per-

[2] Ann Cavoukian. Privacy by design - the 7 foundational principles, Visité le 2012-1-16. http://privacybydesign.ca/about/principles/

EN 2012, PLUS DE 50% DES CONNEXIONS SUR INTERNET SERONT MOBILES.

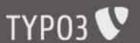
ÊTES VOUS PRÊTS ?



Nous pouvons aussi vous aider à rendre vos contenus attractifs sur les plateformes mobiles.

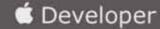


Lausanne | Genève | Martigny www.wng.ch











E-COMMERCE | WEB MARKETING | RESEAUX SOCIAUX | MOBILE COMMERCE | WEB 2.0

OPEN SOURCE | CRM | ERP | BUSINESS INTELIGENCE | SAAS | CLOUD





Une journée d'échanges et de Networking avec les principaux acteurs du eBusiness en Suisse

www.salon-ecom.com

Inscriptions en ligne www.salon-ecom.com



Organisation BY Connect

GOLD









120 exposants & conférenciers | 50 conférences & business démos Formations | 2'500 visiteurs professionnels | entrée gratuite

PROGRAMME & TEMPS FORTS

Deux zones thématiques :

Zone «eCom»: web, e-commerce & digital | Zone «Business IT»: solutions & logiciels d'entreprises

≥ 30 Conférences :

6 salles pour découvrir des cas concrets, expertises métiers & témoignages clients ...

20 Business Démos :

Toutes les 30 minutes, un professionnel vous présente un service, un produit ... Une démonstration en live sur écran géant dans un espace situé au cœur de la zone d'exposition.

Séance Plénière :

Des invités de prestiges viendront témoigner et vous faire partager leurs visions du e-commerce en Suisse

- Etude e-Commerce: Présentation d'une grande étude sur le e-Commerce Suisse.
- Audits web:

Un service entièrement gratuit ! Des experts en ergonomie, référencement analyseront gratuitement votre site et vous fourniront de précieux conseils.

Atelier "créateurs et porteurs de projets" :

Des conseils pour ceux qui veulent se lancer dans le e-commerce (finance, juridique, marketing, commercial, stratégies web...). Avec la participation du service de la promotion économique de Genève.

Formation Référencement :

Séance de formation professionnelle (une demi-journée - formation payante)

www.salon-ecom.com

£r ukanê sirulkanê

Swiss Jobs IT

1 SALON SUISSE DU RECRUTEMENT IT & DIGITAL www.swiss-jobs-it.ch

SILVER



SALESCONQUEST

PRESTASHOP











LES SALAIRES INFORMATIQUES EN 2012

Mathieu Janin

GRI

COMME CHAQUE PRINTEMPS, LE GRI MÊNE SON ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYEURS SUISSES ACTIFS DANS L'INFORMATIQUE AFIN DE DÉTERMI-NER L'ÉVOLUTION DES SALAIRES DE LA BRANCHE. LA PROCHAINE ÉDI-TION DE SON ENQUÊTE ANNUELLE DE SALAIRE PARAÎTRA CET AUTOMNE.

es associations professionnelles SwissICT et GRI conduisent depuis 1981 une enquête annuelle dans la branche de l'informatique et des télécommunications au niveau fédéral. Cette enquête mesure l'évolution de la rémunération des informaticiens selon différents critères, tels que leur fonction, branche d'activité, formation, âge, taille de l'entreprise et la région géographique de leur employeur. Ces informations précieuses permettent aux dirigeants des entreprises et aux spécialistes en informatique et en ressources humaines de mieux prendre en compte l'évolution du niveau de salaire pour optimiser leur compétitivité. Ces résultats annuels sont publiés sous forme

Ces résultats annuels sont publiés sous forme d'un annuaire papier distribué aux membres du GRI ou vendu à toute entreprise intéressée. L'enquête 2012 débute en avril et court jusqu'en juin 2012. Ses résultats seront publiés au début du mois de septembre. Pour prendre part à l'enquête, vous pouvez commander le questionnaire à l'adresse sui-

vante: salairesTIC@gri.ch Cette étude de salaire constitue l'analyse helvétique la plus complète du secteur. Depuis la première enquête menée en 1981, le nombre de salaires décomptés est passé de 4000 à 20 000 unités. Près de 15% de l'ensemble des salaires informatiques suisses ont été passés à la loupe.

L'édition du livre des professions informatiques suisses «Professions des TIC et filières de formation» est disponible auprès du Groupement Romand de l'Informatique (www.gri.ch) ainsi qu'en librairie. L'ouvrage est commercialisé au prix de CHF 89.-. Les membres du GRI en reçoivent un exemplaire gratuit. L'étude 2012 des salaires sera disponible dès septembre à la même adresse.

L'EGOVERNMENT SYMPOSIUM

Mathieu Janin

GRI

LE GRI S'ASSOCIE À L'IDHEAP POUR ORGANISER CE PREMIER EGOVERNMENT SYMPOSIUM EN SUISSE ROMANDE. IL AURA LIEU LE 3 MAI PROCHAIN À LAU-SANNE. LES CANTONS ROMANDS ET LA CONFÉDÉRATION SONT ÉGALEMENT PARTIES PRENANTES À CET ÉVÉNEMENT. rganisé depuis cinq ans en Suisse alémanique, le symposium franchit la barrière de rösti pour la première fois pour établir ses quartier dans l'arc lémanique. Il se déroulera dans le cadre de l'Institut de Hautes études en administration publique et sera l'occasion pour ses participants de prendre connaissance des dernières nouveautés dans le domaine de la cyberadministration à travers différentes

conférences plénières et ateliers. Les collectivités publiques, les entreprises concernées et les particuliers auront ainsi la possibilité de mieux comprendre les enjeux, les services mis à disposition et les démarches possibles pour déployer rapidement des projets d'eGovernment.

Informations: http://www.egovernmentsymposium.ch/default.asp?V_ITEM_ ID=18214







CRM: LA VOIX DU CLIENT AU CENTRE D'UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Damien Fournier

LES CRM (CLIENT RELATIONSHIP MANA-GEMENT), SOLUTIONS DE GESTION DE LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS, ONT ÉVOLUÉ. AUJOURD'HUI, L'AVÈNEMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX CONDUIT LE SOCIAL CRM À JOUER UN RÔLE PRÉPONDÉRANT DANS LA GES-TION DE LA MARQUE ET DE SON E-RÉPU-TATION.

l'origine, les CRM étaient des outils de force de vente pour les commerciaux. Ils se sont peu à peu transformés en véritables outils de relation client, un service que Virtua S.A. propose aux entreprises depuis 9 ans via une solution CRM de gestion globale de la relation client 2.0. Le responsable produit Calleo CRM nous apporte son éclairage.

«Nous sommes convaincus qu'intégrer une stratégie de relation client 2.0 est un avantage décisif pour la stratégie client d'une entreprise. Les marques se positionnent de plus en plus sur internet, mais elles n'ont souvent pas conscience qu'il faut gérer un ensemble de contacts clients provenant de nombreux canaux comme les emails, Facebook, Twitter etc.»

Toujours de nouveaux défis

À l'instar du Web 2.0, la relation client 2.0 est basée sur la notion participative. Le client utilise tous les canaux à disposition pour s'exprimer et n'hésite pas à partager son expérience - bonne ou mauvaise - sur la toile. Il est donc primordial pour les entreprises d'écouter la voix de leurs clients sur l'ensemble des canaux digitaux et d'interagir avec eux, en maîtrisant et en traitant toutes les interactions clients.

Sur certaines communautés comme Facebook, un véritable service client communautaire peut être mis en place par le biais d'un community manager. Ce type de relation permet à la marque d'établir un dialogue avec ses clients tout en veillant à son e-réputation.

La suite CRM Calleo éditée par Virtua permet de gérer, par le biais d'un outil unique, l'ensemble des aspects d'une relation client digitale au travers des communications entrantes (contact client, emails, Facebook, Twitter) et sortantes (SMS, espace client, RSS). Toutes les données clients générées par le biais d'internet sont centralisées. «La solution CRM Calleo mise en place par Virtua pour l'un de nos clients, Maison Cailler, intègre par exemple un centre de contacts performant incluant une fonctionnalité complémentaire qui permet de

QUELQUES CHIFFRES

- Gérer un contact téléphonique revient 60% plus cher que par email.
- Les emails représentent 30% des interractions clients - entreprises. Environ 3/4 de ces clients sont présents sur les réseaux sociaux.
- 500 milliards de minutes sont consommées chaque mois sur Facebook, contre 150 milliards en 2009.
- On enregistre actuellement 10 millions de Tweets par jour, dont 34% relèvent d'une opinion et 12% parlent d'une marque. 84% des consommateurs ont fait appel à des services clients une ou plusieurs fois dans l'année.
- 67% des clients mécontents partent.
- Un client satisfait en parle à 3 autres, un client mécontent en parle à 12 autres.
- Recruter un nouveau client coûte 3 fois plus cher que de le fidéliser. Reconquérir un client mécontent coûte 12 fois plus cher.

gérer très rapidement et facilement la modification d'une commande par un opérateur, selon la demande du client.» Le centre de contact Calleo mis en place pour le groupe Edipresse permet de répondre de manière transversale aux demandes quotidiennes relatives aux quelque quinze marques du groupe. Pour garantir une stratégie gagnante, il est donc essentiel de concevoir le CRM comme un outil de relation client et non comme un seul outil de force de vente.

Plus d'information sur www.calleocrm.com



Téléviseur Samsung LED 8000

Le téléviseur LED intelligent de la série 8000 de Samsung est à lui seul une expérience d'immersion et de transformation proposée avec style et intelligence. Le Smart Hub novateur et intégré vous permet d'interagir avec votre téléviseur, de surfer sur Internet ou de naviguer entre photos et vidéos personnelles sans effort et de manière plus amusante. Que vous regardiez un film ou écoutiez de la musique, vous découvrirez instantanément une expérience 3D supérieure qui réinvente votre monde de divertissement. Grâce à son design sophistiqué, faites un tour au cœur de l'action.





Appareil photo numérique Traveller SP-810 Olympus

Aucun appareil photo compact d'Olympus n'a jamais offert un zoom aussi puissant. Un zoom optique rapide et grand angle et un capteur de 14 Mégapixels font du SP-810UZ une référence dans sa catégorie. Plus performant d'un point de vue technologique que son prédécesseur, le SP-810 est également plus compact. Il devient ainsi l'appareil photo le plus petit du marché avec facteur de grossissement de plus de 30**, apportant une liberté d'action inégalée.



Home cinéma Blu-ray Panasonic

Le système de home cinéma SC-BTT350 Full HD 3D avec Blu-ray™ fournit des images 3D pleines de brillance et de réalisme qui donnent l'impression «d'y être» et un son imposant d'une puissance de sortie de 1'000 w (RMS). 4 haut-parleurs satellites discrets et 1 caisson de basse compact se chargeront de vous donner la chair de poule. Les films en Blu-ray™ seront reproduits fidèlement avec un processeur qui contribue à l'extrême brillance des images et qui procure une superbe qualité avec pureté des couleurs, clarté et richesse des détails. Équipé d'une station d'accueil pour iPod/iPhone, d'un slot pour cartes SDXC, ce modèle est ouvert aux supports les plus divers. Le lecteur multiformat accepte tous les formats courants Blu-ray, DVD et CD. Prix: 805.-





Découvrez nos solutions pour PME











ÉVOLUTION MARKETING DES ENSEIGNES DE DISTRIBUTION

René-Georges Gaultier,

GAULTIER COLLETTE SA

LES DISTRIBUTEURS SONT EN COMPÉTI-TION PERMANENTE, AVEC DES BAISSES DE PRIX OBLIGATOIRES À LA CLÉ, EN CES TEMPS DE CRISE. LES PARTS DE MARCHÉ DE NOMBREUX DISTRIBU-TEURS FONDENT COMME NEIGE AU SOLEIL, VICTIMES DE LA CONCURRENCE ET SURTOUT DES NOUVEAUX MODES DE VENTE. POUR ARRANGER LE TOUT, LES FABRICANTS DEVIENNENT EUX-MÊMES DISTRIBUTEURS DE LEURS PRO-DUITS. ENFIN, LE CONSOMMATEUR, AIDÉ PAR INTERNET ET CONSCIENT DE SA FORCE, PASSE SON TEMPS À COM-PARER LES PRIX, LES PROMOTIONS ET ATTENDRE LA BONNE AFFAIRE.

ujourd'hui, le consommateur évalue une marque et ses produits, dans le temps par ses commentaires après l'achat, encensant la marque ou la critiquant. La phase de recherche qui était uniquement basée sur la proximité de l'enseigne, sa notoriété et son image a énormément évolué, devenant aujourd'hui la phase la plus longue. Le consommateur y consacre maintenant beaucoup de temps pour sélectionner les prix, les offres, les services.

Ce changement de comportement de l'acheteur nécessite aujourd'hui une adaptation du marketing des marques enseignes qui doivent étudier les comportements et les jugements des consommateurs en suivant sur les blogs les avis, en lançant des opérations tests et en étudiant au plus près les actions de la concurrence directe ou indirecte.

L'agilité et la rapidité de réaction d'un service marketing sont aujourd'hui indispensables. Il faut que les enseignes de distribution prennent conscience de leur obligation d'avoir une politique commune «online» et «offline».

Sachant qu'à terme le «online» pourrait représenter 20 % du chiffre d'affaires contre 9 % à ce jour, il faut pratiquer une politique «online» capable d'animer son e-commerce

mais aussi capable de créer du trafic sur les points de vente.

Les sacro-saintes règles du marketing ne sont pas mortes

L'astuce est de trouver la valeur ajoutée consommateur au-delà de la transaction. Le prix est, mais a toujours été, un élément important du choix, mais il n'est pas le seul, c'est pourquoi il faut éviter de tomber dans la réduction permanente. Il faut que la marque de distribution s'affirme par des valeurs, des services, une image, une notoriété. Pour ce faire nous pouvons reprendre les grands principes



du Projet de Marque. Ce projet de marque doit énoncer la raison d'être fonctionnelle et imaginaire d'une marque dans la vie des gens.

La marque nouvelle est tridimensionnelle, il faut donc:

- Intensifier sa relation client
- Valoriser la spécificité de la proposition de
- Accroître l'autorité de la marque dans la société civile

Pour réaliser ces objectifs, il faudra donc investiguer trois champs:

- · L'analyse des aspirations clientes émer-
- L'audit de l'ADN de la marque
- L'anticipation des enjeux de société liés au marché.

Le croisement de ces trois champs d'investigation va donner le territoire de marque.

À partir du territoire de marque, doivent être définis les éléments de la Charte de Marque, à savoir:

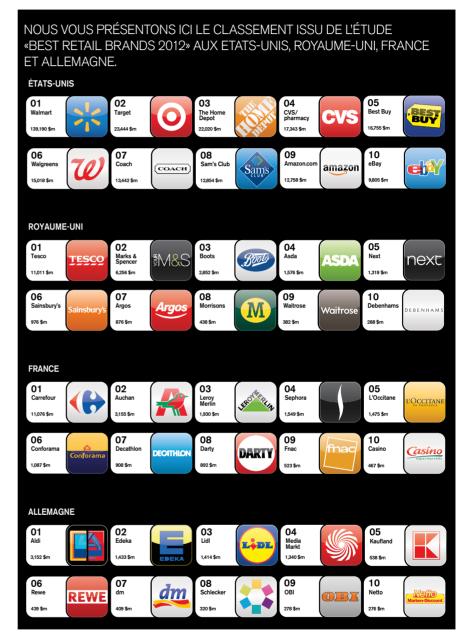
- La vision de la Marque: le regard de la Marque porté sur son marché.
- L'ambition de la Marque: comment la Marque envisage de se projeter dans l'avenir.
- La mission de la Marque: ce que la Marque va mettre concrètement en œuvre pour accomplir son projet sociétal.
- La personnalité de la Marque: les caractéristiques d'images spécifiques aux yeux des consommateurs. C'est là que la créativité et particulièrement le story telling sont indispensables.
- La valeur clé de la Marque: ce qui définit prioritairement la Marque.

Les grands distributeurs ont pour la plupart réussi à progresser en 2011 malgré la crise.

Pour cela on constate que deux éléments sont la clé de leur succès.

- Investir dans une meilleure expérience d'achat en magasin
- Mettre plus de moyens techniques et services à disposition de leurs clients.

On peut illustrer le premier cas par l'exemple de Old Navy qui a constaté que ses clients,



souvent pressés, n'avaient pas le temps d'essayer les vêtements, donc partaient sans acheter.

Pour ce faire, ils ont installé des cabines d'essayage au centre du magasin, en grand nombre et ont constaté un bond de leur chiffre d'affaires.

Pour les moyens mis à disposition de sa clientèle, Leroy Merlin a conçu un logiciel de conseil et de chiffrage pour réaliser des travaux chez soi, en donnant les solutions les plus économiques, grand succès de ce site et des ventes Les attentes des consommateurs n'ont plus à être remplies, elles doivent être outrepassées. Les acheteurs ne recherchent pas exclusivement le prix le plus bas, l'offre la plus large ou la proximité. Ils recherchent une expérience d'achat unique et émotionelle qui va satisfaire leurs besoins et différencier l'enseigne de ses concurrents.

LE SPONSORING VU POUR ÊTRE VU?

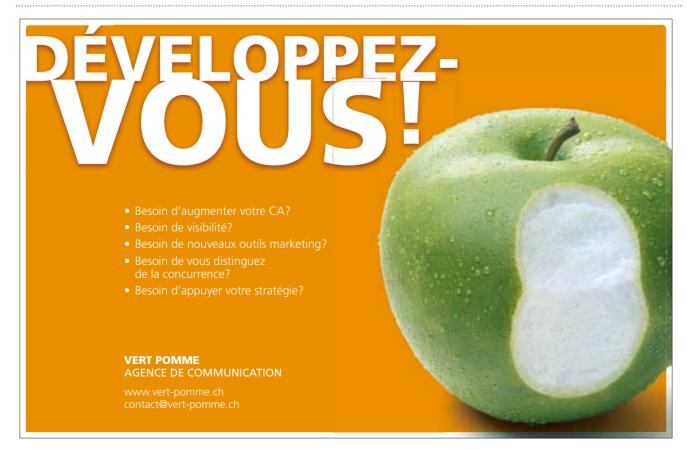
Sonya MARTIN PFISTER

Présidente - Booster Bridge Experte et chargée de cours pour spécialistes en marketing SAWI Lausanne

SPONSORING. UNE ACTIVITÉ QUI FAIT RÊVER CERTAINS RES-PONSABLES D'ENTREPRISES QUI LA CONSIDÈRENT COMME UNE TECHNIQUE DE COMMUNICATION ENTHOUSIASMANTE, EFFICACE. POUR D'AUTRES, IL N'EST QU'UN OUTIL COÛTEUX DONT L'IMPACT EST DISCUTABLE.

l est certain que depuis la Rome antique, période où le mécénat fit son apparition grâce à Caius Cilnius Maecenas, protecteur des arts et des lettres ; l'activité consistant à soutenir une personne ou une institution a considérablement évolué. Le mécénat tel que pratiqué à cette époque

n'a certes pas complètement disparu mais a subi, au fil des siècles, des adaptations aux exigences nouvelles des milieux économiques. Exigences qui feront apparaître les premières formes de sponsoring en Australie vers le milieu du XIXe siècle. Plusieurs entreprises comprennent dès cette période qu'elles pourraient retirer un profit commercial réel en échange de leur soutien. Valoriser les talents et les compétences d'autrui pourra désormais leur être grandement profitable. Encore fallait-il que



ces institutions donatrices apprennent à utiliser efficacement le talent de l'autre et à l'exploiter de manière optimale. Un réel challenge à part entière! Plus d'un siècle de pratique pour certaines nations et pourtant tant reste encore à faire, à découvrir et à optimiser.

Quelques conseils pour maximiser son retour sur investissement

1º ÉTAPE

DÉFINIR UN OBJECTIF PRÉCIS

Chaque entreprise doit s'assurer, aujourd'hui plus que jamais, de la pertinence de ses choix et décisions. Le sponsoring n'échappe pas à ce principe de base. Raison pour laquelle, tout projet sponsorisé devrait être considéré comme une thématique de communication au service d'un objectif stratégique.

Il ne s'agit en effet pas d'investir pour obtenir une visibilité; vu pour être vu n'ayant aucun sens. Attention donc à la pertinence et justesse de la définition de l'objectif. Accroissement de notoriété, enrichissement d'image, motivation des ressources humaines (collaborateurs, forces de vente), valorisation d'un produit, positionnement d'une marque sont autant d'objectifs qui peuvent être atteints par le biais du sponsoring. Encore faut-il être certain d'avoir sélectionné le bon projet pour l'atteinte de l'objectif visé.

2^E ÉTAPE

LA COMPRÉHENSION D'UN **MÉCANISME COMPLEXE**

Il est également toujours important de rappeler que le sponsoring, contrairement au mécénat, est une démarche qui peut s'avérer assez agressive puisque l'entreprise va techniquement «s'acheter» une part de l'image du sponsorisé (événement, individu, etc.) afin de la transférer sur sa propre identité. C'est donc sans conteste une démarche complexe à effectuer si on souhaite en retirer un bénéfice maximum. Le moindre détail de cette transaction et la définition des responsabilités des parties et des enjeux pour les uns et les autres devraient être précisés dans une convention les liant juridiquement.

PARTENARIAT ENTRE MARKET.CH ET LE SAWI



es personnalités, spécialistes dans un domaine particulier du marketing ou de la communication, qu'ils soient cadres supérieurs ou indépendants œuvrant dans différents secteurs économiques, interviennent auprès du SAWI et dispensent leur savoir et surtout leur savoir-faire dans le cadre de nos diverses formations. Au travers de leur plume, ils partageront leur point de vue, leurs expériences et leur expertise sur un sujet ou domaine, au gré des thématiques choisies par market.ch ou en fonction d'un sujet d'actualité dans cette nouvelle rubrique intitulée «L'expertise du mois».

Le SAWI a été fondé en 1968 par les associations et groupements professionnels des branches du marketing, de la communication et de la vente dans le but de former des professionnels qualifiés. Initialement basé à Bienne, préparant les apprentis pour les examens fédéraux des brevets et diplômes supérieurs, le SAWI a élargi ses activités à la fois en Suisse alémanique en se rapprochant de son centre névralgique de Zurich et en Suisse romande où il est basé à Lausanne depuis une quinzaine d'années. En ce qui concerne les formations dispensées, le SAWI a diversifié ses activités en proposant des cours généralistes et en mettant également sur place des nouvelles formations spécialisées de niche, démontrant ainsi sa proximité avec le marché et sa réactivité par rapport aux besoins des entreprises et des professionnels.

Dans notre univers en rapide mutation, caractérisé par une concurrence accrue dans tous les domaines d'activité et à tous les échelons, les entreprises - qu'il s'agisse de multinationales ou de PME, d'administrations publiques ou d'entités privées, d'ONG ou d'associations culturelles, sportives ou sociales - toutes doivent disposer de compétences pointues et originales afin d'assurer leur visibilité, leur raison d'être et in fine leur existence. Le même constat est valable à l'échelle des individus.

C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui plus que jamais, la formation professionnelle continue dans les domaines du marketing et de la communication est incontournable et recherchée. Loin d'être concurrencé par l'essor des cursus universitaires et HES, le système de formation professionnelle déployé avec succès depuis des décennies en Suisse, est un outil indispensable et précieux pour le développement et la prospérité des entreprises et des individus. Chaque année des centaines de professionnels suivent l'une ou l'autre de nos formations. Planificateur en communication, Spécialiste en marketing ou en vente, Chef de vente ou Web Project Manager, Spécialiste en médias sociaux ou en Marketing du luxe, ou encore Généraliste en marketing et vente. Au-delà des certifications fédérales, les diplômes et certificats SAWI sont connus et reconnus sur le marché suisse, garants des compétences professionnelles acquises dans le cadre de ses formations. Ce succès est principalement dû à la qualité de l'enseignement de nos chargés de cours. market.ch offre l'occasion à certains d'entre eux, le temps d'un article, de partager leur précieuse expérience et leurs idées avec les lecteurs.

3º ÉTAPE

LA DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT DU SPONSOR

L'entreprise doit s'engager auprès du sponsorisé (événements, institutions, équipe, individu, etc.) pour un montant négocié et défini très précisément. L'enveloppe globale d'investissement du sponsor peut être composée comme suit :

Engagement financier et/ou mise à disposition de :

- biens durables (ex : matériel informatique) ou&
- biens périssables (ex : alimentation) et/ou
- compétences (ex : élaboration d'un budget) et/ou
- services (ex : couverture d'assurance) et/
- logistique (ex : salles dans un hôtel) et/ou
- Participation à la garantie de déficit d'un événement.

L'essentiel de cette étape consiste en l'évaluation (en francs ou autres devises selon le projet) de l'ensemble des éléments pris en charge par le sponsor. Sans cette étape impossible de négocier des contreparties. Que pourrait-on s'acheter sans connaître le contenu de son portefeuille?

4^E ÉTAPE

LA NÉGOCIATION DE CONTREPARTIES

En échange de l'investissement de base effectué par l'entreprise sponsor, le sponsorisé devra quant à lui également s'engager à mettre à disposition du sponsor un certain nombre de contreparties.

Ces dernières sont stratégiques tant pour la présence du sponsor dans le cadre du projet que pour la valorisation future de l'investissement par le sponsor lui-même.

Les principales contreparties peuvent être:

- Présence visuelle sur toute la communication du projet sponsorisé ou&
- Droit d'utilisation de photographies ou& du logo identifiant le sponsorisé ou& du nom du projet ou&

- Mise à disposition d'un espace (m2) lors de l'événement ou&
- de temps « humain » jours du sponsorisé ou&
- de billets ou& d'accès privilégiés ou& du nom de l'événement ou d'un bâtiment ou&
- d'une exclusivité sectorielle ou& etc.

Dès la négociation finalisée le sponsor devrait optimiser au maximum l'utilisation de son investissement et valoriser l'ensemble des contreparties «achetées».

La responsabilité du sponsorisé est la mise à disposition des contreparties; au sponsor de les exploiter! À quoi peut servir le droit d'utilisation de photographies si aucune stratégie de communication visuelle n'est envisagée? À quoi peut servir la mise à disposition du sponsorisé pendant 3 jours par an si aucun événement n'est organisé?

- Quel message souhaite-t-elle faire passer?
- À qui? et surtout
- Pour atteindre quel(s) objectif(s) ?

Le sponsorisé ne peut donc jamais être rendu responsable d'un retour sur investissement moindre si l'entreprise sponsor n'a pas engagé une réelle réflexion quant à l'utilisation du projet dans sa stratégie de communication.

5º ÉTAPE

LA DÉFINITION D'UN COMPLÉMENT BUDGÉTAIRE



Assumer l'exploitation des contreparties négociées est certes idéale encore faut-il que l'entreprise dispose d'un complément budgétaire. Un aspect souvent oublié provoquant conflits, incompréhension et surtout non atteinte du retour sur investissement souhaité. Il est donc fondamental de ne jamais omettre que pour un franc investi dans un projet, le sponsor devrait disposer d'au minimum un autre franc pour communiquer avec les cibles qu'il aura préalablement déterminées ; en fonction des objectifs à atteindre.

6^E ÉTAPE

L'AXE DE COMMUNICATION

Comment une entreprise peut-elle faire pour affirmer son identité parmi ses concurrents par le biais du sponsoring? Comment imaginer une relation d'image entre des univers qui n'ont, a priori, aucun lien? Quel

lien entre l'équipage d'Alinghi et des gestionnaires de fortune UBS?

Le meilleur des projets sera toujours celui qui permettra la mise en évidence d'une thématique de communication qui peut s'exprimer sous forme d'une métaphore.

Nous suisses savons ce qui est décisif en haute mer!

Les défis changent. L'engagement demeure! Parle-t-on des collaborateurs UBS ou du team Alinghi?

Parle-t-on de la mer ou des marchésboursiers ?

Lorsque la question se pose – la métaphore est réussie!

L'image «achetée» par le biais du sponsoring devrait donc permettre à l'entreprise sponsor la mise en valeur de messages fondamentaux, de sa philosophie par une démarche vivante, différente et toujours émotionnelle.

S'associer à un projet qu'il soit culturel, social, sportif est une toujours une magnifique opportunité pour une entreprise. Il lui est possible de découvrir d'autres réalités et d'autres univers que le sien. Rien de tel pour créer une réelle dynamique

collective.

vous propose des offres sur mesure pour répondre à vos objectifs de communication: trafic, image et notoriété, à travers des dispositifs mass média puissants (radio, internet...), tactiques et relationnels jusqu'à l'acte d'achat à travers des dispositifs terrain (événements, animations points de vente, street marketing...)

Un savoir-faire qui se décline à chaque niveau de marché: du local au national



Bureau commercial Genève

7, rue du Valais 1202 Genève Tél: 022 909 69 69

Fax: 022 909 69 59

info@mediaone.ch www.mediaone.ch

Bureau commercial Vaud

1 bis, chemin de Mornex 1003 Lausanne Tél: 021 341 11 11

Fax: 021 341 11 16



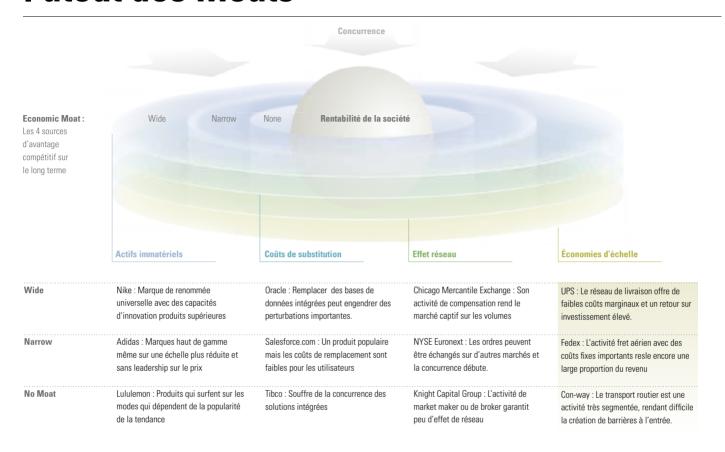






Morningstar Equity and Credit Research

L'analyse financière par Morningstar, l'atout des Moats



Le concept de l'Economic Moat est le fondement de la méthodologie qu'applique Morningstar pour sa recherche crédit et actions. Pour nous, acheter une action c'est acheter une petite part d'une société. Pour réussir son investissement, il est primordial d'évaluer la capacité de cette société sur le long terme.

Les sociétés qui possèdent un Economic Moat — barrière à l'entrée — réussiront à engranger les profits sur le long terme. Prenons l'exemple de Coca Cola. Créé il y a plus de 120 ans,

Coca Cola KO continue à créer du bénéfice pour ses actionnaires en exploitant des marques reconnues, optimisant ses réseaux de distribution et peaufinant son portefeuille de produits grâce à l'étude poussée de sa base clients. Coca Cola a des avantages compétitifs bien établis qui

protègent ainsi ses profits et créent de la valeur pour ses actionnaires année après année.

Le Morningstar Economic Moat Rating mesure le niveau de protection d'une société sur le long terme. Les sociétés qui reçoivent un Rating Wide Moat sont les meilleurs noms parmi les sociétés couvertes et ont la possibilité de résister à la concurrence. 159 sociétés font partie de cette élite. Les sociétés qui ont reçu un Narrow Economic Moat Rating ont une capacité moins importante de résister à la compétition. 747 sociétés ont reçu cette notation. Les compagnies n'ayant pas d'Economic Moat — celles qui ne peuvent présenter de barrières à l'entrée significatives sur leur activité — représentent 701 valeurs parmi notre liste.

La performance passée des actions Wide Moat prouvent l'efficience de cette notation. Au 31 mars 2011, notre indice Wide — Moat Focus Index, qui est composé des sociétés des actions Wide Moat sous évaluées, offre une performance annualisée de 15.3% depuis sa création en septembre 2002, contre 7.8 % pour l'indice S&P 500.

Retrouvez les Moats sur notre plateforme Morningstar Select : http://select.morningstar.com/welcome

Contact: Frédéric Vallé +41 43 210 2815 frederic.valle@morningstar.com



L'ART DE LA NÉGOCIATION

Céline Taïs

Cabinet de conseil en négociations et achats www.pi-lot.com

CHAQUE MOIS DANS CETTE NOUVELLE RUBRIQUE, VOUS TROUVEREZ UN SUJET PORTANT SUR LE THÈME DE LA NÉGO-CIATION, SES TENDANCES CULTURELLES, SES TECHNIQUES, OU UN ARTICLE EN LIEN AVEC UNE ACTUALITÉ RATTACHÉE À CET ART. DANS CES COLONNES, JE SOUHAITE PARTAGER AVEC VOUS DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES, QUI, JE LE PENSE, VOUS FERONT DÉCOU-VRIR UNE SPÉCIALITÉ DONT LES DIVERS ASPECTS VOUS ÉTONNERONT, VOUS PASSIONNERONT ET VOUS DONNERONT ENVIE DE DÉCOUVRIR, AU FIL DES MOIS, UN MÉTIER SURPRENANT QUI NOUS CONCERNE TOUS.

ans nos cultures occidentales, le mot négociation revêt le plus souvent une consonance mercantile au sens strict du terme (marchander un prix). Pourtant, à la base, une négociation représente toute la manière de s'accorder entre interlocuteurs, sur un objectif, ainsi que sur les méthodes et les moyens de l'atteindre ensemble.

Les limites d'un bras de fer

Jusqu'à très récemment, on négociait la plupart du temps un prix, pour le faire baisser au maximum (acheteur) ou le maintenir le plus élevé possible pour conserver sa marge (vendeur). On discutait encore des conditions d'acquisition et des clauses contractuelles, pour exposer son entreprise au minimum et gérer ainsi au mieux les risques éventuels. En réalité, si l'on part du principe que la négociation permet d'harmoniser un dialogue, le champ de son application est en réalité bien



plus large et est dès lors capable d'offrir bien plus d'opportunités à quiconque sait l'utiliser à bon escient. Les objectifs instaurés par certaines politiques d'une catégorie de «cost killers» («tueurs de coûts») dans les années 1990 et 2000, ne semblent aujourd'hui en effet plus adaptés. Ces pratiques ont en effet en partie participé à la fragilisation de notre tissu économique, en pressurisant les coûts, sans réaliser que cela pouvait avoir des répercussions négatives élevées en termes de coûts, de risques et d'impact humain. Ainsi par exemple on a poussé à la délocalisation, ou axé les acquisitions de biens dans des quantités importantes afin de bénéficier d'un prix unitaire le plus bas possible. Cette tendance de «remplissage des stocks» ne tenait que peu compte des conséquences engendrées par cette approche. On exposait sa propre structure à des coûts liés au stockage de la marchandise et à sa dépréciation notamment (ou notion de CTP: Coût Total de Possession).

D'autre part, on oubliait trop souvent que cette tendance finissait par fragiliser le fournisseur (surproduction pour un client qui n'en a pas vraiment l'utilité et alourdissement de la structure de ce prestataire). Par ailleurs, le flux financier généré par cette suractivité n'était pas en rapport avec la réalité de son marché. Les concurrents de ce prestataire ne devaient, quant à eux, pas déployer cette énergie de développement excessive...

Prendre les choses à contre-pied

Pourtant, la négociation est l'opportunité pour chacun de créer des situations pérennes, sur le long terme, tenant compte des besoins et des objectifs de toutes les parties. On ignore trop souvent l'importance des parties prenantes ainsi que les contraintes qu'elles nous imposent (qui sont d'ailleurs souvent autant d'opportunités !). La mondialisation étant, nos entreprises occidentales font face à des cultures où la négociation revêt encore plus les aspects de la discussion d'affaires. C'est un moyen d'établir la relation, de faire la connaissance de son interlocuteur, de jauger sa qualité et la question d'un prix ou d'une date de livraison ne sont que l'un des nombreux paramètres de la discussion. La négociation est une pratique courante dans nos vies, il faut maintenant que nous apprenions tous à la pratiquer, en lui redonnant tout son sens, pour bénéficier au mieux de ses avantages. Tout le monde est concerné, du commerçant au leader, politique ou chef d'entreprise, qui doit mener des hommes et des projets.

Une bonne négociation s'apparente de près à la danse. Pour réussir, il est essentiel d'apprendre à se mouvoir, mener (avec rythme) et tantôt être mené (sans fausse note) et sans jamais marcher sur les pieds de sa/son partenaire. Alors rendez-vous le mois prochain, pour votre première salsa!■

SWISSTV – VIDÉO À LA DEMANDE

Pierre-Alain Masson

Ensures Capital SA

SWISSTV EST NÉE EN AVRIL 2010, DE LA VOLONTÉ DE SES FONDATEURS DE MODIFIER LES RÈGLES DU JEU DANS LE DOMAINE DE LA TÉLÉVISION ET DE LA VIDÉO-À-LA-DEMANDE (VOD).

a Suisse accusant un retard certain par rapport à ses voisins, notamment dû à la coexistence de trois langues et à la taille du marché, SwissTV s'est fixé comme objectifs la conception de plateformes multilingues, pouvant être déployées sur plusieurs supports et la mise à disposition d'un contenu riche et diversifié. C'est en novembre 2010 que sort la SwissTV Box, permettant d'accéder au service VOD de SwissTV.



Concrètement, la société propose en partenariat avec des opérateurs l'accès à la VOD au travers de «télévisions connectées» ou à l'aide de la SwissTV Box (un boîtier connecté qu'il faut se procurer). SwissTV a mis en place une solution clés en main, notamment grâce aux divers contrats avec les grands studios et distributeurs et une offre variée (VOD à la transaction, à l'abonnement, programmes adulte sur demande, etc.).

Les utilisateurs ont accès à un contenu vaste pour tous les goûts (films, documentaires, séries TV, concerts, etc.), du contenu exclusif en Suisse (comme la série Breaking Bad), un identifiant unique pour toute plateforme SwissTV, une navigation aisée, des options de protections parentales, des profils multiples pour les différents utilisateurs, la possibilité de gérer son compte directement depuis le site internet www.swisstv.ch, etc. La société travaille actuellement également sur la version iPad.

Le business model est simple: la société prend des commissions sur la vente et la location des films et autres services sur ses plateformes, qu'il s'agisse de clients directs (via des partenaires) ou indirects.

Le marché suisse se compose de plus de 3 millions de ménages possédant une télévision. Les suisses ont un large accès à internet à haute vitesse (76% d'entre eux) et ont

des équipements électroniques de bonne qualité. Par ailleurs ils ont de l'appétit pour les nouvelles technologies (2,1 millions de smartphones et 190 000 iPads ont été vendus en Suisse à fin 2011) et sont cinéphiles (environ 63% des Suisses vont au cinéma au moins une fois pas an).

Cependant la Suisse accuse beaucoup de retard en termes d'adoption de la Vidéo à la demande par rapport à ses voisins et de distribution de films en général. Le potentiel d'ajustement est important alors que la VOD est un marché porteur (voir notamment l'évolution de ce marché aux Etats-Unis).

Financée par ses fondateurs et un investisseur institutionnel, SwissTV a récemment conclu un partenariat avec l'opérateur Naxoo, développé des plateformes pour Smart-TVs connectées à internet et devrait bientôt proposer de nouvelles applications et web services inédits sur des postes de télévision.

Les fondateurs, des passionnés de cinéma et de nouvelles technologies, ne comptent pas s'arrêter là. De nouveaux services, partenariats et extensions sur de nouvelles plateformes devraient arriver en 2012. De plus, il n'est pas exclu que SwissTV se développe dans des marchés similaires à la Suisse.

QUICK FACTS	
Raison sociale	SwissTV SA
Domaine	Multimédia
Spécialité	Vidéo à la demande
Lieu	Genève
Création	2010
Capital	CHF 3 000 000
Site	www.swisstv.ch



Since 10 Years providing you dedicated Investment Solutions

TAILOR MADE
STRUCTURED
PRODUCTS

PRIVATE EQUITY SOLUTIONS

SOLAR ENERGY
INVESTMENT
OPPORTUNITIES

FUND AND
COMPANY
ADMINISTRATION

DEDICATED
INVESTMENT
FUNDS

REAL ESTATE
INVESTMENT
VEHICLES

Thanking our clients for the trust and loyalty shown in good and difficult economic years, we wish you all a successful 2012

www.capitalisgroup.org



MARKET TRAVEL BY VICKYH

RETROUVEZ NOS DERNIÈRES DÉCOUVERTES, NOS COUPS DE CŒUR, LES HÔTELS À NE PAS MANQUER OU SIMPLEMENT QUELQUES IDÉES DE DÉPART. LE «WHERE TO BE AND WHAT TO SEE» DU VOYAGE SUR MESURE.

Nicolas Ambrosetti

LE VOYAGE DU MOIS BOUTHAN À LA CARTE 2012

Arrivée a Paro. Visitez le superbe musée Ta Dzong ainsi que le Tigernest, monastère mythique perché à 200 mètres dans les falaises. Visite de la capitale Thimphou, de ses marchés et des ses musées. Excursions pour les visites du monastère de Tango (centre d'enseignement Bouddhiste renommé), de Tashichhodzong (siège du gouvernement bhoutanais), du musée du Textile.

Visite de la Nonnerie de Zilukha située en belvédère au dessus de Thimphou à Sangaygang. Ensuite départ pour l'est par la route pour Pounakha et sa somptueuse vue sur l'Himalaya. Dans un paysage grandiose, par une route spectaculaire creusée à flanc de coteaux, nous rejoignons Tongsa et

son Dzong, véritable chef d'œuvre d'architecture, route pour Trashiyang via Jakar et Mongar à travers des champs en terrasse, des cols somptueux et de forêts de conifères. Trashiyang: diverses visites et arrêt au célèbre temple de Gom Kora pour rejoindre Trashiyangtse et son Dzong perché à l'extrémité d'un éperon qui domine la rivière de plus de 400 mètres. D'ici, il est possible de faire un trek à la rencontre des peuples Drokpas de 6 à 10 nuits pour découvrir une région qui s'ouvre petit à petit au tourisme. Enfin, descente sur Samdrup Jongkhar ville frontière avec l'Inde et vol de Guanahati pour retourner sur l'Europe via Delhi. Options AMAN, UMA PARO ou LODGES selon budget et envies. (Contactez Tina Hertel, tina@vickyh.ch)



EUROPE & BEYOND

L'hôtel Aire de Bardenas est un hôtel conceptuel sur le model lodge. Il est en effet construit sur un unique niveau et se trouve seul au milieu de la nature sur les abords du parc naturel de Bardenas. Ses résidents peuvent donc bénéficier d'une vue panoramique des alentours. (www.airedebardenas. com, dès CHF 205.-)



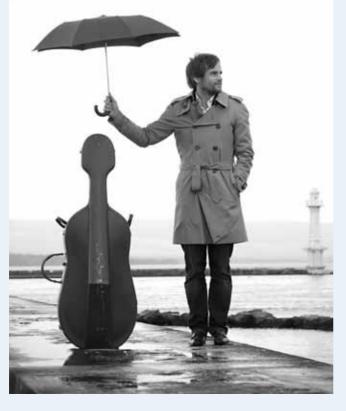


AFRIQUE

Niché dans les collines rocailleuses du nordest du Serengeti, ce nouveau lodge offre une vue magnifique sur les plaines avoisinante. Juillet, août et septembre sont les mois de prédilection car la grande migration y passe son chemin. Une adresse à ne pas manquer lors de votre prochain safari en terre masaï. (www. nomad-tanzania.com, dès env. CHF 1150.- pp.)

CARPE DIEM & MORE

Bertrand Lavanchy a rejoint l'équipe Vickyh destinations dans le but de proposer des conseils et services sur mesure à des particuliers et sociétés dans les domaines de la conciergerie et l'événementiel. Carpe Diem & More propose des services destinés aux sociétés: cadeaux d'affaires, conférence, conseil, conciergerie, «incentive trip», «team building», (re)découverte de la Suisse et d'ailleurs, soirée spéciale. Des services destinés aux particuliers: conciergerie, conseil, fête d'anniversaire, mariage, (re)découverte de la Suisse et d'ailleurs, soirée spéciale. (www. carpediemandmore.com)





Au cœur de la région mo ennes demeures de planteurs anglais du 19e et 20e siècle, toutes transformées en «lodge» de luxe raffiné. Le propriétaire, suisse et diplômé de l'école hôtelière de Lausanne, a su garder l'âme authentique des lieux tout en s'alliant au standing des Relais & Châteaux. Ici, le service est personnalisé jusqu'au moindre détail. Il suffit d'exprimer votre souhait et tout le monde se met en œuvre pour réaliser vos rêves: prendre le «four o'clock tea» dans le salon pour un «small talk», ou sur la véranda pour profiter d'une vue époustouflante sur les plantations de thé qui vous entoure. (www.teatrails.com, à partir de CHF 550.-, dépends de la saison)

TANGIBLE EXCELLENCE HAS A NAME.



On 1st January 2011, Ineum Consulting and Kurt Salmon Associates joined forces to create an integrated and global organization, operating across five continents under one single brand: Kurt Salmon. Our clients draw from the deep industry and functional experience of our 1,600 consultants in strategy, organization and management.

We are convinced that today's increasingly complex environment calls for more than just another consultant. As trusted advisors, we work at your side to design then drive strategies and solutions that can make a lasting and meaningful impact. Our commitment is to bring measurable results to our clients; we call it tangible excellence.

Kurt Salmon is a company of Management Consulting Group (MMC). See the full picture: **www.kurtsalmon.com**

Vous connaissez les frères Micha et Carlos Couturier, à la tête du groupe Mexicain Grupohabita, récents vainqueurs du Wallpaper* Design Award 2012? Ils viennent de lancer dans la vallée de Guadalupe, l'éco-resort «Endémico Resguardo Silvestre». Dessinés par l'architecte local, Jorge Gracia, le site vous offre une piscine et un restaurant surplombant la vallée et dispose de 20 cubes avec cheminée privée et bien sûr une terrasse…

(www.grupohabita.mx, dès CHF 250.- pp.)



SI PRES

Nous avons visité en avant-première et en exclusivité le tout nouveau «Hôtel du Marc» à Reims, propriété de la maison Veuve-Clicquot, qui était en travaux depuis plusieurs années. La demeure d'Edouard Werlé, proche collaborateur de Barbe Nicole Ponsardin, a changé en termes de décoration intérieure. Un virage à 180 degrés. Passant d'un classique bon goût à la Champenoise à un travail d'architecture d'intérieur très contemporain. La signature est de Bruno Moinard. On ne vous parle pas de la cave... (www.moravola.it, dès CHF 300.-)

EAT IT

«If you can make it there you can make it…» On connaît bien New-York, on aime tous New-York et on rêve souvent d'y retourner très vite. On y connaît des dizaines d'adresses pour se loger. Mais pour déguster un bon repas? Pour le plus grand plaisir de nos sens gustatifs, nous avons retenu deux des adresses les plus en vogue actuellement, en marge des Balthazar ou Café Luxembourg qui restent toujours bien fréquentés… La première à Harlem, le «Red Rooster» (www. redroosterharlem.com) et la seconde en plein Willamsburg, adresse divine et incontournable «Roberta's» pour manger la pizza la plus «hipe» du moment (www.robertaspizza.com).



Pour toutes réservations, tarifs avantageux ou organisation par le spécialiste suisse du voyage sur mesure en Afrique, Asie, Amérique du Sud et en Europe, contactez directement l'équipe de Vickyh. www.vickyh.ch

Retour sur Baselword

EN MARS S'EST TENU LE SALON MONDIAL DE L'HORLOGERIE ET DE LA BIJOUTERIE. UN SUCCÈS SUR TOUTE LA LIGNE PUISQUE BASELWORLD A ATTIRÉ PLUS DE 104 000 VISITEURS ET QUE LES EXPOSANTS ONT EXPRIMÉ LEUR GRANDE SATISFACTION QUANT À LA MARCHE DES AFFAIRES.

POUR CETTE ÉDITION DE NOTRE DERNIER CRI, UN RETOUR SUR BASELWORLD S'EST IMPOSÉ COMME UNE ÉVIDENCE. SANS ÊTRE EXHAUSTIFS,

NOUS VOUS PRÉSENTONS ICI CERTAINES NOUVEAUTÉS QUI NOUS AURONT MARQUÉ

CETTE ANNÉE.





Beluga Grande Lady, Ebel

Vintage Rally -Carrera Panamericana, Frederique Constant







Richard Mille





TAUX HYPOTHÉCAIRES AU PLUS BAS: **FAUT-IL INVESTIR?**



Aurélia Brégnac

lors que les taux d'intérêts des prêts hypothécaires défient depuis plusieurs mois les lois de la gravité, le moment semble a priori plus qu'opportun pour investir dans la pierre, devenue valeur refuge. Dans le même temps, le marché de l'immobilier, avec un accès à la propriété qui coûte en moyenne un tiers de plus qu'il y a dix ans, revêt un attrait modéré, auquel vient s'ajouter le risque d'une remontée brutale des taux d'intérêts, surtout lorsqu'on a emprunté à taux variable. Dans ces conditions, la situation est-elle aussi propice à l'investissement qu'elle en a l'air? Et si oui, à quel type de crédit hypothécaire recourir? Rencontre avec deux experts bancaires qui dressent pour nous l'état des lieux en matière d'hypothèque et nous délivrent leurs conseils pour mieux investir.



MANUEL PRADO, GESTIONNAIRE PRODUITS PRÊTS HYPOTHÉCAIRES, BANQUE CANTONALE VAUDOISE



Depuis quelques années, les taux hypothécaires observent un important fléchissement et rendent de ce fait la période favorable à l'investissement immobilier. Quelles en sont, selon vous, les causes et les répercussions?

La baisse des taux hypothécaires est une conséquence de la baisse générale observée au niveau des taux d'intérêt. Par exemple, le rendement des obligations à dix ans de la Confédération s'inscrit à moins de 0,85% au cours des deux premiers mois de l'année, alors qu'il était encore d'environ 3% à fin 2008. Cela a eu une influence positive sur la popularité de la propriété de son logement.

À l'heure où l'attention des investisseurs se porte de plus en plus sur l'économie énergétique dans l'acquisition d'un bien immobilier, votre établissement a mis en place un «Prêt Hypothécaire Vert». Pouvez-vous nous en dire plus? Quelles en sont les conditions?

Le Prêt Hypothécaire Vert est destiné aux propriétaires d'une habitation individuelle certifiée Minergie® ou souhaitant le devenir. Le logement concerné doit répondre à des normes garantissant une baisse de consommation d'énergie, par l'installation d'une meilleure isolation thermique notamment. En optant pour cette solution, le client peut bénéficier d'un bonus de 0,25% sur l'ensemble du prêt hypothécaire et les coûts liés à la certification Minergie® sont offerts, jusqu'à hauteur de CHF 2000 maximum.

Quelles seraient les conséquences sur le marché immobilier d'une éventuelle remontée des taux d'intérêt?

L'impact serait limité, dans la mesure où une majorité des financements hypothécaires sont maintenant à taux fixe, en particulier chez les propriétaires individuels. Cela signifie que ceux-ci auraient plusieurs années pour adapter si nécessaire leur budget à une hausse des coûts de financement, qui ne surviendrait que lors du renouvellement du contrat.

Enfin, quels conseils donneriez-vous aux personnes voulant actuellement contracter un prêt immobilier?

Le niveau actuel des taux et la prévision de son évolution sont propices à la fixation des taux fixes de longues durées (5 à 10 ans). Cela permet d'assurer des taux bas sur plusieurs années, de connaître la future charge d'intérêts et de maîtriser ainsi son budget. Une combinaison de taux longs (5 à 10 ans) et de taux courts/ moyens (3, 6 mois ou 2 à 4 ans) est également une bonne alternative pour répartir les risques lors de l'échéance des taux. Cela a pour avantage de lisser les taux dans le temps et de faire face à d'éventuelles hausses de ces taux au moment du renouvellement. Naturellement, cela dépend du client, de ses objectifs privés et professionnels à moyen et long termes. ■



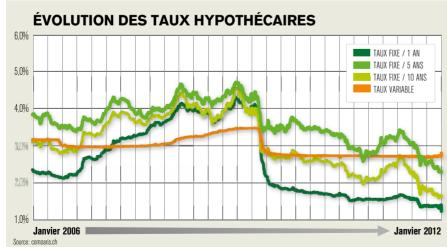
STEFAN RÜESCH, DIRECTEUR BANCAIRE ET EXPERT DU SECTEUR BANCAIRE CHEZ COM-PARIS.CH

Les taux hypothécaires affichent, depuis quelques mois, des valeurs historiquement basses. Comment cela influet-il sur la demande en prêts hypothécaires?

Les taux actuels rendent évidemment la contraction d'une hypothèque alléchante. Bon nombre de locataires souhaitent saisir leur chance de pouvoir acquérir un bien immobilier à des conditions particulièrement avantageuses pour eux. Toutefois, ils doivent faire face aux prix exorbitants de l'immobilier, qui ont connu une forte hausse dans les centres-villes ces dernières années. L'année passée, le marché des hypothèques a augmenté de 5,2 %, tous modèles confondus. C'est ce qu'ont révélé les chiffres de la Banque nationale suisse, la BNS. Ces résultats restent à peu près équivalents à ceux observés sur les années précédentes.

Quelles évolutions entre hypothèques à taux variable et à taux fixe? En quoi l'une est-elle actuellement plus favorable que l'autre?

L'hypothèque à taux variable offre une marge de manœuvre plus grande. Elle peut être résiliée à tout moment, à condition de respecter le délai de préavis. C'est aussi la raison pour laquelle elle est généralement assortie d'un taux d'intérêt plus élevé que ses homologues à taux fixe. Le grand avantage que présente cette dernière est que le taux peut être fixé sur une durée bien précise. Dans la conjoncture actuelle, où les taux s'avèrent particulièrement bas, c'est une aubaine. Au vu de nos chiffres, nous constatons que les clients



En 2008, les taux hypothécaires se sont mis à chuter de manière considérable et soudaine. Alors que les hypothèques à taux fixe ont baissé jusqu'à 3 points, celles à taux variable ont, elles, quasiment stagné. En raison des faibles taux d'intérêt, les hypothèques Libor ont, quant à elles, continué d'asseoir leur popularité au cours du dernier trimestre 2011.

La baisse de l'ensemble des taux amorcée en 2008 n'a, depuis lors, cessé de chuter de trimestre en trimestre, hormis une légère hausse au premier trimestre 2011. Aujourd'hui, les taux apparaissent plus attrayants que jamais. Tels sont les résultats indiqués par le Baromètre des Hypothèques, publié par Comparis.ch.



se tournent plus facilement vers des périodes très longues depuis 2010 (de 8 à 10 ans).

Selon les données de votre institut comparis.ch, cette baisse des taux a distinctement fait augmenter les demandes de prêts hypothécaires Libor. Comment s'explique l'attrait pour ce modèle ?

Le modèle Libor se base sur un taux d'intérêt par lequel les banques se procurent de l'argent sur le marché des capitaux. Libor est l'abréviation de London Interbank offered rate. Le prêt hypothécaire Libor se caractérise par son taux d'intérêt adapté tous les trois ou six mois. La durée est fixée à l'avance, en règle générale sur trois ans. Ce modèle se révèle particulièrement avantageux quand les taux sur le marché se retrouvent à un niveau bas. Partant, on a pu constater une ruée vers ce type d'hypothèques. Elles recèlent néanmoins un

certain risque: au cas où les taux viennent à subir une forte augmentation en peu de temps, la charge d'intérêts que le client doit alors supporter peut également fortement augmenter.

Une prochaine remontée des taux semble inéluctable. Selon vous, quand se produira-t-elle et quels en seront les effets ?

Pour l'instant, une hausse des taux n'est pas en vue mais il existe toutefois des facteurs de risques (crise de l'euro, économie mondiale) dans l'économie globale, et ils seraient susceptibles d'influencer la situation en Suisse. À long ou moyen terme, on peut donc sans doute compter sur une hausse. Les répercussions dépendent largement de la vitesse à laquelle la hausse se fait. Plus l'augmentation est rapide et brusque, plus le contrecoup est conséquent pour les banques et les clients.



GENEVA BUSINESS SCHOOL

Real Business. Future Leaders.

BBA / MBA / DBA

Finance/Management Digital Marketing Sports Management

Guaranteed Internship
Unique Mix of Theory & Practice
International Environment



INTERNATIONAL ACCREDITATIONS

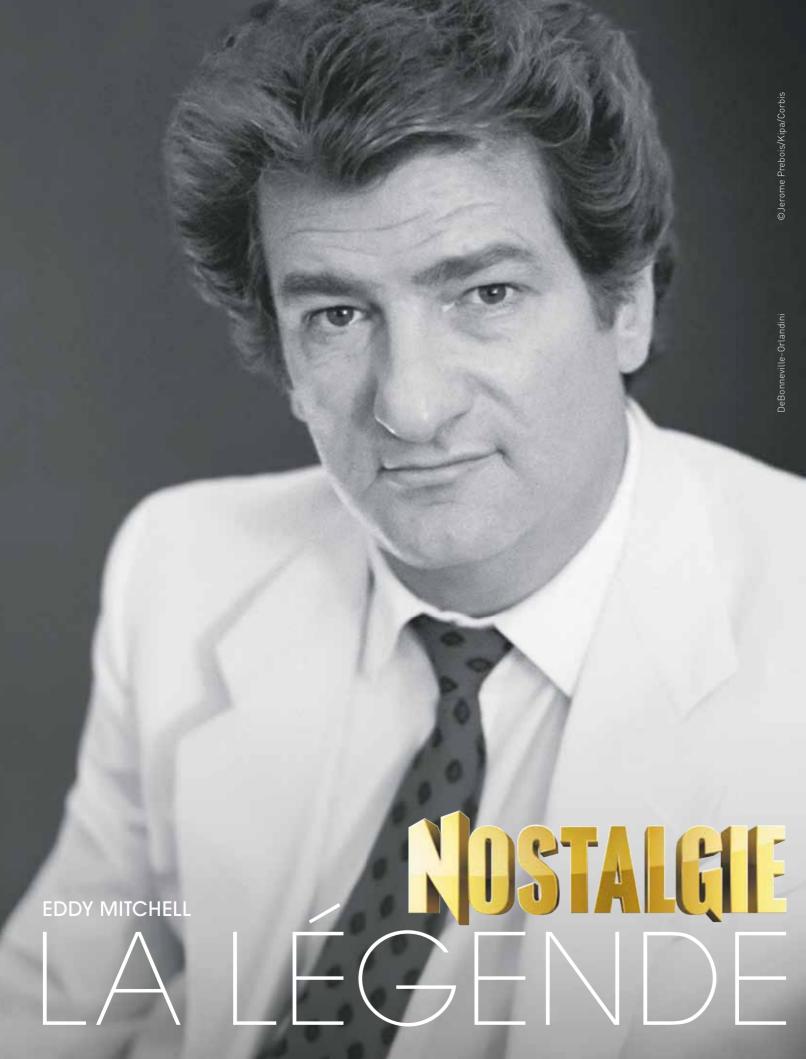








Av. Blanc 53, 1202 Geneva W: gbs-ge.ch E: info@gbs-ge.ch T: +41 22 906 94 94



LA CONSTRUCTION DE LOGEMENTS EN SUISSE

Olivier Rau

S ecrétaire général de l'USPI Vaud

L'OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATIS-TIQUE A RÉCEMMENT PUBLIÉ LES CHIFFRES RELATIFS À LA CONSTRUC-TION ENTRE LES MOIS D'OCTOBRE ET DÉCEMBRE 2011. IL EN RESSORT QUE 13 340 LOGEMENTS ONT ÉTÉ PÉRIODE, SOIT 590 OU 5% DE PLUS N'EST DE LOIN PAS NÉGLIGEABLE.

outes les communes, à l'exception de celles comptant jusqu'à 2000 habitants et celles de plus de 10 000 habitants, ont enregistré une hausse du nombre de logements construits par rapport à la même période de 2010. La hausse s'est chiffrée à 20% dans les communes de 5001 à 10 000 habitants et à 23% dans celles de 2001 à 5000 habitants.

Dans les agglomérations des cinq plus grandes villes, le nombre de nouveaux logements a augmenté de 6% par rapport au 4e trimestre 2010 et atteint 3920 unités. Il a progressé dans les agglomérations de Berne (+59%), de Zurich (+26%) et de Lausanne (+10%), tandis qu'il diminuait dans les agglomérations de Genève (-46%) et de Bâle (-18%).

Sur l'ensemble de l'année 2011, 45 750 logements ont été construits, ce qui représente une augmentation de 11,5% par rapport à l'année 2010. Les communes de plus de 2000 habitants ont enregistré un accroissement du nombre de logements construits, tandis que les plus petites accusaient une baisse. Le bilan annuel est positif dans les agglomérations des cinq plus grandes villes (+26%). Seule l'agglomération de Genève a connu une baisse du nombre de logements construits en 2011 (-10%).

étaient en construction, ce qui représente une progression de 2% en rythme annuel. Dans les agglomérations des cinq plus grandes tion est resté presque inchangé à 24 640 unités (+0,6%) par rapport à l'année précédente. Il a augmenté de respectivement 30% et 3,5% dans les agglomérations de Genève et de Bâle, mais a diminué dans celles de Berne, de Lausanne et de Zurich.

S'agissant enfin des délivrances de permis, au 4e trimestre 2011, le nombre de logements autorisés s'est accru de 12,5% ou 1450 unités par rapport au 4e trimestre 2010 pour s'établir à 13 080. La hausse a été particulièrement marquée dans les communes de 2001 à 5000 habitants (+39%) et dans celles de plus de 10 000 habitants (+12%). Les communes comptant jusqu'à 2000 habitants et celles de 5001 à 10'000 habitants ont par contre enregistré une baisse du nombre de logements autorisés par rapport au 4e trimestre 2010. Dans les agglomérations des cinq plus grandes villes, le nombre

de logements autorisés a augmenté de 8% ou 290 unités par rapport au 4e trimestre 2010 pour se chiffrer à 3990. Il était en hausse dans les agglomérations de Berne (+62%) et de Zurich (+34%), mais a reculé dans celles de Genève, de Bâle et de Lausanne. Sur l'ensemble de l'année 2011, le nombre de logements autorisés a augmenté de 15% en Suisse, ce qui représente au total 57 200 logements dont la construction a été autorisée.



À la fin décembre 2011, 67 750 logements villes, le nombre de logements en construc-





PARQUETERIE JANOD

Fabricant de parquets depuis 4 générations

Spécialistes en parquets Point de Hongrie Et parquets Fougère

Parquets toutes essences Tous modèles

PROMO

Parquet chêne massif à coller 14 x 130 mm Référence « Megève » Poncé – brossé – vieilli machine

46.00 €/m² H.T.

Rue du Moulin 39130 DOUCIER - France - Tél. +33 (0)3.84.25.71.69 - Fax +33 (0)3.84.25.76.24

E-mail: contact@parquets-janod.com - Internet: www.parquets-janod.com

Expéditions et livraisons sur Suisse

market

ANNONCES IMMOBILIÈRES

Services annonces

pub@market.ch Tél 022 301 59 16 www.market.ch









De la tradition à la nouveauté

gérance vente location promotion expertises $\frac{\mathbf{B} \quad \mathbf{O} \quad \mathbf{R} \quad \mathbf{Y}}{\mathsf{i} \quad \mathsf{m} \quad \mathsf{m} \quad \mathsf{o} \quad \mathsf{b} \quad \mathsf{i} \quad \mathsf{l} \quad \mathsf{i} \quad \mathsf{e} \quad \mathsf{r}}$