

# market

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

**ACTIONS  
EUROPÉENNES  
TOUS POUR  
L'EUROPE 2012**

**FINANCE**  
La Suisse sans  
secret bancaire?

**IMMOBILIER  
COMMERCIAL**  
Un secteur en  
mutation

**IBCOM**  
E-learning

# SUISSE: LA SORTIE DU NUCLEAIRE?

# GAZIERS ET ÉLECTRICIENS S'UNISSENT!



**N°101**  
JUILLET/AOÛT 2012

**Éditeur**

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

**Directeur de la publication**

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

**Rédactrice en chef**

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

**Rédacteur en chef adjoint**

 Olivier Grivat  
tél. + 41 22 301 59 12  
ogrivat@market.ch

**Chef d'édition**

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

**Rédaction**

 Nicolas Ambrosetti, Rory Bateman,  
Aurélia Brégnac, Aurélie Chassot,  
Frédéric Dovat, Roland Duss, Mohammad  
Farrokh, Alain Freymond, René Georges  
Gaultier, Liza Ghalioungi, Scott Meech,  
Céline Tais, Joël Tammaro, Thomas  
Veillet, Pascal Wicht, Marc Zosso

**Rédaction IBCom**

 Yannick Bazin, Marco Biscaro, Catherine  
Daar, Jean-Daniel Faessler, Marion  
Favier, Nicolas Grandjean, Jean-Luc  
Perrenoud

**Correction**

Caroline Gadenne

**Directeur artistique**

 Pascal Erard  
Pascal.erard@gmail.com

**Photographies**

iStockphoto

**Directeur commercial et marketing**

 John Hartung  
tél. + 41 22 301 59 13  
jhartung@swiss-business-media.ch

**Publicité**

 Matteo Ercolani  
tél. + 41 22 301 59 51  
mercolani@swiss-business-media.ch

 Virginie Chapuis  
tél. + 41 22 301 59 18  
vchapuis@swiss-business-media.ch

 Damian Sánchez  
tél. + 41 22 301 59 16  
dsanchez@market.ch

**Directeur financier**

 Xavier Villalba  
Tél. + 41 22 309 59 19  
xvillalba@swiss-business-media.ch

**Traductions**

MKT International

**Abonnements**

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

**Impression**

PCL Presses Centrales SA

# ÉDITO

Ce sont les humains qui font les prix, des humains qui sont plus dirigés par leurs instincts que par leur rationalité. C'est à partir de ce constat que les Commodity Trading Advisors (CTA) finlandais Estlander & Partners ont développé un modèle d'investissement dont le but est d'identifier les directions vers lesquelles les capitaux se dirigent. Appliqué à l'ensemble des marchés, ce système fonctionne raisonnablement bien depuis plus de vingt ans parce que, «fondamentalement, les humains ne changent pas», nous explique le gérant.

Rien ne change, c'est également ce que constate Thomas Veillet. Selon lui, ceux qui savent mieux et avant les autres, sont rarement des oracles, leur génie tient plutôt à leur capacité à communiquer. L'homme ayant fondamentalement besoin de croire que quelqu'un, quelque part, sait mieux que lui, il est guidé par un irrésistible besoin de prévision. Et c'est ainsi, que jour après jour, nous nous gavons de futur probable, victimes consentantes de tous les faiseurs d'hypothèses – les plus farfelues étant les plus prisées parce que les plus faciles à communiquer. Ce faisant, nous ignorons cette invitation au bon sens que nous rappelle le CTA finlandais: gérer sur la base de ce que nous observons et non pas en fonction de ce que nous pensons!



## À NOS LECTEURS

**MARKET.CH** est fier de vous annoncer sa collaboration avec Monsieur Olivier Grivat, et sa nomination au poste de rédacteur en chef adjoint: il assurera ainsi la direction et la coordination de tout le contenu économique du magazine. Ancien rédacteur en chef adjoint de *24 Heures*, Olivier Grivat a travaillé 30 ans chez Edipresse, également pour la *Tribune-Le Matin* (devenu *Le Matin*) comme chef des informations, puis *Dimanche.ch* (Ringier) et le *Matin Dimanche*. Journaliste indépendant depuis 2006, il a notamment collaboré avec des magazines comme *Bilan*, *L'Hebdo*, *PME Magazine*, un quotidien financier comme *L'Agefi*, mais aussi pour *Swissinfo*, *La Liberté*, *Le Nouvelliste*, *la Tribune médicale*, etc... Il est également l'auteur d'ouvrages divers: sur la marine suisse (*La marine suisse sur les Océans*), sur la colonie suisse de Chabag créée en Russie tsariste en 1822 par des Vaudois (*Les vigneronnes suisses du tsar*) et sur les internés militaires de la Deuxième guerre mondiale. Mr Grivat a sorti récemment un livre aux Editions Favre sur la jeunesse suisse du roi de Thaïlande, (*Un roi en Suisse*), un souverain qu'il a rencontré à deux reprises lors d'audiences privées à Bangkok et à Hua Hin.

Bonne lecture à tous,  
Boris Sakowitsch, Directeur de la publication

L'application IPAD de Market est disponible, et gratuite pour tous nos abonnés sur demande à appli@market.ch ou au 022 301 59 12.





//12



//30



//46



//52

# SOMMAIRE N° 101

JUILLET/AOÛT 2012

08 **En bref**

## CHRONIQUE

11 **Monthlybull** par Thomas Veillet

## FINANCE

### 12 **Tous pour l'Europe 2012**

14 **Plaidoyer pour les actions européennes**16 **L'Europe des gagnants existe**19 **L'Europe oui, mais avec patrimoine**22 **Bons baisers de Genève!**

### 24 **Analyse Europe**

Schroders: des opportunités à long terme

### 26 **Décryptage**

Hedge Fund: Mirage ou oasis?

### 28 **Portrait**

Estlander &amp; Partners: Du froid qui réchauffe

### 30 **Entretien avec Bernhard Lippuner**

NBAD: Une vision, de sérieux atouts

### 32 **Commentaire**

Le sauvetage des banques espagnoles

### 33 **Indices BBGI**

Actions: le retour

### 34 **Panorama macro-économique**

Des banques centrales piégées

### 36 **La Suisse sans secret bancaire**

38 **La fin du secret bancaire?**40 **Les accords «Rubik»**42 **La «swatch» de la banque privée suisse**44 **200 milliards en un clic**

## STRATÉGIES

### 46 **Négociation**

Négocie-t-on la valeur des choses ou nos valeurs?

### 48 **Communication**

Mécénat et communication institutionnelle

### 50 **L'expertise du mois**

Des entreprises responsables?

### 52 **Ressources humaines**

Un CV «Swiss made»!

### 53 **Chronique**

Mad men ou mad Max?



## FREDERIQUE CONSTANT GENEVE

Live passion  
your with Runabout Moonphase

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.

Pour plus d'informations: +41(0)26 460 72 50 ou [info@macher-sa.ch](mailto:info@macher-sa.ch) . [www.frederique-constant.com](http://www.frederique-constant.com)

## ÉCONOMIE

- 54 La sortie du nucléaire**
- 55 Un mariage de raison
- 61 Du méthane sous le Léman
- 63 La peur du gaz de schiste
- 64 Voitures, ça gaze... naturel!
- 66 Entretien avec P. Petitpierre, Holdigaz
- 68 La crise favorise les rapprochements



//54

## REGARDS

- 70 **À la carte**  
Linde
- 72 **Coin lecture**
- 73 **Marché de l'art**  
Le dessin n'est pas le parent pauvre de l'art!

## IMMOBILIER

- 74 **Immobilier commercial:  
Un secteur en mutation**
- 79 **Logement**  
Le projet d'ordonnance sur la construction  
de résidences secondaires

## LIFESTYLE

- 84 **Evasion**
- 88 **Genève: «what's next?»**
- 90 **Dernier cri**

## TECHNOLOGIE

- 93 IBCOM**  
E-learning:  
la formation en ligne

**IB**COM

## ERRATUM

Lors de l'édition numéro 99 de *market.ch*, certaines imprécisions se sont glissées dans notre dossier consacré aux MBA. Les MBA de la Geneva Business School (GBS) peuvent être suivis à temps plein ou à temps partiel. GBS offre également une possibilité de MBA online. Ces MBA ont trois orientations différentes: International Management, International Marketing et digital marketing, pour des sessions en février et septembre et ce au prix de 30 840 CHF.



//74



//84



//93

**L'argent fait le bonheur (N° 67)**, lorsque l'on a la chance d'avoir à ses côtés quelqu'un sur qui l'on peut toujours compter. Un partenaire qui, pour chaque étape de votre vie, a une solution de prévoyance personnalisée. Le conseiller à la clientèle de votre Banque Cantonale vous proposera volontiers un entretien-conseil.



SPILLMANN/FELSNER/LEO BURBONNETT

Vidéos concernant les fonds:  
[www.swisscanto.ch/multimedia](http://www.swisscanto.ch/multimedia)

Placements et prévoyance.



**Swisscanto**

## DIFFÉREND FISCAL: L'UE DEMANDE À LA SUISSE DES PROGRÈS D'ICI FIN 2012

**L'**Union Européenne (UE) attend que la Suisse fasse des progrès d'ici la fin de l'année dans les négociations sur le dossier de l'imposition des entreprises. Elle a assoupli ses menaces de prendre des mesures de rétorsion. La Suisse semble ainsi avoir obtenu au moins un répit suite à l'adoption par le Conseil fédéral d'un mandat de négociation sur le code de conduite européen. Berne s'est fixé comme objectif de trouver une solution acceptable au niveau international, alors que Bruxelles exige une reprise des principes et des critères de son code de conduite.



## LES ÉCHANGES COMMERCIAUX ENTRE LA SUISSE ET LES ÉTATS-UNIS SE PORTENT BIEN



**M**algré une économie américaine encore à la peine, les entreprises suisses devraient continuer de profiter de belles opportunités outre-Atlantique. Les échanges commerciaux entre la Suisse et les États-Unis demeurent vigoureux, grâce notamment à des marchés de niche et ce malgré la force du franc suisse. Les États-Unis constituent le deuxième débouché à l'étranger pour les produits suisses, après l'Allemagne. Portées par les produits chimiques et pharmaceutiques ainsi que l'horlogerie, les exportations helvétiques ont progressé de 9,3% sur cinq mois en 2012.

## ACCORD EUROPÉEN POUR MOBILISER 1% DU PIB POUR LA CROISSANCE



**L**es dirigeants italiens, français, allemands et espagnols se sont mis d'accord à Rome pour proposer de mobiliser 1% du PIB européen (soit 120 à 130 milliards d'euros) en faveur de la croissance, leur «premier objectif» pour permettre à une zone euro plombée par l'austérité de sortir de la crise. «Le premier objectif sur lequel nous sommes d'accord est la relance de la croissance, des investissements et de la création d'emploi» a déclaré le chef du gouvernement italien Mario Monti lors d'une conférence de presse. Cette relance ne se fera toutefois pas au détriment de la discipline budgétaire. «L'euro est là pour rester, on y tient tous», a encore déclaré M. Monti.

## LA SUISSE LOUÉE POUR SA CAPACITÉ ENTREPRENEURIALE

La Suisse est un pays d'opportunités entrepreneuriales et figure au 7e rang sur 79 dans le Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI), ce qui la place devant ses pays voisins et les Etats-Unis. Ces opportunités entrepreneuriales sont d'ailleurs en hausse par rapport aux années précédentes selon l'enquête internationale du Global Entrepreneurship Monitor (GEM).



## SUISSE: AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE 11,35 MILLIARDS DE FRANCS

La Suisse devrait libérer 11,35 milliards de francs pour l'aide au développement entre 2013 et 2016. Par 7 voix contre 4, la commission de politique extérieure du Conseil des États a approuvé ces crédits.

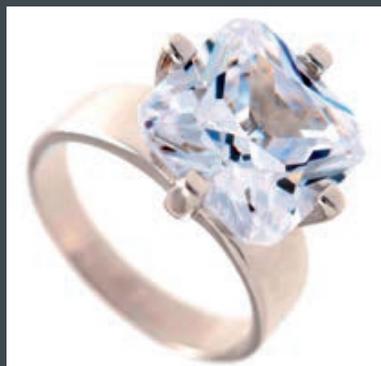
Toutes les propositions visant à serrer la vis ont été repoussées, le but étant d'appliquer la décision prise en 2011 par le Parlement de relever la part du revenu national brut affectée à l'aide au développement à 0,5% en 2015.

La Direction pour le développement et la coopération (DDC) devrait bénéficier de 6,92 milliards. L'Aide humanitaire obtiendrait 2,03 milliards. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) recevrait 1,28 milliard et un crédit-cadre de 1,13 milliard est prévu pour la poursuite de la coopération avec les États d'Europe de l'Est et de l'ex-URSS.

## LE MARCHÉ DES PRODUITS DE LUXE DEVRAIT CROÎTRE DE 7% EN 2012

Le marché global des produits de luxe devrait croître de 7% en 2012 et afficher un chiffre d'affaires de l'ordre de 200 milliards d'euros. La Chine restera le moteur de la croissance, selon une étude réalisée par Bain & Company et Fondazione Altagamma.

Les turbulences de la zone euro et les craintes d'un ralentissement conjoncturel influent peu sur la demande en produits de luxe. Les ventes vont connaître une évolution positive cette année encore.



Le secteur du luxe ne se limite plus uniquement à quelques régions du monde: avec des taux de croissance de 2 à 4% en Europe, de 5 à 7% en Amérique et de 2% au Japon, les marchés établis atteindront des sommets en 2012. Outre la Chine, qui va renouveler son taux de croissance de 18 à 20%, et l'Inde et la Russie, qui vont doper la demande en produits de luxe, les nouveaux marchés rendent également le secteur attrayant.

## COUP DE VENT: LES CHIFFRES DE L'ACTU

27

**Millions de personnes** seraient réduites en esclavage dans le monde selon un rapport annuel publié aux Etats-Unis et portant sur le trafic d'êtres humains.

12,8

**Millions de francs** C'est ce que devaient les caisses maladie grecques aux hôpitaux suisses pour des soins et opérations fin 2011. Les factures non réglées de patients de la zone euro s'élèvent à 186 millions de francs.

4,3%

**La croissance prévue** du marché mondial de la publicité en 2012.

4

**Le nombre de A380 commandés** par la deuxième compagnie aérienne de Russie pour un montant de 1,6 milliard de francs.

5

**Milliards de francs:** le manque à gagner en Suisse en 2012 à cause du «tourisme d'achat» selon Stefan Leuthold, CEO des supermarchés Spar.

1,7%

**La progression du PIB** du canton de Genève selon les estimations du Groupe de perspectives économiques.

280

**Millions de dollars,** les dépenses du japonais Mitsui & Co afin d'acquiescer les intérêts du britannique BP dans deux gisements en mer du Nord.



# FRINGALE DE QUESTIONS SUR L'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE !



suisse energie.ch

Être bien informé, c'est s'informer au bon endroit. Sur le nouveau portail [suisseenergie.ch](http://suisseenergie.ch), retrouvez réponses, astuces, suggestions et conseils pour économiser argent et énergie.



# SI ON VOUS LE DIT, C'EST QUE C'EST VRAI!

**P**our rester informé de nos jours, plus besoin d'aller au kiosque acheter son journal, ni de passer des heures devant Bloomberg TV. Internet procure tout à domicile. Internet condense, prémâche et livre en direct sur PC, tablette ou Smartphone. Tout le monde peut donner son opinion et la rendre accessible au monde entier. Il en va de même pour la finance: chacun peut y aller de ses avis et prévisions. Et l'avènement des sites d'informations financières a donné la possibilité à plusieurs «stars» d'émerger... et de friser le ridicule.

Par exemple, Elaine Garzarelli, l'analyste star qui avait prédit le «krach» de 1987, n'a plus rien fait d'autre pendant 14 ans, que de répéter que la catastrophe était proche. Elle a ainsi totalement manqué le bull market pour finir de se ridiculiser en voulant jouer la hausse des marchés au début de l'année 2000. Plus récemment, Nouriel Roubini, qui avait très justement annoncé la crise des subprimes, s'est ensuite entêté à prédire un S&P 500 à 300 points, alors que 2009 enregistrait un des rebonds les plus fulgurants de ces dernières années.

Il ne se passe pas une semaine sans que l'on nous promette, ou la fin du monde, ou le bull market du siècle. Et je rêve un instant que le Graal est enfin à portée de mon portefeuille... mais la raison reprend vite ses droits. En ce mois de juin 2012, la finance mondiale est si complexe et compliquée, qu'il me paraît pratiquement impossible d'en tirer la moindre conviction.

Mais qu'importe! Nous, investisseurs, traders et autres gérants de fonds, possédons un mental très particulier: nous avons besoin d'entendre que quelqu'un, quelque part, sait mieux que



**Thomas Veillet**

Auteur du blog  
«Morningbull», <http://morningbull.blog.tdg.ch>

nous. Même si nous sommes tous conscients que ces prévisions sont à peu près aussi fiables que de compter sur l'Euromillion pour payer ses impôts, nous avons toujours envie d'y croire, d'être, cette fois, dans le camp des gagnants. Et puis, ça fait toujours du bien de gagner en équipe ou de ne pas être le seul à traîner son spleen en cas d'erreur.

## T'ite panique ou Titanic?

Si je disserte sur cette question, c'est que je viens de lire un article intitulé: «la fin est proche». Un ex-gérant de fonds y prédit que, d'ici six mois, la Grèce croulera sous sa dette, que l'Espagne va glisser dans le même gouffre et entraîner avec elle, le Portugal et l'Italie, et amener finalement l'Europe à sombrer corps et biens, comme le Titanic. L'Europe étant liée aux Etats-Unis, les Américains vont aussi vaciller, précipitant du même coup la Chine et le reste

de l'Asie dans le précipice. Bref, d'ici six mois, les marchés boursiers vont arrêter de fonctionner et nous retournerons à l'âge de pierre.

Non pas que j'accorde un quelconque crédit à cette histoire, mais il faut reconnaître que l'auteur fait ici un pari peu coûteux: s'il a raison, il devient une star et sa fortune est faite et, s'il a tort, tout le monde l'aura oublié d'ici 15 jours. Comme au loto: 100% des gagnants ont tenté leur chance!

En conclusion, malgré toutes les annonces de fin imminente du système, la réalité est que l'on traverse des hauts et des bas et que l'on finit par s'en sortir. Mais il est tout aussi certain que tant que Wall Street sera Wall Street, il y aura toujours des Gordon Gekko qui savent mieux et avant les autres. Ne vous attardez pas trop sur leurs analyses, en réalité leur avantage vient souvent du fait qu'ils communiquent simplement beaucoup mieux que les autres. ■



# TOUS POUR L'EUROPE 2012



**Véronique  
Bühlmann**

LE HUITIÈME «COMMANDEMENT» DU CREDO DE LA BCGE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT VEUT QUE «LA PHILOSOPHIE D'INVESTISSEMENT DÉTERMINE LA PERFORMANCE D'UN PORTEFEUILLE». AU SEIN DE CE DOSSIER CONSACRÉ AUX FONDS EN ACTIONS EUROPÉENNES ET SUISSES, C'EST PRÉCISÉMENT SUR LA PHILOSOPHIE D'INVESTISSEMENT DE CHAQUE GÉRANT QUE NOUS AVONS TENTÉ DE METTRE L'ACCENT. CAR C'EST D'ABORD L'ADHÉSION À UNE IDÉE ET À UN MODÈLE DE GESTION QUI PERMET DE CONSTRUIRE DES PORTEFEUILLES SOLIDES, CAPABLES DE DÉGAGER DES PLUS-VALUES DANS LE TEMPS. OPTER POUR DWS OU CARMIGNAC EST BIEN PLUS UNE QUESTION D'AFFINITÉS INTELLECTUELLES QUE LE RÉSULTAT D'UN SAVANT BROYAGE DE PERFORMANCES. CHOISIR D'INVESTIR SUR L'EUROPE 2012, C'EST AUSSI SAVOIR SE PLACER AU-DESSUS DE LA MÊLÉE!





# PLAIDOYER POUR LES ACTIONS EUROPÉENNES

## Scott Meech

Coresponsable de la gestion actions européennes, Union Bancaire Privée

QUE LA CRISE DE LA DETTE SE RÉPERCUTE SUR TOUS LES ACTIFS FINANCIERS, Y COMPRIS LES ACTIONS, NE DEVRAIT PAS FAIRE OUBLIER LES FONDAMENTAUX. UN CERTAIN NOMBRE DE GRANDES ENTREPRISES EUROPÉENNES SONT EN EXCELLENTE SANTÉ ET REPRÉSENTENT AUJOURD'HUI DE VÉRITABLES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT.

La crise de la dette n'en finit pas... Amorcée aux Etats-Unis en 2007, à la suite de l'effondrement des obligations liées aux «subprime», elle sévit donc depuis cinq ans, avec désormais l'Europe pour épice. Son déroulement est bien connu: chaque épisode de crise commence par une montée des craintes à l'égard d'un débiteur souverain, et chaque période de panique entraîne

de nouvelles mesures destinées à atténuer les craintes vis-à-vis du marché obligataire et à améliorer la liquidité. Les prix des actifs repartent alors à la hausse, jusqu'à ce que de nouvelles menaces se profilent et que le cycle recommence. Par conséquent, il ne se trouve plus guère de classe d'actifs qui puisse être analysée sans prendre en considération les répercussions potentielles des interventions ou des mesures politiques. Et les actions n'y font pas exception!

S'agissant des actions européennes, les cinq dernières années se soldent par une performance totale proche de zéro, dans un contexte marqué par une très forte volatilité. En parallèle, l'or a rapporté environ 150%, et les bons du Trésor américain ont gagné 35%. Pourtant, le fait est que, sur cette même période, les entreprises européennes ont évolué nettement plus rapidement que les économies domestiques et que leurs niveaux d'endettement se sont sensiblement réduits. En situation de crise, les sociétés robustes survivent et voient leur poids s'accroître au

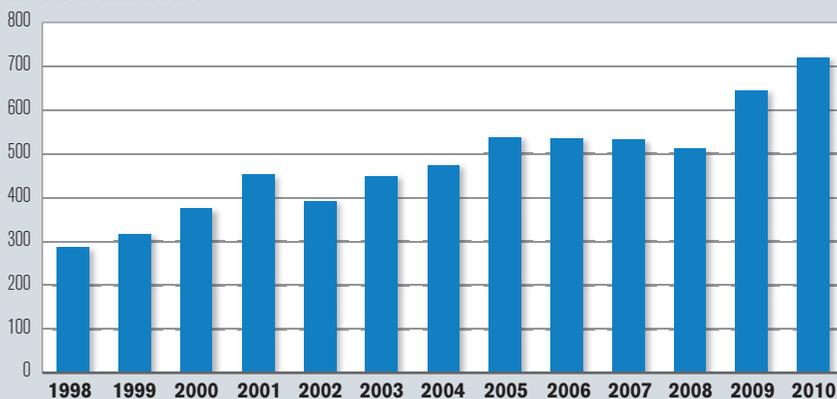
sein des indices boursiers, tandis que les entités affaiblies sont rapidement éclipsées. À titre d'exemple, toujours entre 2007 et 2012, les actions du secteur financier ont chuté de 60%, alors que les places boursières espagnole, portugaise, italienne, irlandaise et grecque ont reculé de respectivement 25%, 40%, 50%, 60% et 80%. Le bilan pourrait difficilement s'avérer plus lourd du côté des actions mais, en revanche, au niveau de la dette souveraine européenne, le problème ne cesse d'empirer.

## Un rendement du dividende attrayant

Les entreprises européennes présentent une décorrélation croissante par rapport aux conditions économiques qui prévalent en Europe, et leurs résultats en témoignent. Unilever par exemple, annonçait récemment que la croissance de ses ventes avait atteint 12% au premier trimestre 2012, tandis que VW faisait état d'une hausse de son chiffre d'affaires de 26% pour la même période. À l'évidence, le moteur de croissance de ces sociétés ne se situe pas en Europe. Toutes deux se sont en effet positionnées de manière stratégique afin de profiter pleinement de la montée en puissance des marchés émergents.

Une chose est sûre: lorsque nous analysons les nombreuses opportunités d'investissement qui s'offrent aujourd'hui dans le segment des actions européennes, nous n'y trouvons ni l'endettement, ni la stagnation économique de nombreux Etats européens. Nous constatons plutôt un endettement historiquement bas et des cash-flows élevés, ainsi que des entreprises dont la stratégie globale permet de saisir les opportunités offertes. Nous y percevons également de faibles niveaux de valorisation qui résultent du désintérêt des investisseurs internationaux vis-à-vis des

## NIVEAU DE LIQUIDITÉS DANS LES BILANS DES ENTREPRISES EUROPÉENNES



actions européennes. Avec un rendement moyen du dividende de 4,5%, assorti d'un taux d'endettement historiquement extrêmement faible, la rentabilité se révèle supérieure à celle de bon nombre de classes d'actifs, et ce sans qu'une forte appréciation du capital soit forcément nécessaire.

#### De la crise à l'opportunité

Cette «décote européenne» apparaît d'autant plus évidente dans le cas des sociétés multinationales domiciliées en Europe. Prenons

*«De là à dire que les problèmes auxquels l'Europe est en proie, génèrent de grandes opportunités d'investissement, il n'y a qu'un pas...»*



l'exemple de compagnies pétrolières intégrées telles qu'ENI et Total: toutes deux ont progressé à grands pas dans la résolution du problème posé de longue date par le déclin de la production pétrolière et ce, notamment, en restructurant et en recentrant leurs activités. Sachant qu'elles présentent des marges bénéficiaires avant impôts comparables à celle d'Exxon (soit environ 16%), il n'y a aucune raison pour que leur performance ou leur croissance à long terme diffère grandement de celle de leur consœur américaine car ces trois groupes vendent le même produit aux mêmes clients. Leurs valorisations devraient donc être assez semblables.

Cependant, la vague de craintes liée à la crise de la dette souveraine en Europe a creusé un profond écart. Exxon s'échange en effet à 11x les bénéfices 2012 et offre un rendement du dividende de 2,4%, ce qui semble raisonnable dans l'absolu. En termes relatifs, ce constat doit être nuancé puisque ENI et Total affichent toutes deux un rendement de 6,5% et des PER de respectivement 7,5x et 6,5x. Des écarts de valorisation de cette ampleur peuvent être observés dans quasiment tous les segments de la cote européenne, alors que bon nombre d'entreprises ne sont que faiblement exposées à la crise en cours. De là à dire que les problèmes auxquels l'Europe est en proie, génèrent de grandes opportunités d'investissement, il n'y a qu'un pas...

Si l'évolution de la situation devait exiger des interventions toujours plus désespérées dans les cinq années à venir, il y a tout lieu de croire que l'inflation redeviendrait alors un problème de premier plan. Dans cette perspective, rappelons qu'un investissement dans les actions représente une exposition aux actifs réels, c'est-à-dire des actifs qui offrent une certaine protection face à la menace inflationniste! Après la traversée du désert que les marchés boursiers ont connue ces dernières années, il est temps à présent de se mettre à acheter des actions. Et, si le péril espagnol devait entraîner un nouveau mouvement de vente à court terme, les opportunités à saisir n'en seraient que plus attrayantes car, comme l'affirmait Nelson Rockefeller: «...les opportunités naissent des crises!» ■

# Nous sommes

l'alternative pour la gestion de votre fortune. En tant que banque privée suisse indépendante avec un fort actionariat familial et une base de fonds propres solide, nous sommes aujourd'hui comme demain,

# là pour VOUS.

Banque Vontobel SA  
Place de l'Université 6, 1205 Genève  
Téléphone +41 (0)22 809 90 90, [www.vontobel.com](http://www.vontobel.com)



Private Banking  
Investment Banking  
Asset Management

Performance creates trust



# L'EUROPE DES GAGNANTS EXISTE!



*Le gérant porte seul la responsabilité de la performance : c'est donc à lui d'évaluer les idées qui lui sont soumises en fonction de la stratégie qu'il entend déployer dans son portefeuille.*

**Britta Weidenbach, gérante des fonds DWS en actions européennes**

QU'ILS SE NOMMENT LVMH, BMW, KONE, PIRELLI, JERONIMO MARTINS, INDITEX OU ADIDAS, CES «JOUEURS MONDIAUX» AFFICHENT DES PROGRESSIONS DE BÉNÉFICES TRÈS SATISFAISANTES ET DES BILANS PARTICULIÈREMENT SOLIDES. LA SEULE QUESTION EST: QUAND LES INVESTISSEURS ARRÊTERONT-ILS DE BOUDER?

**D**ans l'euromacromosité ambiante, Britta Weidenbach qui gère près d'un milliard d'euros au travers de fonds en actions européennes

est un véritable rayon de soleil. Si l'on suit son analyse, et ses excellents résultats tendraient à nous y inciter, désespérer de l'Europe constitue un péché mortel vis-à-vis d'un marché diablement tentant.

Même en excluant les financières, les actions de la zone euro présentent des valorisations très attrayantes: elles se traitent à 10,5 fois les bénéfices attendus à 12 mois, une valorisation inférieure de 30% à la moyenne historique! En termes internationaux, si l'on compare le ratio cours/valeur comptable des actions de la zone euro à celui des actions américaines, il est de 50% inférieur à son niveau historique, un plus bas qui n'a pas été touché depuis plus de 25 ans! Et au sein de l'Europe, c'est la zone euro qui paraît la plus intéressante puisque l'écart de performance entre les deux régions atteint aujourd'hui le plus haut enregistré sur les 20 dernières années.

Au vu de ces éléments, il ne paraît donc pas déraisonnable de s'attendre à un rattrapage. Comme l'explique Britta Weidenbach: «à ce niveau de valorisation, le risque de baisse est limité, l'essentiel des incertitudes étant reflété dans ces cours déprimés. Par conséquent, il suffirait d'une stabilisation de la situation macro-économique et/ou que les investisseurs disposent de quelques éléments positifs pour que le marché se reprenne». En effet, même si les Etats de la zone euro sont en

CFE Asset Management S.A.



**CORPORATION FINANCIÈRE EUROPÉENNE**



**CFE Asset Management S.A.**

**EUROPEAN FAMILY OFFICE**



Affiliée à l'ASG  
(Association Suisse des Gérants de Fortune)

6, rue de la Confédération - CH-1204 Genève - Tél. +41 (0)22 310 78 29 - Fax +41 (0)22 310 78 30  
E-mail : [info@cfe-am.com](mailto:info@cfe-am.com) - [www.cfe-am.com](http://www.cfe-am.com)



## DOSSIER MARCHÉS EUROPÉENS

crise, les entreprises (hors secteur bancaire) sont plutôt en bonne santé: leur ratio dette/EBITDA s'améliore et, en 2013, il devrait rejoindre les sommets atteints en 1997-1998. En outre, pour les exportatrices, le segment-cible de Britta Weidenbach, la faiblesse de l'euro s'avère un puissant stimulant. À ceux qui rétorqueraient que, depuis mai 2007, les performances des exportatrices ayant été pratiquement deux fois supérieures à celles de domestiques, leur progression devrait se tasser, la gérante répond que cette surperformance peut persister. Au Japon par exemple, les exportatrices ont battu les valeurs domestiques pendant plus de 20 ans. Même si les situations de deux zones géographiques ne

plongée dans le 2e quartile pour sa performance sur 12 mois. Mais ce revers devrait rapidement s'effacer puisque depuis le début 2012, le fonds a repris 7% alors que le MSCI Europe perdait 2,4%, affichant donc une surperformance de 9,4%.

### De la tête et des épaules

Ces résultats montrent deux choses. D'une part la gestion du fonds est résolument active et efficace sur le long terme. D'autre part, la gérante sait persister dans ses convictions. Cette deuxième caractéristique peut être inconfortable pour les investisseurs lorsqu'ils sont amenés à subir de longues traversées du désert. Par exemple perdre 15% en 2011

alors que le marché ne recule que de 5% et ce, dans un contexte de doute généralisé quant à l'Europe, exige d'eux une bonne dose de confiance.

La confiance, ça se mérite... aime à répéter nos banquiers. Sur ce plan, DWS d'une part, et

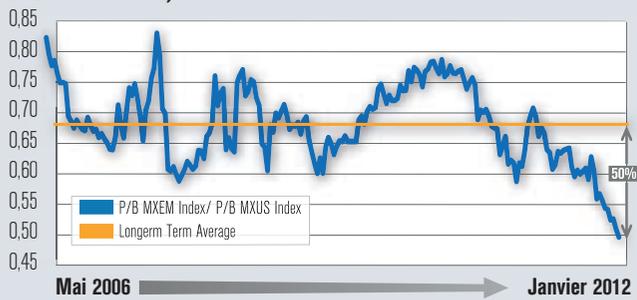
soi chez des gérants d'actifs de taille petite et moyenne, elle est moins évidente au sein de plus grandes entités où le risque de dilution est plus fort et crée donc un certain flou.

### Coller à sa stratégie

Fondamentalement, la gestion est axée sur la sélection de titres. Cependant, les éléments sectoriels et géographiques ont récemment pris davantage d'importance. Comme l'explique la gérante: «outre l'impact de la crise de la dette souveraine, les nombreux changements réglementaires ont affecté différents secteurs. Le plus touché est évidemment le secteur financier, dont la profitabilité a été fortement impactée. Pour ce qui est du secteur des services publics, la remise en question de l'énergie atomique oblige à s'interroger sur la viabilité de certains business models. Et, dans le secteur des télécommunications, la forte incitation à accroître la concurrence ne peut que pousser les prix vers le bas... et donc compresser les marges». Cela explique en partie le fait que ces trois secteurs soient sous-pondérés dans les deux fonds.

Quoi qu'il en soit, les portefeuilles sont relativement concentrés (40 à 60 titres) et l'horizon d'investissement est moyen à long, la gérante se basant sur les perspectives d'évolution des entreprises à 3-5 ans. Elle souligne d'ailleurs que cette caractéristique est devenue «plus importante que jamais»: il ne s'agit pas de jouer la volatilité des marchés mais de «coller à sa stratégie». Et cette année encore, cet entêtement porte ses fruits puisque c'est la sélection de titres qui est à l'origine de la surperformance marquée du fonds Euroland. Les entreprises sélectionnées, notamment Gemalto (+35%), Veritas (+22%), Mtu Aero Engines (+21%), sont celles qui ont enregistré les meilleures progressions du secteur (industrie) et aucun titre du portefeuille n'entraîne dans la catégorie de ceux faisant moins bien que l'indice. La même asymétrie en faveur des gagnants de leur secteur pouvait également être observée pour les valeurs technologiques avec par exemple un titre comme ATOS qui gagnait 28% sur 6 mois. Preuve qu'il existe bien une Europe qui gagne... à être investie! ■

### L'EUROZONE, LOIN DERRIÈRE L'EUROPE



sont nullement comparables, l'exemple montre néanmoins que la phase de surperformance peut être prolongée.

### Des performances convaincantes

DWS Top Euroland se classe dans la ligue des champions: abonné au 1er quartile des fonds du secteur depuis 10 ans, il n'a guère failli qu'en 2008 et 2011, deux années où il n'est pas parvenu à battre son indice. Mais ces sous-performances, faibles, ont été très largement compensées par les brillants résultats enregistrés sur d'autres périodes. Et, si l'on en croit ses 5 premiers mois de 2012, le fonds a de nouveau pris le départ pour une année faste: alors que son indice perd 6%, le fonds gagne 5,8%, affichant ainsi une surperformance proche de 12%!

DWS Top Europe est à peine moins brillant. Également régulièrement dans le 1er quartile des fonds de son secteur, il a fait une légère

Britta Weidenbach, d'autre part, savent se montrer convaincants. Le processus d'investissement des deux fonds s'appuie sur une systématique claire, l'équipe européenne est importante et aguerrie, les résultats sont expliqués en toute transparence.

Pour sélectionner les titres dont le potentiel de croissance ou l'évolution des marges bénéficiaires sont sous-évalués, titres qui formeront les portefeuilles définitifs des deux fonds, l'équipe de gestion allie filtrage quantitatif et analyse fondamentale. Une fois que les portefeuilles modèles sont établis, il appartient à la gérante de construire ses portefeuilles définitifs. «Le gérant porte seul la responsabilité de la performance: c'est donc à lui d'évaluer les idées qui lui sont soumises en fonction de la stratégie qu'il entend déployer dans le portefeuille. Le choix des titres repose en fin de compte sur ses seules épaules», souligne Britta Weidenbach. Si cette question de responsabilité va de

# L'EUROPE OUI, MAIS AVEC PATRIMONIE

MÊME CARMIGNAC GESTION, LE CHOUCHOU DES INVESTISSEURS QUI VIENT DE PRENDRE LA TÊTE DU HIT PARADE DES SOCIÉTÉS DE GESTION EN FRANCE, N'A PAS PU SE SOUS-TRAIRE TOTALEMENT À LA FORTE AVERSION AU RISQUE QUI PLOMBE LE MARCHÉ EUROPÉEN. MAIS EN PROPOSANT UNE GAMME DE FONDS QUI RÉPOND DAVANTAGE À DES PROFILS D'INVESTISSEMENT BIEN MARQUÉS QU'À D'ÉTROITES CONSIDÉRATIONS DE MARCHÉ, LE GESTIONNAIRE SE DONNE LES MOYENS DE PRODUIRE DE L'ALPHA, INDÉPENDAMMENT DES ERRANCES DES INDICES.

**L**e moins que l'on puisse attendre d'un gérant actif, c'est qu'il ne fuie pas les défis. Et, de ce point de vue, Laurent Ducoin, qui a pris la responsabilité de l'équipe de gestion européenne de Carmignac Gestion en octobre 2011, est irréprochable. Il succède à Jordan Cvetanovski, qualifié de «phare» et parti «pour des raisons personnelles». Il entame son mandat dans un marché qui n'a rien de facile et des investisseurs, on ne peut plus eurosceptiques. Et, pour couronner le tout, il est mis sur le gril par les analystes.

En effet, depuis qu'il a repris la gestion du Carmignac Grande Europe qu'il cogère avec Samir Essafri, le fonds a été mis «sous surveillance» par Morningstar, une pratique habituelle lors de tout changement de gérant important. Cette veille a toutefois abouti à une note «neutre», il y a deux mois. L'ana-

lyste, reconnaissant que les deux gérants possédaient des années d'expérience sur les actions européennes, regrettait qu'ils ne disposent pas d'un track record que nous pourrions analyser». Par conséquent, écrivait-il: «les nouveaux gérants doivent faire leurs preuves et ils ne seront pas aidés par le niveau de frais très élevé du fonds».

Si Laurent Ducoin n'a pas d'historique de performance propre, c'est parce que, bien qu'ayant été gérant et analyste chez Blackrock pendant sept ans, avec pour responsabilité la couverture de différents marchés (France, Allemagne et Europe du Sud), ses résultats ont été intégrés dans ceux de l'équipe actions européennes de BlackRock. Et on l'y retrouvait notamment, en tant qu'analyste dans le Black Rock European Opportunities Hedge Fund en

2008 puis en tant que gérant aux côtés de Carl Lee et David Tovey pour le BGF – European Small & Mid Cap Opportunities Fund, un fonds noté A par Standard & Poor's en avril 2011. Il s'agit donc d'une expérience de gestion active qui paraît très proche de celle mise en œuvre au sein de Carmignac Gestion. D'ailleurs, les performances récentes du gérant ne déçoivent pas: depuis le début 2012, alors que le marché est étale, le fonds a progressé de 8% (11.06.2012), preuve que «nos stratégies fonctionnent», explique Laurent Ducoin.

## La course à la croissance

Globalement, la gestion est toujours basée sur les grands axes définis par l'analyse macro-économique, laquelle favorise nettement la consommation et les marchés émergents. Mais, comme il le précise: «notre approche repose sur deux piliers: la sélection de valeurs, d'une part et l'analyse macro-économique, d'autre part. Selon les périodes, l'essentiel de la performance se fait avec l'un ou l'autre, ce qui nous permet de dégager de l'alpha, indépendamment des conditions de marché».

Dans la situation actuelle, à savoir un environnement sans croissance, les valeurs qui sont susceptibles de surperformer sont les valeurs de croissance. «Nous allons au-devant d'une course à la croissance», estime Lau-

## UNE EUROPE, TROIS STYLES

La gamme européenne de Carmignac compte trois véhicules, deux fonds actions, Carmignac Grande Europe et Carmignac Euro-Entrepreneurs, et un fonds diversifié entre actions et obligations, Carmignac Euro-Patrimoine. Le premier est géré par Laurent Ducoin et Samir Essafri, Carmignac Euro-Entrepreneurs par Laurent Ducoin, alors que François-Joseph Furry a la charge de Carmignac Euro-Patrimoine (ce fonds a connu une belle progression de ses encours, passés de 390 à 484 millions d'euros en un an. La demande sera encore soutenue par le fait que le gérant offre à sa clientèle internationale des parts en CHF et en USD, systématiquement couvertes contre le risque euro). Ces nouvelles parts sont en cours de création pour Carmignac Grande Europe.

Au niveau gestion, les trois gérants de l'équipe contribuent à la génération d'idées à travers une répartition sectorielle de leur univers. Ils s'appuient également sur l'expertise des autres gérants actions de la société ainsi que sur l'expertise macro-économique. Cependant, la gestion demeure axée sur une activité intense de sélection de titres qui se matérialise par 30 visites d'entreprise par mois pour les trois gérants de l'équipe!



## DOSSIER MARCHÉS EUROPÉENS



*«Notre approche repose sur deux piliers, la sélection de valeurs et l'analyse macro-économique. Selon les périodes, l'essentiel de la performance se fait avec l'une ou l'autre, ce qui permet de dégager de l'alpha indépendamment des conditions de marché.»*

**Laurent Ducoin, responsable de la gestion européenne, Carmignac Gestion**

rent Ducoin. Il a donc ajouté aux thèmes de la consommation et des émergents, celui de l'innovation. Et le gérant recherche plus précisément ces innovateurs qui, à l'instar d'Apple aux Etats-Unis, sont susceptibles de «dévorer» des parts de marché. À titre d'exemple, il cite Dialog Semiconductor, la société allemande spécialiste des solutions pour allonger la durée d'utilisation des

batteries des téléphones portables et des tablettes, société qui fournit les deux frères ennemis que sont Apple et Samsung... c'est dire si ses propositions sont convaincantes! Mais l'innovation ne se limite pas à la technique. Pour Laurent Ducoin, la société française Iliad, fournisseur d'accès à internet, présente une véritable «innovation marketing» au travers de son modèle d'affaires qui

### NUMÉRO UN AU HIT PARADE DES INVESTISSEURS

Carmignac Gestion s'est vu attribuer le 1er prix au palmarès «Investor Awards» organisé par Boursorama et Mornings-tar. Ce prix résulte d'une enquête en ligne ciblant les 40 sociétés du CAC et les 40 principales sociétés de gestion françaises et internationales. Au total, plus de 40 000 votes ont été exprimés, permettant de déterminer quelles sociétés avaient le mieux répondu aux attentes des investisseurs, dont un tiers de professionnels.

De cette enquête il ressort que la notoriété est le critère d'appréciation principal, suivi de la position de leader sur son marché, de la santé financière et de la proximité. En conclusion, estiment les auteurs de l'enquête, «les investisseurs particuliers comme professionnels considèrent que la notoriété de l'entreprise dans laquelle ils vont investir est primordiale».

lui permet de proposer des prix très agressifs et donc de capter d'importantes parts de marché.

En ce qui concerne les grandes capitalisations, Laurent Ducoin se montre enthousiaste vis-à-vis d'une pharma telle que Novo Nordisk qui a su développer des réponses à un problème sanitaire mondial qui gagne rapidement du terrain, à savoir le diabète. Leader sur un secteur en expansion, bénéficiant d'autres produits en pipe line (notamment pour lutter contre l'hémophilie), cette société s'apparente à une véritable valeur de croissance, au contraire de nombre de ses consœurs qui, n'ayant pas de blockbusters en réserve, peinent à lutter contre les génériques.

Même si le scénario de Carmignac Gestion pour l'Europe est plutôt sombre et que, par philosophie, la société a pour objectif de protéger le capital en évitant de prendre des risques inconsidérés, «nous pouvons, de manière tactique, aller sur des secteurs qui présentent un fort bêta et nous permettent donc de tirer parti des rebondissements violents», conclut le gérant. ■

TANGIBLE EXCELLENCE HAS A NAME.

# Kurt Salmon



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](http://www.kurtsalmon.com)



# BONS BAISERS DE GENÈVE!

LE MARCHÉ DES FONDS A BEAU ÊTRE SATURÉ, LA BCGE N'Y TROUVE PAS SON BONHEUR. ELLE LANCE DONC UN NOUVEAU FONDS EN ACTIONS SUISSES QUI, À L'INSTAR DE SES 28 AUTRES VÉHICULES, «MATÉRIALISE AVEC LE PLUS D'EXACTITUDE POSSIBLE LA PHILOSOPHIE D'INVESTISSEMENT DE LA BANQUE».

**L**a philosophie est dans l'air du temps, y compris dans le monde de la finance. Et sur ce plan, la BCGE est exemplaire: il suffit de lire la 4e édition de sa brochure exposant sa philosophie d'investissement (1). Tout en y explicitant son propre credo, la banque fait œuvre pédagogique et cette brochure mériterait d'être remise à chaque primo-investisseur! D'ailleurs, c'est en conformité avec son 8e «commandement» qui veut que ce soit «la philosophie d'investissement qui détermine la performance d'un portefeuille», que la BCGE offre un nouveau fonds: le BCGE Synchrony All Caps CH. Car, comme le soulignait Blaise Goetschin, CEO de la banque, «le marché n'offre pas de produits capables de s'inscrire dans les valeurs auxquelles nous tenons...». Cette affirmation paraît pour le moins étonnante dans un marché saturé et à un moment où le désamour pour les actions a rarement été aussi marqué chez les investisseurs. De plus, l'industrie de la gestion est en phase de restructuration et l'on assiste plutôt à des fermetures/fusions de fonds qu'à des créations. Constantino Cancela, responsable de la gestion de l'Asset Management chez BCGE, explique les raisons de cette extension de gamme.

## Pourquoi un nième fonds en actions suisses?

Cette décision se base essentiellement sur deux raisons. La première est que nous avons constaté, via notre sélection de multigestion, qu'il n'existait pas de fonds global sur le Swiss Performance Index (ndlr: soit environ 230 titres cotés à la bourse suisse) qui parvienne à faire significativement mieux que cet indice. La deuxième est qu'en tant qu'établissement helvétique, il nous paraît important de disposer d'une offre suffisamment étoffée de véhicules axés sur le marché des actions suisses, notamment pour répondre à la demande de nos clients étrangers. Avec trois propositions différentes, notre éventail est maintenant adéquat.

## En quoi la gestion du All Caps est-elle si différente de celle des autres fonds que l'on trouve sur le marché?

Nous allons tenter de tracker le cycle économique, en sur-/sous-pondérant selon les phases de marché les valeurs cycliques et les valeurs secondaires. La gestion reposera donc sur les prévisions émanant de notre recherche macro-économique; l'idée est de refléter au mieux «la vraie santé de l'économie».

## L'approche est originale. Ce qui l'est également c'est que vous en confiez la responsabilité à un spécialiste qui, à ma connaissance, ne possède pas d'historique de performance sur les actions suisses. Pouvez-vous expliquer ce choix?

Le gérant, Jean-Luc Lederrey, a depuis des années apporté une véritable valeur ajoutée au travers de son analyse macro-économique, (ndlr: rappelons qu'il a été économiste de la banque, responsable des études financières

de 2004 à 2011) et nous avons pu constater, à l'interne, que sa sélection de titres était extrêmement pertinente. Intégré au sein de notre équipe de gestion en tant que senior portfolio manager depuis septembre 2011, il a très vite acquis les réflexes du gérant.

## Dans ce fonds, vous vous donnez un objectif de battre le marché de 1% par an avec un TER estimé à 1,40% (classe A). D'un point de vue statistique, vos chances d'atteindre votre objectif qui consiste donc à battre le marché de 2,40% en moyenne par an, ne sont-elles pas relativement faibles?

L'objectif est ambitieux, mais c'est le gérant qui l'a fixé lui-même. Et je vous rappelle qu'il s'agit d'un objectif... on ne peut guère prévoir à l'avance quelle sera l'importance d'une sur-performance. Cela dit, nous sommes intimement persuadés que l'approche est bonne...

## Pour mettre toutes les chances de votre côté, n'auriez-vous pas pu consentir quelques efforts côté TER, du moins pour les investisseurs privés?

C'est à nos autorités de régulation que vous devriez adresser cette demande! (ndlr : tous les coûts de gestion étant orientés à la hausse, il paraît difficile pour les gérants d'actifs de les compresser... sinon en ne proposant plus que des produits indiciaires. C'est le cas par exemple du BCGE Synchrony Swiss Equity, fonds indicé sur le FTSE RAFI Switzerland et dont le TER est de 56 points de base).

## Les performances à 5 ans de votre fonds en petites et moyennes valeurs permettent-elles de penser que vous disposez d'un avantage compétitif sur ce segment?

Malgré la période pour le moins mouvementée que nous venons de traverser, nous sommes parvenus à faire le TER (0,75% pour les parts institutionnelles, 1,51% pour les parts clientèle privée au 15.09.2011), ce qui est donc appréciable. Cela dit, le fonds «All Caps» ne répliquera pas les positions du fonds Small & Mid caps pour son exposition à ce segment du marché. Le gérant utilisera les



*Nous allons tenter de tracker le cycle économique. La gestion reposera donc sur les prévisions émanant de notre recherche macro-économique, avec l'idée de refléter au mieux «la vraie santé de l'économie»*

Constantino Cancela, responsable de la gestion d'actifs, BCGE

analyses faites en interne, mais c'est à lui seul qu'il appartiendra de faire ses propres choix en fonction de sa propre politique de gestion qui, je vous le rappelle, est très différente de celle mise en œuvre dans le fonds petites et moyennes capitalisations.

L'idée est de tirer parti de l'évolution des cycles économiques et des grandes tendances, comme par exemple l'essor de la demande des marchés émergents, le gérant sera donc amené à sélectionner les valeurs les mieux à même de profiter de ces évolutions. Pour vous donner un exemple concret, Valiant, qui est une excellente valeur suisse, est parfaitement à sa place dans le fonds small & mid caps parce que son évolution dépend essentiellement du contexte suisse. Mais cette valeur ne serait pas intégrée dans le portefeuille «all caps» parce que son évolution n'est que marginalement influencée par les grandes tendances mondiales du type boom des pays émergents.

**Comme l'a rappelé Blaise Goestchin, la BCGE est aussi une banque commerciale, une banque «en prise directe avec l'économie». Cette proximité est certes un avantage, mais elle recèle éventuellement deux risques, d'une part, celui d'un conflit d'intérêt entre le côté commercial et la gestion et d'autre part, celui de tomber amoureux des entreprises proches. Comment ces risques sont-ils gérés?**

La barrière entre activités commerciales et gestion d'actifs est totale. Il nous est d'ailleurs arrivé de refuser des crédits à des entreprises figurant sur nos listes de titres sélectionnés!

Quant à la question du gérant amoureux, je vous rappelle que nous avons mis en place une méthode de gestion très sélective. Elle aboutit à «noter» les entreprises et, de manière presque automatique, seules les 25 meilleures issues de cette sélection peuvent entrer dans nos portefeuilles. Même leur pondération est presque entièrement déterminée par leur ranking. L'amour ou le désamour n'influencent donc guère la gestion! ■

(1) Philosophie d'investissement de la BCGE, 4<sup>e</sup> édition, <http://www.bcg.ch/pdf/philosophie-investissement-BCGE.pdf>



# DES OPPORTUNITÉS INTÉRESSANTES À LONG TERME

**Rory Bateman**

Head of European Equities, Schroders

LES GRECS ONT VOTÉ POUR RESTER DANS LA ZONE EURO, LE TEMPS EST DONC VENU DE REPENSER AUX FONDAMENTAUX. POUR LES INVESTISSEURS PRÊTS À DÉPASSER LE FLUX ININTERROMPU DES NOUVELLES, IL EXISTE UN CERTAIN NOMBRE D'OPPORTUNITÉS.

**D**epuis le début de la crise de l'Euro, nous doutons de l'éventualité d'un éclatement de la zone et persistons dans cette opinion car les enjeux sont trop importants pour toutes les parties, y compris les Allemands. Il ne fait aucun doute que les politiciens et les autorités auraient pu intervenir plus précocement, et il apparaîtrait clairement que les décisions difficiles sont repoussées jusqu'à l'ultime limite. Cette situation tend à créer un environnement d'incertitude si bien que la peur est devenue un thème dominant sur les marchés.

Pour ce qui est de l'avenir, nous ne nous attendons pas à une solution miracle. L'austérité va se poursuivre et de nombreux pays vont être confrontés à une conjoncture économique très difficile. Des réformes structurelles sont nécessaires et il est peu probable que les Allemands cèdent beaucoup de terrain, s'ils en cèdent, avant l'avancement de ces réformes. Les prochaines années seront d'autant plus pénibles que les États membres de l'Union monétaire procéderont à



*D'ici à trois ans, les investisseurs se souviendront de la période actuelle comme celle d'une grande opportunité d'investissement dans les actions européennes*

des ajustements vers un modèle plus durable et nous sommes convaincus que la convergence fiscale aura lieu mais qu'elle prendra un certain temps. Nous assisterons finalement à des transferts budgétaires et à la création des «Euro-obligations». C'est l'aspect inéluctable du processus politique... mais n'oublions pas que, dans l'ensemble, l'endettement de la zone Euro (dette des gouvernements et dette publique en pourcentage du PIB) est plus favorable qu'aux États-Unis et qu'au Japon!

Comment, dans un tel climat, aborder le marché des actions européennes? Peut-

être est-il temps de tirer parti d'anomalies significatives. Les niveaux de valorisation actuels sont attrayants à maints égards. Comme le montre le graphique, l'Europe a rarement atteint une valorisation aussi intéressante et elle s'approche des niveaux plancher observés en 2009 et en 1982. L'écart de valorisation entre l'Europe et les États-Unis ou l'Asie est également proche de sommets historiques. Même s'il ne faut pas s'attendre à ce que cet écart soit entièrement comblé, il est probable qu'une convergence se dessine progressivement.

### Une consolidation en marche

Il se trouve donc actuellement, sur les bourses européennes, des entreprises internationales de qualité qui se traitent à des ratios cours-bénéfices inférieurs à 10, ce qui représente une forte décote par rapport à leurs homologues américaines. Ainsi alors que McDonalds et Harley Davidson, sociétés cotées sur le marché américain, affichent un P/E de plus de 16x, celui du constructeur automobile allemand BMW n'est que 8x. Comment se fait-il que l'écart de valorisation soit si important? Il

Glencore et Xstrata fusionnent, LVMH acquiert la société italienne de produits de luxe Bulgari. Si les coûts d'acquisitions sont moindres, qu'en est-il de la situation des entreprises? Leurs bilans semblent particulièrement sains, suite aux efforts de désendettement et elles disposent de réserves de liquidités considérables. Dans une certaine mesure, c'est cela même qui continuera à financer l'activité de fusions et d'acquisitions ainsi que la consolidation du secteur industriel en Europe. En outre, dans un environnement de liquidités élevées, un nombre

### De la sélection à la performance

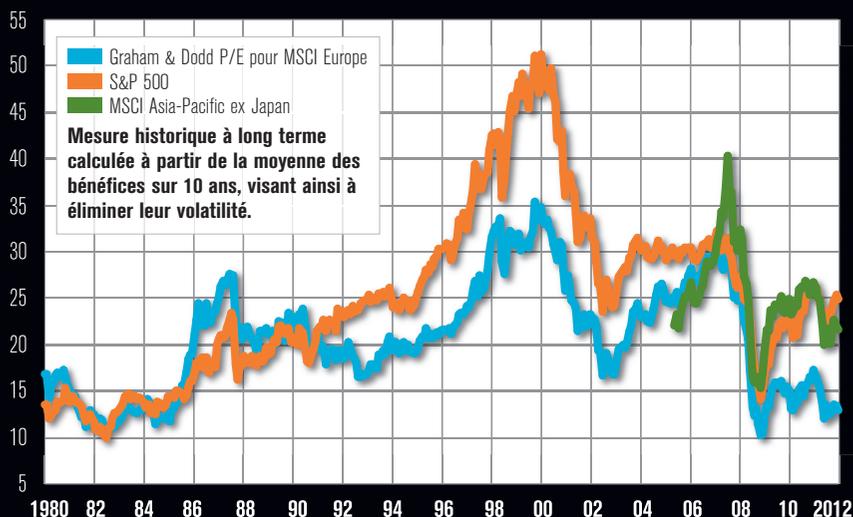
Le secteur privé européen est solide et les valorisations sont positives, tant en termes absolus que relatifs, reste à trouver de la croissance. L'Europe étant le foyer d'un grand nombre d'entreprises d'envergure internationale, leurs ventes proviennent en partie des marchés émergents. Or, sur ces marchés, l'appétit toujours croissant des consommateurs a dopé la demande des grandes marques et notamment celle des produits de luxe européens. Il est donc possible de tirer parti de cette opportunité en investissant dans des entreprises européennes de qualité telles que Christian Dior et Richemont, tout en payant un prix relativement modique pour cette croissance.

Plus généralement, les investisseurs peuvent profiter de la crise de confiance en Europe pour acheter de façon ciblée des entreprises de qualité et à forte croissance, qui ont été indistinctement touchées par la fuite des investisseurs vers des produits perçus comme des valeurs refuges. Or, le choix judicieux des valeurs est essentiel pour identifier ces entreprises et il constitue la clef de voûte de la performance, indépendamment de la stratégie choisie, qu'elle soit axée sur le rendement ou qu'elle comporte un volet de protection à la baisse. C'est d'ailleurs ce que montrent les résultats de nos fonds en valeurs européennes, régulièrement classés dans le premier quartile de leurs catégories respectives. C'est également sur ce fondement que s'appuie la stratégie du Schroder ISF European Total Return lancé en mars dernier et qui vise à générer des rendements positifs tout en protégeant des risques de baisse via des outils tels que des liquidités, des futures et des options qui permettent d'augmenter ou de réduire l'exposition au marché.

En conclusion, les marchés intégrant déjà une grande partie des risques, le rebond potentiel semble de plus en plus intéressant. Et nous sommes convaincus que d'ici à trois ans, les investisseurs se souviendront de la période actuelle comme celle d'une grande opportunité d'investissement dans les actions européennes. ■

## DES ACTIONS EUROPÉENNES TRÈS BON MARCHÉ

GRAHAM & DODD P/E POUR MSCI EUROPE VS S&P 500 AND MSCI ASIA-PACIFIC EX JAPAN



Source: Thomson Datastream, Schroders, data until 30 April 2012

n'est visiblement pas justifié et l'activité récente de fusions et acquisitions dans la région tend à le démontrer. En effet, des entreprises américaines achètent des franchises européennes pour profiter de la baisse des cours: citons par exemple, l'acquisition de la société néerlandaise de courrier express TNT Express par son concurrent américain UPS. Si les investisseurs ne réévaluent pas les actifs européens clés, leurs concurrents internationaux le feront... L'activité de fusions et d'acquisitions est également en hausse au sein de l'Europe: Volkswagen augmente ses droits de vote dans le Groupe MAN, les géants de l'industrie minière

croissant d'entreprises est disposé à distribuer des dividendes: en Europe, ils ont augmenté de 18 % en 2011 et devraient croître de 12 % en 2012. Et même sans tenir compte de cette hausse, les rendements des dividendes sont supérieurs à l'inflation, puisque les actions européennes rapportent près de 4,1%. C'est plus que le rendement des emprunts d'État de qualité et à un niveau comparable à celui d'un grand nombre d'obligations d'entreprises européennes. Dans un contexte de faible croissance, la quête de rendements s'intensifiant, les actions européennes sont donc bien placées pour offrir des revenus compétitifs.

# HEDGE FUND MIRAGE OU OASIS?

**Marc Zosso**

CIO, Partner Prisminvest SA

«THE HEDGE FUND MIRAGE» DE SIMON LACK, RESPONSABLE DES INVESTISSEMENTS ALTERNATIFS CHEZ JP MORGAN DE 2001 À 2007, DÉFRAIE LE MONDE DES HEDGE FUNDS (HF). MAIS CES 175 PAGES PEUVENT SE RÉSUMER EN DEUX POINTS. PREMIÈREMENT, LES HF, MESURÉS À L'AUNE DU GLOBAL HEDGE FUND INDEX, AURAIENT RAPPORTÉ MOINS QUE LES LIQUIDITÉS EN DOLLARS SUR LA PÉRIODE ALLANT DE 1998 À 2010, ET CE SI L'ON RETIENT LE PRINCIPE DU RENDEMENT PONDÉRÉ PAR LES ACTIFS SOUS GESTION (AWR: 2,1%) ET NON CELUI DU RENDEMENT PONDÉRÉ PAR LE TEMPS (TWR: 7,3%). DEUXIÈMEMENT, LES MANAGERS D'HF ONT GAGNÉ PLUS QUE LEURS CLIENTS. UN PEU LÉGER! ON AURAIT PU ATTENDRE MIEUX DE MONSIEUR LACK QUI, EN SE RETIRANT AVANT LA CRISE DE 2008, CRACHE DANS LA SOUPE QUI L'A NOURRI.



Ce sont les investisseurs qui décident de leurs investissements et non pas les managers de HF. A-t-on blâmé l'industrie traditionnelle parce que les investisseurs sont entrés au top de la bulle technologique en mars 2000? Soyons sérieux! Les performances basées sur l'AWR sont tou-

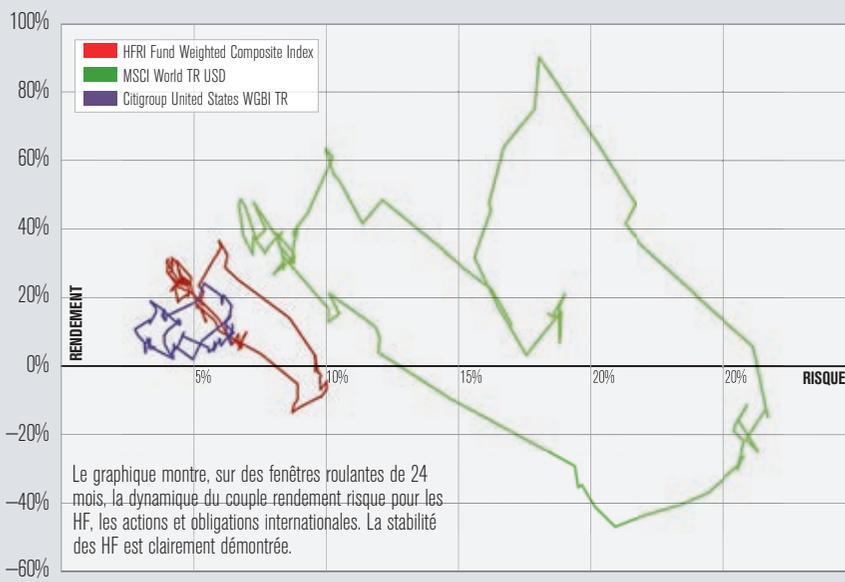
jours inférieures à celles calculées à partir du TWR pour la simple raison que les investisseurs tendent à acheter quand les rendements augmentent et vendent lorsqu'ils ont chuté. Ainsi le rendement pondéré par les actifs nous en dit plus sur le comportement des investisseurs que sur la perfor-

mance réelle des managers. Le Prof. Dichev d'Emory University a publié dans l'American Economic Review une étude sur le principe de l'AWR pour les actions. Sa conclusion est sans appel: les performances utilisant ce mode de calcul sont systématiquement inférieures aux stratégies buy and hold (TWR). Ainsi, toutes les classes d'actifs sont autant impactées par l'AWR que les HF.

Simon Lack oublie également de dire que, sur différentes périodes, les comparaisons sont en faveur des HF. Une recherche académique menée par Dichev et Gwen Yu de la Harvard Business School montre qu'entre 1980 et 2007 les HF ont surperformé le cash de 3,9% par an. Une récente étude publiée par le Imperial College portant sur la période 1994 - 2011, conclut que: «les HF donnent des performances ajustées au risque supérieures et diversifient les avoirs des investisseurs et ce, même durant les périodes économiques difficiles».

Simon Lack estime qu'entre 1998 et 2008 les managers ont gagné 379 milliards de dollars et les investisseurs 70 milliards. Cependant ces chiffres représentent des gains au-dessus du Treasuries et non des gains totaux, ce qui change considérablement le résultat. Rick Sopher, CEO de LCH, a estimé que l'industrie

## STABILITÉ DES HF: LA PREUVE PAR NEUF



## PERFORMANCES DES HF ET DES PRINCIPAUX AGRÉGATS DU 1.6.1997 AU 31.5.2012

	Annual. Return	Annual. Vol.	Max Drawdown	Sharpe Ratio (Rf=3.5%)
HFRI Fund Weighted Composite Index	7.57%	7.50%	-21.4%	0.55
MSCI Monde TR	4.08%	16.86%	-53.7%	0.03
S&P 500 TR	4.80%	16.53%	-50.9%	0.08
US Treasury Bills 3 month TR	2.65%	0.53%	0.00%	N/A
Citigroup WGBI TR	6.06%	7.12%	-9.00%	0.36
Citigroup US TR	6.26%	4.69%	-5.00%	0.59

a retourné 557 milliards de dollars aux investisseurs sur la même période. Bridgewater, le plus gros HF avec des encours de 72 milliards de dollars, a dégagé, en termes nets, 36 milliards pour ses clients depuis 1975, dont 13 milliards sur la seule année 2011. La gestion traditionnelle se gave depuis de nombreuses années à 1% de frais de gestion pour une sous-performance chronique et des performances basées sur du bêta, est-ce normal?

### Problèmes de méthodologie des indices

L'indice HFRX utilisé par Simon Lack n'est pas représentatif. Certains critères sont subjectifs comme ceux de considérer les VNI de manière journalière ainsi que des poids variables suite à un due diligence. Nous préférons, sans être la panacée, le HFRI Weighted Composite qui introduit la notion d'investissable et dont le poids est de  $1/N$ , ce qui d'ailleurs est proche de l'allocation des fonds de fonds. Sur la période commune d'avril 2003 à mai 2012, les rendements annualisés sont de 1,31% pour le HFRX et de 7,0% pour le HFRI. Cette différence est totalement incom-

préhensible sauf si l'on tient compte de la méthodologie hautement discutable du HFRX. Le biais du survivant est également un point à prendre en considération. Beaucoup de managers sortent des bases de données pour cause de mauvaises performances, mais d'autres en sortent aussi à cause de bonnes performances et d'autres n'y entrent jamais, comme Moore Capital! De la même manière, si l'on prend le S&P500, sur les 20 dernières années plus de 1000 entreprises en ont été les constituants et un certain nombre d'entre elles ont disparu. La technologie comptait pour 6,3% de l'indice en 1990, elle pèse actuellement plus de 18%! Cette évolution pose-t-elle un problème aux investisseurs traditionnels?

### Les «vrais» problèmes

La réalité est que les HF ont donné de très bons résultats sur les 15 dernières années (cf. tableau), mais, et c'est une évidence, les HF ne performant plus autant qu'entre 1990 et 2007. Cela s'explique par des raisons «exogènes», liées à l'évolution du marché, et des raisons «endogènes», dépendant de l'industrie

elle-même. Depuis 2008, les marchés évoluent pour l'essentiel en fonction des fondamentaux macro-économiques, si bien que les titres n'ont jamais été aussi corrélés entre eux. En outre, les taux d'intérêt très bas pénalisent les HF qui peuvent détenir d'importantes liquidités, on pense ici notamment aux stratégies de valeur relative. Ces raisons exogènes sont totalement indépendantes des HF.

Pour ce qui a trait aux causes endogènes, elles viennent de la taille de l'industrie, de la réduction du levier disponible et de l'accroissement de la taille des HF. Lorsque nous avons commencé notre métier de sélectionneur de HF en 1994, nous n'avions, chaque année, qu'une petite dizaine de nouveaux gérants à analyser et une bonne moitié d'entre eux était intéressante. Aujourd'hui, cette proportion est tombée à 10%, et les nouveaux entrants se comptent, chaque année, par dizaines voire par centaines. L'industrie des HF passe donc par les mêmes chemins que la gestion traditionnelle et comporte seulement 20% de bons élèves.

Alors, n'en déplaise à Simon Lack, la seule vérité est que les HF attirent encore de l'argent frais. En 2011, l'industrie a enregistré un flux de capital largement positif, émanant notamment des institutionnels anglo-saxons. Et plusieurs études indiquent que les investisseurs envisagent d'augmenter leur allocation aux HF, étant donné les incertitudes sur les marchés et la faiblesse de la croissance mondiale. Ils ne considèrent donc pas les hedge funds comme un mirage mais plutôt comme une oasis. Seraient-ils parfaitement idiots? ■

Management international, communication d'entreprise / Management-Marketing, spécial pour sportifs d'élite  
Management de projets sociaux et culturels / Management-marketing en alternance

## MBA et e-MBA francophones

Formations diplômantes  
Rentrées: janvier, avril, août et octobre



Renseignez-vous: 022 979 33 79  
www.esm.ch

# DU FROID QUI RÉCHAUFFE

**Véronique Bühlmann**

LE CTA FINLANDAIS ESTLANDER & PARTNERS, VENU S'INSTALLER À ZÜRICH EN MARS DERNIER, EST L'UN DES RARES GÉRANTS À FAIRE PREUVE DE PLACIDITÉ. FIDÈLE À SA STRATÉGIE MISE EN PLACE DEPUIS 1991, IL CONTINUE DE «GÉRER EN FONCTION DE CE QU'IL OBSERVE ET NON PAS EN FONCTION DE CE QU'IL PENSE».

**E**n tant que Commodity Trading Advisors (CTA), Estlander & Partners affiche à travers différents fonds et comptes gérés l'une des performances historiques les plus longues et les plus impressionnantes d'Europe. De plus, en se concentrant sur le risque de perte plutôt que sur la volatilité elle-même, le gérant est parvenu à ne pratiquement jamais perdre d'argent sur des périodes de 18 mois. Bien que la période moyenne de détention de ses avoirs, de 30 à 40 jours, soit significativement inférieure à celle de nombreux grands noms parmi les CTA, le gérant pense long terme, c'est-à-dire sur un cycle d'investissement, à savoir entre 5 et 7 ans.

Estlander & Partners gère actuellement un milliard de dollars d'actifs et sa dernière lettre aux investisseurs, qui reflète les fondements de sa philosophie, est un modèle du genre. Bien qu'elle concerne en premier lieu la gestion des «managed futures», elle peut également, par une légère translation, s'appliquer aux autres classes d'actifs. Il nous a donc paru intéressant d'en publier l'extrait ci-dessous (1).

«Depuis le démarrage de nos opérations en 1991, nous avons traversé de nombreuses périodes difficiles du point de vue de la performance de nos stratégies. C'est également le cas de la période actuelle qui dure depuis 12 à 18 mois. Comme toujours, dans ce type de situation, les mêmes questions se posent. Mais elles se résument à une seule interrogation: le comportement du marché aurait-il changé?

## Rien d'exceptionnel

Comme la plupart d'entre nous l'ont appris au travers de l'histoire économique, c'est très rarement le cas. Et ça ne l'est pas davantage aujourd'hui. Depuis 11 mois, les matières premières et les devises connaissent une évolution latérale, sans tendance claire. Ces deux actifs représentant environ 60% de notre portefeuille, une telle

situation est donc clairement défavorable. Cependant, si nous observons l'évolution des cours durant les cinq dernières années, cette situation n'a rien d'exceptionnel. Toutes les classes d'actifs connaissent à intervalles réguliers des phases de marchés sans tendance, comme elles connaissent des phases de baisses plus ou moins marquées. À ces phases succède toujours une période de reprise relativement rapide. Par conséquent, la meilleure attitude à

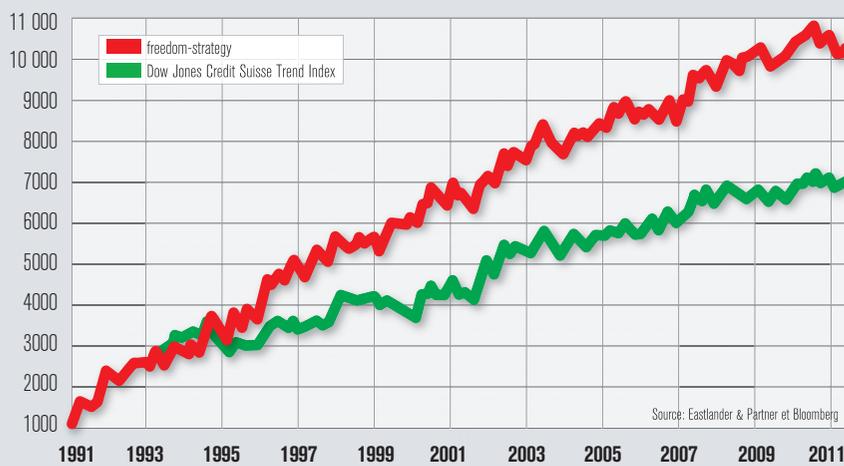
*«La meilleure attitude à adopter consiste à rester calme et à tirer parti de la situation en achetant des actifs à des prix soldés»*

adopter consiste à rester calme et à tirer parti de la situation en achetant des actifs à des prix soldés. Notre métier ne consiste pas à prédire d'où viendra la performance future, ni à prévoir la date de la fin d'une période baissière. Nous gérons sur la base de ce que nous observons et non pas en fonction de ce que nous pensons.

La phase actuelle de baisse n'est en rien inhabituelle. Si l'on considère les baisses intervenues au cours des dix dernières années, celle-ci n'est ni particulièrement longue, ni particulièrement marquée. Et, si l'histoire peut avoir valeur d'indicateur, nous sommes, neuf fois sur dix, parvenus à battre l'indice DJCS Trend. Etant donné que nous n'avons pas l'intention, ni ne sommes forcés de réduire notre volatilité ou encore de modifier notre système et par conséquent la composition de notre portefeuille, nous ne voyons aucune raison d'en changer!» ■

(1) L'original «Client Investors Letter – May 2012» étant en anglais, la traduction des passages cités a été effectuée par nos soins.

## ÉVOLUTION COMPARÉE DE LA STRATÉGIE FREEDOM ET DE L'INDICE



La stratégie Freedom est une combinaison des deux stratégies «Alpha trend» et «Global Markets» élaborées par Estlander & Partners. Alpha trend est une pure stratégie de suivi de tendance à court et moyen terme, Global Markets représente un éventail de différentes stratégies quantitatives. Les deux stratégies possèdent un historique de performances qui remonte à 1991.



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](http://www.capitalisgroup.org)

# UNE VISION, DE SÉRIEUX ATOUTS

## Véronique Bühlmann

LA NATIONAL BANK OF ABU DHABI FÊTE LE 5E ANNIVERSAIRE DE SON IMPLANTATION À GENÈVE, OÙ ELLE A SOLIDEMENT DÉVELOPPÉ SES ACTIVITÉS DE PRIVATE BANKING ET DE FINANCEMENT DU NÉGOCE DE MATIÈRES PREMIÈRES. LE BILAN EST TRÈS POSITIF POUR UN GROUPE DONT LE LEITMOTIV EST «CONSTRUIRE PLUTÔT QU'ACHETER».

En moins de trois ans, malgré la crise, la NBAD Private Bank (Suisse) SA, atteignait son seuil de rentabilité. En 2011, son bénéfice franchissait la frontière des trois millions de francs, pour un total de bilan de 1,2 milliard et des actifs sous gestion proches de 2 milliards. Sur cinq ans, le nombre d'employés passait de 10 à 45 et la banque, qui s'attend à une accélération de sa croissance en 2012, projette de nouveaux engagements. Elle prévoit notamment d'étoffer son activité de financement du négoce de matières pre-

tages compétitifs d'une jeune banque détenue à 100% par un groupe qui se place dans le top 50 des banques les plus sûres au monde et détient le titre de banque la plus rentable des Emirats Arabes Unis. La banque vient d'ailleurs de voir sa notation améliorée et, comme le souligne S&P, cette opinion reflète la conviction que «NBAD va rester un acteur dominant dans les Emirats, sans changement significatif au niveau de son actionariat, ni à celui de son profil financier ou de ses affaires dans les deux années à venir».

Cette solidité du groupe NBAD, alliée au fait que sa filiale suisse est extrêmement bien capitalisée, la placent en excellente position pour accroître son activité dans le financement du négoce de matières premières, une activité qui pèse lourd dans le bilan, au point que certains grands acteurs traditionnels du domaine ont été forcés de réduire leur voilure. Autre avantage compétitif décisif, la banque bénéficie du réseau du groupe, implanté dans 16 pays de la zone Afrique et Moyen-Orient, ainsi que d'une connaissance approfondie des acteurs, des mentalités et des risques parti-

Lippuner, c'est le risque de fraude qui est le plus significatif. Or, étant donné que la surface financière des débiteurs est généralement très modeste par rapport au chiffre d'affaires qu'ils réalisent - un rapport de 1 à 100 n'est pas inhabituel -, tout incident retombe inévitablement sur le créancier. «Par conséquent, explique Bernhard Lippuner, l'essentiel pour la banque est de bien connaître son client et de suivre de bout en bout les transactions qu'elle finance, de bien comprendre le marché des matières premières et les raisons qui président à sa volatilité».

Des prix des matières premières qui montent, c'est une augmentation des risques pour le financement du négoce. Mais à moyen terme, ce risque devrait se stabiliser car, comme l'explique Bernhard Lippuner: «les matières premières connaissent des cycles. Il me semble que nous arrivons à un stade où la croissance devrait perdre de sa vigueur. Le ralentissement de la croissance en Chine et une économie mondiale qui n'est pas au mieux de sa forme auront indubitablement un impact sur la demande de matières premières». Il précise: «je suis bullish sur l'activité de négoce mais pas sur les matières premières elles-mêmes».

*«Mettre en place et gérer un département de contrôle des risques, c'est le prix à payer pour appartenir au cercle restreint des établissements les plus sûrs au monde»*

mières au 2e semestre. Bernhard Lippuner, membre du conseil d'administration de la banque, représente un précieux atout pour le développement de cette activité, pour laquelle la banque compte une équipe d'une dizaine de personnes.

Au seuil du démarrage de la phase deux qui consiste à se lancer dans l'octroi de crédits à des sociétés de négoce pour toutes leurs activités, Bernhard Lippuner évoque les avan-

culiers de la région. Selon Bernhard Lippuner, cela représente une valeur ajoutée importante, d'autant plus que le Moyen-Orient prend une place croissante dans le négoce.

### Un suivi rigoureux

Plus que dans d'autres activités, ces atouts sont fondamentaux car les risques liés au financement du négoce de matières premières sont importants. De l'avis de Bernhard

### L' échange gagnant-gagnant

Certains spécialistes affirment que le financement du négoce traverse actuellement une période de flottement, notamment du fait du durcissement de la réglementation imposée par Bâle III, à laquelle se surajoute, en Suisse, la volonté de la FINMA d'imposer un «Swiss finish». Cette situation paraît donc peu propice au développement du secteur. À cela Khaled Suleiman, CEO de NBAD Private Bank (Suisse) répond: «Pour la FINMA, c'est un grand confort de savoir que nous avons au sein de notre conseil d'administration, un professionnel qui a fait toutes ses armes dans le métier et ce depuis de longues années. Et, en ce qui concerne le Swiss finish, il faut bien comprendre que la FINMA a tout intérêt à ce que la place financière dont elle est respon-



**Bernhard Lippuner**  
**UN PASSIONNÉ DE LA**  
**MATIÈRE PREMIÈRE**

Après avoir démarré sa carrière en tant que trader en matières premières agricoles chez André à Lausanne, Bernhard Lippuner est passé par plusieurs sociétés de négoce, activité qui lui a permis de tisser un solide réseau de contacts en Afrique et au Moyen-Orient. Il passe ensuite au Crédit Suisse en 1989 pour monter son département de négoce international et, c'est sous sa houlette que ce dernier parvient à se hisser aux premières places à Genève. En 2006, Bernhard Lippuner passe la main à son successeur pour prendre, dès cette date, toute la responsabilité de la région Genève pour le CS. À cette époque, il est approché par Khaled Suleiman, CEO de NBAD, qui recherche, pour sa jeune banque, un spécialiste du financement du négoce de matières premières. Mais, du fait de l'interdiction de cumuler les mandats, Bernhard Lippuner n'ac-cède au conseil d'administration de la NBAD qu'en 2009 avec pour mission de conseiller la banque dans le développement de cette activité.

sable fonctionne de manière impeccable. Ses restrictions imposent certaines limites, mais elles ne sont finalement pas trop lourdes. De plus, c'est une bonne école de rigueur dans la gestion et, en fin de compte, un argument qui permet d'affirmer que la place financière est plus propre que d'autres».

Dans le cadre du financement du négoce, il est parfois question d'une disparition de la finance transactionnelle, une opinion que Bernhard Lippuner ne partage pas. Il explique: «les gros négociants souhaitent de plus en plus disposer de facilités de crédit

sur leurs bilans et non pas sur chaque transaction. Mais globalement, on peut dire que les affaires restent stables. D'ailleurs, en ce qui concerne NBAD, notre activité est axée sur le transactionnel et nous développons des liens extrêmement étroits avec nos clients. Nous les accompagnons au cours de chaque transaction, au point que la banque en vient parfois à être considérée comme un département de leur propre société. Il s'agit d'un échange gagnant-gagnant. Mais bien évidemment, mettre en place et gérer un département de contrôle des risques qui soit

suffisamment pointu pour effectuer ce type de démarche, c'est en quelque sorte le prix à payer pour appartenir au cercle restreint des établissements les plus sûrs au monde». Et le jeu en vaut la chandelle puisque bien qu'il soit risqué, le financement du négoce dégage des marges intéressantes. Selon Bernhard Lippuner: «si l'on estime que le private banking affiche une rentabilité l'ordre de 50-100 points de base, alors celle du financement du négoce doit arriver, au minimum, au double suivant l'utilisation des divers produits bancaires». ■

# LE SAUVETAGE DES BANQUES ESPAGNOLES

**Roland Duss**

Directeur de la recherche Gonet & Cie

LES BANQUES EUROPÉENNES ONT UN LEVIER TROP ÉLEVÉ: IL EST ESTIMÉ À 25 PAR LE FMI, CONTRE 15 POUR LES BANQUES AMÉRICAINES. DIVERS PAYS (ROYAUME-UNI, SUISSE, IRLANDE, ETC.) ONT DÉJÀ DÛ NATIONALISER OU AIDER FINANCIÈREMENT DES BANQUES SUITE À LA CRISE FINANCIÈRE. LA RÉCENTE DEMANDE D'AIDE DE L'ESPAGNE POUR SAUVER SON SYSTÈME BANCAIRE MET EN ÉVIDENCE LA FRAGILITÉ DU SECTEUR.

Selon plusieurs expertises, les banques européennes auraient besoin d'au moins 300 milliards d'euros de fonds propres ou elles devraient diminuer leurs engagements de 3,8 billions d'euros, afin de répondre aux nouvelles normes prudentielles. Pis, en cas d'éclatement de la monnaie unique par la sortie des pays faibles, le secteur bancaire européen risquerait de perdre près de 500 milliards d'euros. L'Europe, déjà fragilisée par le surendettement de plusieurs Etats, doit batailler pour maintenir son secteur bancaire à flot.

Or, les épargnants se ruent pour retirer leurs dépôts d'établissements jugés en difficulté, particulièrement dans les pays périphériques. Ainsi, les sorties de fonds des banques espagnoles ont culminé avec un retrait de plus de 66 milliards d'euros en mars. De plus, faute de moyens, les pays surendettés n'arrivent pas à sauver leur secteur bancaire: l'Espagne, par exemple, devrait injecter environ 100 milliards d'euros, soit 10% du PIB du pays. La BCE a déjà renfloué les banques en injectant force liquidités au jour le jour (les banques espagnoles empruntent près de 300 milliards quotidiennement) et en consentant plus d'un billion d'euros à 3 ans à un taux de 1%. Le problème est que les banques ne se prêtent pas entre elles, craignant des difficultés de la part des établissements emprunteurs. Par conséquent, l'essentiel, soit entre 70 et 80%, des fonds injectés par la BCE à 3 ans retournent auprès de la BCE qui les rémunère à 0,25%.

## Le chantier: phase un

Le plan de recapitalisation des banques espagnoles porte sur environ 100 milliards d'euros. Ce plan pourrait faire des émules, à commencer par Chypre dont les banques sont empêtrées dans leurs créances sur la Grèce. L'Irlande, qui a injecté près de 40% de PIB pour

sauver ses banques, le Portugal et certaines banques italiennes sont également intéressés par une aide similaire.

Le chantier de la recapitalisation des banques européennes n'en est qu'à ces débuts. Dans le contexte actuel, la solution la plus logique serait que la BCE fasse comme la Fed et d'autres banques centrales, et prenne une participation au capital des instituts financiers, tout en continuant de les arroser de liquidités. Cette

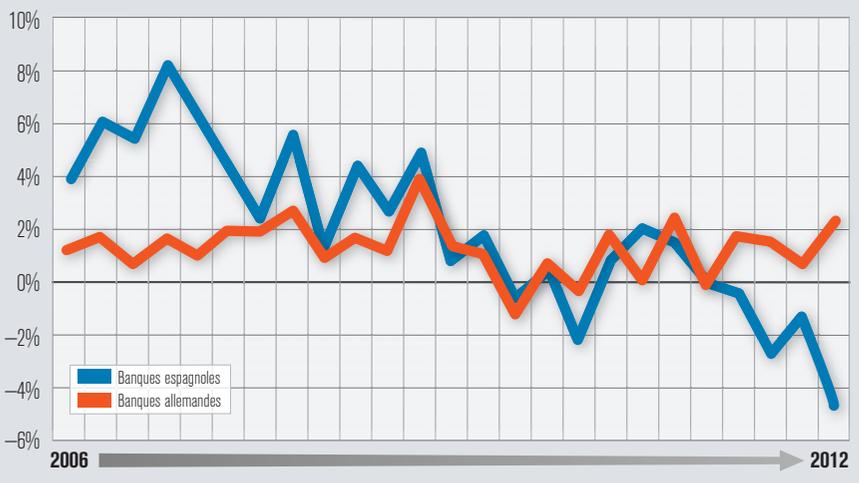
*«La solution la plus logique serait que la BCE prenne une participation au capital des instituts financiers, tout en continuant de les arroser de liquidités»*

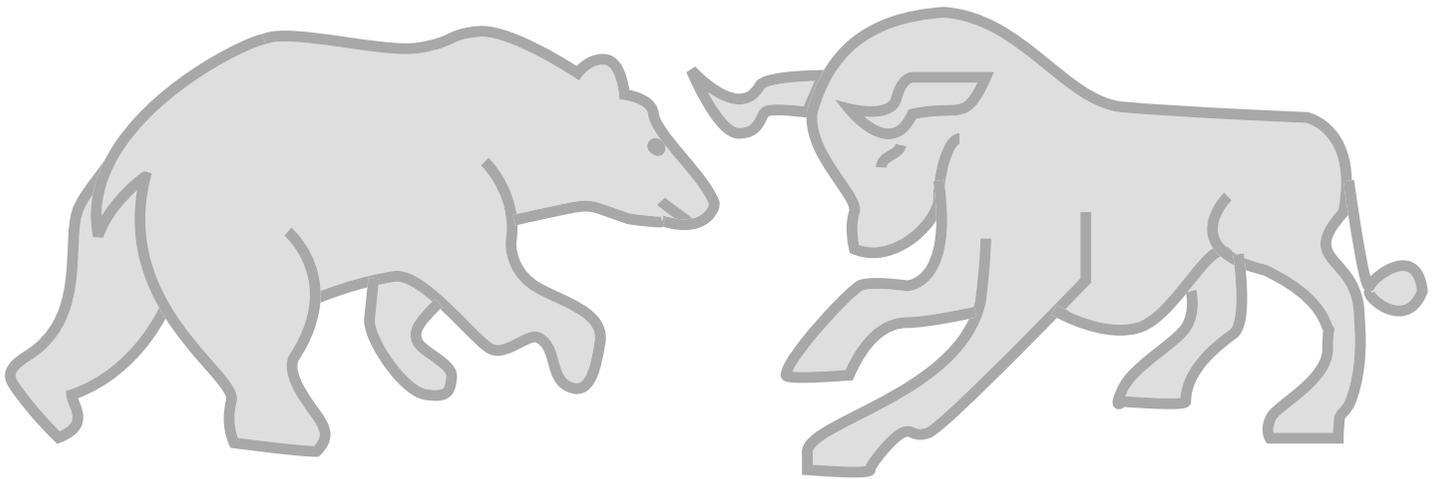
solution aurait l'avantage d'une quasi élimination du risque systémique et d'ôter une épine du pied des finances publiques.

La généralisation de la solution préconisée pour l'Espagne ne fait que gagner du temps, car le fonds de secours européen (MES) n'a pas les moyens financiers suffisants pour sauver tant les banques que les Etats en difficulté et l'idée de la BCE de créer une supervision bancaire européenne ne résout pas le problème du manque de capital.

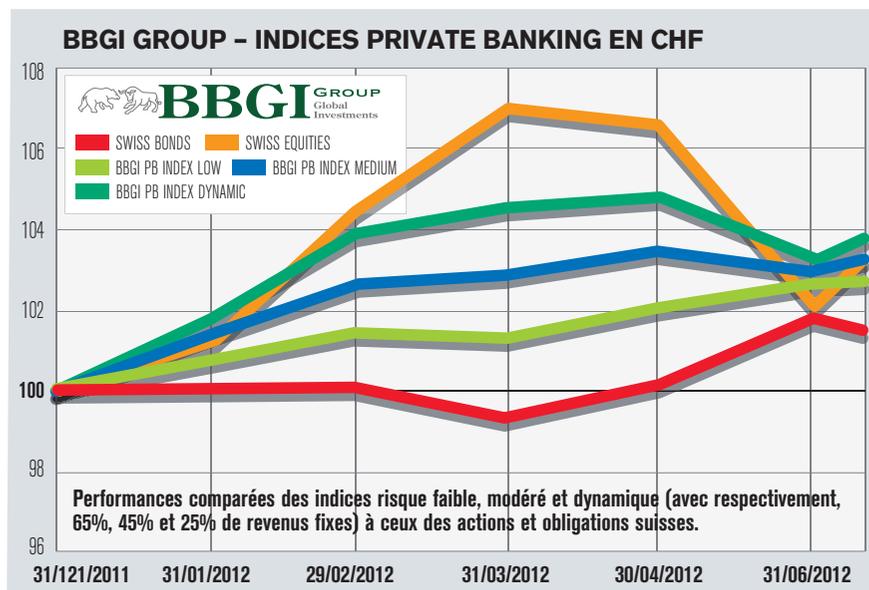
L'ensemble des banques européennes est pénalisé en bourse du fait des craintes de solvabilité. Or un certain nombre d'entre elles affichent des bilans solides et répondent déjà à la nouvelle réglementation (Bâle III): c'est le cas de BNP Paribas par exemple, ainsi que de la plupart des banques nordiques et de certaines banques anglaises. Néanmoins, le secteur va rester volatil, variant au gré des rumeurs quant à une éventuelle intervention de la BCE. Il rebondirait fortement si cette dernière se décidait à prendre une participation au capital. ■

## ÉVOLUTION DES DÉPÔTS BANCAIRES EN ESPAGNE ET EN ALLEMAGNE





# ACTIONS: LE RETOUR



fortement baissé en mai, et une gestion alternative qui enregistre sa moins bonne performance depuis le début de l'année. Les bons résultats des marchés actions profitent aux indices BBGI «risque modéré» (+0,84%) et «risque dynamique» (+1,49%), qui reprennent ainsi l'avantage face à l'indice «risque faible» (+0,19%).

Si toutes les classes d'actifs, excepté les matières premières, enregistrent des résultats positifs sur l'ensemble de l'année 2012, l'immobilier est indéniablement le segment le plus performant (+16,57%). Malgré un second trimestre en léger recul, les actions ne sont pas en reste (+5,42% et +7,09%), permettant ainsi aux indices BBGI les plus risqués (+3,84% et +4,81%) de surperformer leur homologue à risque faible (+2,86%) sur l'ensemble de l'année. ■

GRÂCE À LA REPRISE DES MARCHÉS ACTIONS, LES INDICES «RISQUE MODÉRÉ» ET RISQUE «DYNAMIQUE» RENOUENT AVEC LES CHIFFRES NOIRS EN JUIN. SI LE BILAN EST MITIGÉ À L'ISSUE DE CE DEUXIÈME TRIMESTRE, TOUS LES SOUS-INDICES, À L'EXCEPTION DES MATIÈRES PREMIÈRES, AFFICHENT DES RÉSULTATS POSITIFS SUR L'ENSEMBLE DE L'ANNÉE 2012. L'IMMOBILIER, N'AYANT CESSÉ D'ALIGNER DES CHIFFRES NOIRS, ENREGISTRE LA MEILLEURE PERFORMANCE CUMULÉE.

**Alain Freymond,**  
associé, BBGI Group

**A**près leurs baisses d'avril et mai, les marchés actions affichent à nouveau des performances positives: les actions suisses progressent plus rapidement que les actions internationales, pénalisées par la légère dépréciation du dollar face au franc suisse. Du côté du revenu fixe, les obligations

internationales reculent nettement, une performance en net contraste avec celle du mois précédent, mais qui est principalement due à la volatilité du taux de change USD/CHF. Les obligations suisses connaissent également un léger recul (-0,72%). Les autres classes d'actifs affichent des résultats divers, avec de belles progressions pour le private equity et l'immobilier, une stabilisation pour les matières premières (-1,17%) qui avaient

## LES GAGNANTS DU MOIS

Private equity	<b>+5,21%</b>
Immobilier	<b>+4,02%</b>
Actions suisses	<b>+3,25%</b>

## LES PERDANTS DU MOIS

Matières premières	<b>-1,17%</b>
Obligations internationales	<b>-2,29%</b>
Gestion alternative	<b>-2,64%</b>

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'efficacité de la gestion réalisée et représentent un guide unique pour les investisseurs souhaitant dialoguer en professionnel avec leurs mandataires.

# DES BANQUES CENTRALES PIÉGÉES?

**Valérie Lemaigre**

Stigma+Partners (Switzerland) SA  
Head of Research, Senior Vice President

ET SI NOUS LISONS LA CRISE EUROPÉENNE DIFFÉREMMENT? S'AGIT-IL D'UNE SIMPLE BRÈCHE DANS LAQUELLE SE JETTENT LES MARCHÉS, LA CRISE FINANCIÈRE NOUS AYANT LÉGUÉ UNE DÉPENDANCE CROISSANTE DU CYCLE ÉCONOMIQUE PAR RAPPORT À LA STABILITÉ POLITIQUE? L'EUROPE, QUI PÊCHE PAR L'ABSENCE D'UNION POLITIQUE ET PAR L'INDÉPENDANCE DE SA BANQUE CENTRALE, REPRÉSENTE UNE PROIE FACILE.

**P**our quelles raisons accorde-t-on soudainement tant d'importance à la stabilité politique? Serions-nous devenus les nouveaux pays émergents? Des pays où la stabilité des prix passe par la stabilité des changes, où le risque de la balance des paiements et le risque devise deviennent le point de mire des banquiers centraux, où la confiance envers les autorités monte en puissance avec des considérations court-termistes face à des enjeux économiques de rééquilibrage de long-terme? Fini le «benign neglect» de la Fed, les banques centrales, y compris la BCE, pourront toujours se défendre derrière la sacrosainte stabilité des prix, externes cette fois.

## De la puissance des flux financiers

La devise est le balancier de la position extérieure d'un pays: elle permet d'équilibrer les flux commerciaux (balance courante) et les flux d'investissements financiers (balance financière) pour obtenir une équation comptable à somme nulle, la balance des paiements. Cette comptabilité économique d'un pays révèle son degré de compétitivité et d'innovation ainsi que sa capacité à attirer les investissements grâce à la stabilité du système financier, politique et économique.



*L'héritage de cette dernière décennie est sans doute celui de la montée en puissance des flux financiers dans la détermination de la position extérieure des pays développés et de leurs devises, une situation bien connue des marchés émergents*

Les déséquilibres de flux commerciaux ont longtemps été dénoncés: ils font partie des causes de la crise actuelle et des besoins de réajustement entre les pays développés et les pays émergents. Pourtant, pendant longtemps, ces déséquilibres ont été compensés par des flux financiers sans risque sur les changes. Ces temps sont malheureusement révolus. L'héritage de cette dernière décennie est sans doute celui de la montée en puissance des flux financiers dans la détermination de la position extérieure des pays développés et de leurs devises, une situation bien connue des marchés émergents.

La délocalisation, phénomène qui a marqué cette dernière décennie, a créé un changement de structure de la position extérieure des pays, sans pour autant créer nécessai-

rement un déficit courant à l'américaine. Le déficit des transactions commerciales a été compensé par un surplus issu des royalties et des revenus sur investissements à l'étranger. En bref, la délocalisation ne déséquilibre pas forcément les comptes courants. Pour preuve, les pays développés affichent des positions commerciales extérieures très divergentes: la Suisse et le Japon en surplus, les Etats-Unis, en déficit, et la zone euro, en équilibre, un équilibre qui masque toutefois des disparités internes importantes.

## Le cauchemar de la BNS

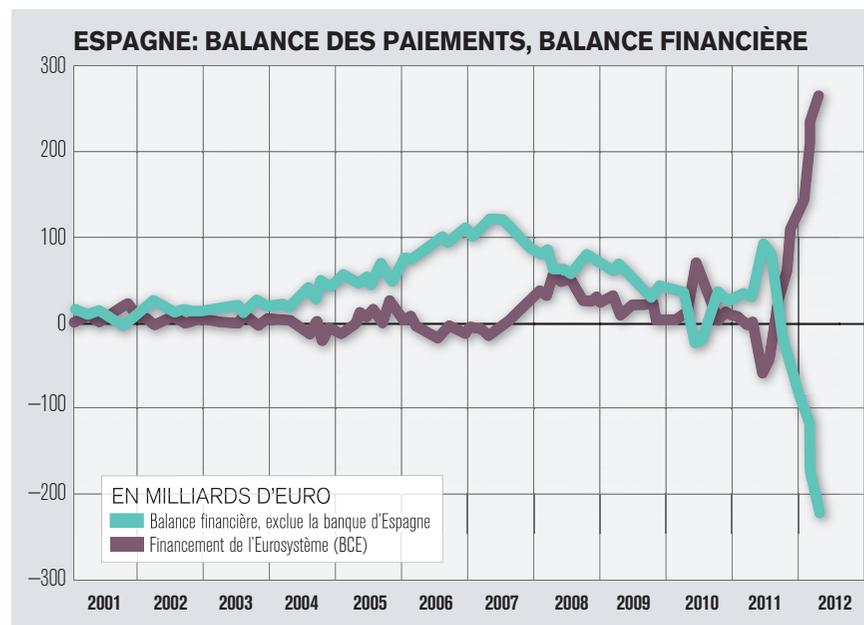
La structure de la balance financière a néanmoins été altérée et elle est devenue beaucoup plus sensible aux mouvements de capitaux à court terme. Par le passé, les flux de

capitaux à long terme, liés aux investissements en actifs réels, stabilisaient les investissements en actifs financiers, par nature plus volatils. En créant un déficit structurel des flux à long terme, la délocalisation a accentué le rôle des flux à court terme dans la balance financière. Avant la crise financière, ces flux s'investissaient sur base de l'attrait des rendements. Mais depuis, dans un environnement de taux d'intérêt nuls et de faibles retours sur investissement, ces capitaux sont gérés avant tout sur la base de principes de contrôle du risque de la valeur du capital.

Pour donner corps à cet argument, livrons-nous à un exercice d'illustration: la Suisse, au bénéfice d'un surplus de ses comptes courants, a enregistré pendant longtemps un déficit de son compte financier, les résidents préférant investir dans des actifs financiers à l'étranger pour s'assurer un rendement plus élevé. Or, depuis l'été 2011, les résidents suisses ont rapatrié leurs investissements financiers qui sont donc venus s'ajouter aux entrées de capitaux commerciaux. Cette évolution représente un cauchemar pour l'objectif de stabilité des prix de la BNS: elle doit intervenir massivement pour éviter que le rééquilibrage de balance des paiements ne passe par une appréciation excessive du franc. Le Japon et la BoJ sont confrontés à la même problématique et doivent également recourir aux interventions de change et à l'octroi de nouvelles liquidités.

### La sacro-sainte stabilité des prix

Quant aux autres banques centrales, la Fed et la BCE, l'objectif de leurs injections de liquidités est inavoué, mais il répond également à des risques sur la stabilité des prix externes. L'affaiblissement du dollar était bien un objectif du QE2 de la Fed: injecter massivement des liquidités permettait de réduire les pressions haussières sur le dollar, qui résultaient de l'ajustement extérieur synchronisé entre la balance courante (réduction du déficit) et la balance financière (accumulation de surplus de porte-



feuille), observé en 2010 dans un contexte de reprise timide. Quant aux interventions LTRO de la BCE, elles sont venues combler le vide de financement de balance des paiements occasionné par les sorties massives de capitaux financiers en Espagne et en Italie depuis l'été 2011. Le transfert, à travers le système TARGET2, entre les pays en surplus en ceux en déficit de capitaux, était donc indispensable pour maintenir une zone de monnaie unique. Il en ressort que les banques centrales sont bien intervenues massivement dans le rééquilibrage des flux financiers externes de leur région, au nom de la sacro-sainte stabilité des prix.

### Le piège du court terme

Ces évolutions entraînent deux corollaires. Premièrement, pour anticiper les politiques monétaires de liquidité des banques centrales, il ne suffit plus de regarder les indicateurs domestiques, il faut plutôt examiner l'équilibre de la balance des paiements et évaluer les pressions potentielles émanant du compte financier de la région. Deuxièmement, la dépendance crois-

sante de la position externe par rapport à la balance des flux financiers à court terme, accentue l'importance des facteurs déterminants des devises liés au sentiment, à la confiance et au contrôle de risque. On comprend ainsi mieux encore, la distinction entre les devises dites «refuge» et les autres.

La crise de la zone euro met en lumière une certaine collusion entre les politiques et les marchés financiers, ces derniers étant essentiellement concernés par le court terme, alors que les solutions économiques de rééquilibrage prennent du temps. Pourtant, les ajustements des balances de paiements piègent les politiques de stabilité des prix des banques centrales dans des considérations plus court-termistes, attachées à la confiance et à la stabilité politique et financière de la région. Tant que la croissance et les rendements resteront faibles dans les pays développés, le poids de la preuve reviendra aux politiques. En cela, la crise de la zone euro doit être un signal pour tous les autres gouvernements des pays développés. ■

# market

**ABONNEZ-VOUS!**

www.dynapresse.ch  
Service abonnements  
022 301 59 12

12 numéros  
**59.- CHF**



DOSSIER  
SECRET  
BANCAIRE

# LA SUISSE PEUT-ELLE VIVRE SANS LE SECRET BANCAIRE?

Mohammad Farrokh





## DOSSIER SECRET BANCAIRE

# LA FIN DU SECRET BANCAIRE?

LES BANQUES NE RENONCENT PAS À L'IDÉE D'UNE SURVIE D'UN SECRET BANCAIRE RÉDUIT À SA PLUS SIMPLE EXPRESSION ET GARANTI PAR LES ACCORDS RUBIK SUR L'IMPOSITION LIBÉRATOIRE À LA SOURCE. MAIS DÉJÀ ELLES ÉLARGISSENT LEURS HORIZONS AU-DELÀ DE L'EUROPE ET DES ÉTATS-UNIS. UN CHANGEMENT DE PARADIGME DISCRET QUI NE DIT PAS SON NOM.

**L**a place financière suisse peut-elle vivre sans le secret bancaire? À cette question, certains banquiers, sinon la plupart, réagissent en affirmant que le secret bancaire existe toujours pour les clients qui n'ont rien à se reprocher. Dans cette perspective, la vraie fin du secret bancaire sera le passage à l'échange automatique d'informations ce qui reste l'objectif de l'UE. En attendant, Rubik pourrait bien être une victoire à la Pyrrhus. D'une part parce que ce succès, même s'il se confirme, sera probablement remis en cause après deux ou trois ans et le versement par les clients des banques de sommes considérables au titre de règlement du passé. D'autre part, l'anonymat, en principe garanti par les accords sur l'impôt libératoire à la source, pourra être remis en cause par les contrôles systémiques au titre de la préservation du but des accords, auxquels pourront procéder la Grande-Bretagne et l'Allemagne. Mais pas l'Autriche qui, il est vrai, ne représente que 3% des clients de l'UE pour 5,6% de clients britanniques et surtout environ 30% de clients allemands. C'est dire si la ratification par l'Allemagne sera le test décisif de la viabilité du système élaboré dans le



*S'il ne disparaît pas encore tout à fait, le secret bancaire se réduit à une peau de chagrin. Sans vouloir toujours le reconnaître, les banques se repositionnent comme s'il n'existait plus du tout*



GENEVA  
BUSINESS  
CENTER

*More than Business*



## THE BUSINESS CENTER FOR YOUR IMAGE

### Office rental

Set up your company in a luxury building and take advantage of many related services: 550 parking spaces, conference rooms, state-of-art computer rooms, restaurant/catering.

### Conference rooms rental

Organise your events in our conference rooms and enjoy our catering service.

Contact us and visit your future office.  
[www.geneva-business-center.com](http://www.geneva-business-center.com) • [marie-france.demoulin@mibag.com](mailto:marie-france.demoulin@mibag.com)

12, AVENUE DES MORGINES • CH - 1213 PETIT-LANCY • TEL.: +41 (0)22 - 307 03 21 • FAX: +41 (0)22 - 307 03 09





## DOSSIER SECRET BANCAIRE

cadre de Rubik. Dans ces conditions, beaucoup de clients devraient se régulariser sur une base individuelle, renonçant à un anonymat coûteux et aléatoire.

### La fin des illusions

S'il ne disparaît pas encore tout à fait, le secret bancaire se réduit à une peau de chagrin. Sans vouloir toujours le reconnaître, les banques se repositionnent comme s'il n'existait plus du tout. Certains misent sur la sécurité qu'offre la Suisse en ces temps troublés, une stratégie risquée à moyen terme. Car il suffirait que la crise de l'euro se résolve pour que les clients européens perdent toute motivation à rester en Suisse. Jusqu'à présent, en effet, la crise de l'euro a masqué l'impact réel de la quasi-fin du secret bancaire, mais ce facteur circonstanciel ne pourra faire longtemps illusion. Une autre stratégie consiste à se diversifier hors d'Europe, notamment vers l'Europe orientale, le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud. Plus prometteuse, cette stratégie pourrait cependant être contrecarrée dans une certaine mesure par la tentation de la sur-réglementation, notamment en matière de lutte contre le blanchiment. Enfin, d'autres banques misent sur le marché onshore renforcé par l'apport d'étrangers venus s'installer au forfait fiscal. Cette approche est cependant fragilisée par la remise en cause du forfait fiscal au niveau suisse et par les velléités françaises de taxer les expatriés.

À plus long terme, le secret bancaire pourrait disparaître en Suisse également, les administrations fiscales cantonales exigeant les mêmes prérogatives que les fiscaux étrangers. Dans ce contexte assez préoccupant, on peut être surpris de l'attitude constructive des banques qui, au moins face à l'extérieur, envisagent l'avenir avec sérénité. La place financière suisse passe par une profonde mutation mais elle survivra. Le pire n'est pas non plus certain. Si la mise en œuvre de Rubik s'avère un succès, l'UE pourrait renoncer à exiger le passage à l'échange automatique d'information. On peut toujours rêver... ■

# ACCORDS «RUBIK»: LIQUIDER 21 À 25% D'UN PORTEFEUILLE NE S'IMPROVISE PAS

**E**ntretien avec Laurent Franceschetti, consultant en organisation bancaire à l'enseigne de sa société SettleNext à Genève. Ingénieur EPFL de formation, au bénéfice de vingt ans d'expérience dans le secteur bancaire, il fait le point sur les défis de la mise en œuvre des accords fiscaux dits «Rubik», qui ont été passés avec l'Allemagne, l'Autriche et la Grande-Bretagne. L'entrée en vigueur de ces accords prévue le 1er janvier 2013 implique d'une part une régularisation du passé et de l'autre un impôt libératoire sur les revenus et les gains de capital.

### Comment les banques vont-elles s'y prendre pour appliquer Rubik?

Le plus grand défi est le délai: il reste moins de six mois aux banques avant l'entrée en vigueur des accords. Cela comporte une décision stratégique pour chaque établissement: décider si oui ou non il doit continuer de servir à l'avenir les clients de chacun des pays concernés. Sur le plan pratique, le plus urgent est de faire une liste exhaustive des clients taxables et de prendre contact avec eux pour les informer et obtenir leur décision. C'est plus simple pour les individus que pour les bénéficiaires de structures transparentes (sociétés de domicile, fondations ou trusts). Pour les clients en banque restante, il faudra au

besoin prendre des mesures exceptionnelles pour les joindre.

### Quelles sont les options envisageables pour le client?

Elles sont au nombre de trois: retirer ses avoirs de Suisse avant la fin de l'année, rester anonyme en acceptant l'impôt libératoire, ou encore la déclaration volontaire (auquel cas le client sera taxé directement dans son pays de résidence).

### Quelle devrait être l'attitude de la banque en matière de conseil?

Une banque a l'obligation légale d'informer ses clients, ainsi qu'un devoir de gestion loyale. Elle devrait donc commencer à communiquer à ce sujet avant la fin de l'année 2012. D'un autre côté, les chargés de relation avec la clientèle ne doivent pas aider leurs clients à contourner les buts de l'accord; ils ne doivent notamment pas les encourager à quitter la Suisse. Dans le doute, les clients devraient s'adresser eux-mêmes à des conseillers fiscaux pour évaluer la meilleure option dans leur situation.

### Pour la régularisation du passé, la situation des clients varie-t-elle d'un pays à l'autre?

En ce qui concerne la banque, les modalités sont très semblables pour les trois pays. Pour les Britanniques, la Liechtenstein Disclosure facility (LDF) est une alternative à la régularisation du passé avec Rubik. Elle offre une garantie de régularisation du passé à 100%, à des conditions souvent plus favorables que Rubik, mais en renonçant à l'anonymat. Il faut toutefois faire attention au fait que le client devra ouvrir dans ce cas une relation au Liechtenstein, dans une banque potentiellement concurrente.

**Malgré les avantages qu'elle pourrait en retirer, l'Allemagne hésite à ratifier l'accord. N'est-il pas prudent d'attendre sa décision avant de lancer un projet dans une banque?**

La prudence impose au contraire de se préparer immédiatement, car il y a des délais incompressibles, à la fois pour mettre en œuvre la régularisation du passé et les outils de calcul pour l'impôt libératoire. En particulier, liquider d'un coup 21 ou 25% d'un portefeuille ne s'improvise pas. Une fois les accords entrés en vigueur, les choses iront assez vite: le paiement pour la régularisation du passé aura lieu fin mai 2013. Si un client n'a pas suffisamment de fonds, il aura huit semaines de plus pour les trouver, faute de quoi la banque devra le déclarer d'office. C'est une extrémité qu'il faudrait éviter à tout prix.

**Quelles sont les difficultés concrètes pour le calcul de l'impôt libératoire du futur?**

Les taux et les modes de calcul varient fortement d'un pays à l'autre; on a vraiment affaire à trois systèmes différents. Les opérations sur titres qui transforment les produits rendent difficile le calcul des plus-values. Un autre facteur est l'absence de prix d'acquisition pour les avoirs qui viennent d'une autre banque. Le problème est en partie de nature informatique, puisqu'il faudra s'équiper en conséquence avec des outils complexes et délicats. Mais c'est aussi et surtout un projet d'organisation qui doit répondre à la Direction générale. Surtout, tout dépendra de la qualité des informations disponibles sur les clients, les



*«Rubik ne signifie pas la fin du secret bancaire, au contraire: les trois pays signataires déclarent explicitement qu'un impôt libératoire constitue une alternative durable à l'échange d'informations automatique»*

**Laurent Franceschetti**

produits, et l'historique des transactions – et il y a un travail considérable à faire dans ce domaine. Rubik sera un test rigoureux de la capacité de chaque établissement bancaire à faire face à la nouvelle donne du marché.

**L'accord ne laisse-t-il pas des échappatoires au client resté en Suisse?**

Contrairement à l'accord Suisse/UE sur la fiscalité de l'épargne qui vise les titres porteurs d'intérêts, Rubik introduit une taxation à 3600: tous les revenus et les plus-values sont concernés. Une autre différence est que les accords ne couvrent pas seulement les individus mais aussi les structures dites transparentes du point de vue fiscal.

**Rubik ne signe-t-il pas la fin du secret bancaire?**

On dirait que c'est plutôt le contraire: les trois pays signataires déclarent explicitement qu'un impôt libératoire constitue une alternative durable à l'échange d'informations automatique. Il est vrai que l'Allemagne peut faire 900 à 1300 demandes d'information par an pendant deux ans, et la Grande-Bretagne 500 en un an, pour s'assurer de la mise en œuvre de l'accord. Mais une étude attentive montre que ce dispositif est restrictif: les demandes devront être nominatives et invoquer des soupçons fondés et elles comportent un droit de recours. Enfin, les informations qu'elles permettent d'obtenir sont nettement plus limitées que les demandes d'informations prévues par les nouvelles conventions de double imposition (CDI) conformes au standard de l'OCDE. C'est surtout meilleur qu'un échange automatique d'informations, qui signifierait la fin du secret bancaire, sans aucun droit de recours pour les clients.

**Rubik représente tout de même un changement de culture?**

Sans aucun doute. Les clients avaient l'habitude de se confier librement à leur chargé de clientèle, qui ne pourra plus les écouter placidement. La banque acquiert désormais une responsabilité solidaire en cas de faute de sa part: elle pourrait donc devoir payer l'impôt dû par le client.

**Quelles seront les réactions des clients?**

C'est difficile à prévoir. Il est probable que passablement de clients vont se régulariser parce que cela n'est pas une mauvaise affaire. Il est vrai que celui qui conserve l'anonymat devra peut-être y renoncer un jour de lui-même, lorsqu'il rapatriera ses avoirs dans son pays: il devra en effet présenter les certificats que lui aura donnés sa banque en application des accords Rubik. Mais ces considérations ne remettent pas en cause le secret bancaire suisse: sauf exceptions dûment justifiées, une banque continuera à garder le secret sur son client, à moins qu'il ne donne explicitement son consentement. ■



## DOSSIER SECRET BANCAIRE



# «NOUS SOMMES LA SWATCH DE LA BANQUE PRIVÉE SUISSE»

**T**hierry Mossé est depuis 2009 managing director de CIM Banque Privée SA un établissement fondé en 1990, présent à Genève et Lugano. L'actionnaire majoritaire est le luxembourgeois Francesco Signorio et le CEO de la banque est Michel Vorlet. La banque se positionne sur l'entrée de gamme de la gestion de fortune, avec des services de banque universelle et mise largement sur la diversification géographique.

### **La place financière suisse doit-elle vivre sans le secret bancaire?**

Certainement pas. Il fait partie de la tradition helvétique et le restera encore longtemps. Mais cela ne veut pas dire que le secret bancaire doit tout permettre. Il est là pour permettre de préserver la confidentialité des clients. Ceux-ci ne sont pas tous européens et ils peuvent aussi

avoir besoin du secret bancaire pour des raisons qui ne sont pas liées à la fiscalité.

### **Quelles seront les conséquences de l'affaiblissement du secret bancaire pour la place financière?**

La banque suisse ne fonctionne pas que grâce au secret bancaire : il y a une culture du service dans le système bancaire suisse qui est l'un des meilleurs au monde. Au vu des difficultés de la zone euro, on voit que la valeur de la Suisse ne tient pas qu'au secret bancaire.

### **Le secret bancaire n'est-il pas lié à l'évasion fiscale?**

Je ne suis pas choqué par le fait qu'on puisse lever le secret bancaire dans certains cas pour des raisons de fiscalité. Aussi longtemps bien sûr que les droits des clients sont respectés. C'est d'ailleurs prévu dans le cadre de Rubik, avec le droit de recours contre la demande d'information. Les citoyens irréprochables doivent avoir la garantie du secret bancaire ce qui est bien différent de l'échange automatique d'information où les données sont transmises de manière automatique et sans droit de recours. À terme, il ne sera plus possible de fonctionner avec l'évasion fiscale qui ne pourra plus être cautionnée par la Suisse. Il y a des gens qui sont pris à leur propre piège et Rubik est le moyen de faire rentrer les choses dans l'ordre. C'est le prix à payer.

### **Quelle sera la réaction des clients? Vont-ils assister à un exode?**

Chez CIM Banque Privée, on ne constate aucun exode. On verra ce qu'il en est à partir de janvier 2013. Il est vrai que nous avons peu de clientèle européenne et que nous sommes privilégiés par rapport à d'autres établissements qui ont fondé leur modèle d'affaires sur de l'argent gris. Nous travaillons avec une centaine de pays, Amérique du Sud, Asie, Moyen-Orient, Europe orientale, Afrique. Par contre, nous n'allons pas en Amérique du Nord même s'il semble que FATCA sera assouplie. Mais on ne sait pas encore ce que cela va impliquer et, dans cette perspective, nous n'avons pas de clients américains. Cela n'est pas nécessaire: il ne faut pas avoir une vision du monde étriquée: la planète

est vaste et l'on peut se passer des Américains et même des Européens.

### **La pression fiscale européenne a donc des effets positifs...**

La Suisse démontre qu'elle s'en sort plutôt mieux que les autres en période de crise et qu'elle est prête à faire des sacrifices. La Suisse va s'adapter aux réglementations européenne et américaine et les accords Rubik permettent aux banques de faire leur métier sans faire des choses inacceptables.

*«Nous avons le savoir-faire de Pictet avec la proximité de la Raiffeisen. Nous sommes un peu la Swatch de la banque privée suisse»*

### **Ne va-t-on pas assister à la disparition de toute une clientèle traditionnelle des banques, typiquement le médecin allemand ou l'entrepreneur français?**

Nous avons toujours le médecin allemand et l'entrepreneur français, mais ils sont en règle. Des entrepreneurs désireux de préserver leur anonymat on en trouve dans 100 pays dans le monde. Ils veulent placer leur argent dans une économie qui est stable et assurer les générations futures. Le motif de sécurité est prépondérant.

### **Aller chercher des clients toujours plus loin ne signifie-t-il pas viser des comptes toujours plus importants?**

Chez nous, le compte médian est aux environs de 200'000 francs. On a aussi des comptes salaires et on fait du compte retail et du compte commercial aussi bien que de la gestion de fortune. Les clients veulent un one stop shop pour leur entreprise et ils ont un relationship manager unique qui s'occupe de l'ensemble de leurs comptes, un peu comme de mini family office

individuels. Nous avons pris le parti des nouvelles technologies pour diminuer les coûts. Par exemple, nous pratiquons beaucoup la vidéoconférence avec les clients qui sont ravis. Nous avons le savoir-faire de Pictet avec la proximité de la Raiffeisen. Nous sommes un peu la Swatch de la banque privée suisse.

### **Tout de même, pour parler avec des clients dans une centaine de pays, il faut avoir des compétences notamment linguistiques...**

Nous avons du staff qui parle russe, par exemple pour aller à Tachkent en Ouzbékistan. Nous rencontrons nos clients au moins une fois par année, soit à l'occasion d'un voyage soit lorsqu'ils viennent nous voir. Mais il est bon pour nous d'aller dans ces pays qui n'ont pratiquement pas de système bancaire. Sur 22 relationship managers, il y a tout au plus trois Suisses. Pour être embauché, il faut parler au moins quatre langues.

### **Quelle est votre offre en matière de structures offshore?**

Nous ne faisons pas d'offshore car les gens qui viennent chez nous ne font pas d'optimisation fiscale. Notre client type, c'est le jeune entrepreneur qui a besoin de réinvestir son argent. Nous ne faisons pas de marketing : la bouche à oreille et la satisfaction des clients suffisent à nous en amener de nouveaux, d'horizons très divers. Nous avons par exemple quelques clients frontaliers.

### **Pouvez-vous donner un aperçu de votre politique de placement? N'est-ce pas difficile de pratiquer une gestion individualisée sur des dossiers de 200'000 francs?**

Nous ne faisons que du sur-mesure et n'avons pas de produits à vendre. Pour 5000 francs, on peut déjà acheter quelques obligations en fonction de la tolérance au risque du client. La banque ne veut pas faire prendre de risques à ses clients et pratique une gestion classique: pas de produits structurés et de hedge funds, seulement des positions longues, essentiellement obligataires. Les commodities ne font pas non plus partie de nos stratégies. Tout cela reste très classique et très prudent. ■



*«Pour la Chine, la Suisse demeure la référence en matière de gestion de fortune. Il y a donc possibilité d'apporter notre expertise aux acteurs chinois en échange d'accès à leur marché»*

**Olivier Collombin**

## 200 MILLIARDS EN UN CLIC

### **Véronique Bühlmann**

LA GESTION DE FORTUNE DU XXIÈME SIÈCLE SERA EN RÉSEAU, OU NE SERA PAS. RAPIDES, SOUPLES, CAPABLES DE S'ÉTENDRE D'UN CLIC AU MONDE ENTIER, LES PLATES-FORMES D'EXPERTS INDÉPENDANTS REPRÉSENTENT UN MODÈLE D'ORGANISATION QUI PERMET D'ENVISAGER L'AVENIR AVEC CONFIANCE, Y COMPRIS POUR LES PME.

**M**ême s'il tient parfois un discours aux résonances «geekiennes», Olivier Collombin n'a rien d'un doux rêveur. Œuvrant depuis un quart de siècle au développement du service destiné aux gérants de fortune indépendants au sein de Lombard Odier, il a lancé début 2009, la plateforme E-MERGING. D'abord essentiellement dédiée aux gérants indépendants qui souhaitaient acheter/vendre ou fusionner leur société avec une entité active dans le même



## DOSSIER SECRET BANCAIRE

domaine, la plate-forme, forte de son succès, a évolué pour devenir un réseau social destiné à faciliter les collaborations entre tous les professionnels de la gestion de patrimoine, une organisation qui leur permet de relever les nombreux défis auxquels ils sont confrontés. Ceux-ci sont bien connus: baisse des masses sous gestion due à la régularisation fiscale des actifs privés d'une part, et hausse des frais liés à la réglementation, d'autre part. Résultat, dans un environnement concurrentiel qui tend à comprimer les marges, le seul salut est dans l'acquisition de nouveaux clients, notamment dans des zones en croissance comme l'Asie. Pour des entités de petite taille, cela revient à tenter de résoudre le problème de la quadrature du cercle!

### Réseau et indépendance

C'est effectivement le cas pour ceux qui campent dans le «20e siècle» et ses structures fortement hiérarchisées. Pour Olivier Collombin, «le salut est bien plus dans le changement de modèle que dans l'évolution de l'expertise: nos organisations sont basées sur un modèle 20ème siècle, très verticalisé. Leurs pilotes étant issus de la culture du 20e, ils défendent ce modèle. Leur leitmotiv est: je possède une expertise, je la défends et je la protège car c'est là que réside mon avantage concurrentiel pour me distinguer sur le marché. Or, l'avenir appartient plutôt à des modèles de type «open source», c'est-à-dire basés sur le partage d'expertise, l'ouverture et l'échange. Dans ce nouvel environnement, l'avantage concurrentiel se déplace et se situe désormais, non plus dans la défense d'un pré carré, mais dans la capacité à échanger avec les bonnes personnes et les bons talents au bon moment. Or, en Suisse, dans le domaine de la finance, l'ouverture à ce type de concept est relativement limitée car elle implique un changement radical des modes de fonctionnement des différents acteurs économiques». Olivier Collombin parle d'expérience: «2011 et 2012 ont été parmi les meilleures années jamais enregistrées en termes de croissance des affaires de notre département dédié aux gérants indépendants. La plate-forme a attiré des gérants suisses et étrangers, ainsi que

de nombreux autres acteurs de la chaîne de valeur de l'activité de gestion et notamment, des spécialistes en matière de fiscalité, d'informatique, des avocats d'affaires et des risk managers (1). Aujourd'hui, les membres enregistrés sur la plate-forme sont au nombre d'un demi-millier. Ils sont présents dans 30 pays, emploient plus de 4000 personnes et représentent un total de 200 milliards d'actifs sous gestion. En un seul clic, la plate-forme permet d'accéder directement aux décideurs en charge de ces actifs, ce qui montre bien que l'addition des compétences peut représenter une force de marché considérable». Et, souligne Olivier Collombin, «le contact se fait avec des entreprises qui ne sont pas économiquement dépendantes du système et ne doivent rien à la plate-forme. C'est en quelque sorte un nouveau type d'association professionnelle, sans inertie ni hiérarchie».

### À un clic de l'Asie

Concrètement, la plate-forme permet d'aller chercher le client final au travers d'intermédiaires choisis. «Par exemple, explique Olivier Collombin, nous travaillons aujourd'hui avec des gérants indépendants en Australie, à Hong Kong ou Singapour. Pour les PME enregistrées sur cette plate-forme, cela signifie qu'elles ont un accès quasi instantané à ces réseaux... Ainsi, pour autant qu'elles effectuent le bon choix de partenaires, l'opération est d'emblée intéressante. Elle n'exige pas, comme par le passé, la mise en place d'infrastructures lourdes et long un horizon d'investissement avant de pouvoir, éventuellement, rentrer dans ses frais».

E-MERGING entend également se positionner sur le marché chinois, un marché en forte expansion puisque, pour faire face à la demande, des dizaines de milliers de conseillers financiers doivent être certifiés chaque année. Mais comme le précise Olivier Collombin, «la Chine continentale n'est accessible que via Hong Kong, d'ailleurs le plus grand gérant indépendant de clientèle continentale vient d'ouvrir une représentation à Hong Kong. Or il gère quelques 20 milliards de dollars, c'est une dimension de clientèle potentielle très supérieure à ce que l'on a connu jusqu'ici».

Et là-bas les atouts du «made in Switzerland» ne sont pas négligeables: «pour la Chine, la Suisse demeure la référence en matière de gestion de fortune. Il y a donc possibilité d'apporter notre expertise aux acteurs chinois en échange d'accès à leur marché», explique le spécialiste qui a déjà présenté la plate-forme à Shanghai.

### Le client ambassadeur

Pour ce qui est de l'avenir, l'optimisme d'Olivier Collombin tranche nettement avec la morosité ambiante: «Quand nous (la Suisse) serons repositionnés à l'international, je suis persuadé que nous retrouverons une croissance soutenue. La stabilité, la sécurité et la solidité sont des valeurs très recherchées. Et la Suisse reste, envers et contre tout, l'un des endroits les plus sûrs au monde! Pour ce qui est de notre expertise, il suffit de voyager, y compris en Europe, pour se rendre compte que les acteurs locaux sont toujours peu familiers avec l'international. Par exemple, en matière fiscale, nous sommes d'ores et déjà en mesure de fournir à nos clients des relevés bancaires intégrant les nouvelles réglementations, relevés qui sont transmissibles quasi directement à leur taxateur. Nous avons ainsi développé une avance par rapport à certaines banques locales».

Comment faire connaître ce «know how» et conquérir une clientèle qui n'a pas, traditionnellement, eu recours aux services de la gestion privée suisse? Il est inutile de passer par les canaux traditionnels comme les annonces, les dîners VIP à Pékin ou le tournoi de golf. «Le client de demain viendra parce que vous avez été recommandé par une communauté de clients. Le parcours est laborieux: il faudra apprendre à utiliser les outils qui vont donner la parole aux clients qui seront eux-mêmes nos ambassadeurs». ■

(1) Fin juin, SAGE SA, société suisse spécialisée dans les solutions technologiques financières, annonçant son intégration en tant que partenaire au réseau e-merging. Pour Jean-Luc Freymond, CEO de la société, ce partenariat permettra de «collaborer étroitement avec l'ensemble de la communauté des gérants indépendants et des family offices et de proposer des solutions qui non seulement collent au plus près de leurs besoins mais qui, d'ores et déjà, les anticipent».

# NÉGOCIE-T-ON LA VALEUR DES CHOSES OU NOS VALEURS?

Céline Taïs

www.pi-lot.com

TOUT ENTREPRENEUR, MANAGER OU INDÉPENDANT CONNAÎT AUJOURD'HUI LE DYNAMISME SOUTENU DE NOTRE ÉCONOMIE. TOUS SAVENT L'IMPORTANCE ACCRUE DES TEMPS DE RÉACTION ET DE LA CAPACITÉ À GÉRER LE CHANGEMENT DANS UN ENVIRONNEMENT AUSSI ÉVOLUTIF ET CONCURRENTIEL. SI AUPARAVANT CE CONSTAT NE CONCERNAIT QUE LES GRANDES STRUCTURES, LES CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DE CES DEUX DERNIÈRES DÉCENNIES NOUS ONT RENDUS TOUTS ATTENTIFS AUX MÊMES ENJEUX.

**D**e la multinationale cotée en bourse à l'indépendant qui vient de créer son entreprise individuelle, tous sont destinés à répondre aux mêmes défis conditionnant leur réussite. Cette «redistribution des cartes» offre autant d'opportunités qu'il convient de saisir, qu'elle n'oppose de menaces réelles qu'il convient d'anticiper. Les valeurs essentielles et traditionnelles reviennent donc dans les bouches, et avec elles, les tendances et les mouvements à consolider, pour espérer parvenir à une meilleure constance sur le marché et à une meilleure image. Si la créativité, la liberté et la curiosité imprègnent désormais plus que jamais notre société, elles se heurtent aussi à de lourdes contraintes liées au besoin constant d'anticipation et à un impératif impitoyable de remise en question, devenant finalement parfois presque anxiogène. Tout ne va-t-il pas très – trop – vite?

La négociation est pourtant un art séculaire; toutes interactions entre les gens sont toujours une forme de négociation que nous faisons tous instinctivement. La négociation

n'est nulle autre qu'une forme de communication spécifique, par laquelle nous savons principalement exprimer nos besoins dans un esprit d'ouverture, de trouver des solutions en collaborant avec nos interlocuteurs. Cette démarche est donc basée sur la relation humaine, qui nécessite de connaître son interlocuteur; il s'agit d'un acte constructif, à condition qu'il aille de pair avec un sens des valeurs. Cet art requiert en effet la prise en considération de certains mérites et d'une éthique, à laquelle il n'est en aucun cas envisageable de déroger si nous visons la pérennité et le long terme.

Nous négocions des prix, des tarifs ou des conditions, mais nous ne négocions pas nos valeurs! La force d'un négociateur réside dans ce qu'il est, dans sa valeur intrinsèque. Si le bluff et la sournoiserie permettent bien souvent d'aspirer à court terme qu'à un échec ou à une perte de crédibilité, la bienveillance dans la démarche ainsi que dans la relation semble bien souvent être initialement favorisée par chacun. Chaque personne, chaque négociateur laisse ainsi son empreinte dans toutes ses discussions et ses échanges. Sa respectabilité, son intégrité ou ses ruses, sa volonté de parvenir à un accord biaisé ou conforme, son besoin personnel ou commun de réussite, son ambition définiront le type de la négociation et la finalité de l'accord éventuel. L'objectif-même de la négociation peut parfois se révéler être une valeur en tant que telle. Sauver des vies pour un négociateur de prise d'otages représente une justice noble, quitte à être contraint d'user de toutes tactiques d'influence auprès

des preneurs d'otages, voire du pire. Néanmoins, chaque action se fait par et grâce à l'appréhension de l'humain, face à une situation, des contraintes et un besoin donnés. Les valeurs sont dès lors invariablement liées à l'art de négocier et au négociateur lui-même. Elles n'évoluent qu'en fonction de ce que l'homme en fait.

Une négociation optimale se construit bien souvent sur une relation de constance et

*Nous négocions des prix, des tarifs ou des conditions, mais nous ne négocions pas nos valeurs!*

de confiance. Elle favorise ainsi des résultats immédiatement appréciables et permet un temps de réactivité plus rapide si les échanges sont bienveillants. Par ailleurs, le champ d'action est plus facilement modulable entre partenaires, si la relation est appropriée. Parce que la négociation n'est finalement rien de plus que de l'humain, conditionnée par ses possibles travers et ses admirables vertus. ■





NEW YORK  
LONDON  
MILANO  
PARIS

VOM 12. BIS 17. 01

SIND AUCH WIE MODEHAUPTSTÄDTE!  
SING CITY FASHIONWEEK

MODEL CASTING

Das Unternehmen sucht für die AW 2012/13 Models für die Kollektion in NY, LA und Paris. Die Kandidatinnen sollten 1,70m groß sein, schlank und mit einem guten Körperbau. Die Bewerberinnen sollten ihre Bewerbungsunterlagen bis zum 10. 01. 2012 an die folgende Adresse senden:

Model Casting  
c/o Neo Advertising  
Av. Blanc 47  
CH-1202 Genève

# *Osez une nouvelle forme de communication*

Neo Advertising, un réseau d'affichage digital de plus de 900 écrans en Suisse. Des produits impactants, spectaculaires et maximisant l'expérience client.

## neo advertising

# MÉCÉNAT ET COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

**René Georges Gaultier**  
GAULTIER COLLETTE SA

LA CRISE, PROVOQUERAIT SELON CERTAINS, UNE DIMINUTION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE. EST-CE LA FIN DU MÉCÉNAT ET DE CETTE FORME INSTITUTIONNELLE DE COMMUNICATION?

**L**e terme «institutionnel» a suivi une évolution historique. Dans une société qui s'ouvrait à la consommation, les entreprises produisaient et se taisaient. Elles fondaient leur identité sur leur production et ne ressentaient pas la nécessité de prendre la parole comme communauté d'Hommes ou entité dotée d'un dessein.

Mais peu à peu elles ont compris que pour remporter des victoires commerciales, il faut remporter des victoires de communication. Pour générer un achat, il faut au préalable avoir gagné une place privilégiée dans l'esprit des individus qui deviendront clients. Pour gagner des parts de marché, il faut préalablement avoir gagné des parts d'image.

Ainsi la confiance en l'entreprise aujourd'hui a évolué et son identité ne se lit plus uniquement dans sa production, dans son activité mais dans le projet qu'elle mène, la place qu'elle veut occuper dans son marché et la place qu'elle veut laisser dans l'esprit des consommateurs.

La communication institutionnelle, qui a d'abord concerné les publics qui s'intéressaient aux performances de l'entreprise (politiques, financiers, administratifs, médiatiques) a rapidement été assimilée à un discours non commercial.

Entendue dans une définition étroite et restrictive, une définition «en creux», elle a créé dans l'esprit des annonceurs une certaine suspicion. Cette communication n'avait qu'un rôle décoratif, témoin de la richesse de l'entreprise, sans incidence sur son développement et s'opposait à la communication de marque destinée à vendre les produits. À tel point que la communication institutionnelle est devenue taboue encore aujourd'hui pour bon nombre d'entreprises.

L'institution est aujourd'hui reconnue comme le seul émetteur apte à affirmer la vocation complète de l'entreprise. D'un intérêt porté à l'objet des discours, c'est-à-dire au message, on est arrivé aujourd'hui au sujet du discours, c'est-à-dire l'institution en tant que telle.

Aujourd'hui, on cherche à qualifier l'émetteur et non le message. L'institution peut alors englober le discours commercial et le discours civil. Ainsi l'institution a acquis sa pleine définition, elle n'est plus définie «en creux» par opposition au discours commercial. Elle jouit d'une définition «en plein» et devient l'autorité référentielle du discours.

En somme, la communication institutionnelle a pour objectif de faire connaître et de faire adhérer au projet de l'entreprise, en lui donnant du sens et du souffle. Donner du sens, c'est donner un cap et une direction profitable à l'entreprise. Pour le consommateur, c'est aussi lui donner plus d'émotion et de sensibilité.

Donner du souffle, c'est permettre que l'inspiration dure. ■

## ART ET COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

«LA MATIÈRE DE L'ART EST LÀ, DANS CE QUE PENSENT NOS YEUX» DISAIT PAUL CÉZANNE. LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE VA SOUVENT S'APPUYER SUR L'ART POUR FAIRE ÉTAT DE CE QU'ELLE PENSE ET NON DE CE QU'ELLE VEND. C'EST L'ÉVOLUTION DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE PAR RAPPORT À LA PUBLICITÉ.

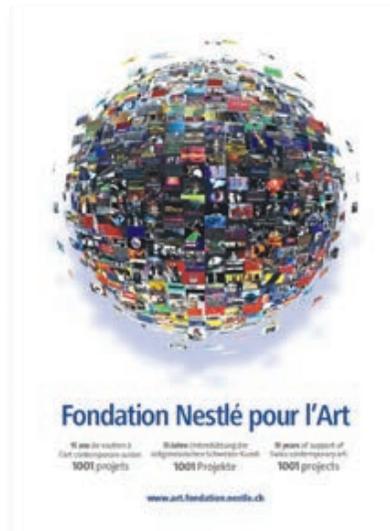
**P**ourquoi ce lien si fréquent entre art et communication? C'est que l'art est communication. La nécessité de communiquer a engendré au fil des siècles différentes formes d'expressions, à l'origine de différentes écoles artistiques. Ce rapport entre entreprise et art passe souvent par le mécénat. Encore faut-il qu'il y ait un véritable sens dans ce mode de communication, ce qui n'est pas toujours le cas, malheureusement.

Le mécénat fait découvrir la civilité et la politesse de l'entreprise. L'entreprise noue ainsi un dialogue avec la collectivité, sur un registre qui n'est pas celui des affaires. En adaptant le mécénat, l'entreprise cherche à échapper au temps de ses produits ainsi qu'à l'espace de son territoire, pour s'inscrire dans une valeur universelle. C'est le même rôle qu'avait le projet Colbert qui visait

à mettre les techniques artistiques au service de la monarchie, sous le thème «Les exploits du Roi». Le mécénat met en acte l'éthique de l'entreprise. Le mécénat artistique est une manifestation et non seulement un discours qui dit son engagement et sa profession de foi et en administre la preuve.

Il y a donc un lien métaphorique entre la politique de l'entreprise et son choix de mécénat. Malheureusement le mécénat est souvent utilisé comme une politique de ciblage, n'ayant aucun rapport avec la politique de l'entreprise. Ainsi de grandes marques font du saupoudrage de sponsoring sur des cibles musicales, théâtrales et sportives afin de toucher le public à des fins commerciales. C'est ce que je considère comme du faux mécénat. Il est donc important de distinguer sponsoring et mécénat.

Le sponsor est le financier qui va aider à la réalisation d'un évènement, d'une performance, afin que son nom soit rattaché à l'évènement pour tout support médiatique. Le sponsoring est par définition un investissement média ayant pour but d'accroître la notoriété de la marque. Le mécénat s'inspire de la philosophie de l'entreprise. La mise de fonds



*«Pourquoi ce lien si fréquent entre art et communication? C'est que l'art est communication»*

nécessaire se fait au profit de la fondation, de l'artiste ou toute organisation ayant un projet à réaliser. L'entreprise mécène ne va pas faire appel aux médias. Elle peut simplement mettre en valeur l'aide qu'elle apporte à une organisation pour réaliser sa mission; mission qui doit avoir un sens réel par rapport à la philosophie d'entreprise.

#### QUELQUES CONSEILS POUR RÉUSSIR SON MÉCÉNAT:

- Rechercher une opération qui soit exclusivement financée par l'entreprise. Le mécénat ne peut pas se partager.
- Créer une synergie de communication entre la publicité commerciale et l'esprit du mécénat.
- Le mécénat représentant la profession de foi de l'entreprise, il est important que le personnel y soit associé.
- Le mécénat n'est «payant» que dans la durée.
- L'art est certainement un excellent support d'action car il porte des concepts tels que créativité, esthétisme, innovation... que l'on ne saurait opposer aux valeurs humanitaires des fondations dédiées à l'enfance et à l'Homme au sens large. ■





## GENEVA BUSINESS SCHOOL

Real Business. Future Leaders.

# BBA / MBA / CFA / DBA

Finance/Management  
Digital Marketing  
Sports Management

Scholarships Available  
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



# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE: DES ENTREPRISES RESPONSABLES?

**Joël Tamaro**

Chargé de cours en économie au SAWI

EN 1970, DANS THE NEW YORK TIME, L'ÉCONOMISTE MILTON FRIEDMAN INTITULAIT SON ARTICLE «LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EST D'AUGMENTER LEURS PROFITS» (1). À L'ÈRE OU LE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SUR TOUTES LES BOUCHES, BEAUCOUP SE DEMANDENT SI LES RAPPORTS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DES ENTREPRISES SONT UNE SIMPLE AFFAIRE DE RELATION PUBLIQUE OU S'IL S'AGIT D'UNE RÉELLE RESPONSABILISATION DES ENTREPRISES.

**L**e concept de responsabilité sociale était selon Milton Friedman une hypocrisie destinée à abuser le public; une «pulsion suicidaire» des gens d'affaires qui «prêchaient purement et simplement le socialisme [...] inconscients comme des pantins manipulés par des groupes d'intellectuels qui ont sapés les fondements d'une société libre [...]». Friedman évoquait entre autres les premiers écologistes du Club de Rome (2) fondé en 1968; groupe de réflexion réunissant scientifiques, économistes, fonctionnaires et industriels. À l'instar de l'un des leaders Aurelio Peccei, ancien administrateur de Fiat, ce groupe a publié en 1972 «les limites de la croissance» dénonçant les conséquences environnementales imputables au modèle économique.

La fin des Trente Glorieuses amorce une évolution des mentalités au sein de la société de consommation. Le scepticisme et le dédain de l'opinion face au développement durable a fait place aujourd'hui à des préoccupations concrètes: accélération du changement climatique et ses mil-



*Les nouvelles générations d'acteurs économiques souhaitent utiliser le développement durable comme un outil de gestion et ne le considère pas comme une menace pour le système économique*

lions de réfugiés à venir, dégradations de l'environnement et ses répercussions sur la santé, profondes inégalités sociales entre pays développés, émergents ou en développement, impunité juridique de certaines entreprises dans des pays où les conditions cadres sont défailtantes.

Il y a bien entendu encore beaucoup d'entreprises qui se reconnaissent dans le point de vue de Friedman. Mais les nouvelles générations d'acteurs économiques souhaitent utiliser le développement durable comme un outil de gestion et ne le considère pas comme une menace pour le système économique.

Comment est-ce que le «consom'acteur» effectue ses choix? En s'appuyant sur des arguments tels que «développement durable» et «Responsabilité Sociale des Entreprises», abrégé RSE, qui fleurissent depuis une dizaine d'années sur les sites Internet. «Responsabilité» et «durabilité» sont devenus les leitmotivs pour des entreprises qui ont adhéré aux principes édictés lors du Pacte mondial des Nations Unies (3). Ces principes sont en fait des recommandations non contraignantes juridiquement et leur application dépend de la bonne volonté des entreprises.

Les RSE ont pour objectif de diminuer les inégalités sociales et de réduire l'empreinte écologique. Les parties prenantes (stakeholders) sont devenues sensibles aux engagements volontaires des entreprises. De plus en plus de consommateurs, voulant connaître la traçabilité du produit, recherchent dans les nombreux labels des garanties quant à des conditions de production sociales et environnementales responsables. Selon une étude de Deloitte (4), 50% des employés âgés entre 18 et 26 ans pensent que les leaders sont encore trop orientés vers le court terme et sont trop focalisés sur le profit.

Le développement durable est-il devenu le nouveau slogan pour se démarquer de la concurrence? Sur certains marchés où la concurrence est rude, comme les appareils électroniques, le classement selon leur consommation énergétique ou les informations du producteur quant à la conception du produit jusqu'à son recyclage ont fait mouche chez beaucoup de consommateurs. Néanmoins, la récente dénonciation de «l'obsolescence programmée» de ces appareils suscite une nouvelle méfiance chez l'utilisateur qui subit, de fait, le diktat du producteur qui décide de la durée d'existence du produit plutôt en fonction de ses objectifs de ventes. Sur d'autres marchés, le développement de segments «verts» se généralise: voitures hybrides, vélos électriques, produits issus de l'agriculture biologiques, énergies renouvelables, entreprises de recyclage, cleantech, etc.

Bien que ces secteurs puissent être vecteurs d'innovations bienvenues en période de récession, suite au krach boursier de 2008, la pression des actionnaires (share-

holders) rend difficile la prise en compte des intérêts des parties prenantes. L'exigence de maximisation du rendement ralentit l'investissement à long terme en faveur du bien social, dans les cas où la valeur des actions tend à baisser. À défaut d'investissements spécifiques, le management utiliserait-il le développement durable principalement dans un objectif d'image de marque?

En effet, pour beaucoup d'entreprises, les rapports au développement durable ou à la RSE sont encore une simple affaire de relation publique. Une mode passagère. Un moyen de publicité gratuite auprès des médias. Le «greenwashing» ou en français «l'écoblanchiment» des logos et des publicités a pris une proportion importante depuis quelques années. Au point qu'il existe depuis 2008 «les prix Pinocchio du développement durable». C'est une remise de prix organisée par l'association les Amis de la Terre (France): «qui a pour but d'illustrer et de dénoncer les impacts négatifs de certaines entreprises françaises, en

*La réputation de l'entreprise est devenue un élément stratégique à l'ère où les médias, les réseaux sociaux et les ONG ont acquis une rapidité inégalée dans les échanges d'informations diffusées à l'opinion publique.*



totale contradiction avec le concept de développement durable qu'elles utilisent abondamment». Un autre classement permet aux parties prenantes d'identifier les entreprises responsables: le «Green rating» du magazine Newsweek. Il classe les 500 premières entreprises mondiales selon leurs efforts de réduction d'empreinte écologique et de transparence des résultats (Swisscom a été classée au 10ème rang en 2011).

La transparence de l'entreprise sur ses actions opérationnelles dans le cadre d'une RSE peut donc générer une image positive chez les parties prenantes. La RSE est un outil de gestion des risques efficace pour se démarquer de ses concurrents et se rapprocher de ses clients. Si bien sûr les actions opérationnelles citées dans ce rapport sont concrètement réalisées et ont un impact positif, mesurable et important.

La réputation de l'entreprise est ainsi devenue un élément stratégique à l'ère où les médias, les réseaux sociaux et les ONG ont acquis une rapidité inégalée dans les échanges d'informations diffusées à l'opinion publique. Les opérations de boycotts ou les dégradations d'image sont les moyens d'expression des minorités hétérogènes. Mais il ne faut pas non plus surestimer leurs impacts, car le facteur prix reste déterminant pour les «consommateurs responsables» qui sont dans leur majorité des consommateurs tout court.

Véritable engagement ou leurre de communication, les outils du développement durable ou de la RSE peuvent participer avec efficacité à la gestion des risques de l'entreprise. Une stratégie responsable permet, d'une part, d'augmenter les parts de marché grâce à des actions allant dans le sens de l'intérêt général. D'autre part, de diminuer les coûts en favorisant une production qui concilie les intérêts des parties prenantes, réduit l'empreinte écologique et satisfait à l'exigence de profit. ■

*(Inspiré de: Comment la RSE est devenue stratégique. www.Paristechreview.com)*

(1) [www.umich.org](http://www.umich.org)

(2) [www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org)

(3) [www.unglobalimpact.org](http://www.unglobalimpact.org), plus de 8000 entreprises signataires

(4) [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com); Millennial Survey 2011. Business. Society

(5) Voir le documentaire «Prêt à jeter» de Cosima Dannoritzer de 2010

# RÉDIGER UN CV GAGNANT «SWISS MADE»!

Liza Ghaliounghi, HCM Partners Sàrl

LORS DE VOS RECHERCHES D'EMPLOI CHAQUE EMPLOYEUR VOUS DEMANDE DE LEUR SOUMETTRE UN CURRICULUM VITAE (CV). COMMENT UTILISER AU MIEUX CET OUTIL CENTRAL DE RECRUTEMENT? COMMENT FAIRE POUR QU'IL SE DÉMARQUE PAR RAPPORT AUX AUTRES?

Le modèle du CV «miraculeux» n'existe pas, il est donc primordial d'en rédiger un qui vous ressemble et qui soit adapté aux attentes des recruteurs et des entreprises. La rédaction de votre prochain CV vous demandera une grande attention : c'est un exercice encore difficile car, sans conseils avisés, chacun d'entre nous peut commettre plusieurs grosses erreurs.

Le CV doit rester un document clair et complet, qui résume vos compétences et vos expériences professionnelles passées. Dès sa première lecture, le recruteur doit pouvoir saisir que vous avez les compétences nécessaires, et quelques-unes complémentaires, pour effectuer le travail pour lequel vous postulez.

Le marché très concurrentiel dans lequel nous sommes, livre un nombre impressionnant de CV. Aidez-vous des 5 conseils suivants pour vous démarquer:

## 1) INDIQUEZ VOTRE OBJECTIF

Rédigez 3 lignes qui présentent de manière synthétique qui vous êtes et quelle profession vous recherchez. En mettant en avant ces points, vous établissez un accroche pour guider le recruteur. N'oubliez pas, qu'en général, ce dernier ne prend que 30 secondes à 1 minute pour lire votre profil. Évitez absolument les objectifs neutres ou «bateau».

## 2) PRÉSENTEZ VOS COMPÉTENCES

Valorisez vos savoir-faire et vos connaissances spécifiques. Le recruteur va ainsi pouvoir plus facilement transposer vos compétences acquises dans son entreprise. Attention à ne pas confondre vos compétences avec vos tâches.

## 3) SOYEZ CONCRET ET PRÉCIS

Choisissez des verbes d'action et décri-

vez les informations clés sans utiliser des textes trop longs et indigestes. Prenez le temps de choisir les points que vous souhaitez mettre en avant: les réalisations qui valorisent le mieux votre expérience, les compétences que vous pourrez expliquer lors d'un entretien d'embauche, les activités extra-professionnelles qui constituent vos atouts.

## 4) FORMULEZ VOS RÉALISATIONS

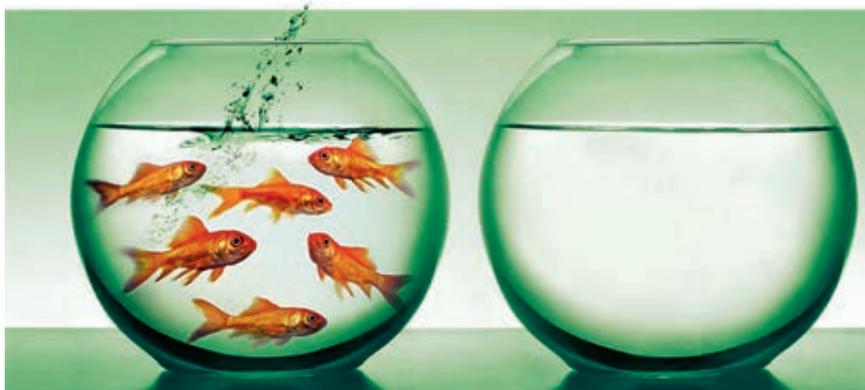
Enumérez 2 ou 3 résultats qui sont les plus parlants pour chaque fonction occupée. Ceux-ci souligneront vos accomplissements et illustreront plus précisément vos aptitudes.

## 5) SOIGNEZ LA FORME

Il est inexcusable et dommageable d'envoyer un CV négligé: sa forme permettra au recruteur de se faire une première impression. Assurez-vous de l'orthographe, des couleurs et des images que vous utilisez. Ceci implique également l'utilisation d'une photo d'excellente qualité et d'un envoi en version PDF. Bannissez les abréviations et le jargon, votre CV doit être agréable et facile à lire.

Si la mise en forme est assez libre et permet de faire ressortir sa personnalité, le fond, lui est classique avec ses grands chapitres: données personnelles, objectif, compétences, expériences professionnelles, formations, langues, informatique et centres d'intérêts. Prêtez une attention particulière aux «mots clés» que l'on retrouve sur les annonces et qui devraient également se trouver sur votre profil. Le recruteur sera sensible à ce que le CV contienne ce qui est intéressant pour l'entreprise et pour le poste.

Avant d'envoyer votre nouveau CV corrigé à un prochain employeur ou de le transmettre à votre réseau, prenez quelques minutes pour vous mettre dans la peau d'un recruteur et répondez à la question: «Qu'ai-je retenu de ce CV?». ■



*Le recruteur doit pouvoir saisir que vous avez les compétences nécessaires et complémentaires, pour effectuer le travail pour lequel vous postulez*

# MAD MEN OU MAD MAX?

**Pascal Wicht**, Creative Director, Enigma

SÃO PAULO, 4E VILLE LA PLUS PEUPLÉE DU MONDE ET PLUS GRANDE VILLE DE L'HÉMISPHERE SUD. EN 2007, SON MAIRE GILBERTO KASSAB FAIT PASSER UNE LOI INTERDISANT LA PUBLICITÉ. MANŒVRE POLITIQUE, MOUVEMENT ANTI-PUBLICITÉ OU NÉCESSITÉ DE RÉPONDRE À UNE PROBLÉMATIQUE CONCRÈTE, CETTE LOI SERA FINALEMENT JUGÉE CONFORME À LA CONSTITUTION PAR LA COUR SUPRÊME DU BRÉSIL.

Il faut noter que le maire avait pris le soin à l'époque de préciser l'absence de caractère idéologique du projet Cidade Limpa (ville propre), cherchant simplement à cadrer un excès. Il comparait ainsi la publicité à toute autre forme de pollution. En réalité, dans un contexte complètement saturé, la population exprimait un besoin de repenser son environnement urbain.

Mais finalement pourquoi remettre en cause le statu quo du «mal nécessaire» qu'est la publicité urbaine? Il faut bien comprendre que plus un dispositif publicitaire se trouve dans un contexte chargé, plus il sera forcé de s'en extraire. La pub sacrifie facilement l'esthétique au profit d'une efficacité réduite à sa forme la plus stricte de compétition visuelle. C'est ainsi que 15 000 billboards furent retirés. Affiches, flyers, autocollants, logos, enseignes et toutes autres formes de promotion furent systématiquement interdits. Face à l'onde de choc économique provoquée par la mise en application très rapide de la nouvelle loi, c'est tout un marché qui dut rapidement se remettre en question. Grâce à une transformation profonde du rapport à la ville ainsi qu'une forte innovation de la part des marques, les responsables de création ont su opérer un réajustement lucide de la présence des différents acteurs au sein de la ville. À l'aide d'une meilleure compréhension



*«Quand la ville de São Paulo a interdit l'affichage et supprimé 15 000 billboards, tout le monde s'attendait à ce que les agences de pub mettent la clef sous la porte. Pourtant, celles qui ont su rester agiles, innovantes et exploiter cet événement comme une opportunité, sont devenues parmi les plus créatives du monde»*

**Olivier Perez Kennedy**,  
CEO Enigma

des comportements et des usages des consommateurs, favorisant bouche-à-oreille et stratégies digitales, c'est tout un secteur qui s'est transformé.

Cependant, les marques ou néanmoins leur présence visuelle n'ont pas pour autant disparu. Tout d'abord confinées dans des espaces de repli comme le métro, les toilettes de restaurants et les ascenseurs, elles ont dû s'adapter à leur nouveau contexte urbain en s'appropriant un nouveau langage. Aujourd'hui c'est avec l'utilisation de codes couleur (réduction de la marque à sa forme la plus minimale) qu'un lien entre architecture et marques peut encore se constituer.

Alors qu'une étude réalisée en 2011 démontre que 70% des habitants de la ville sont très satisfaits de la loi, ce cas de figure illustre bien le problème de la visibilité, Saint Graal de la communication traditionnelle. Car aujourd'hui, seules les stratégies construites sur des valeurs cohérentes de sens et d'utilité peuvent s'intégrer de manière pertinente.

Pour répondre au besoin de nouveaux scénarios, la ville devient une plate-forme fonctionnelle d'innovation. Visualisations en temps réel du trafic, tracking GPS des ordures, capteurs de bruit, cartographies augmentées ou citoyenneté 2.0, autant de nouvelles pistes nécessitant une véritable rupture dans notre approche de l'écosystème urbain.

Depuis quelques années, plus de la moitié de la population mondiale vit en milieu urbain. Que ce soit au Brésil ou ailleurs, les villes sont confrontées à des challenges écologiques, de mobilité et de bien-être. Contraintes d'offrir un cadre permettant le développement de nouveaux comportements collaboratifs, les municipalités comme les agences de communication se doivent aujourd'hui d'accompagner la rupture de paradigme apportée par un monde globalisé en réseau. ■



DOSSIER  
**LA SORTIE  
DU NUCLEAIRE**

# LA SORTIE DU NUCLÉAIRE



**Olivier  
Grivat**

1. LE MARIAGE DES GAZIERS ET DES ÉLECTRICIENS: LES PROJETS DE CHAVALON ET CORNAUX, AVEC RENÉ BAUTZ (GAZNAT)
2. LE GAZ NATUREL SOUS LE LÉMAN
3. LE GAZ DE SCHISTE
4. LA VOITURE À GAZ
5. LE POINT DE VUE DU GAZIER PHILIPPE PETIT-PIERRE (HOLDIGAZ)
6. LE POINT DE VUE DE L'ÉLECTRICIEN PIERRE-ALAIN URECH (ROMANDE ENERGIE)

# LE MARIAGE DE RAISON DES ÉLECTRICIENS ET DES GAZIERS

LA «BOMBE ATOMIQUE» A ÉTÉ LANÇÉE EN MAI PAR DORIS LEUTHARD, ANCIENNE ADMINISTRATRICE DE LA TRÈS PRO-NUCLÉAIRE COMPAGNIE D'ÉLECTRICITÉ DE LAUFENBURG (AG). BERNE MISE SUR LA SORTIE DU NUCLÉAIRE D'ICI À 2035 ET LA CONSTRUCTION DE CINQ À SEPT CENTRALES À GAZ POUR COMPENSER LES CINQ CENTRALES NUCLÉAIRES QUI DEVRONT ÊTRE DÉBRANCHÉES APRÈS AVOIR SOUFFLÉ LEURS 50 BOUGIES. LA DÉCISION RENFORCE LE POIDS DES GAZIERS QUI ONT ÉLABORÉ UN SCÉNARIO POUR COMPENSER 57% DU COURANT NUCLÉAIRE MANQUANT DANS UN PREMIER TEMPS. ELLE SCELLE LA FIN DE LA GUERRE STÉRILE ENTRE LE GAZ ET L'ÉLECTRICITÉ, LONGTEMPS CONSIDÉRÉS COMME RIVAUX.

Ingénieur électricien de l'EPFL, René Bautz est Thurgovien d'origine, mais il a suivi toute sa scolarité entre Genève et Lausanne. Après un stage au Canada, il a travaillé à l'Electricité Neuchâtoise (ENSA) – devenue Groupe E après sa fusion avec les Entreprises Électriques Fribourgeoises – et aux Câbleries de Corntailod (NE), avant de diriger les Services Industriels de Bienne, puis les Forces électriques de l'Aubonne. Un électricien à la tête d'une entreprise gazière, c'était peut-être un signe prémonitoire? Engagé par Gaznat à Vevey en 2002, cet ingénieur électricien en a pris la direction générale il

y a cinq ans: «Certes, le gaz naturel n'est pas une énergie renouvelable, mais il permettra d'assurer la transition entre la fin du nucléaire et le tout-renouvelable», explique René Bautz (55 ans) dans son bureau de Gaznat, à Vevey, situé quelques étages au-dessus de Holdigaz, la société faîtière des gaziers veveysans.

## Un avant et un après Fukushima

La catastrophe de Fukushima, puis la décision de renoncer au nucléaire prise par le Conseil fédéral en mai dernier a donné un élan inattendu aux gaziers. Pour l'Association suisse de l'industrie gazière (ASIG), l'abandon progressif du nucléaire nécessite une solution intégrant le recours accru au gaz: «Nous sommes prêts à jouer le jeu, promet René Bautz. L'avantage du gaz est sa flexibilité d'utilisation. Il délivre de la puissance lorsque les autres énergies ne sont pas en mesure de le faire: absence de vent, manque de soleil ou faible production hydroélectrique». À l'horizon 2018-2023, il va falloir remplacer les trois plus anciennes centrales nucléaires de Beznau I et II, Mühleberg ainsi que les contrats de fourniture passés avec la France. L'économie gazière est en mesure de remplacer au moins 57% de la consommation électrique d'origine nucléaire suisse manquante ou même 93% de la production du mois le plus chargé, celui de janvier.

Dans une deuxième phase (2035-2045), où il faudra remplacer Gösigen et Leibstadt et où le recours à des énergies renouvelables entraînera des besoins moins importants en gaz, les gaziers pourraient

couvrir en tous les cas 33% de la consommation électrique nucléaire manquante et 53% au mois de janvier. L'avantage est que les centrales à gaz peuvent être réalisées rapidement et à relativement bon prix en utilisant les infrastructures existantes, vu que le réseau de transport de gaz n'exige pas de gros développements.

Certes, les centrales à gaz émettent aussi du CO<sub>2</sub>, mais le gaz naturel est l'hydrocarbure qui a le taux de carbone le plus faible: «Chaque fois que l'on peut remplacer une production d'électricité à partir du charbon

*L'économie gazière est en mesure de remplacer au moins 57% de la consommation électrique d'origine nucléaire suisse manquante*

ou du pétrole, on dégage moins de CO<sub>2</sub>, résume René Bautz. Il faut aussi tenir compte des compensations de CO<sub>2</sub>: dans le futur, la production électrique à partir du gaz devrait être complètement compensée au niveau CO<sub>2</sub>.

## Deux projets sérieux en Suisse romande

Il existait jusqu'à peu trois projets bien avancés en Suisse romande. Le princi-



## DOSSIER LA SORTIE DU NUCLEAIRE



*Les réserves mondiales prouvées de gaz naturel conventionnel représentent 63 ans de consommation au rythme actuel. Plus de la moitié de ces réserves est directement accessible depuis l'Europe.*

pal est situé dans le Chablais valaisan, à Chavalon, sur les hauteurs du Léman. L'ancienne usine thermique qui produisait de l'électricité à partir des résidus de pétrole sera reconvertie en usine à gaz avec deux tranches de 400 MW. L'usine pompait du pétrole lourd de la raffinerie alimentée depuis Gènes: dès lors il s'agira de construire un prolongement du gazoduc pour amener du gaz en quantité équivalente – pour une tranche - à la consommation annuelle de la région genevoise. Avec sa cheminée dominant les couches

thermiques du plateau valaisan, l'usine polluerait beaucoup moins qu'avec le pétrole lourd issu des résidus de la raffinerie. Il reste cependant deux obstacles à surmonter, celui de la compensation de CO<sub>2</sub> et du coût de production, car il n'est actuellement pas possible d'utiliser la chaleur pour le chauffage à distance.

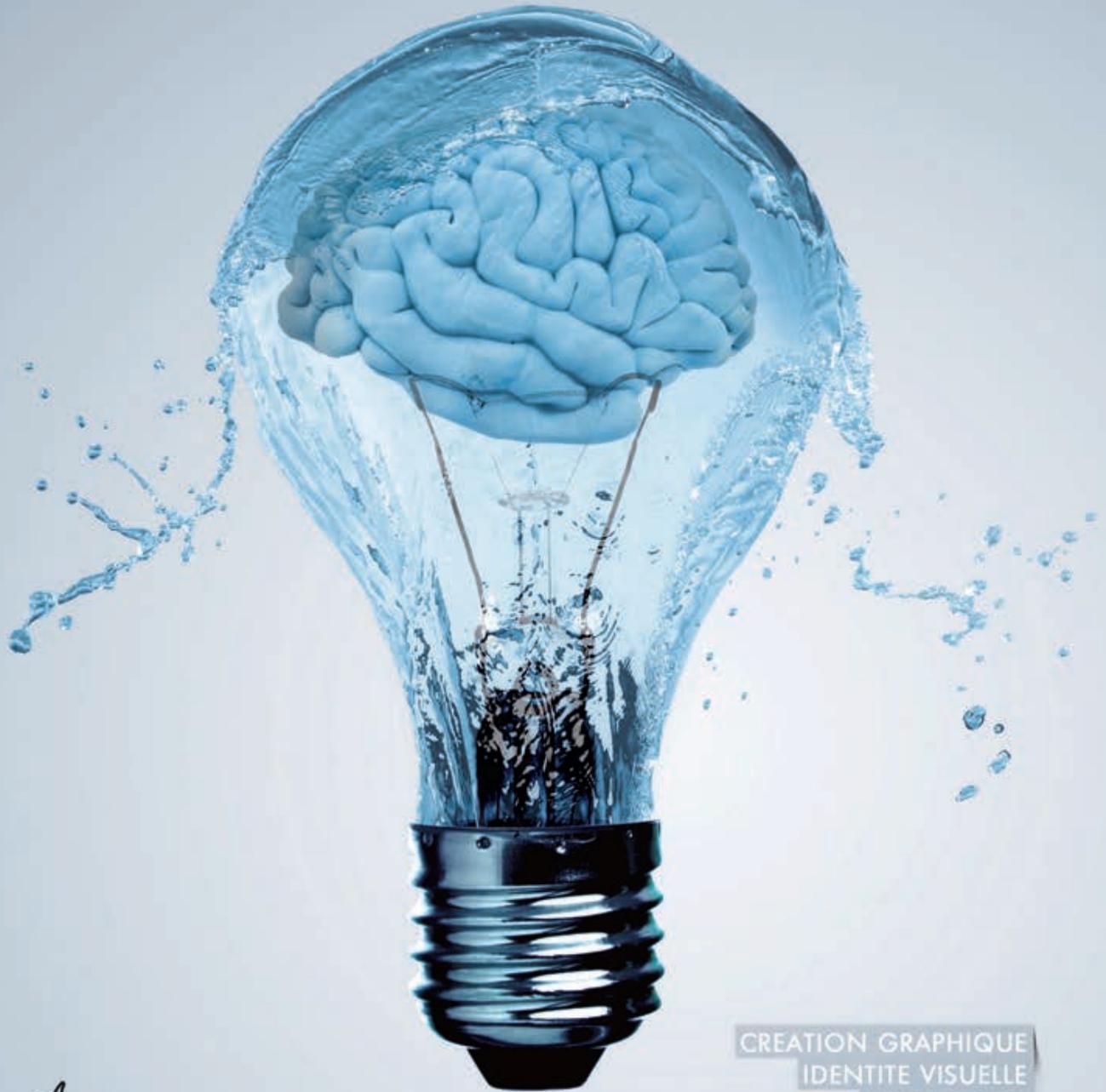
Un autre projet existe à Cornaux (NE), pas loin de l'«autre» raffinerie de Crisrier (récemment sauvée du spectre de la faillite...) où les ingénieurs prévoient la construction d'une nouvelle usine de 400

MW. Les promoteurs viennent de déposer le permis de construire. L'usine ne devrait pas seulement servir à la production d'électricité: dans cette région industrielle de l'Entre-deux-lacs (Bienne et Neuchâtel), il existe de gros consommateurs de vapeur, comme la fabrique de frites Frigemo.

À Genève, il existait un projet de couplage chaleur-force à Vernier qui a été abandonné l'an dernier par le gouvernement genevois. Ce projet à 200 millions aurait vu les Services industriels de Genève installer une usine produisant à la fois de la chaleur pour le chauffage à distance et de l'électricité. Les SIG pourraient tout de même avoir leur centrale chaleur-force (CCF) au Lignon, en format réduit, en transformant la chaufferie à gaz alimentant le réseau de chaleur à distance Lignon-Avanchets-Meyrin-Aéroport pour y produire aussi de l'électricité.

FRESH DESIGN

[www.reseau-graphiste.com](http://www.reseau-graphiste.com)



CREATION GRAPHIQUE  
IDENTITE VISUELLE  
PRINT & WEB  
NEWSLETTER



designed by  
RESEAU GRAPHISTE





## DOSSIER LA SORTIE DU NUCLEAIRE

### La Suisse alémanique en retard

Les Romands ont, pour une fois, une longueur d'avance sur les Alémaniques: leurs projets sont les plus avancés. À moyen terme, estiment les gaziers, on pourrait aussi imaginer mettre en service trois à quatre centrales outre-Sarine. Il y a quelques années, plusieurs projets existaient en Suisse alémanique: un dans la région de Soleure, un dans la région bâloise, deux dans celle de Lucerne et un dans la région zurichoise (Bezau): «Tôt ou tard, ces projets ou d'autres encore devraient ressortir des tiroirs, où ils ont été placés par ceux qui ne voulaient pas les voir concurrencer les centrales nucléaires», assure le directeur de Gaznat. En revanche ces usines nécessitent d'importantes consommations de gaz naturel: autant Chavalon que Cornaux engloutiraient 40% de la consommation actuelle

totale de Gaznat ou 70% de la part résidentielle (chauffage) de Suisse romande. Sans susciter de problèmes d'approvisionnement? «Cela dépend de l'endroit où seront installées les futures centrales, mais sans faire de trop gros investissements, le réseau actuel de gazoduc permettrait d'alimenter au moins deux à trois centrales à gaz», assure René Bautz.

### L'argent? Pas un problème...

Nerf de la guerre comme de l'énergie, l'argent ne semble pas un problème. Des investisseurs existent aussi bien à Chavalon qu'à Cornaux, essentiellement en provenance de sociétés électriques. EOS Holding et Romande Energie ont prévu de financer l'usine valaisanne, alors qu'à Cornaux, c'est le Groupe E (neuchâtelois-fribourgeois) qui assure le financement avec d'autres partenaires électriques,

dont Romande Energie. Dans le meilleur des cas, leurs réalisations pourraient être achevées à l'horizon 2017-2018. C'est demain, ou presque, vu la taille et l'urgence du défi!

Techniquement et financièrement, leurs promoteurs ne voient pas d'empêchement majeur pour leur approvisionnement en gaz naturel: «Nous réfléchissons aussi à un stockage commercial de gaz dans des cavernes en Suisse. Quant à l'emploi, chaque usine donnerait du travail 24 heures sur 24 à 20 ou 30 personnes. À quel prix? Suivant la puissance installée, il faut compter une fourchette de 350 à 450 millions de francs par usine. C'est toujours moins cher que le nucléaire et aussi moins risqué financièrement, vu l'augmentation importante des coûts qui s'est révélée récemment en Finlande sur un réacteur de nouvelle génération (EPR)».

# SAWI

POUR LES PROFESSIONNELS  
PAR LES PROFESSIONNELS

## Pensez à l'avenir - boostez votre carrière

### Formations professionnelles SAWI

### Web Project Manager

Formation professionnelle supérieure préparant au diplôme fédéral de Web Project Manager  
**Début des cours** : 8 septembre 2012

### Médias sociaux et communautés en ligne

Formation professionnelle préparant au diplôme SAWI de Spécialiste en médias sociaux et communautés en ligne  
**Début des cours** : 19 septembre 2012

### Marketing du luxe

Formation professionnelle préparant au diplôme SAWI de Spécialiste en marketing du luxe  
**Début des cours** : 24 septembre 2012

Renseignements et inscriptions : [www.sawi.com](http://www.sawi.com) ou 021 343 40 60

SAWI, Maison de la communication, Avenue de Florimont 1, 1006 Lausanne

Quant au coût du kWh produit comparé au nucléaire plutôt bon marché, il est impossible de le dire à l'heure actuelle. Les spécialistes font valoir que le gaz acheté sur les marchés peut varier dans un rapport de 1 à 3 suivant les contrats signés à court ou moyen terme, «mais je n'ai constaté aucune rupture dans l'approvisionnement pendant 30 ans», assure Philippe Petitpierre, le président-fondateur de Holdigaz. Il concède que les prix ont été multipliés, à certaines périodes, d'un facteur de 7 à 8, le mécanisme de formation du prix du gaz étant, selon les contrats, lié aux prix du pétrole. À très court terme (marché spot), le gaz est relativement meilleur marché; il s'achète sensiblement plus cher sur un plus long terme. Des contrats de ce type ont été conclus par Gaznat avec de grands opérateurs européens, aussi bien en Allemagne, qu'en France et aux Pays-Bas notamment. Les réserves mondiales prouvées de gaz naturel conventionnel représentent 63 ans de consommation au rythme actuel. Plus de la moitié de ces réserves est directement accessible depuis l'Europe: la Russie, l'Iran et le Qatar disposent des réserves mondiales les plus importantes. Avec les récentes découvertes de gaz non conventionnel (gaz de schiste, gaz piégé ou gaz de charbon), les réserves sont évaluées à plus de 200 ans, voire au-delà: «Ce gaz naturel ne va pas s'évaporer du jour au lendemain. Il ne se vendra peut-être pas au prix équivalent-pétrole de 90 dollars le baril comme aujourd'hui, mais peut-être plus près de 150 à 160 dollars. Quoi qu'il en soit, il va rester encore trop bon marché pour rendre concurrentielles les énergies alternatives».

#### **Peu d'oppositions au grand jour**

Hormis quelques «purs et durs» de l'énergie nucléaire, et quelques doux rêveurs, la perspective de nouvelles centrales à gaz suscite peu d'oppositions au grand jour. À Lausanne, le Centre patronal souligne le rôle-clé que va jouer le gaz naturel dans les années à venir, vu que de nouvelles taxes ont peu de chance d'aboutir



*«Le gaz naturel ne se vendra peut-être pas au prix équivalent-pétrole de 90 dollars le baril, mais peut-être plus près de 150 à 160 dollars. Quoi qu'il en soit, il va rester encore trop bon marché pour rendre concurrentielles les énergies alternatives»*

**René Bautz**

en votation populaire: «La mise en œuvre de la politique climatique 2020 et de la politique énergétique 2050 passent par la prise en compte sans tabou du rôle désormais majeur du gaz naturel», estiment les patrons vaudois. Ils rappellent à juste titre que le peuple suisse a rejeté, en 2000, trois projets différents de taxes sur l'énergie. Le peuple neuchâtelois s'est opposé,

ces dernières années, à deux projets de taxes sur l'électricité destinées à subventionner des mesures d'efficacité énergétique et les énergies renouvelables: «Pour éviter un blocage dommageable à tous, un compromis sur la réalisation de nouvelles centrales à gaz semble constituer la meilleure piste».

Le patronat se base sur une étude de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) qui admet que la Suisse ne pourra pas tout à la fois – sans gaz naturel – se passer du nucléaire, réduire de 20% ses émissions de gaz à effet de serre et maintenir un approvisionnement en énergie électrique sûr et à un prix compétitif pour une population (9 millions d'habitants en 2050?) et une économie en constante croissance. Il ajoute un bémol: «Le rendement minimal de toute future centrale à gaz doit être conforme aux normes internationales et non à des normes spécifiques à la Suisse». Il conviendra de rejeter tout durcissement des dispositions allant au-delà de la révision de la loi sur le CO2 et de conclure au plus vite avec l'Union européenne un accord bilatéral assurant l'intégration dans le système d'échanges de quotas d'émissions.

L'Europe se trouve à un tournant: l'Allemagne a arrêté plusieurs de ses centrales nucléaires et remis en service des centrales à charbon très polluantes avec du coke acheté aux Américains qui ont beaucoup développé le... gaz de schiste! On nage en plein paradoxe: l'Allemagne «verte» augmente ses émissions de CO2, alors que les Américains les réduisent. La France peut compter sur plusieurs centrales à gaz, mais n'arrête pas le nucléaire et doit construire de nouvelles centrales à gaz proches des ports méthaniers. L'Italie mise aussi sur le gaz à défaut de nucléaire, mais plus les Italiens construisent des centrales à gaz pour remplacer le fuel lourd, plus ils réduisent leurs émissions de CO2. Ce qui n'est pas le cas des Suisses. En matière énergétique comme dans d'autres domaines, on ne peut être sage tout seul. ■

# Salon RH Suisse

3 & 4 octobre 2012 | Palexpo, Genève



## 6<sup>ème</sup> Salon Solutions Ressources Humaines

[www.salon-rh.ch](http://www.salon-rh.ch)

- **Prestations et service en RH** Recrutement / Reclassement du personnel, Leasing de personnel, Gestion du capital humain, Gestion des talents
- **SIRH et solutions informatiques** Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), Gestion des salaires, Gestion des temps et des activités (GTA)
- **Formation et éducation** Formation continue / e-learning, Développement des performances, Motivation / Formation d'équipe, Incentives
- **Conseil et coaching** Externalisation, Assessment Center, Outplacement, Benchmarking
- **Forums pratiques et conférences clé** Des interventions professionnelles et dynamiques sur les thèmes actuels des RH

Partenaires



Partenaires média





DOSSIER  
LA SORTIE  
DU NUCLEAIRE

# DU GAZ MÉTHANE SOUS LE LÉMAN, POUR UN QUART DE SIÈCLE...?

LES FORAGES ENTREPRIS SOUS LE LÉMAN À NOVILLE (VD) PAR PETROSVIBRI, SOCIÉTÉ APPARTENANT POUR 66% À GAZNAT ET POUR 34% À HOLDIGAZ, SE SONT RÉVÉLÉS POSITIFS. LES RÉSERVES DISPONIBLES AU PREMIER ABORD VARIENT DE ZÉRO À 25 ANS DE CONSOMMATION. UNE FOURCHETTE LARGE QU'IL RESTE À AFFINER AVANT D'OBTENIR LES PERMIS D'EXPLOITATION.

**D**u gaz méthane profondément enfoui en-dessous du Léman, à se partager entre Vaudois, Valaisans et Français, c'est ce que les foreurs ont trouvé en effectuant des carotages jusqu'à 4000 mètres de profondeur: «Nous devons encore affiner les données du stock disponible et examiner la faisabilité économique», explique le consortium veveysan.

Les échantillons sont en cours d'analyse par des experts mandatés par Petrosvibri. Dans toute son histoire, la Suisse n'a connu qu'un seul forage d'exploitation de gaz naturel à Finsterwald, dans l'Entlebuch (LU). De 1985 à 1994, des petites quantités de gaz ont pu être injectées dans le réseau suisse. À Noville, il a été dépensé 36 millions de francs, soit plus que le budget prévu de 22,5 millions. Les foreurs ont connu de mauvaises surprises avec des têtes de forage, bloquées en profondeur et qui ont dû être découpées à l'explosif. Initialement prévu pour une durée de 6 mois, le chantier aura duré près du double, en raison de nombreuses difficultés techniques. Au final, la présence de gaz naturel a été identifiée, notamment dans deux structures, à une



*«Ce gaz n'a rien à voir avec le gaz de schiste qui fait peur aux écologistes. Nous sommes bien au-dessous du fond du lac. Il n'est pas possible que du gaz remonte en surface et vienne le polluer»*



## DOSSIER LA SORTIE DU NUCLEAIRE

### *Les structures géologiques contenant du gaz sont à cheval sur Vaud, le Valais et la France. Dans ce cas, il faudra opérer une répartition géographique et la négocier à dire d'experts*

profondeur verticale de plus de deux kilomètres. La structure géologique se trouve plus au nord-est que supposé lors du projet, en direction du château de Chillon.

#### **Forer d'autres puits?**

Le puits d'exploration est fermé depuis décembre 2010 et l'on verra s'il est possible d'utiliser le même trou de forage pour l'exploitation du puits. Il est possible qu'il faudra alors forer d'autres puits. Dans le monde, il existe des puits creusés jusqu'à 10'000 mètres, mais les structures géologiques de Noville confirment qu'il est inutile de forer plus profond. Il est clair que la qualité de

gaz extrait joue un rôle. Son traitement est plus ou moins simple en fonction des sous-produits qui peuvent lui être associés ou de son taux d'humidité.

Si le site de forage se situe à Noville, les structures géologiques contenant du gaz sont vraisemblablement à cheval sur Vaud, le Valais et la France. Dans ce cas, il faudra opérer une répartition géographique et la négocier à dire d'experts. Il faudra aussi surmonter les problèmes de délais administratifs pour obtenir les permis d'exploitation des cantons de Vaud et du Valais.

Les gaziers devront se montrer patients, tout comme les consommateurs suisses.

Ils évoquent l'horizon 2020. Et pour quelle quantité? «On estime les réserves disponibles comprises dans une fourchette de... zéro et 25 ans de consommation de la Suisse», avoue Philippe Petitpierre, sans trop se mouiller: «Nous sommes dans la deuxième phase d'investigation avec des essais effectués dans la roche pour examiner la perméabilité et la capacité d'écoulement. On devrait en savoir davantage dans un an à un an et demi. Ce gaz n'a rien à voir avec le gaz de schiste qui fait peur aux écologistes. Nous ne sommes pas dans la zone proche de la zone phréatique. Nous sommes bien au-dessous du fonds du lac, à près de 4 km en-dessous avec trois à quatre couches étanches intermédiaires. Il n'est pas possible ni imaginable que du gaz ou tout autre produit remonte en surface et vienne «polluer» la plus grande réserve d'eau potable d'Europe», tient à rassurer le président-fondateur de Holdigaz. ■

## BERNE DÉVOILERA SES SCÉNARIOS EN SEPTEMBRE

**C**omme l'Association des entreprises électriques suisses (AES) qui a ses trois scénarios imagés («un chemin de montagne» avec 7 ou 8 centrales à gaz, «un sentier alpin» avec 4 à 5 centrales à gaz et «une voie d'escalade difficile» sans aucune nouvelle centrale à gaz), le Conseil fédéral et Doris Leuthard ont aussi leur propre vision en cours d'élaboration. Celle-ci sera dévoilée en septembre explique Matthieu Buchs à l'OFEN. «Les centrales à gaz à cycle combiné (CCC) et les importations font partie de la stratégie énergétique de manière à garantir la sécurité de l'approvisionnement, commente l'Office fédéral. La stratégie tient compte du fait que l'interaction entre énergie en ruban et courant de pointe doit être revue. Un nombre limité de centrales combinées à gaz doit fournir du courant toute l'année et contribuer à la stabilité du réseau. Des installations décentralisées de couplage chaleur-force fournissent pendant le semestre d'hiver de l'énergie en ruban qui permet de compenser la baisse de la production de courant d'origine solaire et hydraulique. S'y ajoutent des importations de courant qui continueront d'être néces-

saires pour compenser à titre temporaire les fluctuations de la production».

À quel prix sera vendu le courant électrique suisse dans le futur? «La Suisse importe actuellement environ 55% de ses besoins en pétrole et en carburant et 13% de ses besoins en gaz, explique l'Office fédéral de l'énergie. Comme le montre le mix énergétique futur, la dépendance par rapport à l'étranger diminuera au cours des années. Il n'est pas possible d'établir de prévisions fiables à long terme concernant l'évolution des prix de l'électricité. D'après la tendance, les prix devraient augmenter, notamment en raison des investissements nécessaires élevés dans le réseau de transport et de distribution ainsi que dans l'infrastructure en centrales». Le Conseil fédéral estime qu'il y a plutôt un grand potentiel d'économie dans le domaine de l'efficacité énergétique d'ici 2050. Il n'est cependant pas illimité. La part de l'électricité au niveau du mix énergétique de la Suisse va par ailleurs s'accroître jusqu'en 2050, principalement en raison de l'électrification de la circulation routière.

# LE GAZ DE SCHISTE FAIT PEUR AUX ÉCOLOGISTES

PRÈS DE PAYERNE, UN SUISSE ÉMIGRÉ AU TEXAS A EU L'IDÉE D'EXTRAIRE DU GAZ DE SCHISTE, MAIS L'EXPLOITATION DE CES GISEMENTS – ABONDANTS DANS LE SOUS-SOL HELVÉTIQUE – EST LA TERREUR DES ÉCOLOGISTES. «A TORT, ESTIMENT LES GAZIERS, SI L'ON TIRE DES ENSEIGNEMENTS DES ERREURS COMMISES AUX ETATS-UNIS»

**C'**est l'histoire d'un Suisse émigré au Texas. Il s'appelle Martin Schüpbach et il est le fondateur de la société Schüpbach Energy à Dallas. Une vraie «success-story» comme on les aime aux Etats-Unis, mais qui lui convient un peu moins bien en Europe. Question de mentalité? L'homme qui exploite aujourd'hui des gisements prolifiques en Amérique du Sud, avait en son temps demandé des autorisations pour effectuer des recherches en Ardèche, mais aussi près de Payerne.

Grosso modo, les réserves prouvées de gaz conventionnel en Suisse sont estimées entre 50 et 100 milliards de m<sup>3</sup>. Pour le gaz de schiste, si l'on extrapole les estimations faites en Ardèche, les réserves devraient atteindre plusieurs dizaines de milliards de m<sup>3</sup>. Un chiffre à comparer aux 3 milliards de m<sup>3</sup> de la consommation annuelle suisse!

Pour extraire le gaz de schiste, les foreurs injectent des milliers et des milliers de m<sup>3</sup> d'eau pour un seul puits, y compris certains types d'adjuvants pour améliorer la fracturation et la migration du gaz. Outre-Atlantique, les Américains ont utilisé certains adjuvants – on parle de 700

à 800 types différents – qui peuvent être toxiques, commente René Bautz, le directeur général de Gaznat.

Beaucoup de questions se posent sur la technique utilisée pour extraire le gaz dans les couches de roches schisteuses, ce que les spécialistes appellent le «fracking». Le fait que les forages soient pratiqués en partie horizontalement pose des questions différentes des forages tradi-

tionnels, par des puits verticaux. «Mais depuis le temps que l'on exploite pétrole et gaz autour de la planète, souvent dans des conditions encore plus difficiles et avec des contraintes environnementales fortes, notamment en mer du Nord, des solutions techniques ont été trouvées pour assurer l'imperméabilité des forages et traiter les eaux polluées», (r)assure René Bautz.

*Les réserves de gaz de schiste devraient atteindre plusieurs dizaines de milliards de m<sup>3</sup>. Un chiffre à comparer aux 3 milliards de m<sup>3</sup> de la consommation annuelle suisse!*



Né à Baden (Argovie) en 1944, Martin Schüpbach a étudié la géologie à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, puis passé un doctorat à la Houston Rice University (USA) en 1974, avant de revenir pour un an comme chef de travaux à l'Université de Fribourg.



## DOSSIER LA SORTIE DU NUCLEAIRE

### Moratoire vaudois, interdictions fribourgeoise et française

À Fribourg, le Conseil d'Etat ne veut pas entendre parler de gaz de schiste, pour l'instant du moins. Dans le canton de Vaud, la conseillère d'Etat Jacqueline de Quattro prêche pour le moratoire jusqu'à plus ample informée. La France recèle aussi d'abondants gisements de gaz de schiste, notamment en Ardèche, mais l'exploration est aussi stoppée par décision du pouvoir politique.

Pour Philippe Petitpierre, le patron de Holdigaz qui a une formation d'écologue acquise à l'EPFL, les excès viennent d'une petite dizaine de forages aux Etats-Unis «où l'on a creusé comme des chercheurs d'or à l'époque du Far-West». Se baser sur ces expériences calamiteuses, alors que 4 millions de forages ont parfaitement réussi partout dans le monde y compris en mer du Nord, est un non-sens. Il serait parfaitement possible de réduire et les adjuvants et imposer un cadre bien défini et des contrôles. Les Européens pourraient tirer des enseignements des erreurs commises aux USA. En Suisse, nous sommes soumis à des règles très strictes et précises. L'expérience du forage de Noville est là pour en attester. Les travaux préparatoires ont prouvé qu'en respectant les règles de base par rapport à l'environnement de surface et profond, il est tout à fait possible de forer ensuite sans impact sur la nature. La démonstration en a été faite. Il faut aussi prendre soin de garantir l'étanchéité des puits de forage en traversant des nappes phréatiques. Selon le spécialiste vaudois, 99,53% des fluides injectés pour extraire le gaz de schiste sont du sable et de l'eau et seulement 0,47 % des produits, notamment dérivés du chlore: «À partir de 2013, on devrait pouvoir les supprimer définitivement. Ces adjuvants sont un moyen que les chimistes ont trouvé pour garder la porosité ouverte le plus longtemps possible et permettre au gaz de sortir. On accélère ainsi le processus d'extraction. En 2013, on ne parlera plus d'adjuvants chimiques au prix d'un petit pourcentage de pertes. ■

# VOITURE, ÇA GAZE... NATUREL!

POUR LA PREMIÈRE FOIS, UN VÉHICULE À GAZ NATUREL/BIOGAZ EST ARRIVÉ EN TÊTE DES VÉHICULES LES PLUS ÉCOLOGIQUES VENDUS EN SUISSE. LA FIAT 500 TWIN AIR TURBO – CONÇUE POUR LE MARCHÉ SUISSE - A ÉTÉ DÉSIGNÉE VAINQUEUR DE L'ECOMOBILISTE 2011 DÉCERNÉ PAR L'ATE



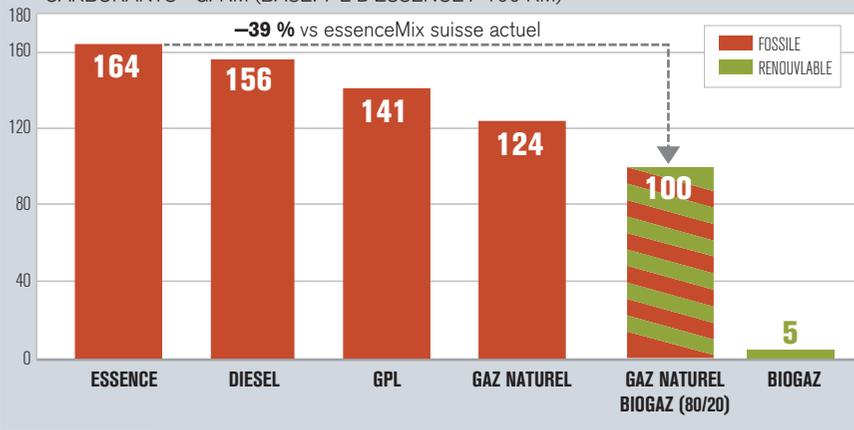
*Le gaz représente jusqu'à 40% de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>, selon la part de biogaz, un avantage non-négligeable avec les nouvelles prescriptions pour les voitures neuves*

**D**iesel: 1,95 CHF, Sans plomb 1,87 CHF, Gaz naturel/Biogaz 1,13 CHF... Le panneau de la colonne de gaz est parlant: un plein de gaz naturel coûte près de la moitié du prix d'un plein de diesel ou d'essence sans plomb 98: «Quand j'effectue le plein de gaz naturel/biogaz de ma voiture, cela me coûte moins de 25 francs, calcule René Bautz, qui préside Gazmobile, l'association qui fait la promotion du gaz naturel utilisé comme carburant (GNC). La taxe sur le carburant ne représente que la moitié de celle d'un véhicule à essence, soit environ 40 cts. Avec le réservoir du moteur à essence complémentaire de 80 litres, j'arrive à une autonomie de 1'200 km. De quoi effectuer un aller-et-retour jusqu'à Marseille», complète celui qui dirige aussi Gaznat et qui est membre du comité du Salon de l'auto à Genève.

Si René Bautz cite cet exemple français, ce n'est pas un hasard: on trouve des bornes de remplissage de gaz naturel/biogaz partout en Europe, mais peu en France, qui a misé sur le diesel et dont les gaziers ont tablé sur des stations de remplissage à domicile ou dédiées à des flottes de véhicules. En Suisse, le réseau de stations au gaz naturel s'est beaucoup développé depuis la création de Gazmobile, il y a sept ans. Il totalise 134 stations service, les deux dernières se sont ouvertes à Bulle et à Payerne. En Suisse, le gaz naturel carburant contient 20 % de biogaz produit à base de déchets agricoles, ménagers ou

## AVANTAGES ÉCOLOGIQUES

COMPARAISON DES ÉMISSIONS DE CO<sup>2</sup> / KM DU GAZ NATUREL AVEC DIFFÉRENTS CARBURANTS - G/KM (BASE: 7 L D'ESSENCE / 100 KM)



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

de stations d'épuration, un mélange particulièrement écologique. De nouveaux modèles à gaz déboulent sur les routes suisses chez SEAT et VW avec la petite up.

### Un calcul très bureaucratique

Le gaz représente jusqu'à 97% de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, selon la part de biogaz, un avantage non négligeable avec les nouvelles prescriptions pour les voitures neuves. Les importateurs sont tenus de réduire à 130 g par km en moyenne les émissions de CO<sub>2</sub> des voitures de tourisme nouvellement immatriculées à l'exception des véhicules d'occasion. Sinon la

sanction tombe: «Que vous achetiez une voiture chez un concessionnaire d'une grande ou d'une petite marque, il faut vous assurer qu'une éventuelle sanction est bien comprise dans le prix d'achat et qu'elle a déjà été payée lors de la livraison du véhicule, conseille l'Office fédéral de l'énergie. Si vous importez une voiture de l'étranger, il vous faudra demander une attestation à l'Office fédéral des routes (OFROU).

Jusqu'en 2018, le montant de la sanction s'élèvera à 7,50 CHF pour le premier gramme au-dessus de 130, 22,50 CHF pour le deuxième et 37,50 CHF pour le

troisième. Pour chaque gramme supplémentaire, la sanction sera de 142,50 CHF. L'objectif assigné à chaque importateur vise une part de 65% de son parc de véhicules jusqu'en 2012, de 75% jusqu'en 2013 et de 80% jusqu'en 2014. Ah la bureaucratie!

Avec un prix moyen de 1,16 CHF le litre équivalent essence, le gaz représente une économie de 30% par rapport aux voitures standard. La Poste, le CERN, les SGA et les transporteurs publics sont des clients de flotte importants. Les constructeurs américains misent à fond sur le gaz et comptent mettre en service 15 millions de voitures dans les années à venir. La Suisse ne mise pour l'instant que sur 1% de son parc jusqu'en 2020, soit 40 000 véhicules.

### Usage plus urbain pour l'électrique

Voitures à gaz et voitures électriques ne correspondent pas au même usage, estime Gazmobile. L'autonomie des voitures électriques est réduite de 80 à 200 km selon les modèles ou suivant les conditions topographiques. Par rapport au gaz, l'avantage du tout-électrique est le coût d'un «plein», entre 1 et 2 francs, qui compense le prix de vente élevé du véhicule. Mais si les 4 millions de voitures à essence ou au diesel qui roulent en Suisse étaient remplacées par des modèles électriques, la consommation de courant augmenterait d'un cinquième, soit de 20%. Pas vraiment le but de l'exercice! ■

**asi**  
Solutions Informatiques  
*a different concept of services*

**Assistance - Maintenance - Support - Réseaux**

22 la Voie-des-Traz (entrée 5 - Bureau 129A)  
1218 - Le Grand Saconnex  
Tél: +41 22 552 00 25  
www.asi-web.com - info@asi-web.com



# ELECTRICIENS & GAZIERS DOIVENT MARCHER MAIN DANS LA MAIN

ENTRETIEN AVEC PHILIPPE PETIT-PIERRE, PRÉSIDENT-FONDATEUR, ADM.-DÉLÉGUÉ DE HOLDIGAZ.

**Le retournement de situation en faveur du gaz, après l'ère atomique, est-elle une surprise pour les gaziers?**

Aucunement, la production d'électricité par de grandes centrales à gaz est une pratique courante dans le monde entier, à l'exception de la Suisse. La substitution de centrales au charbon par des centrales à gaz est une réalité des pays industrialisés et des autres: le temps est maintenant venu de substituer l'atome par le méthane! En Suisse, la problématique du CO2 est mise en exergue, nos plus farouches opposants se sont d'ailleurs évertués au cours de ces dernières années, à vouloir «salir» nos belles feuilles vertes, emblème du gaz naturel, pour donner de notre énergie l'image d'une énergie fossile polluante! Ils sont désormais contraints de revoir le choix de leurs crayons de couleurs!

**Les gaziers sont-ils préparés à prendre la relève des électriciens?**

Il y a quelques années, sous ma Présidence à SWISSGAS, nous avons effectué une étude portant sur la capacité de nos réseaux à faire face à une demande accrue de gaz pour assurer de la production d'électricité à partir du gaz naturel. Nous avons identifié au minimum huit sites capables de répondre à ces besoins, sans avoir à effectuer d'investissements disproportionnés pour le réseau de transport.



### Mais aura-t-on assez de gaz disponible pour les approvisionner?

Le gazoduc de Transitgaz traverse la Suisse du nord au sud. Le pays a une très haute densité de gazoducs et une très bonne interconnection. Une vraie toile d'araignée. Ce gazoduc traverse les Alpes dans des tunnels importants, qui ont permis récemment d'augmenter la capacité de l'artère sans avoir à procéder à de nouveaux forages, vu la dimension des tunneliers utilisés à l'époque. Sa construction et sa position stratégique nous ont permis de signer des contrats de fourniture avec nos partenaires étrangers à des prix du gaz égaux à ceux du marché international, alors même que la consommation de la Suisse représente moins que le volume des pertes de gaz du réseau européen (0,75%)! C'est aussi à peu près la consommation d'une grande usine chimique du nord de l'Allemagne ou d'une grande ville allemande. Avec ces grands opérateurs européens, partenaires de longue date, et avec de nouveaux acteurs sur le marché, nous disposerons de suffisamment de gaz pour approvisionner les futures centrales.

### Comment résoudre le problème du CO2 avec les normes 2050?

Plusieurs méthodes de récupération sont à l'étude. La première est de réinjecter ces émissions sur le site même de production ou sur des sites proches de lieux de consommation, dans le sous-sol. C'est un projet de la chaire du gaz naturel à l'EPFL. La deuxième solution consiste à travailler à la source un gaz transformé pour améliorer sa combustion. Nous sommes en phase de recherches, peut-être avec le soutien financier de pays producteurs. La différence avec les autres pays est qu'en Suisse, quand on remplace une centrale de production électrique par une centrale à gaz, théoriquement on pollue davantage. Partout ailleurs dans le monde, c'est le contraire. Dans 99% des cas, on remplace le charbon par le gaz et la pollution diminue

d'un facteur 4. Le passage à la production d'électricité revient à un assainissement écologique!

### L'alliance entre électriciens et gaziers n'est-elle pas une alliance forcée?

Autrefois, quand un électricien se rendait chez un gazier, il devait se signer, et réciproquement. À l'époque du gaz de ville produit par craquage du charbon, les gaziers «crevaient de faim». Cela a changé dans les années 70 avec l'arrivée du gaz naturel qui assure le chauffage thermique, les processus industriels et plus seulement la cuisson. En 1982, à mon arrivée à Vevey,

*«Les réserves de gaz conventionnel prouvées face aux besoins mondiaux se montent à 60 ou 70 ans. Les réserves probables à plus de 100 ans. Avec le gaz de schiste, on a passé les 250 ans. Il n'y a presque plus de limite»*

un retraité nonagénaire m'a dit: tu en as de la chance! Moi, quand je suis arrivé «au gaz» comme jeune apprenti, on me suspendait par les pieds et on me mettait la tête dans la fouille pour détecter des fuites de gaz, comme un chien renifleur... Les temps ont changé. Aujourd'hui, il y a encore quelques «nostalgiques» de l'atome, des purs et durs qui tentent de nous affaiblir et qui alimentent directement ou indirectement la polémique sur le gaz de schiste et la problématique du CO2. Les réserves

de gaz conventionnel prouvées face aux besoins mondiaux se montent à 60 ou 70 ans. Les réserves probables à plus de 100 ans. Avec le gaz de schiste, on a passé les 250 ans. Il n'y a presque plus de limite.

### L'échéance 2035 est-elle jouable pour la sortie du nucléaire ?

Totalement jouable grâce au gaz et aux autres mesures qui seront prises. À l'échelle du distributeur, Holdigaz est devenue une banque multi-énergie qui parie sur l'avenir. Par le biais du «contracting», nous nous substituons aux propriétaires par une sorte de leasing énergétique, couvrant aussi bien les installations que l'énergie les alimentant. Pour que les énergies renouvelables jouent réellement un rôle significatif dans le bilan énergétique de la planète, il faudrait que le prix de l'énergie en général augmente de façon significative. Le solaire sous toutes ses formes ne peut concurrencer le fossile sans subventions.

### Que peut faire Holdigaz pour jouer dans la cour des électriciens?

Il faut distinguer deux échelles, celle de grandes installations comme Chavalon, avec une production centralisée pour une région et la capacité de jouer le rôle-type d'une centrale nucléaire. Ce rôle est dévolu en matière d'approvisionnement gazier aux sociétés de transport régionales. Holdigaz est une société de distribution locale, son rôle est différent, plus en phase avec la taille de mini-centrales chaleur force au niveau d'un quartier de villas. C'est un projet que nous étudions avec un partenaire régional: produire de l'électricité pour le chauffage électrique (bientôt interdit) dans les quartiers de villas chauffés à l'électricité qui ne seront plus aux normes. Au lieu de reposer des radiateurs classiques, nous installons un groupe chaleur force surdimensionné dans l'une d'entre elles pour alimenter les autres villas en chauffage direct électrique. C'est une collaboration intelligente avec les électriciens. Nous marchons la main dans la main. ■



## DOSSIER LA SORTIE DU NUCLEAIRE

# «LA CRISE REND LES RAPPROCHEMENTS NÉCESSAIRES»

ENTRETIEN AVEC PIERRE-ALAIN URECH, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ROMANDE ENERGIE

### La sortie du nucléaire d'ici 2035 et la réduction des émissions de CO2 d'ici 2050 ne sont-ils pas des objectifs très contradictoires?

Ce sont surtout des objectifs très ambitieux. Ce n'est pas impossible, mais le parcours sera difficile. En attendant l'émergence de nouvelles sources de production, l'on devra passer par une phase transitoire, de 15 à 25 ans, au cours de laquelle il sera indispensable de recourir aux centrales à gaz pour assurer l'approvisionnement électrique de notre pays et ce, malgré les émissions de CO2. Il n'est toutefois pas exclu que des progrès soient réalisés ces prochaines années, notamment dans la récupération du CO2, qui en l'état coûte très cher et représente encore nombre de défis techniques.

### L'alliance du gazier et de l'électricien n'est-elle pas un peu contre nature?

Les deux sont complémentaires et peuvent aussi être partenaires. Avec plus de 300'000 clients répartis sur Vaud, Valais, Fribourg et Genève, Romande Energie pourrait à l'avenir dégager des synergies avec les gaziers opérant sur le même territoire et qui ont souvent les mêmes clients. Cette collaboration pourrait se concrétiser par l'émission de factures et de relevés communs ou par des actions conjointes destinées à dispenser informations et conseils. Il faut du temps pour faire évoluer les choses, mais les innovations et

rapprochements s'imposent plus facilement quand les enjeux sont importants ou sous l'effet de la pression économique.

### Tous les moyens sont-ils bons pour produire toujours plus d'électricité?

À court et moyen terme, le Suisse ne va pas renoncer à son mode de vie, d'où l'augmentation de la consommation d'électricité. Bien sûr, une sensibilisation croissante et des actions toujours plus nombreuses en faveur des économies d'énergie pourraient conduire à moyen terme à stabiliser la consommation dans certains secteurs. Romande Energie s'implique fortement pour soutenir ses clients dans ces démarches. Toutefois, il faut en même temps compter avec un transfert croissant des besoins en énergie, des énergies fossiles vers l'énergie électrique. C'est le cas avec la multiplication des véhicules électriques, surtout pour les transports publics, ou concernant le chauffage avec le remplacement du mazout par des pompes à chaleur dont le fonctionnement s'appuie partiellement sur l'énergie électrique. L'évolution démographique est évidemment un facteur supplémentaire.

### Il y a les ménages qui consomment toujours plus et l'industrie qui voit sa consommation baisser avec la crise...

La conscience des enjeux se généralise et la volonté de consommer moins et mieux gagne du terrain, tant du côté des ménages que des professionnels. En quatre ans, Romande Energie a réduit sa consommation de 15% en encourageant ses employés à changer leurs

habitudes et en mettant en place toute une série de mesures ciblées: PC arrêtés durant la pause de midi, chaleur régulée automatiquement, éclairage réduit d'un facteur 2, etc. Les ménages, eux-aussi, y sont sensibles. Nous le mesurons par leur intérêt croissant à nos actions de sensibilisation, comme l'opération «Déclics», ainsi qu'à nos offres d'audits énergétiques, de pompes à chaleur ou de panneaux solaires thermiques pour la production d'eau chaude sanitaire.

### Aujourd'hui, le prix de l'électricité est en chute libre...

Au niveau européen, le prix de l'électricité sur le marché est, selon la saison et l'heure de la journée, de 6 à 8 cts le kWh, hors coûts de transport, de distribution et de commercialisation. À titre de comparaison, il était de plus de 25 cts au printemps 2008, pour l'énergie de pointe, alors que le pétrole avait atteint le seuil record de 149 dollars le baril! Depuis, les prix ont diminué, essentiellement en raison de la situation économique et, pour le courant importé, sous l'effet de la baisse de l'euro. Cela signifie que le prix de l'électricité en Europe ne correspond pas à la valeur réelle de l'électricité. L'offre est plus forte que la demande mais les prix pourraient reprendre l'ascenseur.

### De combien?

Certains parlent d'une augmentation de 70 à 100% dans les trente prochaines années. Si on veut que les sociétés électriques aient une plus grande maîtrise de leurs tarifs, il faut qu'elles soient moins dépendantes



*«Les innovations et rapprochements s'imposent plus facilement quand les enjeux sont importants ou sous l'effet de la pression économique»*

**Pierre-Alain Urech**

des fluctuations des prix sur les marchés. Pour ce faire, elles doivent augmenter leur part de production propre. Un changement politique s'impose. La longueur des procédures inhérentes à la construction d'un parc éolien et le frein que constituent les recours des opposants en sont une illustration. Les choses ne sont pas plus simples dans l'hydroélectrique. Pour surélever un barrage, il faut compter de 10 à 20 ans de procédure!

#### **Combien de centrales à gaz pour remplacer le nucléaire?**

Une récente étude de l'AES table sur quatre à six centrales pour une période transitoire de vingt ans. Au-delà de la production, il faut relever que les réseaux de transport de courant sont à la limite de la saturation. Il va falloir aussi consentir d'importants investissements pour que le réseau de distribution

régional puisse absorber l'électricité des installations de production décentralisées (éolien, petite hydraulique, solaire, biomasse, etc.). En effet, le réseau a été conçu selon le principe du corps humain, avec un cœur qui injecte le sang jusqu'au bout des doigts. Les centrales de production en sont le cœur, les lignes électriques à haute tension les artères et les réseaux de distribution les veines. Avec l'émergence de clients producteurs (panneaux solaires par exemple), il faut mettre en place un réseau électrique capable de gérer des flux multidirectionnels, allant du cœur jusqu'au bout des doigts mais aussi du bout des doigts jusqu'au cœur! Et c'est sans parler du défi complémentaire que représente la mise en place du Smart Grid ou réseau intelligent qui ouvre la porte à des solutions innovantes.

#### **Mieux savoir combien l'on consomme...**

Oui, aujourd'hui, près de 50% des ménages ne connaissent pas leur consommation ni le montant de leur facture. Pour un ménage moyen, celle-ci représente moins qu'un plein d'essence (80 francs par mois pour une consommation annuelle de 4000 kWh). Les nouveaux outils de suivi des consommations permettront une prise de conscience qui devrait encourager les clients à diminuer leur consommation.

#### **Est-ce que le consommateur est prêt à en payer le prix?**

À ce stade, les nouvelles technologies sont évidemment plus coûteuses que les anciennes. Un compteur électrique intelligent coûte cinq à six fois plus cher qu'un compteur traditionnel et le développement de nouveaux modes de production nécessite un programme d'investissement colossal. Pour Romande Energie, le portefeuille de projets dans le domaine des nouvelles énergies renouvelables (biomasse, solaire, éolien, petite hydraulique, géothermie) atteint près de 600 millions et vise à produire 300 GWh d'éco-énergie à l'horizon 2020-2025. Mener des projets innovants n'est pas sans risque. Romande Energie a été pionnière en réalisant, en partenariat avec la scierie Zahnd, la plus grande installation de biomasse sèche de Suisse romande, à Rueyres (VD). Sans soutien de Berne, ce type d'installation ne serait financièrement pas viable, le courant produit coûtant de l'ordre de 38 cts le kWh. Des risques existent dans le domaine de la géothermie où, comme à Lavey-les-Bains (VD), l'on devra entamer de coûteux forages, sans garantie absolue que la température obtenue sera suffisante pour produire chaleur et électricité. Les nouveaux investissements dans des centrales hydroélectriques, par exemple sur le Rhône entre Massongez et Bex, ne garantissent pas non plus une rentabilité à court terme. Mais les prix sur les marchés, tout comme la demande en électricité, évoluent et tout projet de production doit en tenir compte en s'inscrivant dans une vision à long terme, l'objectif étant toujours de garantir la sécurité d'approvisionnement des consommateurs. ■

# À LA CARTE L'INDE



Population: **1 210 000 000 habitants**  
 Superficie: **3 287 263 km<sup>2</sup>**  
 Langue officielle: **hindi, anglais**  
 Capitale: **New Dehli**  
 PIB: **1843,38 milliards de dollars**  
 Monnaie: **Roupie indienne (INR)**  
 Modèle étatique: **République fédérale**

## Aurélie Chassot

NOUVELLE ANALYSE D'UN GÉANT ÉCONOMIQUE MONDIAL, FAISANT PARTIE DES BRICS: L'INDE QUI REPRÉSENTE À ELLE SEULE 16% DE LA POPULATION MONDIALE EST AUJOURD'HUI LA QUATRIÈME PUISSANCE ÉCONOMIQUE MONDIALE. EN 2011, SON PIB S'ÉLEVAIT À 1843,38 MILLIARDS DE DOLLARS (FMI).

**M**algré ses caractéristiques hors-normes, ce géant économique reste pourtant un pays pauvre. Le PIB par habitant est faible et près de 25% de la population continue à vivre en dessous du seuil de pauvreté. Quatrième puissance agricole mondiale, l'Inde emploie dans ce secteur environ

les 2/3 de sa population active. Toutefois, c'est le secteur des services qui est la partie la plus dynamique de l'économie indienne.

Malgré sa place au sein de l'économie mondiale, les perspectives économiques de l'Inde sont encore floues et les avis divergent quant à son avenir.

La crise économique a frappé l'Inde de plein fouet. Elle jouissait depuis plusieurs années d'un taux de croissance de 9%, taux qui a été ramené à 5,3% au premier trimestre de 2012. Les raisons de cette baisse sont dues notamment à la fuite des capitaux étrangers, problème que l'on retrouve dans la plupart des pays émergents et à une médiocre attractivité du pays pour les milieux d'affaires. Le déficit budgétaire du pays est également trop élevé, ce qui a poussé le gouvernement à prendre des mesures d'austérité.

Enfin, l'indécision de la banque centrale sur la question de baisser ou d'augmenter ses taux et l'inertie de la bureaucratie indienne n'ont pas non plus contribué à la croissance. La devise indienne, la «roupie» a perdu un quart de sa valeur sur les douze derniers mois. L'autre problème important est l'inflation qui est très élevée. Pourtant, beaucoup sont d'avis que la quatrième puissance économique mondiale continuera à croître régulièrement malgré la crise. Sa croissance a diminué, mais ne s'est pas arrêtée. Elle conserve ses principaux atouts: son esprit d'entrepreneuriat, son potentiel de consommation, une épargne élevée, une démographie avantageuse, le soutien de la diaspora. Des réformes doivent être opérées. L'Inde s'est trop appuyée sur les financements étrangers. Le pays est très divisé socialement. La géographie économique indienne a toujours été marquée par l'écart entre un Sud riche et un Nord pauvre. Cependant certains Etats du Nord, comme le Bihar sont en train d'opérer des progrès économiques importants. C'est là un espoir pour l'économie indienne qui pourrait se recentrer sur un marché intérieur plus large.

La Suisse a toujours eu de bonnes relations et une bonne coopération avec le géant économique depuis son indépendance, en 1947. L'Inde a grandement bénéficié de la coopération suisse au développement. Elle est aujourd'hui et depuis son ouverture économique en 1991 un des quatre plus gros partenaires commerciaux de la Suisse. Aujourd'hui, la coopération économique, scientifique et culturelle remplace peu à peu l'aide au développement. Il n'existe pas pour l'instant d'accord de libre-échange entre les deux pays. Les négociations sont encore en cours et des problèmes subsistent, comme le refus de l'Inde de baisser ses droits de douane pour certains produits des secteurs pharmaceutiques et horlogers suisses qui comptent pour 30% des échanges bilatéraux entre les deux partenaires. Un accord de libre-échange aiderait aussi la Suisse à bénéficier plus facilement de l'accès aux services que l'Inde exporte, notamment dans les domaines des technologies de l'information et de la communication. ■

# LUNAJETS

Fly private at the best price

© Vamizi Island, Mozambique

## Fly for your Pleasure

Voler en avion privé n'a jamais été aussi simple.

Pas de préavis, pas de surcharge de carburant et d'aéroport, pas de temps de roulage, pas d'acompte.

Ne payez que votre vol.

De Londres aux Bahamas, d'Istanbul à Saint-Tropez, d'Ibiza à Olbia...

Pour vos vacances d'été, pour vos vols de dernière minute, avec LunaJets volez dans le monde entier aux meilleurs prix.

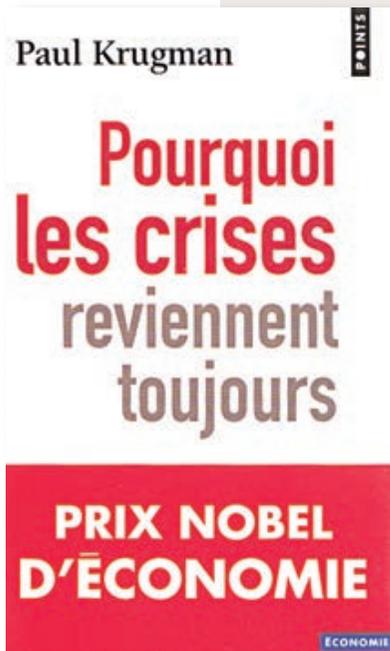
© Gulfstream Aerospace Corporation



+ 41 844 041 844  
fly@lunajets.com  
www.lunajets.com

LARGEST INDEPENDENT  
SWISS PRIVATE JET BROKER





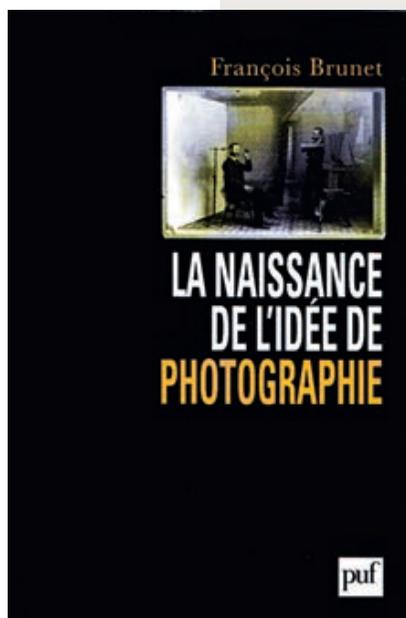
## POURQUOI LES CRISES REVIENNENT TOUJOURS

Paul Krugman, Points-Seuils, Paris

Pourquoi les crises reviennent toujours? Pour donner du travail aux écrivains économiques, sans doute? À vrai dire peu importe pourquoi, le comment est peut-être plus intéressant. C'est justement ce à quoi s'attache ce bref ouvrage au destin compliqué, puisqu'il a été écrit après la crise asiatique de 1997, avant d'être mis à jour lors des événements que l'on sait. L'enchaînement perte de confiance / crise / difficulté des entreprises et de ménages / perte de confiance et ainsi de suite y est décrit dans une perspective essentiellement historique – précisément celle qui fait défaut aux dirigeants politiques et économiques, selon l'auteur. Tout cela se lit très bien et très vite, et permettra de mieux suivre la pensée dite «néo-keynésienne» de M. Krugman au fil de ses innombrables et influentes (?) chroniques dans le New York Times.



Cette rubrique vous est offerte par  
L'Oreille Cassée/Librairie Ellipse,  
rue Rousseau 14, 1201 Genève,  
Tél. 022 909 89 89  
www.ellipse.ch - e-mail: info@ellipse.ch



## LA NAISSANCE DE L'IDÉE DE PHOTOGRAPHIE

François Brunet, PUF, Paris, 2012

Un coup d'œil dans les rayons des libraires suffit pour constater l'étonnante prolifération, depuis cinq ou six ans, des titres consacrés à la photographie: matériel, techniques de retouche d'image, de composition, de traitement des couleurs... le succès fulgurant des appareils photo numériques semble être à l'origine d'une belle croissance de ce segment éditorial. Eh bien, rien de tout cela ici, mais plutôt une réflexion sur le principe de base qui sous-tend l'invention puis le perfectionnement du procédé photographique tout au long des années 1830 jusqu'à l'entre-deux guerres: «l'idée d'une image exacte et naturelle, un art sans art». Plusieurs chapitres sont consacrés à l'analyse de la réussite industrielle de Kodak (l'histoire ici s'arrête après-guerre), au confluent des préoccupations productivistes, esthétiques et sociales de l'époque. De fait, de nombreuses notions présentées permettent de mieux comprendre les débats actuels sur le statut de l'image dans notre société. À noter une bibliographie très bien fournie.

# LE DESSIN N'EST PAS LE PARENT PAUVRE DE L'ART!

**Céline Moine**, Artprice.com

MERCREDI 2 MAI 2012, UNE PETITE RÉVOLUTION DANS LE MONDE DU MARCHÉ DE L'ART SE JOUAIT À NEW YORK. L'UNE DES QUATRE VERSIONS DU CÉLÈBRE CRI D'EDVARD MUNCH FAISAIT GRIMPER LES ENCHÈRES JUSQU'À 107 MILLIONS DE DOLLARS, SOIT 119,9 MILLIONS DE DOLLARS AVEC LES FRAIS. CE COUP DE MARTEAU DÉCLASSAIT ALORS TOUS CEUX TOMBÉS AVANT LUI. LE CRI DEVENAIT L'ŒUVRE LA PLUS CHÈRE DU MONDE. CE PASTEL SUR PAPIER, DE 79 X 59 CM, DÉCLASSAIT AU PASSAGE DES HUILES SUR TOILE DE PABLO PICASSO ET DE VINCENT VAN GOGH, PORTÉS AUX NUES JUSQU'ALORS.

**F**ait encore inimaginable 15 ans plus tôt: une «feuille», portant l'une des images les plus célèbres de la culture visuelle occidentale, a définitivement fait basculer la hiérarchie des genres. Le dessin n'est plus et ne sera plus jamais considéré comme un parent pauvre de la peinture. En 2009, le record atteint pour le tracé délicat d'un visage féminin par Raphaël (Head of a muse vendue l'équivalent de 42,7 millions de dollars, 30,5 x 22,2 cm, Christie's Londres) laissait déjà présager la fin de la hiérarchie traditionnelle. Le record de Munch a confirmé cette tendance et, sur la dernière décennie, l'indice des prix du dessin progresse de près

de 200%, contre 161% pour la peinture. Le marché du dessin a d'abord été stimulé par la flambée des feuilles anciennes (de plus en plus rares et toujours aussi demandées), par la montée en puissance des maîtres chinois (lesquels travaillent essentiellement à l'encre sur rouleaux de papier), puis par les maîtres modernes (les collectionneurs reportant leurs intentions d'achat sur les dessins, plus accessibles que les œuvres sur toile).

## Qu'en est-il de la création la plus fraîche?

Les artistes les plus demandés de la scène contemporaine n'atteignent certes pas des résultats à 8 chiffres, leurs records s'affichent néanmoins en millions, et au jeu de la surenchère, les artistes chinois sont les meilleurs. La puissance du marché chinois porte parfois aux nues de très jeunes artistes en un temps record. Ce fut le cas il y a deux ans pour Liu Chunxi: à 31 ans, le jeune millionnaire aux enchères est inconnu en Occident. Pourtant, le 20 décembre 2010, ses œuvres dispersées chez Beijing CNTC International Auction généraient plus de 13 millions de dollars! Le marché s'est complètement asséché depuis mais les puissants soutiens dont il bénéficie -soutiens de collectionneurs asiatiques férus de ses réinterprétations de motifs traditionnels- sont susceptibles de le ramener sur le devant de la scène à n'importe quel moment. Plus proche du goût occidental, l'artiste Cai Guoqiang est la signature chinoise la plus prisée sur la scène internationale. D'autant

qu'à 55 ans, il a déjà fait ses preuves et, lorsqu'il dessine à l'aide de poudre à canon, il réactive non seulement la mémoire culturelle chinoise (origine de la poudre noire) mais réfléchit aussi sur la violence et la beauté de la civilisation actuelle. Ses records signés à Hong Kong pourraient aussi bien être signés à New York. La meilleure enchère du dessinateur-artificier culmine tout de même à 8,48 millions de dollars depuis l'envolée d'un lot de 14 dessins à la poudre le 25 novembre 2007 (Christie's). Plus récemment, une large fresque intitulée Man, eagle and eye in the sky se vendait l'équivalent de 2,4 millions de dollars (novembre 2011, China Guardian, Pékin). Il battait à l'époque le record de Jean-Michel Basquiat pour une œuvre sur papier! Rares sont les artistes contemporains qui atteignent de tels niveaux de prix, à moins que les œuvres soient exceptionnelles en qualité et en dimension.

Parallèlement à la montée en puissance des prix, le médium reste abordable: en 2011, 57% des dessins se sont vendus moins de 5000 dollars. Dans cette gamme de prix, des feuilles anciennes sont proposées (souvent défraîchies) mais aussi de jeunes signatures ou des artistes déjà consacrés par le marché des enchères. Il est possible de s'offrir, à moins de 3000 dollars des œuvres signées Jeff Koons, Vanessa Beecroft, Yoshitomo Nara, Takashi Murakami, Enzo Cucchi, Gary Hume, Cecily Brown, Robert Combas et bien d'autres. ■

## TOP 10 ADJUDICATION - DESSINS VENDUS AUX ENCHÈRES ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2011 ET 30 MAI 2012

Rang	Artiste	Adjudication	Oeuvre	Vente	
1	MUNCH Edvard (1863-1944)	107 000 000 €	The scream (1895)	02/05/2012	Sotheby's NEW YORK NY
2	QI Baishi (1864-1957)	57 202 000 €	«Eagle Standing on Pine Tree»	22/05/2011	China Guardian Auctions Co., Ltd. BEIJING
3	WANG Meng (1308-1385)	54 040 000 €	Zhi Chuan moving to Mountain	04/06/2011	Poly International Auction Co.,Ltd BEIJING
4	WEN ZONG EMPEROR & FANG Danian (XIV)	44 850 000 €	Landscape	21/12/2010	Beijing Jiuge International Auctions Co., Ltd BEIJING
5	Li Keran (1907-1989)	40 341 000 €	Mountains in red (1964)	03/06/2012	Poly International Auction Co.,Ltd BEIJING
6	XU Beihong (1895-1953)	36 679 200 €	Cultivation on the peaceful land (1951)	05/12/2011	Poly International Auction Co.,Ltd BEIJING
7	FU Baoshi (1904-1965)	31 520 000 €	Landscapes (1964/65)	17/11/2011	Beijing Hanhai Art Auction Co.Ltd. BEIJING
8	QI Baishi (1864-1957)	26 786 500 €	Landscape (1931)	13/11/2011	China Guardian Auctions Co., Ltd. BEIJING
9	TANG Yin (1470-1523)	23 145 000 €	Landscape	09/06/2011	Beijing Jiuge International Auctions Co., Ltd BEIJING
10	XU Beihong (1895-1953)	23 026 500 €	landscape and figure (1938)	10/12/2010	Beijing Hanhai Art Auction Co.Ltd. BEIJING

Source: Artprice.com



DOSSIER  
IMMOBILIER  
COMMERCIAL

# IMMOBILIER COMMERCIAL: UN SECTEUR EN MUTATION



À GENÈVE, L'IMMOBILIER D'ENTREPRISE SEMBLE DEPUIS QUELQUES MOIS EN PROIE À DE FORTES PERTURBATIONS. POURTANT, MALGRÉ UNE BAISSÉ DES IMPLANTATIONS DE NOUVELLES SOCIÉTÉS ET UN ACCROISSEMENT DU TAUX DE SURFACES VACANTES ACCOMPAGNÉS D'UN LÉGER REPLI DES LOYERS, CERTAINS ACTEURS DU SECTEUR SAVENT TIRER LEUR ÉPINGLE DU JEU EN S'ADAPTANT AU CONTEXTE ACTUEL.

**S**elon un récent rapport de Colliers International, spécialiste de l'immobilier d'entreprise, le nombre de bureaux vacants sur l'ensemble du parc genevois serait passé de 2,4 à 3,6% en l'espace de quelques mois. En comparaison avec les taux de vacance constatés dans de grandes métropoles telles que Zurich (5 à 7%) ou Paris (7%), les experts de Colliers notent qu'il est important de relativiser cette proportion qui, à l'échelle internationale, apparaît dérisoire. Il n'en

*Une adaptation au marché est nécessaire pour tirer son épingle du jeu. Si certains choisissent de renoncer aux gammes de prestige pour pratiquer des prix concurrentiels, d'autres s'adaptent aux nouveaux modes de travail des entreprises qui aspirent à plus de mobilité*

demeure pas moins que cette accélération de la vacance – dont le volume a augmenté de plus de 50% en moins d'un semestre – a sans doute quelque chose à nous apprendre.

Profitant jusqu'alors d'une demande plutôt stable, c'est entre novembre 2011 et avril 2012 que le marché genevois a brusquement vu son offre de bureaux s'envoler, passant de 91000 à 150000m<sup>2</sup> de surfaces disponibles. Cette hausse soudaine de locaux vacants n'est pas sans conséquences sur les loyers. Alors que la valeur moyenne du mètre carré semblait depuis 2008 continuer sa vertigineuse ascension, on assiste depuis janvier à un léger repli des prix (-0,7%), tendance significative qui devrait encore s'accroître cette fin d'année. Selon l'Indicateur des Loyers de Bureaux ILB de Colliers (voir annexe), les zones principalement concernées par cette baisse sont éparpillées: le «grand centre-ville» (Rive Droite, Eaux-Vives, Rues Basses) et ses luxueux bâtiments, mais aussi les zones de Lancy et de l'Aéroport, plus périphériques et moins cotées.

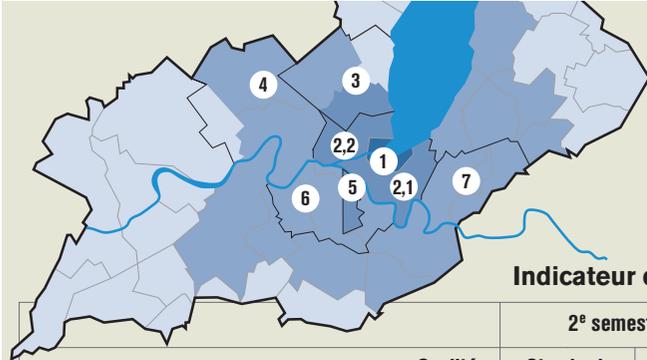
Une demande en perte de vitesse de la part des entreprises qui ne freine pas pour autant les projets de construction prévus d'ici trois ans. Outre la naissance d'un quartier d'habitation et d'une gare dans le quartier de la Praille, le projet d'urbanisation du Sovalp prévoit la mise à disposition de quelque 103 000m<sup>2</sup> de bureaux supplémentaires tandis que la réalisation de la liaison ferroviaire entre Genève et Annemasse CEVA devrait, de son côté, contribuer à accroître encore un peu plus cette offre.

#### **Des entreprises frileuses**

Si le marché de l'immobilier d'entreprises est révélateur de la santé économique d'une région, il est également un précieux indicateur de sa situation économique à venir. Selon Bertrand Cavaleri, sous-directeur de Colliers Int. Suisse Romande, l'instabilité que connaît actuellement l'immobilier d'entreprises est directement reliée au sentiment d'insécurité ressenti au sein du tissu économique local: «Le contexte économique actuel engendre un tel phénomène et le



# DOSSIER IMMOBILIER COMMERCIAL



Indicateur des Loyers de Bureaux ILB Colliers, printemps 2012

Zone	Qualité Loyer	2 <sup>e</sup> semestre 2011				1 <sup>er</sup> semestre 2012				2 <sup>e</sup> semestre 2012	
		Standard		Supérieure		Standard		Supérieure		Standard	Supérieure
		Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Tendance	Tendance
1	Hypercentre	498	668	688	1002	503	677	683	999	↓	↔
2.1	Centre Rive gauche	372	462	462	647	377	461	465	617	↓	↓
2.2	Centre Rive droite	348	458	457	642	350	444	463	607	↓	↓
3	Aéroport / Organisations Internationales (OI)	293	390	427	555	290	387	415	525	↔	↓
4	Meyrin / Vernier	180	250	275	353	180	250	283	360	↔	↔
5	Praille / Acacias / Vernets	250	300	335	448	250	300	338	442	↔	↔
6	Lancy / Carouge	250	345	350	470	244	333	357	457	↓	↓
7	Chêne / Thônex	225	265	280	375	227	268	290	383	↔	↓

marché des bureaux en est le baromètre. Genève est fortement exposée au contexte conjoncturel international, plus que toute autre ville suisse. Une ville où les principaux secteurs d'activité de la finance, des banques privées et du trading sont les premières à craindre de mauvaises prévisions d'affaires. Actuellement, on constate en outre que certaines banques privées (Coultts, BNS, Safdié...) renoncent à leurs bureaux cossus de l'hypercentre tandis que d'autres encore, comme UBS, choisissent de délocaliser une partie de leur personnel hors du centre-ville.

Légitime ou non, cette méfiance à l'égard du marché est surtout le résultat d'un manque de confiance des entreprises qui anticipent de potentiels retournements de leur croissance. «La morosité ambiante conduit les entreprises à reporter leurs décisions de croissance voire à anticiper une baisse de leurs activités et donc de réduire la voilure en termes d'effectifs et par voie de conséquence de surfaces de bureaux», constate Bertrand Cavaleri.

Outre une conjoncture européenne faisant office d'épouvantail, quelques fermetures de sites et suppressions ponctuelles d'emplois cultivent cette insécurité. L'impact du franc fort face à un euro dévalué dissuade quant à lui les entreprises étrangères de venir s'installer à Genève, où les loyers apparaissent résolument trop élevés en comparaison internationale. Pourtant, si les experts n'imaginent pas la demande rebondir à court terme, ils n'entrevoient pas



non plus de catastrophe majeure, affirmant qu'«il n'y pas à redouter un krach global et brutal», d'après le sous-directeur de Colliers.

### Savoir s'adapter à la demande

L'instabilité du marché et cette frilosité des entreprises à accorder une trop grande partie de leur budget à leurs bureaux poussent certaines sociétés immobilières à quitter les grandes villes et investir des zones industrielles. «Mieux vaut avoir des locaux remplis à des loyers bas que des locaux vides», nous confie Patrick Richard, du fonds d'investissement Procimmo, qui a justement pris le parti d'adapter son offre à la demande et au contexte. Pour pratiquer des prix concurrentiels, il est en effet nécessaire de s'écarter des grands centres urbains et de renoncer par là-même aux gammes de prestige. «Nous apportons des réponses «low cost» et sur-mesure aux petites et moyennes entreprises en leur soumettant des prix volontairement en dessous du marché, et cela fonctionne. Dans des villes telles que Genève et Zurich, nombre de sociétés sont aujourd'hui prêtes à déménager du centre-ville vers l'extérieur; leur principal souci est de s'assurer qu'elles continuent de dégager des bénéfices, en resserrant notamment le budget alloué à leurs locaux», informe Patrick Richard, l'administrateur de Procimmo.

Pour d'autres, l'alternative immobilière réside dans la capacité à s'adapter aux nouveaux modes de travail des entreprises qui aspirent à plus de mobilité. Leader mondial des solutions de travail flexible, la société Regus tire son épingle du jeu par le biais de services personnalisés et livrés clés-en-main. À l'instar d'un hôtel, c'est déchargées de toutes contraintes logistiques et administratives que les entreprises peuvent, quasiment du jour au lende-

## *Une adaptation aux nouveaux modes de travail des entreprises qui aspirent à plus de mobilité est nécessaire pour tirer son épingle du jeu*

main, s'installer de façon ponctuelle ou durable dans des locaux prêts à l'emploi. «Les sociétés ont de plus en plus besoin de se montrer flexibles, de pouvoir s'adapter en cas d'événements plus ou moins prévisibles», assure Jérôme Borfiga, directeur de Regus Suisse Romande (voir interview). Ce système favorise en outre la «nomadisation» des entreprises qui se voient offrir la possibilité d'être hébergées au gré de leurs déplacements dans les différents centres d'affaires de la marque. Un réseau de centres qui couvre aujourd'hui pas moins de 95 pays à travers le monde, la Suisse comptant à elle seule treize sites, dont cinq pour sa partie romande. ■

## RENCONTRE AVEC JÉRÔME BORFIGA

**Directeur de Regus Suisse Romande, qui évoque pour nous les clés du succès du concept immobilier.**



PRÉSENT DANS 550 VILLES À TRAVERS LA PLANÈTE ET SUR TREIZE SITES EN SUISSE, REGUS EST AUJOURD'HUI LE LEADER MONDIAL EN MATIÈRE DE LOCATION D'ESPACES FLEXIBLES DE TRAVAIL.

### **Quel est le profil des sociétés qui recourent à vos services en Suisse romande? Et quels sont leurs besoins?**

Start-up, multinationales ou encore indépendants: tous types d'entreprises sollicitent nos services. Nous leur proposons plus de flexibilité en mettant à leur disposition des locaux clé en main pour la durée qu'elles souhaitent, d'une simple journée à plusieurs années. Réception, salles de réunion, connexion wifi, business lounge et personnel: tout est pris en charge par Regus, qui offre des solutions adaptées au cas par cas selon la taille et le cahier des charges de l'entreprise. Recourir à cette flexibilité permet de se délester des contraintes liées à la location traditionnelle (résiliation de bail, entretien logistique, coûts de fonctionnement...) et de rentabiliser l'espace avec la possibilité de le modifier au gré des changements au sein de l'entreprise. Dans les bureaux traditionnels, il y a souvent des mètres carrés perdus: notre concept, lui, se fonde sur un critère de rationalisation de l'espace. Chaque utilisateur mutualise une partie de ce dernier en fonction de son activité.

À la naissance du concept Regus, il y a 30 ans, la clientèle, plus habituée à ce genre de concept, était plutôt anglo-saxonne. On observe aujourd'hui un renversement des mentalités, 60% de notre clientèle étant aujourd'hui locale. Des petites entreprises en phase de création ou de transition trouvent cette alternative particulièrement adéquate, aussi bien en termes logistiques que financiers.



## DOSSIER IMMOBILIER COMMERCIAL

### Ces solutions sont-elles plus rentables pour les entreprises que des locaux fixes?

Oui, c'est financièrement très intéressant! Par rapport aux frais qu'engage une location traditionnelle, les économies réalisées sont de l'ordre de 60 à 65%. Cela représente moins d'investissements, et les entreprises bénéficient en plus d'adresses de prestige partout dans le monde. Certains travailleurs indépendants ou petites structures utilisent en outre nos adresses comme domiciliation de leur société, avec gestion du courrier, réponse téléphonique, sans pour autant être présents physiquement de manière régulière.

### Déjà présent à Genève, Berne et Zurich notamment, Regus vient d'inaugurer un nouveau centre d'affaires à Lausanne. Pouvez-vous nous en dire plus?

L'ouverture de ce centre à Lausanne correspond à une forte demande. Depuis quelques années, l'Arc lémanique connaît un important déploiement économique, alors que précédemment, Genève monopolisait à elle seule une grande partie de l'activité. Du fait de sa densité et de

sa relative proximité avec l'Aéroport, Lausanne est devenue le pivot de l'axe Genève-Berne, en direction de la Suisse alémanique. De nombreuses petites sociétés s'y implantent et sont en attente de cette flexibilité qu'on leur propose. Lorsqu'on monte son entreprise, le développement est progressif et l'on ne peut pas se permettre d'investir trop d'argent dans son installation. Il faut trouver un bon rapport qualité/prix.

### Comment voyez-vous l'avenir et comment pensez-vous encore améliorer vos services?

D'ici deux à trois ans, nous souhaiterions que chaque utilisateur, quel que soit l'endroit où il se trouve, puisse bénéficier de nos services à proximité. En France, un partenariat avec la SNCF a ainsi été mis en place: de grandes gares offrent aux utilisateurs nomades des lieux privilégiés dans lesquels il est possible de travailler et faire des réunions de la manière la plus flexible qui soit. Un autre projet de développement du même genre est actuellement à l'étude dans les centres commerciaux. Et il se pourrait bien d'ailleurs que ce soit la Suisse qui teste le projet... ■



## Nous dévoilons chaque jour tous les secrets du marché de l'art à partir de 99€ par an\*

Résultats d'adjudication, cotes & indices, prix actualisés, prochaines ventes, signatures et biographies d'artistes, service d'estimation, place de marché. Tous nos abonnements donnent un accès illimité à nos banques de données et images.

\*voir conditions spéciales sur [www.artprice.com](http://www.artprice.com)

**artprice**

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

[artprice.com](http://artprice.com) | +800 2780 0000 (numéro gratuit) | [Artprice.com](http://artprice.com) on Twitter | Tout l'univers d'Artprice : <http://web.artprice.com/video> | Artprice.com est inscrit au SRD Long Only, Nyse Euronext Paris

# LE PROJET D'ORDONNANCE SUR LA CONSTRUCTION DE RÉSIDENCES SECONDAIRES

**Frédéric Dovat**

Secrétaire général de l'USPI Vaud

Suite à l'acceptation le 11 mars 2012 de l'initiative «pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires», le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) a mis sur un pied un groupe de travail chargé d'élaborer une ordonnance d'application de l'article 75b Cst. féd. Celui-ci a rendu son projet d'ordonnance dont certaines dispositions sont examinées ici.

À titre de rappel, l'article 75b alinéa 1er Cst. féd. précise que «les résidences secondaires constituent au maximum 20 pour cent du parc des logements et de la surface brute au sol habitable de chaque commune». Par ailleurs, selon l'article 197 chiffre 8 Cst. féd., le Conseil fédéral est compétent pour édicter une ordonnance d'exécution si une loi n'est pas entrée en vigueur d'ici au 11 mars 2014 et les autorisations de construire de résidences secondaires délivrées après le 1er janvier 2013 sont nulles dans les communes ayant atteint ce seuil de 20%.

Bien que la base légale de ce projet d'ordonnance soit hautement discutable, l'ordonnance doit se limiter à des dispositions d'exécution de l'article 75b Cst. féd., à savoir déterminer les autorisations de construire concernées par cette disposition.

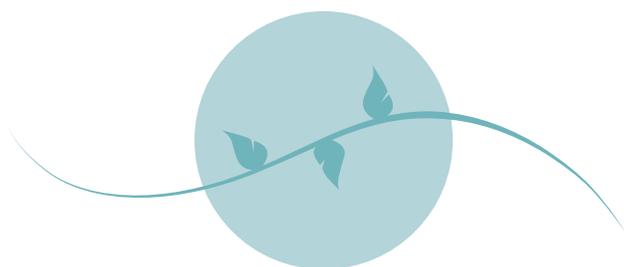
Le projet d'ordonnance définit la résidence secondaire comme tout logement dont l'occupant n'est pas domicilié dans la commune. Une telle définition est trop large car elle inclurait ainsi, à titre de résidence secondaire, les logements occupés pour des raisons professionnelles, scolaires ou sanitaires. C'est le lieu de rappeler que les initiants ont garanti que ce type de logement ne serait pas visé par l'initiative. Aussi, il y a lieu d'exclure ces logements sous peine d'entraver sérieu-



*La définition de résidence secondaire par le projet d'ordonnance est trop large car elle inclurait ainsi les logements occupés pour des raisons professionnelles, scolaires ou sanitaires. Il y a lieu d'exclure ces logements sous peine d'entraver sérieusement le développement économique de certaines régions*

sement le développement économique de certaines régions. En outre, le projet d'ordonnance entend protéger les résidences qui existaient avant le 11 mars 2012, de manière à permettre tout changement d'affectation de celles-ci. Si une telle protection peut être saluée, elle est toutefois sujette à critiques dès lors que la notion de résidence n'existe pas sur le plan statistique et qu'il n'y a pas lieu de se limiter au logement. En effet, dans certains villages, se trouvent des bâtiments et constructions traditionnels qui n'ont pas d'affectation de logement. On devrait donc lui préférer le terme de bâti existant ou autorisé. En outre, cette protection devrait aussi

concerner tous les travaux de rénovation, transformation et agrandissement de ce bâti, de manière à ne pas dissuader le propriétaire d'entreprendre de tels travaux. Il n'y a aucune raison de limiter la protection au 11 mars 2012 dès lors que, compte tenu de l'article 197 chiffre 8 Cst. féd., le projet d'ordonnance ne saurait entrer en vigueur avant le 1er janvier 2013. Ainsi, le bâti existant ou autorisé au 1er janvier 2013 devrait être protégé et ne pas se voir appliquer l'article 75b Cst. féd. Enfin, ce projet d'ordonnance ne doit s'appliquer que pour les demandes d'autorisation de construire déposées après le 1er janvier 2013. ■



Lake Geneva Park

## ECRIN D'excellence

Entre Genève et Lausanne,  
surfaces administratives à louer

- › 12'000 m<sup>2</sup> de plateaux polyvalents
- › Accès optimal en voiture et transports publics
- › Disponibilité été 2013

[www.lakegenevapark.com](http://www.lakegenevapark.com)



STEINER SA  
1, chemin du Viaduc  
CH-1000 Lausanne 16 Malley  
[www.steiner.ch](http://www.steiner.ch)

CONTACT:  
Luana Vieira  
T. +41 (0)58 445 28 72  
E. [lakegenevapark@steiner.ch](mailto:lakegenevapark@steiner.ch)

**STEINER**  
TOTAL SERVICES CONTRACTOR



Hôtel Particulier

### TRANCHÉES

Rue Firmin-Massot

Hôtel particulier de très bon standing de 610 m<sup>2</sup>. A proximité de toutes les commodités et des transports publics. Disponibilité janvier 2013.

Prix et conditions de location sur demande.



Bureaux

### CENTRE VILLE

Rue du Stand

A deux pas des rues basses, à louer belle surface de bureaux de 330 m<sup>2</sup> au 4ème étage comprenant plusieurs bureaux individuels, une grande salle de conférences et un grand open space.

Disponibilité à convenir.

Prix et conditions de location sur demande.



Bureaux

### VIEILLE VILLE

Rue François-Bellot

Magnifique surface administrative de 404 m<sup>2</sup> répartie sur deux niveaux, située dans un magnifique immeuble datant de la fin du XIXème siècle avec de belles hauteurs de plafond. Proche de toutes les commodités et du centre ville. Disponible de suite.

Prix et conditions de location sur demande.



Bureaux

### CAROUGE

La Majolique

Situées dans le Vieux Carouge, à proximité de toutes les commodités, à louer belles surfaces administratives de 199 m<sup>2</sup> à 938 m<sup>2</sup> au rez-de-chaussée d'un immeuble en cours de construction. Disponibilité Automne 2013.

Prix et conditions de location sur demande.



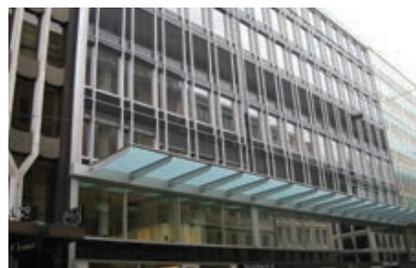
Hôtel Particulier

### EGLISE RUSSE

Rue Saint-Victor

A deux pas de l'église Russe et à proximité du centre ville et de toutes les commodités, à louer très bel Hôtel Particulier de 800 m<sup>2</sup> réparti sur quatre niveaux. Disponibilité à convenir.

Prix et conditions de location sur demande.



Bureaux

### CENTRE VILLE

Rue du Rhône

Au cœur du quartier des affaires et du centre-ville, belle surface administrative de 412 m<sup>2</sup> entièrement équipée, comprenant plusieurs bureaux individuels et salles de conférences. Disponible de suite.

Prix et conditions de location sur demande.

Locaux Commerciaux 022 908 23 33 entreprises@brolliet.ch

## VENTES IMMEUBLES



Immeuble locatif

### VIEILLE VILLE

Bourg-de-Four

Situation unique au cœur de la Vieille Ville de Genève, immeuble abritant sept appartements et une arcade. Potentiel intéressant. Convient aux investisseurs et aux utilisateurs.

Prix et renseignements sur demande.

Ventes Immeubles 022 908 24 12 f.bornert@brolliet.ch

uspr<sup>genève</sup> vaud COURTIERS PARTENAIRES

## S'installer en Suisse ? *Living in Switzerland ?*

Prestations, conseils et offres immobilières  
d'exception.

*Services, advices and luxury real estate.*

**Elitim**  
**Lausanne - Nyon - Genève - Paris**

[www.elitim.ch](http://www.elitim.ch)

# PILET & RENAUD

AGENCE IMMOBILIÈRE DEPUIS 1872

## EXCEPTIONNEL

QUAI GUSTAVE-ADOR

### **LOCAUX ADMINISTRATIFS FACE AU JET D'EAU**

D'une surface totale d'environ  
1'000 m<sup>2</sup> répartis sur **3 niveaux**  
avec locaux en sous-sol et  
places de parking

Possibilité d'acquérir  
par niveau d'environ 300 m<sup>2</sup>

*Prix sur demande*

**Pour tout renseignement :**

- ▶ **Christophe Aubert**  
+ 41 22 322 92 67
- ▶ **Thierry Gaillard**  
+ 41 22 322 92 24

**VENTE**

# 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 BHOUTAN AUTOMNE 2012

Festivals et grande Randonnée-Découverte: «Le Snow Man Trek»; un voyage d'exception au Royaume du Dragon. Le Bhoutan est situé au cœur de l'Himalaya oriental entre l'Inde et le Tibet. Seul pays de la planète où le bouddhisme tibétain est reconnu comme la religion officielle, le Bhoutan ou le Pays du Dragon est le plus secret des royaumes himalayens. Ce programme de qualité totalement personnalisé est conçu en trois temps cohérents: avec en prémices une approche culturelle dynamique du Bhoutan qui permet à la fois une assimilation du décalage horaire (+5h30) et surtout une bonne acclimatation à l'altitude. Vous assisterez durant trois ou quatre jours à différents Tséchus (festivals religieux de danses masquées) par un itinéraire en véhicule privé franchissant des cols routiers entre 3100m et 3800m; idéal pour l'adaptation à l'altitude. Puis progressivement, nous débiterons ce trek qui longe tous les plus beaux et hauts sommets du Bhoutan faisant office de frontière naturelle avec le Tibet. Le circuit intégral qu'est le «Snow Man Trek» se fera en 26 jours de marche incluant 3 jours de repos, par un itinéraire très peu fréquenté et la traversée de beaux villages isolés sur le toit du monde. Vous irez, rythmés au pas des yaks, par de nombreux cols dont trois à plus de 5000 mètres rejoindre le Bhoutan central, ou Bumthang, cœur culturel du royaume. De là, en véhicule privé nous emprunterons la Trans-Bhoutanaise d'Est en Ouest pour une découverte des bourgades, de leurs dzongs et monastères à l'architecture traditionnelle préservée et de toute beauté qui jalonnent cette route spectaculaire pour regagner Paro et l'unique aéroport international du Pays. Pour plus d'informations, [tina@vickyh.ch](mailto:tina@vickyh.ch)

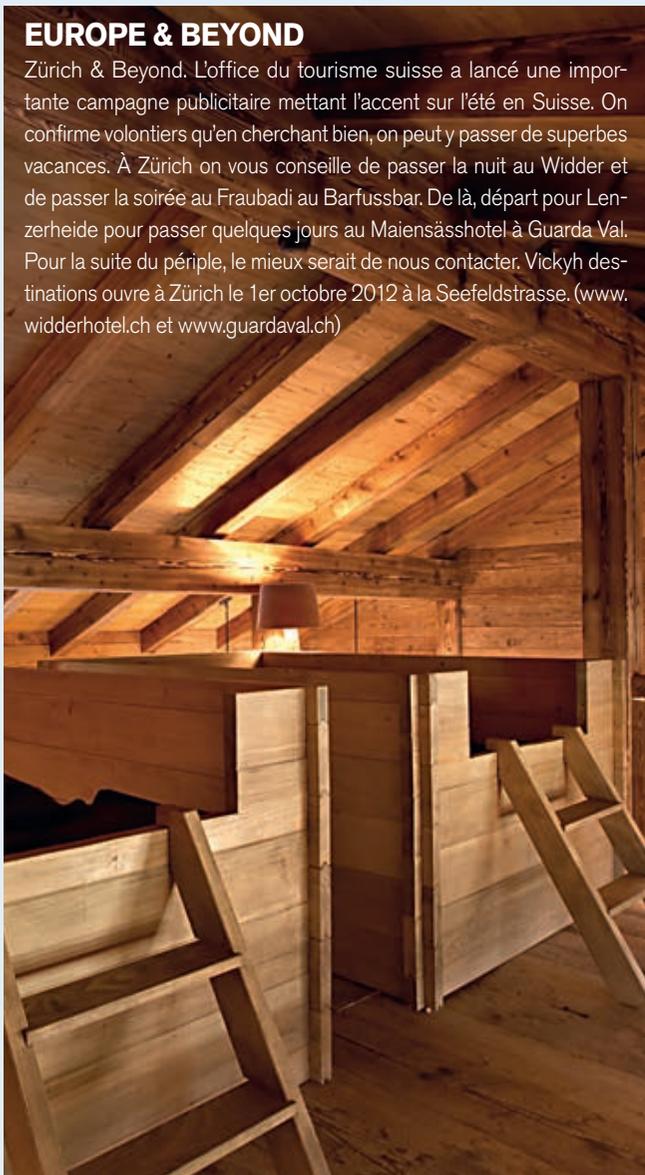
## ASIE

Dedon Island! Dedon Island! Le groupe Dedon, connu pour son mobilier de jardin et le dynamisme du jeune président, Bobby Dekeyser, poursuit la passion du «Barefoot attitude» en ouvrant aux Philippines Dedon Island. Une île privée, 9 bungalows, une déco et un concept signé Jean-Marie Massaud et Daniel Pouzet. Le paradis sur terre! Sincèrement, l'expérience en vaut le détour. De là, les portes du Sud-Est asiatique vous sont grandes ouvertes. Réservations en exclusivité pour l'Europe chez Vickyh destinations. ([www.dedon.de](http://www.dedon.de), prix sur demande)



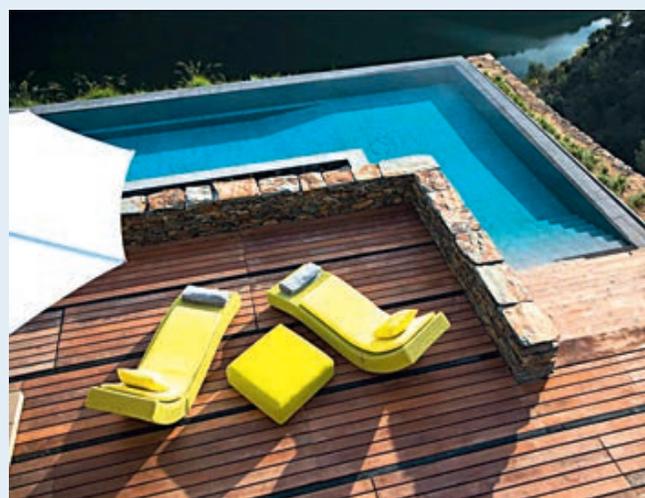
## EUROPE & BEYOND

Zürich & Beyond. L'office du tourisme suisse a lancé une importante campagne publicitaire mettant l'accent sur l'été en Suisse. On confirme volontiers qu'en cherchant bien, on peut y passer de superbes vacances. À Zürich on vous conseille de passer la nuit au Widder et de passer la soirée au Fraubadi au Barfussbar. De là, départ pour Lenzerheide pour passer quelques jours au Maiensässhotel à Guarda Val. Pour la suite du périple, le mieux serait de nous contacter. Vickyh destinations ouvre à Zürich le 1er octobre 2012 à la Seefeldstrasse. ([www.widderhotel.ch](http://www.widderhotel.ch) et [www.guardaval.ch](http://www.guardaval.ch))



## SI PRÈS

Il n'est pas toujours utile de partir au bout du monde pour prendre un peu de recul, répétons-le nous. La Romaneira, c'est la bastide des vacances familiales emplies de beaux souvenirs. Mille curiosités y trouvent leur place: lits à baldaquin en fer forgé, baignoires à l'ancienne, objets contemporains et improbables collections de papillons. Cette belle quinta perchée au dessus du Douro et perdue au milieu des vignes de Porto décline un esprit colonial aux influences portugaises, brésiliennes et anglaises. ([www.quintadaromaneira.pt](http://www.quintadaromaneira.pt) dès CHF 350.-)



## «ONCE» PAR VICKYH

Le voyage que l'on rêve de faire une fois dans sa vie. ONCE se propose de vous faire vivre ce voyage d'une vie, unique et à votre mesure. Nos spécialistes de l'Afrique, de l'Asie et de l'Amérique du Sud ont rêvé, chacun, à ce voyage; celui qu'on ne vit qu'une fois, celui qui restera à jamais gravé dans la mémoire. Autour de ce projet nous avons réuni des partenaires prestigieux et une partie de votre voyage sera remis directement à des organisations aux missions écologiques que nous pensons importantes ou qui nous sensibilisent. ([www.oncebyvickyh.ch](http://www.oncebyvickyh.ch))



## AMÉRIQUE DU SUD

La ville de Buenos Aires est considérée comme La Mecque du Polo mondial. C'est lors du premier week-end de décembre qu'a lieu la finale du plus important tournoi de polo au monde au cœur de Buenos Aires. Un événement à ne pas manquer. Le Musée d'Art latino-américain de Buenos Aires (MALBA) hébergera dès le début du mois de novembre le Festival Art-Futura, une fusion entre le monde de l'art et des nouveaux médias. N'oublions pas le Festival international de Jazz du 21 au 26 novembre ainsi que le Festival Cambalache, un subtil mélange de danse contemporaine inspirée du Tango et du Théâtre. Ne manquez pas une visite de l'Hôtel Faena & Univers, un ancien moulin situé dans l'ancien quartier industriel de Buenos Aires entièrement transformé par Philip Starck. Si vous êtes plus «classique» nous vous recommandons un séjour dans une maison de maître datant du début du 20e siècle. ([www.faenahotelanduniverse.com](http://www.faenahotelanduniverse.com) et [www.algodonmansion.com](http://www.algodonmansion.com) dès CHF 250.-).

## AFRIQUE

Sur les bords de la Camp's Bay de Cape town les villas extra exclusives de Ebb Tide sont nichées dans l'un des plus beaux spots d'Afrique du Sud. Conçues par Greg Wright ces villas sont certainement ce que vous trouverez de plus beau sur la côte. Des maisons avec piscines à débordement et tout le confort aux touches design y sont tenues par une équipe entièrement à votre service. De là, la ville du Cap s'offre à vous avant de partir sur la route des jardins, celles des caves, pour déguster les meilleurs crus locaux ou enfin s'envoler pour un safari dans les réserves réputées du Kalahari ou d'Afrique. ([www.campsbayapartments.com](http://www.campsbayapartments.com), prix sur demande)



## BOOK IT

«Non Objective Sud» à Tulette le 13 juillet sera définitivement «the place to be» cet été. Karole Vail, curatrice au Guggenheim de New York et Andrew Huston, artiste peintre ont fondé en 2006 NOS dans le but d'organiser des résidences d'artistes et présenter sous forme de collégialité et hors des centres urbains internationaux des expositions regroupant la crème des artistes contemporains. Photo, peinture, installations, multimédia dans une Provence ronronnante. Cette année l'exposition sera dirigée par Dan Walsh. Les plus grands artistes se succèdent et ici, on ne fait place qu'à l'art et aux rencontres... ([www.nonobjectifsud.org](http://www.nonobjectifsud.org))



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](http://www.vickyh.ch)

L'ART EN LIGNE ENSEMBLE

# LA-GALERIE MOBILE CONCOURS PHOTO



## Photographes

Professionnels et amateurs :  
Ce concours s'adresse à vous !

Les lauréats du mois seront récompensés par la mise en valeur de leurs œuvres sur quatre emplacements AL MIDI 12 intégrés à l'habillage du tram Tango « LA-GALERIE MOBILE » qui circulera durant une année sur tout le réseau TPG.

Remise des photos jusqu'au 12 août 2012

Rendez-vous sur [www.tpgpub.ch](http://www.tpgpub.ch)

Partenaire principal



Partenaires media



Les photos des lauréats  
seront exposées sur le  
tram-galerie pendant 1 mois !

tpg  
pub  
tpg · publicité SA

Des idées qui bougent !

Par Aurélie Chassot

## THÉÂTRE ET VERDURE

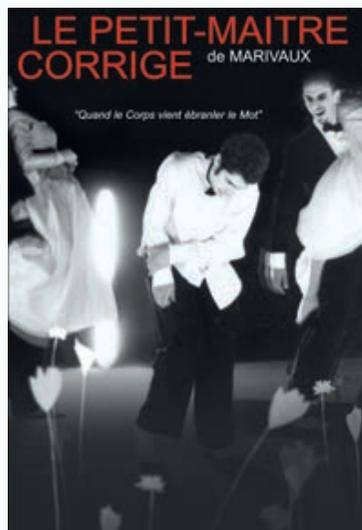
C'est au beau milieu du parc La Grange, loin de l'agitation de la ville, que l'on trouve le théâtre de l'Orangerie. Le bâtiment, entièrement rénové il y a tout juste un an, a été conçu pour répondre à une double fonction: orangerie en hiver et théâtre en été. La scène construite en 1966 a été conservée. Ce mélange de moderne et d'ancien donne un style unique et charmant à cet édifice. Ce mois-ci se joue, à partir du 7 août, l'une des pièces les plus méconnues de l'auteur classique et incontournable du théâtre français Marivaux: *Le petit maître corrigé*. C'est l'histoire d'une beauté provinciale promise à un «précieux ridicule» de Paris. Elle ne l'épousera que si elle parvient à corriger ses manières de petit-maître et à lui faire avouer qu'il l'aime. Ce vaudeville aux airs légers et drôles est en fait le reflet de l'éternelle bataille entre sexes et des différences profondes qui existent entre la province et la ville. On y découvre un Marivaux avant-gardiste: ce sont les femmes qui mènent le bal. (La vision de José Lillo, le metteur en scène: «C'est avant tout une histoire de jeunes gens (...) où la valeur et la tyrannie du look, de la mode, de la norme et du spectacle n'en finissent plus de traverser les siècles»). Le petit plus: c'est le chef Emmanuel Delaby, connu comme chef du Flux Laboratory à Carouge qui assurera la restauration du bistro de l'Orangerie, ouvert avant et après les représentations.



### RESTAURANT PAKÙ PAKÙ

Niché au cœur du charmant vieux Carouge, ce restaurant japonais a ouvert ses portes mi-avril et ne désemplit pas. Il se démarque des traditionnels restaurants de sushis en proposant uniquement des plats japonais cuisinés, chauds ou froids. Les aficionados du «bento» seront ravis de retrouver le concept en plat du jour. Et pour ceux qui ont envie de tout goûter, cap sur les «isakayas», des tapas asiatiques à partager. Pour les adeptes de sushis, divers «tataki» sont également au menu. À noter encore les traditionnels plats de viandes et de poissons sur le grill. Pour une ambiance «Tokyo en fin d'après-midi», la carte propose des sakés et des bières japonaises comme si on y était. Idée originale: on compose ses menus soi-même en cochant une liste des plats. Les stylos et les baguettes sont fournis! La déco est moderne et chaleureuse avec une particularité: le coin bar du fond où l'on voit les cuisiniers travailler devant soi. Pour goûter à la vraie cuisine quotidienne japonaise pas besoin de prendre l'avion: le «Pakù Pakù» est à portée de tram.

Pakù Pakù  
43, rue Vautier  
Tél : 022/301 00 03 (réservation quasi-obligatoire)  
Mardi au samedi – ouvert midi et soir



### Théâtre de l'Orangerie

Parc La Grange - Quai Gustave-Ador 66c

Tél: 022/ 700 93 62

[www.theatreorangerie.ch](http://www.theatreorangerie.ch)

Le Petit Maître Corrigé - Du 7 au 19 août

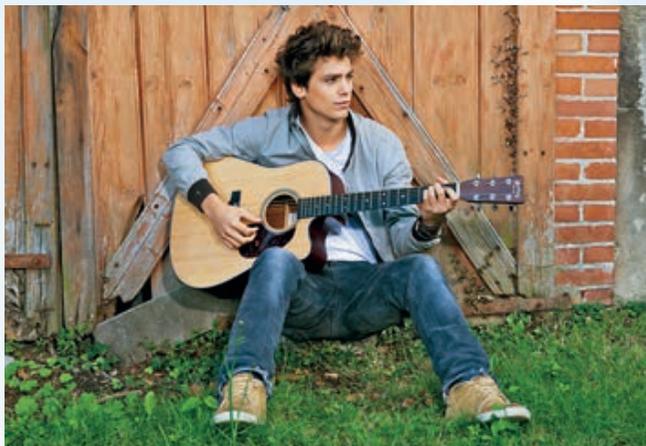


## MUSIQUES EN PLEIN AIR

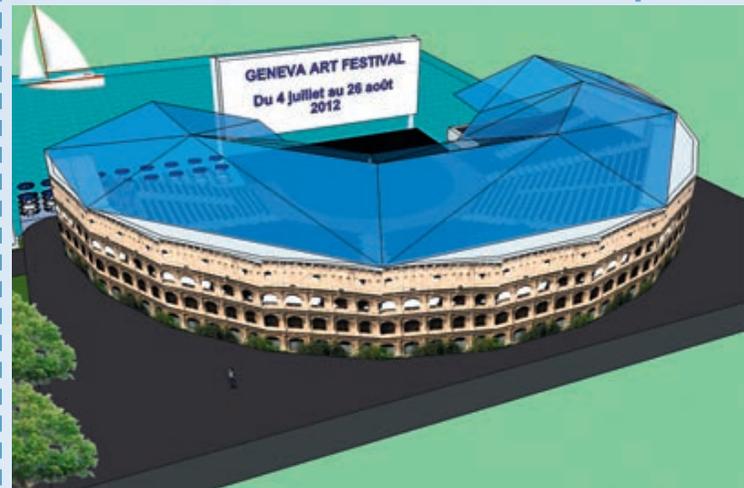
Organisé par la ville de Genève, le festival de musiques en été réunit divers concerts de classique, jazz et musiques actuelles. Se déroulant essentiellement à la cour de l'hôtel de Ville et sur la scène Ella Fitzgerald du Parc La Grange, il permet de profiter pleinement de la saison chaude et propose une affiche variée et colorée. Au programme, des artistes de renommée pour le classique: David Fray, Angelika Kirchsclager et Tedi Papavrami. Les mordus de jazz ne seront pas en reste avec à l'affiche notamment: Take 6, Benny Golson et Eliane Elias. Pour les musiques actuelles, les représentations sont toutes données au cœur du Parc des Eaux-Vives et sont gratuites. Les artistes sont eux aussi haut en couleur: Alice Russell, Selah Sue, Tarrus Riley, ainsi que le jeune artiste émergent suisse Bastian Baker et bien d'autres encore. Cette programmation variée permet à ceux qui travaillent de voyager et aux autres de prolonger leurs vacances. Mêlant les goûts, les passions et les cultures, le festival de musiques en été, c'est maintenant jusqu'au 24 août. Pour la programmation complète: [www.musiquesenete.ch](http://www.musiquesenete.ch).

### Festival de musiques en été

Scène Ella Fitzgerald (Parc La Grange) - Cour de l'hôtel de Ville  
Tél: 0800 418 418  
[www.musiquesenete.ch](http://www.musiquesenete.ch)  
Jusqu'au 24 août



## GENEVA ART FESTIVAL



L'ancien Cinéac devient le «Geneva Art Festival». Toujours situé au même endroit, sur le Port Noir au Quai Gustave Ador, l'ancien cinéma en plein air se transforme le temps de l'été en une immense arène et devient un festival en plein air. Ce nouveau concept, unique à Genève, fera coexister cinéma, musique, théâtre etc. Son but est d'exposer dans un nouveau lieu diverses facettes de la culture genevoise. Les séances sous la pluie, c'est fini: en effet l'infrastructure du festival se compose d'une immense arène en partie couverte. Il y aura des gradins, un restaurant et une terrasse panoramique VIP, le tout pouvant accueillir jusqu'à 3000 personnes. À côté de la programmation officielle, le Geneva Art Festival proposera également toutes sortes d'activités originales pour les jeunes et les seniors les mercredis et dimanches après-midi. Les organisateurs promettent également des «beach parties» les samedis après-midi. Pour le reste, vous pouvez consulter le site internet officiel: [www.genevartfestival.ch](http://www.genevartfestival.ch).

Geneva Art Festival  
Port Noir - Quai Gustave-Ador  
[www.genevartfestival.ch](http://www.genevartfestival.ch)  
Du 4 juillet au 26 août

## CAFÉ LOUIS

L'ancien café Métropole prend une bouffée d'air frais. Repris par Gregory Ahr, créateur des lieux les plus branchés de Genève, comme la SIP, l'Universal, ou encore la Demi-lune, le restaurant change complètement de décoration et de cuisine. Les deux étages sont conservés. En bas un style très «brasserie New-Yorkaise» et en haut une ambiance plus «lounge-hôtel des années 80». Voulant se différencier des traditionnels restaurants du centre-ville, le «Café Louis» met un point d'honneur à maintenir une carte simple et accessible, dans un cadre raffiné. Le chef,

Mohcin El Hachimi, ancien cuisinier de «l'Armoire», propose des plats de produits bruts inspirés de la cuisine française. Le soir, l'ambiance se fait plus tamisée et intimiste, à la lueur des bougies. La musique augmente de volume au fur et à mesure de la soirée, idéal pour rester après le dîner, prendre un verre et même danser. Dans ce nouveau lieu à la mode, l'adage du propriétaire se vérifie pour l'instant: «les prix sont aussi doux que la cuisine est bonne».



### Café Louis

6 rue des Princes. Tél : 022/310 06 70.  
Lundi: ouvert à midi seulement. Mardi au vendredi: Ouvert midi et soir et samedi: Ouvert le soir seulement

HOLLYWOOD

# One FM *fait son cinéma!*

Gagnez tous les jours vos places  
de cinéma en écoutant One FM



PARTENAIRE DES PLUS GRANDS ÉVÉNEMENTS

107 FM / Genève – 107.2 FM / Lausanne – 99.3 FM / Riviera – 107.9 FM / Nord vaudois

[www.onefm.ch](http://www.onefm.ch) –  [www.facebook.com/onefm.ch](http://www.facebook.com/onefm.ch)

# LES POLOS DE L'ÉTÉ



**Boggi**  
Polos  
Collection  
d'été,  
**139 CHF**



**Vicomte  
Arthur**

Polo homme,  
Around the  
world,  
**85 CHF**

Polo femme,  
Dauville Yacht  
Club,  
**115 CHF**



**Gant**  
Polo homme  
Gant Mainline,  
**139 CHF**  
Polo femme  
Gant Mainline,  
**139 CHF**



**Bérence**  
Polo manche  
courte, collection  
Genève,  
**119 CHF**

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



NOUVEAU  
SITE

WnG Solutions DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny  
www.wng.ch

# IBCOM

## SOMMAIRE IBCOM

JUILLET / AOÛT 2012

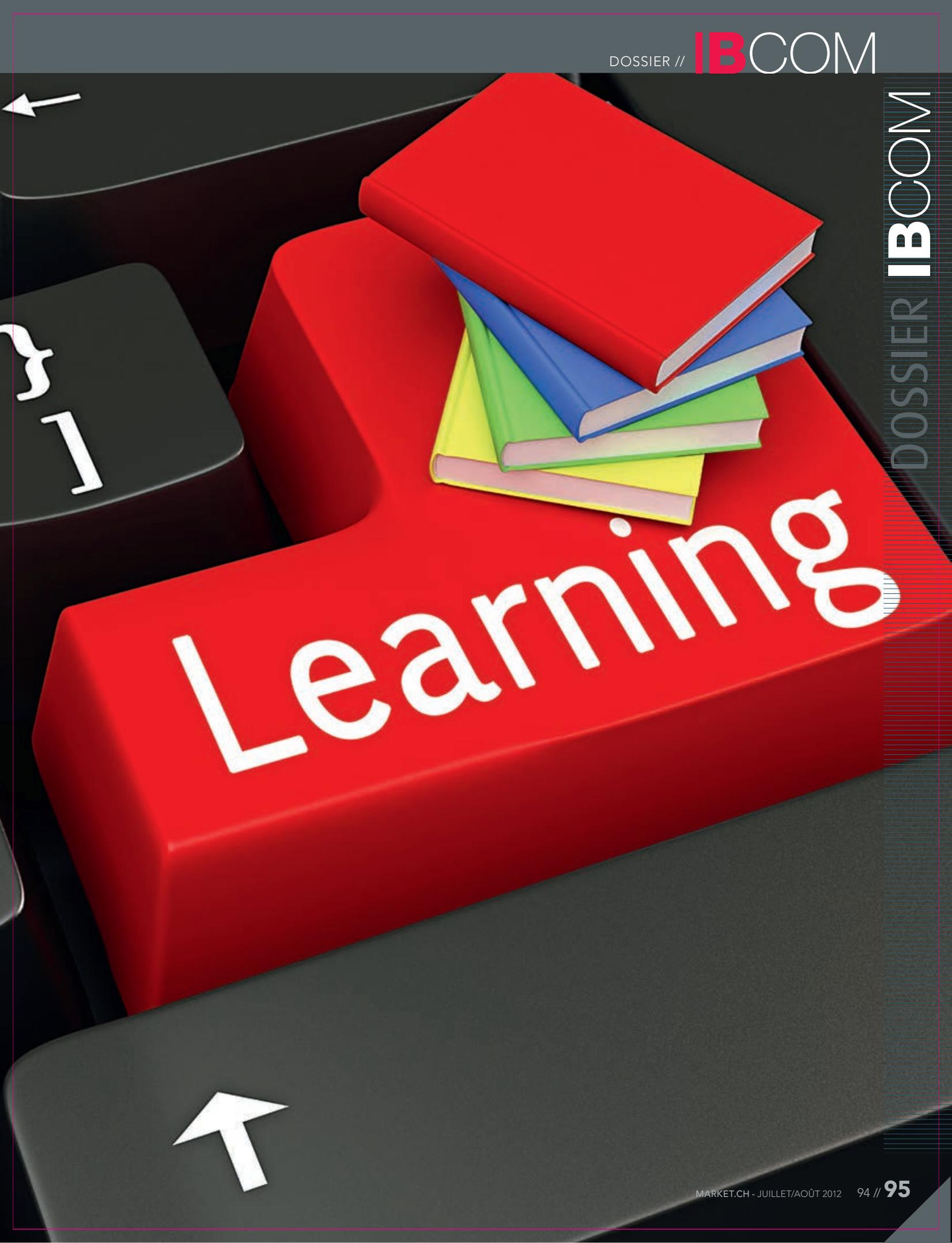
- 94 E-LEARNING:  
LA FORMATION  
EN LIGNE**
- 104 EVENT**  
14E JOURNÉE DES SOLUTIONS  
BANCAIRES
- 105 EVENT**  
UN CENTRE DE CALCUL SÉCURISÉ  
POUR LA FINANCE
- 108 @ PLANÈTE WEB**
- 108- **COMMUNICATION 2.0:**  
«PINTEREST», UN MÉDIA SOCIAL  
INCONTOURNABLE
  - 111 - **GOOGLE PENGUIN:**  
UNE ÉVOLUTION QUI  
SE CONCRÉTISE!
  - 112 - **E-COMMERCE:**  
L'IMPORTANCE DES CHIFFRES
  - 113 - **LE WEB-DOCUMENTAIRE:**  
LE FUTUR DU RÉPORTAGE
  - 114 - **LES ACTUS DE LA SISR:**  
LE D'INTERNET À SIERRE



# E-LEARNING: LA FORMATION EN LIGNE



**Jean-Luc  
Perrenoud**



Learning

# E-LEARNING: LA FORMATION EN LIGNE



**DU E-LEARNING 1.0 AU E-LEARNING 2.0 EN PASSANT PAR LE GREEN E-LEARNING, RETOUR SUR L'ÉVOLUTION, LES AVANTAGES ET L'UTILISATION ACTUELLE QUI EST FAITE DE LA FORMATION EN LIGNE.**

**L'**utilisation de l'ordinateur pour la formation n'est évidemment pas une nouveauté. Depuis des décennies, il a existé des cours sur support informatique. On parlait de CBT, computer based training, formation dispensée par ordinateur. Dès l'avènement d'internet et du courrier électronique, il a été possible dans d'innombrables domaines de télécharger des supports de cours enrichis d'exercices à résoudre et à renvoyer pour correction. Appelons cela l'e-learning 1.0. Aujourd'hui la formation en ligne profite évidemment du développement des réseaux et des nouvelles technologies liées à internet. L'apprenant peut suivre sur son poste en direct ou en différé des cours donnés ex cathedra, communiquer avec l'enseignant et les autres étudiants de façon synchrone ou asynchrone, participer à des discussions en vidéoconférence, effectuer laboratoires et exercices depuis son domicile, travailler à des projets en groupe. C'est l'e-learning 2.0. Certains

Michel Joye, Directeur des Transports publics de la région lausannoise sa (tl)

## L'entreprise tl est cliente Business Sunrise car son réseau propose également les meilleures connexions.



Les Transports publics de la région lausannoise acheminent près de 98 millions de passagers par an. Tous les collaborateurs ainsi que tous les distributeurs de titres de transport sont reliés à notre centrale grâce aux solutions Business Sunrise intégrant des cartes SIM et des lignes à fibres optiques. Adoptez, vous aussi, Business Sunrise! Vous bénéficierez des solutions de communication les plus performantes tout comme d'un service personnalisé et professionnel. [business-sunrise.ch](http://business-sunrise.ch)

Business Sunrise

parlent aujourd'hui aussi, air du temps oblige, de green e-learning : zéro déplacement, zéro papier. Des ordinateurs reliés à internet ont depuis belle lurette pris leur place dans les salles d'école dès la maternelle pour un usage à la fois sérieux et ludique. Et il est question de fournir à nos chères têtes blondes des tablettes plutôt que des livres imprimés. L'un des grands avantages de la formation

élèves n'est certainement pas sur le point de disparaître. Néanmoins l'e-learning joue un rôle de plus en plus important dans tous les domaines de la formation. De nombreuses entreprises et collectivités publiques s'en servent pour apprendre à leurs nouveaux collaborateurs ce qu'ils doivent savoir dans le cadre de leur nouvel emploi, qu'il s'agisse de sécurité, de règles en matière de frais de voyage ou

*Aujourd'hui la formation en ligne profite du développement des réseaux et des nouvelles technologies liées à internet. C'est l'e-learning 2.0.*

en ligne est évidemment qu'elle peut être suivie à partir de n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Les experts se disputent encore sur la question de savoir si la non-présence hic et nunc ne nuit pas à la qualité de l'apprentissage ou au contraire l'améliore. Cela dépend certainement tant de la matière, du formateur, du cours et de l'étudiant. Il existe probablement certaines formations qui requièrent absolument la présence sur place, mais c'est certainement l'exception. Dans de nombreuses situations, les personnes désireuses de suivre un cours n'ont simplement pas la possibilité d'être physiquement présentes. Certaines institutions proposent par exemple des formations de niveau universitaire à des étudiants d'autres pays qui ne peuvent pour des raisons financières ou politiques résider sur place durant toutes leurs études. Par ailleurs, s'il faut se former rapidement sur un nouveau système dans le domaine professionnel et qu'aucun cours n'est organisé à proximité dans un délai raisonnable, participer via internet à une formation dispensée à distance constitue souvent une solution de rechange acceptable.

**Dans le monde académique**

L'enseignement traditionnel en classe avec un professeur en chair et en os devant ses

de formations plus spécialisées. Le site [elearning.myswitzerland.com](http://elearning.myswitzerland.com) propose par exemple des cours destinés aux agents de voyage. Mais c'est bien sûr dans le monde académique qu'internet prend une place de plus en plus importante pour transmettre les connaissances. Chaque université suisse dispose d'un centre e-learning dont les représentants se réunissent régulièrement au niveau national. De 2000 à 2008, la Confédération a financé sous le nom Campus Virtuel Suisse (CVS) un programme d'encouragement pour la création d'unités d'enseignement en ligne englobant toutes les universités et hautes écoles spécialisées (HES) du pays. Il en a résulté la création de CCSP (Centres de compétence, service et production) dans chaque institution ainsi que des services techniques centraux de nature technique et pédagogique. 112 projets ont été réalisés dans ce contexte. Dans le monde universitaire, les spécialistes en pédagogie s'impliquent évidemment fortement dans les projets, à la différence de la formation en entreprise souvent trustée par les spécialistes de la matière enseignée et des outils informatiques utilisés.

**Pour appréhender la réalité de la formation en ligne dans le monde académique, nous avons interrogé les**



**spécialistes du domaine dans trois institutions romandes:**

**L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE**

«À l'exception de notre faculté de théologie dont certains étudiants résident à l'étranger (par exemple en Afrique) et qui suivent les cours en synchrone sur internet pour obtenir le baccalauréat universitaire en théologie, l'Université de Genève ne propose pas systématiquement de formation à distance» explique Pierre-Yves Burgi, responsable informatique dans cette institution des services à la recherche et à l'enseignement. «Néanmoins beaucoup de nos étudiants ont un emploi en parallèle, d'autres ont des cursus complexes avec collisions de cours



une façon de communiquer plus vivante. Madame Kalliopi Benetos de TECFA (unité active dans le domaine des technologies éducatives de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève) estime pour sa part que «il existe autant de variantes de l'utilisation des technologies dans l'enseignement qu'il existe de façons d'enseigner. Les effets des innovations et changements apportés dans l'enseignement par l'introduction des TIC sont en cours d'étude, mais nous n'avons pas encore assez de recul pour dire quelle est l'ampleur de ces changements et où ils nous mènent».

#### UNIVERSITÉ DE FRIBOURG

Hervé Platteaux est responsable pédagogique au Centre NTE (Nouvelles technologies et enseignement) de l'Université de Fribourg. Plutôt qu'une formation à distance sous forme électronique, c'est le modèle hybride qui s'est imposé à Fribourg: on veut que l'étudiant soit présent et que son apprentissage puisse continuer à distance. La technologie n'est pas une finalité, l'important, ce sont les objectifs d'apprentissage. Ici, la plateforme électronique d'enseignement héberge l'ensemble des documents de cours, supports, exercices, forums, etc. Vient s'y ajouter une plateforme administrative qui permet entre autres de s'inscrire aux cours et aux examens. Les discussions de vive voix induisent une interaction qui se poursuit après la classe via des forums sur Internet. Il en est de même des travaux en groupe, où la technologie permet de travailler à plusieurs sur un support unique en ligne: document, forum, glossaire, base de données, etc. Les professeurs disposent d'une facilité plus grande de mise en œuvre, par exemple en effectuant un sondage pour déterminer les besoins des participants et les points à approfondir ou encore pour créer les groupes de travail. Pour les étudiants, l'interaction au moyen de «chats», forums et wikis représente un énorme avantage pédagogique. À l'Université de Fribourg, l'enthousiasme pour l'exploration des nouveaux moyens ne fléchit pas chez la majorité des professeurs. «Nous

et ces personnes ne peuvent donc pas toujours être présentes». Dans plusieurs facultés, les cours sont enregistrés, c'est le cas par exemple pour ceux de première année de médecine. Il existe ainsi une bibliothèque de 10 000 cours disponibles gratuitement, dont 40% sont accessibles au public (sur <http://mediaserver.unige.ch>). L'enseignant peut également transmettre sa leçon par avance, permettant à l'étudiant de se préparer de manière à ce que l'heure de cours devienne davantage un moment d'échange pour la mise en pratique de l'enseignement. Les plateformes LMS (voir glossaire) Moodle et DOKEOS sont ici utilisées pour contenir à la fois les supports, exercices et forums, ainsi que pour gérer le parcours pédago-

gique des étudiants. L'outil MAHARA de Moodle sert aux étudiants pour créer leur e-portfolio, véritable carnet de bord qui leur permet de structurer leurs activités et d'enregistrer leurs réflexions personnelles et le travail accompli. Un groupe d'innovation pédagogique a été constitué avec la mission d'explorer de nouveaux moyens d'enseignement, y compris ceux qui exploitent les technologies modernes. Certains auditoriums ont ainsi été équipés de tablettes qui permettent au professeur d'ouvrir un questionnaire auquel les étudiants peuvent répondre au moyen de leurs smartphones. L'enseignant peut également écrire sur ces tablettes, un moyen peut-être de revenir des présentations figées de type PowerPoint à

*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 !

Demandez votre échantillon sur [www.jeveuxetresatisfait.com](http://www.jeveuxetresatisfait.com)

**vanksen**

**E-LEARNING: LE POUR ET LE CONTRE**

**Les experts du domaine résumant de la manière suivante les avantages et inconvénients de la formation en ligne.**

**POUR L'APPRENANT:**

Il devient le maître de sa formation, profite de l'interactivité du processus, peut choisir librement le lieu et l'endroit où il se forme, progresse à son rythme indépendamment d'autres participants, peut s'auto-évaluer à tout moment et jouit en général d'un suivi personnel. Il peut suivre des formations qui n'existent pas à proximité. De grandes classes ne constituent plus forcément un désavantage.

Par contre, il doit être capable de travailler avec les outils du web (le contraire existe-t-il encore?) et disposer d'un accès efficace à internet. Il doit savoir gérer son autonomie, sa motivation, son rythme de travail. Le contact direct avec les formateurs et les collègues est plus difficile.

**POUR LE FORMATEUR :**

Il dispose d'une plateforme efficace et moderne pour dispenser cours et autres activités sans être lié à un lieu ou à un moment précis. La plateforme lui permet également d'assurer le suivi des apprenants et de leurs performances.

Par contre, le diffuseur de connaissances devient principalement un orchestrateur. Le contact avec les apprenants est réduit et la communication devient majoritairement écrite plutôt qu'orale.

**POUR L'ENTREPRISE QUI FORME SES COLLABORATEURS :**

L'e-learning permet de former l'ensemble des collaborateurs rapidement et de manière efficace. Les économies sont substantielles (cours, déplacements, logement, subsistance). Les collaborateurs peuvent suivre la formation au moment idéal. La formation peut être adaptée aux objectifs, aux besoins et compétences de chaque employé.

Par contre le contrôle de l'efficacité de la formation est plus difficile à établir. Et la mise sur pied du matériel pour des formations propres à l'entreprise peut être complexe et coûteuse.

Adapté de : [www.innovativelearningtechnologies.fr](http://www.innovativelearningtechnologies.fr)

voulons passer d'un système d'enseignement basé sur la transmission à une diversification des modalités et des dispositifs d'apprentissage. Mais le même bloc technologique n'est pas applicable à tous les types d'enseignement». L'Université de Fribourg collabore également avec celle de Genève, et l'EPFL, dans le cadre du projet PLE (personal learning environment, projet AAA Switch) portant sur le choix des outils d'apprentissage, un domaine en évolution permanente.

**UNIDISTANCE**

Unidistance (Fernuni dans la langue de Goethe) est, comme son nom l'indique, une université qui dispense sa formation à distance. Née de la fusion en 2005 de 3 centres régionaux, elle est aujourd'hui basée à Sierre, Brigue et Pfäffikon (SZ). Elle dispense des formations de niveau bachelor et master dans neuf disciplines (communication, droit, économie, édu-

*L'enseignement traditionnel en classe n'est certainement pas sur le point de disparaître. Néanmoins l'e-learning joue un rôle de plus en plus important dans tous les domaines de la formation*

cation, histoire, mathématiques, informatique, lettres et psychologie) ainsi qu'une formation continue en gestion d'entreprise et en communication appliquée aux relations publiques. La haute école compte à l'heure actuelle environ 2000 étudiants, suisses en très grande majorité. Le modèle d'enseignement est mixte, puisque si 80% de la formation est assurée à distance, 20% reste «présentielle» (autre néologisme du domaine) puisque les étudiants



[www.euruni.edu](http://www.euruni.edu)  
Business Education

**BBA / MBA**

**ACCREDITED BACHELOR  
& MASTER DEGREES**

GENEVA & MONTREUX | BARCELONA | MUNICH



European University  
CENTER FOR MANAGEMENT STUDIES  
[www.euruni.edu](http://www.euruni.edu)

Quai du Seujet 18  
1201 Geneva | Switzerland  
Tel: +41 22 779 26 71 | [info.gva@euruni.edu](mailto:info.gva@euruni.edu)

se retrouvent 5 samedis par semestre. Les examens se passent également sur place de façon traditionnelle. Scénarisé et basé sur la plateforme Moodle, l'e-learning comprend des supports de cours sous forme de textes et présentations, des exercices, questionnaires, jeux, matériels de référence. Chaque cours est animé par un professeur et un assistant, ce dernier responsable d'organiser forums et «chats». *Contact: [www.unidistance.ch](http://www.unidistance.ch).*

Nous l'avons vu, la plateforme informatique hébergeant les systèmes d'e-learning, le LMS, joue un rôle essentiel. Dans le monde des écoles, pour des raisons financières compréhensibles, la préférence va à des outils de type open source, donc sans frais de licence. Il existe quantité de produits de ce type, les plus répan-

pus chez nous étant Moodle, «plus complet, mais aussi plus complexe, jouissant d'un excellent support international» et DOKEOS «outil simple permettant aux professeurs de mettre facilement leurs cours en ligne».

### LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**Le monde de la formation professionnelle n'est bien sûr pas en reste dans le domaine de l'e-learning. En Suisse romande seulement, on compte de nombreuses sociétés, locales ou filiales d'un groupe étranger, proposant outils et formations en ligne. Notre région compte même des éditeurs de logiciels de formations en ligne. En voici quatre:**

#### MINDONSITE

MindOnSite, familièrement MOS, filiale du groupe français DEMOS, est l'éditeur du LMS Chorus, selon l'un de nos interlocuteurs véritable «couteau suisse» des plateformes d'e-learning. Vient s'y ajouter MOS Solo, éditeur de contenu pour Chorus. De nombreuses entreprises suisses et internationales s'en servent pour la formation continue de leurs collaborateurs. *Contact: [www.mindonsite.com](http://www.mindonsite.com).*

#### STS SA

Basée à Lausanne et spécialisée dans la formation en management de projets, STS SA, également filiale du groupe français DEMOS, offre dans le domaine en question six cours d'e-learning disponibles en quinze langues. Son outil GTS Global Team Simulator sert à la formation d'équipes dispersées alors que Simul-train s'utilise pour la formation en classe. *Contact : [www.sts.ch](http://www.sts.ch).*

#### E-TEACH

Établie à Crissier et fondée en 1999, E-teach est éditeur de la plateforme LMS e-teachServer et autres outils tels que Q-Player pour l'évaluation en ligne et Agregator pour la réalisation de contenus. ChallengeMonitor sert de plateforme pour des jeux et concours liés à la formation. La société se charge également de préparer des cours et formations à distance pour ses clients. *Contact : [www.e-teach.ch](http://www.e-teach.ch).*

#### CERFI

Le CeRFI est une société spécialisée dans le support informatique, le développement de solutions collaboratives avec Microsoft Sharepoint et la formation. Fondée en 1998, elle compte aujourd'hui près de 120 employés basés à Carouge et à Lausanne. En 2005 déjà, elle a lancé sur le marché myTeacher, une plateforme complète pour développer et diffuser des modules de formation en ligne. Elle propose également pour ce LMS compatible SCORM (voir glossaire) des modules pour différents contenus. Ses activités comprennent le coaching et la gestion de projets liés à myTeacher ainsi que le développement de modules, quiz, etc. *Contact: [www.cerfi.ch](http://www.cerfi.ch).*

## FAITES DE FANTASTIQUES CARRIERES

### NOS DIFFERENCES

- Etudier en français ou en anglais
- Prestigieuse Business School
- Programmes accrédités
- Professeurs renommés
- Campus urbain & central
- Environnement international
- Approche dynamique & pratique

### MASTERS

- MBA in International Business
- MBA in International Marketing
- MBA in E-Entrepreneurship
- MBA in Entrepreneurship

### BACHELORS

- Business Administration
- International Business
- Business Finance
- Business Communication
- Hotel Management *new*

[www.universiteifm.com](http://www.universiteifm.com)

Faites votre demande pour la rentrée d'automne !

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



**GLOSSAIRE: QUELQUES TERMES DU E-LEARNING**

**LMS (Learning Management System):** plateforme de gestion pour la formation en ligne

**LCMS (Learning Content Management System):** outil pour développer des modules de formation en ligne

**SCORM (Sharable Content Object Reference Model):** Norme pour LMS et modules d'e-learning. Un module compatible SCORM peut tourner sur tout LMS qui l'est également.

**Blended learning:** formation mixte en salle et en ligne

**Présentielle:** formation en classe

**FORMATION EN LIGNE**

**Et voici une sélection, forcément incomplète, de quelques sociétés actives, au moins partiellement, dans la formation à distance que nous avons contactées pour établir ce dossier:**

**E-DOCEO-FORMALEASE**

Établie à Yverdon, e-doceo-Formalease diffuse d'une part en Suisse les outils d'e-learning du groupe international e-doceo. Parmi ceux-ci figurent elearning maker pour créer des contenus de cours, elear-

ning manager, plateforme LMS, et elearning animgallery qui permet de préparer facilement des formations rapides (rapid learning), par exemple à partir de présentations PowerPoint complétées avec des éléments dynamiques et interactifs. D'autre part Formalease réalise le développement de modules d'e-learning, raison pour laquelle la majorité de ses 16 collaborateurs est constituée de spécialistes en pédagogie et de médiamaticiens (personnes analysant les besoins d'une entreprise dans le domaine des TIC). Parmi ses clients figurent aussi bien des entreprises, que des associations et des écoles. «Notre grand défi est l'évolution permanente de la technologie» affirme Olivier Poletti, directeur. «La popularité grandissante des terminaux mobiles nous oblige

en particulier à réfléchir à la manière de présenter les contenus de manière appropriée sur ces appareils». Formation sur smartphone, une réalité? «Oui» explique Olivier Poletti, «pas pour des formations complètes, mais pour des compléments, des nouvelles prescriptions, par exemple, que l'employé peut consommer durant une attente». Et il conclut: «Beaucoup de belles choses se font dans le domaine de l'e-learning, malheureusement elles concernent souvent des formations internes aux entreprises et ne sont donc pas dévoilées au grand public».

Contact: [www.formalease.ch](http://www.formalease.ch).

**SATOM**

La société Satom est en Suisse partenaire exclusif pour la formation liée aux matériels et solutions d'IBM. Elle dispense également des cours sur les outils de bureautique de Microsoft. Satom occupe 18 personnes et dispose de centres à Genève, Fribourg, Lugano et Zurich. «On pensait que l'e-learning allait rapidement remplacer la formation traditionnelle en classe» explique Gilbert Chopard, son directeur. «Dans notre cas, elle représente environ 10% et augmente d'environ 1% par an, ce n'est donc pas la ruée». Chez IBM, on distingue trois formes de cours à distance. L'e-learning pur est basé sur du contenu en ligne sans aucune assistance. La formation ILO (Internet led organization) se fait en mode synchrone avec un formateur «live», un support de cours en ligne et des exercices effectués à distance sur des machines réelles. Dans le modèle SPVC (self paced virtual classes), l'apprenant travaille à son propre rythme, dispose de six mois pour accomplir son pensum, effectue ses exercices sur une machine en ligne et s'adresse si nécessaire à un formateur qui lui est assigné. «En général, le mode présentiel est préféré» constate Gilbert Chopard, «mais l'e-learning peut évidemment dépanner si les classes sont trop petites ou s'il faut absolument suivre un cours rapidement alors qu'il n'est pas programmé à proximité».

Contact : [www.satom.ch](http://www.satom.ch) ■



# 14<sup>E</sup> JOURNÉE DES SOLUTIONS BANCAIRES



Table ronde: Christian Meixenberger (BCF), Marian Steczynski, Hans M. Graf (CS), Jean-Claude Favre (CA)

**Jean-Luc Perrenoud**

**DÉMENTANT LE MARASME GÉNÉRAL QUI FRAPPE SALONS ET CONFÉRENCES, LA JOURNÉE SOLUTIONS BANCAIRES 2012 ORGANISÉE PAR UNICORE A, CETTE ANNÉE ENCORE, ATTIRÉ FOURNISSEURS ET PUBLIC.**

«Après le retrait de la manifestation zurichoise Finanz Forum, les Journées Solutions Bancaires restent le seul salon dédié à la rencontre de la banque et de l'informatique en Suisse» constate Daniel Brauen, associé d'Unicore, société organisatrice de l'événement. «46 exposants ont accueilli 760 participants, dont 230 banquiers représentant plus de la moitié

des établissements romands. Nous avons eu la chance d'avoir comme orateur M. Jean Pierre Danthine, nouveau vice-président de la Banque Nationale Suisse. Il est à noter qu'après des années de développement et d'exploitation à l'étranger on assiste à un rapatriement progressif de ces activités et au recours accru de directeurs de projets helvétiques et de spécialistes locaux. Avec une tendance à la hausse des salaires pour les meilleurs d'entre eux!». Enfin Daniel Brauen constate que les JSB semblent répondre à un besoin de lien entre banquiers et techniciens dans une forme convenant aux deux groupes. Il confirme que la 15e édition des JSB aura bien lieu en 2013, le 30 mai exactement, au BFM à Genève.

*L'évolution du métier de banquier est liée à l'évolution des techniques sous-jacentes. Des vitesses de traitement de l'information élevées sont essentielles pour répondre aux besoins des décideurs*

Comme d'habitude, le programme de conférences a mobilisé des orateurs prestigieux, en l'occurrence Antonio Palma, associé et CEO de Mirabaud & Cie, sur le thème si actuel «Maîtrise de la transparence vs confidentialité», ainsi que Jean-Pierre Danthine de la BNS sur le sujet «La politique monétaire n'est pas toute puissante». Programme qui s'est terminé par une table ronde animée par Marian

Stepczynski sur «Les TIC dans la prochaine transformation des banques». Y participaient Jean-Claude Favre, COO du Crédit agricole Suisse, Hans M. Graf, responsable du développement IT chez Crédit Suisse et Christian Meixenberger, directeur de la Banque cantonale de Fribourg. En parallèle, deux estrades permettaient aux exposants de présenter brièvement leurs produits et services.

### banques au défi de la modernité

Première partie de la table ronde : le point de vue des intervenants sur les mutations en cours. Pour M. Favre, l'évolution du métier de banquier est liée à l'évolution des techniques sous-jacentes. Des vitesses de traitement de l'information élevées sont essentielles pour répondre aux besoins des décideurs. Pour M. Graf, il s'agit de combiner les outils pour soutenir dans leur travail les collaborateurs au front. M. Meixenberger constate une situation de grisaille liée à la pression sur les marges et les coûts. Les fournisseurs doivent faire preuve de compréhension dans ce domaine. Les coûts de l'informatique constituent manifestement un sujet de préoccupation pour tous alors que les besoins ne cessent d'augmenter. À ceci, M. Graf rétorque que son établissement a pu réduire de 45% ses coûts IT depuis 2004 en externalisant son système et en le mutualisant avec d'autres banques. Les changements de versions trop fréquents constituent un autre sujet de plainte. Les fournisseurs de solutions devraient respecter les règles de bon développement et éviter d'obliger les banques à constamment augmenter leurs capacités.

Nos banques sont-elles capables de faire face à l'évolution rapide de la technologie, notamment en ce qui concerne l'accès mobile et les réseaux sociaux ? Dans ce domaine, les orateurs ont fait preuve d'une réserve très helvétique. Attention, dit l'un d'eux, de ne pas se laisser entraîner par des effets de mode. Maîtrise des coûts, sécurité et réglementations sont plus importants. On s'accorde toutefois sur le fait que les clients sont de plus en plus exigeants et qu'il faut leur offrir les outils correspondant à leurs attentes. ■

## COLT: DES LIAISONS ULTRARAPIDES AUX SERVICES INTÉGRÉS

Parmi les exposants à la JSB, nous avons rencontré Gideon Wilkins, directeur responsable des partenaires stratégiques de Colt. Il nous a expliqué la mutation de sa société au cours des dernières années pour devenir fournisseur de services intégrés en informatique et télécommunications. Aujourd'hui les activités de Colt couvrent quatre domaines: gestion de l'informatique, gestion des réseaux, communications unifiées, réseaux et centres de calcul. Ses clients proviennent principalement des mondes de la finance, des médias, des intégrateurs de systèmes et du secteur public. Colt fournit également des services de type cloud au Royaume-Uni, offre qui va prochainement être étendue à d'autres pays.

«Dans le domaine des télécommunications, il faut remarquer l'excellence européenne par opposition à la médiocrité globale» explique Gideon Wilkins. «La Suisse représente le centre de notre univers de sécurité, on y trouve les réglementations les plus sérieuses.» Fondée au Royaume-Uni en 1992, Colt est aujourd'hui active dans 21 pays et une centaine de villes. Elle opère 20 centres de calcul et son réseau s'étend sur plus de 35 000 km. Forte de 5200 collaborateurs, elle réalise un chiffre d'affaires de 1,5 milliards d'euros. En Suisse, elle est présente depuis 1998 à Zurich, Genève, Bâle, Berne et Zoug avec 170 personnes et trois centres de calcul. Ses clients helvétiques sont principalement des institutions financières auxquelles Colt fournit des systèmes de télécommunication et services à valeur ajoutée. Colt vient d'annoncer l'optimisation de sa ligne à très basse latence entre Zurich et Londres, développement qui s'inscrit dans un contexte de liaisons ultrarapides entre les places boursières de Zurich, Londres, Francfort et Milan.

# CENTRE DE CALCUL SÉCURISÉ POUR LA FINANCE

Jean-Luc Perrenoud

**LA SOCIÉTÉ GENEVOISE ANSWER MET À DISPOSITION DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE ET PETITES BANQUES PRIVÉES UN CENTRE DE CALCUL MODERNE AVEC DIFFÉRENTS NIVEAUX DE SERVICE.**

«**L**es petits établissements financiers et gestionnaires de fortune n'ont simplement pas les compétences techniques ni les moyens de s'équiper eux-mêmes d'une salle sécurisée dans un centre de calcul répondant aux exigences modernes en matière de sécu-

rité, de continuité et d'efficacité» explique Bernard Wallef, CEO d'Answer, une société genevoise axée sur les services fournis aux banques privées et aux gestionnaires de fortune. «Cette branche est soumise à des réglementations de plus en plus draconiennes. Elle a en outre tendance à se recentrer sur son métier de base et à externaliser tout ce qui n'en fait pas partie, en particulier l'informatique, de plus en plus souvent consommée sous forme de service. Une salle sécurisée, dans un centre de calcul, telle que celle que nous leur proposons, peut représenter un investissement de plusieurs centaines de milliers francs. Il faut donc partager son



**Le bâtiment de BrainServe dans lequel se situe le centre de données d'Answer**

coût entre plusieurs sociétés afin de pouvoir offrir un hébergement informatique à partir de 1000 francs par mois déjà.» Rappelons que les nouvelles prescriptions qui seront probablement imposées aux gestionnaires de fortune par la FINMA portent sur la protection des données (confidentialité, intégrité), la sécurité, la pérennité, la traçabilité et le reporting.

#### Partage des tâches

Dès qu'il est question de centres de calcul répondant aux exigences actuelles, la division des moyens -compétences et tâches-s'impose sans conteste. La conception, construction et exploitation technique d'un bâtiment hébergeant les centres de données de différentes sociétés est un métier. L'exploitation des serveurs et équipements qu'il contient en est un autre. Dans le cas présent, Answer loge les systèmes de ses clients dans une des salles du centre de calcul de la société BrainServe à Crissier. Et en confie l'opération et le support technique à la société Cortex de Monthey. Le client peut choisir entre quatre niveaux de services: une armoire ou demi-armoire qu'il équipe et exploite à son gré, une armoire gérée par Answer, une armoire virtuelle

ou, finalement, une infrastructure virtuelle mutualisée avec d'autres clients (cloud). Le client peut aussi adopter une architecture virtuelle pour tous ses postes de travail (le PC du collaborateur se réduit à un terminal), assurant qu'aucune donnée ne soit stockée en permanence sur un système dans ses locaux. En ce qui concerne l'équipement informatique, Answer et Cortex proposent par défaut à leurs clients des systèmes basés sur l'architecture de référence Flex-Pod de Cisco, Netapp et Vmware.

L'immeuble en question, construit pour cette unique fonction, est au top des exigences modernes en termes de sécurité, de continuité et d'efficacité énergétique. Sept niveaux de sécurité protègent l'accès aux machines d'un client particulier, les deux derniers (salle et armoire) entre les mains d'Answer et du client. Les salles sont séparées en zones chaudes et zones froides pour réduire les besoins de climatisation. Tous les équipements (énergie, climatisation, télécommunications) sont dédoublés. Des stabilisateurs de courant à volant d'inertie protègent les machines de coupures brèves alors que des générateurs entraînés par des diesels prennent la relève en cas d'interruptions de longue durée.

#### Protection des données

Les dispositifs physiques ne peuvent évidemment empêcher un vol de données effectué par les lignes de télécommunication et internet. Pour sécuriser cette voie d'accès également, Cortex a conçu une architecture de protection avec double dispositif coupe-feu, véritable sas («zone démilitarisée» ou DMZ) entre le réseau et les ordinateurs. «On croit en général qu'une liaison VPN (réseau virtuel privé) sur Internet est absolument sûre» explique Sébastien Micheloud, directeur de Cortex, «c'est faux: l'accès VPN doit être contrôlé et défendu tout aussi sérieusement». Signalons que Cortex propose dans ce centre ces mêmes services non seulement pour les clients d'Answer mais également pour des entreprises d'autres branches.

#### Les partenaires en bref

Basée à Plan-les-Ouates (GE), Answer SA est née en mars 2011 de la fusion de quatre sociétés: Wealth CCC, Anura, NetExpert et Solsteam. Couvrant toute la chaîne de valeur de la conception de logiciels à l'outsourcing en passant par la sécurité informatique, Answer s'adresse principalement aux banques privées et gestionnaires de fortune. Ses compétences se situent dans trois domaines: la consolidation financière, le développement de logiciels financiers et le consulting en matière de sécurité. Elle propose les logiciels WAP (planification patrimoniale), SFERE (gestion de portefeuilles), KYC (gestion de la relation client) et ATRIUM (consolidation et reporting du patrimoine) La société a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 9,8 millions de francs et occupe plus de 50 collaborateurs. Contact : [www.answersolutions.ch](http://www.answersolutions.ch).

Créée en 2008, basée à Monthey avec une antenne à Neuchâtel, Cortex SA occupe 25 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 7 millions de francs. Ses activités : outsourcing, hébergement, centre d'assistance, administration de systèmes. Contact : [www.cortex-it.ch](http://www.cortex-it.ch). Basée à Crissier (VD), Brainserve est propriétaire d'un centre de données de 2000 m2 réalisé aux exigences les plus modernes en matière de sécurité, de continuité, d'efficacité énergétique et de préservation de l'environnement. Plusieurs établissements financiers romands et hébergeurs y placent leur centre de calcul principal ou secondaire. Contact: [www.brainserve.ch](http://www.brainserve.ch). ■



**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](mailto:info@jdf.ch) - <http://www.jdf.ch>

# UNE **IMPRIMANTE 3D** POUR VOTRE ENTREPRISE?

**Marco Biscaro**

Responsable Marketing, Masset S.A

**DE NOUVELLES TECHNOLOGIES CRÉENT TOUJOURS DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS. MASSET S.A. SPÉCIALISTE DES SYSTÈMES D'IMPRESSION DEPUIS 1945 S'IMPOSE COMME L'UN DES PREMIERS REVENDEURS SUISSES D'IMPRIMANTES 3D.**

## Comment ça marche?

Une technologie permettant de créer ou reproduire un objet; voilà la fonction résumée d'une imprimante 3D. Le processus d'impression est pratiquement le même que pour une impression papier. Il faut créer l'objet désiré sur un logiciel CAD ou le scanner à l'aide d'un scanner 3D. Puis il suffit de l'envoyer à l'imprimante comme s'il s'agissait d'une simple lettre. Il existe divers technologies d'imprimantes utilisant différents matériaux de modélisations (plâtre, résines, caoutchoucs souples, cires, métaux divers) et l'impression couleur quadri chromique est également possible.

Quelle que soit la technologie, le procédé d'impression reste plus ou moins le même: la matière de réalisation est déposée par couches successives et une matière de support est répandue de manière à ce que des parties en suspension puissent aussi être réalisées. Une fois le travail achevé, la résine de support peut être aisément supprimée.

## Vers la démocratisation

Au départ, ces machines étaient destinées aux entreprises et conçues pour ces dernières. Maintenant, les grandes marques se sont dotées de gammes «grand public». Petites, simples d'utilisation et relativement peu coûteuses, ces imprimantes investissent les ménages en ouvrant de nouvelles perspectives. L'avenir de cette technologie n'est, aujourd'hui, plus une possibilité, c'est une réalité effective. Des bases de données sont en train d'être créées pour permettre au quidam de télécharger des modèles préconçus et de les imprimer directement chez soi. Par exemple, il suffira de se rendre sur le site de

sa machine à café, de télécharger le nouvel assortiment de coque design et de l'imprimer à la maison. Aussi, les utilisateurs les plus aguerris pourront s'adonner aux joies de la création d'objets issus directement de leur esprit, pour peu qu'ils manient un logiciel CAD avec habileté.

## Un marché en expansion

Le nombre de fabricants d'imprimantes 3D est en croissance constante. À l'époque, le marché comptait seulement quelques fabricants alors qu'aujourd'hui on en connaît plus d'une dizaine. Parmi ceux-ci, quelques grands noms se démarquent: Stratasys avec Fortus et Dimension ou 3D Systems avec Z Corp et Vidar, par exemple. Ce type de machine s'adresse principalement à des marchés tels que celui de l'architecture, du design, de l'éducation, de la technologie dentaire, de la médecine, de l'horlogerie et de la bijouterie. Elles remplissent donc tant le rôle de machine de prototyping et modélisation que celui de production.

## L'union fait la force

Le groupe Masset, dont le siège est au Mont-sur-Lausanne, a été fondé en 1945 par M. André Masset. Spécialisée depuis sa création dans les systèmes d'impression d'entreprise, la société est devenue un groupe comptant plusieurs compagnies et des succursales dans chaque grande ville romande comme Lausanne, Genève, Sion, Yverdon et Payerne. La société est à ce jour un acteur clé sur le marché romand de la distribution de matériel informatique et de solutions de gestion documentaire. Fort de ce nouveau partenariat avec 3D Systems, un des leaders mondiaux, Masset SA s'impose comme le premier revendeur grand public d'imprimantes 3D en Suisse Romande. ■  
www.3dsystems.com  
www.masset.ch

*Petite, simple  
d'utilisation  
et relativement  
peu coûteuse,  
l'imprimante 3D  
investit les ménages  
en ouvrant  
de nouvelles  
perspectives*

Réalisation d'une coque  
de téléphone avec  
une imprimante 3D



IBCOM @

# MARKETING, COMMUNICATION 2.0 AVEC PINTEREST

Catherine Daar

Agence CommNation

PINTEREST... PEUT-ÊTRE CONNAISSEZ-VOUS DÉJÀ CE NOM. OU PEUT-ÊTRE PAS. ET DANS CE CAS, IL VA FALLOIR S'Y INTÉRESSER. PINTEREST EST UN RÉSEAU SOCIAL CRÉÉ IL Y A DEUX ANS MAIS QUI N'A PRIS SON ENVOL QU'À LA FIN DE L'ANNÉE 2011. DÉCOLLAGE RÉUSSI PUISQUE PINTEREST POURRAIT DEVENIR EN 2012 LE MÉDIA SOCIAL INCONTOURNABLE POUR LES «COMMUNITY MANAGERS». TOUT EN S'AVÉRANT TRÈS UTILE POUR VOTRE PLAN MARKETING COMME POUR VOTRE COMMUNICATION 2.0...

**P**interest est un réseau social et un outil de curation qui permet d'épingler («to pin» en anglais) et d'organiser des images ou des vidéos découvertes au gré de vos pérégrinations sur le net.

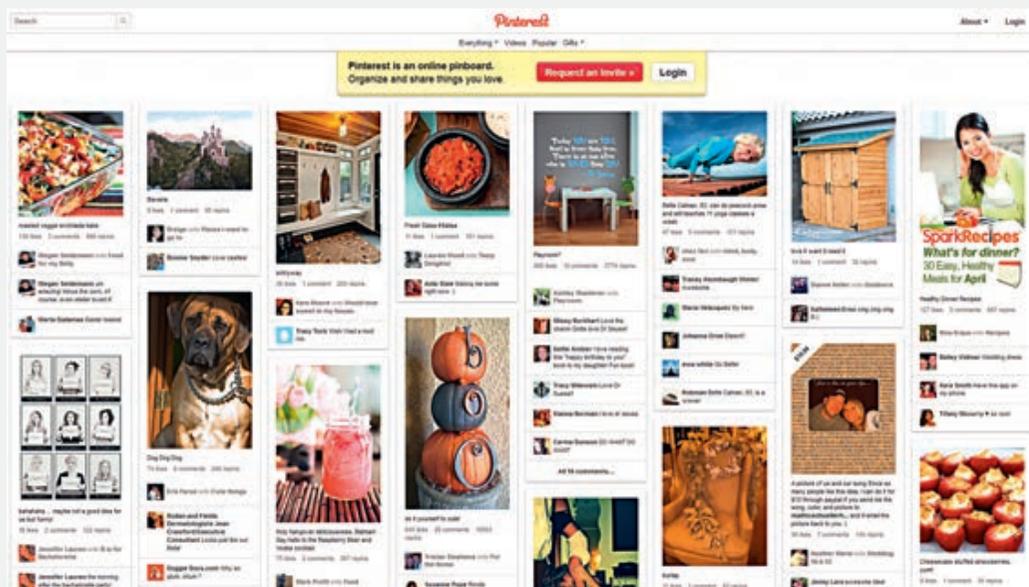
La page d'accueil se présente comme un grand tableau où sont exposées les photos récemment «bookmarkées» par les personnes que vous «suivez» (comme sur Facebook), accompagnées des commentaires des utilisateurs de Pinterest. En cliquant sur les images «épinglées», vous pourrez vous rendre sur le site dont elles sont issues.

Pinterest vous permet également de commenter, de «liker», de «retweeter», d'intégrer sur votre blog ou de poster sur votre mur Facebook les «pins» des autres utilisateurs. Vous pouvez aussi, et surtout, utiliser le bouton «repin» pour les «ré-épingler» dans votre espace personnel Pinterest.

Dans cet espace personnel, vous devez organiser vos « pins » par thèmes, en créant des «pinboards».

### Pourquoi faut-il s'inscrire au plus vite?

Parce que c'est le nouveau réseau social en vogue. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon l'institut américain ComScore, Pinterest a attiré, en janvier 2012, 11,7 millions de visi-



*Le conseil numéro 1 sur Pinterest: faites autant la promotion des autres que la vôtre*

teurs uniques. Plus rapidement que n'importe quel autre site jusque-ici, Pinterest aurait donc dépassé la barre fatidique des 10 millions de visiteurs uniques. En à peine 6 mois, son audience a augmenté de plus de 4000%!

Toujours selon ComScore, Pinterest se situerait déjà en 3e place, juste derrière Facebook et Tumblr, en temps moyen passé sur le site (98 minutes par mois).

Mais ce n'est pas tout! Selon Shareolic, Pinterest a obtenu en janvier 2012 la cinquième place au classement des sites de référence, devant Google+, LinkedIn, YouTube, et juste derrière Twitter.

### Concrètement, comment fonctionne Pinterest?

Vous avez décidé de vous inscrire? Voici alors plusieurs étapes importantes pour la compréhension et l'utilisation de Pinterest:

→ **1 - S'inscrire.** Une fois votre invitation reçue, il faut activer votre compte et créer votre

profil. Compte tenu du fonctionnement de Pinterest aujourd'hui, il est préférable de créer un profil personnel en utilisant votre nom. Toutefois, si vous êtes une grande entreprise, vous pouvez évidemment choisir son nom comme nom d'utilisateur. Pensez à mettre une photo (de vous ou le logo de votre entreprise), une description de votre activité, des liens vers votre site ou blog et vers vos profils sur les autres réseaux sociaux.

→ **2 - Créer les «pinboards»** – une dizaine maximum. Dans le cas d'une utilisation professionnelle, créez-en 5 à 8 liés directement à votre business et affectez les autres à une utilisation plus personnelle. Donnez-leur des noms sympathiques qui donnent envie de les «suivre». Commencez à ajouter des «pins» (photos ou vidéos), soit en les sélectionnant parmi les pins proposés sur Pinterest, soit parmi ceux de vos amis, ou encore parmi les images que vous trouvez sur Internet. Vous pouvez égale-

ment utiliser des «pins» choisis directement sur votre ordinateur. Attention, vous l'avez compris: pour Pinterest, il est important d'«épingler» de belles photos.

→ 3 - Augmenter votre nombre de «followers». Pour cela, il faut parler de vos «pins» et de votre compte Pinterest sur Facebook, Twitter et tous les autres réseaux sociaux que vous utilisez. Dans vos signatures d'emails et dans vos campagnes d'émailing, n'hésitez pas à rajouter un petit message pour expliquer aux destinataires ce qu'est Pinterest. Invitez-les à vous suivre. Invitez aussi vos amis et vos meilleurs clients à rejoindre le réseau.

→ 4 - Utiliser les «goodies» proposés par Pinterest. Installez dans votre navigateur la petite icône «pin it» qui permet, en un seul clic, d'épingler rapidement une image lorsque vous naviguez sur le web; Installez un bouton «Follow me on Pinterest» sur votre site ou blog; Installez un bouton «Pin it» pour que les lecteurs de votre site ou blog puissent facilement épingler votre contenu sur leur profil Pinterest.

#### Comment utiliser Pinterest pour le marketing et la com'?

Parce qu'à la mode, le nouveau réseau social Pinterest est un formidable outil de travail pour la communication 2.0. C'est une nouvelle forme de «fan page» pour votre entreprise. Rapide d'utilisation, simple d'accès, esthétique, idéal pour les tablettes tactiles, Pinterest est particulièrement adapté aux envies et aux besoins des consommateurs d'aujourd'hui. Voilà pourquoi il peut être le lieu privilégié d'une campagne marketing innovante. Son aspect très visuel en fait un outil privilégié pour les entreprises spéciali-

sées dans la décoration d'intérieur, la mode, les voyages, le design, la cuisine, l'ameublement, etc.

Le site possède une «netiquette» (ou «network etiquette») particulière dont l'essence est résumée ci-dessous:

«If there is a photo or project you're proud of, pin away! However, try not to use Pinterest purely as a tool for self-promotion» Pour respecter cette ligne de conduite tout en faisant votre promotion, voici quelques conseils:

Les business doivent montrer sur Pinterest le style de vie que leurs marques promeuvent. Il ne faut pas faire un catalogue de vos produits, mais plutôt montrer ce qu'on peut faire de vos produits ou de vos services, donner des idées, prouver que votre marque est à la mode, qu'elle a de la personnalité.

Ne vous contentez pas d'épingler vos propres produits ou vos propres contenus, mais utilisez fréquemment le bouton «repin». Commentez, suivez les membres influents de Pinterest dans votre domaine d'activité. Cela vous permettra d'interagir avec les autres membres du réseau qui pourront vous repérer, vous suivre et, peut-être, plus tard, devenir vos clients.

Organisez des concours où les autres utilisateurs de Pinterest peuvent poster leurs images.

*le nouveau réseau social Pinterest est un formidable outil de travail pour la communication 2.0*

Créez du contenu exclusif pour Pinterest. Vos «pinboards» ne doivent pas être de simples catalogues. Vous devez pouvoir dire à vos visiteurs: venez! Sur mon profil Pinterest vous trouverez du contenu original! Proposez des recettes, des photos, des vidéos «behind the scenes» de votre entreprise par exemple... Utilisez Pinterest pour faire de la curation de contenu. La curation de contenu, est une sélection d'articles (dans ce cas, de photos) susceptibles d'intéresser votre public cible. Lorsque vous épinglez un contenu, surtout s'il provient de votre site web, pensez au référencement, remplissez toujours la «description box».

Lorsque vous publiez un billet de blog ou un nouvel article sur votre site, pensez Pinterest: ajoutez une belle photo. Épinglez ensuite cette photo sur votre page personnelle Pinterest pour générer du mouvement vers votre site.

Il y a quelques semaines, Dreamgrow a sélectionné 41 pages parmi les pages de marques les plus réussies sur Pinterest. Faites-y un tour, cela vous donnera certainement des idées!

Vous l'aurez compris: pour que votre campagne marketing et votre com' 2.0 fonctionnent sur Pinterest, il faut surtout y consacrer du temps. C'est un investissement non négligeable. Mais rappelez-vous que ce nouveau réseau social, déjà célèbre et relativement simple d'utilisation, peut attirer beaucoup de curieux vers votre site. N'oubliez jamais le conseil numéro 1 sur Pinterest: faites autant la promotion des autres que la vôtre.

Petit plus amusant: sachez que seulement 20% des utilisateurs de Pinterest... sont des hommes Prêts à vous lancer dans l'aventure Pinterest? ■



Are you secure? How do you know?

a le plaisir de vous présenter

nexTHINK®

**Vous manquez de visibilité sur votre parc client ?  
Vos utilisateurs se plaignent, votre helpdesk est submergé ?**



En focalisant son monitoring sur les postes des utilisateurs, **NEXThink** vous donne une visibilité en temps réel sur des problèmes souvent mal gérés ou cachés (crashes d'applications, lenteurs, disques durs en erreur, programmes non conformes, évolution non-maîtrisée de l'environnement de travail, etc.).

**NEXThink** simplifie et accroît la qualité du travail des équipes IT tout en leur faisant économiser du temps et de l'argent. La solution se prête de manière idéale aux projets comme les migrations Windows 7, les migrations sur environnement virtualisé (VDI) ou encore les audits de conformité et sécurité.



Hotline gratuite  
0840 762 783



## Découvrez nos solutions pour PME



**Microsoft**  
Authorized Education Reseller



Smartek Sàrl - Rue de la Tour 10 - 1004 Lausanne  
0840 762 783 | [www.smartek.ch](http://www.smartek.ch) | [info@smartek.ch](mailto:info@smartek.ch)

# GOOGLE PENGUIN, UNE ÉVOLUTION QUI SE CONCRÉTISE!

**Nicolas Grandjean**

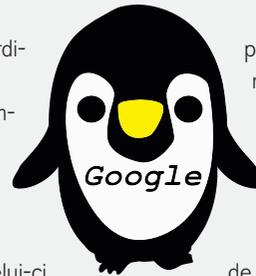
WnG Solutions SA, <http://www.wng.ch>

«CONTENT TARGETING», «STRUCTURE DU CONTENU», «ERGONOMIE», «STRATÉGIE ÉDITORIALE»... TOUTES CES PRATIQUES SPÉCIFIQUES NE FONT PAS SIMPLEMENT PARTIE DU NOUVEAU VOCABULAIRE WEB EN VOGUE, MAIS REPRÉSENTENT PLUTÔT UNE RÉELLE ÉVOLUTION DE LA SPHÈRE DIGITALE QUI SE CONFIRME DEPUIS MAINTENANT PLUS D'UNE ANNÉE.

En effet, après les restructurations stratégiques et techniques imposées par Google Panda, le nouvel algorithme de recherche Google en février 2011, ou encore les évolutions publicitaires proposées par le géant du social Facebook, il s'avère évident que le web tend à proposer aux internautes un contenu toujours plus pertinent, qualitatif et mieux construit, nécessitant une stratégie en amont encore plus poussée. C'est ainsi que Google annonce le 6 juin 2012 la mise en ligne de son nouveau filtre de référencement Google Penguin. Cette mise à jour n'est autre qu'une évolution de «Panda» visant à contrer la sur-optimisation du contenu. Nous pouvons dès à présent dire au revoir aux méthodes classiques de référencement ainsi

qu'aux bonnes pratiques standardisées de site en site! Prenons l'exemple d'un site e-commerce actif dans le domaine très concurrentiel de la vente de capsules de café en ligne. Voulant avoir le meilleur référencement possible sur Google, celui-ci opta pour une répétition récurrente du mot-clé «capsule de café», sur les titres de pages, sur les liens, sur les titres d'images et autres. C'est justement cette sur-optimisation qui est combattue par Google. Ce n'est pas seulement le référencement qui fera la force de votre e-business mais, avant tout, l'offre que vous proposerez et comment vous la mettez en avant.

Vous ne pouvez plus vous contenter d'une simple stratégie de mots-clés, d'envois de liens dans la masse, de communiqués de presse, ou de contenus répétitifs et intemporels pour accroître votre référencement. Vous devez vous immiscer dans la peau de votre cible et vous poser les questions suivantes: «Qu'est-ce que j'attends de ce site?»; «Est-ce que le produit et l'information proposés correspondent à mes attentes et à ce que l'on m'a présenté en amont?»; «En combien de temps puis-je trouver l'information?» Bien que le web fasse désormais intégralement partie des



plans marketing des entreprises, nous constatons encore une banalisation stratégique au niveau du digital: «nous savons que nous devons nous positionner, mais ne savons pas vraiment comment!» Il est alors grand temps de passer la cinquième et d'amener cette réflexion utilisateur au même stade que la définition marketing de vos cibles, soit, en amont de votre stratégie d'entreprise. Une entreprise qui connaît sa clientèle doit connaître ses internautes et ainsi leur proposer un contenu pertinent, structuré et fidèle au corporate de l'entreprise.

Google Penguin 1.1 n'est qu'une confirmation du positionnement de Google aux côtés des utilisateurs et des évolutions à venir, poussant ainsi les professionnels du secteur à mener une étude continue et à appuyer toujours plus leur département R&D au service de leur clientèle. Google n'est pas le seul géant à prendre cette orientation. Il s'agit d'un réel mouvement global qui se dessine dans le paysage digital. Tout comme le marketing traditionnel, nous n'annonçons plus dans la masse, mais essayons davantage de nous rapprocher de notre audience afin de lui proposer le meilleur contenu possible et de conserver une forte crédibilité. ■



a le plaisir de vous présenter



**Un e-mail important a été effacé ou égaré ?**

**Les pièces jointes se multiplient et vous polluent ?**

C'est pour éviter cela que Barracuda Message Archiver a été conçu !

Grâce à Barracuda Message Archiver, devenez entièrement maître des emails de votre entreprise et restez conforme à la législation Suisse. Appelez-nous vite pour une évaluation gratuite.



Fini les problèmes de capacité de stockage de mails sur vos serveurs, fini aussi les archives PST individuelles. Réduisez vos coûts de licences et de maintenance. Gardez votre information chez vous et évitez les fuites de données ! Archivez automatiquement tous les emails qui transitent par votre serveur de messagerie et auditez en toute sécurité !

# E-COMMERCE:

## L'IMPORTANCE DES CHIFFRES

**Yannick Bazin**

Organisateur du salon eCom Genève –  
Palexpo – Avril 2013  
www.salon-ecom.com

**LA MESURE DE LA PERFORMANCE EST UNE DONNÉE STRATÉGIQUE DANS LE E-COMMERCE. UN DES GRANDS AVANTAGES DE CE CANAL DE VENTE EST QUE TOUT EST MESURABLE ET QUE LE ESHOP (STRUCTURE, ERGONOMIE...) PEUT ÊTRE MODIFIÉ, TESTÉ ET OPTIMISÉ RÉGULIÈREMENT ET RAPIDEMENT.**

**G**énéraliser du trafic (qualifié) sur son site coûte très cher mais transformer ces internautes «prospects» en clients reste l'objectif principal, il convient donc de comprendre ce qui se passe à tous les niveaux du parcours de l'internaute, de son arrivé sur le site à son éventuel achat ou à son départ sans avoir acheté.

Une des données fondamentales tient notamment dans la nouvelle relation acheteur/vendeur, à distance, entièrement dématérialisée. Lors d'un achat en magasin, le vendeur va pouvoir orienter le client, s'adapter, et conclure la vente ou si ce n'est pas le cas «comprendre» pourquoi le client n'a pas acheté. Sur un eshop, et ce malgré les récents progrès de personnalisation et différents dispositifs comportementaux, il est très difficile de connaître les raisons de «non achat»... Quand on sait que le taux

de transformation moyen est compris entre 2 et 3%, la déperdition est énorme, il faut donc mettre en place des dispositifs pour améliorer et optimiser ce taux de transformation. L'analyse des données chiffrées peut s'avérer très utile dans l'optimisation de son eshop, de son taux de transformation.

### Quels indicateurs (KPI)?

Tout va dépendre de la maîtrise de l'outil et de son paramétrage. La grande question est de savoir si vous pouvez gérer cela seul ou si vous devez vous faire accompagner d'un spécialiste. Dans le premier cas vous pourrez avoir une vision globale mais si vous voulez avoir une analyse fine et précise je recommande de se faire aider par un spécialiste (tant sur le paramétrage de l'outil statistique que sur l'analyse et sur les actions à mener). N'oubliez pas que l'efficacité de l'analyse statistique repose à 90% sur l'humain et seulement 10% sur l'outil.

Si vous partez seul, voici quelques indicateurs que je vous conseille de suivre. Certains seront fournis via votre eshop, d'autres depuis votre logiciel de statistiques.

- Nombre de commandes validées / nombre de visiteurs uniques sur une période donnée.
- Nombre de paniers abandonnés
- Analyse des comptes clients (plutôt qualitatif sexe, âge, localisation...).
- Analyse des termes recherchés si vous avez un moteur sur votre site.

- Nombre d'inscrits à la newsletter (avec vos comptes clients, ces données valent de l'or!)
- Pages de sorties (surtout page paiement et panier).
- Pages d'entrées (sur la home, sur une catégorie, sur une fiche produit... L'efficacité n'est pas la même)
- Taux de rebond (nombre de visiteurs qui quittent immédiatement le site: Si il est fort, il y a un problème)
- Temps passé sur le site et nombre de pages vues (avec grande attention sur les pages produits)
- Mots clés utilisés (dans google) pour arriver sur votre site (très intéressant pour créer vos campagne adwords)
- Provenance des visiteurs (moteurs, sites référents...)

### Quels outils et quels coûts?

Difficile de se positionner, je reste assez attaché à Google Analytics couplé aux outils statistiques intégrés au back office du eshop mais quelle que soit la solution que vous allez retenir (payante ou gratuite: attention rien n'est réellement gratuit!), il est important de suivre vos chiffres et d'inclure ce poste dans votre budget. Petite info: des études ont montré que 25 000 CHF investis en communication généraient un chiffre d'affaires supplémentaire de 25 000 CHF tandis que 25 000 CHF dépensés en analyse web généraient un chiffre d'affaires de 35 000 CHF... ■

### Systèmes d'enregistrement de temps

# LE WEB-DOCUMENTAIRE: UNE ÉVOLUTION CONNECTÉE ET INTERACTIVE DU REPORTAGE

**Marion Favier**

Conceptrice-rédactrice, Cross Agency

CETTE FORME DE NARRATION CONNECTÉE EST DOUCEMENT EN TRAIN DE RÉVOLUTIONNER LE JOURNALISME ET LA CRÉATION DE CONTENUS SUR LE WEB. LE WEB-DOCUMENTAIRE, NOUVEL ESPACE DE CRÉATIVITÉ ET DE LIBERTÉ D'EXPRESSION, CHERCHE ENCORE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE MAIS FAIT DÉJÀ BEAUCOUP PARLER DE LUI. POUR LA PREMIÈRE FOIS, L'INTERNAUTE N'EST PLUS PASSIF DEVANT UN DOCUMENTAIRE ET DÉCIDE DU CHEMIN QU'IL VEUT EMPRUNTER. EN CELA, CHAQUE PROJET EST DIFFÉRENT. L'AUTEUR DÉCIDE DE LA MANIÈRE DONT IL VEUT MÊLER L'ÉCRITURE AUX SONS, AUX PHOTOS, AUX VIDÉOS, ETC., MAIS ÉGALEMENT DE L'INTERFACE ET DE L'INTERACTIVITÉ QU'IL VEUT CRÉER AVEC L'INTERNAUTE. DÉCODAGE.

## Qu'est-ce qu'un web-documentaire?

Aujourd'hui, le web-documentaire est encore un ovni et cherche sa définition. Ce qui est sûr, c'est qu'il attire, passionne et crée le débat. En quelque sorte, le web-documentaire est une version online, connectée et interactive d'un reportage classique que l'on peut voir à la télévision. En utilisant les fonctionnalités du web, le reportage prend alors une toute autre dimension. Le spectateur peut ainsi intervenir, faire des choix, stopper l'histoire, bifurquer, approfondir la présentation d'un personnage, etc. Ainsi, chacun lit une histoire différente, en créant une version personnalisée. Le web-documentaire permet un engagement personnel et rapproche l'auteur de son public.

**L'importance du sujet, de l'écriture et des contenus présentés**

Le but d'un web-documentaire est de raconter une histoire. L'auteur, le sujet et la manière dont il est traité sont des éléments essentiels à la réussite du projet. Si le sujet n'intéresse pas, si la narration est pauvre ou si les contenus ne sont pas bien réalisés, vous passerez à côté du succès.

Avec le web-documentaire, tout est possible car ce support offre une très grande liberté éditoriale. Il ne s'agit plus simplement de rédiger un article ou réaliser un film. L'auteur prend alors un rôle de Story Architect en pensant à la manière de narrer son histoire et

aux différents supports possibles de diffusion. Le web-documentaire fait donc appel à de multiples compétences: écriture, photographie, réalisation, graphisme, sound design, développement web, etc.

## Penser Cross Media en adaptant la narration aux supports

L'objectif à atteindre est de proposer les meilleures narrations possibles par rapport aux supports de diffusion. Par exemple, des formats courts pour le web, un format long pour la télé, des micro-formats pour les réseaux sociaux, un format audio pour la radio, un article pour la presse. Le web-documentaire nous pousse à voir plus large et à penser cross-média.



*«Le web-documentaire offre une très grande liberté éditoriale»*

Le web-documentaire peut dans certains cas devenir le prolongement du reportage classique télévisuel, en permettant au spectateur de continuer la narration de manière différente et de découvrir de nouveaux contenus.

Il est certain que le web-documentaire ne laisse pas indifférent, particulièrement en France, aux Etats-Unis ou au Canada, où les projets se multiplient. Ce secteur se cherche encore que ce soit au niveau des financements ou des moyens de diffusion. Les marques s'intéressent également à cette nouvelle manière de créer et diffuser du contenu. À l'heure où le contenu sur Internet devient un enjeu important, le web-documentaire semble trouver sa place. ■

# LE FUTUR DE L'INTERNET SE DESSINE AUSSI À SIERRE!

**Professeur Dominique Genoud  
et Professeur Yann Bocchi**

HES-SO Valais

L'INSTITUT INFORMATIQUE DE GESTION DE LA HES-SO VALAIS BASÉ AU TECHNO – PÔLE DE SIERRE PARTICIPE AU PROJET EUROPÉEN IOT6. DOTÉ D'UN FINANCEMENT DE 3 MILLIONS D'EUROS, CELUI-CI RÉUNIT UNE DIZAINE DE PARTENAIRES INDUSTRIELS ET ACADEMIQUES QUI TRAVAILLERONT DE CONCERT SUR LE FUTUR DE L'INTERNET, SOIT COMMENT LE NOUVEAU STANDARD IPV6 POURRA PROFITER À L'INTERNET DES OBJETS. PETER KIRSTEIN ET VINTON CERF, CO-INVENTEURS D'INTERNET, SONT MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE DE CE PROJET IOT6.

Le projet européen IoT6 est né d'une collaboration qui date de 2008. Il s'agissait du projet UDG, Universal Device Gateway, un dispositif permettant de connecter une multitude de dispositifs électriques d'un bâtiment. Ce premier pas a ouvert un champ d'action exceptionnel et permis la naissance de ce projet qui s'établira jusqu'en 2014.

## Internet des objets et IPv6

Un des champs de recherche de l'Internet des objets couvre notamment tout ce qui a trait à la communication entre les différents systèmes – téléphone mobile, réveil, stores ou encore éclairage – qui occupent notre quotidien. Pour l'instant, ceux-ci communiquent difficilement entre eux et avec le reste de l'Internet. Le défi consiste à les relier de manière à récupérer les informations utiles et rendre le tout cohérent.

Par rapport à son prédécesseur IPv4, le standard IPv6 offre de nombreuses fonctionnalités supplémentaires. L'objectif de ce projet est d'explorer ces nouvelles possibilités pour l'Internet des objets appli-

quées à différents domaines comme la gestion énergétique intelligente, la e-Santé ou encore les réseaux mobiles.

## Des compétences valaisannes

L'institut informatique de gestion de la HES-SO Valais s'occupera de toute la partie concernant le traitement des informations. Il s'agira de développer un système d'information regroupant toutes les données des appareils connectés afin qu'ils communiquent entre eux et d'en tirer profit en terme de services à l'utilisateur.

À plus grande échelle, IoT6 s'inscrit dans la problématique du Smart Grid ou comment

rendre le réseau électrique intelligent. En effet, les différents appareils connectés au système consomment, produisent ou stockent de l'électricité. L'information concernant l'utilisation de l'électricité est donc récupérée par le système. Ce projet contribue à positionner l'institut informatique de gestion sur ce thème qu'est la maîtrise de notre consommation énergétique.

Pour la HES-SO Valais et sa filière d'enseignement en informatique de gestion, un projet de cette envergure est une aubaine. En effet, celui-ci amènera de nombreux sujets qui pourront être choisis comme travaux de fin d'études par les étudiants.



Une partie des membres du projet IoT6 en compagnie de Peter Kirstein (2ème rang, premier depuis la gauche)