

market

MARS — 2013
N° 107

31 FINANCE
L'IMMOBILIER
DOS AU MUR

75 CULTURE(S)
LE DANDYSME

55 STRATÉGIES
LA FORMATION
CONTINUE

84 INVITÉ DU MOIS
YVAN ARPA

ÉCONOMIE

SPORT : DU BUSINESS À LA PERFORMANCE



8 CHF



9 771661934966

BAUME & MERCIER

MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830



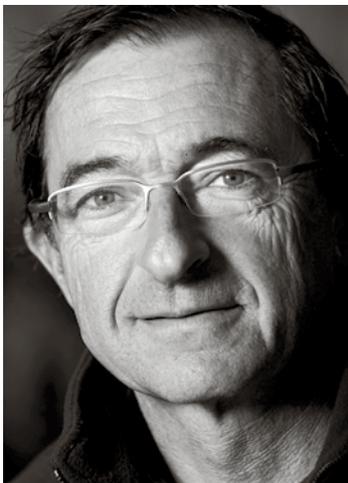
CLIFTON

www.baume-et-mercier.com

GENÈVE : Air Watch Center – Bijouterie Bader – Bijouterie Olivier Zbinden – Bijouterie Zbinden – Bucherer
Chronométrie Clarence – Kurz – La Maison de l'Horlogerie LAUSANNE : Bucherer – Daniel de Guy
FRIBOURG : Grauwiller

« SI TU N'AS PAS ÉTUDIÉ, VOYAGE »

PROVERBE AFRICAIN



DOMINIQUE WAVRE
Navigateur

Notre planète est immense, et je viens pour la 8^e fois d'en faire le tour en bateau à voiles propulsé par les vents. Autant de voyages qui, si j'avais choisi la voie céleste, m'auraient certainement amené bien plus loin que la lune !

Après mes années d'études, mes diplômes en poche, j'ai ressenti, guidé par ma passion de la course au large, la nécessité de larguer les amarres et de continuer de « grandir » ailleurs et autrement, avec encore plus de passion et de motivation. J'ai donc tout naturellement choisi les océans, ou peut-être les océans m'ont-ils choisi ?

De terrien, je suis devenu marin.

À la fin de mon premier tour du monde j'avais le sentiment d'avoir

tout juste entrouvert la porte sur un monde nouveau qui m'offrait une source inépuisable de connaissances dans des domaines qui tous me passionnaient, avec en plus l'apprentissage de soi et la découverte de ses propres limites physiques et mentales.

Huit tours du monde plus tard, huit beaux et grands voyages, je découvre encore, et j'apprends toujours !

Qui voyage n'étudie pas forcément, mais apprend sûrement en se forgeant une expérience irremplaçable.

En guise de conclusion je citerai plutôt Nicolas Bouvier : « On ne fait pas un voyage c'est le voyage qui vous fait... »

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'D' followed by a long, sweeping horizontal line that tapers to the right.

PANTOUFLES, ADIEU!



VÉRONIQUE
BÜHLMANN

Rédactrice en chef

Pourquoi n'apprenons nous plus comme avant ? Parce que le numérique, troisième métamorphose du signe après l'écriture et l'imprimerie, va modifier nos manières de lire, d'écrire, de nous concentrer, de mémoriser les informations ou d'étudier, constatait Philosophie magazine dans son édition de septembre.

Le sujet est passionnant mais la question sous-jacente, apprendrons-nous jamais, l'est plus encore. Quand Thomas Veillet déplore le fait que le marché financier oublie tout et n'apprend rien, force est de reconnaître que le blogger a raison. Hier, la très britannique Investment Management Association (IMA) a décidé de transformer les fonds à « rendement absolu » en fonds à rendement absolu « visé ». Grâce à cette précision sémantique, la clientèle saura ainsi que, tous les gérants n'étant pas des Robin des Bois, il peut leur arriver de manquer leur objectif de performance positive !

Hier encore, nos régulateurs européens des marchés financiers et de la banque (ESMA et EBA) se sont fendus d'un avertissement aux investisseurs tentés d'aller chercher fortune dans les contrats d'échanges de valeurs mobilières, les fameux CFD. Dans un texte conjoint, ils rendent les acheteurs potentiels attentifs au fait que ces contrats étant des produits complexes, ils ne conviennent pas à tous les investisseurs. De plus, ajoutent-ils : n'investissez pas l'argent que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre !

Faut-il donc penser que tous les aléas pourraient être surmontés en rendant le port du casque obligatoire en toutes circonstances ? La solution réside plutôt dans un choix, celui de sortir de la zone de confort. Cela s'applique à l'investissement, à la formation et finalement à l'être. Est-il temps de redevenir un dandy, un aventurier du monde moderne ?

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

RÉDACTRICE EN CHEF

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

RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT

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

CHEF D'ÉDITION

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

RÉDACTION

Nicolas Ambrosetti
Valentine Charrière
Frédéric Dovat
Alain Freymond
René Georges Gaultier
Sonya Martin Pfister
Céline Moine
Bertrand de Sénépart
Céline Tais
Robert A. Varley
Thomas Veillet
Stephan Wirz
Aurélien Witzig

CORRECTION

Caroline Gadenne

CONCEPTION

Unit by vickyh
www.vickyh.ch

DIRECTEURS DE CRÉATION

Annick Demierre
annick@vickyh.ch
Sacha Itin
sacha@vickyh.ch

GRAPHISME

Aurélie Vogt

DIRECTRICE DE LA PHOTOGRAPHIE

Christine de Loë
christinedeloe@me.com

PHOTOGRAPHIE COUVERTURE

MaxComm Communication

DIRECTEUR MARKETING ET COMMERCIAL

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

PUBLICITÉ

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

DAMIAN SANCHEZ

t + 41 22 301 59 16
dsanchez@market.ch

MARKETING

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

Marie-Gaëlle Pfister
t + 41 22 301 59 18
mgpfister@market.ch

DIRECTEUR FINANCIER

Xavier Villalba
t + 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
t + 41 22 308 08 08

IMPRESSION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 107

Mars 2013

L'essentiel, c'est la confiance.
Vontobel est ma banque.

VONTOBEL

Pour moi, le choix d'une banque dépend d'un seul et unique critère: la confiance. Et la seule raison de lui rester fidèle: la sécurité.

Performance creates trust
vontobel.ch



17



31



75

03 ENTRE LES LIGNES

CHRONIQUE

08 MONTHLYBULL *par Thomas Veillet*

ÉCONOMIE

10 L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

17 SPORT : DU BUSINESS À LA PERFORMANCE

18 Le sport rapporte de l'or

22 Sponsoring : les grandes banques
ne sprintent pas au coude à coude

26 Les banquiers privés régatent
à voiles déployées

FINANCE

28 L'ACTUALITÉ FINANCIÈRE

31 L'IMMOBILIER DOS AU MUR

32 Des briques et du mortier

34 Du caillou, du vrai

36 Quand Markovitz avait tord

39 Des obligations durables ?

42 Pour quelques arpents de terre

44 L'immobilier européen : c'est maintenant !

46 Immobilier commercial : la belle inconnue

48 INVESTIR

Entretien avec Russ Koesterich :

Le temps de l'action

50 DÉCRYPTAGE

Assurance-maladie : les frontaliers perdent
leur droit d'option interne

52 INDICES BBGI

Bull market confirmé

53 FOCUS

La finance autrement

STRATÉGIES

56 LA FORMATION : UN DÉFI CONTINU

60 Le social learning, un complément
de la formation continue

64 Le n° 1 mondial des écoles privées
s'installe en Suisse

65 L'incontournable présence
des entreprises sur le web

66 ACQUIS DE DROIT

Des avantages de la bilocalisation

70 NÉGOCIATION

Le pouvoir de la négociation

73 IMMOSCOPE

Encore une atteinte à l'accession
à la propriété

CULTURE(S)

75 LE DANDYSME ET L'AFFIRMATION DE SOI

84 INVITÉ DU MOIS : Yvan Arpa

86 MARCHÉ DE L'ART

Les artistes français sont-ils chers ?

88 CHRONIQUE ÉVASION

93 HÉDONISME(S)

LE MOUVEMENT PERPÉTUEL



THOMAS VEILLET
Auteur du blog
« Morningbull »

Il y a cinq ans, le monde financier explosait. On se réveillait avec une gueule de bois hallucinante : Lehman Brothers partait à la casse, les garanties des produits structurés sautaient, les actifs pourris pullulaient et les banques devenaient des bombes à retardement pour l'économie. Immédiatement, les politiciens et tous les experts en réanimation que sont les banques centrales, les secrétaires du trésor et autres ministres des finances sortaient du bois pour hurler au scandale, assurant qu'on ne les y reprendrait plus. Mais à qui la faute ? À personne. On s'est juste un peu emballé dans notre nouvelle économie. L'intelligence supérieure a immédiatement pris le dessus et fait le nécessaire pour cacher tout ce qu'il y avait à cacher et tout repris à zéro pour faire croire au commun des mortels que ça n'arriverait plus : on avait compris et mis en place les mécanismes de protection adéquats.

Alors la vie reprenait son cours. L'UBS était sauvée par l'Etat. La plupart des banques américaines aussi, sans parler des brokers à la Goldman Sachs et Morgan Stanley, transformés en banques afin d'accéder aux fonds illimités mis à disposition par les gouvernements, à des taux qui feraient sourire un Japonais. Les assurances étaient mises sous tutelle, Madoff explosait, Kerviel explosait, GM devait être sauvé, AIG aussi...

Pendant quelque temps le marché se démontait pour aller toucher ces niveaux abominables qui laissaient imaginer que le pire était encore à venir. Puis, soudainement, la baisse s'interrompt : les banques centrales avaient fait tout ce qu'il fallait pour expliquer aux investisseurs que leurs avoirs étaient protégés. Alors le marché se mit à remonter, malgré l'effritement de l'Europe.

Depuis quelque temps, le moral remonte, lui aussi. Les investisseurs pensent qu'il y a un peu d'espoir et que les gouvernements ne laisseront jamais tomber une banque qui compte, Lehman Brothers n'aura été qu'une victime collatérale. Certaines banques ont

d'ailleurs pris cela comme un blanc-seing et la règle est devenue : faisons de l'argent, avec, en tout petits caractères cette mention, à n'importe quel prix !

COMPOSER AVEC LES BANQUES

Aussi, cinq ans plus tard, le marché voisine pratiquement avec son plus haut niveau. Plus rien ne fait peur et tout le monde voit le verre à moitié plein. Les banques font à nouveau les unes des journaux, non pas pour leurs fabuleux résultats mais plutôt pour des amendes pour manipulation du LIBOR, pour des pertes monumentales parce qu'on a laissé une baleine jouer avec l'argent des actionnaires, pour des réseaux de blanchiment, pour des produits structurés plus que discutables, pour des ex-CEO's qui se font sermonner par la FSA. Tant et si bien que l'on propose aujourd'hui sur le marché des produits qui ressemblent furieusement aux « subprimes ».

Le marché n'apprend rien. Il oublie tout. C'est malheureusement encore une fois le cas. Pourquoi ? Parce qu'en finance, « greed is good ». On veut faire de l'argent et on est payé pour ça. Malheureusement l'investissement n'est pas une science exacte : il n'existe pas de formule magique pour gagner à tous les coups. Il ne reste donc plus que la solution d'atténuer les lignes de certaines frontières de la légalité et de se convaincre que : ce n'est pas vraiment illégal. Non, ça n'est pas vraiment illégal de manipuler le LIBOR si ça rapporte des bonus et des grandes claques dans le dos de la part de « super managers ».

Ainsi le S&P500 est au plus haut depuis 5 ans, les banques et le système financier retrouvent des couleurs. Peu importe qu'il ne se passe pas une semaine sans qu'éclate un scandale bancaire. Car sans banques, pas de système financier, et sans système financier, pas d'économie : on a donc besoin des banques, il faut composer avec. Il ne faudra donc pas s'étonner si la prochaine « affaire » pointe déjà au coin de la rue... \



Mediterranean Sea, 1940s.
"Gamma" men in training.
The diver emerging from the water
is wearing a Panerai compass on his wrist.

HISTORY AND **HEROES.**

LUMINOR 1950 3 DAYS - 47MM

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

BOUTIQUE PANERAI
GENÈVE - RUE DU RHÔNE, 19 - Tél. +41 22 818 66 44

L'actualité économique

vue et commentée
PAR OLIVIER GRIVAT



LE SALARIAT, C'EST BIENTÔT FINI ?

Un salaire qui tombe chaque mois comme une horloge, quels que soient le travail réalisé et les performances accomplies... Ce modèle qui régit les relations sociales depuis deux siècles, vit peut-être ses derniers jours. Court-on vers un autre modèle de société ?

Des salariés qui s'accrochent à leur poste en recourant à la grève pour ne pas perdre leurs acquis... Des syndicalistes politisés à l'extrême (gauche) qui poussent les travailleurs à la faute et les patrons à l'exaspération... Le modèle

encensé par Zola est-il définitivement révolu ? Ancien rédacteur en chef à l'*Usine Nouvelle*, Jean-Pierre Gaudard¹ livre une analyse de la mort prévisible d'un modèle qui a fait son temps : « Le salariat continue de nous éclairer et de nous rassurer mais son cycle de vie se termine ».

Il suffit de retracer l'actualité sociale de nos voisins français pour constater les plans de départs volontaires et les plans de licenciements qui se multiplient dans un marché offrant peu de perspectives de retour à l'emploi traditionnel : « Pour certains, le salariat est devenu un moyen d'accès à des droits sociaux et il n'appelle pas plus d'investissement », prédit Jean-Pierre Gaudard. Et de raconter qu'il peut comme expert échanger avec des pairs sur Internet, rédiger son blog, écrire une fiche sur Wikipédia, aider un projet associatif tout en vendant les mêmes compétences en tant que free-lance ou salarié d'une entreprise : « Le travail sous sa forme salariale, n'occupe plus du tout l'espace économique et social, sauf pour les plus démunis, les moins bien formés, les moins aptes à affronter l'incertitude et les aléas de notre société ».

UN MONDE RASSURANT S'EFFONDRE

Avant Jean-Pierre Gaudard, deux jeunes chefs d'entreprise français, eux aussi, Thibault Lanxade, PDG d'Aqoba, une société spécialisée dans les cartes de paiement personnalisées, et Jacky Isabello, co-fondateur de l'agence de RP Press & Vous, ont publié un essai au titre provocateur : « En finir avec la dictature du salariat »². Même si les deux auteurs prennent soin de reconnaître dans leur essai que le statut de salarié ne disparaîtra pas du jour au lendemain, ils rendent compte de la profonde mutation de notre relation au travail : l'exigence grandissante d'indépendance, d'autonomie, le besoin de sens et d'épanouissement personnel. Dans le même temps, l'organisation du travail évolue dans le sens d'une plus grande flexibilité : temps partiel, intérim, télétravail, temps partagé, portage salarial, contrat de franchise, externalisation, etc.

Le pacte social au cœur des décennies de progrès dans les pays développés, et qui fut le paradigme des Trente Glorieuses et le socle de la société de consommation, a ainsi volé en éclats. Avec le choc de la mondialisation, les entreprises ne sont plus en mesure d'assurer l'emploi à vie en échange de l'implication loyale de leurs collaborateurs.

Un monde rassurant s'effondre. Flexibilité, adaptation, rapidité, productivité, sont devenus les nouveaux mots d'ordre du management. Mais certains vivent très mal ces évolutions que les syndicats assimilent à toujours plus de précarité.

LA FIN D'UNE ORGANISATION SOCIALE ?

La crise de l'emploi alliée à un profond changement de société et des mentalités ainsi qu'aux révolutions technologiques a modifié notre rapport au travail, confirme Jean-Pierre Gaudard : « C'est la fin d'une organisation sociale qui a modelé la société industrielle depuis le XIX^e siècle. Ce n'est pas seulement l'emploi à vie qui disparaît. Le pacte social entre patrons et salariés, qui reposait sur l'échange 'protection contre subordination' a vécu. Les structures hiérarchiques sont discréditées, le pouvoir et l'autonomie des individus prennent le dessus ».

Derrière l'essor du télétravail, du recours massif à la sous-traitance et à l'auto-entrepreneuriat, c'est l'individualisation qui dicte sa loi, constate *Reuters*. On ne compte plus que sur son réseau Facebook et LinkedIn où il n'est plus rare de croiser plusieurs jobs. C'est la nouvelle économie du « free lance » promise à un bel avenir et dont les seniors sont « l'armée de réserve » et les élites intellectuelles, le « cœur du réacteur ». Cette auto-organisation constitue un tournant majeur après des siècles de croyance en une autorité hiérarchique : patron, entreprise, Etat, syndicats et institutions en général.

VICTOIRE DE L'INDIVIDUALISME

Revers de la médaille, ces « liens faibles » impliquent forcément des engagements faibles entre les contractants : « Google gère ses employés comme des lignes dans un tableau Excel. En retour les recruteurs constatent que les candidats sont moins motivés et ne font que se tester sur le marché. » Pas étonnant qu'il soit devenu difficile de mobiliser les troupes dans des entreprises qui privilégient également coûts et visions à court terme. Le salariat répond de plus en plus mal aux attentes des actifs, surtout des jeunes « Y » prêts à changer d'emploi dès qu'il ne leur convient plus. « Il semble que, pour une bonne partie de la société, à commencer par les catégories les plus instruites, l'aspiration à l'autonomie soit plus forte que les inconvénients de la précarité, estime l'auteur. C'est vrai pour les mieux armés, c'est en revanche beaucoup moins sûr pour ceux qui rencontrent une difficulté quelconque dans un moment de leur vie (divorce, maladie, deuil) et les moins diplômés ». Toutes les catégories sociales seraient affectées par l'effritement du salariat, mais pas de manière homogène : « Peut-être que l'avenir appartient aux 'slashers', un anglicisme désignant ceux qui cumulent plusieurs activités : graphiste / céramiste, journaliste / producteur, coach / consultant... Les 'slashers' incarnent une vision transformée du monde du travail. Ils ont intégré la précarité comme mode d'emploi et ne rêvent plus de salaires mirobolants, mais juste les conditions d'une vie épanouie. Faute d'avoir su garder cet élan de solidarité qui faisait le charme du salariat, les entreprises, en ne misant que sur la 'gestion des talents', ont sacrifié sur l'autel du retour sur investissement rapide les valeurs de cohésion du travail salarié. Leur conception essentiellement utilitariste de leurs salariés corrélée à la montée des désirs des individus et à la nécessité de faire face aux aléas de l'économie, signent le délitement du salariat. C'est de notre capacité à faire revivre les solidarités de proximité et de redonner leur légitimité aux communautés, que dépend l'avenir » \

1) « La fin du salariat »,
François Bourin Editeur

2) « En finir avec la dictature
du salariat - Entreprendre,
le nouveau management
humain » Editions Editea

LES OGM RÉHABILITÉS PAR BERNE

Dix ans après la loi sur le génie génétique (LGG), le Conseil fédéral estime qu'il est enfin temps de la réviser. Berne a ouvert la procédure de consultation sur les modifications législatives visant à établir la coexistence entre les cultures conventionnelles et les cultures d'organismes génétiquement modifiés (OGM) jusqu'à la mi-mai. Le rapport final des experts est très clair : aucune menace avérée n'existe, tandis que les avantages sont évidents.

Entrée en vigueur en 2005, l'interdiction des OGM est renouvelée jusqu'à fin 2017, mais cette période doit être utilisée pour légiférer et compléter un « droit du génie génétique lacunaire », plaide le Conseil fédéral. La proposition du gouvernement tombe cinq mois après la

fin du Programme national de recherche 59 (PNR 59) consacré aux plantes génétiquement modifiées, rappelle *Le Temps*. Cet effort, conduit pendant cinq ans (de 2007 à 2012) par les meilleurs spécialistes du pays, a consisté à mener une trentaine de projets de recherche et à analyser un millier d'études pour déterminer si ces organismes représentent un risque pour la santé ou l'environnement.

Le rapport final des experts est très clair : aucune menace avérée n'existe, tandis que les avantages sont évidents. Pourtant, la classe

politique n'a pas suivi. « Je suis heureux de constater que la science a finalement été entendue, réagit le professeur Dirk Dobbelaere, président du comité de direction du PNR 59. C'est une proposition courageuse ; beaucoup de gens n'ont toujours pas réalisé que les OGM ne représentaient pas de danger particulier pour la santé et l'environnement. C'est une proposition avisée : elle nous oriente vers l'avenir et permet de saisir la chance que représente cette nouvelle technologie. »

PLACE AUX CHERCHEURS

Dès 2014, les chercheurs pourront mener en Suisse de nouveaux essais de dissémination, avec des plantes génétiquement modifiées, sur trois hectares de champs à Reckenholz (ZH). L'Université de Zurich a déposé une demande d'autorisation à l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) pour tester du blé modifié, annonce *24 Heures/La Tribune de Genève*.

Ces nouveaux essais ne plaisent pas à Greenpeace, qui les estime inutiles. Si l'OFEV accorde son feu vert, les lignées de blé seront semées et testées à partir de 2014. Les 3 hectares de surface expérimentale devront bénéficier de mesures de sécurité techniques, comme la mise en place d'une clôture, l'installation d'un système d'alarme et la surveillance permanente de la parcelle. *Le Temps* rappelle que les précédents essais ont subi des actes de vandalisme. Des activistes ont détruit les trois quarts de la précédente parcelle d'essai zurichoise et inondé un champ de la Station fédérale d'essai de Pully d'un mystérieux liquide.

Principaux concernés, les paysans suisses ne sont pas très chauds à l'idée de cultiver des OGM et préfèrent tabler sur les subventions fédérales plutôt que sur la rentabilité du sol : « Les sortes disponibles aujourd'hui ne sont pas intéressantes pour l'agriculture d'un point de vue économique », souligne l'USP sur son site internet. Les Verts quant à eux brandissent la menace du référendum, estimant qu'il faut ancrer dans la loi sur l'agriculture l'interdiction définitive des OGM en Suisse au terme du moratoire en 2017.



LES EUROPÉENS RESTENT DIVISÉS

Sur le plan européen, six demandes d'autorisation de mise en culture pour des sojas et maïs transgéniques ont été déposées à Bruxelles, ainsi qu'une demande de renouvellement d'autorisation pour le maïs MON810 de Monsanto, qui date de... 2007 !, rappelle *Le Monde* : « La Commission continue d'examiner ces dossiers et n'a pas encore décidé de lancer ou pas le processus d'autorisation », indique le nouveau commissaire à la santé, le Maltais Tonio Borg. La proposition faite par son prédécesseur voici bientôt trois ans devait permettre de pérenniser le dispositif européen d'autorisation, tout en donnant une plus grande liberté aux Etats pour interdire sur leur sol la culture de tel ou tel OGM. Soutenue par le Parlement européen, elle suscite des divergences, insurmontables. Les autorisations de mise en culture empoisonnent depuis des années les relations entre la Commission européenne et les Etats membres. Face à l'impasse politique et institutionnelle, l'idée est de convaincre les principaux Etats européens de l'opportunité de relancer les négociations sur la réforme de la directive. Le nouveau texte doit donner plus de latitude aux gouvernements pour interdire de cultiver sur leur territoire un OGM autorisé au niveau européen, sans devoir invoquer de raisons sanitaires ou environnementales. Bruxelles souhaite en effet trouver un terrain d'entente entre les Etats-membres.

Une tâche qui s'annonce d'ores et déjà plutôt ardue : les deux camps se livrent une véritable guerre de tranchées. D'un côté, huit pays - la France, l'Allemagne, le Luxembourg, l'Autriche, la Hongrie, la Grèce, la Bulgarie et la Pologne - ont adopté des clauses de sauvegarde interdisant la culture d'OGM. À l'opposé, d'autres pays, parmi lesquels l'Espagne, le Portugal ou encore le Royaume-Uni, se disent favorables à la culture du maïs transgénique et en ont planté dans leurs champs.

Rassembler tout le monde derrière une position commune promet d'être un véritable casse-tête. \

MON BANQUIER

est un expert

Ma prévoyance
*conseil pour une
utilisation optimale*

Planification
*maîtrise des ressources
en tout temps*

Gestion privée
*efficacité fiscale
de mon portefeuille*

Crédit hypothécaire
au service de mon patrimoine

Evaluation consolidée
*analyse globale de mes
actifs et passifs*

Produits institutionnels
*pour les caisses de
pensions suisses*

Être client de la banque Piguet Galland, c'est bénéficier d'un «CFO familial» qui m'accompagne dans l'optimisation de mon patrimoine économique et fiscal.

Genève

–

Lausanne

–

Lugano

–

Neuchâtel

–

Nyon

–

Yverdon-les-Bains

–

piguetgalland.ch



PIGUET GALLAND & CIE SA

BANQUIERS DEPUIS 1856



La clinique de La Source, à Lausanne

CLINIQUES PRIVÉES, UNE SPÉCIALITÉ LÉMANIQUE QUI MANQUE À NEUCHÂTEL

Le canton de Neuchâtel ne compte qu'une seule clinique privée, à La Chaux-de-Fonds, pour tout l'arc jurassien. Un manque cruel à l'heure où les syndicats du personnel infirmier mettent les bâtons dans les roues du groupe de cliniques privées de Genolier.

La Suisse compte une bonne centaine de cliniques, dont l'écrasante majorité sont indépendantes. Quelque 20 % des hospitalisations s'effectuent dans des établissements privés, un marché qui pèse près de 3,5 milliards de francs. Mais les établissements sont répartis

de manière très inégale en Suisse : Neuchâtel, Fribourg ou le Valais ne comptent qu'une ou deux cliniques privées. La majorité est concentrée sur l'arc lémanique (Vaud et Genève), la région zurichoise et Berne.

Ces dernières années, la tendance générale est plutôt à la diminution des acteurs malgré l'ouverture de quelques cliniques très spécialisées. La baisse s'explique par le fait que le patient doit posséder une assurance complémentaire ou accepter de payer de sa poche son traitement. Avec les hausses des primes, de plus en plus d'assurés renoncent aux assurances complémentaires : « Il y a près de 30 ans, le taux d'assurés possédant une couverture complémentaire était supérieur à 35 %. Aujourd'hui, il avoisine les 20 % », assure Michel R. Walther, directeur de La Source, à Lausanne. En 2011, le plus important établissement privé vaudois a ouvert une dizaine de lits à l'hospitalisation publique en collaboration avec le CHUV, notamment pour l'utilisation du robot chirurgical Da Vinci.

UN COMBAT PERDU POUR LES SYNDICATS

« Il revient aux responsables cantonaux de planifier avec rigueur les missions entre cliniques privées et hôpitaux publics, ce que nous avons réussi à faire dans le canton de Vaud, » commente pour sa part le conseiller d'Etat Pierre-Yves Maillard dans *24 Heures*. Le but est, entre autres, d'éviter que seuls les cas lourds les plus coûteux soient traités dans les hôpitaux publics. Il s'agit aussi de maintenir un mélange dans la typologie des cas, pour garantir une formation de haut niveau du personnel soignant, ajoute le socialiste qui préside le gouvernement vaudois.

Dans ce contexte où l'unanimité semble régner sur la nécessité d'une collaboration hôpitaux-cliniques, l'opposition frontale menée par le Syndicat des services publics (SSP) et Syna dans le soutien aux grévistes de La Providence ressemble à un casus belli, écrit *Le Temps* qui donne la parole à Antoine Hubert. Pour ce Valaisan qui possède une simple formation d'électricien mais un solide sens des affaires et qui est aujourd'hui l'administrateur du groupe de cliniques privées GSMN (Genolier Swiss Medical Network), « le contexte de concurrence et de transparence voulu par le nouveau système des DRG fait qu'un assouplissement des conventions collectives est inéluctable. » Le système DRG – Diagnosis Related Group ou « forfait par cas » venu des Etats-Unis instaure le principe que les établissements hospitaliers soient rémunérés pour une opération déterminée selon un forfait uniforme pour toute la Suisse. Par exemple 15 000 francs pour une prothèse de la hanche quel que soit le canton ou l'établissement hospitalier.

Pour Antoine Hubert, la facturation des prestations effectivement fournies va obliger les cantons qui ont pris de retard, comme celui de Neuchâtel, à restructurer leurs hôpitaux. Et cela passe, selon lui, par une réduction de la charge de personnel, lequel représente plus des deux tiers des coûts hospitaliers.

LE SPECTRE DES LÄNDER ALLEMANDS

L'exemple de l'Allemagne, qui a introduit les DRG en 2004, est éclairant : « En quatre ans, le nombre d'hôpitaux publics de soins aigus est passé de 671 à 571, plusieurs d'entre eux ayant



Philippe Perrenoud

été transformés en cliniques privées. Durant la même période, le poids relatif de la masse salariale a baissé de 5 %...»

Pour le ministre vaudois de la Santé, Pierre-Yves Maillard, le nouveau financement hospitalier ne constitue pas par essence une menace pour les conventions collectives de travail, ni une autoroute menant tout droit à la privatisation des hôpitaux : « Les DRG sont un bon serviteur, mais un mauvais maître, explique-t-il au *Temps*. Ses effets sont positifs, à condition d'encadrer le système politiquement, comme nous l'avons fait dans le canton de Vaud. Le risque vient des problèmes budgétaires que rencontrent certains cantons ».

Ces difficultés financières peuvent faire le jeu des cliniques privées, comme cela a été le cas en Allemagne. Faute de moyens pour investir, plusieurs Länder ont été contraints de vendre leurs hôpitaux. Pour le ministre socialiste bernois, le francophone Philippe Perrenoud, l'inquiétude est de mise quand il s'agit d'analyser les propositions de Monsieur Prix concernant les tarifs de référence imposés par le système des DRG : « Il faut rester réaliste, on ne peut pas présenter des prix aussi bas qu'en Allemagne. Si on veut le faire, il y aura une pression terrible sur les salaires, et donc sur les conventions collectives de travail. Ce qui arrive aujourd'hui à l'hôpital de la Providence ne serait alors que le début d'une évolution dramatique. » \

UNIQUE: LA NOUVELLE LEXUS RX 450H TOUT HYBRIDE.



TESTEZ LA PLUS INTELLIGENTE BERLINE TOUT-TERRAIN DE LUXE AU NOUVEAU
DESIGN DYNAMIQUE ET AUX IMPRESSIONNANTES QUALITÉS INTÉRIEURES:

TECHNOLOGIE TOUT HYBRIDE ÉPROUVÉE CAMÉRA DE REcul SELLERIE CUIR AFFICHAGE TÊTE HAUTE
3 MODES DE CONDUITE CATÉGORIE DE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE B ÉMISSIONS DE CO₂ 145 G/KM** DAB+
RADIO TRANSMISSION INTÉGRALE VARIABLE E-FOUR CONSOMMATION 6,3L/100KM** PROJECTEURS
LED 299CH (220KW) HAYON AUTOMATIQUE BLUETOOTH® POUR LIAISON AUDIO/TÉLÉPHONE MOBILE ÉCLAIRAGE AVANT
ADAPTATIF INTELLIGENT SYSTÈME DE NAVIGATION RADARS DE REcul AVANT ET ARRIÈRE ÉQUIPEMENTS DE SÉRIE TRÈS
COMPLETS RX 450H F SPORT, DÈS FR. 92 500.-* RX 450H IMPRESSION, DÈS FR. 75 200.-* LA NOUVELLE RX EXISTE
AUSSI EN MODÈLE RX 350 IMPRESSION AVEC MOTEUR ESSENCE V6, DÈS FR. 66 300.-* ESSAYEZ-LA VITE.

lexus.ch

 / LexusSwitzerland



LEXUS
HYBRID
DRIVE

GARANTIE INTÉGRALE ET
SERVICES GRATUITS DURANT
100 000 KM
OU TROIS ANS,
PREMIÈRE LIMITE ATTEINTE.



* Conditions de leasing préférentiel et d'offre privilège FX: valables pour les contrats conclus d'ici au 30.04.2013 avec mise en circulation d'ici au 31.07.2013. Prix de base conseillé RX 450h F SPORT des Fr. 102 500.-. Prix net RX 450h F SPORT des Fr. 92 500.-, déduction faite de l'offre privilège FX (avantage de change, valable jusqu'à nouvel ordre) Fr. 10 000.-. Mensualité de leasing des Fr. 935.45, TVA incl. Acompte 25% du prix net. 48 mois, 10 000 km/an. Taux d'intérêt annuel eff.: 3,97%. Caution 5% du montant du financement. Valeur résiduelle suivant directives de Multilease AG. Casco complète obligatoire. Il est interdit d'accorder un crédit susceptible d'entraîner le surendettement du consommateur.

** Consommation suivant directive CE 715/2007/CEE. Émissions moyennes de CO₂ de tous les modèles de véhicules immatriculés en Suisse: 153 g/km. Les mentions relatives à la consommation figurant dans nos documents de vente sont des données normalisées suivant la réglementation européenne en vigueur pour la comparaison des différents véhicules. Dans la pratique, elles peuvent varier parfois sensiblement en fonction du style de conduite, de la charge utile, de la topographie et des conditions météorologiques. Nous recommandons en outre le mode de conduite Eco-Drive respectueux de l'environnement.

SPORT : DU BUSINESS À LA PERFORMANCE

DOSSIER
ÉCONOMIE DU SPORT



POUR LA RÉGION LÉMANIQUE, L'OR OLYMPIQUE EST LOIN D'ÊTRE UNE FIGURE DE STYLE. DE GENÈVE À AIGLE, LA RÉGION ACCUEILLE UNE CINQUANTAINÉ DE FÉDÉRATIONS ET D'ORGANISATIONS SPORTIVES INTERNATIONALES AVEC LAUSANNE, CAPITALE ET MUSÉE OLYMPIQUES, AU SOMMET DU PODIUM. EN TERMES D'ARGENT, C'EST UNE RETOMBÉE DE PLUS DE 200 MILLIONS DE FRANCS POUR LE BASSIN LÉMANIQUE, SES HÔTELS ET SES COMMERÇANTS, ET 1400 EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS ASSURÉS. EN TERMES D'IMAGE, C'EST AUSSI UNE RETOMBÉE QUI BÉNÉFICIE AUX SPONSORS – BANQUES ET HORLOGERS EN TÊTE – MÊME SI LA TRANSPARENCE N'EST PAS DE MISE DES DEUX CÔTÉS DE LA TABLE.



OLIVIER GRIVAT

LE SPORT RAPPORTE DE L'OR

ATOUT ÉCONOMIQUE DE PREMIÈRE IMPORTANCE POUR LA RÉGION LÉMANIQUE, LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ONT PRESQUE TOUTES LEUR SIÈGE ENTRE GENÈVE ET AIGLE AVEC LAUSANNE «CAPITALE OLYMPIQUE» SUR LA PLUS HAUTE MARCHE DU PODIUM. EXEMPTÉES D'IMPÔTS, ELLES RAPPORTENT MALGRÉ TOUT PLUS DE 200 MILLIONS DE FRANCS À L'ÉCONOMIE LOCALE ET ASSURENT QUELQUE 1400 EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS.

L'organisation de Jeux olympiques d'hiver divise les Grisons, traumatisés par le spectre d'un déficit colossal 65 ans après l'organisation des J.O. d'hiver de St-Moritz. Mais le sport peut être aussi et surtout un fantastique (r)essor(t) économique. Preuve en est le bassin lémanique devenu le fief des grandes fédérations sportives installées à proximité du siège du CIO. Plus de neuf fédérations sur dix y possèdent leurs bureaux entre Aigle et Genève. Pour le seul canton de Vaud, le compte totalise 27 fédérations olympiques et 25 autres organisations sportives internationales, sans oublier l'UEFA, la reine du ballon rond à Nyon. Comme le recense une étude sur l'impact économique du sport¹ : « Les fédérations internationales ont toutes une mission d'utilité publique qui consiste à promouvoir leur sport, à offrir des services et à soutenir financièrement leurs associations nationales respectives, assure l'unique étude économique réalisée à ce jour sur l'apport économique du sport au bord du Léman. Elles recherchent les sponsors, subventionnent la construction d'infrastructures, règlent et organisent leurs championnats et ligues, forment les cadres des associations nationales, coordonnent avec le CIO leurs épreuves aux Jeux olympiques. »

EXONÉRÉES D'IMPÔTS

Pourquoi cette concentration sur les bords du Léman ? Il y a bien sûr la présence du CIO dans la capitale olympique – mieux vaut être tout près des dieux du sport... – mais il y a aussi des facteurs économiques et financiers. En tant qu'organisations d'utilité publique, les fédérations sont exonérées des impôts communaux, cantonaux et fédéraux. Mais le bon millier d'employés que ces 27 fédérations internationales occupent dans la région lémanique ont des retombées importantes sur toute la région. Les dépenses des visiteurs, stagiaires et étudiants viennent s'ajouter aux frais de fonctionnement des fédérations et de l'UEFA sous forme de salaires et d'achats de biens divers, sans oublier les travaux de construction entrepris pour bâtir ou développer leurs sièges.

Pour coordonner ces activités internationales, Lausanne et le canton de Vaud ont ouvert un guichet administratif qui facilite les démarches douanières, les octrois de permis de travail et de séjour ainsi que l'organisation de formations spécifiques aux employés des fédérations. Ils ont ainsi facilité la construction d'une Maison du sport international (MSI).



Princesse Haya de Jordanie, Présidente de la FEI

PLUS DE 200 MILLIONS DE RETOMBÉES

L'étude évalue l'impact économique annuel total à 28 millions de francs pour le seul district de Lausanne. Si l'on ajoute les montants de l'arc lémanique, l'impact total porte sur des retombées de plus de 100 millions. Un peu moins de la moitié (41,6 millions de francs ou 41 %) du pactole est alimentée par les fédérations olympiques et 55 % par l'UEFA à Nyon, soit 56,3 millions. Le solde porte sur l'apport des visiteurs et étudiants (1 %) et sur les projets de constructions (3,2 millions ou 3 %).

Avec l'apport économique du CIO et du Musée olympique qui s'élève à 96 millions de francs par an, l'impact total sur le canton de Vaud, y compris Lausanne, est de 198 millions par an.

L'encaissement des droits TV et les montants du sponsoring représentent les plus fortes entrées de caisse. Pour les JO de Londres, les 26 fédérations présentes se sont partagées des droits de 312 millions de francs. Pour les JO d'Athènes en été 2004 et de Turin en hiver 2006, les revenus des fédérations basées dans le canton de Vaud ont totalisé 197 millions de francs, montant sur lequel 118 millions ont été redistribués à des projets de développement du sport dans d'autres pays, à l'organisation de championnats du monde ou aux fédérations nationales.

L'étude avoue un « oubli » dans ses calculs, celui de la Fédération internationale de volleyball à Lausanne, qui se trouvait en pleine crise. Avec plus de 35 millions de licenciés et 18 fédérations nationales (notamment en Asie), la FIVB est la troisième fédération sportive au monde, L'apport économique supplémentaire peut être estimé à 10 millions par an.

À Aigle, l'Union cycliste internationale (UCI) héberge le Centre mondial du cyclisme, lequel offre une infrastructure d'entraînement incluant vélodrome, installation d'athlétisme et de gymnastique, trampolines, salles de réunion et de séminaires. Depuis l'an 2000, on peut estimer la somme mise à disposition du sport régional et national à plusieurs millions. Quant à la Fédération internationale de gymnastique (FIG), elle a déménagé ses bureaux et ses 20 employés de Moutier (BE) à Lausanne en juillet 2008 et ne se trouve pas non plus incluse dans les calculs de l'étude.

CONTE DES MILLE ET UNE NUITS

En mai 2011, la Fédération équestre internationale (FEI), présidée par la princesse Haya de Jordanie, a inauguré un nouveau siège de prestige au cœur de la capitale olympique. Lors de l'inauguration du bâtiment baptisé « King Hussein I » qui fait face au Royal Savoy - racheté et rénové à grands frais par des fonds qatariens -, la scène ressemblait à un conte des 1001 nuits avec la présence d'un trio de princesses. La présidente de la FEI de 1994 à 2005, l'infante Maria del Pilar de Borbon, sœur aînée du roi Juan Carlo d'Espagne, y côtoyait la princesse Lalla Amina, présidente de la Fédération marocaine, tante du roi Mohammed V et demi-sœur du roi Hassan II (réd : décédée un an plus tard d'un cancer), et la présidente de la FEI, la princesse Haya Bint Hussein de Jordanie. Agée de 39 ans, diplômée d'Oxford, elle est la fille du roi Hussein et de la reine Alia, décédée dans un accident d'hélicoptère en 1977. Seconde épouse du cheikh Mohammed al Makhtoum, l'émir de Dubaï et vice-président des Emirats arabes unis, cette championne de saut d'obstacles a été le porte-drapeau de la Jordanie et engagée en jumping aux Jeux de Sydney en 2000. La demi-sœur du roi Abdallah de Jordanie est, avec son époux dubaïote, la propriétaire d'une des plus prestigieuses écuries de chevaux de course. Ce qui ne l'empêche pas de s'investir dans l'humanitaire comme ambassadrice de bonne volonté du Programme alimentaire mondial.



SAWI
POUR LES PROFESSIONNELLS
PAR LES PROFESSIONNELLS

Nouvelles formations

Spécialiste en événementiel et sponsoring



« Les actions d'événementiel et de sponsoring se professionnalisent de plus en plus. L'offre et les possibilités dans ces domaines se multiplient en permanence. Les entreprises sont désormais à la recherche de collaborateurs sachant aborder les projets de manière moderne et en intégrant les nouvelles plateformes digitales »



Valerie Atkinson,
Directrice de cours
Managing Director,
Swissmate



Sebastian Chiappero,
Directeur de cours
CEO, Cabinet
Sponsorize

Spécialiste en marketing des services



« Dans la plupart des pays occidentaux, le secteur des services s'est fortement développé. En Suisse, les banques, les assurances, le conseil et le tourisme constituent les fleurons du secteur tertiaire. Aujourd'hui la différenciation sur ces marchés concurrentiels est de plus en plus difficile et nécessite une approche innovante menée par un indispensable leadership ».



Nicolas Nervi,
Directeur de cours
Senior Marketing Manager EMEA
Kelly Services Management (Neuchâtel)

SAWI Centre suisse d'enseignement
MARKETING - PUBLICITÉ - COMMUNICATION - VENTE
Avenue de Florimont 1, 1006 Lausanne, tél. 021 343 40 60

www.sawi.com/fr
 www.facebook.com/sawi.suisse
 @SawiSuisse

Du très beau monde ce jour-là à Lausanne, une présence qui montre bien le poids économique du monde du sport pour la région lémanique et la Suisse en général. Le mois dernier, la FEI et Longines ont formalisé un partenariat qui voit l'horloger suisse devenir le premier « Top Partner » de la Fédération équestre grâce à un partenariat record de plusieurs millions d'euros. L'accord représente l'engagement d'une somme à neuf chiffres sur les dix prochaines années. La princesse Haya et Nayla Hayek, la présidente du Swatch Group, étaient les signataires du contrat signé lors d'une cérémonie à Lausanne. Selon le contrat - le plus grand partenariat que la FEI ait jamais conclu - Longines devient le chronométreur officiel et la « montre officielle de la FEI ». Le contrat de partenariat inclut le classement mondial FEI des cavaliers de saut d'obstacles, le chronométrage officiel de la Coupe des Nations dès 2013 et des Jeux Equestres Mondiaux en 2018 et 2022. Longines patronnera les Championnats mondiaux d'Endurance en 2016 et 2020 et la Coupe du monde de saut d'obstacles. Un élément clé du partenariat

L'IMPACT ÉCONOMIQUE ANNUEL TOTAL DE CES FÉDÉRATIONS INSTALLÉES SUR L'ARC LÉMANIQUE EST ESTIMÉ À PLUS DE 100 MILLIONS DE FRANCS

est l'investissement de Longines dans le développement de services de chronométrage conçus spécifiquement pour l'équitation : « C'est une journée historique pour la FEI et pour le sport équestre, a commenté la princesse Haya. Longines et la FEI partagent la même passion pour les chevaux. Cet accord de partenariat amènera notre sport à un niveau jamais atteint, capitalisant sur l'engouement des fans pour les sports équestres engendré par les JO de Londres. »

LA CAPITALE EUROPÉENNE DU BALLON ROND

Sport plus grand public que l'équitation, le football a aussi trouvé asile au bord du Léman, où l'UEFA est menée de pied de maître par l'ancien international Michel Platini. L'Union européenne de football a déménagé de Paris à Berne en 1954 et de Berne à Nyon en février 1995. Au printemps 2012, un nouveau bâtiment administratif, celui de Bois-Bougy, a été construit sur le campus de l'UEFA. Il est destiné à 190 personnes en charge des technologies de l'information et de la communication. La Maison du football européen, siège administratif de l'UEFA, a été inaugurée en 1999, tandis que La Clairière (260 employés) a ouvert en octobre 2010.

Comme le CIO et ses fédérations sportives, l'UEFA reçoit l'essentiel de ses revenus des droits TV et du sponsoring, une somme estimée à 1,3 milliard de francs en moyenne pour la période 2004-2007. Un total de 754,1 millions d'euros a ainsi été redistribué aux clubs ayant participé à l'UEFA Champions League la saison dernière. Les deux équipes finalistes - Chelsea et le Bayern de Munich - ont reçu la part du lion. Vainqueur aux tirs au but, le club britannique a perçu 59,9 millions

d'euros et les Bavarois 41,7 millions d'euros. Pour l'UEFA, la redistribution de cette manne en constant essor se partage en 93 % destinés aux équipes participantes, 4 % en achats de biens et de services (voyages d'affaires, RP et marketing, etc.) et 3 % en salaires, avec un revenu moyen généré par les frais de fonctionnement de l'UEFA qui se monte à 56 millions pour l'ensemble de région lémanique.

UN RENOM MONDIAL

La capitale olympique bénéficie aussi de retombées de grands événements sportifs. Cela contribue au renforcement de l'image de toute la région, reconnaît Andreas Banholzer, directeur de l'Office du tourisme vaudois : « Entre le Musée olympique, le musée Gaillet - à Broc en Gruyère mais aux portes du canton...- , le Château de Chillon et le futur musée dédié à Chaplin sur les hauts de Vevey, le tourisme vaudois peut compter sur de solides atouts. » Au palmarès, on peut encore citer des manifestations de renommée internationale comme Athletissima, le Montreux Volley Masters ou le Marathon de Lausanne, les championnats du monde de triathlon, de curling, de gymnastique, de course d'orientation ou de patinage artistique qui doivent beaucoup à la proximité du CIO et ses fédérations. « Le flux permanent de voyages professionnels et touristiques engendre des nuitées dans l'hôtellerie grâce aux manifestations et réunions organisées tout au long de l'année. Ces facteurs jouent un rôle important pour l'économie locale, » surenchérit le président de l'OTV, Charles Favre.

Fondateur du mouvement olympique à Lausanne, le baron de Coubertin aurait bien mérité une médaille de la part du syndic Daniel Brélaz. Le politicien Vert qui fut le ténor de l'opposition aux JO d'hiver de Lausanne 1996 s'active aujourd'hui au sein de l'Union mondiale des villes olympiques (UMVO) créée il y a dix ans par les villes d'Athènes et de Lausanne. Comme quoi... \

1) Académie internationale des sciences et techniques du sport à Lausanne, 2008

L'argent fait le bonheur, lorsque l'on a un partenaire fiable à ses côtés. Un partenaire qui est toujours là pour vous. Car grâce aux fonds de placement maintes fois primés et aux solutions de prévoyance performantes de Swisscanto, vous avez le temps de profiter de la vie. Le conseiller à la clientèle de votre Banque Cantonale vous renseignera volontiers.



SPONSORING : LES GRANDES BANQUES NE SPRINTENT PAS AU COUDE À COUDE

IMPOSSIBLE DE SUIVRE UN GRAND PRIX DE F1 – À SINGAPOUR OU À ABU DHABI – SANS REMARQUER LES PANNEAUX UBS. DIFFICILE DE NE PAS VOIR LES EMBLÈMES DU CREDIT SUISSE EN SUIVANT UN MATCH DE L'ÉQUIPE NATIONALE DE FOOTBALL. LES GRANDES BANQUES SUISSES SONT TRÈS PRÉSENTES DANS LE DOMAINE DU SPORT, MAIS RAREMENT CÔTE À CÔTE. CETTE EXCLUSIVITÉ A-T-ELLE UN PRIX OU RÉSULTE-T-ELLE D'UNE POLITIQUE NÉGOCIÉE ? SI ELLES NE DONNENT PAS LES CHIFFRES DE LEURS INVESTISSEMENTS – HISTOIRE DE NE PAS FAIRE MONTER LES ENCHÈRES ? –, LES DEUX BANQUES INDIQUENT DES PISTES. INTERVIEW CROISÉE.

Credit Suisse et UBS ne soutiennent pas les mêmes sports, y a-t-il une répartition des rôles ?

Credit Suisse : Dans la mesure où le sponsoring vise à renforcer la notoriété de la marque et son positionnement auprès du public, les sponsors souhaitent et veulent être l'unique représentant de leur branche dans un domaine sportif ou une compétition précise.

UBS : Absolument pas ! UBS définit ses engagements sur la base des objectifs qu'elle se fixe. Elle vise des événements majeurs, susceptibles d'intéresser sa clientèle, dans le domaine du sport et de la culture. Mais

« LE PORTEFEUILLE D'UBS EST CONÇU POUR MINIMISER LES RISQUES. CEUX-CI PEUVENT EXISTER QUAND, PAR EXEMPLE, LE SPONSORING SE FOCALISE SUR UNE SEULE PERSONNE. C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE UBS PRIVILÉGIE DES ÉVÉNEMENTS. »

Jean-Raphaël Fontannaz (UBS)

il est vrai que, du fait des exclusivités de branche qui sont inclus dans la plupart des contrats, une certaine répartition des rôles s'est de facto établie automatiquement avec les années. Il existe néanmoins des cas



exceptionnels où les deux grandes banques sont représentées. Par exemple : l'Opéra de Zurich ou la Fondation Gianadda à Martigny. Par ailleurs, UBS possède une longue tradition de soutien de l'athlétisme où peu d'autres établissements bancaires sont actifs dans une ampleur comparable. Dans ce sport, UBS soutient à la fois des top-events comme les meetings Athletissima à Lausanne et Weltklasse à Zurich, mais aussi l'UBS Kids Cup, une compétition populaire ouverte aux jeunes de moins de 15 ans dans toute la Suisse. Il n'y a toutefois pas de chasse gardée : UBS a ainsi soutenu une manifestation d'envergure telle que l'Euro 2008® en football, qui a fait l'objet d'un sponsoring, car la banque s'engage aussi pour des événements uniques et exclusifs. Comme l'étaient également les grandes expositions Toutankhamon en 2004 ou Van Gogh en 2007.

Quelle est la place occupée par le sponsoring dans vos stratégies d'acquisition et de fidélisation de vos clients ?

Credit Suisse : Le sponsoring est un instrument de communication, qui fait partie de la stratégie d'entreprise depuis près de 30 ans. Il contribue de bien des manières au succès de notre établissement : en renforçant la notoriété de la marque et son positionnement,

mais aussi en permettant le suivi des relations avec la clientèle et les prospects, ainsi que la concrétisation d'engagements au service de la collectivité. Sur le plan commercial, le Credit Suisse entend jouer un rôle de leader dans les activités bancaires traditionnelles et il poursuit le même but dans ses activités de sponsoring.

UBS : Les engagements de sponsoring d'UBS visent à offrir une multitude d'expériences exceptionnelles à un large public. Avec aussi une attention particulière pour le public de son marché domestique suisse. C'est ainsi qu'UBS est sponsor principal de l'exposition « QIN – 8000 guerriers de terre cuite, 2000 ans, 1 empereur », une manifestation hors du commun qui se tiendra de mars à novembre au Musée d'histoire de Berne. En parallèle UBS est également sponsor principal de la prochaine Fête fédérale de lutte suisse qui se déroulera le week-end du 30 août et 1^{er} septembre à Berthoud (BE). Encore dans le domaine du sport, UBS soutient l'UBS Kids Cup qui a réuni 95 000 jeunes l'an passé ou le Championnat d'Europe d'athlétisme qui se déroulera fin août 2014 à Zurich.

Quelles sont les mesures prises pour évaluer l'efficacité du sponsoring ?

Credit Suisse : Chaque engagement sponsoring, chaque événement sponsoring est analysé avec attention. Ces analyses peuvent prendre différentes formes, qualitatives et quantitatives : qualité de l'événement et de la plateforme offerte, couverture médiatique, reconnaissance de la marque, visibilité de l'engagement, transfert d'image, satisfaction de nos invités, contacts développés, identifications des collaborateurs avec l'entreprise, etc.

UBS : Les actions de sponsoring d'UBS font l'objet de mesures régulières tant internes qu'externes, avec les instruments de mesure usuels de marketing, afin de pouvoir apprécier l'écho qu'ont remporté ces engagements.

Quels sont les risques et les opportunités liées aux actions sponsoring ?

Credit Suisse : Nous travaillons exclusivement sur des projets et avec des partenaires, les meilleurs dans leurs domaines, ou qui ont

le potentiel pour le devenir. Lorsque le Credit Suisse s'engage en tant que sponsor, il vise une collaboration à long terme et ne se contente pas de fournir un apport financier. La banque réalise ses projets de sponsoring en veillant toujours à établir une collaboration étroite

« LE SPONSORING RENFORCE LA NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE ET SON POSITIONNEMENT, MAIS AUSSI PERMET LE SUIVI DES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE ET LES PROSPECTS, AINSI QUE LA CONCRÉTISATION D'ENGAGEMENTS AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ. »

Jean-Paul Darbellay (Credit suisse)

avec les partenaires concernés. Cette politique lui offre de bonnes garanties de succès et minimise les risques, même si on ne peut jamais exclure un accident ou un incident de parcours. Pour réduire les risques potentiels, d'une façon générale nous nous engageons le plus souvent auprès d'institutions (Association suisse de Golf, théâtre, le Festival



Roger Federer, ambassadeur du Credit Suisse

d'opéra d'Avenches, l'Orchestre de la Suisse romande, la National Gallery à Londres, le Théâtre du Bolchoï, etc.) ou d'évènements comme l'European Masters de golf à Crans plutôt qu'auprès d'un seul athlète - à l'exception de Roger Federer qui est l'ambassadeur de la marque -, d'un artiste ou d'une équipe. Depuis 1993, le Credit Suisse est par ailleurs le sponsor principal de l'Association suisse de football et, par conséquent, partenaire de toutes les équipes nationales, féminines et masculines.

UBS : Le portefeuille d'UBS est conçu pour minimiser les risques. Ceux-ci peuvent exister quand, par exemple, le sponsoring se focalise sur une seule personne. C'est la raison pour laquelle UBS privilégie des événements. La banque évite aussi des sports qui présentent de grands dangers potentiels.

Quels sont les pièges à éviter et quels conseils donneriez-vous à un dirigeant qui souhaite s'engager dans une campagne de sponsoring ?

Credit Suisse : Nous lui conseillons d'avoir un concept et de suivre une stratégie, à savoir de connaître quels sont les objectifs souhaités - créer des relations, offrir un traitement à des VIP ou se concentrer sur la reconnaissance de la marque - et de ne pas dépenser tout son budget sur le seul coût de l'engagement sponsoring, car il faut disposer de ressources complémentaires pour exploiter sa participation sur le plan médiatique. Il est par ailleurs préférable de se concentrer sur quelques engagements bien exploités plutôt que sur une multitude d'évènements peu suivis.

UBS : Dans le choix des engagements de sponsoring, il est très important que le partenaire ait la même philosophie et la même ambition de qualité. Cette communion de vue est essentielle si l'on veut que la collaboration soit réussie. \

Collaboration : Jean-Paul Darbellay (Credit suisse), Jean-Raphaël Fontannaz (UBS) et Andrea Nigg, responsable du sponsoring, UBS Suisse.



TOYOTA

LARGEMENT EN TÊTE DE SA CATÉGORIE. NOUVELLE TOYOTA AURIS HYBRID.

ALWAYS A
BETTER WAY



DÉCOUVREZ LA VOITURE COMPACTE LA PLUS AVANCÉE DE SA CATÉGORIE.

- Zéro émission dans la circulation en accordéon grâce à la technologie tout hybride Toyota avec 3 modes de conduite: purement électrique (EV), Eco Drive et sportif Power Drive.
- Vous bénéficiez de deux moteurs en synergie entièrement automatique – un moteur électrique en combinaison avec un moteur à essence 1,8 litre.
- 3,8 l/100 km seulement et les émissions de CO₂ les plus basses de sa catégorie, 87 g/km seulement pour une puissance de 136 chevaux.
- Vaste habitacle modulable malgré des dimensions extérieures extrêmement compactes.

Auris Hybrid à partir de Fr. 31'000.–* (Cash Bonus Fr. 3'500.– et prime de reprise Fr. 1'000.– incl.). **Leasing 3,9%: Fr. 324.– par mois***. Essayez-la!

5 ANS
GARANTIE
HYBRID

3 ANS
GARANTIE
INTEGRALE

3 ANS
SERVICE
GRATUIT

toyota-hybrid.ch

*Prix de vente net conseillé, déduction faite du Cash Bonus et de la prime de reprise**, TVA incl. **Auris Hybrid** Luna 1,8 VVT-i Hybrid Synergy Drive®, 100 kW (136 ch), 5 portes, Fr. 35'500.– déduction faite du Cash Bonus de Fr. 3'500.– et de la prime de reprise** de Fr. 1'000.– = Fr. 31'000.–, mensualités Fr. 324.65, Ø consommation 3,8 l/100 km, Ø émissions de CO₂ 87 g/km, catégorie de rendement énergétique A. Emissions moyennes de CO₂ de tous les modèles de véhicules immatriculés en Suisse: 153 g/km. Véhicule illustré: **Auris Hybrid** Sol 1,8 VVT-i Hybrid Synergy Drive®, 100 kW (136 ch), 5 portes, Fr. 38'300.– déduction faite du Cash Bonus de Fr. 3'500.– et de la prime de reprise** de Fr. 1'000.– = Fr. 33'800.–, mensualités Fr. 353.95. **Conditions de leasing:** taux d'intérêt annuel effectif 3,97%, montant mensuel du leasing TVA incluse, assurance casco complète obligatoire, paiement exceptionnel 20%, 5% de dépôt de garantie du montant à financer (mais au moins Fr. 1'000.–), durée 48 mois et 10'000 km/an. Autres variantes de calcul sur demande. Nous n'acceptons pas les contrats de leasing s'ils entraînent le surendettement du consommateur. Les promotions sont valables pour les signatures de contrat avec mise en circulation jusqu'au 30 juin 2013 ou révocation. Uniquement chez les partenaires Toyota qui participent à la promotion.

**A la reprise de votre véhicule actuel (voiture de tourisme) par le partenaire Toyota et l'achat d'une Auris neuve. La prime de reprise est déduite du prix de vente de l'Auris neuve.

LES BANQUIERS PRIVÉS RÉGATENT À VOILES DÉPLOYÉES



LES BANQUES MIRABAUD, SYZ, GONET, LANDOLT OU ENCORE LOMBARD ODIER ONT UN POINT COMMUN : LE GOÛT DES RÉGATES ET DES RECORDS DE VITESSE LÉMANIQUES.

Epoustaoufflant... Monté sur des ailes portantes immergées (foils) -, le catamaran d'une banque privée genevoise, le « Syz & Co », vole littéralement sur les eaux du Léman à une vitesse supérieure à celle du vent. Autre voilier expérimental, le « Mirabaud LX », sponsorisé par Pierre Mirabaud, est né de la vision de l'ingénieur Thomas Jundt. Réalisé sur une structure tubulaire en fibre de carbone, ce bateau est un trésor d'ingénierie. Chaque élément a été optimisé en vue d'alléger l'embarcation et de lui permettre de s'élever au-dessus de l'eau le plus vite possible. Il a remporté la régates Genève-Rolle-Genève en monocoques en 2009. La même année, le « Gonet & Cie » d'une autre banque privée genevoise s'est engagé dans la course aux records avec un prototype de catamaran en carbone, destiné

à recevoir des foils : « Avec son bateau 'volant', la Banque souhaite contribuer aux évolutions passionnantes dont le 'laboratoire' lémanique est le théâtre », assurait Nicolas Gonet lors de la mise à l'eau en octobre 2011.

UN RECORD À PLUS DE 100 KM / H !

Version helvétique de l'« Hydroptère » français, l'« Hydroptère.ch » est également entré dans la régates aux records lémaniques. Le projet qui a vu le jour dans les années 80 sous l'impulsion d'Eric Tabarly et Alain Thébault, a été brisé en 2005 par une tornade, avant de pouvoir reprendre son envol grâce au banquier Thierry Lombard. En atteignant 50,17 nœuds en moyenne (92,91 km / h) sur un mille nautique

avec une pointe à 104 km/h, l'«Hydroptère» est devenu en 2009 le voilier le plus rapide au monde. Son équivalent suisse, l'«Hydroptère.ch», a remporté dès sa première navigation sur le Léman en 2011, deux des trois plus prestigieux

AVEC UNE POINTE À 104 KM / H, L'« HYDROPTÈRE » EST DEVENU EN 2009 LE VOILIER LE PLUS RAPIDE AU MONDE

records du Léman : le record du kilomètre à 31,46 nœuds et le record de l'heure à 22,66 nœuds. Sous son nom qui évoque l'hélicoptère, une des collaborations les plus emblématiques entre science et nautisme a réuni cinq laboratoires de l'EPFL. Huit chercheurs ont contribué à la mise au point de nouveaux foils qui retardent l'effet de cavitation : la vaporisation de l'eau à cause de la vitesse du foil qui en réduit brutalement la portance. Cette technique permet à ce bateau de 8 tonnes de pouvoir décoller quand il atteint les 14 nœuds, puis d'accélérer instantanément à 45 nœuds et de tutoyer les 56 nœuds (104 km/h).

Après six années de collaboration, les versions française et suisse ont décidé, en janvier 2012, de voler chacun de leurs propres ailes.

L'équipe française est partie à la conquête de records océaniques. Celle de l'Hydroptère.ch, avec l'appui de l'EPFL et du chantier Décision de Bertrand Cardis, se consacre à la technologie fondamentale des bateaux volants et aux records lémaniques. Depuis novembre dernier, le record de vitesse a été battu en Namibie par l'Australien Paul Larsen à 55 nœuds ou 109 km/h.

DÉFIS LACUSTRES

Mais pourquoi des banquiers se retrouvent-ils autour de cette course aux records? L'effet Alinghi n'est pas étranger à cette vogue lacustre née autour de la Société nautique de Genève. Les banquiers privés aiment se lancer des défis autres que dans les affaires. Avant l'America's Cup, le défunt banquier lausannois Marco Landolt, a soutenu la plupart des navigateurs helvétiques. Stève Ravussin en est reconnaissant : « Sans lui, je ne serais pas où j'en suis. J'en profite pour lui adresser un petit message s'il me voit là-haut et lui dire merci. » Pierre Landolt, frère de Marco Landolt et président de la Fondation de famille Sandoz, a repris le flambeau en soutenant le navigateur Bernard Stamm lors du dernier Vendée Globe. Propriétaire du Beau-Rivage Palace, il organise à Ouchy l'un des Grand Prix lémaniques où sont invités nombre de célèbres skippers : « La voile n'est pas un sport comme les autres », note un publicitaire. Pour monter un projet planétaire comme le Vendée Globe, il faut de l'argent. Cet argent ne sort pas de la poche du skipper, mais de sponsors qui ne sont pas philanthropes. La course au large est un excellent moyen de véhiculer un message. Mais il existe des limites dans la voile. La visibilité de la marque est inversement proportionnelle au nombre de concurrents. Soutenir un skipper médiatique peut offrir davantage de visibilité, mais l'effet inverse peut se produire. Lors du dernier Vendée Globe, qui du skipper (François Gabart) ou de son sponsor (la MACIF, une mutuelle d'assurances qui a investi 8 millions d'euros) a-t-il gagné le plus de visibilité? L'incertitude du résultat, voilà ce qui rapproche la voile des autres sports. \

LES JEUNES NAVIGATEURS DU TEAM TILT

Place aux jeunes! Une équipe de navigateurs romands âgés de moins de 25 ans s'est par ailleurs qualifiée pour la Red Bull Youth America's Cup, qui se disputera en septembre prochain à San Francisco, une semaine avant la phase finale de la Coupe de l'America. L'équipage sera mené par le jeune navigateur Lucien Cujean, présent ces dernières années sur les bateaux les plus compétitifs du Léman, comme le Décision 35 ou le M2, mais également à plusieurs grandes compétitions internationales, avec une victoire au tour de France à la voile en tant qu'amateur : « Ce résultat est l'accomplissement de trois mois d'efforts intenses, » a réagi le jeune barreur genevois. Le catamaran portera les couleurs de l'horloger biennois TAG Heuer et de la Société nautique de Genève. Comme le précise Jean-Christophe Babin, PDG de TAG Heuer : « En tant que marque horlogère suisse, nous sommes pleins d'enthousiasme et de fierté de nous engager dans ce nouveau défi aux côtés d'une équipe suisse jeune et dynamique. Team Tilt et TAG Heuer naviguent sur le même créneau : haute technologie, précision, tradition et saine compétitivité. »

L'actualité financière

vue et commentée
PAR VÉRONIQUE BÜHLMANN

PLEINS FEUX SUR LE SOLEIL LEVANT

Le Japon retrouve ses lettres de noblesse. Syz Asset Management ajoute cette « nouvelle classe d'actifs » à ses 17 stratégies déjà proposées aux investisseurs institutionnels. Après 20 ans de bouderie vis-à-vis de ce marché « moribond depuis l'éclatement de la bulle immobilière en 1990 », le pays du soleil levant redevient « incontournable ».

La victoire marquée de Shinzo Abe lui donne les moyens d'imposer sa politique : après plusieurs faux départs, le Japon peut donc espérer sortir de la spirale déflationniste. En effet, les investisseurs locaux ne trouvant plus de rendement sur les marchés des taux fixes, ils seront pratiquement obligés de revenir sur les actions. « Nous sommes à l'aube d'un redémarrage » explique Ricardo Payro, responsable de la communication auprès de SYZ & Co. Cet enthousiasme est partagé par un certain nombre de gérants. Ainsi Carmignac Gestion écrivait récemment : « Si l'action politique confirme dans les mois qui viennent les intentions actuellement affichées, les anticipations de sortie de l'ère déflationniste peuvent produire sur l'économie nipponne des effets considérables... ». Et le gérant y croit puisque : « la reflation japonaise occupe d'ores et déjà 9,4 % de l'exposition actions du portefeuille (en actions internationales) ».

Il est vrai que le Japon étant la 3^e économie mondiale et la 3^e capitalisation boursière, l'ignorer représente un danger certain, surtout pour des institutionnels tenus par leurs benchmarks. Le moment est donc idéal pour



Joël Le Saux, Syz Asset Management

proposer des solutions adéquates. Est-ce donc le moment de changer une équipe qui perd, comme l'a décidé Syz Asset Management ? Morant Wright Management Limited, la société de gestion londonienne spécialisée sur le Japon qui gère le fonds Oyster Japan Opportunities depuis son lancement en mars 2005, n'est en effet pas parvenue à faire mieux que l'indice TOPIX TR sur cette longue période. À sa décharge, elle a bien limité la casse en 2008 et, sur les cinq dernières années, elle a fait légèrement mieux que l'indice.

DR. IN HOUSE

Comme l'explique Ricardo Payro : « notre réflexion était plutôt *top down* que *bottom up*. Compte tenu du développement important de notre clientèle institutionnelle, dont les avoirs sous gestion ont augmenté de quelque 20 % l'année passée, il nous a paru important d'étoffer notre offre ». De plus, ajoute-t-il : « en phase de démarrage d'un marché, il

faut privilégier les stratégies assez larges, celles qui permettent de construire les fonds de portefeuille». Nos gérants externes anglais étant concentrés sur la sélection de valeurs selon une approche « substance », leur style ne paraissait pas des plus adéquats pour tirer parti au mieux de la situation actuelle du marché».

C'est cette double réflexion, d'extension des compétences internes de Syz Asset Management et d'adaptation à la situation de marché qui a conduit à l'engagement d'un nouveau gérant. Bien connu du Landerneau genevois, possédant les bonnes compétences, au bon moment et au bon endroit, Joël Le Saux s'est avéré le candidat idéal. Contrairement à l'orientation en petites et moyennes entreprises plutôt domestiques sélectionnées par l'équipe anglaise, Joël Le Saux adoptera une vision élargie et son portefeuille sera plus équilibré entre entreprises domestiques et valeurs internationales exportatrices.

À la question, pourquoi ne pas choisir la voie royale de la gestion passive en phase de démarrage du marché, Ricardo Payro répond : « d'une part nous estimons être en mesure de dégager des plus-values au travers de la gestion active, d'autre part le marché japonais ne se prête pas obligatoirement aussi bien que d'autres à l'indiciel, du fait de sa moindre efficience ».

LES « PROS » AIMENT LES MATIÈRES PREMIÈRES

Les professionnels de l'investissement prévoient d'augmenter leur allocation aux matières premières en 2013. Telle est la principale conclusion d'une enquête menée auprès de 350 décideurs par ETF Securities, le pionnier du secteur des ETC (Exchange Traded Commodities).

Plus de 40 % des investisseurs interrogés prévoient d'allouer entre 8 et 10 % de leurs portefeuilles aux matières premières en 2013. Au Royaume-Uni, en Italie et en Allemagne, les investisseurs privilégient les métaux industriels et en particulier le cuivre. Les ETC d'ETF Securities physiquement adossés au cuivre ont d'ailleurs attiré quelque 28 millions de dollars au cours de la 3^e semaine de janvier, ce qui correspond à l'afflux net de capitaux hebdomadaire le plus élevé depuis la cotation de cet ETC en décembre 2010. À noter que depuis la fin janvier, ETC Securities propose sur la bourse suisse 28 ETC en francs suisses protégés contre le risque de change.

Cet engouement pour les matières premières devrait perdurer toute l'année car selon Nicholas Brooks, directeur de la stratégie d'investissement d'ETF Securities : « La croissance mondiale affiche des signes de reprise, tirée par les Etats-Unis et la Chine. La politique monétaire des principales économies développées devrait rester très accommodante en 2013. Ces deux facteurs sont favorables aux actifs cycliques, dans lesquels les matières premières se démarquent comme les principales bénéficiaires. »



2012, ENCORE UNE ANNÉE EN OR

En 2012, la demande d'or a atteint une valeur record de 236,4 milliards de dollars. En volume, elle a reculé de 4 % par rapport à 2011 pour s'établir à 4405.5 tonnes. En effet, la demande accrue des investisseurs institutionnels et des banques centrales n'a que partiellement contrebalancé le recul de celle émanant des consommateurs. Tels sont les chiffres avancés par le World Gold Council.

Par secteur, la bijouterie a représenté 43 % de la demande et atteint un record de 102,4 milliards de dollars en valeur (+ 3 % par rapport à 2011). Les deux plus gros consommateurs de bijoux, l'Inde et la Chine, ont représenté 56 % de cette demande. Leur part s'est accrue d'autant que celle de la plupart des autres marchés d'Extrême-Orient a diminué. La Thaïlande, la Corée et le Vietnam ont même enregistré des reculs à deux chiffres. Quant à la Russie, 4^e plus gros marché pour les bijoux en 2012, une position qu'elle tient depuis deux ans, elle a de nouveau enregistré une hausse de sa demande (+7 %).

QUID DES INVESTISSEURS ?

Ils n'ont acheté que 1582,3 tonnes d'or, soit 3 % de moins qu'en 2011. Quoique moins importante que l'année précédente, cette demande est restée soutenue puisqu'elle a été de 30 % supérieure à la moyenne de ces cinq dernières années. Du côté des ETFs, la demande a été forte, notamment au 3^e trimestre, en raison des perspectives de nouveaux assouplissements des politiques monétaires.

Pour 2013, les analystes prévoient que la demande de bijouterie va se ralentir en volume mais rester à un niveau élevé en valeur. En ce qui concerne les investissements, ils devraient une nouvelle fois dépasser leurs moyennes historiques, l'attrait de l'or en tant que réserve n'ayant pas diminué pour les investisseurs.



Investir dans la devise chinoise

Avec le «**China
Renminbi Bond Fund**»
de Fidelity

Le «China RMB Bond Fund» fournit l'accès au marché renminbi, permettant d'investir en obligations et instruments du marché monétaire chinois.

Le gérant du fonds sélectionne des émetteurs chinois bénéficiant d'une note de crédit élevée (rating minimal BBB), assurant ainsi une protection optimale contre d'éventuelles pertes sur prêts. Les titres sont sélectionnés par une analyse fondamentale approfondie, basée sur le principe de recherche «bottom-up». Pour en savoir plus, consultez

www.fidelity.ch



L'IMMOBILIER DOS AU MUR

DOSSIER
IMMOBILIER



L'IMMOBILIER SUISSE N'EST PLUS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE. SEULS QUELQUES GRANDS « PROS » PARVIENNENT ENCORE À FAIRE DU 5 % SUR UN PORTEFEUILLE IMMOBILIER. POUR L'INVESTISSEUR LAMBDA LA SEULE SOLUTION EST DE PARTIR EN QUÊTE D'ALTERNATIVES. ELLES EXISTENT CERTES, MAIS LE FORCENT À SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT. AILLEURS, À L'ÉTRANGER, HORS DES SENTIERS BATTUS ET REBATTUS DU RÉSIDENTIEL PUR, VERS DE NOUVEAUX BIENS RÉELS ET DES TERRES LOINTAINES. IL EST MINUIT MOINS LE QUART DR. SCHWEIZER...



VÉRONIQUE
BÜHLMANN

DES BRIQUES ET DU MORTIER

POURVU QUE L'ON VISE LOIN ET MISE GROS, L'IMMOBILIER SUISSE PRÉSENTE QUELQUES BELLES OPPORTUNITÉS, ENCORE FAUT-IL PRÉFÉRER LE RÉSIDENTIEL LOCATIF AUX SURFACES DE BUREAUX ET AU COMMERCE DE DÉTAIL ! SI LA DIVERSIFICATION DES PORTEFEUILLES DOIT PASSER PAR L'ÉTRANGER, IL IMPORTE DE BIEN RÉALISER QUE VARSOVIE N'OBÉIT PAS AUX MÊMES DÉTERMINANTS QUE GENÈVE.

Après une longue période faste pour l'immobilier, que peut-on en attendre aujourd'hui ? Reste-t-il quelques opportunités sur le marché suisse ? Ernst Schäufelberger, responsable de l'Asset Management de AXA Real Estate Investment Management (AXA REIM) pour la Suisse ainsi que l'Europe centrale et de l'Est, répond à ces questions. Vétéran du secteur et opérant au sein du plus gros gérant d'actifs et d'immeubles en Europe (cf. portrait), il a l'avantage d'une position qui lui permet d'avoir une vue d'ensemble du marché « réel » de l'immobilier.

Le marché immobilier suisse est passé en zone rouge depuis quelque temps. Et sa fièvre se maintient, avec une légère tendance à la hausse comme l'indique son thermomètre, le UBS Swiss Real Estate Bubble Index. Va-t-il le pouvoir continuer à se soustraire aux évolutions négatives qui affectent certains de ses voisins ? « Quelques nuages planent sur nos plus hauts sommets mais, jusqu'à présent, ils ne font que passer » philosophe Ernst Schäufelberger qui continue de croire à la possibilité de développements intéressants pour l'îlot helvétique.

ELOGE DU LOCATIF

Très présent dans le locatif résidentiel, AXA REIM table sur la croissance de ce segment : « compte tenu des restrictions à l'accès à la propriété, que ce soit au niveau du financement ou à celui de la réglementation, la situation devrait progressivement se détendre en faveur du locatif jusqu'ici fortement concurrencé par la PPE (propriété par étage). En tant qu'investisseurs, nous ne pensons pas à demain mais à après-demain et, compte tenu des éléments mentionnés ci-dessus, éléments dont l'impact pourrait se trouver renforcé par une hausse des taux d'intérêt, il devrait devenir plus facile pour les investisseurs institutionnels d'acquérir des terrains pour y construire les logements nécessaires. De plus, la tendance à la densification nous ouvre progressivement la possibilité de mettre en valeur nos réserves d'espace. »

Un autre axe de croissance réside dans la valorisation du parc existant : « il faut le gérer activement et le soigner en vue d'en accroître la valeur. Ainsi, l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments qui se traduit par une réduction de leurs coûts de fonctionnement, est-il devenu un argument très convaincant pour les locataires », précise le spécialiste.



Ernst Schäufelberger, AXA REIM

Au vu de la situation de marché actuelle en Suisse, il peut paraître difficile d'atteindre les rendements historiques de l'immobilier. Il y a bientôt deux ans déjà, des institutionnels tels que des caisses de pension n'investissaient pas, faute de trouver des immeubles susceptibles de dégager un rendement annuel de 4%. AXA REIM prétend à mieux. Comme le précise Ernst Schäufelberger : « nous atteignons 5% en moyenne pour l'ensemble de notre portefeuille et les sceptiques diront que ce résultat ne peut être atteint qu'au travers d'une sous-évaluation de nos immeubles. En réalité, il découle du fait que nous sommes capables d'avoir une véritable vision à long terme. Ainsi, il s'écoule en moyenne 4 à 5 ans entre le début d'un projet et la rentrée des premières locations. Pour les plus gros projets, comme celui de Zürich qui comporte un millier d'appartements, la durée est évidemment plus longue.

En outre, vu la taille du groupe (dont le volume de construction annuel varie entre 300 et 400 millions de francs) ainsi que sa

structure, nous sommes en mesure de développer les projets en interne. Or ceci représente un gain annuel de rendement de l'ordre de 80 points de base par rapport à des projets qui auraient été élaborés par un tiers». Largement présent outre-Sarine, le groupe ne dédaigne pourtant pas la Romandie qui représente environ 30 % de ses actifs. Est-ce un marché plus difficile ? En dépit d'une mentalité «différente» et d'une administration «marginale» plus compliquée, «nous n'avons pas à nous plaindre, bien au contraire», affirme Ernst Schaufelberger.

CAVEAT EMPTOR

S'il est un concept à l'ordre du jour dans l'investissement immobilier, c'est bien celui de la diversification. Attention cependant à ne pas perdre d'un côté ce que l'on aura gagné de l'autre ! Et, de ce point de vue, l'Eldorado de l'Est pourrait bien s'avérer un mirage. Ainsi explique le responsable de l'Europe centrale et de l'Est : «ce qui me frappe le plus sur ces marchés, c'est la différence fondamentale avec la Suisse. Chez nous, 90 % du marché est contrôlé par des entités suisses et la très grande majorité des locataires est indigène. Dans ces pays,

**« LE RENDEMENT MOYEN
DE NOTRE PORTEFEUILLE IMMOBILIER
EST DE L'ORDRE DE 5 %. LE DÉVELOPPEMENT
DES PROJETS EN INTERNE NOUS PERMET
DE GAGNER ENVIRON 80 POINTS DE BASE
PAR RAPPORT À DES PROJETS QUI AURAIENT
ÉTÉ ÉLABORÉS À L'EXTÉRIEUR
DU GROUPE. »**

c'est l'inverse : le marché est essentiellement contrôlé par des investisseurs étrangers, pour la plupart occidentaux, et les constructions ne sont pas destinées à la location à la population locale mais à des étrangers. Ce phénomène est assez marqué en Pologne et en Tchéquie. Or, à mon avis, cette situation n'est pas saine, elle est beaucoup trop déconnectée de l'économie locale.»

AUTRES TERRITOIRES, AUTRES MŒURS...

Contrairement aux marchés actions ou obligataires relativement standardisés, le marché de l'immobilier garde un ancrage, et donc des déterminants fortement locaux. Aussi, ce qui est vrai au-delà des frontières, ne l'est pas obligatoirement en deçà. Par exemple, le groupe AXA REIM annonçait en octobre dernier la création d'une nouvelle unité d'affaire, le «Alternative Real Estate Business Line». Celle-ci vise à gérer et développer l'activité du groupe en immobilier dit alternatif, c'est-à-dire axé sur des bâtiments à vocation spécifique comme la santé (3^e âge), l'hébergement étudiant ou encore les postes de police, des secteurs dont les gouvernements se désengagent, les confiant au secteur privé. C'est également un biais pour lequel certains fonds de placement helvétiques ont opté et ce, dans un souci de diversification. Cependant, s'il existe un potentiel important pour ce type d'alternative à l'étranger, il est nettement plus restreint en Suisse. Comme le souligne Ernst Schaufelberger : «cet alternatif ne peut se développer largement que dans des pays où la proportion de locataires est bien inférieure à ce qu'elle est en Suisse».

Même s'il ne fait aucun doute que la diversification des portefeuilles immobiliers est souhaitable, voire inévitable compte tenu de l'étroitesse du marché local, les exemples mentionnés plus haut montrent qu'il s'agit d'une décision qui ne peut être prise à la légère, du moins pour les investisseurs les plus attachés à la caractéristique de stabilité de l'immobilier en tant que classe d'actifs. \

EN BREF

AXA REIM, filiale à 100 % de AXA Investment Managers, est le plus grand gérant de portefeuille et d'actifs immobiliers en Europe. Ses actifs gérés s'élevaient à 44.7 milliards d'euros à fin 2012. En plus de la gestion de fonds pour dix compagnies d'assurance AXA dans 22 pays, AXA REIM sert plus de 130 clients institutionnels tiers à travers le monde. La société occupe 500 professionnels de l'immobilier dans 22 pays.

DU CAILLOU, DU VRAI

N'EN DÉPLAISE AUX AMATEURS DE BULLES, LE SOL HELVÉTIQUE RECÈLE ENCORE QUELQUES PÉPITES. IL SUFFIT DE PRENDRE LA PEINE DE SE PENCHER ET D'EXAMINER LE MARCHÉ À LA LOUPE POUR EXTRAIRE CES 2% D'OCCASIONS QUI PERMETTENT ENCORE DE DÉGAGER DES RENDEMENTS RAISONNABLES, DE L'ORDRE DE 3,5 À 4% PAR AN.

Les foyers à revenus moyens, les étudiants, les personnes du 3^e âge, ce sont autant de segments de la population helvétique pour lesquels le manque de logements abordables fait cruellement défaut. Compte tenu des tensions sur le marché immobilier, est-il réellement impossible de leur proposer une offre adaptée ? Esteban Garcia, président de la direction de fonds Realstone SA fait le pari que non. Au travers du Realstone Development Fund dont l'objectif est de créer « un portefeuille résidentiel neuf respectant les principes du développement durable », il prévoit d'investir près de 500 millions de francs pour répondre à ces demandes. Déjà trois projets sont sur le point d'être finalisés, les premières locations devant être effectives dès mars / avril de cette année.

Que l'éthique soit à la mode est indéniable, reste que les investisseurs, en l'occurrence pour l'essentiel des caisses de pension, doivent pouvoir compter sur un rendement adéquat. Pour le Realstone Development Fund, Esteban Garcia vise un rendement annuel situé entre 3,8 et 4%. Comment ? D'abord par un travail intensif sur le terrain : « nous n'acquérons que 2% des immeubles / propriétés que nous analysons et, pour la plupart, nos acquisitions se font de gré à gré » explique le spécialiste qui ajoute : « en ne construisant que du neuf, un neuf aux normes Minergie, nous parvenons à une réduction des coûts d'entretien sur le long terme ». Reste que l'investisseur peut craindre un risque « débiteur » plus élevé que dans d'autres immeubles. « Dans les faits, explique Esteban Garcia, il existe un besoin et notre rôle est d'y répondre, notamment en élaborant des projets de telle manière que les loyers restent abordables pour le segment de locataires visé. En outre, en ce qui concerne les étudiants nous travaillons notamment avec des fondations publiques et ce sont elles, en fin de compte, qui prennent le risque débiteur ».

UNE DEMANDE MONDIALE DE PRESTIGE

À l'autre extrémité du spectre de la demande, Realstone propose le Prime and Trophy, un portefeuille d'immeubles commerciaux situés au cœur des grandes villes suisses. Qui dit commercial, dit généralement risque plus élevé pour les investisseurs du fait de taux de vacances plus élevés ou, du moins, plus étroitement liés à l'évolution de la conjoncture.

« C'est l'acquisition à Genève de l'immeuble de la banque Vontobel qui a été à l'origine de l'idée de ce fonds. Il s'agit d'un immeuble bien



Esteban Garcia, Realstone

situé et qui présente un caractère architectural de grande qualité. Ces deux caractéristiques sont très recherchées par des locataires en quête d'adresses prestigieuses et, dans ce cas, la demande est mondiale. Elle émane aussi bien de grandes marques que de banques, de fiduciaires ou de cabinets d'avocats. Par conséquent, le risque de vacance est faible. En outre, ce type d'immeuble présente généralement des réserves locatives intéressantes, notamment du fait de la tendance marquée des locataires à rester longtemps dans les murs », explique Esteban Garcia.

Compte tenu de la situation actuelle du marché, le risque de payer trop cher de telles adresses n'est-il pas élevé ? « Même en cas de désastre, le risque de moins value sur les immeubles dits « prime » est faible. En moyenne internationale, ils connaissent une augmentation annuelle de valeur de l'ordre 1 à 1,5%. Ceci porte donc à 4-5% la performance globale annuelle (rendement + plus-value immobilière) attendue pour ce type de bâtiments. En outre, et contrairement aux fonds existants, l'émission des parts de fonds étant faite à 100, l'investisseur n'aura pas à prendre le risque d'un agio ».



GBC

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 • info@mibag.com

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



QUAND MARKOVITZ AVAIT TORT

QUI AIME BIEN, CHÂTIE BIEN ! C'EST À LA PHASE DU « CHÂTIMENT » QUE POURRAIENT ARRIVER CES INVESTISSEURS QUI PRISENT TROP LEUR PETIT CHEZ SOI POUR OUVRIR LES YEUX SUR LES VASTES HORIZONS DES MARCHÉS IMMOBILIERS ÉTRANGERS. DANS UNE RÉCENTE ÉTUDE, BBGI GROUP CONCLUT QUE LES INVESTISSEURS « DOIVENT PLUS QUE JAMAIS CONSIDÉRER L'IMMOBILIER INTERNATIONAL COMME UN CONTRIBUTEUR EFFICACE À LEUR STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION ».

Il n'est pas raisonnable d'attendre grand-chose des obligations. En période de remontée de l'inflation et des taux d'intérêt, le segment obligataire aura une performance très modeste voire négative. Par conséquent, avec une économie mondiale toujours convalescente et les effets inflationnistes, l'immobilier apparaît plus que jamais comme un actif clé pour préserver le capital des investisseurs tout en leur garantissant des rendements stables et compétitifs. Telle est l'une des principales conclusions de la récente étude portant sur la place de l'immobilier dans les portefeuilles des caisses de pension, une étude réalisée par Alain Freymond et Ahmad Saidali de BBGI Group¹.

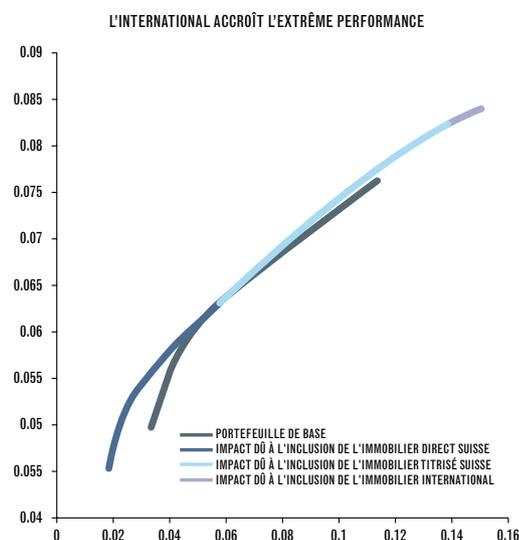
La question sous-jacente qui intéresse le plus les investisseurs est donc de savoir à quel immobilier se vouer pour pallier le manque de performances. Le grand avantage de l'étude précitée tient au fait qu'elle prend en compte trois types d'investissements, à savoir l'immobilier direct suisse, l'immobilier indirect suisse (fonds de placement), et l'immobilier indirect étranger (REITs hedgés en francs suisses). Le direct étranger est exclu, faute d'indice disposant d'un historique suffisant. Cette absence est regrettable car, soulignent les chercheurs : « il est bien évident que l'absence d'intégration des marchés immobiliers directs à travers le monde offre très certainement des opportunités d'investissement décorréliées et subséquemment une diversification associée supérieure ».

AMOUR DÉÇU ?

Comme on pouvait intuitivement s'y attendre, l'immobilier direct suisse représente un puissant stabilisateur. « Lorsque nous considérons la période récente de crises financières 2007-2011, l'immobilier direct suisse constitue de loin l'actif le plus rentable que ce soit en termes de performance absolue (7,1 %) ou de performance par unité de risque (5,17 %) », écrivent les auteurs. En ce qui concerne l'immobilier suisse indirect, il a clairement dopé les performances : sur la période 1989-2011, il domine en termes de rendements ajustés au risque puisque son ratio de Sharpe atteint 0,59 contre

0,42 pour les actions suisses ! Ces bons résultats expliquent l'amour sans faille des investisseurs pour ce type placements.

Mais ne risquent-ils pas de déchanter à l'avenir ? Comme le soulignent les auteurs : « l'appétit croissant des caisses de pension pour l'immobilier et le nombre restreint de fonds et fondations immobilières en Suisse peut encore conduire à une inflation des valorisations immobilières et provoquer une surchauffe du marché local ; ceci pourrait, à terme, rendre les placements



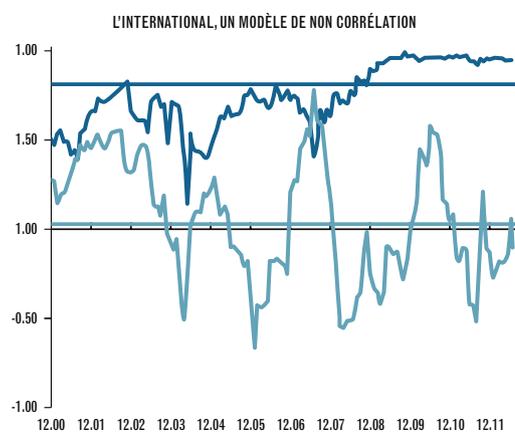
Inclusion de l'immobilier titrisé international dans les portefeuilles contenant déjà l'immobilier suisse

immobiliers domestiques moins attrayants et plus risqués ». Dans ce contexte, ne faudrait-il pas envisager des placements immobilier à l'étranger ? Sur ce point, les optimisations de portefeuille effectuées dans le cadre de l'étude de BBGI, ne donnent pas une réponse très claire. L'immobilier titrisé étranger apporte certes plus de rendement mais il paraît peu intéressant pour les portefeuilles qui veulent rester à des niveaux de risque moyen faible. En d'autres termes, il n'est pas suffisamment stable pour que les investisseurs l'utilisent comme un substitut aux obligations.

PLUS OPTIMAL QU'EFFICIENT

Pourtant, même si l'analyse des frontières efficientes indique que les fonds immobiliers internationaux ne trouvent leur utilité que lorsqu'il s'agit d'accroître à l'extrême la performance et que leur allocation maximale n'augmente que dans la partie haute (donc plus risquée) de la frontière efficiente, les auteurs de l'étude estiment que ces résultats « semblent clairement trop extrêmes et doivent être considérés avec le recul nécessaire à la définition d'une stratégie diversifiée ». Selon eux, ils sont liés à « une situation exceptionnelle », à savoir l'effondrement du marché immobilier global intervenu après le pic de mars 2007 (la chute a été de 72 %, valeur hedgée en francs suisses). En effet, malgré cet « accident », sur la période 1999-2011, l'immobilier international « a largement surperformé l'indice actions monde » et les fonds immobiliers internationaux se traitent actuellement à des niveaux proches des valorisations de 2005. Par conséquent, ils présentent « des opportunités d'investissement très intéressantes ».

En outre, ils ont l'avantage de rester un bon diversificateur et, constatent les auteurs : « sous certains aspects, la diversification du portefeuille est même supérieure avec l'immobilier



Corrélation glissante (un an) entre les marchés actions et les marchés immobiliers domestiques et internationaux (1999-2011)

international qu'avec les actions internationales ». Comme le montre le graphique ci-dessus, l'indice des actions suisses (SPI) et celui des actions mondiales (MSCI World) affichent une corrélation moyenne de 0,82, donc très

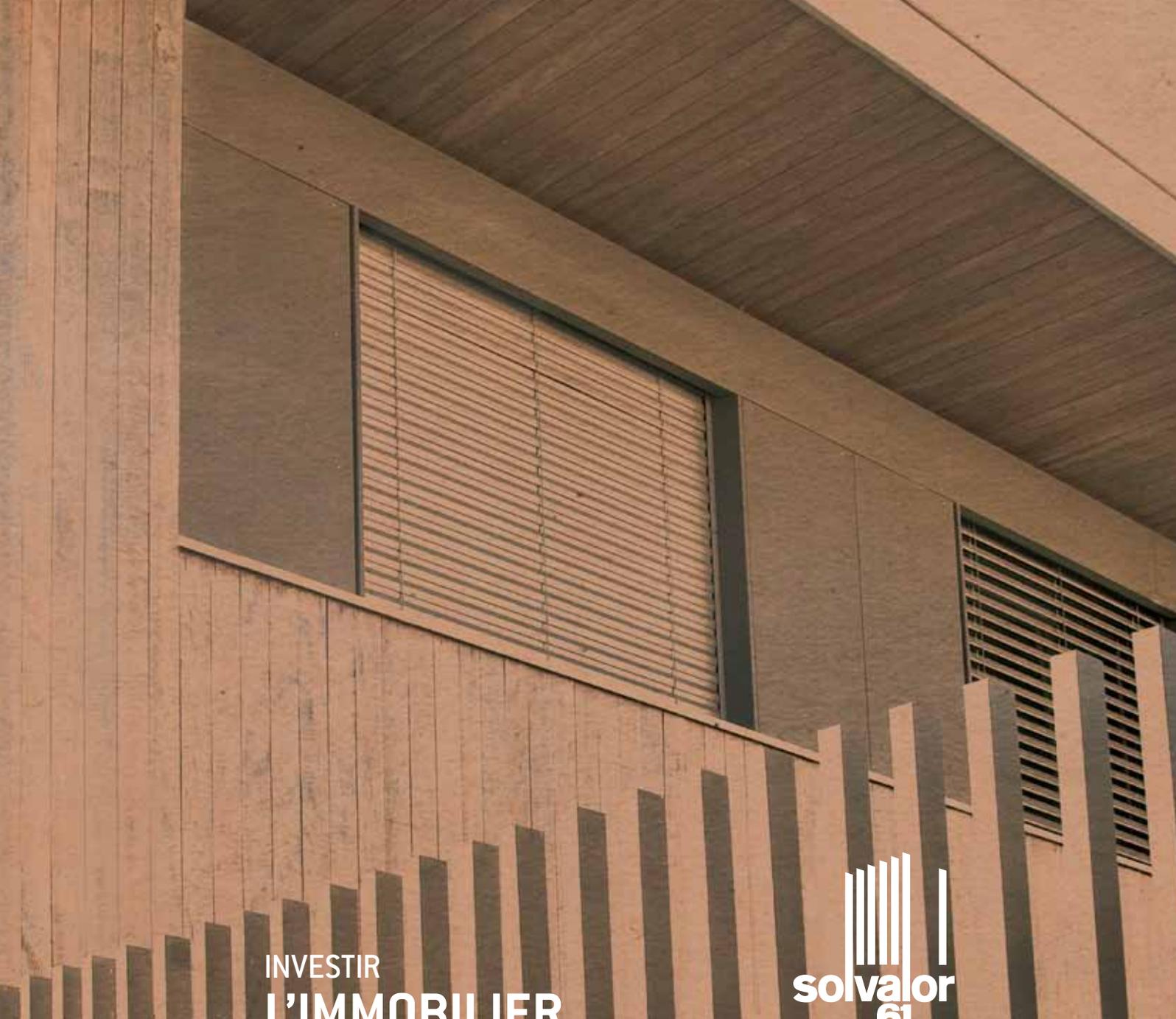
élevée, alors qu'elle n'est que de 0,03, donc non existante, entre l'indice des fonds immobiliers suisses (Rüd Blass) et celui des fonds immobiliers internationaux. Ce phénomène n'a rien d'étonnant car, soulignent les auteurs « contrairement aux entreprises multinationales cotées, les fonds immobiliers bénéficient d'un ancrage réel dans l'économie des pays où ils sont cotés et sont donc plus exposés aux risques nationaux qu'internationaux ».

Enfin, par rapport à d'autres actifs, l'immobilier jouit d'un avantage certain du point de vue de la préservation du capital : ce sont en effet ses caractéristiques physiques (terrain et valeur de l'actif) qui sont déterminantes pour sa valorisation, la composante loyer étant subsidiaire. Or, selon les auteurs, « cette particularité confère aux investisseurs

LES FONDS IMMOBILIERS INTERNATIONAUX SE TRAITANT ACTUELLEMENT À DES NIVEAUX PROCHES DES VALORISATIONS DE 2005, ILS PRÉSENTENT DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT TRÈS INTÉRESSANTES.

l'assurance que, même dans les conditions les plus extrêmes, il est improbable qu'ils perdent tout leur capital de départ ou qu'ils enregistrent une performance négative sur une période annualisée de 10 ans ». Reste à trouver les véhicules qui permettent d'accéder facilement à l'immobilier international. Les REITs (Real Estate Investment Trusts) représentent un début de solution, encore faut-il sélectionner le bon ! \

1) L'impact de l'introduction de l'immobilier sur la performance et le risque des stratégies d'investissement soumises à l'OPP2. Une analyse empirique portant sur la période 1989-2011, Alain Freymond, Associé, CIO et Ahmad Saidali, responsable immobilier, BBGI Group, Genève.



INVESTIR
L'IMMOBILIER
SANS LA FISCALITÉ

Investissez dans solvalor 61,
un fonds de placement immobilier suisse
totalement exonéré d'impôts pour le porteur.



solvalor
61

FONDS IMMOBILIER
SUISSE

WWW.SOLVALOR.CH

SOLVALOR 61 - AV. MON-REPOS 14 - CP 7491 - 1002 LAUSANNE - TÉL. 058 404 03 00

LES PERFORMANCES RÉALISÉES NE CONSTITUENT PAS UNE GARANTIE POUR LES PERFORMANCES FUTURES. LES INFORMATIONS CI-DESSUS SONT SANS GARANTIE ET NE PEUVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME BASE D'UNE DÉCISION DE PLACEMENT OU D'INVESTISSEMENT. LA PERFORMANCE HISTORIQUE ET LA COMPOSITION DU PORTEFEUILLE NE CONSTITUENT AUCUNE GARANTIE POUR L'ÉVOLUTION ET LA COMPOSITION FUTURES DU FONDS. LES DONNÉES RELATIVES AUX PERFORMANCES NE PRENNENT PAS EN COMPTE LES COMMISSIONS ET FRAIS D'ÉMISSION ET DE RACHAT.

DES OBLIGATIONS DURABLES ?

D'ICI LA FIN DU SIÈCLE, L'ESSENTIEL DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE SERA COUVERTE PAR LE SOLEIL. POUR PARTICIPER À LA CROISSANCE À DEUX CHIFFRES DES ÉNERGIES RENOUVELABLES, PRIMEENERGY CLEANTECH PROPOSE UNE SOLUTION ORIGINALE : DES OBLIGATIONS EN FRANCS SUISSES À MOYEN ET LONG TERME.

Il ne suffit pas de se positionner sur un secteur porteur pour engranger des plus-values ou des dividendes. En témoigne le spécialiste allemand du photovoltaïque Solarworld. Considéré comme un modèle dans l'industrie solaire, le fabricant doit aujourd'hui lutter pour sa survie. En cause : la chute des prix des installations photovoltaïques induites par les producteurs chinois accusés de casser le marché par des pratiques commerciales déloyales.

Cependant de la production de panneaux à leur utilisation il y a un pas que PrimeEnergy Cleantech SA a franchi il y a huit ans. Son objectif économique était, et demeure, de constituer un parc de centrales solaires photovoltaïques capable de fournir des rendements garantis aux investisseurs.

DU PHOTOVOLTAÏQUE À PRIX CASSÉ

Son raisonnement est le suivant. Premièrement, les énergies renouvelables représentent une véritable alternative aux énergies fossile et nucléaire et, comme le précise Khalid Belgmimi, conseiller financier, spécialiste des énergies renouvelables et responsable du bureau de Genève : « Le prix du KWh émanant des centrales photovoltaïques va rapidement baisser pour se trouver à égalité avec celui de KWh issu des centrales traditionnelles qui, lui, aura, par contre, tendance à augmenter du fait de la raréfaction des ressources et de la prise en compte des coûts environnementaux, notamment du retraitement des déchets pour les centrales nucléaires. Certains analystes prévoient même que la parité pourrait être atteinte dès 2015. C'est d'ailleurs déjà le cas en Allemagne dans certaines régions depuis mars 2012 ». À titre d'exemple, le spécialiste rappelle qu'un panneau photovoltaïque qui valait 4000 euros en 2005 est tombé à 1700 euros en 2012 et que l'on annonce encore une baisse de 25 % cette année !

LE COUP DE POUCE ÉTATIQUE

Deuxièmement, les gouvernements poussent à la substitution vers les énergies renouvelables. Dans ce domaine, l'Allemagne vient en tête puisqu'elle prévoit d'être totalement sortie du nucléaire d'ici 2022 et qu'elle a déjà deux ans d'avance sur son programme. L'outil principal de

cette politique est le « Feed-in Tariff ». Cette loi consiste à garantir l'accès au réseau électrique avec des contrats à long terme qui obligent les distributeurs d'électricité à racheter en priorité la totalité de la production d'énergie renouvelable fournie et ce, à un prix fixe.

Ce prix d'achat est calculé en fonction du coût de production de l'énergie renouvelable et il reste inchangé sur une durée qui varie entre 20 et 25 ans selon les pays. Côté fabricants, les panneaux sont garantis d'avoir une performance de 80% minimum et ce, pendant vingt ans. Tous ces éléments assurent aux investisseurs la rentabilité de leur projet. À l'heure actuelle, ce type de législation est appliqué dans 71 pays et régions (contre 55 en 2005) et ce chiffre est en constante augmentation. Il a contribué à l'essor des investissements en énergies renouvelables qui ont été multipliés par quatre entre 2005 et 2011, date à laquelle ils dépassaient les 250 milliards de dollars.

Depuis sa création en 2005, PrimeEnergy a constitué un parc de 22 centrales solaires photovoltaïques raccordées au réseau européen et qui développent une puissance totale de près de 7 MW. Ce parc correspond à un investissement total de 25 millions de francs

**UN PANNEAU PHOTOVOLTAÏQUE
QUI VALAIT 4000 EUROS
EN 2005 EST TOMBÉ À 1700
EUROS EN 2012 ET L'ON
ANNONCE ENCORE UNE BAISSÉ
DE 25 % CETTE ANNÉE**

suisse. Le rendement brut des investissements, réalisés pour l'essentiel en Allemagne, varie entre 8,30% et 12,07%. À moyen terme, PrimeEnergy vise à atteindre une puissance totale de 100 MW, notamment en se diversifiant avec des centrales d'une puissance minimale de 1 MW implantées dans toute l'Europe.



Khalid Belgmimi, PrimeEnergy Cleantech SA

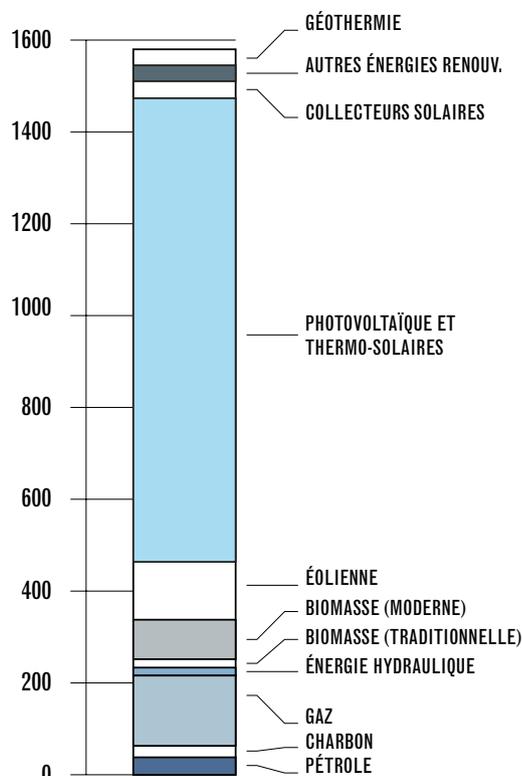
UNE OFFRE ALLÉCHANTE

Pour atteindre cet objectif, la société réinvestit les cash-flows réalisés et recourt à l'emprunt. En août 2011, elle a lancé deux emprunts obligataires de 6 millions chacun, portant sur des durées de 7 et 10 ans. Avec des coupons de respectivement 4,75 % et 5,85 %, ces titres offrent des rendements nettement supérieurs à ceux du marché. Il devrait en être de même pour ceux qui vont être émis ces prochains mois. Faut-il y voir le signe de risques particulièrement élevés ?

Ce n'est pas l'avis des banques puisque, comme le précise Khalid Belgmimi : « les centrales sont financées à hauteur de 70 % par les banques qui, dans certains cas, n'exigent que 15 % de fonds propres ». Cette confiance s'explique selon lui par le degré de prévisibilité élevé des cash-flows : « nous connaissons la puissance des centrales et pouvons prévoir précisément leur production. Et, compte tenu de la législation, nous connaissons également les prix d'achat du courant ». En outre, avec près de huit années d'expérience dans le domaine, la société a acquis une maîtrise certaine.

Les obligations émises n'étant pas cotées en bourse, elles n'ont pas à subir les caprices des marchés. En revanche, elles perdent en liquidité. À cela, Khalid Belgmimi répond : « en principe ces titres sont destinés à être détenus jusqu'à leur échéance par les investisseurs convaincus de la pertinence de notre approche durable. Evidemment, en cas de nécessité, nous sommes en mesure de les racheter ». En ce qui concerne le risque émetteur, Prime Energy Cleantech tient ses comptes audités à disposition du public et elle est soumise au contrôle ordinaire selon l'art. 727 CO, soit un niveau de contrôle élevé, qui correspond à celui des sociétés cotées en bourse. À relever enfin qu'elle appartient à Bargella, société active depuis 30 ans dans l'immobilier et qui jouit d'une notation BBB+.

PROJECTION DE L'UTILISATION DES ÉNERGIES PRIMAIRES À L'HORIZON 2100



Source :
Conseil scientifique du gouvernement fédéral Allemand

UN SUCCÈS CONSTANT DEPUIS 50 ANS



Arnaud de Jamblinne, Directeur général de LA FONCIÈRE

Avec ses investissements de qualité dans la gamme moyenne des logements et dans les régions à forte attractivité, LA FONCIÈRE est bien positionnée en fonction de l'évolution possible du marché immobilier ces prochaines années. Mais que signifie aujourd'hui «être bien positionnée»?

LA FONCIÈRE: Cela signifie essentiellement deux choses. La première est de disposer d'un parc immobilier capable de répondre aux besoins réels du marché locatif, quelle que soit la conjoncture. La seconde, qui découle de la première, consiste à assurer un rendement raisonnable aux investisseurs. Grâce à un portefeuille d'immeubles positionnés «classe moyenne» et situé dans une région recherchée, nous sommes en mesure de dégager de la croissance sans devoir compter sur la progression du cycle économique.

Malgré votre positionnement optimal et votre stratégie qui consiste, depuis des années, à privilégier les acquisitions d'immeubles de logement situés dans les zones urbaines de Suisse romande, vous envisagez d'acquérir des terrains et de vous muer en promoteur. Cette option ne menace-t-elle pas la «sérénité de l'investisseur», une valeur à laquelle vous avez toujours été attaché?

LA FONCIÈRE: Nous avons beaucoup construit dans le passé. Comme il existe aujourd'hui un très grand intérêt pour les immeubles, il ne serait pas raisonnable d'exclure d'emblée la possibilité de se positionner plus en amont dans le cycle de construction. Ceci dit, il n'est pas question de prendre des risques qui pourraient troubler la sérénité de nos investisseurs.

Sur le dernier exercice, votre cours de bourse a progressé de 2,35%, une progression que vous qualifiez de «raisonnable». Comment cette évolution se com-

LA FONCIÈRE, FONDS DE PLACEMENTS IMMOBILIERS CRÉÉ À LAUSANNE EN 1954, S'EST TOUJOURS DISTINGUÉE PAR LA RÉGULARITÉ DE SON ÉVOLUTION ET LA CONSTANCE DE SON RENDEMENT. LES BONS RÉSULTATS DE SON DERNIER EXERCICE RESTENT DANS LA DROITE LIGNE DE CETTE « TRADITION » CHÈRE À SON DIRECTEUR, ARNAUD DE JAMBLINNE.

pare-t-elle à celles de vos concurrents?

LA FONCIÈRE: Il faut noter qu'en plus de l'augmentation du cours de bourse, l'investisseur a bénéficié du versement d'un dividende, ce qui place sa performance pour l'exercice écoulé à 4,89%. Elle est donc parfaitement en ligne avec la moyenne du marché qui, selon l'indice SXI Real Estate Funds, a progressé de 4,93%. Comparé aux rendements que l'on peut attendre sur les marchés des taux, ce résultat est même plus que raisonnable.

Pour l'exercice 2011-2012, clos à fin septembre 2012, le cours du fonds a néanmoins varié entre 800 et 874,50 francs. Cet écart entre les valeurs extrêmes est-il habituel?

LA FONCIÈRE: Comparé à ceux que l'on peut observer sur les autres valeurs cotées, cet écart n'est pas excessivement élevé. Cependant, il faut bien admettre qu'il ne reflète pas la stabilité que l'on attend de l'immobilier.

Selon les indices SFA, votre agio s'élevait à 25,22% au 30.09.2012. Si le cours a augmenté au cours de l'exercice, cela signifie que de nouveaux investisseurs n'ont pas hésité à acheter des parts, malgré cet agio. Pour gagner 2% de plus que l'emprunt de la Confédération, n'est-ce pas prendre un gros risque?

LA FONCIÈRE: Selon qu'ils optent pour le fonds immobilier ou pour les emprunts de la Confédération, les investisseurs ont le choix entre un rendement de 2,5% pour le premier et de 0,5% pour les secondes. L'écart de rendement est donc énorme. Cela dit, le risque de retournement du cours est réel, et il se matérialisera dès que les taux d'intérêt commenceront à augmenter. Mais faut-il pour autant rester sur la touche et renoncer à ces 2% de rendement supplémentaires en attendant une hypothétique hausse des taux?

POUR QUELQUES ARPENTS DE TERRE



SI L'IMMOBILIER FAIT PARTIE DES BIENS RÉELS, L'AGRICULTURE COMMERCIALE APPARTIENT DOUBLEMENT À CETTE CATÉGORIE : LES TERRES ARABLES DE QUALITÉ SONT RARES ET EN QUANTITÉ STRICTEMENT LIMITÉE. COMME POUR LE PÉTROLE EN 1974, ON PEUT S'ATTENDRE À UNE FLAMBÉE DU PRIX DE L'HECTARE !

La demande de nourriture s'accroît et, malgré des récoltes record de ces dernières années, l'offre ne suit pas. Résultat, les prix des matières premières agricoles ont augmenté portant l'indice du prix de la nourriture calculé par la FAO à un pic en février 2011. Par conséquent, « les entreprises agricoles bien gérées et bien positionnées, ainsi que leurs actionnaires, ne pourront que bénéficier de ces tendances. Nourrir la planète sera une priorité mondiale de ce 21^e siècle », affirme Joakim Helenius, fondateur et président de la société danoise Trigon Agri.

Pour répondre à l'accroissement de la demande, la production mondiale devrait augmenter de 2 % par an. Or, ce défi devient de plus en plus difficile à relever. La stagnation des rendements par hectare depuis 10 ans, la concurrence accrue entre productions destinées à l'alimentation et productions destinées à l'énergie et l'augmentation de la demande liée à l'urbanisation, se conjuguent pour accroître les tensions déjà fortes.

Tous ces faits sont connus depuis longtemps mais, comme le souligne Joakim Helenius, « la situation devient de plus en plus précaire ». En effet, au cours des trois dernières années, les prix des matières premières agricoles ont connu deux flambées. Ces chocs ne devraient plus être considérés comme de simples accidents mais plutôt comme l'expression d'une nouvelle normalité. En qualité d'entrepreneur et actionnaire largement investi dans Trigon Agri, Joakim Helenius attend patiemment que le marché fasse son travail de prise de conscience de cet enjeu. Entre temps, il se concentre sur son objectif : « arriver à imaginer comment exploiter ces terres de la manière la plus rentable possible ». Et, jusqu'à présent, il se défend plutôt bien.

UN POTENTIEL EXCEPTIONNEL

Fondée en 2006 avec un capital initial de 20 millions d'euros, Trigon Agri se définit comme un producteur intégré de matières premières agricoles. En cinq ans, la société

est devenue l'un des plus gros producteurs de céréales au monde occupant 1600 personnes. Elle dispose de 182 000 hectares de terres cultivables, pour l'essentiel en pleine propriété. « Il s'agit d'un empire en hectares, les fermiers européens n'imaginent même pas la taille d'une telle exploitation », précise Joakim Helenius. Elle s'étend en effet sur une surface équivalant à un peu plus de trois fois celle du lac Léman !

Ces terres se situent en Estonie, Ukraine et, pour la majorité d'entre elles, en Russie. En effet, les meilleures terres de la région dite « des terres noires » qui s'échangent à 1000-1500 dollars l'hectare, ne valent qu'une portion du prix de terrains similaires en Argentine (13 000 dollars/ha) ou dans le « corn belt » américain (20 000 dollars/ha). De plus les coûts de production (engrais, énergie, main-d'œuvre) y étant bien inférieurs à ceux des autres zones, le potentiel de la région est donc exceptionnel.

Depuis sa création, Trigon Agri est parvenue à dégager des résultats nettement supérieurs à ceux de ses concurrents immédiats : « nous avons enregistré la meilleure performance parmi les sociétés cotées sur une bourse occidentale » explique Joakim Helenius. Devenue bénéficiaire en 2011, la société a pu ainsi payer son premier dividende. Dans un domaine comme l'agriculture qui exige un certain temps pour atteindre la rentabilité, ce résultat est qualifié de « remarquable ».

BIENTÔT LA SURPERFORMANCE ?

Côté risques, hormis les risques climatiques et notamment la sécheresse, ce sont les risques politiques qui dominent. Mais de ce point de vue, Joakim Helenius se montre relativement confiant. Sur le plan des infrastructures (routes, rail et ports) susceptibles d'influencer de manière significative le prix de revient des céréales, la tendance est plutôt positive, le gouvernement russe favorisant ces infrastructures. Côté subventions, l'aide au secteur agricole est également orientée à la hausse, notamment dans le domaine de l'irrigation. Enfin, sur le plan du financement, les banques, jusqu'ici réticentes, « commencent à considérer l'agriculture commerciale comme un secteur d'affaires à part entière et il est probable que leurs pratiques tendront à s'aligner sur celles des banques occidentales ».

Reste qu'il faut avoir le portefeuille bien accroché pour investir, les actions de la société, cotées à la bourse de Stockholm, ont perdu près de 38% sur les 12 derniers mois. Une aubaine, peut-on lire sur le site du Financial Times, puisque, à mi-février, l'analyste en charge de la société, estimait

**« LES FLAMBÉES DES PRIX
DES MATIÈRES PREMIÈRES AGRICOLES
NE DEVRAIENT PLUS ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME DE SIMPLES ACCIDENTS
MAIS PLUTÔT COMME L'EXPRESSION
D'UNE NOUVELLE NORMALITÉ. »**

qu'elle devrait « surperformer le marché ». C'est également l'opinion de Joakim Helenius qui souligne que l'action se traite bien au-dessous de sa valeur comptable. Selon lui, il suffit d'un peu de patience et du catalyseur qui pourra permettre au titre de multiplier sa valeur par cinq ! \

DU RISQUE « NATUREL »

Tous les fonds « agri » ne se ressemblent pas. Ils peuvent donc présenter des profils de risque très différents. La récente publication du rapport « Réforme bancaire : ces banques françaises qui spéculent sur la faim » par l'ONG Oxfam France a mis en exergue le risque de réputation.

Dans son courrier à Oxfam daté de la veille de la publication du rapport, Jean-Laurent Bonnafé, administrateur directeur général de BNP Paribas annonçait que, par mesure de précaution, le groupe suspendait immédiatement les souscriptions du fonds Parvest World agriculture et s'engageait à fermer l'Easy ETF Ultra Light Energy. Il soulignait également que, dès juillet 2011, BNP Paribas avait précisé sa position en publiant « une politique encadrant son activité sur le marché des matières premières essentielles » et, qu'à ce titre, le groupe avait fermé plusieurs fonds.

Mais à moins d'éviter totalement le secteur, l'investisseur n'a guère d'alternative. S'il opte pour un fonds explicitement durable comme le SAM Sustainable Agribusiness Equities, il entre dans une classe d'actifs aux caractéristiques très différentes de celles des matières premières. C'est le prix de l'éthique. Comme l'écrivent les chercheurs de SAM : l'approche responsable consiste à allouer le capital aux entreprises qui « s'engagent activement pour proposer des solutions aux goulets d'étranglement de l'offre alimentaire. (Cette approche) va bien au-delà d'une simple exposition à un nombre limité de matières premières agricoles. Ceux qui fournissent des solutions innovantes permettant de réduire les inefficiences de la chaîne de production connaîtront indubitablement une forte croissance, parce que fondée sur une demande réelle de produits et services liés à l'agriculture ».

L'IMMOBILIER EUROPÉEN : C'EST MAINTENANT !



ROBERT A. VARLEY
(MRIGS)

Fund Manager
European Property
Schroder Investment
Management
(Switzerland) AG

LA FAIBLESSE DE L'OFFRE ET LA PERFORMANCE DÉCEVANTE DES PLACEMENTS ALTERNATIFS ONT ATTISÉ LA CONCURRENCE SUR LE MARCHÉ SUISSE DE L'IMMOBILIER DESTINÉ AUX INSTITUTIONNELS. À LA RECHERCHE D'ALTERNATIVES APPROPRIÉES, ILS SE SONT INTÉRESSÉS À L'IMMOBILIER EUROPÉEN. « IMMOBILIEN EUROPA DIREKT », LE NOUVEAU GROUPE D'INVESTISSEMENT LANCÉ PAR LA ZURICH FONDATION DE PLACEMENT, OFFRE UNE EXCELLENTE OPPORTUNITÉ D'ENTRER SUR CE MARCHÉ PROMETTEUR ET SOUVENT SOUS-ESTIMÉ.

Malgré des perspectives économiques mitigées à court terme, la zone euro recèle un certain nombre de marchés en croissance. Les identifier requiert une très bonne compréhension de la plus grande économie mondiale, les chiffres d'ensemble masquant des variations très significatives entre les différentes villes et régions. Tandis que certaines villes d'Europe du Sud sont en récession, d'autres, notamment en Allemagne et dans les pays nordiques, enregistrent une croissance soutenue grâce à leur exposition à l'économie mondiale.

Sur le plan stratégique, Schrodgers, gérant de « Immobilien Europa Direkt », préfère investir sur les marchés importants, transparents et matures (marché de l'investissement national bien établi et demande tangible des investisseurs internationaux tout au long du cycle). Dans cette optique, l'équipe d'investissement cible trois grands types de villes en croissance : tout d'abord les moyennes et grandes villes dans lesquelles sont implantés les fabricants

de produits de haute technologie ou de luxe, des produits jouissant d'une forte demande en Asie, en Europe de l'Est et aux Etats-Unis. En Allemagne par exemple, c'est le cas de Böblingen (Mercedes) et de Müniçh (BMW, Siemens).

Viennent ensuite les places financières internationales et les villes qui concentrent les activités de service, lesquelles demeurent des pôles de croissance et d'emploi : c'est le cas de Genève, Londres, Paris et Vienne. Arrivent enfin les centres d'innovation et les villes universitaires telles que Bonn, Cambridge, Karlsruhe, Lyon et Uppsala ainsi que les technopoles comme la Silicon Allee à Berlin ou le Silicon Roundabout à Londres.

UNE OFFRE ATONE,
DES VALORISATIONS INADAPTÉES

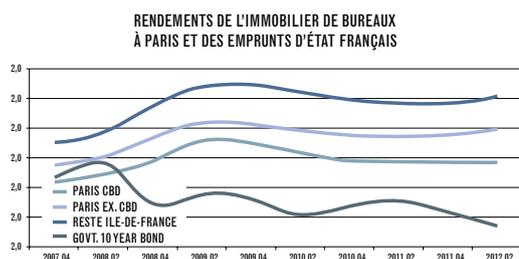
Le fait que de nombreux marchés soient à un niveau bas de leur cycle de développement est un autre avantage dont bénéficie aujourd'hui l'immobilier commercial européen. La crise financière a eu pour conséquence de raréfier les financements destinés

**LA SUPERFICIE TOTALE
DE BUREAUX DANS
LES PRINCIPALES VILLES
D'EUROPE CONTINENTALE
N'A PROGRESSÉ QUE
DE 0,8 % EN 2012, CONTRE
1,7 % PAR AN EN MOYENNE
HISTORIQUE.**

au développement ce qui a causé une baisse importante de la construction partout en Europe. Ainsi, la superficie totale de bureaux dans les principales villes d'Europe continentale n'a progressé que de 0,8 % en 2012, contre

1,7% par an en moyenne historique, tandis que les ouvertures de centres commerciaux se situaient à la moitié de leur plus haut atteint en 2008 (source : PMA). Par conséquent et contrairement aux marchés nationaux, le danger semble faible pour les investisseurs de voir le marché immobilier européen submergé par une offre excessive ces prochaines années.

Dans ce contexte, la valorisation des immeubles de 1^{er} rang sur les marchés clés paraît de plus en plus attractive. Les rendements générés par nombre de ces immeubles en Europe du Nord se situent entre 5,0% et 6,5%. À fin juin 2012 par exemple, les bureaux parisiens détenus par des investisseurs institutionnels



Source : Datastream, IPD, Schroders. Novembre 2012

hors du quartier des affaires généraient un rendement net moyen de 6,0% (source : IPD), soit seulement 25 points de base de moins qu'en juin 2009. De plus, à l'heure où la crise de la dette souveraine commence à se dissiper, il semble que ces valeurs seront moins vulnérables que les immeubles de haute qualité au cas où les rendements des emprunts d'Etat viendraient à augmenter en Europe du Nord.

En outre, la concurrence actuellement limitée sur les marchés cibles procurera aux investisseurs actifs un avantage compétitif au cours des 12 prochains mois. La polarisation de la demande des investisseurs au profit du segment de la très haute qualité - symptôme d'une stratégie de préservation plutôt que de création de capital - a ouvert des sous-secteurs où l'on trouve des valorisations inadéquates. Cette situation inhabituelle crée des opportunités d'achat, notamment dans les segments du marché de référence (immobilier de bureaux ou commercial) peu prisés par les investisseurs et dans lesquels il est possible de faire des acquisitions à des prix intéressants. D'une manière générale, il s'agit de mettre

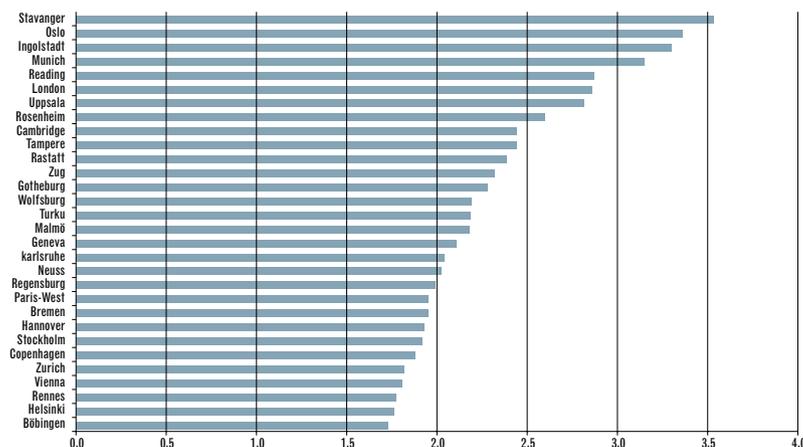
l'accent sur les actifs produisant des revenus locatifs et susceptibles de prendre de la valeur à plus long terme, l'essentiel de la performance totale d'un investissement immobilier commercial provenant en effet de l'élément stabilité des recettes locatives.

LA GESTION AU NIVEAU LOCAL EST ESSENTIELLE

Même si les opportunités les marchés européens sont actuellement nombreuses, savoir gérer ses investissements avec habileté est la condition sine qua non du succès. La sélection, l'acquisition et la gestion des différents actifs peuvent s'avérer difficiles sans l'aide de gestionnaires de portefeuilles expérimentés qui opèrent au niveau local. Pour les fonds de pension à la recherche des avantages énumérés plus haut, mais qui ne souhaitent pas mettre place les infrastructures et mobiliser les ressources humaines nécessaires à l'investissement direct, le placement collectif représente une solution intéressante.

En tant que gestionnaire de portefeuille désigné du « Immobilien Europa Direkt », Schroder Investment Management peut faire bénéficier ses investisseurs des opportunités existantes en Europe. Son équipe, présente sur les marchés clés et soutenue par un groupe expérimenté d'analystes et de spécialistes opérationnels, est en mesure de réagir promptement aux évolutions des marchés et d'atteindre ses objectifs stratégiques. « Immobilien Europa Direkt », le groupe d'investissement lancé par la Zurich fondation de placement en décembre 2012, investit directement dans les principaux marchés de l'immobilier commercial

LES 30 VILLES AFFICHANT LA PLUS FORTE CROISSANCE EN EUROPE DU NORD (2012-2017)



Source : Oxford Economics, Schroders. Décembre 2012

européen et offre aux investisseurs une opportunité d'investissement stratégique libellé en EUR à durée indéterminée. Le groupe met l'accent sur la détention directe d'actifs commerciaux sur les marchés immobiliers européens les plus attractifs. Il a été conçu spécialement pour les régimes de retraite professionnelle exonérés d'impôts. \

IMMOBILIER COMMERCIAL : LA BELLE INCONNUE



BERTRAND
DE SÉNÉPART

Administrateur,
Procimmo SA

EN QUALIFIANT DE COMMERCIAL TOUT CE QUI N'EST PAS RÉSIDENTIEL, ON ABOUTIT À UNE DÉFINITION SIMPLISTE QUI VOILE UNE RÉALITÉ BEAUCOUP PLUS COMPLEXE. ELLE REPOSE ESSENTIELLEMENT SUR TROIS INCONNUES, À SAVOIR L'IMMEUBLE LUI-MÊME, SA LOCALISATION ET LES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE.

Tous les immeubles commerciaux ne sont pas égaux devant l'investissement. Il convient de les distinguer selon leur vocation. S'agit-il de bureaux, de centres commerciaux, d'hôtels, de bâtiments artisanaux ou industriels, ou encore de dépôts ? Chacun d'entre eux répond à une stratégie spécifique dans un marché spécifique.

Une première question à se poser concerne la zone dans laquelle se trouve l'objet, la constructibilité du terrain, les réserves de droits à bâtir, la mixité d'affectation autorisée, etc. Quant au bâtiment, il faut évaluer la qualité intrinsèque de la construction et son état d'entretien. L'investisseur devra impérativement tenir compte de ces paramètres. En effet, s'agit-il d'acquérir le bien en vue d'une optimisation foncière, du développement de l'existant, de la préservation de la valeur vénale, ou tout simplement d'en tirer sa substance en vue d'une spéculation immobilière ?

En matière immobilière, il est courant d'appliquer la règle des trois « L » : localisation, localisation et localisation. Ce dicton est vrai mais il est loin d'être suffisant pour l'analyse. Même si un bâtiment de la Bahnhofstrasse de Zurich ne perdra probablement jamais de sa valeur, force est de reconnaître qu'il est l'objet d'un train spéculatif, essentiellement lié aux taux de capitalisation ou d'escompte utilisés. Il en va tout autrement pour les objets situés à l'extérieur

des centres urbains. En effet, ceux-ci répondent à une demande très spécifique du constructeur, de l'utilisateur ou de l'investisseur initial. Ils ne sont que rarement spéculatifs. Dans ces cas-là, il s'agit d'objets à plus haut rendement avec des loyers inférieurs à ceux du centre-ville. En règle générale, le coût des locaux est le deuxième centre de charges d'une entreprise : il est donc légitime qu'en phase de récession une entreprise se recentre sur des objets à loyers inférieurs. Cette migration débouche sur un faible taux de vacance pour ce type d'objets.

L'équipe de gestion constitue la 3^e inconnue. Si les paramètres de l'immeuble et de sa localisation sont déterminants pour assurer une bonne adéquation entre les objectifs de l'investisseur et les rendements recherchés, une connaissance technique et du marché local est également indispensable. L'équipe de gestion doit donc être compétente, structurée et réactive.

L'immobilier résidentiel représentant souvent plus de 80% des revenus locatifs des gérances, elles sont donc principalement équipées pour répondre à ce type d'objets. Et, par souci de simplification, ces gérances extrapolent leurs procédures sur l'immobilier commercial. Par conséquent, l'investisseur serait bien avisé d'auditer ses gérants de manière détaillée, afin de minimiser les risques de dérapages entre la stratégie immobilière recherchée et sa mise en œuvre. Aujourd'hui la classe d'actifs immobilière est présente dans la majeure partie des portefeuilles institutionnels et nous ne pensons pas que cela changera à l'avenir. L'investisseur doit se poser la question de savoir s'il veut investir en direct ou en indirect. L'indirect permet de répartir le risque entre différents fonds qui offrent une large palette de possibilités dans l'immobilier résidentiel, mixte, médical, commercial, artisanal ou industriel. Historiquement et sur la durée, l'immobilier a toujours surperformé les autres types d'investissements. Il existe encore de très belles opportunités sur ce marché : saisissons-les ! \



Toutes les stations-service en un coup d'œil: App gratuite «gaz naturel».



La nature remercie ceux qui roulent au gaz naturel/biogaz.

Conduire un véhicule à gaz naturel/biogaz vous permet de réduire vos émissions de CO₂ de 40% tout en bénéficiant d'une mobilité sans compromis. Tous les véhicules à gaz naturel/biogaz sont hybrides et équipés aussi d'un réservoir à essence. Ainsi, vous atteindrez sereinement votre destination tout en ménageant l'environnement!

www.vehiculeagaz.ch

gaz naturel 
biogaz

LE TEMPS DE L'ACTION

PAR VÉRONIQUE BÜHLMANN

LA PLUPART DES STRATÈGES RECOMMANDE D'AUGMENTER L'EXPOSITION AUX ACTIONS EN 2013. MAIS AU-DELÀ DU COURT TERME, L'INVESTISSEUR SERAIT BIEN INSPIRÉ DE REPENSER SON ALLOCATION STRATÉGIQUE. COMME L'EXPLIQUE RUSS KOESTERICH, RÉCEMMENT PROMU RESPONSABLE DE LA STRATÉGIE GLOBALE CHEZ BLACKROCK : CE QUI A ÉTÉ VRAI CES 30 DERNIÈRES ANNÉES, NE LE SERA PAS OBLIGATOIREMENT À L'AVENIR. ET, LES PREMIERS SURPRIS POURRAIENT ÊTRE LES DÉTENTEURS D'OBLIGATIONS !

Dans sa prévision 2013, Russ Koesterich privilégie un scénario de calme relatif. Il envisage une croissance positive mais faible pour les Etats-Unis, une évolution molle en Europe, des consommateurs qui se désendettent et une période prolongée de faible croissance des revenus. Quelles sont les implications de ce scénario pour les différentes classes d'actifs ?

Pour les obligations, il convient de privilégier le risque crédit par rapport au risque de duration¹ car « même une normalisation minimale des taux en 2013 se traduirait par des pertes en capital » explique le stratège, qui précise : « aujourd'hui l'obligation du Trésor à 30 ans est assortie d'un coupon de 3 %. Il suffirait d'une hausse de taux de l'ordre de 20-25 points de base pour absorber la totalité de cet intérêt sur un an ». Et, parce que le marché ne leur laisse guère d'alternative, la plupart des fonds obligataires ont aujourd'hui une duration beaucoup trop longue en regard de la faiblesse des taux d'intérêt. Comme le souligne Russ Koesterich : « en phase de taux plus normaux, par exemple 6 %, des variations de taux minimales ont une influence bien moindre sur le rendement du portefeuille qu'elles ne l'ont en phase de taux bas. Or les investisseurs n'ont pas réellement pris conscience de ce phénomène et ils sous-estiment les risques associés à leurs portefeuilles obligataires ». Pour minimiser ce dernier, il convient donc de privilégier les emprunts émis par des entreprises de qualité qui offrent de meilleurs rendements que les emprunts d'Etat, et le stratège préconise même de recourir aux stratégies obligataires incluant une couverture contre le risque de taux.

OPTIMISTE À LA MARGE

Très fondamentaliste, et considérant que les problèmes structurels des économies développées sont loin d'être résolus, Russ Koesterich affirme : « les perspectives des marchés actions sont marginalement meilleures (que l'année passée) : le risque de chocs exogènes s'est réduit

et les marchés sont soutenus par des politiques monétaires peu orthodoxes et une faible inflation ». Néanmoins les marchés financiers continueront d'être déterminés en 2013 par la politique (élections en Allemagne) et les politiques économiques (questions fiscales), chaque échéance / décision induisant probablement des pics de volatilité.

Dans ce contexte, les stratégies « minimum variance » paraissent particulièrement appropriées. Comme le souligne le stratège : « bien qu'il n'existe pas d'indice idéal, la minimum variance représente aujourd'hui une alternative intéressante à l'approche traditionnelle basée sur les capitalisations boursières ». Jusqu'à présent peu utilisée, cette approche gagne en puissance depuis deux ans et, souligne Russ Koesterich : « des afflux de capitaux significatifs ont été enregistrés sur cette stratégie aux Etats-Unis l'année passée ».

Toujours dans l'optique de chercher une alternative aux obligations, les actions qui paient des dividendes élevés restent favorites. Ces titres ayant connu un important engouement ces dernières années, on peut se demander si elles ne sont pas devenues trop chères. « Indubitablement, répond Russ Koesterich, notamment aux Etats-Unis ou dans les secteurs comme les services publics considérés comme faiblement risqués. En revanche, et si l'on évite de se focaliser sur les dividendes les plus élevés, il existe de belles opportunités en Europe et en Asie, et surtout au niveau des entreprises qui ont les moyens d'augmenter leurs dividendes ».

CETTE ANNÉE, J'ÉMERGE

S'il est un secteur à propos duquel Russ Koesterich se montre optimiste, c'est celui des marchés émergents. Après leur sous-performance de 2012, ils se traitent avec un disagio de 20 % par rapport aux marchés développés. La Chine ayant probablement atteint son point



Russ Koesterich, responsable de la stratégie globale chez BlackRock

bas, le stratège s'attend donc à une augmentation des exportations, de la production et des bénéfices en 2013. Dans l'ensemble, il table même sur une « forte croissance » des émergents.

Pour ce qui est des obligations émergentes, un marché lui aussi très travaillé en 2012, Russ Koesterich reste persuadé que leurs rendements attrayants continueront de susciter l'intérêt des investisseurs. Mais ne risque-t-on pas la bulle, vu la faible profondeur de ce segment ? « Non, ces marchés ne sont qu'au début de leur développement et les portefeuilles sont encore largement sous-investis en obligations émergentes. En outre, à long terme, nous croyons à une appréciation des devises » explique que le stratège qui privilégie les emprunts en monnaie locale.

ADIEU LA ZONE DE CONFORT

Ce qui était vrai hier ne le sera pas obligatoirement demain, aussi convient-il de repenser les stratégies d'allocation d'actifs. Côté Etats-Unis, Russ Koesterich pense que les investisseurs surestiment leur potentiel de

croissance : « nous avons longtemps été habitués aux rendements obligataires de l'ordre de 5 à 6%. Je ne crois pas que nous pourrions y revenir dans les prochaines années et ce, à cause des trois « D » : désendettement des consommateurs, dette de l'Etat et démographie (ralentissement de la croissance de la population active) ».

Globalement, le vieillissement de la population incite à penser que les taux d'intérêt resteront durablement bas : en effet, une population vieillissante achète moins, emprunte moins. Par conséquent les taux resteront beaucoup plus bas qu'ils ne l'ont été ces dernières décennies. Il faudra revoir les portefeuilles et sortir de sa « zone de confort » à savoir,

**« LES PERSPECTIVES DES MARCHÉS
ACTIONS SONT MARGINALEMENT MEILLEURES
(QUE L'ANNÉE PASSÉE) : LE RISQUE
DE CHOCS EXOGÈNES S'EST RÉDUIT
ET LES MARCHÉS SONT SOUTENUS PAR
DES POLITIQUES MONÉTAIRES PEU ORTHODOXES
ET UNE FAIBLE INFLATION »**

Russ Koesterich

les obligations et les actions indigènes. Les obligations ne pourront pas suffire à produire les rendements dont les investisseurs ont besoin. Et, sur ce plan, les investisseurs privés possèdent aujourd'hui un avantage sur des institutionnels tenus par la réglementation d'acheter des obligations d'Etat. Ils doivent donc profiter de cette opportunité.

Par ailleurs, on peut penser que les marchés émergents et marchés développés verront leurs volatilités converger à un horizon de 5 à 10 ans, les premiers devenant marginalement plus stables et les seconds marginalement moins stables. La croissance étant, démographiquement, sauf pour la Chine, du côté des émergents, il est essentiel de diversifier les portefeuilles. Et, ironise Russ Koesterich très préoccupé par le « biais local » : « quand je parle de diversification, il ne s'agit pas, pour un investisseur suisse, d'acheter des actions allemandes ou autrichiennes, il s'agit de s'exposer aux émergents ».

1) La duration mesure la sensibilité du portefeuille à une hausse de taux et donc le risque de baisse de cours des obligations.

ASSURANCE-MALADIE : LES FRONTALIERS PERDENT LEUR DROIT D'OPTION INTERNE



STEPHAN WIRZ
Direction opérationnelle
des ventes,
membre de la direction
de Maklerzentrum
Schweiz AG, Bâle

L'OBLIGATION DE SOUSCRIRE UNE ASSURANCE-MALADIE S'APPLIQUE NON SEULEMENT AUX PERSONNES DOMICILIÉES EN SUISSE MAIS AUSSI AUX FRONTALIERS RÉSIDANT À L'ÉTRANGER ET TRAVAILLANT EN SUISSE. À COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2014, LES FRONTALIERS AYANT SOUSCRIT UNE ASSURANCE PRIVÉE SERONT OBLIGÉS DE S'AFFILIER À LA SÉCURITÉ SOCIALE.

En 2002, dans le cadre des accords bilatéraux relatifs à la libre circulation des personnes, la Suisse a négocié avec certains Etats membres de l'UE et de l'AELE, dont la France, un droit d'option pour les frontaliers. En outre, depuis 2007, sont considérés comme des frontaliers tous les citoyens français qui résident en Suisse mais qui ont conservé leur domicile officiel en France et qui s'engagent à le regagner au moins une fois par semaine.

L'accord entre la Suisse et la France – et les autres Etats de l'UE et de l'AELE – dispose que les frontaliers concernés doivent décider, dans un délai de trois mois après leur prise de fonction en Suisse, dans lequel des deux pays ils souhaitent s'assurer. Par principe, le droit d'option ne peut s'exercer qu'une seule fois après l'entrée en fonction et il est irrévocable. L'assuré ne peut disposer d'un nouveau droit d'option qu'en cas de mariage, de divorce ou de changement d'emploi. Le frontalier peut également prétendre à un nouveau droit d'option si, au moment de sa prise de fonction, il n'a reçu aucune lettre d'information lui exposant ses possibilités de choix ou s'il ne peut être prouvé qu'il a reçu un tel courrier.

En outre, dans le cadre d'un droit d'option subséquent, les frontaliers qui optent pour la souscription d'une assurance-maladie en France peuvent choisir entre l'affiliation à la Sécurité sociale (assurance-maladie publique, obligatoire au demeurant) et une solution d'assurance-maladie purement privée. Le régime public est prioritairement choisi par les personnes seules ayant un faible revenu ou une activité à temps partiel et par les familles avec enfants, ceux-ci étant automatiquement couverts.

En revanche, le Groupement transfrontalier européen (GTE), association de défense des populations transfrontalières franco-suisse, estime que 90 à 95 % des frontaliers choisissent de prendre une assurance-maladie privée. En effet, pour les personnes seules bénéficiant de revenus élevés ou les couples actifs sans enfant,

**LES FRONTALIERS AYANT
SOUSCRIT UNE ASSURANCE
PRIVÉE SERONT DONC
OBLIGÉS DE PASSER À
LA SOLUTION, NETTEMENT
PLUS ONÉREUSE, DE
LA SÉCURITÉ SOCIALE À
COMPTER DU 1^{ER} JUIN 2014**

non seulement l'assurance privée est nettement moins chère que la Sécurité sociale mais elle fournit aussi davantage de prestations. Elle couvre par exemple les soins dentaires (sans examen dentaire) et les lunettes. De plus, les assureurs privés prennent en charge à 100 % les factures des médecins, des hôpitaux et des médicaments, sans la franchise ni la participation appliquées par les assureurs suisses.

UN AVANTAGE QUI DEVIENT UN INCONVÉNIENT

Le droit d'option subséquent des frontaliers français a été négocié en 2002 dans le cadre de l'accord sur la libre circulation des personnes et a été prolongé en 2009 jusqu'en mai 2014. Dans l'intervalle, la France s'est toutefois prononcée contre une nouvelle prolongation de cette disposition. Le gouvernement explique cette décision par un souci d'équité entre les frontaliers et les assurés vivant et travaillant en France. Il s'agit peut-être davantage d'améliorer le budget de l'Etat qui est mal en point : l'assujettissement des frontaliers à la Sécurité sociale devrait, en effet, entraîner un surplus de recettes de 400 à 500 millions d'euros.

Les frontaliers ayant souscrit une assurance privée seront donc obligés de passer à la solution, nettement plus onéreuse, de la Sécurité sociale à compter du 1^{er} juin 2014. Le montant des cotisations de l'assurance-maladie publique obligatoire dépendant des revenus, elles peuvent donc s'avérer plus élevées que celles d'une assurance-maladie suisse. Les cotisations sont calculées sur la base du revenu imposable du ménage - indépendamment du nombre de ses membres - après déduction d'un abattement de 9164 euros maximum. Les cotisations annuelles du ménage se monteront à 8% de ce revenu (cf. tableau).

À titre de comparaison, les primes mensuelles d'une assurance-maladie privée en France sont actuellement de l'ordre de 120 euros. Comme la Sécurité sociale fournit moins de prestations qu'une assurance-maladie privée, les frontaliers devront prendre une assurance complémentaire auprès d'un assureur privé s'ils veulent disposer d'une couverture similaire, ce qui peut s'avérer particulièrement coûteux pour les familles, qui devront souscrire une assurance supplémentaire pour chacun des membres.

On peut en conclure que les frontaliers sont désavantagés par rapport aux personnes travaillant en France. En effet, faute d'employeur en France, ils doivent payer la cotisation de l'employeur en plus de leur propre cotisation. Par ailleurs, le changement de cette disposition légale n'entraîne pas de nouveau droit d'option entre la solution de l'assurance-maladie suisse et celle du régime public français.

UN GOUVERNEMENT FRANÇAIS PEU IMPRESSIONNÉ

Dans ces conditions, on comprend aisément que de nombreux frontaliers, notamment les mieux payés et les couples actifs sans enfant, soient opposés à l'annulation du droit d'option subséquent et exigent de pouvoir continuer à prendre une assurance privée. À défaut, ils souhaiteraient au moins que leur soit accordé le droit de pouvoir à nouveau choisir

REVENUS NETS	ABATTEMENT	BASE DE CALCUL DES COTISATIONS	COTISATION ANNUELLE (8%)	COTISATION MENSUELLE
60 000 EUR	-9164 EUR	50 836 EUR	4067 EUR	339 EUR
120 000 EUR	-9164 EUR	110 836 EUR	8867 EUR	739 EUR

Exemples de calcul des cotisations de Sécurité sociale en fonction des revenus

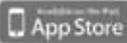
entre une solution d'assurance-maladie suisse ou française. Mais pour le moment, le gouvernement français ne se montre pas disposé à accepter ces revendications et a même envisagé d'annuler temporairement le droit d'option subséquent dès le début de l'année 2013. Reste à savoir comment cette affaire va se dénouer. Pour l'heure, ni les assureurs privés français ni la Sécurité sociale ne sont en mesure de donner des renseignements définitifs. Les assureurs privés français se préparent d'ores et déjà à limiter leur intervention au domaine de l'assurance complémentaire. \

OFFRE SPÉCIALE ABONNEMENT
ENRICHISSEZ-VOUS.
INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.



market N° 105
 LUXE: DE LA POSSESSION À L'EXPÉRIENCE

4 MOIS* 4 N° CHF 29.- au lieu de CHF 32.-
 6 MOIS 6 N° CHF 39.- au lieu de CHF 48.-
 1 AN 11 N° CHF 59.- au lieu de CHF 88.-
 2 ANS 22 N° CHF 109.- au lieu de CHF 175.-



*Offre découverte, valable une seule fois par adresse.

BULL MARKET CONFIRMÉ EN JANVIER



ALAIN FREYMOND
Associé, BBGI Group

LES DIFFÉRENTES CLASSES D'ACTIFS ONT BÉNÉFICIÉ D'UN OPTIMISME TRÈS PRÉSENT EN JANVIER. ENTAMÉ À L'AUTOMNE, LE REPOSITIONNEMENT DES INVESTISSEURS SUR LES SEGMENTS PLUS RISQUÉS SE CONFIRME. SEULS LES PLACEMENTS À REVENUS FIXES S'AFFICHENT EN ROUGE CE MOIS-CI. CÔTÉ DEVICES, L'EFFET MONÉTAIRE EST LIMITÉ, LE DOLLAR PERDANT 0,59 % CONTRE LE FRANC SUISSE.

Malgré un nouveau recul du baromètre conjoncturel du KOF, qui a cédé 0,24 point en janvier, à 1,05, la situation des entreprises suisses serait désormais nettement plus favorable qu'il y a trois mois. Les perspectives des entreprises industrielles s'améliorent et la consommation continue à soutenir l'économie helvétique. Ces fondamentaux positifs sont ressentis sur les marchés : les trois stratégies BBGI Private Banking commencent l'année en hausse, et ce, bien qu'elles aient déjà obtenu de très bons résultats en 2012.

En ce qui concerne les classes d'actifs, l'appétit pour le risque des investisseurs se faisant toujours plus concret, les obligations suisses et internationales marquent à nouveau le pas en janvier. À l'inverse, les marchés actions restent au beau fixe : les actions suisses, en tête, progressent de 7,93%. Le private equity,

déjà grand gagnant de l'année 2012, continue sur sa lancée. Janvier marque également le retour des matières premières en terrain positif, après une année 2012 en demi-teinte. Enfin, l'immobilier international et la gestion alternative commencent aussi l'année de manière positive, gagnant respectivement 2,55% et 1,36%.

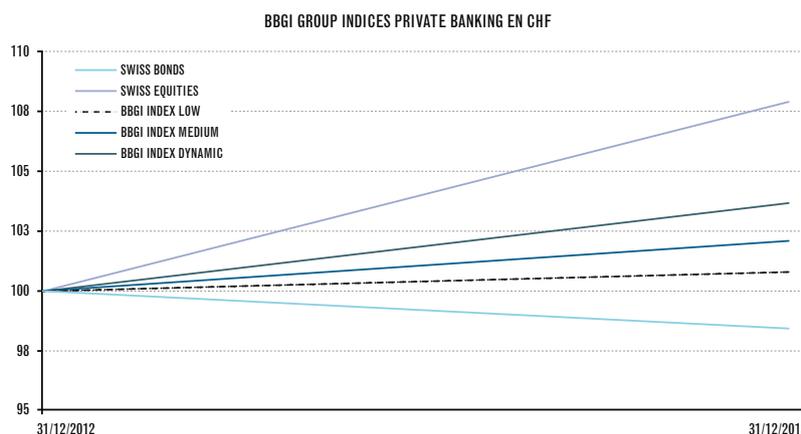
Dans ce contexte, l'indice « risque dynamique » affiche, une fois encore, les meilleurs résultats : +3,55% sur le premier mois de l'année, tandis que les indices « risque modéré » et « risque faible » progressent de 2,24% et 0,92%. Plus généralement, l'année devrait se révéler favorable aux marchés actions, une correction n'étant pas à exclure au premier trimestre. De plus, après deux années de relative stagnation, les matières premières pourraient bien afficher une hausse plus nette en 2013. \

LES GAGNANTS DU MOIS :

Actions suisses :
+ 7,93 %
Private Equity :
+ 7,43 %
Actions Internationales :
+ 4,47 %
Matières premières :
+ 3,74 %

LES PERDANTS DU MOIS :

Obligations suisses :
-1,50 %
Obligations
internationales
-1,85 %



LA FINANCE AUTREMENT

TOUS LES TRADERS NE SONT PAS DES REQUINS : IL EN EST QUI SONT PRÊTS À S'ENGAGER BÉNÉVOLEMENT POUR TRANSMETTRE LEUR SAVOIR-FAIRE ET, CE FAISANT, SOUTENIR LES ŒUVRES CARITATIVES DESTINÉES À L'ENFANCE. C'EST LE CAS D'UNE RIVE À L'AUTRE SA, SOCIÉTÉ CRÉÉE EN DÉCEMBRE 2011 PAR THIERRY CRÉTIN, GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE QUI EN ASSURE LA DIRECTION GÉNÉRALE.

Le besoin fonde l'économie... D'une Rive à l'Autre en est la parfaite illustration. D'un côté, le gestionnaire actif dans la banque depuis plus de deux décennies constate qu'il existe un besoin accru de formation de la part des investisseurs, un besoin particulièrement marqué au sein de la nouvelle génération qui désire reprendre en mains propres la gestion de son portefeuille ainsi que chez les femmes. D'un autre côté, il y a des enfants sur le quai de la gare de Porrentruy qui ont besoin d'un coup de pouce pour se rendre à « la ferme du bonheur ». « C'est ainsi qu'est née l'idée de répondre simultanément à ces deux besoins », explique Thierry Crétin.

L'évolution vers la banque en ligne a permis à de nombreux investisseurs de se frotter directement aux marchés financiers et, visiblement, de s'y piquer ! En effet, ils tendent à se désengager assez rapidement, laissant dormir leurs comptes. Tous n'ont pas enregistré des pertes fracassantes, mais il semble que le manque de connaissances / d'informations

LA BONTÉ N'EST PLUS L'APANAGE DES INSTITUTIONNELS. UN GROUPE DE TRADERS ADOpte LA PHILOSOPHIE DU PARTAGE DES CONNAISSANCES ET SOUTIENT L'ENFANCE.

adéquates ait eu raison de leur enthousiasme initial. Pour pallier ce manque, le site www.trade2help.ch met à leur disposition, moyennant le paiement d'un abonnement, les idées de traders et gérants de fortune en exercice. Ils sont donc une poignée à publier bénévolement les propositions d'investissement qui leur semblent les plus intéressantes et ce, sous forme didactique. À moyen terme, Thierry Crétin espère ainsi rassembler entre 7 et dix contributeurs réguliers, l'idée étant d'offrir une diversité suffisante.

Gérer activement ne signifie pas pour autant entrer / sortir d'un marché en l'espace de quelques heures. D'ailleurs, les idées proposées sur le site émanent d'analyses fondamentales et portent sur des titres sous-évalués, aussi l'horizon d'investissement se mesure-t-il plutôt en



Thierry Crétin, D'une Rive à l'Autre SA

semaines ou mois plutôt qu'en jours. Comme le précise Thierry Crétin : « nous évitons généralement les grandes tendances, celles que tout le monde suit. Par exemple, plutôt que de chercher à dégager de la plus-value sur l'or, nous avons proposé de prendre des positions sur l'argent, cette recommandation s'appuyant sur une analyse fondamentale de ce marché, caractérisé par un rapport offre / demande de métal tendu. De même, pour les actions, nos avis porteront moins sur les valeurs vedettes de type Nestlé que sur des titres délaissés parce que généralement peu ou mal connus ».

Pour éviter de s'engager les yeux fermés sur les marchés, D'une Rive à l'Autre propose également des formations courtes dispensées par divers professionnels. Leur but est de transmettre leur expérience en ce qui concerne la gestion de la partie spéculative de leur portefeuille.

Last but not least, les bénéfices venant des abonnements au site internet ainsi que ceux émanant des formations seront reversés à des associations d'aide à l'enfance. Comme le précise Thierry Crétin : « notre but étant de faire circuler l'argent, ces produits seront distribués sur une base trimestrielle. Les bénéficiaires seront sélectionnés sur la base des recommandations de l'un de nos membres, uniquement intéressé au domaine de l'enfance et chargé de tisser des liens avec le monde associatif ».

Les 3 et 4 avril 2013 à l'Université de Lausanne

CONGRÈS
DU MANAGEMENT
DE PROJET

le réseautage
au coeur
des projets



Avantage pour les lecteurs de Market :
rabais de CHF 160.- sur l'inscription !

Sélectionnez « Market » dans la partie « Mon statut » en vous inscrivant.

-) Découvrez **cinq réseautages** indispensables
-) Perfectionnez-vous en **gestion de projet**
-) Choisissez parmi **63 formations** passionnantes
-) Découvrez, innovez et surtout, **partagez !**

ORGANISÉ PAR



POUR VOUS INSCRIRE:

www.congres-pm.ch

CAHIER STRATÉGIES



56. LA FORMATION : UN DÉFI CONTINU
par Philippe Clerc
60. ENTRETIEN : LE SOCIAL LEARNING,
UN COMPLÉMENT
DE LA FORMATION CONTINUE
par Philippe Clerc
64. LE N° 1 MONDIAL DES ÉCOLES
PRIVÉES S'INSTALLE EN SUISSE
par Olivier Grivat
65. L'INCONTOURNABLE PRÉSENCE
DES ENTREPRISES SUR LE WEB
par Valentine Charrière
66. DES AVANTAGES DE LA BILOCALISATION
par Aurélien Witzig
70. LE POUVOIR DE LA NÉGOCIATION
par Céline Tais

LA FORMATION : UN DÉFI CONTINU



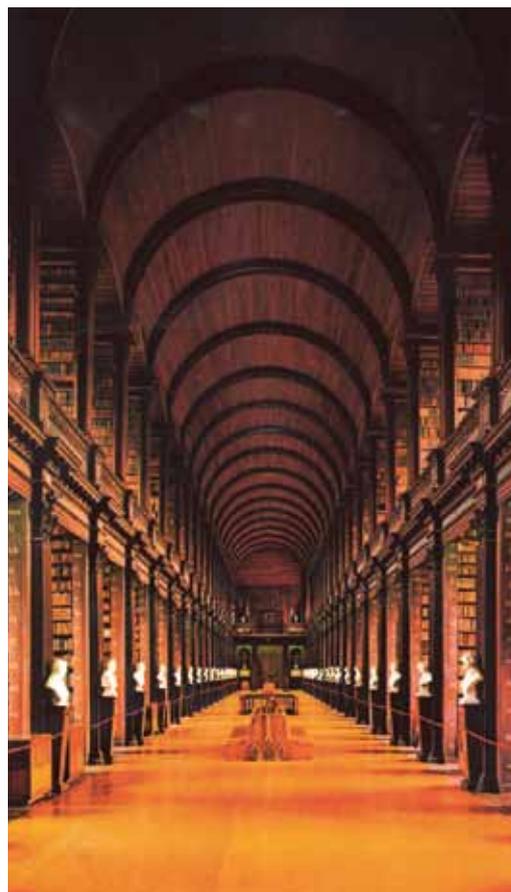
PHILIPPE CLERC

L'AVÈNEMENT D'UNE SOCIÉTÉ DU SAVOIR ET DE L'INFORMATION BOULEVERSE LE SYSTÈME DE FORMATION. CELUI-CI DOIT DOTER LES INDIVIDUS D'UN SOCLE DE QUALIFICATIONS ET DE CONNAISSANCES QUI LUI PERMETTENT DE RÉPONDRE À UN MONDE EN PERPÉTUELLE MUTATION. SI LES GRANDES ENTREPRISES SURFENT AVEC SUCCÈS SUR LA VAGUE DE LA FORMATION CONTINUE, IL SEMBLE QUE CE NE SOIT PAS ENCORE LE CAS DES PME. POURTANT, LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA FORMATION CONTINUE NE MANQUENT PAS.

Le poids de la formation continue dans l'économie suisse est estimé à plus de 5,3 milliards de francs par an, avec un engagement fédéral annuel de 600 millions de francs. Dans cette société qualifiée aujourd'hui de « société du savoir et de l'information », l'éducation et la formation jouent un rôle toujours plus important. Les qualifications, les aptitudes et les connaissances qui se transmettent par l'éducation puis par la formation ont une influence déterminante sur la qualité de vie d'un individu et sa réussite. Ce « capital savoir » est aussi un facteur important dans le succès des entreprises ; « entreprise » est à comprendre ici au sens large – qu'il s'agisse d'une tentative, d'une expérience ou encore d'une société commerciale. La formation est à la fois un enjeu pour le développement personnel et un enjeu pour la cohésion sociale et l'essor économique de notre société.

LES FONCTIONS DE LA FORMATION CONTINUE

Dans un monde en pleine mutation, dans lequel le savoir et les progrès technologiques, mais aussi les défis liés à la globalisation, à



l'environnement et à l'énergie ne cessent de s'accroître, la formation tout au long de la vie prend une importance prépondérante. Le système de formation doit préparer à « former en permanence » pour répondre à un monde impermanent. De façon plus terre à terre, la formation continue a pour but de faire de l'employé un bon professionnel, qui maîtrise les capacités et compétences techniques requises dans son champ d'activités.

La formation continue doit remplir plusieurs fonctions distinctes. Dans un monde en rapide évolution, les compétences doivent être constamment développées et adaptées, sous peine de voir se déprécier l'efficacité des employés, et donc de leur entreprise. La formation, qui empêche l'érosion des connaissances et des compétences, a une fonction d'entretien ou de réactualisation.

La formation peut également avoir pour objectif d'élargir le champ d'intervention du salarié afin d'en faire un acteur de changement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire un individu capable de faire évoluer son métier et son organisation. C'est une fonction de création.

La formation continue permet enfin à l'individu d'acquérir les capacités requises pour éventuellement changer de poste de travail, d'organisation, voire de métier. La volatilité croissante des carrières et la rapidité de l'évolution des postes mettent de plus en plus en lumière cette dimension de la formation continue.

Pour répondre à ces défis, les offres de formation se sont multipliées. Dans cette gamme variée de formation, l'employé doit faire un choix en fonction de l'orientation qu'il souhaite donner à sa carrière, tandis que l'employeur, avant de mettre en place un processus de formation continue, doit avoir apporté des réponses claires et précises à quelques questions : quelle(s) fonction(s) cherche-t-on à privilégier par la mise en place de la formation continue ? Le but est-il seulement de former un bon professionnel ou de promouvoir un véritable acteur de changement dans l'entreprise ?

LA FORMATION CONTINUE SOUS-EXPLOITÉE PAR LES PME

Les deux tiers des salariés suisses travaillent dans des petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières, qui représentent l'immense majorité des entreprises, constituent l'épine dorsale de notre économie. L'évolution technologique, la libéralisation et la globalisation exigent des PME d'importantes capacités de changement et d'adaptation. Dans ce contexte, la bonne qualification des collaborateurs est primordiale et la formation continue un outil essentiel. Pourtant, si les grandes sociétés semblent avoir pris le pli de la formation continue, il n'en est pas encore de même des PME.

En période de crise et par souci d'économie, toutes les organisations, mais en particulier les petites et moyennes, réduisent les budgets de formation, considérés à tort comme une marge compressible. Une étude de 2011 de l'EDHEC Business School observe qu'au cours

des vingt dernières années, les employés qui connaissent des épisodes de chômage subissent, à durée égale, des pertes salariales plus importantes qu'auparavant. L'étude démontre qu'en période de forte turbulence économique, les investissements en formation tendent à répondre de façon spécifique aux besoins des entreprises : il devient moins aisé

SI LES GRANDES SOCIÉTÉS SEMBLENT AVOIR BIEN PRIS LE PLI DE LA FORMATION CONTINUE, IL SEMBLE QUE CE NE SOIT PAS ENCORE LE CAS DES PME

pour un travailleur de valoriser l'acquis de sa formation en dehors de l'entreprise. Les employés, conscients de cette situation, se trouvent de ce fait moins disposés à accepter les restrictions salariales réclamées par les entreprises pour partager les coûts de formation.



INTERNATIONAL UNIVERSITY
IN GENEVA

STUDY IN SWITZERLAND



Master programs in:

- Business Administration
- International Relations and Diplomacy
- Trade
- Media and Communication

NEW MBA in Marketing and Sales MBA in Entrepreneurship

- A program with a global perspective
- Dual accreditation
- Exchange and study abroad programs
- Career counseling

www.iun.ch

ICC · Rte de Pré-Bois 20 · 1215 Geneva 15 · Switzerland
Tel.: +41(0)22 710 71 10/12 · Fax: +41(0)22 710 71 11
Email: info@iun.ch

« Si vous pensez que la formation coûte cher, essayez l'ignorance ! » ironise Bertrand Rajon directeur de programmes chez Nestlé – qui se confiait au quotidien *Le Temps*. Dès lors, pourquoi bon nombre de PME sont-elles réticentes à franchir le pas ? Jérémy Annen, Directeur Général de l'Ifage, Fondation pour la formation des adultes, nous donne quelques éléments de réponse : « On estime aujourd'hui que près d'un tiers des PME n'investit pas du tout dans la formation continue. Nous avons pu étudier ce phénomène lors d'une enquête réalisée auprès d'entreprises du bâtiment. Certains entrepreneurs craignent que leurs employés, une fois formés, changent d'entreprise et s'orientent vers la concurrence. On peut également imaginer qu'un patron de PME autodidacte, n'ayant pas lui-même suivi de formation continue, ne voie pas l'intérêt de former son personnel : si ses collaborateurs ont besoin de formation, c'est qu'ils ne sont pas à sa hauteur, donc manquent de compétences. »

La formation continue est trop souvent vue comme un coût plutôt que comme un investissement. Le manque de moyens n'est pourtant pas la seule cause du retard des PME dans ce domaine. Le manque de temps est souvent invoqué de même que le manque d'outils appropriés : « Dans les grandes entreprises, l'analyse des besoins en formation est réalisée par les RH ou le service formation. Un budget spécifique est prévu pour ces actions de perfectionnement ou de développement professionnel. Dans les PME par contre, lorsqu'il n'existe pas de fonction RH, l'analyse (s'il y en a une) est faite par le collaborateur lui-même ou son manager, qui doit ensuite trouver un budget pour financer la formation. Les dirigeants de PME n'investissent du temps et de l'argent que lorsqu'ils perçoivent le retour qu'ils obtiennent immédiatement de leur investissement » continue Jérémy Annen. Or il y a peu d'informations claires et précises sur le retour sur investissement en formation.

TOUT À GAGNER

Les arguments en faveur de la formation continue dans les PME ne manquent pourtant pas. Selon une étude d'août 2012 de l'Observatoire des PME à Zürich, la formation des collaborateurs devrait être une

priorité absolue pour les PME dont l'une des principales préoccupations est le manque de collaborateurs qualifiés. Le savoir et savoir-faire, clés de la productivité, sont les facteurs du succès sur le marché.

Pour Jérémy Annen, la formation permet « un retour sur investissement immédiat en termes de compétences métier, de compétences sociales et permet également de développer une certaine loyauté du salarié envers l'entreprise, bien plus que la prime de fin d'année ».

Ce message doit passer auprès des PME. Les pouvoirs publics et les instituts de formation tels que l'Université, les HES ou l'Ifage en sont bien conscients. Du point de vue des financements, Genève bénéficie de conditions très favorables pour la formation des adultes : législation dynamique, forte volonté de mettre en avant la validation des acquis de l'expérience et nombreuses aides financières à destination des entreprises.

Migros, dont les dépenses sont toujours étudiées avec soin et les investissements jamais superflus, consacre 35 à 40 millions de francs par année (de frais directs) à l'éducation de ses collaborateurs. Le montant s'élève à 80 millions si l'on compte les coûts indirects. « Investissement », le mot est lâché : malgré son coût, la formation vaut son pesant d'or et est considérée comme un investissement : « Elle nous apporte un vrai atout concurrentiel et nous permet de nous différencier sur le marché.

We'll change the way you think. www.executive-mba.ch



The Rochester-Bern Executive MBA

You develop on the job, study in parallel for 18 months on three continents, and graduate with a first-class U.S. MBA degree. Then you take the next career step.

Ready for the challenge?

Find out more at the QS World MBA Fair in Geneva on March 7, 2013 or online at www.executive-mba.ch

Rochester-Bern

Executive Programs

University of Rochester

Universität Bern

La formation augmente l'engagement et la loyauté des employés, diminue le turnover et l'absentéisme», explique au Temps Jean-Charles Bruttomesso, directeur des ressources humaines (DRH) chez Migros Genève.

Un effort de formation «moyen», c'est-à-dire 11 heures de formation par salarié, serait associé à un gain de productivité de l'ordre de 1% selon l'institut français de la statistique INSEE. Pour Olivier Saurais, dont la société Mbee.M est, entre autres, spécialisée dans la mesure de l'impact des programmes de formation, il y a une corrélation claire entre la capacité d'innovation des PME et le temps consacré à la formation continue.

Olivier Saurais estime que l'on peut élargir la notion de formation : « Si l'on considère la formation continue au sens traditionnel du terme, alors effectivement, les PME ne font pas autant appel à la formation continue que les grandes entreprises. Toutefois, si l'on prend en compte l'apprentissage, alors les PME sont très actives dans ce domaine. » Les PME font de la formation continue par le biais de l'apprentissage, où la Suisse est très en avance sur ses voisins européens. « L'entreprise suisse est

**« SI VOUS PENSEZ QUE
LA FORMATION COÛTE CHER,
ESSAYEZ L'IGNORANCE ! »**

très traditionnelle, l'employé y est nourri par ces techniques d'apprentissage » explique Olivier Saurais. Que pense-t-il d'une solution « à la française » où les entreprises sont obligées de consacrer 1% de leur masse salariale à la formation de leur personnel ? « Ce système est une aberration. Les dérives sont nombreuses et on assiste à des détournements qui ne devraient pas avoir lieu », continue M. Saurais.

Olivier Saurais explique que seulement 20% de l'information transmise dans le cadre de la formation traditionnelle est assimilé par l'apprenti. Ce taux peut être largement augmenté par différentes techniques, notamment la mise en pratique des connaissances nouvellement acquises. Cette mise en pratique s'apparente à l'apprentissage dont nos entreprises suisses ont une longue expérience.

Les PME suisses font face à un grand défi. Jérémy Annen souligne qu'il n'est pas gagné d'avance : « Pour la quatrième année consécutive, le World Economic Forum a décerné à la Suisse la première place du classement des pays les plus concurrentiels, en raison notamment de sa capacité d'innovation, de la qualité de son système scolaire et de la solide coopération entre le monde universitaire et les entreprises. Mais la concurrence planétaire est rude ; former son personnel d'une manière continue permettra de continuer à se développer, à innover, et donc de garder ce coup d'avance vital pour notre économie. »

Il est improbable aujourd'hui que nous fassions toute notre carrière dans la même entreprise. Nous devons nous adapter aux changements de métier, de technologie, de rythme de travail... Cette adaptabilité est un défi. La formation continue doit aider le salarié à le relever. « Elle est son capital, celui qui l'aidera à évoluer tout au long de sa vie professionnelle, explique M. Annen. Dans ce cadre, c'est le rôle de l'entreprise de soutenir le développement de l'employabilité des employés, c'est une responsabilité sociétale. » \



**HAUTE ÉCOLE DE GESTION
DE GENÈVE (HEG)**

**Formation
continue**



Hes-so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

Séance d'information : jeudi 11 avril 2013
Entrée libre mais inscription souhaitée

Dynamisez votre carrière !

Executive Master of Business Administration
> EMBA en Management, Communication, Organisation

Masters of Advanced Studies
> MAS en Luxury Management
> MAS/MBA en Management de la sécurité des systèmes d'information

Diplomas of Advanced Studies
> DAS en Gestion des risques d'entreprise
> DAS en Intelligence économique et veille stratégique
> DAS en Management durable

Certificates of Advanced Studies
> CAS en Audit interne
> CAS en Business Analyse
> CAS en Management de projet appliqué

h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration

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

LE SOCIAL LEARNING, UN COMPLÉMENT DE LA FORMATION CONTINUE

Entretien avec CATHERINE DAAR, directrice et fondatrice de l'Agence CommNation, formatrice en communication digitale et spécialiste en Social Learning



Catherine Daar

D'un point de vue général, comment évolue aujourd'hui la formation ?

Les formations traditionnelles où faire acte de présence était essentiel ont toujours existé. Ces formations sont souvent chères et restrictives au niveau de l'organisation du temps. En période de crise et par souci d'économie on voit les organisations réduire de plus en plus les budgets de formation.

Depuis 10 à 15 ans déjà, un nouveau type de formation a émergé : les cours en « e-learning ». Ces derniers offrent une possibilité de formation à distance et sont plus flexibles au niveau de l'organisation du temps. Le « blended Learning » est la fusion de ces deux possibilités.

À qui s'adresse la formation continue ? S'adresse-t-elle à un groupe très particulier de personnes ou s'est-elle en quelque sorte démocratisée ?

La formation continue s'adresse à tous ceux qui ont le désir ou le besoin d'évoluer dans leur métier et qui en ont les moyens financiers et les ressources au niveau du temps. Elle s'adresse également à ceux qui, pour des raisons diverses (chômage, maternité ou autres) doivent se remettre à la page dans un environnement professionnel qui change à vitesse grand V.

Effectivement, la formation s'est démocratisée. Elle est devenue accessible à tous les niveaux et n'est plus réservée aux seuls cadres. Ceci est dû à la facilitation de l'accès aux formations à travers internet mais aussi à la diversification de l'offre de formation. En effet, on peut voir toutes sortes de nouvelles formations se créer en fonction de la demande.

Depuis quelques années, la formation continue a pris une importance croissante. Pourtant, avec les métiers et l'organisation du travail qui changent fréquemment, poussant les professionnels à changer de poste ou de parcours professionnel en cours de carrière, est-ce que finalement la formation continue répond-t-elle toujours aux besoins du contexte actuel ?

Aujourd'hui une carrière professionnelle ne se fait plus entièrement dans la même entreprise ni d'ailleurs dans le même secteur / industrie. Ces changements fréquents dans l'organisation du travail sont justement ce qui fait aujourd'hui de la formation continue un besoin impératif. De plus, un emploi qui ne permet pas aux individus de progresser, est perçu comme limitant et peu attractif.

La formation continue est parfois très chère, tout le monde y retrouve-t-il toujours son compte ?

Si parfois la liste des écoles et formations agréées en Suisse romande est malheureusement un peu limitative et si, parfois, les cours de formation continue peuvent être chers, il existe une pléiade de possibilités de se former gratuitement ou à moindre coût sur le web grâce à ce que l'on appelle les MOOC (Massive Open Online Course). De plus, n'oublions pas

le « chèque emploi » offert par le canton de Genève qui représente 750 francs par année de participation à une formation.

Il est vrai que suivre ces prestigieux programmes en ligne ne vous assure pas un diplôme officiel, mais à mon sens, les organisations vont de moins en moins demander de diplômes mais de plus en plus de preuves de compétence. Il est également utile de savoir qu'il existe aussi des programmes moins prestigieux, très peu coûteux et excellents donnés par des professionnels et experts dans divers domaines.

Qu'en est-il aujourd'hui du « social learning » ?

Le « social learning » est l'art de rassembler, d'organiser et de transmettre les savoirs contenus dans une entreprise ou un groupe de gens. On extrait les connaissances des individus pour les indexer et les rendre disponibles à l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils puissent en bénéficier et participer aussi à les enrichir. Ainsi, tout le monde devient à la fois formateur et élève.

Le « social learning » s'applique autant en entreprise que pour les écoles, les universités ou les organismes de formation. Il ne remplace pas mais complète l'offre existante de formations classiques.



DOCTORAT
DOCTORAT EN
ADMINISTRATION PUBLIQUE

MPA
MASTER OF
PUBLIC ADMINISTRATION

iMPA
INTERNATIONAL MASTER OF
PUBLIC ADMINISTRATION

Master PMP
MASTER OF ARTS IN PUBLIC
MANAGEMENT AND POLICY

CEMAP
CERTIFICAT EXÉCUTIF
EN MANAGEMENT
ET ACTION PUBLIQUE

SSC
SÉMINAIRE POUR
SPÉCIALISTES ET CADRES



Institut de hautes études en administration publique
Swiss Graduate School of Public Administration

L'Université pour le service public

Quartier UNIL Mouline – CH-1015 – Lausanne
T : +41(0)21 557 40 00 – idheap@idheap.unil.ch

www.idheap.ch/diplomes





**ONDES
POSITIVES**



Ce mode de formation collaboratif est peu coûteux, rapide et efficace. Frédéric Domon, Président de Sociallearning et créateur de « Entreprise Collaborative », dit très justement que nous ne sommes plus dans une dynamique du « je pense donc je suis », mais « nous participons donc nous sommes. »

Aux Etats-Unis, les employés estiment que 25% des connaissances utilisées dans leur travail proviennent de leur formation initiale, le reste étant appris « sur le tas »¹. Les avantages du « social learning » en entreprise sont nombreux : il permet une réduction des coûts de formation, le contenu est déjà existant et organisé de manière à former efficacement les nouveaux employés et il implique les salariés. Ces derniers deviennent acteurs dans le cadre professionnel. Le « social learning » est aussi une manière de continuer l'échange après une formation traditionnelle ou en « e-learning ». Le but à long terme étant d'apprendre les uns des autres.

Le « social learning » peut être appliqué à la formation continue. Au delà du cours en « présentiel » ou « e-learning », les formateurs deviennent des modérateurs, des guides, des mentors. Ils abandonnent leur rôle unilatéral d'enseignant et d'autorité. Tous les participants deviennent des enseignants et des apprenants. On passe de la « salle de classe » à une « learning community » grâce à la connexion internet. La formation traditionnelle répond

« LES ORGANISATIONS VONT DE MOINS EN MOINS DEMANDER DE DIPLÔMES MAIS DE PLUS EN PLUS DE PREUVES DE COMPÉTENCE »

souvent à un manque de connaissance et / ou de compétences à l'interne. Malheureusement le temps de trouver ou développer une formation qui puisse répondre à ce « problème » est long. Sans parler du processus de validation de la dépense pour un cours. Grâce au « social Learning » il devient possible pour les employés de trouver une réponse en « temps réel » à leur problématique. Dans un monde où les savoirs évoluent à une vitesse fulgurante, le « social learning » est donc une manière d'avoir accès rapidement à une information au moment même où l'on en a besoin. \

1) Enquête CapitalWorks - 2000



**MBA &
ONLINE MBA**

www.euruni.edu
Business Education

GO MAD * WITH US!

* Make A Difference

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





LE N° 1 MONDIAL DES ÉCOLES PRIVÉES S'INSTALLE EN SUISSE

PAR OLIVIER GRIVAT

PROPRIÉTÉ D'UNE FAMILLE INDIENNE DE DUBAÏ, LE PLUS IMPORTANT GROUPE D'ÉCOLES PRIVÉES DU MONDE OUVRE CET AUTOMNE À ETOY (VD) SON PREMIER CAMPUS HELVÉTIQUE. IL ATTEND 400 ÉTUDIANTS À LA RENTRÉE SCOLAIRE.

Présent dans dix pays, avec 11000 enseignants, spécialistes et personnel de soutien qualifié, le groupe GEMS met un pied au bord du Léman : « Pour la première année de fonctionnement, nous commencerons par 400 élèves, mais le bâtiment d'Etoy (VD) est suffisant pour en accueillir mille dans un deuxième temps », explique la directrice Audrey Peverelli, en provenance de l'École internationale de Paris. GEMS est en train de mettre la dernière main à un bâtiment ultra-moderne de trois étages, situé sur une parcelle de 40 000 m², à mi-chemin entre Lausanne et Genève, à 200 m de la gare d'Etoy, dans un environnement où l'on trouve de grands groupes internationaux comme le brésilien Valé ou le suédois Ferring.

ENSEIGNEMENT EN ANGLAIS

Dès cet automne, quelque 80 employés (enseignants et personnel administratif) dispenseront un enseignement répondant aux exigences du bac international (IB), de l'école primaire et de l'école supérieure, sans parler d'un jardin d'enfants accessible à partir de 3 ans. Dès la rentrée de septembre, l'enseignement sera dispensé en anglais avec le français en deuxième langue. L'ouverture d'un centre sportif multi-usages avec terrains de football et de basket est prévue, en même temps qu'une piscine couverte longue de 25 m, pour septembre 2014. À l'image des collèges britanniques, les étudiants et étudiantes y porteront l'uniforme. L'école a prévu de mettre en place un service de minibus scolaire. Les installations comprendront aussi une station de radio et de TV interne, une grande bibliothèque et un restaurant-caféteria desservi par la chaîne de restauration DSR. Dans un deuxième temps, le site d'Etoy pourrait augmenter sa capacité à 2000 élèves et y créer au total 150 places de travail. La famille Varkey, propriétaire du groupe GEMS de Dubaï, a investi 80 millions dans son campus d'Etoy.

UNE VIVE CONCURRENCE

Fondé à Dubaï en 1959 par la famille Varkey, GEMS Education gère 127 écoles, en Angleterre, aux USA, au Kenya, en Inde, en Chine et dans les pays du Golfe notamment. Un projet est en cours à Singapour



pour 2014. Le groupe international dispense son enseignement à 130 000 élèves : « Lors des examens du bac international, les élèves des écoles GEMS ont connu un taux de réussite supérieur de l'ordre de 12 % à la moyenne internationale, » assure Robert Curtis, le directeur du marketing pour l'Europe. Il se vante d'avoir vu ses étudiant(e)s accepté(e)s dans 365 universités de 24 pays différents, dont douze des quinze universités les plus prestigieuses : « Une éducation de qualité doit préparer à la vie. Nous entendons former nos élèves de manière à ce qu'ils deviennent des penseurs originaux et des leaders innovants. » Sur le plan des débouchés suisses, GEMS ne peut citer que diverses écoles hôtelières, dont celle de Lausanne, mais il est vrai que son arrivée sur le marché helvétique est en devenir.

Dans la région lémanique, la concurrence est vive sur le marché de l'éducation. Elle attise la convoitise de fonds étrangers. Propriétaire du Collège Beau-Soleil, à Villars-sur-Ollon, Jérôme de Meyer a vendu en 2009 le Collège Champittet à la multinationale anglaise Nord Anglia Education. Il a fait opposition en octobre 2012 à l'ouverture du campus de GEMS, mais son action a été repoussée en janvier dernier par le Tribunal administratif vaudois : « Dans le contexte actuel, ce sera quand même un sacré pari de recruter 400 élèves d'ici à la fin de l'été prochain, » estime un observateur. \

L'INCONTOURNABLE PRÉSENCE DES ENTREPRISES SUR LE WEB

PAR VALENTINE CHARRIÈRE

AUJOURD'HUI AUCUNE ENTREPRISE NE PEUT IGNORER LE DIGITAL. AVEC LA VITESSE D'ÉVOLUTION DES OUTILS ET LES NOMBREUSES POSSIBILITÉS D'ACTION SUR INTERNET, PAS TOUJOURS FACILE DE SAVOIR COMMENT S'Y PRENDRE. QUATRE SPÉCIALISTES LIVRENT LEURS EXPÉRIENCES DU WEB.

175 milliards. C'est le nombre de requêtes sur les moteurs de recherche dans le monde rien que pour le mois de décembre 2012. « Aujourd'hui une entreprise qui n'est pas présente sur le web n'existe pas. Tout est sur le web. Les marques, les médias, les clients ou les fournisseurs y sont », avertit Victoria Marchand, rédactrice en chef du magazine et du site Cominmag. « Pour une entreprise ne pas être sur internet est une opportunité manquée », ajoute Catherine Daar, directrice de l'agence de relations publiques et marketing internet Commnation. « Aujourd'hui lorsque l'on cherche un renseignement sur une marque, une société ou un produit, on se tourne immédiatement vers internet. C'est une évidence ».

Si pour les professionnels du digital la nécessité pour les entreprises d'exister sur internet va de soi, ce n'est pas forcément le cas pour les sociétés elles-mêmes. « Il faut convaincre les gens en leur montrant ce qu'ils ont à gagner. Dans le secteur de la vente par exemple, l'e-commerce est un réservoir de croissance important pour les sociétés, en parallèle à leur activité classique », explique Jérôme Bailly, responsable commercial et marketing au sein de l'agence digitale Cross Agency. Un argument qui peut faire mouche. Ne serait-ce que pour avoir une longueur d'avance sur son concurrent. Toutefois inutile de se lancer sans y croire. « Si une entreprise n'est pas convaincue, l'échec est assuré », estime Patrick Chareyre, directeur de l'agence Xenoh.net et responsable de la formation en marketing digital à l'ESM, Ecole de Management et de Communication. « Trop souvent les entreprises qui passent à côté du digital n'évaluent pas le risque qu'elles prennent. En 2013, aucune organisation ne peut avoir le luxe de ne pas se poser la question de sa présence sur le web », enchaîne-t-il.

LE PREMIER PAS

Souvent les entreprises ne savent pas par quel bout s'y prendre. Le premier pas est d'être référencé sur le web. « Le simple fait d'apparaître sur l'annuaire local.ch c'est déjà être sur internet. Après on distingue plusieurs façons plus ou moins sophistiquées de figurer sur le web »,



Jérôme Bailly, responsable commercial et marketing chez Cross Agency.

explique Victoria Marchand. « Actuellement quasiment toutes les sociétés sont au moins présentes sur internet. C'est un premier constat positif », se réjouit Jérôme Bailly. « La question est de savoir que faire ensuite ? ». Car les possibilités sont multiples et les outils évoluent rapidement. Pour Catherine Daar, la solution se situe du côté du contenu. « On ne peut plus se contenter d'un site web vitrine. Il est indispensable de proposer du contenu à valeur ajoutée qui réponde aux problématiques des clients, comme des blogs, des vidéos, des podcasts ou des webinaires distribués ensuite sur les réseaux sociaux ». Un vaste programme qui demande des compétences professionnelles. « Heureusement des formations au digital voient le jour. Sans remettre en question leur expérience et leurs connaissances du marché, il devient essentiel que les professionnels du marketing et de la communication ajoutent une corde digitale à leur arc », conseille Jérôme Bailly. Et ce n'est pas Patrick Chareyre qui va le contredire, lui qui chapeaute à l'ESM une formation continue en marketing digital pour pallier le manque de professionnels formés. \

DES AVANTAGES DE LA BILOCALISATION



AURÉLIEN WITZIG

Chargé d'enseignement
à l'Université de Genève

PLUS DE 82 000 PERSONNES PASSENT LA FRONTIÈRE CHAQUE JOUR POUR TRAVAILLER À GENÈVE. PLUS QUE JAMAIS, LES LIENS ÉCONOMIQUES ENTRE LA CITÉ DE CALVIN ET LA FRANCE VOISINE SE RESSERRENT. D'AILLEURS, DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES UN PROJET D'AGGLOMÉRATION FRANCO-VALDO-GENEVOISE – AUJOURD'HUI BAPTISÉ GRAND GENÈVE – A VU LE JOUR DANS LE BUT D'ASSURER UN DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ DE LA RÉGION. LES ENTREPRISES PEUVENT FAIRE TOURNER À LEUR AVANTAGE CETTE PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE EN TENTANT L'AVENTURE DE LA BILOCALISATION.

Bilocaliser son entreprise, c'est créer une succursale ou une filiale (entité distincte) de l'autre côté de la frontière. Cela revient à tirer parti de la frontière. En effet, une frontière, cela signifie deux espaces économiques distincts, deux monnaies (franc suisse et euro), deux régimes juridiques différents, des avantages à exploiter et des faiblesses à éviter, des deux côtés. Quand on sait que le canton de Genève partage plus de 90% de ses frontières avec la France (100 km contre 10 km avec le canton de Vaud), on comprend qu'il peut être intéressant pour une entreprise d'aller regarder ce qui se passe de l'autre côté et d'étudier les avantages que représente une localisation dans chacun des deux pays. Les aspects juridiques à avoir en tête sont le fiscal, les cotisations sociales, le contrat de travail et les douanes.

Le territoire suisse reste très attractif économiquement. L'ouverture internationale de la Suisse, notamment par sa main d'œuvre qualifiée et inscrite dans la mondialisation, son image de « marque », sa stabilité politique, économique et fiscale, sont autant d'atouts de premier ordre. Mais le canton de Genève souffre d'un manque de place pour l'accueil de nouvelles activités et le prix du foncier y est élevé.

Il est certain que la rigidité est plus grande en France au niveau du contrat de travail, que l'organisation administrative y est plus complexe, ce qui induit des coûts. La régle-



mentation fiscale y est aussi plus instable et plus complexe. Toutefois, s'installer sur le territoire français offre une porte d'entrée au marché européen. Le prix du foncier y est moins élevé, tout comme les coûts de matières premières ou de fournitures ; le personnel est qualifié et un peu moins cher.

S'installer en France peut présenter d'autres avantages méconnus. Les aides publiques à la création d'entreprise y sont plus élevées qu'en Suisse. Il existe aussi des structures d'Etat comme Oséo, qui finance les PME pour favoriser leur croissance, notamment de manière contra-cyclique lorsque les crises entraînent des difficultés de financement, ou le Fonds stratégique d'investissement, qui aide les entreprises à trouver des investisseurs stables afin de financer leurs projets de développement, de même que la future Banque publique d'in-

TROIS QUESTIONS À :

Véronique Mort, Avocate au Barreau de Paris, inscrite au tableau des Avocats UE/AELE de Genève.

Certains entrepreneurs qui réfléchissent à bilocaliser leurs activités hésitent en raison de la réputation de rigidité du droit du travail français. Cette réputation se vérifie-t-elle en pratique ? Quels sont les moyens d'éviter les pièges ?

Le droit du travail français souffre d'un déficit d'image un peu démesuré. S'il offre effectivement moins de souplesse que le droit suisse en raison des nombreuses dispositions d'ordre public qui régissent la relation de travail et sa rupture, il n'en reste pas moins que les risques récurrents (contentieux liés à la rupture du contrat, à la durée du travail, au formalisme imposé par les textes...) peuvent être anticipés grâce à la consultation préalable d'un avocat qui aidera l'entrepreneur à encadrer et sécuriser la relation de travail et à optimiser son plan de recrutement (détachement temporaire en France de cadres de haut niveau travaillant côté suisse, définition des profils à embaucher en France...).

On notera par ailleurs que les risques côté français sont liés à des considérations plus économiques que juridiques : en effet si le secteur d'activité et / ou la zone géographique sont dynamiques, retrouver un emploi devient plus facile pour le salarié et le risque d'action judiciaire contre l'employeur réduit d'autant. En témoigne le volume des contentieux prud'homaux moins important dans les départements français contigus à la Suisse que dans le reste de la France.

Rappelons également que depuis 2008, la France dispose d'un nouveau mode de rupture négocié du contrat de travail appelé « rupture conventionnelle » qui connaît un grand succès grâce à la souplesse qu'il offre à l'employeur comme au salarié pour mettre fin au contrat. Contrairement aux idées reçues et malgré des charges sociales plus élevées côté français, les frais de personnel (salaire brut + charges sociales) ne sont pas plus élevés en France qu'en Suisse.

Et enfin, le vivier de profils qualifiés côté français est vérifié et nombre de frontaliers étudient aujourd'hui de plus en plus les avantages comparés, autres que salariaux, d'un emploi en France et en Suisse avant de se décider : actions de formation proposées, coût de la couverture médicale à prestations identiques, du stationnement et du transport, proximité domicile / lieu de travail et gestion du mode de garde des enfants. Le plus difficile reste toutefois de fidéliser les seniors expérimentés qui, une fois formés côté français, peinent à résister à l'attractivité des rémunérations suisses. Il existe cependant côté français de nombreux outils d'optimisation méconnus des entrepreneurs pour les aider à construire une véritable politique de rémunération. Parmi ceux-ci, on peut citer les régimes de participation, intéressement, ou encore l'actionnariat des salariés (ce qu'on appelle plus généralement l'épargne salariale en France).

vestissement qui regroupera ces structures. Divers statuts permettent d'optimiser la charge fiscale des entreprises, comme le statut de « jeune entreprise innovante ». Grâce à lui, une entreprise de moins de huit ans d'existence, employant moins de 250 personnes et réalisant des dépenses de recherche représentant

BILOCALISER SON ENTREPRISE, C'EST TIRER PARTIE D'UNE FRONTIÈRE, DE DEUX ESPACES ÉCONOMIQUES DISTINCTS, DE DEUX MONNAIES, DE DEUX RÉGIMES JURIDIQUES DIFFÉRENTS

au moins 15% de ses charges peut obtenir une exonération d'impôt sur les bénéfices et des allègements de cotisations sociales. Il existe aussi un crédit d'impôt recherche pour soutenir l'effort de recherche-développement des entreprises afin d'accroître leur compétitivité.

Plusieurs centaines d'entreprises suisses sont aujourd'hui implantées en France. C'est peut-être le moment de radiographier votre entreprise pour voir si vous avez une opportunité à saisir !

Avez-vous l'impression qu'un mouvement se répand en faveur de la bilocalisation d'entreprises en Suisse et en France ? Y a-t-il des opportunités à saisir ?

Oui le mouvement se répand mais beaucoup d'entrepreneurs craignent encore de franchir le pas à cause des clichés que l'on vient justement d'évoquer. Certaines entreprises suisses ont pourtant tout intérêt à se bilocaliser pour des raisons très diverses : (i) disponibilité et coût du foncier (prix au m² quatre à cinq fois inférieur côté français) pour les entreprises qui recherchent des surfaces de stockage ou de production notamment ; (ii) promotion de l'innovation via Oséo, le statut des « jeunes entreprises innovantes » ou encore le « crédit d'impôt recherche » attractif pour les pôles de R&D ; (iii) accession au marché

« LE DROIT DU TRAVAIL FRANÇAIS SOUFFRE D'UN DÉFICIT D'IMAGE UN PEU DÉMESURÉ. LES RISQUES CÔTÉ FRANÇAIS SONT LIÉS À DES CONSIDÉRATIONS PLUS ÉCONOMIQUES QUE JURIDIQUES »

européen sans frais ni effet de change. Ethical Coffee et ST Microelectronics, entreprises bilocalisées ont d'ailleurs bien compris l'intérêt de tirer profit des avantages des deux territoires et sont des exemples de bilocalisation réussie !

Quelles sont les associations et les structures qui peuvent aider les entreprises à bilocaliser leurs activités en Suisse et en France ? Où trouver de l'aide ?

La Maison de l'Economie Développement (www.ghs74.fr) offre une aide à la recherche de terrains et de locaux ainsi que des conseils à la fois juridiques, sociaux et fiscaux via sa « cellule d'experts bilocalisation ». La Chambre France-Suisse pour le Commerce et l'Industrie (www.cfsci.ch). Ou encore les avocats et autres experts qui disposent de compétences sur les deux pays et d'un réseau de partenaires avec lesquels coordonner les projets de bilocalisation. \



Véronique Mort



University of St.Gallen

“The St. Gallen MBA gave me exactly what I was hoping for: a great international network, access to previously unachievable opportunities and a profile, combining engineering and management, which is very sought after by companies!”

Philippe Cuendet, Swiss
EPFL (2005) and MBA-HSG (2011)
Manager Planning and Acquisitions, Sulzer



The St.Gallen MBA

DEVELOPING RESPONSIBLE LEADERS

- 12 months full-time, 24 months part-time
- Fully integrated MBA soft-skills curriculum
- Includes 12 week company based project
- Join Switzerland's strongest business network

+41 (0)71 224 24 78 | mba@unisg.ch | www.mba.unisg.ch



LE POUVOIR DE LA NÉGOCIATION



AMANDA MÜLLER

BIEN QUE NOUS NÉGOCIIONS TOUS TRÈS RÉGULIÈREMENT, DANS DES CONTEXTES DIVERS, CETTE DÉMARCHE EST BIEN SOUVENT HAUTEMENT STRATÉGIQUE ET CRUCIALE POUR TOUT ENTREPRENEUR OU TOUT DIRIGEANT.

De par son statut, tout entrepreneur ou dirigeant est censé manier l'art de la négociation avec brio. Nous rencontrons pourtant bien souvent des chefs d'entreprise parfaitement capables mais bien mal à l'aise dans cette approche.

Qui dit négociation, dit pouvoir. Et tout pouvoir peut parfois être bien encombrant et bien délicat à s'approprier. En tant que directeur ou responsable, vous savez qu'il est essentiel de fédérer vos équipes autour de votre stratégie. Mobiliser ainsi les énergies de vos collaborateurs vers une même cible nécessite d'asseoir une autorité naturelle, typiquement véhiculée grâce à la négociation. En effet, cette discipline ne se limite pas à des fins commerciales, mais permet de défendre ses opinions, voire de les imposer avec subtilité à un public initialement défavorable (syndicats par exemple).

Parallèlement, le fait d'aligner des objectifs divergents vous inscrit dans un rôle de *leader*, ce qui vous octroie une influence supplémentaire.

1. Savoir négocier est donc essentiel pour renforcer votre position hiérarchique et votre autorité au sein de votre entreprise.

Convaincre et bâtir un lien de confiance est également l'un des pouvoirs que confère une négociation bien conduite. Que vous souhaitiez augmenter votre chiffre d'affaires et

fidéliser vos clients, ou que vous soyez avocat pénaliste en charge d'un dossier sensible et complexe, il va de soi que votre manière de conduire votre communication d'influence relève de la négociation.

2. Faire comprendre et admettre vos arguments à vos interlocuteurs, traiter les objections et créer un terrain favorable à l'écoute et à la reconnaissance de vos raisonnements a donc pour genèse là aussi, le fait de savoir négocier.

Dans une approche commerciale, la négociation a par ailleurs un objectif très concret : savoir maîtriser vos coûts assure la pérennité de votre entreprise, mais confère également une longueur d'avance face à une économie de plus en plus mobile et imprévisible. L'économie

**QUI DIT NÉGOCIATION,
DIT POUVOIR. ET TOUT
POUVOIR PEUT PARFOIS ÊTRE
BIEN ENCOMBRANT ET BIEN
DÉLICAT À S'APPROPRIER.**

dégagée grâce à une discussion commerciale bien menée n'est pas une seule économie. Elle est un *potentiel d'investissement*. En cela, vous aurez l'opportunité d'utiliser les montants épargnés pour en faire un futur rendement (ou retour sur investissement).

3. Économiser vous permet donc de devancer votre concurrence, grâce au financement possible de nouvelles idées à concrétiser, pour mieux anticiper et répondre aux attentes de votre public cible.

Dans un contexte multipartite, dans une situation de joint venture par exemple, lorsque plusieurs entreprises acceptent de poursuivre ensemble un but précis pour une durée limitée.



CÉLINE TAÏS



LAURA AMBERG

www.pi-lot.com

Ces situations hautement stratégiques poussent les dirigeants de l'entreprise à se révéler fins négociateurs, afin de coordonner les décisions en gardant le point central, les intérêts de leur propre entité.

4. Dans cette mesure, la qualité et les aptitudes de négociation des directeurs impacteront directement l'image, les résultats de l'entreprise et la confiance des investisseurs ou actionnaires.

Si certains entrepreneurs et dirigeants avanceront vers la table des discussions à reculons, il est important pour chacun de comprendre la réelle valeur ajoutée ainsi que le pouvoir que confère cette discipline. Le tout étant donc de ne pas s'encoupler dans les chaussettes !

NÉGOCIER LE POUVOIR ?

Le pouvoir en négociation n'est bien souvent pas là où l'on pense. Il est indispensable de ne pas confondre le pouvoir et l'autorité du négociateur. Le pouvoir, c'est ce qui peut être exercé sur l'autre ou sur un contexte (dans le cas d'un monopole, par exemple). Alors que l'autorité – ou le statut – est ce qui s'exerce de fait sur l'autre, de par notre savoir-faire et notre savoir-être. Travailler cet *éthos* est sans nul doute là où se situe l'un des vrais pouvoirs, celui de savoir quand dire oui, quand dire non ; et de ne pas avoir à répéter pour se faire entendre...

LE POUVOIR DES MAUX

La négociation est une discussion durant laquelle certains « effets » sont utilisés dans le but d'atteindre ses objectifs. Selon nos convictions personnelles et nos valeurs propres, ces manœuvres peuvent tour à tour influencer les débats, les orienter pour nous permettre d'atteindre les objectifs visés. N'y voyez pas là forcément de sombres processus occultes. Le fait même de « jouer un rôle très distant, voire même sec » avec son interlocuteur peut avoir un fort impact sur le déroulement de la négociation. Bien des tactiques existent. Il est indispensable de les reconnaître et de les détecter pour en éviter les pièges.



LE POUVOIR DES MOTS

Négocier un contrat de plusieurs millions ou le prix de vente d'une voiture demande un positionnement clairement différent quant à l'attitude, aux outils et à l'argumentaire à adopter lors de la discussion.

Lapsus, prêter serment, jurer ou encore injurier, autant de formes et d'attitudes relatant l'état d'esprit quant au message que l'on veut faire passer. Le langage est une pratique sociale qui peut être, et surtout doit

**NÉGOCIER C'EST CONQUÉRIR LA PAROLE,
LA FAIRE RECONNAÎTRE SUR LA BASE
DE REVENDICATIONS PRÉCISES, AU TRAVERS
DE MOTS JUSTES, QUI PARTICIPENT
AU POUVOIR DÉCISIONNEL AUQUEL TOUT
MEMBRE D'UNE SOCIÉTÉ EST AMENÉ À ÊTRE
CONFRONTÉ UN JOUR.**

être, travaillée. Négocier c'est conquérir la parole, la faire reconnaître sur la base de revendications précises, au travers de mots justes, qui participent au pouvoir décisionnel auquel tout membre d'une société est amené à être confronté un jour.

Une personne ayant un excellent projet à présenter ne parviendra malheureusement pas à transmettre son « feu sacré » et sa confiance en ce projet, dès lors qu'elle tentera de l'expliquer avec une syntaxe ordinaire usant par exemple de mots trop familiers et sans impact. Le monde cherche à être séduit par des idées innovatrices mais également par sa présentation rêveuse engendrant le petit « clic » disant : « C'est évident ! »



Entre mots conventionnels vidés de sens et situations sociales de plus en plus exigeantes, nous vivons dans un monde où le marketing et la séduction dominant. Afin de faire la différence et de se faire entendre, la pratique langagière devient un acte militant au sens propre. Elle est porte-parole d'aspirations, d'idées et de projets ne demandant qu'à être compris et développés afin de révéler tout le potentiel que chacun est à même de posséder. Intégrer ce pouvoir des mots demande une préparation appropriée. \

Suite au succès de son premier séminaire – près de 15 participants créateurs d'entreprises, industriels, collaborateurs de l'administration publique ou d'institutions économiques reconnues –, l'agence pi-lot, cabinet reconnu en conseil en achats et en négociation, réitère dès le mois de mars des séminaires pour se former à l'art de la négociation.

S'adressant à un public professionnel varié, du créateur de PME au chef de projets actif dans une multinationale, ces journées ou demi-journées de formation déclineront des ateliers ludiques basés sur une méthodologie éprouvée, vous révélant les astuces et les tactiques utilisées par les plus grands maîtres du jeu de la négociation internationale.

www.pi-lot.com/prochains-seminaires/

ENCORE UNE ATTEINTE À L'ACCESSION À LA PROPRIÉTÉ



FRÉDÉRIC DOVAT
Secrétaire général
de l'Union suisse
des professionnels
de l'immobilier Vaud
www.uspi-vaud.ch

Le 13 février 2013, le Conseil fédéral a décidé de suivre la proposition de la Banque nationale suisse (BNS) et d'activer partiellement le volant de fonds propres anticyclique. Dès le 30 septembre 2013, les banques seront tenues de renforcer la couverture en fonds propres de leurs créances hypothécaires. Cette mesure s'ajoute à celle décidée le 1^{er} juin 2012 qui restreint les conditions d'octroi du crédit hypothécaire, ce qui porte une nouvelle atteinte à l'accession à la propriété pourtant garantie par la Constitution fédérale.

Conformément à l'ordonnance fédérale sur les fonds propres (OFR), la BNS peut proposer au Conseil fédéral d'obliger les banques à détenir des fonds propres supplémentaires sous la forme d'un volant de fonds propres anticyclique. Le 5 février 2013, elle a adressé une demande en ce sens au Conseil fédéral.

Aussi, le Conseil fédéral a décidé d'obliger, dès le 30 septembre 2013, les banques à détenir des fonds propres additionnels à hauteur de 1% des positions pondérées en fonction des risques et garanties directement ou indirectement par des gages immobiliers au sens de l'article 72 OFR. L'activation du volant anticyclique ne touche que les crédits hypothécaires destinés au financement de logements en propriété.

C'est le lieu de rappeler que le 1^{er} juin 2012, le Conseil fédéral a déjà modifié l'OFR, afin notamment de restreindre les conditions d'octroi du crédit hypothécaire. Cette modification est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2012 et prévoit que les banques et négociants en valeurs mobilières doivent respecter les exigences minimales suivantes : s'agissant des fonds propres, pour les financements hypothécaires, une part minimale de 10% de fonds propres sur la valeur de nantissement, ne provenant pas de l'avoir du deuxième pilier (versement anticipé et mise en gage), est requise. Concernant l'amortissement, la dette hypothécaire doit être ramenée au deux-tiers de la valeur de nantissement de l'immeuble

en l'espace de vingt ans maximum. Enfin, si ces nouveaux standards minimaux régissant les prêts hypothécaires conclus après le 1^{er} juillet

LE CONSEIL FÉDÉRAL ENVISAGE ENCORE DE RESTREINDRE LES POSSIBILITÉS DE RETRAIT DE L'AVOIR DU DEUXIÈME PILIER EN VUE D'ACQUÉRIR UN LOGEMENT

2012 ne sont pas respectés, les banques sont tenues de fournir elles-mêmes des fonds propres correspondant à un multiple du montant de ces prêts afin de couvrir de telles hypothèques.

En outre, le Conseil fédéral envisage encore de restreindre les possibilités de retrait de l'avoir du deuxième pilier en vue d'acquérir un logement. En effet, il envisage en particulier de ne plus autoriser le retrait de l'avoir de deuxième pilier accumulé au-delà de 40 ans.

Toutes ces mesures restreignent l'accession à la propriété, pourtant garantie par l'article 108 alinéa 1^{er} de la Constitution fédérale qui prévoit en particulier que « la Confédération encourage la construction de logements ainsi que l'acquisition d'appartements et de maisons familiales destinés à l'usage personnel de particuliers [...] ». En outre, selon une étude de satisfaction réalisée en 2011 par la Chambre vaudoise immobilière et l'Union suisse des professionnels de l'immobilier Vaud auprès des locataires et propriétaires vaudois, 66% des locataires interrogés âgés de 35 à 49 ans aspirent à devenir propriétaires. Cette proportion monte à 77% parmi les locataires âgés de 18 à 34 ans. \



BARNES

INTERNATIONAL LUXURY REAL ESTATE

INTEMPOREL

DÉSORMAIS PRÈS DE CHEZ VOUS

RUE DE BOURG 28, LAUSANNE

PULLY - Domaine de Chamblandes



RARE ET EXCÉPTIONNEL

Situé au bord du lac Léman, cette résidence constituée de 3 petits immeubles, propose des appartements de 3 à 5.5 pièces, dont la haute qualité de construction et l'élégance architecturale sont une garantie de pérennité. Elle bénéficie d'un espace bien-être ainsi qu'un accès direct aux rives du lac avec 4 places d'amarrage dans le port privé.

Paul Vezin 021 796 37 00

Réf. 207776



EPALINGES - LAUSANNE



LUXE ET MODERNITÉ

Érigée sur une parcelle de 4677 m², au sein d'un quartier résidentiel à proximité du Golf de Lausanne, cette propriété d'exception allie luxe et modernité. D'architecture contemporaine, elle dispose de plus de 900 m², d'une piscine, d'un pool house et d'un garage pour 4 véhicules. Une splendide vue sur le lac et les Alpes agrémentent le tout.

Paul Vezin 021 796 37 00

Réf. 293884



Gamme de prix (en CHF) : 3 à 6 mios

6 à 10 mios

10 à 15 mios

+15 mios

GRUPE GEROFINANCE-DUNAND | RÉGIE DE LA COURONNE

usp⁺
vaud

Genève | Mies | Rolle | Morges | Yverdon | Lausanne | Lutry | Vevey | Montreux | Aigle | Sion | Crans-Montana

www.barnes-suisse.com

LE DANDYSME ET L’AFFIRMATION DE SOI

DOSSIER
DANDYSME



« Soyez vous-mêmes, tous les autres sont déjà pris »

OSCAR WILDE

LE DANDYSME EST À LA MODE, À TEL POINT QUE L’ON VOIT
DES DANDYS UN PEU PARTOUT : DES ICÔNES DE LA HAUTE COUTURE
AUX DERNIÈRES STARS DE LA POP, EN PASSANT PAR LES ARTISTES EN VOGUE ET AUTRES
ÉGÉRIES DU MOMENT, LE PHÉNOMÈNE DANDY FAIT BEAUCOUP PARLER DE LUI,
POUR LE PLUS GRAND BONHEUR DE LA PRESSE PEOPLE ET DES MARQUES
DE PRÊT À PORTER. CEPENDANT ÊTRE UN DANDY NE SE RÉSUME PAS
À PORTER UN FOULARD EN SOIE ET UNE VESTE CINTRÉE... CAR PAR-DELÀ L’ESTHÈTE
DU GOÛT, LE CHANTRE DES BONNES MANIÈRES ET LE MAÎTRE DU STYLE
SE CACHE UN ÊTRE PLUS PROFOND, MÉLANCOLIQUE, TORTURÉ, PROVOCATEUR
ET DISSIDENT, QUI CULTIVE L’ART DE LA DISCRÉTION JUSQU’À
EN FAIRE UNE ÉTHIQUE DE VIE, SYMBOLE DE SON REJET DU MONDE
ET DE SON ABSOLUE LIBERTÉ.



BORIS SAKOWITSCH

TRAITÉ DE LA VIE ÉLÉGANTE : DE LA COQUETTERIE À LA DISTINCTION

Étymologiquement l'origine du dandysme reste floue : le mot *dandy* pourrait dériver du français *dandin* (sot, niais), de *dandiprat* (nain, pièce de menue monnaie), de *dandelion* (ou dent-de-lion, pissenlit), du verbe anglais *to dandle*, se dandiner, ou encore plus simplement du prénom *Andrew*. Historiquement le dandysme naît dans l'Angleterre du début du 19^e siècle, à une époque industrialisée de désenchantement du monde, en la figure désormais mythique du capitaine George Bryan Brummell (1778-1840), favori du Prince de Galles, et qui imposa son code vestimentaire à l'aristocratie anglaise. Si l'habit ne fait pas

**PARAÎTRE TEL
QUE L'ON EST, C'EST ÇA
LE STYLE.**

le moine, du moins fait-il le dandy ! En effet le « Beau Brummell », sorte de Raspoutine du style, prêche la sobriété et le dépouillement : le vrai style est celui qui s'efface et qui sait se faire oublier, puisque « pour être bien mis, il ne faut pas être remarqué » affirme celui qui s'est auto-proclamé « l'arbitre des élégances ». Ainsi le dandy véritable ne recherche jamais ni le faste ni l'excès, mais bien plutôt la distinction, à travers la discrétion mais aussi grâce à un souci obsessionnel du détail. La notion de style est née. Cent cinquante ans plus tard Coco Chanel ne dira pas autre chose quand elle affirmera dans une formule lapidaire : « la mode se démode, mais le style jamais ». Avoir le souci du détail, c'est faire ressortir son originalité et donc sa spécificité propre : tout le contraire des excès de la mode qui dictent une manière de paraître unilatérale, et donc une manière d'être univoque et standardisée. Paraître tel que l'on est, dans l'économie de l'apparat et la simplicité du détail, c'est l'apothéose du chic insolent, c'est la leçon de Brummell, et c'est ça le style.



Ainsi le dandysme esthétique, jamais ostentatoire, mais toujours distinctif, révèle sa nature profonde : l'intention vestimentaire n'est pas due à une quelconque inclination à la coquetterie, mais plutôt au besoin de se protéger derrière la perfection de sa propre apparence. En affinant son style jusqu'au summum de l'idéal le dandy revêt un masque, non pas pour travestir son être mais plutôt pour se rendre invisible, et donc devenir intouchable. Dès lors, par sa perfection le dandy ne laisse plus aucune prise à ses adversaires : il n'est plus attaquable et c'est ainsi qu'il conquiert sa liberté. Le dandy dans tout son être sait se rendre lisse, et s'il est frivole, c'est finalement toujours pour une raison existentielle. Car le dandy est certes superficiel, mais « en profondeur » pour reprendre une formule que Nietzsche aimait utiliser pour évoquer la supériorité de la sculpture grecque. Ainsi le temps de la toilette, le temps passé à réfléchir quel vêtement choisir, c'est toujours un temps pour soi, un

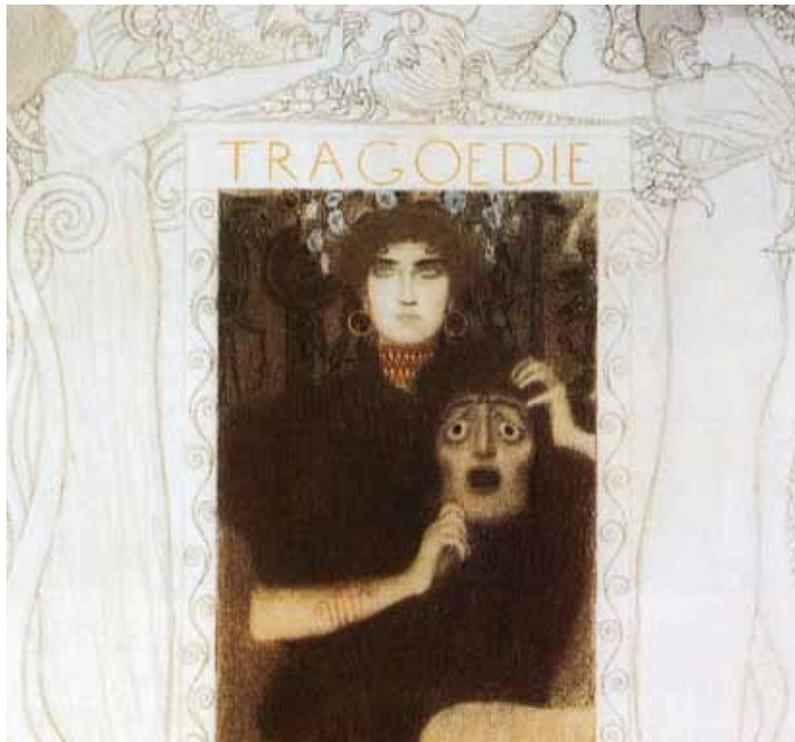
**EN AFFINANT SON STYLE
JUSQU'AU SUMMUM DE L'IDÉAL LE DANDY REVÊT
UN MASQUE, NON PAS POUR TRAVESTIR SON
ÊTRE MAIS PLUTÔT POUR SE RENDRE INVISIBLE,
ET DONC DEVENIR INTOUCHABLE.**

temps pour méditer, pour s'aimer soi-même et donc pour s'affirmer, un temps pour choisir son masque et créer sa coquille, afin de se protéger du regard des autres et du monde extérieur. Le dandysme est une philosophie de l'existence, qui à l'instar d'un Oscar Wilde a choisi de sacrifier son art pour mettre « tout son génie dans sa vie », et qui s'est faite sienne la formule nietzschéenne selon laquelle « tout ce qui est profond aime le masque ». Le dandy, lucide et amoureux de la vie, est aussi un grand cynique qui joue avec les apparences : tout le contraire du héros romantique qui a rejeté la réalité au profit d'un monde idéal, mais illusoire et incertain.

*DE L'AMOUR
DE SOI AU REJET
DU MONDE : SPLEEN
ET MÉLANCOLIE*

Le soin apporté à la toilette n'est donc pas un excès de coquetterie, mais doit donc être entendu comme une sorte de credo existentiel. Cependant cet orgueil métaphysique est aussi fondamentalement un rejet du monde extérieur en même temps qu'une grande angoisse. De la nostalgie saturnienne de celui qui sait qu'il ne découvrira jamais la vérité (tristesse évoquée dans la célèbre gravure d'Albrecht Dürer, *Melencolia*), au spleen baudelairien, sorte de mal du monde moderne, le dandy est seul face à son miroir : car si « Dieu est mort », il est désormais seul et il sait qu'il ne peut plus désormais compter que sur le reflet qu'il peut voir à travers le miroir, c'est-à-dire sur lui-même. La peur de la solitude est constitutive du spleen, et donc du désaveu de l'ordre des choses ; et l'individu esseulé devient dandy dès qu'il a compris que cet esseulement est aussi une exhortation à devenir soi-même, en oubliant Dieu et tous les autres dont les rôles sont de toute façon déjà pris ! Cette construction de soi est liée à l'angoisse du refus du monde dépeuplé.

Le refus du monde, c'est le constat malheureux de l'échec de Dieu qui a abandonné sa création, et donc l'acceptation de notre déchéance, de notre solitude. Si dès lors le monde est désenchanté, la symbolique du masque et de l'obsession narcissique se traduit dans le refus de ce monde et de l'ordre des choses. Déjà dans l'antiquité grecque le masque était associé au théâtre tragique, c'est-à-dire à la violence du monde et l'irréversibilité du destin. Fondamentalement, c'est par déception que le dandy se perd dans sa propre contemplation, et le temps passé devant la glace est une méditation, sorte de narcissisme inversé puisqu'à travers la contemplation c'est la nostalgie de l'absolu qui ressurgit, sorte de mal être existentiel que Sartre a très bien décrit dans *La nausée*, son premier roman.



La tragédie (1897), estampe de Gustave Klimt

Par son retrait du monde le dandy prend donc des allures de mystique, tel Saint-François abandonnant tout pour nourrir les oiseaux. Frédéric Beigbedder, dans une formule éclair, résume bien ce paradoxe en affirmant que « le dandy du 21^e siècle est un SDF agenouillé devant une église désaffectée » : finalement ce qui compte c'est le sens de la piété, alors compris comme échappatoire. Le dandy sorte de mystique sans dieu, lassé de l'évidente futilité de l'ordre des choses, s'est fait sien la formule latine « *eadem sed aliter* », si chère à Schopenhauer : « toujours différent, mais toujours pareil », le monde est l'éternel retour du même drame. Les acteurs changent mais la pièce, la trame de fond, l'histoire restent toujours les mêmes. Ironie du sort : dans cette tragédie shakespearienne, seul le dandy, spectateur narcissique condamné à sa propre existence, demeure maître de sa vie.

**FONDAMENTALEMENT DÉÇU
PAR LE MONDE, LE DANDY SE PERD DANS
SA PROPRE CONTEMPLATION**

Pas étonnant que certains perdent pied pour finir leurs jours dans la déchéance, dans la misère ou dans la folie la plus complète ; ce fût le cas de Brummel et de Wilde, mais aussi de Nietzsche, de Stefan Zweig, de Vincent Van Gogh et de bien d'autres encore. On comprend mieux désormais ces mots de Baudelaire : « le dandysme est le dernier éclat d'héroïsme dans les décadences. Le dandysme est un soleil couchant ; comme l'astre qui décline, il est superbe, sans chaleur et plein de mélancolie » (Baudelaire, *Le peintre de la vie moderne*).

L'ARISTOCRATIE DU GOÛT

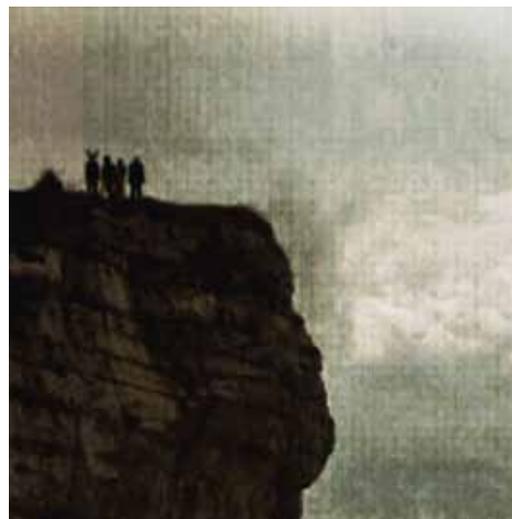
La fracture douloureuse qui suit le constat tragique de la violence du monde va souvent de pair avec le développement de facultés spéciales. Ainsi le caractère du dandy se caractérise par un goût prononcé pour la liberté, et tout ce qui va avec, par exemple le modernisme, l'avant-gardisme et la provocation. Oscar Wilde fût plusieurs fois emprisonné pour sa sexualité homosexuelle et débridée. Dans les faits il est donc parfois difficile de différencier le dandy de l'artiste maudit, ou encore du libertin, car leurs destins, souvent dramatiques, sont généralement similaires. Avant-gardiste lui aussi, le dandy est avant tout un *esprit libre*, faculté supérieure s'il en est, sorte de sens aristocratique qui n'a rien à voir avec

SEUL LE DANDY, SPECTATEUR NARCISSIQUE CONDAMNÉ À SA PROPRE EXISTENCE, DEMEURE MAÎTRE DE SA VIE

les attributs d'une naissance supérieur, mais bien plutôt symptomatique d'un goût supérieur et rare. En bref le bon goût est une sorte d'instinct de survie de l'élite dandy, au service exclusif de l'intelligence du dandy ! Ainsi selon Nietzsche « Il existe un instinct du rang qui est plus que tout l'indice d'un rang élevé ». C'est encore cet instinct aristocratique qui le protège du cul de plomb, du faux-sérieux, de la croyance bigotte et du dogmatisme, en somme de tous les maux des temps modernes. Le goût, ce « nec plus ultra de l'intelligence » dira Lautréamont, immense poète, et lui aussi grand dandy devant l'éternel, c'est finalement la vertu cardinale du dandy ; et puisqu'il ne se résume pas au goût esthétique, c'est lui qui influe sur la totalité de son être, c'est à dire sur ses choix de vie, sur ses aspirations, et même sur ses croyances.

SEPT LIVRES INCONTOURNABLES

1. Jules Barbey d'Aureville, *Du dandysme et de Georges Brummell*. L'ouvrage fondateur du dandysme esthétique.
2. Charles Baudelaire, *Le peintre de la vie moderne*. L'ouvrage fondateur du dandysme moderne.
3. Oscar Wilde, *Le portrait de Dorian Gray*. Le personnage fascinant de Lord Henry, dandy décadent et alter ego d'Oscar Wilde.
4. Friedrich Nietzsche, *Par-delà bien et mal*. En particulier les pages sur l'esprit aristocratique.
5. Henry de Montherlant, *les jeunes filles*. Le personnage central de Costals, dandy misanthrope et misogyne, est fascinant.
6. Robert Musil, *L'homme sans qualité*. Ulrich, le héros du livre, dandy des temps modernes, héros cynique aux multiples visages.
7. Daniel Salvatore Schiffer, *Le dandysme. La création de soi*. Magnifique histoire du dandysme riche et complète. De loin le meilleur ouvrage sur la question.



Vincent Capes, *Equinoxe II* (2011)

On comprend qu'en une période de décadence molle, économiquement et créativement morose comme celle dans laquelle nous vivons, une urgente réhabilitation du dandysme se révèle nécessaire, et à quel point déterrer les exemples du passé, c'est construire autant de définitions d'une vérité fluctuante : le monde est une grande cour de récréation, libre à chacun de jouer le rôle qui lui correspond le mieux ; la difficulté étant parfois de l'accepter et ainsi de revêtir son masque : telle est la vraie leçon du dandysme. Car à travers ses différentes figures historiques, la signification du mot dandy est avant tout celle de l'individu qui a bien cerné la nature protéiforme des notions de vérité et de réalité ; de ce savoir naîtra le jeu des masques, et le dandy se révélera à l'histoire sous autant de formes, gardien du style et du goût, jouant avec lui-même autant que de son apparence. Une fois encore Baudelaire a légitimement le droit d'affirmer que « Le dandysme n'est même pas, comme beaucoup de personnes peu réfléchies paraissent le croire, un goût immodéré de la toilette et de l'élégance matérielle. Ces choses ne sont pour le parfait dandy qu'un symbole de la supériorité aristocratique de son esprit ». Bien loin des clichés, le dandy est finalement un grand sceptique, fatigué du théâtre du monde... A la fois nostalgique, monstre d'élégance aux multiples visages, son credo définitif est l'affirmation et la construction de soi : c'est justement ce qui le distingue des autres, ce qui révèle son goût, affirme sa liberté et confirme sa supériorité. \

CREED

1760

AVENTUS

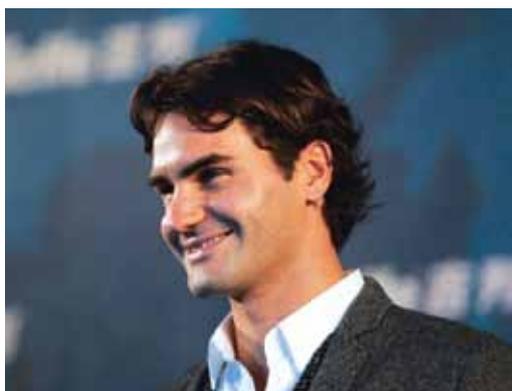
THE NEW FRAGRANCE FOR MEN



250 YEARS OF EXCELLENCE

Y a-t-il un dandy dans la salle ?

IL EST TOUJOURS DIFFICILE DE DÉCRIRE CE QU'EST UNE CHOSE ET RIEN N'EST PLUS ÉTRANGER À L'ESPRIT DE LIBERTÉ PROPRE AU DANDYSME QUE LE TROP DOGMATIQUE « C'EST COMME CI ET PAS COMME ÇA ». IL SEMBLE BIEN SOUVENT PRÉFÉRABLE D'ÉNUMÉRER SIMPLEMENT CE QU'UNE CHOSE N'EST PAS, OU ENCORE MIEUX DE LA NOMMER TOUT SIMPLEMENT ! ET POUR LE RESTE LAISSER UN ESPACE IMAGINAIRE DE LIBERTÉ PROPRE À CHACUN...



Roger Federer, Le dandy suisse: simplicité et discrétion

QUELQUES DANDYS



Oscar Wilde (1854-1900), le dandy absolu. Il mourut dans la misère la plus complète



Coco Chanel (1883-1971), la femme dandy par excellence



David Bowie, dandy androgyne, icône du glam rock et maître des masques à travers les personnages fictifs qu'il incarna



Serge Gainsbourg (1928-1991) et Jane Birkin, le couple dandy idéal, glamour et provocateur

BRÉVIAIRE DANDY

Le dandy ne parle jamais de son compte en banque. Le dandy déteste le snobisme presque autant que la vulgarité. Le dandy souhaite rarement « bon appétit » à ses convives. Le dandy se fiche d'avoir raison ou tort puisqu'il se fiche de tout. Le dandy ne cultive aucune appartenance car il n'est fidèle qu'à lui-même. Le dandy laisse sa montre sous le poignet de sa chemise. Le dandy change tout le temps d'avis. Le dandy n'a pas peur de dire pardon à une femme. On peut être un dandy et ne pas aimer les pantalons rouges. Le dandy cultive le sens du paradoxe. Le dandy ne revendique aucun droit à rien car il préfère entretenir son sens du devoir. Le dandy n'aime pas parler en public. Le dandy est un homme sans qualité particulière. Le dandy préfère une promenade dans Rome à une randonnée pédestre. Le dandy ne supporte pas le mot « métrosexuel ». Le dandy parle peu mais il a toujours un avis sur tout... etc.

QUELQUES DANDYS AU HASARD... D'HIER ET D'AUJOURD'HUI

Jules Barbey d'Aureville, Andy Warhol, Friedrich Nietzsche, Karl Lagerfeld, Iggy Pop, Nicolas Bouvier, Gustav Klimt, Stefan Zweig, Lou Reed, Greta Garbo, David Bowie, Federico Fellini, Pablo Picasso, Jack Kerouac, Philippe Sollers, Jean Rochefort, Lord Byron, John Galliano, Jim Morrison, Marcello Mastroianni, Yves Saint Laurent, Romy Schneider, Voltaire, Al Pacino, Salvatore Dali, Henry de Montherlant, Miles Davis, Marcel Proust, Catherine Deneuve, Barack Obama, Keith Richards, Alain Bashung, Robert Musil, Patrick Dewaere, Vincent van Gogh, etc.

Découvrez la suite et réagissez sur notre blog que vous retrouverez sur notre site : www.market.ch

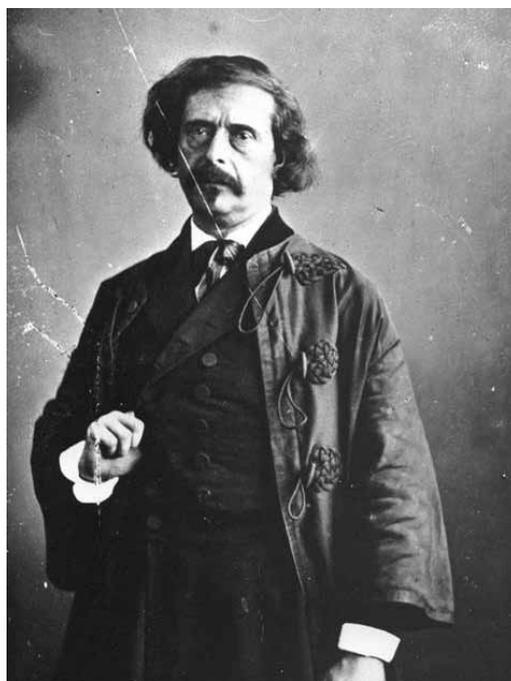
Imaginez la suite et venez compléter vous-mêmes ces brevaires sur facebook : www.facebook.com/market.ch



Keith Richards, le guitariste des Rolling Stones est aussi un dandy sulfureux et nonchalant



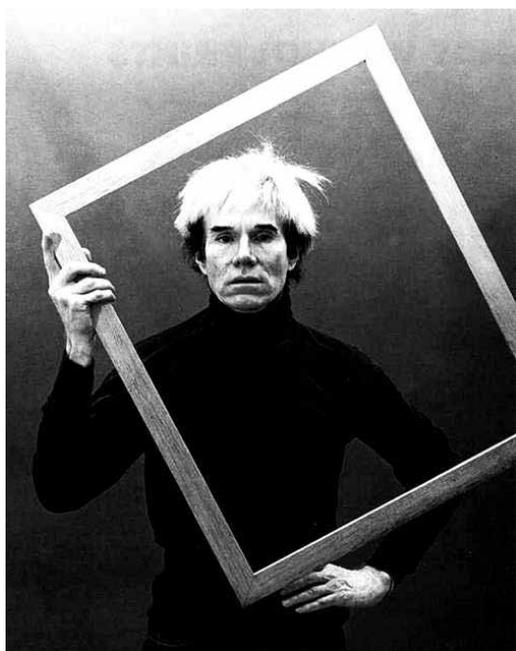
Marilyn Monroe (1926-1962), la femme-dandy fatale et glamour



Jules Barbey d'Aureville (1808-1889), le théoricien du dandysme esthétique



Al Pacino, l'acteur-dandy charismatique



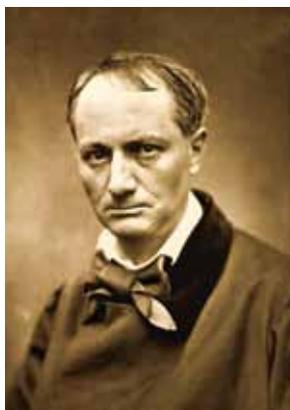
Andy Warhol (1928-1987), le dandy moderne, artiste protéiforme, grand observateur du monde et producteur du Velvet Underground



George Bryan Brummell (1778-1840), dit « Beau Brummell », le maître du style



Lord Byron (1788-1824), le dandy romantique



Charles Baudelaire (1821-1867), poète du spleen et dandy torturé

PORTRAIT DE L'ARTISTE EN HORLOGER

Entretien avec YVAN ARPA, fondateur d'ArtyA
BORIS SAKOWITSCH



© Christine de Laë

YVAN ARPA

Depuis vos débuts votre vision de l'horlogerie diffère radicalement de celle de vos homologues. Comment est née votre démarche, et qu'est-ce qui la qualifie ?

Vous savez en Suisse on est très calviniste, surtout dans l'horlogerie, et le discours dominant se résume bien souvent à des formules du type : « On fait des montres depuis 400 ans, pour les nouveaux venus ça va être difficile ! ». Le *story telling* horloger par excellence, c'est l'ancrage dans la tradition : c'est contre cette idée que ma démarche prend racine. Au départ j'étais professeur de mathématiques, et ma réflexion personnelle est donc celle d'un scientifique qui part avec des hypothèses de travail. Mon hypothèse de départ c'est qu'on n'a plus besoin de lire l'heure sur sa montre. En effet nous avons déjà des tas d'appareils qui

**ON CRÉE LA MATIÈRE
EN PARTANT DU NÉANT : C'EST
ÇA LA GRANDE INNOVATION, ET SELON
MOI LA BASE DE TOUTE RÉFLEXION
CRÉATIVE ORIGINALE.**

nous l'indiquent au quotidien. Il y a dix ans les trois quarts des gens portaient des montres, aujourd'hui ils sont un tiers. Finalement porter une montre n'est plus essentiel, du moins pour ceux qui n'ont pas forcément envie de posséder la même montre que leur grand-père ! En partant de ce constat j'avais envie de faire autre chose, mais en respectant les règles, c'est-à-dire en travaillant avec des mouvements et des matériaux fabriqués en Suisse. Pour moi posséder une montre c'est avant tout un symbole, sorte d'affirmation d'un statut et d'une individualité. C'est la raison pour laquelle ma première démarche c'est de travailler sur des matières fortes qui expriment quelque chose par « transfert de valeur », comme le titane, la céramique...etc. Et de nos jours c'est possible : avec les nouvelles technologies on peut littéralement imprimer du métal par couches successives. Avant les machines travaillaient la matière en l'attaquant par réduction, mais aujourd'hui avec l'impression en trois dimensions, on arrive à créer directement la forme ; On crée la matière en partant du néant : c'est ça la grande innovation, et selon moi la base de toute réflexion créative originale. C'est cette démarche qui m'attire en tant que créateur, mais aussi en tant qu'entrepreneur. Dès lors, je suis allé plus loin en intégrant à tous ces matériaux nobles des matières premières insolites telles que de l'acier récupéré ou encore de la rouille. Aujourd'hui j'ai systématisé cette démarche en créant ma propre marque, *ArtyA*.

Justement, ArtyA : le nom est évocateur... marque-t-il l'ancrage de la marque dans l'univers de l'art ?

Mon ADN c'est effectivement la créativité : vous savez « la vie est courte, mais l'art est éternel » ! La meilleure période de la vie, c'est le moment de l'enfance où nos parents nous racontent des histoires pour nous aider à nous endormir, et ainsi entrer dans l'univers du rêve. J'aime raconter des histoires, et telles des œuvres d'art mécaniques les montres doivent raconter des histoires à ceux qui les portent.

Est-ce cette philosophie qui explique le recours à des techniques artisanales avant-gardistes et finalement plus proches du happening artistique que de la création industrielle ?

Efficacement l'histoire du processus de création entre dans l'ADN de l'objet, créant ainsi son histoire et son identité propre. Par exemple avec *ArtyA*, la collection « Coup de Foudre » est née d'un processus unique : la carrure a subi une exposition à un arc électrique, créant ainsi par foudroyage une coloration spécifique et unique de l'acier ; pour compléter cette histoire j'ai pensé à la doter d'un bracelet en peau de crapaud... en effet dans la mythologie c'est le seul animal qui peut résister à la foudre !

De la rouille du Titanic qui symbolisait avec l'aventure Romain Jérôme l'éternité mais aussi la décrépitude, à la montre baptisée Son of a Gun créée avec des vraies balles et que nous découvrons aujourd'hui avec ArtyA, votre travail d'horloger est paradoxalement un travail sur la fuite du temps...

C'est effectivement un paradoxe que j'aime cultiver. Toutes ces créations ont pour vocation de nous rappeler notre finitude, et donc de nous éclairer sur qui nous sommes véritablement, autant que de nous renseigner sur l'heure qu'il est. L'instant présent est finalement plus important que

**L'INSTANT PRÉSENT
EST FINALEMENT PLUS IMPORTANT
QUE SA MESURE.**

sa mesure, c'est peut-être cela mon message. Avec la sortie de la *Son of a Gun*, montre fabriquée avec des balles de 6 mm et des culots de .357 Magnum, nous avons justement publié le communiqué suivant, sorte de carpe *diem*, mais après l'heure (rires) : « Souviens-toi de vivre, voici l'heure d'être heureux car tu vois l'heure mais tu ignores la tienne, profite-en elle ne reviendra pas » \

LES ARTISTES FRANÇAIS SONT-ILS CHERS ?

PAR CÉLINE MOINE
ARTPRICE.COM



Femme à l'Ombrelle dans un Jardin, Pierre-Auguste Renoir, 1875-1876

LA FRANCE FUT LONGTEMPS, AVEC L'ITALIE ET L'EUROPE DU NORD, LE FLEURON MONDIAL DE L'HISTOIRE DE L'ART ET DU COMMERCE D'ŒUVRES. LES VALEURS ÉTALONS DU MARCHÉ DE L'ART ACTUEL SONT RATTACHÉES À LA GRANDE PÉRIODE DE L'HISTOIRE DE L'ART MODERNE, DONT PARIS ÉTAIT LA CAPITALE CHÉRIE DES ARTISTES. IL SUFFIT POUR S'EN CONVAINCRE D'OBSERVER LA COTE DES GRANDS NOMS DE L'IMPRESSIONNISME - MONET, MANET, RENOIR - OU DE SONGER À PABLO PICASSO, VÉRITABLE MYTHE ET SIGNATURE TOUJOURS AUSSI AIMÉE PAR LES GRANDS COLLECTIONNEURS QUI FIRENT GRIMPER SON RECORD À 95 M\$ HORS FRAIS LORS D'UNE VENTE DE CHRISTIE'S *NUDE, GREEN LEAVES AND BUST*, LE 4 MAI 2010 À NEW YORK).

La France a soutenu sa position de première puissance mondiale du marché de l'art jusque dans les années 50. Elle fut alors détrônée par les Etats-Unis, puis le Royaume-Uni et plus récemment par la Chine. Aujourd'hui, l'accès à des cotes haut de gamme passe par ces nouvelles capitales du marché. La France, riche d'un patrimoine extraordinaire, s'impose quant à elle par la diversité de son segment d'œuvres abordables (à moins de 5 000 euros) et par de trop rares ventes de prestige, mais elle peine à faire grimper la cote de ses jeunes compatriotes.

S'ils sont généralement moins performants que d'autres Européens comme les Anglais ou les Allemands, les artistes français ne sont pas oubliés pour autant par le marché de l'art haut de gamme et certains se sont même vus auréolés de quelques enchères millionnaires à Paris ces dernières années. Parmi les artistes français vivants, ceux qui parviennent à de très hauts niveaux de prix sont des « anciens » de l'art contemporain et leurs cotes grimpent en partie grâce à l'intérêt que leur portent de plus en plus de collectionneurs étrangers. Jugés sur leurs résultats en ventes aux enchères récentes, trois artistes français vivants se démarquent : Pierre Soulages, Hervé Télémaque et Martial Raysse.

PIERRE SOULAGES VS FRANZ KLINE

Il vient de fêter ses 93 ans et se trouve être le seul artiste français encore en activité à avoir remporté des adjudications millionnaires en 2012 : Pierre Soulages a vu ses prix grimper de 250 % en moyenne depuis 2000. Sa cote s'est véritablement envolée à partir de 2006, à l'occasion d'une session parisienne de Sotheby's où le maître décrochait 1,35 m\$ au marteau (1,06 m€). D'après Sotheby's, pas moins de 17

enchérisseurs issus des trois continents - Asie, Europe et États-Unis - se sont battus pour cette œuvre rythmée qui date de 1959, époque à laquelle les œuvres de Soulages avaient déjà intégré la Phillips Gallery de Washington, le musée Guggenheim et le MoMA de New York, la Tate Gallery à Londres et le Musée National d'Art Moderne de Paris. En 2012, deux autres toiles de la fin des années 50 ont allégrement dépassé le million de dollars, l'une à Paris (Christie's le 3 décembre), l'autre à New York (Bonham's le 11 novembre).

Les collectionneurs américains connaissent désormais bien l'œuvre de Soulages mais ne l'estiment pas autant que celle de leur compatriote Franz Kline. Et bien que les deux artistes aient développé une œuvre proche au milieu du siècle dernier, l'écart de prix entre le Français et l'Américain est colossal : le record d'enchère de Soulages culmine à 2,85 m\$ pour une toile de 1957 (2 m€, 31 mai 2011, Sotheby's Paris) quand celui de Kline atteint 36 m\$ pour une œuvre de la même année 1957 (*Untitled* (1957), 200,7 cm x 280,39 cm, Christie's New York le 14 novembre 2012).

HERVÉ TÉLÉMAQUE ET LA FIGURATION NARRATIVE

L'année où Soulages et Kline achèvent leurs peintures les plus chères, Hervé Télémaque quitte Haïti pour New York et s'inscrit à l'Art Student's League. Il est influencé par les artistes américains, puis par le surréalisme français et développe son propre langage pictural en se penchant sur les objets quotidiens. Ses sujets populaires, ses couleurs tranchées et la simplification des formes, le rapprochent alors de la « Figuration narrative », l'un des mouvements les plus importants de l'art contemporain en France. De fait, tout son marché ou presque se joue dans des salles de ventes françaises (97 %) bien que certains acheteurs se manifestent depuis la Belgique, l'Italie, l'Allemagne ou la Suisse. Sa cote a explosé dans le confinement des salles de ventes françaises, mais quelle envolée ! Ses prix affichent une hausse de près de 500 % depuis 2000, une progression spectaculaire qui tient à plusieurs facteurs. Tout d'abord, un grand nombre de collectionneurs européens se penchent à nouveau sur la Figuration nar-

native, mouvement très convoité dans les années 80 puis délaissé dans les années 90. Outre son attrait historique, la Figuration narrative est redécouverte au moment où les jeunes collectionneurs s'intéressent de près à des œuvres proches de la culture populaire. Le succès actuel du Street Art et de la bande dessinée démontre en partie cette tendance. Dans ce contexte, Hervé Télémaque, l'un des initiateurs de la Figuration narrative, est naturellement l'un des plus cotés du mouvement. En 2012, les deux « pères fondateurs » du genre ont signé leur nouveau record : Télémaque avec *Portrait de famille*, une toile de 1962 vendue l'équivalent de 426 000 \$ (320 000 €, gagnant 15 000 € par rapport à son adjudication de 2007, Millon & Associés Paris, 4 avril 2012) et Rancillac, avec *Mélodie Sous Les Palmes*, une toile de 1965 cédée 309 000 \$ (235 000 €, le 16 décembre 2012 chez Versailles enchères).

MARTIAL RAYSSE ET L'EFFET POP ART

Martial Raysse est l'un des artistes français les plus appréciés en Europe et aux États-Unis. En 2011, année où il emportait trois des quatre enchères millionnaires de son histoire, l'artiste était attendu pour un nouveau record avec *L'année dernière à Capri (titre exotique)*, une superbe toile de 1962 estimée 1 m£-1,5 m£. L'œuvre, d'une qualité exceptionnelle, est finalement partie pour 3,6 m£, soit près de 5,8 m\$, au triple des attentes ! Nous étions au mois de février 2011. Trois mois plus tard, Sotheby's vendait à Paris une toile Sans titre de 1964 pour

PARMI LES ARTISTES FRANÇAIS VIVANTS, CEUX QUI PARVIENNENT À DE TRÈS HAUTS NIVEAUX DE PRIX SONT DES « ANCIENS » DE L'ART CONTEMPORAIN : PIERRE SOULAGES, HERVÉ TÉLÉMAQUE ET MARTIAL RAYSSE.

2,1 m\$ (1,5 m€), un record aux enchères pour son œuvre en France et en décembre dernier, la même maison de ventes adjudicait *La France Orange* pour 480 000 €. Cette dernière œuvre est célèbre pour avoir été la propriété de Georges Pompidou, Président de la République française (1969-1974) et grand amateur d'art contemporain. Elle fut réalisée en 1963, époque à laquelle le jeune Martial, 27 ans, fréquente Andy Warhol puis rallie le groupe des Nouveaux Réalistes avant de suivre sa propre voie. L'effet Warhol fait de lui un artiste particulièrement prisé par les collectionneurs férus de Pop art... et bien moins cher que les leaders américains du mouvement.

Les artistes français échappent à la spéculation du marché et leurs prix grimpent sereinement, tout en offrant un large panel d'œuvres abordables... et pas seulement des lithographies ! Des dessins originaux de ces importantes signatures sont souvent proposés dans des salles de ventes et accessibles à moins de 5 000 euros. \

LE SECRET DU DANDY VOYAGEUR



SELON OSCAR WILDE, POUR LE DANDY,
« LA VULGARITÉ C'EST CE QUE FONT LES AUTRES »



NICOLAS AMBROSETTI
WWW.VICKYH.CH

Le Dandy se veut l'expression, au nom de la beauté, d'une immense liberté liée à une forme de révolte individuelle contre le conformisme et son conservatisme, mais aussi

TOUT EST POSSIBLE, TOUT S'OFFRE À CELUI QUI NE CRAINT PAS DE TRAVERSER L'OcéAN

contre le destin, toujours dogmatique. Le refus d'autoriser ses plus profonds désirs ou sentiments. Ainsi le dandysme, comme tout effet de mode, a fait l'objet d'une récupération qui résorbe toute singularité.

Pour le « Dandy-voyageur » cependant, il n'a jamais existé autant de possibilités d'évasions pouvant mener à devenir un « Dandy du Monde ». Et l'époque n'en a jamais été aussi propice.

Par définition, le dandy voyageur ne perd plus son temps : ce n'est pas d'époque. Mais il est toujours juste. C'est vers lui que convergeront les regards au cours de n'importe quelle soirée, ou dans n'importe quelle assemblée. Il n'est ni précieux ni maniéré, mais élégant et raffiné. Il revient de voyage d'un pays qui n'existe pas dans la conscience collective, il a rencontré des Dieux inconnus, pris des trains sans nuit, et sa nonchalante narration redonne un peu d'espoir à son auditoire.

MAIS ALORS QUEL EST SON SECRET, D'OÙ PUISE-T-IL SA FORCE ?

À la différence des grands dandys historiques, il cultive l'art de la tolérance, intelligence moderne née de la mondialisation, conscient que ce qui paraît aujourd'hui déplacé peut parfaitement devenir la norme de demain. Il cultive son esprit autant que sa mise. Démonstration brillante, s'il en fallait une, que l'allure est un tout, et que sans le contenu l'enveloppe est décidément légère. Qu'il faut aussi faire confiance à ce qui ne se voit pas ou se comprend.

Le dandysme ne se revendique pas, il se vit, et toujours dans les vertiges d'une conscience froide et mélancolique. Fondamentalement le dandysme ne s'adresse qu'à ceux qui imaginent encore la possibilité d'amours impossibles, celui d'un canard et d'une grenouille par exemple, pour nettoyer le monde de sa vulgarité. Revit-on les plus grands moments des « enfants du siècle » ?

Pour nous, enfants du siècle, trois éléments fragmentent la vie : derrière nous un passé à jamais détruit, s'agitant encore sur ses ruines, avec tous les fossiles des siècles de



l'absolutisme ; devant nous l'aurore d'un immense horizon, les premières clartés de l'avenir ; et entre ces deux mondes... quelque chose de semblable à l'Océan qui sépare le vieux continent de la jeune Amérique, un je ne sais quoi de

LE SECRET DU DANDY VOYAGEUR ? LA « GRENOUILLE »...

vague et de flottant, une mer houleuse et pleine de naufrages, traversée de temps en temps par quelque blanche voile lointaine ou par quelque navire soufflant une lourde vapeur... tous ces bateaux qu'il ne faut pas manquer.

Il faut donc choisir. Accepter ce qui semble impossible. Devenir Dandy et se rappeler que l'on ne vit qu'une fois. Que la force se trouve dans un dessein si fort que rien ne peut s'y opposer, et comme le Dandy « wildien » comprendre que se l'interdire devient alors vulgaire. Ne jamais vivre d'espoir ou de regrets, avoir confiance... car les bateaux partent mais ne reviennent pas toujours.

Il faut cependant, en marge de l'esprit ou du choix, détenir l'essentiel... La grenouille !

Le Dandy, le dandy voyageur, celui dont je faisais le portrait ne peut exister que s'il détient le batracien.

BRILLIANCE
MEETS

APRIL 25 —
MAY 2, 2013





La grenouille est le symbole de la chance. On croit que les chants de la grenouille ont des pouvoirs magiques, voire divins. Lorsqu'elle touche une autre créature avec sa langue, la grenouille représente la transmission

LE DANDYSME NE SE REVENDIQUE PAS, IL SE VIT

de connaissances et de pouvoirs. Ainsi chez les Grecs, la grenouille est investie d'un important pouvoir symbolique : elle est le symbole de la vie, de la fécondité et de la création. Partout elle symbolise la genèse du monde, la génération spontanée, la cure vivifiante. Pour les Celtes : la messagère du bonheur. Tandis qu'au Viêt-nam elle est considérée comme une forme de l'âme qui voyage tandis que dort

le corps. Du fait de ses métamorphoses, la grenouille est avant tout un symbole de résurrection.

Alors comme le dandy, ne ratez pas ces bateaux du siècle. Tout est possible, tout s'offre à celui qui ne craint pas de traverser l'océan et de dénoncer le conformisme ou le conservatisme.

Alors oui, partez, mais n'oubliez jamais votre « grenouille », que ce soit un rêve, un amour, un projet, un objet : elle représente la réponse à votre départ. Sans but, sans cette grenouille, le dandy voyageur n'est plus. Voilà donc le secret et l'élégance du dandy voyageur...

Ne pas céder à la facilité ni tomber dans la raison collective quand tout le justifie, voilà de quoi il s'agit, voilà l'élégance véritable. \

CARUGATI

AUTOMOBILES

PAGANI - FERRARI - PORSCHE - BENTLEY - ROLLS ROYCE - LAMBORGHINI - BUGATTI



«LA PUISSANCE N'EST RIEN SANS CONTRÔLE»

D'anciennes légendes d'Aymara nous parlent de Huayra Tata, Dieu du vent, qui commande les brises, les vents et les tempêtes de neige qui frappent les montagnes, les falaises et les collines de la Cordillère des Andes. On dit que Huayra Tata réside dans les profondeurs des hauts sommets et des vallées, en les abandonnant uniquement pour démontrer son pouvoir à sa femme, Pachamama, déesse de la terre. Avec son pouvoir, Huayra Tata était capable de soulever les eaux du lac Titicaca et provoquait une pluie essentielle aux terres fertiles de Pachamama. Lorsque Huayra Tata dort, les eaux et les rivières reposent tranquilles.

Mais le calme avant la tempête est sur le point d'être interrompu...

PAGANI

AGENT PAGANI EXCLUSIF POUR LA SUISSE

CarugatiAutomobilesSA-Route de la Galaise 14-CH-1228 Plan-les-Ouates-P+41 (0)22 884 34 44-F+41 (0)22 884 34 40

www.carugati.ch

Hédonisme(S)



L'OR DU RHIN

Opéra, Grand Théâtre de Genève
Avec l'Orchestre de la Suisse Romande
Du 9 au 24 mars 2013

Prologue en quatre scènes à la tétralogie Der Ring des Nibelungen de Richard Wagner. Créé à Munich le 22 septembre 1869 et à Bayreuth avec toute la *Tétralogie*, le 13 août 1876. Nouvelle production dans le cadre du bicentenaire de la naissance de Richard Wagner, cet opéra est chanté en allemand avec surtitres anglais et français et sera repris les 13 et 20 mai 2014 lors de la représentation complète de la *Tétralogie*.

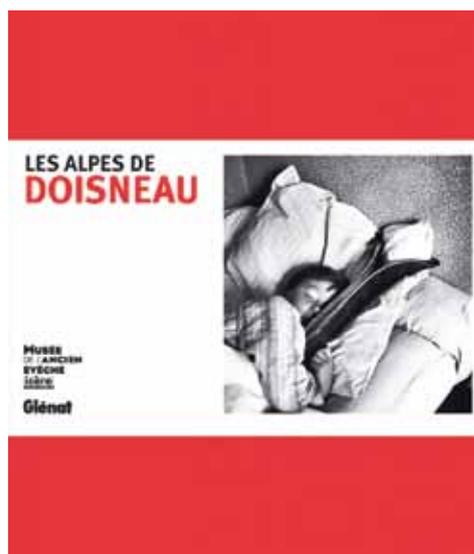
LES ALPES DE DOISNEAU

Texte: Vladimir Vasak
Éditeur: Glénat

Tout au long de sa vie, Robert Doisneau a eu l'occasion d'exercer ses talents dans les Alpes. Tantôt « Parisien à la montagne » : au ski à Megève dès 1936, en vacances familiales à Laffrey (Isère) des années durant, et jusque sur la Mer de Glace à Chamonix avec son ami le violoncelliste Maurice Baquet ; tantôt photographe travaillant sur commande pour des publicités Simca au col de l'Izoard, pour des sujets de société en Autriche à l'instigation de la presse communiste, et même pour des photos de mode à paraître dans Vogue ; tantôt reporter-ethnologue quand il s'immerge dans le plus haut village d'Europe, à Saint-Véran (Hautes-Alpes), ou lorsqu'il suit une transhumance dans le Mercantour... Que s'imposent les contraintes du reportage ou la liberté de l'artiste, sa façon singulière de photographier les Alpes en révèle la géographie physique et humaine comme nul autre ne l'a fait.

En vente chez Payot et dans votre librairie préférée.

WWW.PAYOT.CH



LA FORCE DE TUER

De Lars Norén

Mise en scène: Philippe Lüscher

Coprod.: Le Poche Genève et Théâtre de Vidy-Lausanne

Du 16 avril au 5 mai 2013, salle de répétition

À sa façon, avec son sens de la tragédie, son art de fouiller les blessures, ses interrogations sur les figures de la mère et du père, Lars Norén tourne autour des mythes grecs, presque sans jamais les nommer : *La force de tuer* est un huis clos qui met en présence un père, son fils et la petite amie de ce dernier. Les rapports entre les personnages sont d'une densité exceptionnelle. Ils ont pour arrière-fond une dérive qui entraîne peu à peu une perte de repères, au point que, livrés à leurs pulsions les plus profondes, les êtres brisent tous les codes. Un texte de Norén, c'est chaque fois un maelström intérieur. Celui-ci, créé dans cette version au Poche à Genève en octobre, n'échappe pas au principe : le spectacle ne laisse personne indifférent. *La force de tuer*, c'est aussi la force du théâtre.



© Augustin Robet



PETIT UNICOS EXCLUSIVO SUIZA

Par Axel Marguet

Chocolat, fromage horlogerie, cigares : Les traditions suisses ne manquent pas. En effet cela pourrait en surprendre plus d'un, mais lorsque l'on parle de cigares, la Suisse occupe une place centrale dans l'histoire du Havane. Afin d'honorer cette tradition, Habanos produit depuis quelques années des séries limitées sous la dénomination « édition régionale ». Seuls quelques pays ou régions du monde peuvent bénéficier de cette reconnaissance. Pour 2012, la célèbre marque Vegas Robaina a été sélectionnée pour produire 5000 cigares sous l'appellation « Petit Unicos Exclusivo Suiza ». Ce module plutôt trapu, présente un diamètre confortable (Ring 52 – 2.08 cm), gage d'un tirage généreux. Les premières bouffées confirment le positionnement de cette vitole : du corps et des arômes pour des aficionados en quête de sensations rapidement atteintes. La palette aromatique évolue avec un tempo maîtrisé, passant des notes boisées miellées, au moka sur la seconde partie du fumage. Un cigare convainquant pour les amateurs recherchant l'exclusivité.



Axel Marguet



LES INCONTOURNABLES de Philippe Chevrier

KAKINUMA
Restaurant Japonais
Rue Henri-Blanvalet 3
1207 Genève

J'aime cet endroit depuis très longtemps, dès son ouverture en 1972 par Madame Yamakawa qui créa le premier restaurant japonais de Genève à cette adresse toujours dans le respect des produits et des traditions ancestrales de cette cuisine exceptionnelle.

Depuis juillet 2006, Madame et Monsieur Kakinuma ont repris ce restaurant d'environ 30 places avec une petite salle attenante d'environ 8 à 10 places supplémentaires que l'on peut privatiser. Ici nous sommes très proches de la qualité des meilleurs restaurants du Japon où souvent le nombre de couverts ne dépasse pas les 20 à 25 places. D'ailleurs un des meilleurs restaurants de Tokyo ne reçoit que 6 convives par service.

Commencez votre repas par un bon saké évidemment servi froid -les grands sakés ne se boivent jamais chauds- accompagné par une seiche crue émincée avec du corail d'oursin (*ika uni*) ; plat très iodé, servi glacé et d'une grande finesse avec un goût étonnant de noisette et quelques *edamame*, petits haricots servis tièdes dans leurs cosses et salés. Ensuite laissez-vous tenter par un vrai *yakitori*, petites brochettes de poulet grillées au feu de bois et laquées, ou par un foie gras poêlé à la sauce *ponzu*, à base de sauce soja, jus de citron jaune et vert, de bonite séchée et saké, le tout macéré pendant trois mois avant utilisation, un *toro sashimi*, flanc du thon très gras, moelleux et savoureux, la meilleure partie de ce poisson.

Les sushis sont la spécialité de Monsieur Kakinuma. Les poissons et les fruits de mer sont d'une fraîcheur absolue, le riz léger et aérien, et l'algue est d'une grande qualité, croustillante à souhait (importée directement du Japon toutes les semaines). Choisissez parmi les nombreuses propositions à la carte. Mes favoris : le sushi au corail d'oursin, aux crevettes d'eau douce, aux Saint-Jacques ou bien encore celui à l'anguille rôtie et laquée que l'on mangera sans tremper dans la sauce soja. Le sushi comme au Japon peut très bien se manger sans l'aide des baguettes et directement avec les doigts pour être trempé dans la sauce soja.

En plat principal, la *tempura* (beignets) de crevettes et légumes est incontournable ainsi que l'entrecôte sautée au gingembre juste grillé, tranchée finement avec de l'oignon émincé et de l'ail haché. On trouve également sur la carte le fameux *sukiyaki*, bœuf et légumes cuits dans la sauce soja ou le *yosenabe*, petite marmite de fruits de mer et légumes au bouillon.

Pour terminer votre repas, en guise de dessert japonais très léger et peu sucré, on aime beaucoup le *dorayaki*, petit biscuit moelleux tiède fourré aux haricots rouges ou alors un sorbet *yuzu* (citron japonais) et une glace au thé vert.

Quelle merveilleuse adresse, le midi vous pouvez aussi prendre un plat du jour typiquement japonais servi avec une soupe *miso* ou alors un menu du midi à Fr. 52.- avec deux petites entrées, un *sashimi*, un plat principal et un dessert.



Philippe Chevrier entouré de Madame et Monsieur Kakinuma

Alors...

Kampai, Itadakimasu! (à votre santé, bon appétit)

Philippe Chevrier

**LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT.
ENRICHISSEZ-VOUS,
PRENEZ LE TEMPS DE LIRE MARKET.**

market

FÉVRIER—2013
N° 106

17 ÉCONOMIE
QUE RESTE-T-IL
À L'ÂGE DE
LA RETRAITE?

68 STRATÉGIES
DE LA NÉCESSITÉ
DE LA CRÉATIVITÉ

77 CULTURE(S)
LE MÉCÉNAT
CULTUREL

86 INVITÉ DU MOIS
OLIVIER
COLLOMBIN

FINANCE
**LA BANQUE
PRIVÉE NOUVELLE
GÉNÉRATION**



En vous abonnant à *market*,
vous vous enrichissez et vous
participez tous les trimestres
à un tirage au sort dont le prix est
un garde-temps Frédéric Constant
d'une valeur de CHF 2'290.-

CLASSICS
MANUFACTURE



LADIES
AUTOMATIC



4 MOIS - 4 N° - CHF 29.- | 6 MOIS - 6 N° - CHF 39.- | 1 AN - 11 N° - CHF 59.- | 2 ANS - 22 N° - CHF 109.-



www.market.ch

LE DÉBUT DE LA FIN

Sébastien Thiéry

Avec Richard Berry, Jonathan Lambert
et Raphaëline Goupilleau

Théâtre de Vevey

Le 19 mars 2013



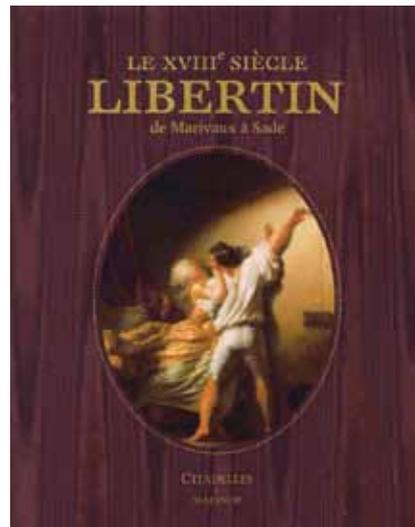
Alain, la cinquantaine énergique, a un problème : il constate que sa femme vieillit à une vitesse fulgurante, beaucoup plus vite que lui ! Nathalie a un problème : elle constate que son mari ne s'intéresse plus à elle ! La routine d'un couple ? Pourtant il s'occupe de son bien-être : il veut lui offrir un sonotone, la mettre dans une maison de retraite... Mais elle refuse et s'obstine à se comporter comme une jeune femme. En désespoir de cause, Alain va chercher un mamie-sitter : un jeune homme charmant — qui trouvera cette offre d'emploi étrange mais pas du tout désagréable ! Ce n'est pas un vaudeville, et pourtant ses personnages traditionnels sont là. Ce n'est pas une farce et pourtant ça en a tout l'air. Ce n'est pas un psychodrame et pourtant le sujet s'y prête. C'est une pièce originale, étonnamment loufoque, saupoudrée d'un peu de fantastique, qui repose sur un thème qui ne peut que nous concerner.

LE XVIII^E SIÈCLE LIBERTIN

Éditeur : Citadelles & Mazenod

Anthologie de textes sous la direction
de Michel Delon

L'ouvrage propose une large sélection de plus de 80 textes de près de 60 auteurs – extraits de romans, mémoires, correspondances, poèmes, chansons, pièces de théâtre, etc. – pour apprécier l'art du libertinage au XVIII^e siècle de Marivaux à Sade en passant par Crébillon, Diderot, Voltaire, l'abbé Prévost, Beaumarchais, Choderlos de Laclos, Casanova... Les phases de séduction, les billets doux, les confidences, les jeux de chassé-croisé et autres facéties du sentiment amoureux sont illustrés par les œuvres des artistes de cette époque, tels que Boucher, Fragonard, Greuze, Lancret, Saint-Aubin, Watteau et autres chantres de la fête galante.



En vente chez Payot et dans votre librairie préférée.

WWW.PAYOT.CH

BECKEN OF COWES

Editeur : Assouline

En 1888, Alfred Edward Beken, originaire de Canterbury dans le Kent, s'installe sur l'île de Wight avec son fils Frank où il acquiert une pharmacie dans le petit port de Cowes, célèbre pour sa régates internationale. La vue de ces bateaux navigant devant la fenêtre de sa chambre fit une telle impression sur le jeune Frank qu'il décida d'éterniser ces visions sur pellicule. Cette collection photographique de voiliers parmi les plus beaux au monde est à couper le souffle. Célébrant ainsi le meilleur en matière de voiliers photographiés par la légendaire famille Beken depuis plus d'un siècle, Beken of Cowes révèle les plus belles photographies de voiliers, présentées pour la première fois dans une édition luxueuse reliée à la main avec des images collées également à la main, et le tout contenu dans un coffret en lin.

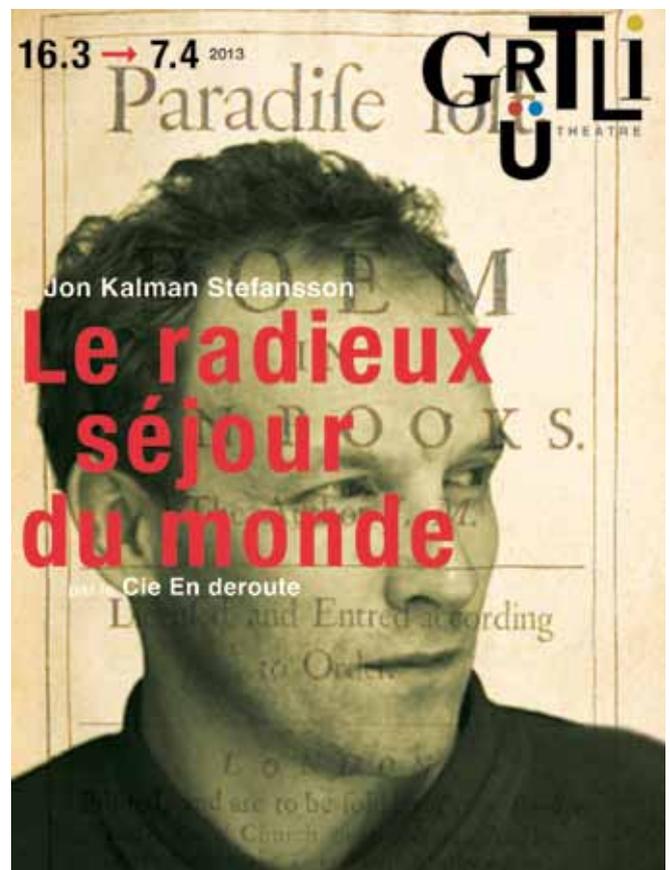
WWW.ASSOULINE.COM



LE RADIEUX SÉJOUR DU MONDE

De Jón Kalman Stefánsson
Théâtre du Grütli
Du 16 mars au 7 avril 2013

Parfois les mots font que l'on meurt de froid. Cela arrive à Bárður, pêcheur à la morue parti en mer sans sa vareuse. Trop occupé à retenir les vers du Paradis perdu, du grand poète anglais Milton, il n'a pensé ni aux préparatifs de son équipage ni à se protéger du mauvais temps. Quand, de retour sur la terre ferme, ses camarades sortent du bateau le cadavre gelé de Bárður, son meilleur ami, le gamin, qui n'est pas parvenu à le sauver, entame un périlleux voyage à travers l'île pour rendre à son propriétaire, un vieux capitaine devenu aveugle, ce livre dans lequel Bárður s'était fatalement plongé, et pour savoir s'il a encore la force et l'envie de continuer à vivre.



Petite Arvine

AOC VALAIS



Roxane, secrétaire

cellmerbordry.ch | bernardmök.ch | OCTANE



LES GOÛTER,
C'EST LES AIMER



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération



EVERY SHOT COUNTS: INVEST WITH US IN HISTORIC AND TROPHY BUILDINGS

Sorgente Group is a leading asset management company specialized in real estate investment funds, whose financial expertise and real estate strategies work together to attain an optimal risk-return profile for any private or institutional investor.

 **MAIN SOURCE SUISSE SA**
IS A COMPANY OF SORGENTE GROUP

Rome

Luxembourg

London

New York

Headquarter
Rue du Port 12, 1204 Geneva, Switzerland
Tel. +41.22.310.3916 · mainsourcesuisse@sorgentesuisse.com

www.sorgentegroup.com

The trophy buildings illustrated are creations in silver by Bulgari for Sorgente.

Do read the prospectus before making any investment decisions.