

- 30 FINANCE
CAISSES
DE PENSION :
GÉRER
LE RISQUE?
- 46 INVESTIR
ACTIONS SUISES :
URI, SCHWYTZ,
INTERNATIONAL
- 72 INVITÉ
CLAUDE BÉGLÉ

- 62 CULTURE(S)
LA SUISSE
NATURELLEMENT
DURABLE
- 76 MARCHÉ DE L'ART
LA COTE
FLAMBOYANTE
D'ANDREAS
GURSKY

ÉCONOMIE

PRINTEMPS ARABE : OBAMA VA-T-IL PAYER LA FACTURE ?



L'argent fait le bonheur quand quelqu'un s'en occupe.
Swisscanto vous accompagne volontiers avec ses solutions
de prévoyance et fonds de placement performants. Informez-
vous maintenant auprès de votre Banque Cantonale ou sur
swisscanto.ch



TATIANA DE ROSNAY,

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION
DE JEAN-MARC ROBERTS :

« *UN ROMAN DOIT TOUJOURS CONTENIR UN SECRET* »



Charlotte Jolly de Rosnay

TATIANA DE ROSNAY
écrivain, journaliste et scénariste

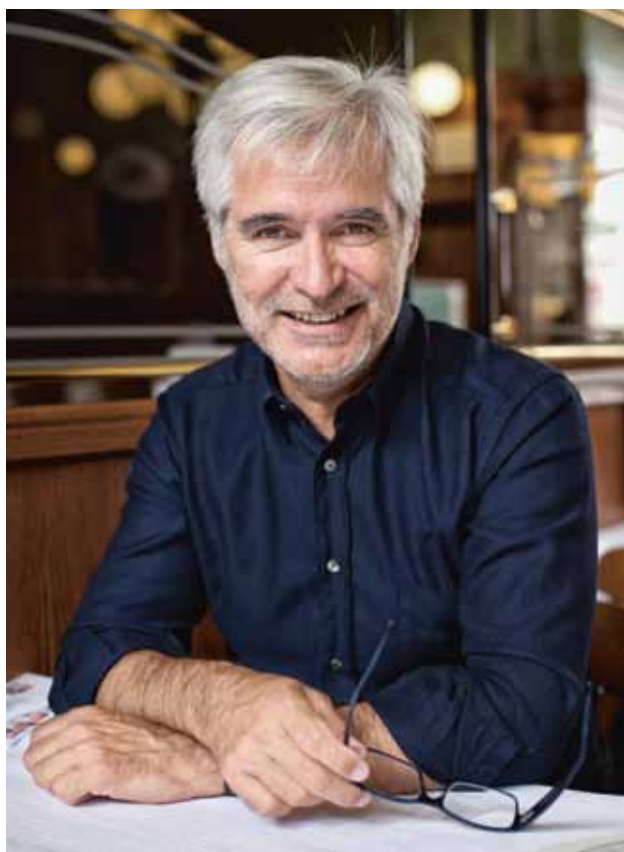
Le secret nourrit le roman, il s'immisce dans ses pages comme un long trait d'encre, le secret vit et palpite à travers le livre, à l'instar de ces papillons de nuit aux ailes moirées qui disparaissent dès les premiers rayons du soleil. Dans la vraie vie, souvent, les secrets restent à jamais cachés, ensevelis sous des années de silence.

Auteur francophone la plus lue dans le monde,
Tatiana de Rosnay a publié en mars dernier
À l'encre russe aux Éditions Héloïse d'Ormesson.

Mais dans les romans, ils prennent leur envol, ils s'échappent de la boîte de Pandore, et les romanciers savent parfaitement comment les attirer dans leurs filets pour en faire des livres. Comment ? Ça aussi, c'est un secret...

A handwritten signature in black ink that reads "Tatiana de Rosnay".

Éditorial



ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

Septembre 2013 n'aura pas connu ses vapeurs sifflantes de missiles Tomahawk, dardés sur la Syrie. Les archives diront que Vladimir Poutine offrit une pause diplomatique à Barak Obama et son étrange allié de circonstance, François Hollande, relégué au banc de touche, débonnaire invisible.

Le retour en grâce de la Russie n'en est pas moins historique. Poutine a su capter les sentiments d'un monde

lassé par le floutage des vrais buts de guerre des uns et des autres (72% des Européens et 62% des Américains sont opposés à une intervention militaire en Syrie, selon la toute dernière étude *Transatlantic Trends*/GMF de septembre). L'ampleur des dégâts économiques et humains du Printemps arabe n'en est pas moins considérable : déjà des centaines de milliards de dollars en destructions et pertes de richesses, des centaines de milliers de morts, de blessés et des millions de réfugiés.

Le jeu en valait-il la peine ? Si la liberté était à ce prix, sans doute. En revanche, si c'était pour la réduire à terme, il s'agirait d'un échec dont il reviendrait à Obama de régler la facture. Car c'est bien lui qui décida, *in fine*, que cet incertain domino s'enclenche.

Plus au Nord, nous gérons un autre type de risque : celui de la fortune de nos caisses de pensions, comme nous le détaille Véronique Bühlmann (p. 30). C'est à cela que vont les attentions d'un pays stable et compétitif comme la Suisse, toujours soucieux d'un environnement respecté (critère de notre *suissitude* ? Voir notre dossier p. 62), parfaitement décrit par notre invité du mois, Claude Béglé (p. 72)

Souhaitons aux riverains de la Grande Bleue de revenir au plus vite à de tels enjeux. Cela signifierait qu'ils vivent à nouveau en paix.

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

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

RÉDACTRICE EN CHEF

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

RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT

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

RÉDACTION

Franck Belaïch
Philippe Chevrier
Anton Dombrovsky
Michel Donegani
Arnaud Dotézac
Frédéric Dovat
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
Pierre-Emmanuel Iseux
George Iwanicki
Jean-Paul Jeckelmann
Damian Oberholzer
Axel Marguet
Céline Moine
Loïc Schmid
Christian Staub
Thomas Veillet
Aurélien Witzig
Christian Zeitler

CORRECTION

Caroline Gadenne

CONCEPTION

Unit by vickyh
www.vickyh.ch

DIRECTEURS DE CRÉATION

Annick Demierre
annick@vickyh.ch

Sacha Itin
sacha@vickyh.ch

GRAPHISME

Aurélien Vogt

DIRECTION DE LA PHOTOGRAPHIE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

Christine de Loë
christinedeloe@me.com

DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

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

PUBLICITÉ

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

MARKETING

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

IT MANAGER

Léa Girardet
tél. +41 78 808 88 63
lgirardet@market.ch

TRADUCTIONS

MKT International

ABONNEMENTS

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

IMPRESSION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 111

Septembre/octobre 2013

Cartier



Je sais qu'un même produit ne correspond pas à tous.
Je dois personnaliser les portefeuilles de mes clients.
J'ai besoin d'investissements adaptés à la nouvelle dynamique de marché.



Chaque investisseur est unique. C'est pourquoi il y a iShares.

La gamme iShares comprend maintenant plus de 150 ETF disponibles en Suisse. Vous pouvez investir dans les actions suisses, les obligations suisses et dans l'or via des produits domiciliés sur le marché local.

C'est une des nombreuses raisons pour lesquelles les investisseurs préfèrent iShares à tout autre fournisseur d'ETF*.

**Pour en savoir plus sur les ETF, rendez-vous sur
le site du leader mondial des ETF, iShares.ch
ou appelez le 0800 33 66 88.**



Tout investissement financier comporte un risque. La valeur de votre placement et le produit que vous en tirez varient et il est impossible de garantir le montant de votre placement initial. *iShares est le premier fournisseur d'ETF en termes d'encours sous gestion au 31 juillet 2013. Source : Bloomberg. Un ETF a pour objectif de répliquer son indice de référence ; la composition d'un ETF n'est pas modifiée en cas de hausse ou de baisse des marchés. Les ETF sont négociés en Bourse à leurs cours de marché respectif. Il s'y ajoute des frais de transaction ou de courtage. Pour les ETF domiciliés en Suisse, le prospectus, le prospectus de vente simplifié, les modalités contractuelles, ainsi que les rapports sur le dernier exercice et sur le dernier semestre pour les ETF iShares peuvent être obtenus gratuitement en les demandant à Credit Suisse Funds AG, Kalandergasse 4, 8070 Zurich. L'organisme payeur est Credit Suisse AG, Paradeplatz 8, 8001 Zurich, et toutes ses agences en Suisse. L'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) a accordé à BlackRock Asset Management Schweiz AG, Claridenstrasse 25, 8002 Zurich l'autorisation de représentant en Suisse des ETF enregistrés en Suisse, et a accordé à JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, agence de Zurich, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zurich, l'autorisation d'organisme payeur en Suisse. Le prospectus, le document d'information clés pour l'investisseur (KIID), les statuts ou les exemplaires des modalités contractuelles, ainsi que les derniers rapports annuels et semestriels, peuvent être obtenus gratuitement en vous adressant à leurs représentants en Suisse. Avant d'investir, veuillez lire le prospectus, le document d'information clés pour l'investisseur (KIID), ou le prospectus de vente simplifié. Publié par BlackRock Advisors (UK) Limited (autorisée et réglementée par la Financial Conduct Authority). Siège social enregistré : 12 Throgmorton Avenue, Londres, EC2N 2DL. Immatriculée en Angleterre sous le n°00796793. Tél. : +44(0)20 7743 3000 iShares® et BlackRock® sont des marques à usage commercial, et propriété de BlackRock, Inc., ou de ses filiales aux Etats-Unis et dans d'autres pays. © 2013 BlackRock Advisors (UK) Limited. Immatriculée sous le numéro. Ref : 11295.

LE « TUBE » EST LA FIGURE ULTIME EN SURF, QUI CONSISTE À PASSER SOUS LA VAGUE ENCORE DÉFERLANTE



Zak Noyé / Afrane Photo

Java, Indonésie : un surfeur en plein «tube»... et finalement piégé dans une vague de détritrus. Juste en face de Bali, l'île de Java est réputée pour sa beauté... mais aussi pour sa pollution. Dans la capitale de Jakarta, plus de 2,5

millions de voitures, 3,8 de motos et 225 000 bus circulent régulièrement, avec des émissions de CO2 de plus en plus importantes, et pas moins de 6000 tonnes d'ordures produites qui arrivent chaque jour jusqu'à la mer.



30



62



18

03 ENTRE LES LIGNES

07 CONTRECHAMP(S)

CHRONIQUE

11 MONTHLYBULL *par Thomas Veillet*

ACTUALITÉ

14 CONTEXTE(S)

GÉOPOLITIQUE(S)

18 PRINTEMPS ARABE : OBAMA
VA-T-IL PAYER LA FACTURE ?

FINANCE(S)

30 DOSSIER CAISSES DE PENSION

30 Qu'est-ce que le risque ?

38 La parité de risque à l'épreuve des marchés

42 Et si l'on pouvait choisir ?

44 La bourse ou la FED ?

46 INVESTIR

46 Actions Suisses :

Uri, Schwytz, international

48 Que du bonheur (ou presque)

52 Du « bêta modéré » qui performe

55 INDICES BBGI

56 INVESTIR.CH

59 INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE :
LA COMPÉTITIVITÉ
PAR L'INFORMATION

CULTURE(S)

62 LA SUISSE NATURELLEMENT DURABLE

69 ÉDUCER AU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

72 INVITÉ : CLAUDE BÉGLÉ

76 MARCHÉ DE L'ART :
ANDREAS GURSKY, LA CONSTRUCTION
D'UNE COTE FLAMBOYANTE

80 HÉDONISME(S)

90 PHOTO DU MOIS



... and climbing.

A global player in asset servicing...

Des stratégies d'investissement diversifiées, des portefeuilles de plus en plus complexes ? CACEIS vous aide à atteindre vos objectifs de développement et de distribution.

Le Groupe CACEIS, présent dans 10 pays, est la 1^{re} banque dépositaire et le 1^{er} administrateur de fonds en Europe.

CACEIS, your fund administration partner in Switzerland.*

*Un acteur global des services aux investisseurs...en croissance. CACEIS, votre partenaire d'administration de fonds en Suisse.

Vos contacts en Suisse :

CACEIS Switzerland

Nyon +41 22 360 94 00

Zürich +41 44 210 03 52

www.caceis.com

caceis
INVESTOR SERVICES
solid & innovative

ACHETEZ AU SON DU CANON (OU AU VOTE DU CONGRÈS) !



THOMAS VEILLET, fondateur du site www.investir.ch

Élisa Bédouin

Ce qui est étonnant dans le monde de la finance, c'est que l'on trouve toujours un sujet qui pourrait nous influencer. On ne comprend que très rarement les tenants et les aboutissants de toute l'histoire, mais comme on est des « généralistes », on se contente toujours, ou en tous les cas, très souvent, de l'idée générale.

En ce moment, on est à nouveau experts en stratégie militaire et / ou en import-export de pétrole.

Eh oui, comme tous les 3-4 ans l'armée américaine se sent obligée d'aller s'entraîner pour de vrai et ils sont en train de faire tout un micmac afin d'aller punir la Syrie et lui expliquer que c'est mal de gazer son propre peuple. Au cas où ils ne le sauraient pas. Nous sommes donc dans une période absolument fascinante, période durant laquelle le moindre trader devient un spécialiste es-combat en zone urbaine et le premier sales-trader venu devient un spécialiste du Moyen-Orient et de ses relations extrêmement conflictuelles.

Le Moyen-Orient, c'est pourtant simple, quand on sait que : « *L'Iran couvre les arrières de Bachar El-Assad et que les ? États du Golfe sont CONTRE Assad. On sait aussi qu'Assad est contre les Frères Musulmans. Que les Frères Musulmans et Obama sont contre le Général Sisi. Mais que les États du Golfe sont avec le Général Sisi ! Ce qui signifie qu'ils sont contre les Frères Musulmans ! - Par contre, l'Iran est pro-Hamas, mais le Hamas est derrière les Frères Musulmans ! Obama est avec les Frères Musulmans, donc le Hamas est contre les USA ! Sachant que les États du Golfe sont pro-US. Mais que la Turquie est avec les États du Golfe, contre Assad ; ce qui fait que la Turquie est pro-Frères Musulmans et contre le Général Sisi. Et le Général Sisi est protégé par les États du Golfe !* »*

Moi l'année prochaine je pars en vacances en Suède.

Alors je le reconnais, expliqué comme cela, ça n'a pas l'air si facile que ça. Pourtant quand vous parlez du même sujet dans une salle de trading, c'est beaucoup plus simple : en fait, il suffit que le Congrès donne le feu vert à

IL FAUT ACHETER AU SON DU CANON ET VENDRE AU SON DU CLAIRON !

Obama pour aller raser Damas et en ce qui nous concerne, nous le monde merveilleux de l'investissement, tout sera réglé. Car on le sait depuis des années, il faut acheter au son du canon et vendre au son du clairon ! Pour faire simple, il faut acheter des actions quand ça commence à péter. Mais dès que la colombe de la paix peut à nouveau voler sans risquer de se prendre un missile sidewinder dans le croupion, on peut tout vendre, parce que « l'effet guerre » sera fini.

*tiré de la lettre de M. KN Al-Sabah publiée dans le Financial Times du 22 août 2013.

C'est à peu près tout ce qui préoccupe Wall Street ; savoir quand est-ce qu'Obama va lâcher ses « chiens (infidèles?) de guerre ». Pour le reste, ils peuvent transformer la Syrie en grand parking et construire un Disneyland à la place de Damas, tout le monde s'en moque, la grande question sera de savoir QUAND les hostilités vont cesser. De ce point de vue-là, c'est assez facile la bourse. Il y a d'ailleurs une étude assez intéressante qui a été publiée récemment et qui démontre que lors des 9 dernières frappes aériennes de l'OTAN / USA ou des USA / OTAN, 8 fois sur 9 le marché est monté dans les semaines qui ont suivi. La seule fois où il n'est pas monté, c'est quand ils s'en sont pris à l'Afghanistan, mais l'Afghanistan, ça compte pas, ils sont en guerre depuis tellement longtemps que même Wikipédia n'arrive pas à dire quand tout cela a commencé.

En tous les cas, quand on parle « Bourse », il y a plein de lieux communs, de « trucs » qui disent quand acheter ou quand vendre, du style « Sell in May and Go away », ou alors qu'il faut vendre à Rosh Hachana et acheter à Kippour, mais jamais au grand jamais nous n'avons trouvé un signal d'achat aussi probant qu'un bon bombardement américain, car avec près de 90% de taux de réussite, c'est quasiment la martingale...

Reste plus qu'à attendre les dates exactes des bombardements et on saura tout... D'ailleurs, à ce propos, je dois dire que les choses ont bien changé ces dernières années, je ne sais pas si vous vous rappelez, mais il y a quelques années, les opérations militaires étaient considérées

**« MESSIEURS, VOUS AVEZ
LE DROIT DE MASSACRER VOTRE
PEUPLE AU FUSIL D'ASSAUT,
AU COUTEAU SUISSE, À LA BATTE
DE BASEBALL, À LA MACHETTE OU AU
ROULEAU COMPRESSEUR,
TANT QUE VOUS VOUS CONTENTEZ
DES MÉTHODES TRADITIONNELLES,
C'EST PARFAIT, MAIS SURTOUT
VOUS DEVEZ NE JAMAIS
UTILISER D'ARMES CHIMIQUES,
SINON ON VA S'ÉNERVER »**

comme secrètes... De nos jours on dirait que l'état-major inter-armées ne peut plus prendre de décisions sans se concerter avec CNN, CNBC et Bloomberg TV. D'ailleurs, même les présidents ne peuvent plus faire la guerre sans demander l'autorisation. Il fut une époque où Bush pouvait ou osait déclencher une guerre sans demander son avis à personne (sauf à Rumsfeld peut-être!)... Aujourd'hui Cameron s'est fait renvoyer au fond de la classe par le parlement, Obama doit avoir le feu vert du Congrès et Hollande n'osera pas bouger sans l'accord d'Obama et de Valérie Rothweiler.

Nous vivons donc une époque formidable, dans laquelle on est capable de laisser vivre une guerre en Syrie depuis deux ans, sans que qui que ce soit s'en soucie, et tout d'un coup, parce que le Président à vie disjoncte et gaze 1 400 personnes, soudainement la communauté internationale ET financière s'en préoccupe et « découvre » qu'il y a déjà 110 000 morts au compteur (mais que c'est vrai comme il n'y a pas vraiment de pétrole en Syrie, on n'a pas trop eu le temps de s'en occuper). Personnellement, j'ai l'impression que le message que l'on essaie de faire passer aux dictateurs du monde entier est le suivant : « Messieurs, vous avez le droit de massacrer votre peuple au fusil d'assaut (pour autant qu'il soit acheté chez nous), au couteau suisse, à la batte de baseball, à la machette ou au rouleau compresseur, tant que vous vous contentez des méthodes traditionnelles, c'est parfait, mais surtout vous devez ne jamais utiliser d'armes chimiques, sinon on va s'énerver »...

Alors voilà, nous sommes dans une situation « d'instabilité » qui ne plaît pas au marché et on attend des nouvelles de Washington pour pouvoir aller de l'avant et acheter au son du canon. Encore une fois, il est passionnant de voir ce qui intéresse le marché et ce qui ne l'intéresse pas. Concrètement, avant l'histoire de la Syrie, on paniquait à cause de l'Égypte qui massacrait 300 manifestants par jour au nom de la démocratie. Nous ne paniquions pas à cause des massacres, mais surtout à cause du fait que le Canal de Suez pourrait être fermé et que soudainement les USA ne recevraient plus autant de leur précieux pétrole – notez, ils devraient s'en moquer, ils roulent en Tesla – et puis tout d'un coup, la Syrie prend le dessus parce que l'opinion internationale est choquée et que l'on passe en mode « bruits de bottes »...

Nous sommes donc en fin d'été, tout le monde se demande ce qu'il faut faire, on sait tous que les mois qui viennent ne sont pas des mois faciles (souvenirs de 1987), mais si en plus la Syrie nous explose à la figure, cela risque d'être moyennement drôle... Préparons-nous à des mois compliqués, mais certainement moins compliqués que pour les civils syriens qui vont subir le courroux du Prix Nobel de la Paix. \



C'est l'impact qui fait la différence.

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

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

LA POSTE 

Contexte(s)

SUISSE



CROWDFUNDING

Dans un marché évalué à 5,1 milliards de dollars pour 2013, la Suisse trouve sa place notamment grâce aux sites zurichois 100-days, C-crowd et Wemakeit. Exclusivement dédié aux projets artistiques, ce dernier vise une clientèle helvétique. Selon Swissinfo, il aurait généré CHF 1,5 million de financement en 2012 avec un taux de succès de 65 %, pas loin du leader européen, l'allemand stratnext. 100-days est une plateforme généraliste et ouverte sur l'ensemble de la planète, avec un peu plus d'un demi-million de francs de fonds levé et un taux de réussite de 55 %. Quant à C-crowd, c'est la seule interface agréée par la FINMA.

En Suisse romande c'est le site valaisan moboo.ch, fondé en 2012 par Michel Grand, via Creadibo sàrl, qui fait figure de pionnier. Pour ce dernier, le business model est simple : 10 % de commission sur le montant récolté par chaque projet. \

AMENDES AMÉRICAINES LÉTALES POUR LES PETITES BANQUES PRIVÉES

Après l'accord passé entre le Conseil fédéral et les États-Unis le 29 juillet dernier, le temps de régler la facture arrive. On se souvient que Berne avait opté pour une procédure d'autorisations individuelles données aux banques, afin de régulariser leur situation avec le fisc américain. Elle prévoyait notamment une information préalable aux employés pour toute transmission de données les concernant, avec droit d'opposition de leur part.

Mais aujourd'hui, on s'inquiète de la disparition de 25 % des banques privées, avant même que les sanctions américaines ne tombent. Selon une étude KPMG-Université de Saint Gall, les établissements qui gèrent moins de 5 milliards de francs d'actifs sont les plus vulnérables. Quant au montant de l'amende, alors qu'on s'attendait à un chiffre compris entre 5 et 10 milliards de dollars, les premières informations qui filtrent à mi-septembre sont plus optimistes, avec un chiffre situé autour de 1 milliard « seulement ». \

DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ ROMANDE ENERGIE

Lors de la conférence Investora, qui s'est tenue à Zurich le 11 septembre 2013, le CEO de Romande Energie Pierre-Alain Urech a indiqué vouloir investir 1 milliard de francs dans l'énergie propre qui représente aujourd'hui 15 % de sa production. Près de 600 millions iront au solaire et à l'éolien, tandis que le reste de l'enveloppe ira pour moitié respectivement à l'hydraulique et au gaz. \

LA SUISSE TOUJOURS LE PAYS LE PLUS COMPÉTITIF DU MONDE SELON WEF

À l'image de certaines de nos stars nationales du tennis, la Suisse garde sa 1^{ère} place au classement WEF depuis 5 années consécutives. Les raisons sont à rechercher dans sa capacité d'innovation et de recherche, son système éducatif, sa stabilité et son efficacité au travail. Claude Béglé, notre invité du mois (cf. p. 72) y ajoute : la confiance. Parmi nos voisins limitrophes directs : l'Allemagne est 4^e, l'Autriche 16^e, la France 23^e et l'Italie 49^e.

Nous risquerions de perdre le titre si le secteur bancaire n'arrivait pas à s'ajuster correctement aux pressions réglementaires et fiscales internationales qu'il subit. \

USA

FORTES INÉGALITÉS SOCIALES SOUS LA PRÉSIDENTE OBAMA

C'est la première fois dans l'histoire américaine que l'écart entre les plus riches et les plus pauvres est aussi marqué. En 2012, 54 % des revenus du pays vont aux 10 % les plus riches. Ils ont profité à eux seuls de 95 % de la totalité des hausses de revenus des quatre dernières années. Entre 2009 et 2012, le top des 1 % les plus riches a vu ses revenus augmenter de 31 %. C'est le résultat du dernier baromètre publié par les Français Emmanuel Saez (Université de Californie-Berkeley) et Thomas Piketty (École d'économie de Paris). Obama n'a pas encore réussi son pari d'enrichir la classe moyenne. \



MERCREDI 16 ET JEUDI 17 OCTOBRE 2013, 10H00 - 18H00 PALEXPO GENEVE, HALLE 4
Genève et sa région a rendez-vous avec ses PME

bitoubi la plateforme de rencontres, d'échanges et d'affaires au service de l'entreprise

Soutenu par de nombreux acteurs économiques institutionnels et privés,
bitoubi crée l'événement dans l'univers de la PME !

Participez à "Entrepreneurium", cycle de conférences,
d'ateliers et de témoignages



www.bitoubi.ch

Téléchargez l'application gratuite !

Tel. +41 21 311 66 93

Sponsors et partenaires institutionnels :





G20

Le G20 réuni à Saint-Pétersbourg veut mieux contrôler le Shadow Banking.

Cette finance de l'ombre désigne comme on le sait, les systèmes de financements non bancaires de l'économie, incluant pêle-mêle hedge funds, firmes de capital-investissement, banques d'affaires, agences de notation,

spéculateurs sur les matières premières, chambres de compensation ou sociétés hors bilan. Un secteur qui avoisinait \$67 000 milliards en 2012, selon un rapport Bloomberg du 22/11/2012. Le 9 septembre 2013, le G20 a entériné les recommandations du Conseil de Stabilité Financière (CSF) et donné jusqu'à 2015 à ce secteur pour s'y conformer. En 2014, le Comité de Bâle finalisera ses propositions pour encadrer les relations entre le système bancaire traditionnel et les le Shadow Banking. \



ITALIE

Le PIB italien, troisième économie de la zone euro, devrait perdre 1,8% en 2013 selon les prévisions de l'OCDE. \

ALLEMAGNE

À la veille des élections du 22 septembre, le parti conservateur d'Angela Merkel est crédité de 39% d'intentions de vote. \



BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS

L'asset manager d'un monde qui change

www.bnpparibas-ip.ch

Vos projets
d'investissements
internationaux

PARTENAIRE DE VOTRE SUCCÈS

commencent
avec nos experts
locaux



BNP Paribas Investment Partners

Notre réseau d'experts ne vous guidera pas uniquement vers de nouvelles opportunités mais vous apportera aussi le point de vue essentiel dont vous avez besoin pour les exploiter au mieux. Alors atteignons ensemble de nouveaux objectifs aujourd'hui et demain.

BNP Paribas Investment Partners (Suisse) SA

Genève : 2, Place de Hollande - CP 1211 Genève 11 - Tél: +41 58 212 72 18

Zurich : Selnaustrasse 16 - CP 8022 Zurich - Tél: +41 58 212 66 51

bnpp-ip.ch@bnpparibas-ip.com

Les investissements réalisés sont soumis aux fluctuations du marché et aux risques inhérents aux investissements en valeurs mobilières. La valeur des investissements et les revenus qu'ils génèrent peuvent enregistrer des hausses comme des baisses et il se peut que les investisseurs ne récupèrent pas leur placement. BNP Paribas Investment Partners est la marque globale des services de gestion d'actifs du groupe BNP Paribas.



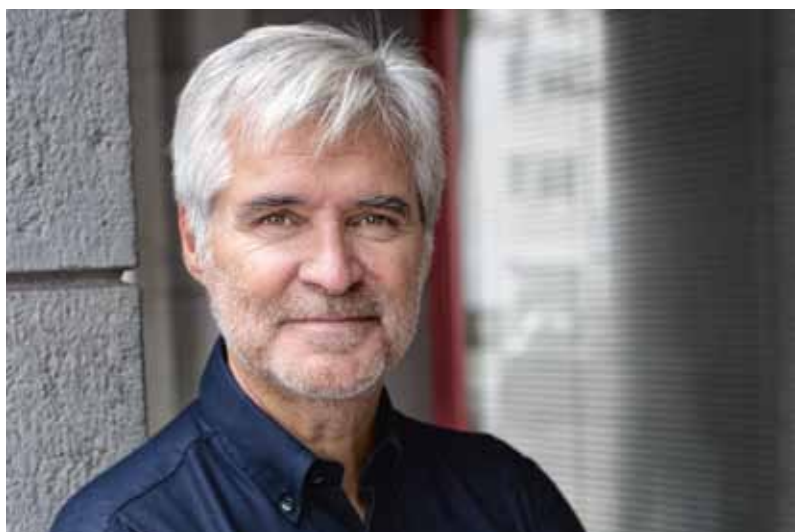
LA FACTURE DU PRINTEMPS ARABE

DOSSIER
PRINTEMPS ARABE



VOILÀ BIENTÔT 3 ANS QUE L'IMMOLATION PAR LE FEU DE MOHAMMAD BOUAZIZI, 26 ANS, VENDEUR AMBULANT DE SIDI BOUZID, EN TUNISIE, AURA MARQUÉ LES PRÉMICES DU « PRINTEMPS ARABE ». LA PREMIÈRE LECTURE DE CES ÉVÈNEMENTS, QUI SURPRIRENT DE NOMBREUX GOUVERNEMENTS, FUT CELUI D'UN VENT DE LIBERTÉ QUI ALLAIT RENVERSER LES DICTATURES ET OFFRIR LA PLACE VACANTE À DE NOUVELLES DÉMOCRATIES D'ESPÉRANCE, UN PEU COMME EN EUROPE APRÈS LA CHUTE DU MUR. LE MONDE ENTIER SALUA LE COURAGE DES PEUPLES FACE À DES RÉGIMES MILITARO-POLICIERS QUE L'ON SAVAIT DÉJÀ IMPLACABLES. ON DÉCOUVRIT LE RÔLE MOTEUR DES RÉSEAUX SOCIAUX. ON N'Y REVENDIQUAIT PAS D'IDÉOLOGIE PARTICULIÈRE NI LES COULEURS D'UN PARTI SPÉCIFIQUE, JUSTE LE DROIT DE RESPIRER, DE S'EXPRIMER, DE PARTICIPER À LA RICHESSE NATIONALE, DE DÉCIDER DE SON SORT, D'ÊTRE LIBRE. QUITTE À MOURIR POUR CELA.

PRINTEMPS ARABE : OBAMA VA-T-IL PAYER LA FACTURE ?



ARNAUD DOTEZAC, directeur des rédactions, Market

SOUVENONS-NOUS : BEN ALI FUT LA TUNISIE LE 14 JANVIER 2011, SUIVI PAR HOSNI MUBARAK QUI DÉMISSIONNE LE 21 FÉVRIER, TANDIS QUE KADHAFI EST TUÉ LE 20 OCTOBRE DE LA MÊME ANNÉE. LE DERNIER À ÊTRE ÉVINCÉ PAR LE PRINTEMPS ARABE SERA ALI ABDALLAH SALEH, FORCÉ DE TRANSFÉRER LA PRÉSIDENTENCE DU YÉMEN LE 27 FÉVRIER 2012 AU SUCCESSEUR QU'UN ACCORD INTERNATIONAL AVAIT DÉSIGNÉ.

Les chefs d'Etat d'Algérie, du Maroc et de Jordanie tirent leur épingle du jeu moyennant des concessions financières, sociales et parfois politiques (passage à une monarchie constitutionnelle au Maroc). Les monarchies du Golfe doivent aussi lâcher du lest économique pour éviter la contagion, sauf Bahreïn (hôte du QG de la Cinquième flotte américaine), qui

fait entrer la troupe saoudienne pour mâter un soulèvement, d'obédience essentiellement chiite il est vrai. Quant à Bachar el-Assad, fort du soutien de la Russie, de l'Iran et dans une moindre mesure de la Chine, il s'engage dans une épreuve de force acharnée avec une rue qui se transmute rapidement en une armée de plusieurs dizaines de milliers de djihadistes étrangers aguerris¹.

Les Frères musulmans obtiendront le pouvoir à la sortie d'élections libres, conformes aux objectifs des soulèvements, dans trois pays.

Le premier d'entre eux est Abdel-Ilah Benkiran, numéro 1 du Parti de la Justice et du Développement (*Hizb al-adala wa at-tanmia*) qui gouverne le Maroc, chapelet à la main, depuis le 29 novembre 2011. Vient ensuite Hamadi Jebali, numéro 2 du Mouvement de la Renaissance (*Harakat en-nabda*), connu pour sa volonté d'établir le sixième califat², et qui sera investi chef du gouvernement tunisien le 23 décembre 2011. En Égypte ce sera Mohammed Morsi, membre sortant du conseil de la guidance des Frères égyptiens, et président du Parti Liberté et Justice (*Hizb al-hurriya wa al-adala*), qui sera élu président de la république le 30 juin 2012.

En Libye, les choses seront plus complexes. Les Frères, du Parti pour la Justice et la Construction (*Hizb Al-Adala Wal-Bina*), viseront bien le pouvoir mais seront débordés sur leur frange islamiste plus extrême. Ils obtiendront néanmoins le siège de vice-premier ministre du gouvernement actuel, attribué à Awadh al-Barassi.

Le Yémen n'aura pas de président issu des Frères mais en lot de consolation, l'une des membres de la confrérie, Tawakkol Karman, obtiendra le prix Nobel de la Paix collectif 2011. Et comme

1) Rapport IHS Jane's, septembre 2013.

2) Le cinquième fut celui des Ottomans, aboli par Mustapha Kemal en 1924.

“Ne pas réfléchir
à long terme, c’est
perdre de l’argent
à court terme.”

HYPOSWISS
PRIVATE BANK

Expect the expected

il se doit, elle ira au Qatar chercher la bénédiction du mentor spirituel des Frères, le cheikh Yusuf Al-Qaradawi. Ce dernier lui remettra en personne, le 16 octobre 2011, un exemplaire dédicacé de son manuel de « jurisprudence du jihad », ce qui est en parfaite harmonie avec un prix Nobel de la paix, cela va de soi et ne nuira en rien à sa bonne relation avec Hillary Clinton.

Elle sera également remerciée par celui qui aura donné l'exemple fondateur et légitimant de l'arrivée au pouvoir de la mouvance des Frères : le Premier ministre de Turquie, Recep Tayyip Erdogan. Il lui offrira la nationalité turque.

Pourquoi insister sur cette rafle du printemps par la confrérie, qui accède ainsi au pouvoir avec une force coordonnée ? Pour mettre en lumière la coexistence de deux facteurs communs à tout le mouvement :

- une transition politique dominée par un Islam politique prônant l'emprise graduelle de la loi islamique et
- un soutien américain de type *low cost*.

Objectivement, un tel assortiment ne pouvait être spontané. Il s'est produit dans le cadre d'une stratégie construite entre l'administration Obama et la confrérie.

Au vu des premières années de gouvernement, le mantra de la compatibilité de la doctrine des Frères avec ce que l'on entend en Europe par démocratie, a montré ses limites à la fois morales, économiques et militaires. De la même façon, le renversement de despotes à prix cassés, phosphoré par certains *think-tanks* américains, laisse tout de même une ardoise considérable en termes humains, économiques, politiques ainsi que militaires. Si nous avons choisi de questionner la responsabilité du Président Obama en couverture, c'est parce que toute l'opération remonte à lui.

LA FONCTION DES FRÈRES MUSULMANS

Ce n'est pas ici le lieu de refaire une énième fois la description détaillée de l'histoire et de la doctrine de la confrérie, d'autant que ses variantes sont nombreuses et fluctuantes. Nous nous limiterons à la perception que l'administration Obama et la plupart des pays d'Europe, ont souhaité en projeter dans le cadre des Printemps arabes.



Tawakkul Karman et Hillary Clinton, 28 octobre 2011, Département d'État, Washington DC. Source : AP

Journalistiquement, on a conçu l'idée que les révoltes furent populaires et que les Frères, bien organisés et solidement implantés, avaient su prendre leur chance au vol, pour capter les voix populaires. Politiquement, on a amorti les craintes de leur arrivée au pouvoir par l'exemple de la

L'ÉVALUATION D'UN REMPLACEMENT DE MOUBARAK PAR LES FRÈRES MUSULMANS AVAIT DÉJÀ ÉTÉ PENSÉE DÈS 1995

Turquie, en affirmant que l'islamisme de l'AKP au pouvoir, jumeau doctrinal des Frères d'Égypte, n'était pas si farouche ni exclusif que cela et savait montrer son respect pour la libre expression et la souveraineté populaire, comme l'a montré sa sympathie pour le mouvement de la place Taksim, qui refait surface depuis le 9 septembre dernier.

Sur le premier point, on sait à présent que l'intégration des Frères dans le Printemps arabe s'est faite très en amont. Une telle collaboration n'avait d'ailleurs rien de nouveau. La relation de travail entre les États-Unis et la confrérie a certes connu des hauts et des bas mais elle existe au moins depuis la Guerre froide. Des liens opérationnels apparaissent dès 1952 pour déstabiliser Nasser dans son projet nationaliste pan-arabique soutenu par l'Union soviétique. Les Frères sont également sollicités pour sécuriser la relation des Américains avec le jeune royaume saoudien. En 1953, Saïd Ramadan, gendre du fondateur des Frères, Hassan Al Banna et père de Tariq Ramadan, était même



Saïd Ramadan (2^e en partant de la droite) reçu par Eisenhower, à la Maison Blanche en 1953 (archives présidentielles d'Eisenhower à Abilene, Kansas)

accueilli dans le bureau ovale de la Maison Blanche par le président Eisenhower, sous prétexte d'un congrès académique.

Selon l'enquête de Ian Johnson³, le président lui déclara : "notre foi en Dieu devrait nous donner un objectif commun : la lutte contre le communisme et son athéisme". Après quoi Bob Dreher, un agent de la CIA basé à Munich serait devenu son officier traitant.

Les archives de nos services secrets suisses indiquent que les mêmes raisons ont motivé la délivrance d'un permis de séjour helvétique à Saïd Ramadan en 1967, comme l'a révélé Ian Hamel dans *Le Point* du 06 / 07 / 2011. Les États-Unis continuèrent à traiter avec les Frères lors de la guerre sous procuration que fit l'Islam à la Russie en Afghanistan, puis sous l'administration Clinton et lors du second mandat de George W. Bush.

Emile Nakhleh, ancien patron du « Programme d'Analyse Stratégique de l'Islam Politique » (PISAP) au sein de la CIA, nous explique que son service œuvre ouvertement à la promotion de la collaboration avec les Frères, Hamas compris, depuis le début des années 1990, en particulier auprès des parlementaires américains. *A Necessary Engagement : Reinventing America's Relations with the Muslim World*, le pamphlet qu'il publia en ce sens en 2009, est un chef-d'œuvre d'ambiguïté manipulateur. Mais il est vrai que c'est le métier d'un officier d'influence. Il y dévoile néanmoins (p. 34) que parmi les contacts réguliers établis avec les Frères (et « Sœurs ») à l'époque, on en compte aujourd'hui un nombre conséquent exerçant au sein du Département d'État, de la Maison Blanche et bien entendu, de la CIA.

Une étude récente de Lorenzo Vidino, chercheur de l'ETHZ (Zurich), sur la relation de l'Occident avec les Frères, après le Printemps arabe⁴, nous révèle que l'évaluation d'un remplacement de Moubarak par les

3) Ian Johnson, Une mosquée à Munich. Les nazis, la CIA et la montée des Frères musulmans en Occident, JC Lattès, Paris, 2011.

4) Publié par Foreign Policy Research Institute, février 2013.

Frères avait déjà été pensée dès 1995. Mais Moubarak le découvrit, ce qui ne manqua pas de le mettre dans une rage que l'on devine et qu'il confia à la journaliste du *New Yorker*, Mary Anne Weaver (éd. du 30 janvier 1995, p. 69). Les choses prirent toute leur ampleur avec l'arrivée de Barak Obama au pouvoir. Il fit justement campagne sur un rapprochement avec l'Islam et obtenu son prix Nobel de la paix par anticipation, sur la base d'une telle promesse. On ne peut entrer ici dans le détail des initiatives qu'il a prises en ce sens mais on comprendra que son choix d'imposer à Moubarak la présence de dix représentants officiels des Frères musulmans à son discours du Caire de juin 2009, lequel prônait « un nouveau départ », avait un sens que le raïs avait parfaitement saisi.

Effectivement, on s'affairait déjà en coulisse à former des groupes d'activistes sur le modèle des révolutions Orange et autres, de Serbie, de Géorgie, d'Ukraine, etc, et son mouvement Optor (« Résistance ») signalé par un poing levé.

Derrière le Printemps arabe, on retrouvera la même tactique de résistance individuelle non violente, théorisée par l'ancien colonel US spécialiste des actions clandestines Robert Helvey et Gene Sharp, fondateur de l'Albert Einstein Institution et dont le célèbre manuel *De la dictature à la démocratie* est disponible gratuitement en ligne, en 25 langues, dont l'arabe.

On y engagera aussi un centre de formation à la déstabilisation des régimes autoritaires : le CANVAS (Center for Applied Non Violent Action and Strategies) installé en Serbie et financé par George Soros (notamment via l'Open Society Institute), ainsi que par John McCain, encore très actif dans l'administration d'un Printemps arabe de plus en plus tempétueux (notamment via son International Republican Institute). Le CANVAS soutiendra le mouvement égyptien Kifaya, lequel soutiendra à son tour le « Mouvement du 6 avril » (dont le logo est le même que celui d'Otpor), nommé ainsi en rapport avec une manifestation égyptienne interdite le 6 avril 2008.

Les États-Unis accueillaient déjà les nouvelles recrues du 6 avril à New York du 3 au 5 décembre 2008, soit deux ans avant le Printemps



Émile Nakhleh, ancien directeur du Programme d'Analyse Stratégique de l'Islam Politique de la CIA
Source : Middle East Center, 12 / 07 / 2009



Président Barak Obama, université du Caire, discours du 4 juin 2009. Source : White House



Logo OPTOR utilisé pour l'Égypte

arabe, comme le révèle un document Wikileaks 08CAIRO2572. Or, le site officiel des Frères musulmans relayera l'information la même année 2008, ce qui signifie qu'ils en couvraient l'évolution en temps réel⁵.

Les États-Unis offriront pléthore d'autres formations à la cyberdissidence, par exemple via l'intendance de l'Alliance of Youth Movements (AYM) et de son site movements.org, soutenus officiellement par Hillary Clinton.

Mais quel est le degré d'implication des Frères au sein de ces équipes de manifestants en gestation ? L'exemple de l'Academy Of Change (AOC) directement gérée par les Frères, nous en donne un aperçu, parmi beaucoup d'autres. *L'Hebdo* du 25 novembre 2011 l'avait repérée en surface. Le magazine nous disait que la fondation de l'AOC remontait à 2006 à l'initiative de « trois expats égyptiens répartis entre Londres, Vienne et Doha ». Sauf qu'on sait aujourd'hui que l'un d'entre eux n'est autre que Hisham Morsi, le gendre de l'imam Yusuf al-Qaradawi en personne, marié à l'une de ses quatre filles : Aswa al-Qaradawi.

Le site de l'ONG *Waging non violence* donne de nombreux détails au sujet de l'AOC, tirés d'une enquête approfondie de Reuters. Il dévoile que l'engagement d'Hisham Morsi remonte en fait à 2004 et que déjà en 2005, il organisait des formations à la désobéissance non violente au Caire, en compagnie du groupe Kifaya déjà bien structuré. Nous sommes donc quatre ans avant la Place Tahrir ! Dans leur ouvrage *Le Vilain Petit Qatar : cet Ami qui nous veut du mal*⁶ Nicolas Beau et Jacques-Marie Bourget n'hésitent pas à conférer un rôle central à Hisham Morsi, notamment dans le déclenchement des opérations tunisiennes de janvier 2011, sous le contrôle étroit de son beau-père et du pouvoir Qatari.

En approfondissant, on découvre que l'idée du Printemps arabe aurait même pu venir des Frères eux-mêmes, dès l'origine. Des diplomates américains en poste en Tunisie furent en effet sollicités par l'ingénieur américano-tunisien Radwan Masmoudi, ancien membre du bureau



In RFJ ieri



In Iran oggi



KMARA, Georgia



ПОРА! Ukraine



KELKEL, Kyrgyzstan



OBORONA, Russia

Logo du mouvement OPTOR, décliné pour différents pays (Serbie, Iran, Géorgie, Ukraine, Russie, Kyrgyzstan)

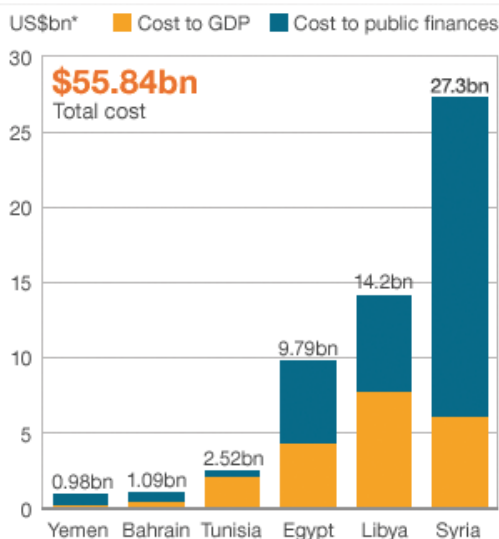
politique d'Ennadha (1987), afin de rendre visite dès le mois d'août 2006 à Hamadi Jebali, le futur premier ministre tunisien issu du Printemps. Masmoudi dirige le Centre for the Study of Islam & Democracy (CSID), fondé en 1999 avec l'aide du professeur John Esposito (Georgetown University), et d'Antony Sullivan, tous deux connus pour leurs liens organiques anciens et éprouvés avec les Frères musulmans. Au conseil d'administration du CSID, on trouve d'ailleurs d'éminents Frères musulmans comme Jamal Barzinji et Taha Al-Alwani, fondateurs de l'International Institute of Islamic Thought (IIIT), l'un des principaux *think-tanks* de la confrérie aux États-Unis.

Pas étonnant que l'association soit soutenue par le Département d'État américain et le programme « Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient » (MEPI), comme le révèle une fiche Wikileaks n°06TUNIS2144.

5) <http://www.ikhwanweb.com/article.php?id=18771Wednesday,%20November%2026,2008%2009:45>

6) Ed. Fayard, Paris, mai 2013.

Cost of the Arab Spring (2011)



*Totals may not add due to rounding
Source: Geopolicity

Masmoudi fut en outre rédacteur en chef de la bien nommée revue *Muslim democrat*.

Le 9 mai 2011, il organisera une nouvelle rencontre entre Hamadi Jebali et les Américains, à Washington, notamment avec les sénateurs John Kerry et John McCain (encore eux), ainsi qu'avec la directrice du bureau des Affaires du Maghreb au Département d'État, Margaret Nardi. Il s'agissait cette fois de caler la bonne stratégie en vue des élections post-printemps.

On ne verra aucun hasard au fait que Radwan Masmoudi ait participé à différents séminaires promouvant la compatibilité de l'Islam des Frères avec la démocratie, notamment avec Emile Nakhleh, l'officier de la CIA spécialement en charge de ce programme déjà cité, comme à Doha en 2012, en compagnie de Rached Gannouchi et Tariq Ramadan.

En résumé : il s'avère que le Printemps arabe a été préparé, que les activistes ont été préalablement formés et financés, que les Frères musulmans ont été impliqués et qu'ils ont contrôlé le mouvement dès l'origine et au plus haut niveau. Rien de spontané donc.

La question qu'on peut se poser, c'est pourquoi les États-Unis ont-ils ainsi fait alliance avec les Frères musulmans et sans doute à la propre requête de

ces derniers, dès avant l'élection d'Obama et pourquoi ce dernier a amplifié à ce point cette collaboration ? Il y a bien sûr la sensibilité personnelle du président Obama qui déclarait fermement lors de l'Assemblée Générale de l'ONU du 25 septembre 2012 : « Le futur ne doit pas appartenir à ceux qui calomnient le prophète de l'Islam ». Mais la réponse la plus communément admise tient plutôt en une phrase : cantonner l'islam radical par l'islam politique, le second étant imaginé comme ayant lui seul, le pouvoir de délégitimer le premier, par l'instauration d'une forme paradoxale de démocratie théologique, aux allures de califat plus ou moins modernisé.

Il s'agit donc d'une stratégie empirique visant, plus sérieusement, à neutraliser la mouvance Al-Qaïda de l'intérieur, sans pour autant entrer en guerre de religion frontale. Mais pour y arriver, il faut placer l'Islam politique en situation de gouverner. Alors on l'y a placé. On n'allait plus imposer la démocratie au peuple musulman, façon Bush mais on allait imposer les nouveaux théo-démocrates musulmans au peuple. Et ce sera ça la grande idée du Printemps arabe initié par Barak Obama.

L'intérêt de ce cas de figure, c'est qu'il n'est plus question d'envoyer la troupe comme en Irak ou en Afghanistan. La facture serait beaucoup trop élevée. L'Irak aurait en effet coûté quelque 3400 milliards de dollars au contribuable américain. L'Afghanistan, 500 milliards⁷. Quoi de mieux alors qu'une série de révoltes *low cost*, d'inspiration non-violente, financées sur le dos de chaque

LA CONDITION DE LA LIBYE EST TELLE QU'ON NE PEUT MÊME PLUS PARLER DE SON TERRITOIRE COMME D'UN ÉTAT, NI MÊME D'UN PAYS

pays visé et sponsorisées par des alliés idéologiques, comme le Qatar pour prendre un exemple au hasard. Seulement voilà, le principe de réalité de la guerre a d'ores et déjà démenti la validité trop idéalisée d'un tel scénario. La facture économique est lourde, la facture politique encore davantage.

LES COÛTS DU PRINTEMPS ARABE

Les pertes en richesse nationale *stricto sensu* ont avoisiné les 56 milliards de dollars pour la seule année 2011, sans compter les dépenses militaires et les coûts des troubles sociaux liés à l'islamisation accélérée des sociétés en question. Car contrairement au pari américain, l'arrivée des Frères au pouvoir n'a pas jugulé la montée de l'Islam radical, elle l'a libérée.

Parmi les pays qui ont changé de régime, la situation tunisienne est catastrophique. Pour Wided Bouchamaoui, présidente de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (Utica) : « Il faut prendre des décisions et des mesures urgentes pour sauver l'économie nationale qui s'écroule »⁸. La condition de la Libye est telle qu'on ne peut même plus parler de son territoire comme d'un État, ni même d'un pays⁹. On connaît par ailleurs, le retour de manivelle populaire de l'Égypte à l'encontre des Frères. Quant à la Syrie, elle n'en finit plus de s'anéantir dans une guerre qui compte plus de 100 000 morts.

TUNISIE

Instabilité politique : 5 gouvernements successifs depuis 2011, toujours pas de constitution, allégeance à des intérêts étrangers (Qatar, communautés des Frères musulmans).

Dégradation économique : déclassement de 51 places en compétitivité (World Economic Forum 2013), déclassement Standard & Poor's de BB- à B, baisse des investissements directs étrangers (-30 % en 2011, +15 % en 2012, -3,3 % s/7 mois en 2013)¹⁰, inflation réelle 13 %, croissance 2011 -1,8 %, croissance 2012 +2,4 %, 2013 +3,6 % (est.)

Dépendance à l'aide extérieure : Europe/Programme Indicatif National 2011-2012 (390 Mds); USA 2012/don (\$100 Mds), garantie de crédit (\$400 Mds), prêt bonifié (\$30 Mds); Qatar/prêt 2012 (\$1 Md), prêt 2013 (\$29 Mds).

Dégradation des libertés : islamisation salafiste, condamnations de blogueurs (Ghazi Beji et Jabeur Mejri / sept ans et demi de prison pour blasphème) et poursuites de cinéastes (Nadia El Fani).

Dégradation sociale : chômage 18 %, grèves, afflux de réfugiés libyens (200 000), 100 000 abandons de scolarité (2012/2103).

Dégradation sanitaire : réapparition du paludisme, de la tuberculose, de la fièvre typhoïde et de la rage. Contamination des eaux (fermeture d'un complexe hôtelier de 1000 touristes à Djerba le 11/09/2013).

Insécurité : assassinats politiques (députés laïcs Chokri Belaid et Mohamed Brahmi), pillages, évactions de prisons, début de djihad par infiltrations étrangères (combats meurtriers au mont Châambi) et enrôlements djihadistes massifs vers la Syrie.

LIBYE

Coût de l'opération UNIFIED PROTECTOR (OTAN)¹¹ : USA/\$2 Mds, F\$491 Ms, UK/\$333 Ms, Italie \$150 Ms.

Désintégration politique : 4 gouvernements successifs sans contrôle effectif sur le territoire, semi-autonomie du bloc islamiste radical de Misrata en conflit avec la tribu Zintan (Berrèbe), loi « d'isolement politique » (5 mai 2013, un texte soutenu par les islamistes, Frères compris, voté sous la menace des armes au sein du parlement, qui évince automatiquement du pouvoir et du service public, toute personne ayant appartenu à l'ancien régime de Kadhafi).

Dégradation économique : PIB 2011 – 61 %, PIB 2012 + 108 %.

Production pétrolière : fermetures et sabotages des oléoducs depuis le printemps 2013, chute de la production à 200 000 bjp (août 2013) contre 1,4 million bjp (2012)¹², ventes sauvages depuis la Cyrénaïque (80 % des réserves); en 2013, la Libye devient importateur de pétrole.

Actifs à l'étranger : \$70 Mds (fonds souverains), \$150 Mds (fonds gelés en 2011).

Coût de la reconstruction : \$200 Mds.

Dépendance à l'aide extérieure : Aide Europe/150 Ms (ECHO), aide US./\$7,6 Ms (2012-2013).

Insécurité : développement endémique des kadhafi (groupes autonomes ayant puisé dans les arsenaux Kadhafiens et sécessionnistes pour certains), corruption, assassinats ciblés quotidiens, chantages, contrebandes massives, multiplication des attentats (Croix-Rouge, amb. & cons. US, F, UK, Tunisie).

Djihadisation : reflux massif d'Al-Qaïda et autres groupes islamistes armés depuis l'intervention française au Mali, plaque tournante de l'armement pour le djihad en Syrie, acheminé par le Qatar, création du « bouclier libyen » par les Frères musulmans comme milice parallèle.

ÉGYPTE

Instabilité politique : renversement du régime des Frères par la foule et l'armée, soutenue par l'Arabie saoudite (3/07/2013), attente d'élections présidentielles pour début 2014.

Dégradation économique : chute du tourisme qui compte pour 7 à 10 % du PIB/perte de 4,7 millions de visiteurs; chute des réserves de change, chute de la croissance à 2 % en 2013 contre 5,1 % en 2010, explosion de la dette publique à \$250 Mds (80 % du PIB), fermeture de 4500 entreprises, fuite de capitaux, chute de 56 % des investissements directs étrangers, refus de souscrire au prêt FMI de \$4,8 Mds pour des raisons religieuses (interdiction du prêt à intérêts) durant le gouvernement Morsi, baisse des recettes du canal de Suez, inflation 2013/13 % (est. FMI).

Dépendance à l'aide extérieure (2013) : USA/\$1,5 Mds, Arabie saoudite-Koweït-Émirats/\$12 Mds, Europe/\$6,7 Ms (sous condition du prêt FMI), Qatar/\$2 Mds, Turquie/\$500 Ms.

Corruption : Qatar/\$7,5 Ms attribués personnellement aux cadres des Frères musulmans.

Dégradation des libertés : dégradation de la liberté d'association sous le régime Morsi, atteinte aux droits des femmes, attaques contre les autres religions (hausse en flèche des persécutions contre les coptes, antisémitisme d'État).

Dégradation sociale : 20 % de chômage réel,

22 % des Égyptiens ont un revenu inférieur à \$2/jour, 44 % de personnes sous le seuil de pauvreté en milieu rural.

Dégradation sanitaire : pénurie alimentaire
Insécurité : djihadisation du Sinaï, évactions des prisons, pillages d'arsenaux, apparition de groupes d'autodéfense armés.

Coût de la violence : 2012/\$35 Mds¹³.

SYRIE

La Syrie a basculé dans une véritable économie de guerre, dont le nombre de combattants étrangers ne permet plus de la qualifier de « civile ». Le coût de la guerre pour 2011-2012 seulement, est estimé à \$84 Mds, plus \$40 Mds supplémentaires pour le seul premier trimestre 2013.

Instabilité politique : découpage ethnico-religieux du pouvoir, autonomie en marche des régions kurdes.

Dégradation économique : récession de 35 % vs croissance de 6 % avant-guerre, 35 % d'inflation, apparition d'économies de pré-dation régionales (recyclage des pillages, rançonnements, contrebandes, corruption), épuisement des réserves de change (\$18 Mds avant-guerre), extinction du tourisme.

Production pétrolière : chute de 380 000 bjp à 20 000 bjp (perte nette : \$13 Mds).

Dépendance à l'aide extérieure : Iran/Irak \$10 Mds, Russie/\$20 Mds en investissements directs.

Dégradation des libertés : situation de guerre extrême, imposition forcée de la loi islamique radicale en zones rebelles, attaques des minorités chrétiennes.

Dégradation sociale : chômage 60 %, 19 % de la population vit sous le seuil de pauvreté; 2 millions de réfugiés et 4,5 millions de déplacés intérieurs¹⁴; 1,2 million d'habitations détruites, 9 000 bâtiments publics détruits; près de 2500 écoles détruites (\$5,7 Mds).

Dégradation sanitaire : augmentation de 51 % du taux de mortalité (2012), 43 % des hôpitaux hors service, des dizaines de médecins et personnels médicaux tués en service, 75 % du réseau pharmaceutique anéanti, environ 100 000 morts et 400 000 blessés directs liées à la guerre (ratio de 4 blessés pour 1 mort).

Insécurité : situation de guerre, viols, rapt, tortures, violation des droits de l'Homme par toutes les parties.



LA FACTURE FINALE

La facture du Printemps arabe est extrêmement lourde. Sous couvert d'un vent de liberté branché «réseaux sociaux», les pays visés se retrouvent soit dirigés par des gouvernements clivant l'unité nationale au profit d'une

L'INVESTISSEMENT AMÉRICANO-SUNNITE DANS UN NOUVEAU DJIHAD EN SYRIE A RÉVÉLÉ L'INCOMPÉTENCE DU PRÉSIDENT OBAMA EN TANT QUE CHEF DE GUERRE

unité religieuse mythifiée (la oumma) et belliciste (Frères musulmans, salafistes), soit dépecés par des milices locales radicales (Libye) ou victimes du djihad pur et simple (Syrie).

Après bientôt trois ans d'instabilité et de conflits, on peut raisonnablement estimer que le signal du lancement de l'opération fut le discours du Caire du Président Obama en 2009. On sait que les choses furent préparées avec grand soin, plusieurs années à l'avance, en faisant le pari aveugle d'une libéralisation des régimes, sur la base d'une redistribution des rapports de force régionaux au profit des Frères musulmans. Ce faisant, on feignait d'oublier que la doctrine fondamentale et fondamentaliste de ces derniers n'a pas varié dans son objectif d'instaurer un système califal, certes économiquement modernisé mais néanmoins ontologiquement anti-démocratique.

En effet, du point de vue islamique, la souveraineté législative des hommes ne peut se substituer à celle de leur Créateur. La seule chose qu'ils aient le droit de faire est de délibérer collectivement et entre musulmans (*chura*), sur l'application la plus adéquate possible de la norme divine (*chari'a*). En revanche, ce serait une mécréance majeure (*kufr akbar*) que de s'extraire du cadre de la *chari'a* pour légiférer. Or, ce que les Frères musulmans entendent pour démocratie, c'est bien la consultation islamique, la *chura*...

On a pu également constater un degré d'impréparation abyssal concernant l'après-Kadhafi, ce qui est en train d'engendrer mécaniquement une talibanisation rapide de la Libye, aux portes de l'Europe.

Enfin, l'investissement américano-sunnite dans un nouveau djihad en Syrie a révélé l'incompétence du Président Obama en tant que chef de guerre mais également son amateurisme diplomatique, face à une Russie qui en sort gagnante pour l'instant, après la signature de l'accord de Genève entre John Kerry et Sergueï Lavrov, le 14 septembre 2013.

Le Printemps arabe coûtera cher au président nobélisé, en premier lieu au sein de ses propres partisans. \

9) On se reportera avec intérêt à l'analyse de Samuel Laurent, Sahelistan, de la Libye au Mali, au cœur du nouveau jihad, le Seuil, Paris 2013.

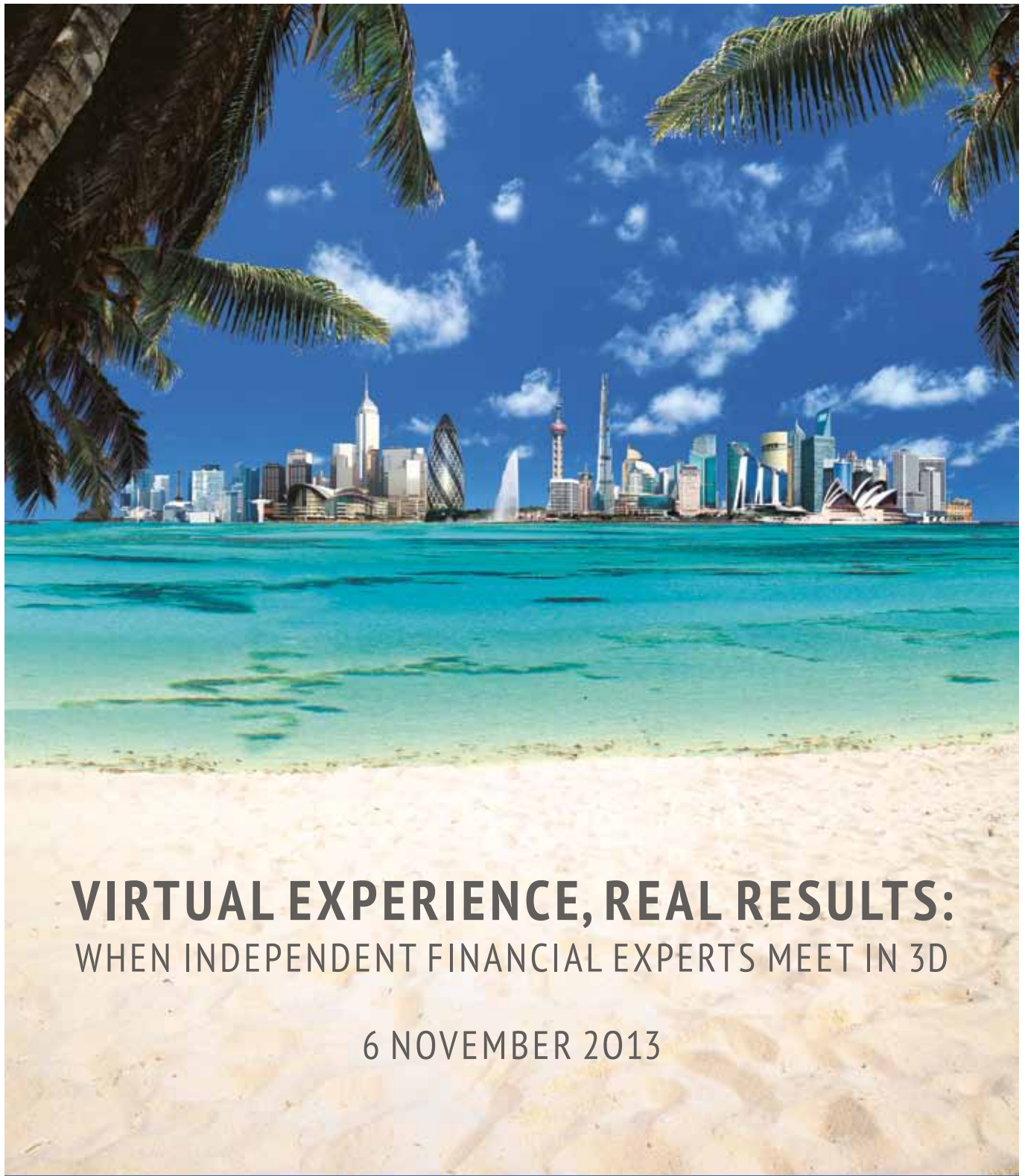
10) Source : Agence de promotion de l'investissement étranger (FIPA), septembre 2013.

11) Florence Gaub, Libya in limbo, Rapport de l'OTAN, Rome, 1^{er} septembre 2011.

12) Soit environ 950 millions d'euros par semaine. Le pétrole compte pour 70% du PIB, 96% des exportations et 98% des recettes de l'État.

13) Source : Institute for Economics and Peace.

14) Source : UN's Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA).



VIRTUAL EXPERIENCE, REAL RESULTS:
WHEN INDEPENDENT FINANCIAL EXPERTS MEET IN 3D

6 NOVEMBER 2013

SIGN UP AND LIVE THE VIRTUAL FINFAIR EXPERIENCE!
www.e-merging.com



QU'EST-CE QUE LE RISQUE ?

DOSSIER
CAISSES DE PENSION



LA GESTION DE LA FORTUNE DES CAISSES DE PENSION EST STRATÉGIQUE À PLUSIEURS TITRES. D'UNE PART, PLUS ELLE SERA PERFORMANTE, MOINS DES FACTEURS TELS QUE LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION OU L'ÉVOLUTION DU RATIO ACTIFS / RETRAITÉS, PÈSERONT SUR LA SANTÉ DU 2^E PILIER. D'AUTRE PART, CETTE GESTION PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UNE VITRINE DE LA GESTION D'ACTIFS « SWISS MADE » ET, PAR CONSÉQUENT, COMME UN ÉLÉMENT ESSENTIEL DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'INDUSTRIE AU PLAN INTERNATIONAL.

L'ALLOCATION D'ACTIFS ÉTANT LA CLEF DE VOÛTE DE LA PERFORMANCE D'UNE GESTION, ELLE MÉRITE UNE ATTENTION PARTICULIÈRE. OR, EN PROPOSANT D'AXER TOUTE LA CONSTRUCTION DES PORTEFEUILLES SUR LE RISQUE PLUTÔT QUE SUR D'HYPOTHÉTIQUES ESPÉRANCES DE RENDEMENT RAREMENT RÉALISÉES, LOMBARD ODIER INVESTMENT MANAGERS OUVRE UNE NOUVELLE VOIE¹.

1) Cf. article consacré à l'impact d'une hausse des taux d'intérêt sur la gestion en parité de risque « À ceux qui cherchent le positif, le régulier et le durable » sur www.market.ch

QU'EST-CE QUE LE RISQUE ?



VÉRONIQUE BÜHLMANN, rédactrice en chef

Christine de Laub

L'ALLOCATION D'ACTIFS TRADITIONNELLE, AXÉE SUR LA MOYENNE VARIANCE A CLAIREMENT MONTRÉ SES LIMITES : LES PROBLÈMES DE SOUS-COVERTURE DES CAISSES DE PENSION N'EN SONT QUE L'UNE DES RÉSULTANTES. IL EST URGENT DE REPENSER LE RISQUE. LOMBARD ODIER PROPOSE UN EXEMPLE CONCRET AU TRAVERS DE LA GESTION DE SA CAISSE DE PENSION.

Quels sont les principaux défauts de l'approche traditionnelle ? En période de crise, la diversification fonctionne mal puisque la plupart des actifs subissent une « reconnexion ». Cette dernière a été particulièrement marquée lors de la crise des subprimes entre juin et septembre 2008 ou encore lors de la crise de la dette souveraine entre juillet et septembre 2011. Sur ces deux périodes, hormis les obligations gouvernementales restées en territoire positif, tous les autres actifs, actions internationales, matières premières, obligations d'entreprises et, même les hedge funds, ont connu des baisses, parfois substantielles.

En outre, cette allocation traditionnelle tend à concentrer le risque sur un seul actif, les actions. En d'autres termes, leur baisse tire tout le portefeuille vers le bas. Et même pour un indice de type LPP 40 (40 % d'actions), les obligations, pourtant majoritaires, ne parviennent pas toujours à compenser les pertes. Enfin, cette allocation présente une grande vulnérabilité aux prévisions de rendement des différents actifs : or les prévisions peuvent s'avérer très différentes des résultats finalement obtenus.

COUVRIR AVANT D'AGIR

Partant de ces constats, LOIM a développé depuis plusieurs années une nouvelle approche d'allocation d'actifs, dite d'égalisation du risque (risk parity : pour le détail de cette approche voir market magazine n° 102).

LE RISQUE EST DÉFINI COMME LA VOLATILITÉ DU NIVEAU DE FINANCEMENT DE LA CAISSE DE PENSION.

Celle-ci participe d'une réflexion plus vaste menée avec le consultant britannique Cambridge Associates en vue de mieux répartir le risque à travers les portefeuilles. Car, c'est une nécessité pour les caisses de pension, suisses ou internationales, de renforcer la gestion du risque et de trouver de meilleures stratégies de couverture de leurs passifs.

Pour ce qui concerne Cambridge Associates, l'approche d'allocation du risque « vise à répondre aux questions de savoir comment, et dans quelle mesure, les investissements augmentent ou limitent les différentes formes de risque dans le portefeuille ». Elle se base sur l'élaboration d'une politique d'investissement à long terme qui prend en compte les sensibilités au risque du portefeuille.

WEALTH INSURANCE DIFFERENTLY
since 1992



2, rue Nicolas Bové
L-1253 Luxembourg

Tel +352 26 25 44-1
www.iwi.lu



Dans le cadre d'une caisse de pension, la première étape consiste à passer en revue toute son organisation afin de comprendre comment son risque actif-passif peut impacter sa viabilité. À partir de là, il devient possible d'élaborer une stratégie qui lui permet d'atteindre ses objectifs, tout en étant compatible avec sa capacité / volonté de prendre du risque, le risque étant défini comme la volatilité du niveau de financement de la caisse de pension.

DÉCOMPOSER POUR PERFORMER

Ainsi définie la stratégie choisie devra nécessairement budgétiser le risque au travers de quatre catégories : 1. risque de manque de couverture des passifs (risque de taux d'intérêt et risque d'inflation) 2. risque des marchés actions 3. Illiquidité 4. Risque actif. Pour ce qui concerne le risque actif dont l'objectif est de chercher à générer de l'alpha, les analystes insistent sur deux pré-conditions essentielles. La première est qu'une institution ne devrait opter pour une gestion active que si elle dispose des moyens adéquats, des moyens qui doivent être conséquents car, comme le soulignent les consultants : « l'alpha généré par le biais de la sélection de gérants de fonds et du rééquilibrage tactique est un jeu à somme nulle. Pour chaque institution en mesure de générer de l'alpha, une autre sous-performera ». La deuxième pré-condition est que : « lors du déploiement de ses actifs, une institution doit s'assurer qu'elle ne le fera pas d'une manière telle qu'elle changerait significativement le profil de risque tel que défini par sa politique d'investissement et son budget de risque stratégique ».

La mise en œuvre de cette approche d'allocation du risque dans les caisses de pension s'est avérée profitable à plusieurs égards. L'identification du risque a été améliorée. Et, ce dernier étant mieux suivi et contrôlé, la transparence de la gestion s'en trouve accrue. En outre, cette approche a permis de maximiser les rendements pour un niveau de risque donné.

POUR UNE LOGIQUE INVERSE

Dans le cas de Lombard Odier, l'approche d'allocation par le risque appliquée à sa propre caisse de pension présente les caractéristiques

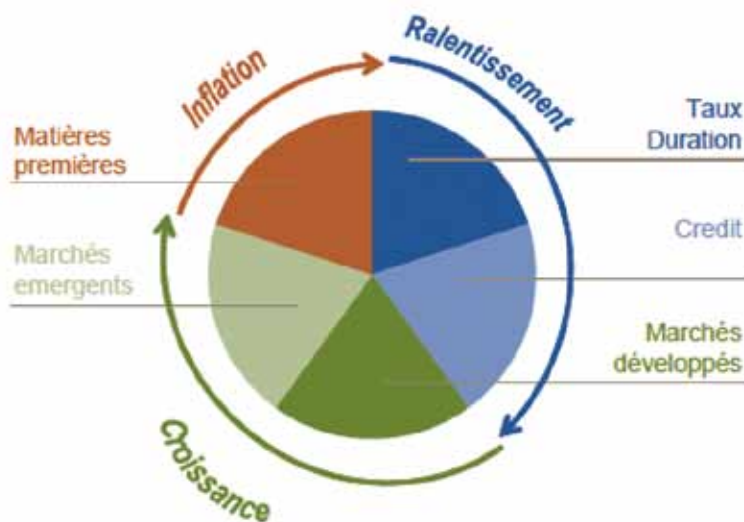
suivantes. Le portefeuille est scindé entre deux grandes familles d'actifs aux objectifs différents. D'un côté, les actifs illiquides tels que l'immobilier ou le private equity ont pour objectif de faire bénéficier la caisse d'une prime de liquidité et d'une protection contre l'inflation à long terme. Leur risque, le manque de liquidité, est clairement budgétisé sous la rubrique « budget d'illiquidité ». De l'autre côté, les actifs liquides (actifs traditionnels et stratégies de total return) ont pour rôle de générer le rendement à court et moyen terme, un rendement qui permet

LA PARITÉ DE RISQUE INTÈGRE LE FAIT QU'À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE ÉCONOMIQUE CORRESPOND UNE PRIME DE RISQUE BIEN DÉTERMINÉE.

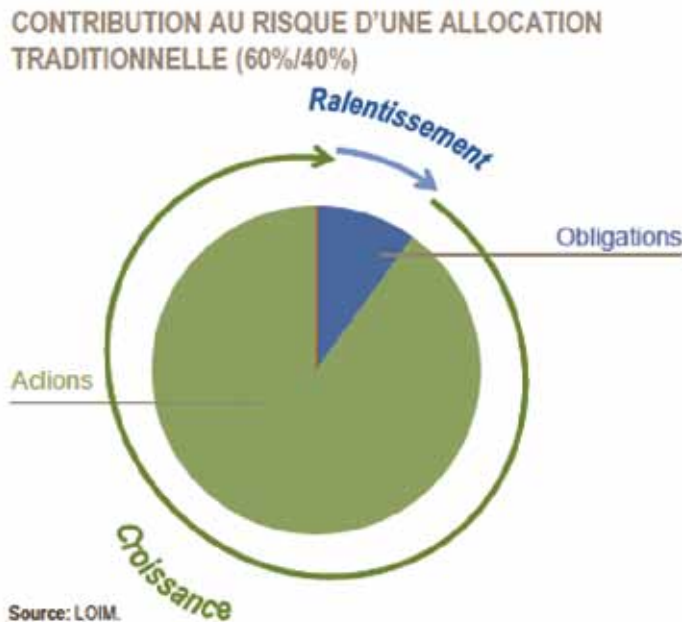
de rémunérer les comptes et de maintenir, voire améliorer le ratio de couverture. En termes de budget de risques, on retient pour cela la perte maximale acceptable. Ainsi la logique rendement / risque est inversée. On part par exemple d'une perte maximale acceptable de 10% sur 12 mois et d'une volatilité cible définie avec un intervalle de confiance (par exemple 6.5% à 95%) puis on définit un objectif de performance au-dessus du cash (par ex. cash + 4.5%) ce qui permet de calculer un ratio de Sharpe minimal pour l'ensemble du processus (au min. 0.7).

Pour ce qui concerne les stratégies liquides, rendement de marché et alpha sont clairement séparés. D'un côté, les actifs traditionnels (actions, obligations...) ont pour objectif de capter les primes de risques (écarts de rendement par rapport au cash) tout en limitant les baisses. Ce but

CONTRIBUTION AU RISQUE D'UNE ALLOCATION RISK-BASED



Source : Lombard Odier Investment Managers, juin 2013



Comme le montrent leurs ratios de Sharpe historiques, les corrélations entre certains actifs et étapes du cycle sont plus stables que les corrélations entre actifs. Source : Lombard Odier Investment Managers, juin 2013

est atteint au travers d'un portefeuille équilibré en risque (risk parity) et d'une gestion dynamique des baisses. De l'autre côté, les stratégies de total return visent à générer des performances indépendantes de la direction des marchés.

ROBUSTE SUR TOUT LE CYCLE

Le portefeuille équilibré en risque est constitué de manière à être exposé à toutes les phases du cycle économique et donc composé des classes d'actifs associées à ces différentes phases. Cette approche apporte un supplément de diversification par rapport aux portefeuilles traditionnels qui ne sont guère protégés durant les phases de ralentissement économique et d'inflation, lesquels peuvent représenter jusqu'à 60% du cycle économique. La parité de risque intègre, au contraire, le fait qu'à chaque étape du cycle correspond une prime de risque bien déterminée. Celle-ci va aux actions en phase de croissance économique, aux obligations en phase de ralentissement / déflation, aux matières premières en cas de choc d'inflation non anticipé. La stratégie de parité de risque développée par LOIM inclut également une gestion dynamique des baisses. Celle-ci consiste à ajuster systématiquement le risque du portefeuille de manière à éviter tout dérapage au-delà de la perte tolérée et définie dans le cadre de la politique d'investissement.

Concrètement, le portefeuille de la caisse de pension de Lombard Odier & Cie est ainsi alloué du point de vue allocation en capital : 67.4% sont investis en parité de risque (12.7% actions, 45.5% taux, 9.2% liquidités), 12.1% en stratégies de pur alpha et 20.4% en stratégies illiquides (4.8% en stratégies alternatives, 7.3% en private equity, 9.3% en immobilier direct). Ainsi les

actifs liquides (négociables sur une échéance inférieure à un mois) représentent-ils environ 80% du portefeuille, le solde allant aux actifs illiquides.

AJUSTER LES INDICES

Ajoutons que, dans le cadre de cette stratégie, le gérant vise à minimiser le risque pour chaque sous-jacent. Ainsi, dans le but de corriger les biais structurels des indices de référence obligataires traditionnels, notamment leur surpondération en faveur des plus gros débiteurs, l'approche par capitalisation boursière est remplacée par une approche fondamentale (dite smart beta). À la simple taille de la dette, cette dernière substitue trois types de facteurs. Les premiers, et les plus importants, sont d'ordre macro-économique, les seconds concernent la liquidité et les troisièmes, le taux de rendement à l'échéance.

Comme l'indique le tableau ci-contre, cette approche fondamentale aboutit à une répartition des débiteurs étatiques extrêmement différente de celle des indices traditionnels. On relève par exemple que la pondération des emprunts américains, tout comme celle des emprunts japonais, est fortement réduite. En revanche, certains pays émergents comme le Mexique ou la Turquie, y sont bien représentés. Il en va de même pour des marchés comme la

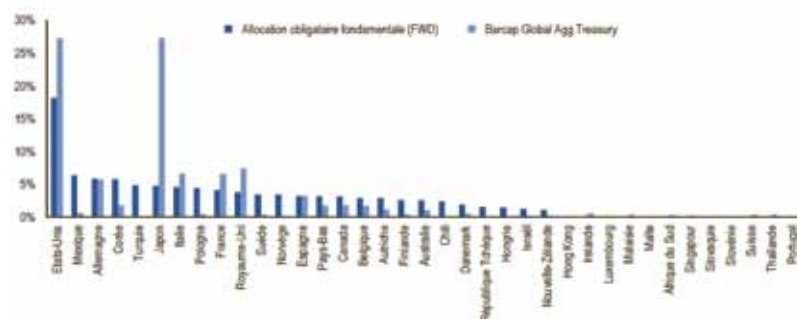
LA GESTION EN PARITÉ DE RISQUE ABOUTIT À DES PORTEFEUILLES MIEUX DIVERSIFIÉS À TRAVERS LES RÉGIONS, LES PAYS ET LES TITRES.

Norvège ou la Suède, considérés comme périphériques dans les allocations traditionnelles. Enfin, certaines expositions disparaissent : c'est le cas de la Suisse et de Singapour ou encore de la Malaisie et la Thaïlande.

Toujours dans l'idée de minimiser le risque, pour corriger les biais structurels des indices actions, la gestion en parité de risque y est également mise en œuvre, notamment sur

APPROCHE FONDAMENTALE (SMART BETA) VERSUS APPROCHE PAR CAPITALISATION BOURSIERE

- Facteurs macroéconomiques + facteurs de crédit + facteurs sociaux et démographiques : 60%
- Liquidité du marché : 20%
- Taux de rendement à l'échéance : 20%



L'obligataire selon smart bêta. Source : Lombard Odier Investment Managers, juin 2013

ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE LA CAISSE DE PENSION DE L'OCIE ET DU TAUX DE COUVERTURE



Évolution de la performance de la CP de LO & Cie et du taux de couverture.
Source : Lombard Odier Investment Managers, juin 2013

les marchés émergents. Le portefeuille ainsi construit est mieux diversifié à travers les régions et les pays (800 titres appartenant à l'univers MSCI Marchés émergents). Au sein de chaque pays, les titres les plus liquides et les moins volatils sont favorisés et le risque, alloué de manière optimale, est géré de manière dynamique de façon à refléter les variations en termes de volatilité et de corrélation. Comme dans le cas précédent, cette approche se traduit par une pondération géographique très différente de celle de l'indice. La Chine, la Corée du Sud et le Brésil perdent de leur prépondérance, alors que des pays comme la Malaisie, l'Indonésie et la Thaïlande gagnent nettement en importance. Mais globalement, les pondérations par pays sont réparties plus également.

MISSION ACCOMPLIE

Appliquée depuis fin 2009, cette approche fondée sur le risque a porté ses fruits. Elle est clairement moins volatile que l'approche précédente axée essentiellement sur les allocations d'actifs traditionnelles et elle a permis d'éviter l'épisode de forte baisse qui a marqué la fin de l'année 2011. Revers de la médaille, ses résultats sont à la traîne en phase de forte hausse mais, et c'est l'important, pour un investisseur à long terme, elle reste dans l'axe des espérances de rendements découlant de la politique d'investissement. Salués par IPE, le spécialiste de la gestion des caisses de pension et des investisseurs institutionnels, les résultats de la caisse de pension de Lombard Odier & Cie lui ont valu de recevoir le IPE AWARDS 2012. \

**ENRICHISSEZ-VOUS.
INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE,
DE LA FINANCE & DES CULTURES

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH



Pays émergents

LA PARITÉ DE RISQUES À L'ÉPREUVE DES MARCHÉS

PAR VÉRONIQUE BÜHLMANN

DEPUIS MAI 2013, LES SPR SONT VIOLEMMENT TESTÉES PAR LES MARCHÉS. LE MOMENT PARAÎT DONC IDÉAL POUR REVENIR SUR LES ARTICULATIONS FONDAMENTALES DE CES STRATÉGIES. JEAN-LOUIS NAKAMURA, DEPUTY GLOBAL CIO DE LOMBARD ODIER INVESTMENT MANAGERS ET GUILHEM SAVRY, GÉRANT DE PORTEFEUILLES EN PARITÉ DE RISQUES, AUTEURS D'UNE PUBLICATION CENTRÉE SUR L'ANALYSE DE L'IMPACT D'UNE HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊTS SUR LES SPR¹, RÉPONDENT À NOS QUESTIONS.

Vous vous décrivez volontiers comme agnostiques mais les marchés semblent vouloir tester votre « foi » dans les SPR. Comment analysez-vous la situation actuelle ?

Par construction, le Risk Parity ne privilégie aucun actif. Le pari que nous faisons est celui de la diversification. Cela implique que nous détenions des actifs qui performent dans certaines phases du cycle économique et compensent l'évolution de ceux mieux adaptés à d'autres périodes. En phase de reprise économique, comme celle que nous vivons aujourd'hui, les actifs obligataires souffrent et, d'un point de vue historique, c'est normal. Mais cette contribution négative des obligations devrait être plus que compensée par la bonne tenue des actifs plus risqués, notamment les actions. Depuis le mois de mai, cette diversification fonctionne moins bien du fait que les actions émergentes et les matières premières, qui ont baissé sur la période, n'ont pas amorti la baisse des obligations.

Mais cette situation devrait être temporaire. Nous attendons que la FED lève l'incertitude quant au timing et à l'ampleur de la modification de sa politique monétaire : les marchés appréciant toujours la visibilité, nous pensons que la diversification fonctionnera à nouveau dès que cette situation sera clarifiée. Cela dit, l'évolution récente des taux d'intérêt est tout à fait normale et ne nous surprend pas. Si notre approche fonctionne moins bien depuis le printemps, c'est d'abord à cause des actions émergentes qui n'ont pas leur comportement caractéristique en phase de reprise ou d'accélération de l'activité.

Dans votre publication de mai dernier, vous écrivez : « la construction des portefeuilles en PR ne repose sur aucune anticipation concernant les rendements. Il suffit que l'écart de risque entre les différents actifs reste relativement constant entre aujourd'hui, demain et le court terme, le modèle de risques étant suffisamment réactif pour saisir les évolutions de ces écarts et modifier les allocations de portefeuille en conséquence ». Comment les écarts de risque entre les différents actifs ont-ils évolué ces derniers mois ?

Pour les SPR, en termes de risque, nous avons deux décisions à prendre. La première consiste à déterminer quel est le risque global que nous souhaitons prendre. Cette décision dépend du niveau de risque des marchés mais aussi, et surtout, de la performance récente de notre stratégie. En cas de rendement négatif sur les 12 derniers mois, nous réduisons sensiblement notre exposition globale aux marchés. La seconde décision concerne la répartition du risque au sein du portefeuille. Cette décision repose sur l'évolution relative du risque des actifs entre eux. Or, ces derniers mois, le risque du portefeuille a évolué quasi exclusivement en fonction du choix du risque global. Le risque relatif des actifs ayant peu bougé sur la période, la composition entre actifs des portefeuilles a peu évolué.

Votre modèle de risque qui se fonde sur quatre mesures de volatilités, a-t-il été suffisamment réactif ?

Absolument ! L'exposition du All Roads² aux marchés est ainsi passée de 230 % à 70 % entre début mai et fin juin. Cette réduction rapide du risque a permis de limiter significativement notre baisse, qui s'est avérée bien inférieure à celles enregistrées par d'autres gérants de SPR.

La corrélation entre actions et obligations est négative et c'est plus ou moins une constante, un point d'appui important pour la diversification. Cela s'est-il vérifié au cours de ces derniers mois ?



Guilhem Savry

La corrélation de très court terme (1 à 3 mois) entre les obligations et les actions a viré du négatif au positif mais la corrélation à plus long terme est demeurée négative. Cette évolution de court terme explique le moins bon fonctionnement de la diversification observé depuis quelques mois.

Le portefeuille a-t-il été rééquilibré en direction des actifs plus risqués ?

Non, et pour deux raisons. D'une part, bien que la volatilité de l'ensemble des actifs ait augmenté ces trois derniers mois, elle reste encore à des niveaux relativement bas, du moins en comparaison historique. D'autre part, comme précisé plus haut, le risque relatif des différents actifs a peu évolué. Par conséquent, l'allocation entre actifs risqués et obligations est restée assez stable sur la période.

Bien que, par principe, vous évitez de vous livrer à des prévisions sur les rendements, pensez-vous que vous parviendrez à tenir vos objectifs d'ici la fin 2013 ?

Pour ce qui concerne le fonds All Roads, certainement. D'abord parce que nous pensons que la FED va accroître la visibilité de sa stratégie et ceci

sawi

 POUR LES PROFESSIONNELS
PAR LES PROFESSIONNELS

Leader en formation continue depuis 40 ans

Prochaines ouvertures de cours

Octobre

Généraliste en marketing et vente

Janvier

Spécialiste en communication

Spécialiste en marketing

Mars

Spécialiste en vente

Printemps

Spécialiste en événementiel et sponsoring

www.sawi.com/fr

Prochains séminaires

Gestion de projets

Lausanne, 4-5-11 nov. et 18-19-25 nov.

Communication efficace

Lausanne, 28-29-30 oct.

Communication interculturelle

 Lausanne, 1^{er}-2 oct., 6-7 oct. et 2-3 déc.

L'art de la persuasion

Lausanne, 6-13 nov. et 27 nov.-04 déc.

Boostez vos présentations

Lausanne, 8-15 oct.


www.facebook.com/sawi.suisse

www.youtube.com/sawifilm

www.linkedin.com/company/sawisuisse

[@SawiSuisse](https://twitter.com/SawiSuisse)
SAWI Centre suisse d'enseignement

MARKETING - COMMUNICATION - PUBLICITÉ - VENTE - WEB

 Maison de la communication, av. de Florimont 1, 1006 Lausanne - tél. 021 343 40 60 - lausanne@sawi.com




Jean-Louis Nakamura

est toujours favorable aux primes de risque. Ensuite parce que le dernier épisode similaire de « FED turn » a eu lieu en 2004. Les simulations que nous avons réalisées sur cette période pour le All Roads montrent qu'après un « drawdown » important en avril / mai, le fond a terminé l'année très au-dessus de son objectif, corrigeant ainsi rapidement ses pertes. Bien qu'il existe quelques différences entre les deux périodes considérées, notamment au niveau de l'inflation, les similitudes sont suffisamment nombreuses pour que nous soyons optimistes pour les mois à venir. \

- 1) Multi-Asset Risk Parity Portfolios And The Risk of Rising Interest Rates – Strategy Insight, Lombard Odier Investment Managers, Mai 2013
- 2) Le fonds LOF All Roads, géré par Guilhem Savry, est un produit multi-actifs géré essentiellement en parité de risques.

OFFRE SPÉCIALE ABONNEMENT
ENRICHISSEZ-VOUS.
INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.
 LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE,
 DE LA FINANCE & DES CULTURES.

4 MOIS* – 4 N°
 au tarif de CHF 29.–

6 MOIS – 6 N°
 au tarif de CHF 39.–

1 AN – 11 N°
 au tarif de CHF 59.–

2 ANS – 22 N°
 au tarif de CHF 109.–

*Offre découverte, valable une seule fois par adresse.



LE COUP GAGNANT DANS VOTRE STRATÉGIE RH

www.salon-rh.ch



Salon RH Suisse



2 & 3 octobre 2013 | Palexpo Genève

7^{ème} Salon Solutions Ressources Humaines

PARTENAIRES



HR Today
Knowledge for Business



market
magazine

ET SI L'ON POUVAIT CHOISIR ?



STEPHAN M. WIRZ, membre de la Direction de Maklerzentrum Schweiz AG, Bâle

CELUI QUI ACCEPTE UN EMPLOI DOIT ÉGALEMENT ACCEPTER LA SOLUTION DE PRÉVOYANCE CHOISIE PAR SON EMPLOYEUR. IL N'A QU'UNE INFLUENCE INDIRECTE SUR LA FAÇON DONT CETTE PRÉVOYANCE EST STRUCTURÉE ET SUR LE CHOIX DES PRESTATAIRES. LE LIBRE CHOIX AURAIT QUELQUES AVANTAGES...

Le think tank « avenir suisse » constate que peu d'assurés peuvent s'offrir le luxe d'accepter ou de refuser un poste en fonction de la solution de prévoyance proposée par l'employeur. Or, si l'employé avait le choix, il pourrait opter pour une solution conforme à ses besoins : il pourrait déterminer le niveau des prestations de risque qui lui convient, décider s'il veut procéder à des rachats dans le cadre de la LPP et pour quels montants, exprimer son souhait de bénéficier de possibilités de retrait du capital pour l'acquisition d'un logement ou à l'âge de la retraite, et enfin envisager ou non une retraite anticipée. Le libre choix permettrait également à l'employé de choisir l'institution de prévoyance

à laquelle il souhaite adhérer. Et, en cas de changement de poste, il ne serait plus obligé de changer d'institution de prévoyance. Or, une personne qui travaille pour plusieurs employeurs court le risque de voir la déduction de coordination cumulée, ce qui affecte d'autant ses prestations. Fondamentalement, le libre choix de la caisse de pension favoriserait la mobilité de l'employé, la transparence des solutions proposées et la concurrence entre les institutions de prévoyance.

UNE VISION CLARIFIÉE

Mais, comme de nombreuses décisions lui échappent, l'assuré n'a eu, jusqu'à présent, guère de raisons de se préoccuper de sa prévoyance. Au contraire, le libre choix l'inciterait à s'intéresser de plus près à ce thème complexe, d'autant plus qu'il peut déjà s'appuyer sur une certaine expérience. En effet, les prestations du 1^{er} et du 2^e pilier ne suffisant que rarement à la retraite, l'assuré était déjà contraint d'examiner les solutions offertes dans le cadre du 3^e pilier. Il devait, par exemple, régler les questions relatives à sa succession ou se pencher sur les questions liées à l'achat, au financement et à la couverture financière d'un logement.

Le libre choix de la caisse de pension lui donnerait également la possibilité de bénéficier d'un conseil global, embrassant les trois piliers de la prévoyance, une approche d'autant plus indiquée qu'il s'agit de montants importants et de décisions capitales. Il aurait ainsi une vue d'ensemble qui lui permettrait de savoir exactement comment il est assuré et dans quel cas attendre quelle prestation de quelle solution. Enfin, le fait que la liberté de choix en matière de prévoyance professionnelle requière la compréhension et la connaissance de sa propre prévoyance est, lui aussi, un avantage.

Les opposants au libre choix de la caisse de pension arguent fréquemment que si une telle solution était adoptée, l'employeur ne s'engagerait plus au-delà du minimum légal : il se bornerait à offrir les prestations requises

dans le cadre de la loi. Une telle crainte n'est pas totalement infondée et signifierait que les employés pourraient devoir supporter eux-mêmes les coûts de la prévoyance surobligatoire. Toutefois, si le libre choix de la caisse de pension devait être instauré, des dispositions légales claires s'imposeraient à cet égard.

Si les assurés pouvaient choisir librement leur institution de prévoyance, cela conduirait inévitablement à une consolidation du paysage des caisses de pension car les entités les plus petites pourraient avoir du mal à se soumettre au jeu de la concurrence. Globalement, les institutions de prévoyance devraient se préparer à offrir un conseil personnalisé, des produits attractifs et à les mettre sur le marché de façon ciblée et, dans ce contexte, les grandes sociétés seraient avantagées, car elles pourraient tirer parti de leurs structures existantes. Côté coûts, le libre choix inciterait les caisses de pension à simplifier leurs procédures de manière à réduire leurs frais administratifs et à rendre leur offre plus attrayante, avec ce bémol toutefois, qu'il est fort probable que l'investissement nécessaire en marketing ne vienne, lui, peser sur les coûts.

DES CHANGEMENTS INÉLUCTABLES

Quoi qu'il en soit, les adaptations de la LPP risquent fort d'attiser encore les controverses à propos du libre choix. La hausse de l'espérance de vie ainsi que l'évolution démographique en Suisse parlent d'elles mêmes. Un taux de conversion de 6,8% suppose que l'assuré perçoive des prestations de rente pour une durée de 14,7 ans après son départ en retraite. En réalité, il vit aujourd'hui bien plus longtemps, ce qui signifie que l'avoir de vieillesse doit lui permettre d'assurer ses besoins financiers sur une durée nettement plus longue.

À l'évidence, des adaptations sont nécessaires pour sécuriser le financement des prestations de vieillesse. Ainsi, le législateur va devoir envisager de nouvelles solutions pour ce qui concerne l'âge d'entrée et / ou de l'âge de la retraite, le taux de conversion et le montant des cotisations. La votation de 2010 sur la baisse du taux de conversion a montré que ces sujets pouvaient être explosifs et que le processus d'adaptation à la situation actuelle n'irait pas

sans soulever d'opposition. Les citoyens avaient, à l'époque, taxé le projet de loi de « pillage des rentes » et l'avaient torpillé avec une proportion de « non » assassine. Si la situation sur les marchés financiers ne devait pas s'améliorer durablement, le débat sur la rémunération minimale de l'avoir de vieillesse a toutes les chances de s'enflammer à nouveau.

Ces défis ne sauraient montrer plus clairement aux responsables l'importance d'une information transparente et compréhensible, d'un conseil compétent et d'une concurrence accrue. Bien qu'une séparation entre les régimes obligatoire et surobligatoire soit envisageable, elle compliquerait la mise en œuvre de la LPP et ne résoudrait pas le problème du cumul des déductions de coordination, sans même parler du fait que les employeurs auraient tendance à se cantonner à leurs seules obligations légales. En revanche, avec le libre choix de la caisse de pension, l'assuré pourrait décider en toute liberté comment et sous quelle forme organiser sa prévoyance, ce qu'il ne peut faire aujourd'hui, et encore, avec des limitations, que pour le 3^e pilier. Dans tous les cas, il prendrait conscience que la prévoyance n'est pas seulement l'affaire de l'État et de son employeur, mais que sa responsabilité personnelle est, elle aussi, largement engagée. \

LA CLÉ
POUR VOTRE SOLUTION
DE PRÉVOYANCE
PROFESSIONNELLE
PERFORMANTE

POLYGRAPHE
DESSINATEUR
MÉDECIN
PSYCHOLOGUE
PHARMACIEN
AVOCAT
NOTAIRE
ÉBÉNISTE
ORTHOPÉDISTE
CONFISEUR
BOULANGIER
LIBRAIRE
FERBLANTIER
ENTREPRENEUR
INSTALLATEUR
INGÉNIEUR
GÉRANT DE FORTUNE
CARROSSIER
COMMERÇANTS
VÉTÉRIKAIRE
MÉCANICIEN
CHARPENTIER
PÂTISSIER
IMPRIMEUR
DÉCORATEUR
INFORMATICIEN
ARCHITECTE
LABORANTIN
PME
DENTISTE
ÉLECTRICIEN
PEINTRE
FLEURISTE

Copré
LA COLLECTIVE
DE PRÉVOYANCE
Depuis 1974

Prévoyance 2^e pilier pour les PME
☎ 0848 000 488 www.copre.ch

LA BOURSE OU LA FED ?



Christine de Laub

DAMIEN OBERHOLZER, professeur de finance à l'European University Genève et Montreux, MBA Private Banking

Depuis quelque temps, le monde financier est suspendu aux décisions des banques centrales, et plus particulièrement à celles de la banque centrale américaine (Fed). Son président, Ben Bernanke, et ses collègues, détiendraient-ils le sésame du marché des actions ?

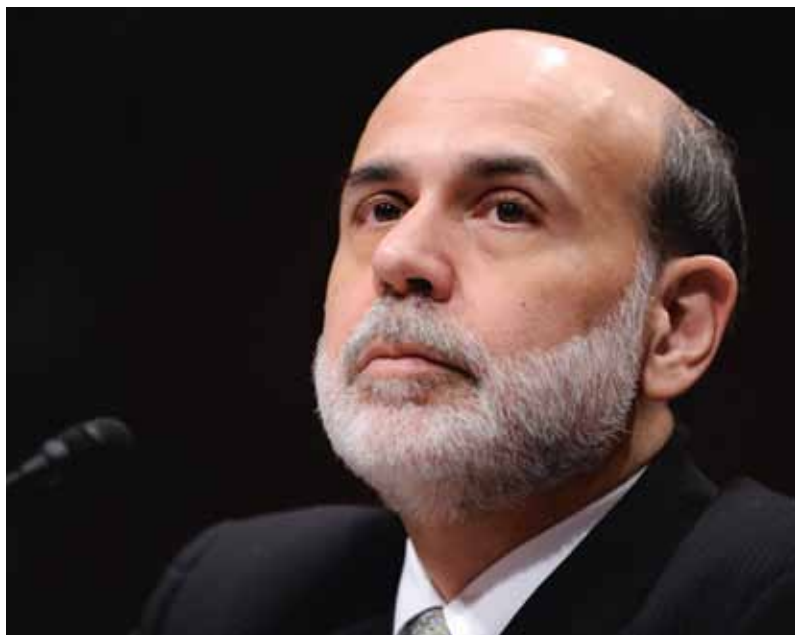
Que la bourse monte ou qu'elle baisse, les analystes nous servent la même rengaine : le lundi, « le marché progresse du fait d'un allongement probable de la période d'assouplissement monétaire de la Fed » tandis que le mardi, « le marché baisse en raison d'un éventuel durcissement de la politique monétaire de la Fed ». Jour après jour, la Fed est évoquée pour expliquer les variations boursières. Que signifient ces annonces et en quoi les décisions de la Fed influencent-elles la valeur d'une action ?

Le premier assouplissement monétaire (quantitative easing ou QE) a été mis en place par la banque centrale américaine fin 2008 dans le but de contrer la crise financière. Il a consisté à racheter 1,35 trillions de dettes adossées à des crédits immobiliers et 300 milliards de bons du Trésor. Depuis, la Fed a procédé à deux assouplissements supplémentaires et elle rachètera 85

milliards d'obligations par mois jusqu'à ce que l'inflation et le taux de chômage atteignent des niveaux acceptables. Pendant ce temps, les deux principaux indices d'actions américains, le S&P 500 et le Dow Jones, ont atteint des niveaux record : ils ont pour ainsi dire doublé ! Et pour cause, en rachetant des obligations, la Fed augmente son bilan d'obligations et accroît ainsi, directement, le montant d'argent liquide disponible sur le marché. L'argent étant plus abondant, les taux d'intérêts diminuent. Les entreprises peuvent donc emprunter plus facilement et investir pour développer leurs activités, ou distribuer davantage de dividendes. Les actions se trouvent ainsi dopées, et leur valeur s'accroît.

MAUVAISE NOUVELLE, BONNE BOURSE

Dans un tel contexte, il est facile de comprendre pourquoi tout resserrement monétaire comme le fameux « tapering », affole les marchés. Il est même sur le point de devenir plus important que les résultats économiques des États ou des entreprises ! En effet, à la fin des deux premiers QE, le marché s'est massivement déprécié, perdant plus de 15 % en avril 2010 et plus de 20 % en juillet 2011. Aussi absurde que cela puisse paraître, la corrélation entre le rétablissement économique des États et la valeur des actions est devenue négative. En effet, dans le contexte actuel, une bonne nouvelle sur la croissance ou sur l'emploi outre-Atlantique impliquant une réduction des injections de liquidités de la Fed, elle diminue subséquemment la facilité de financement. Par conséquent, la bourse chute ! En revanche, une mauvaise nouvelle économique ayant pour effet d'allonger la durée des perfusions de liquidité, elle favorise l'envol des actions. La communauté financière se rend bien compte que cette anomalie ne pourra pas durer et que les actions réagiront à nouveau en rapport avec l'économie réelle, une fois la situation normalisée. Une prémisse de ce rétablissement s'est manifestée le 27 août, lorsque les bourses mondiales ont baissé massivement en raison des craintes d'implication des alliés en Syrie. Le marché a logiquement réagi négativement à une annonce géopolitique : la guerre.



Ben Bernanke, le président de la banque centrale américaine, détiendrait-il le sésame du marché des actions ?

QUE CROIRE ?

Une telle situation est déstabilisante pour les investisseurs en actions. Comment analyser un résultat macroéconomique lorsque la logique économique est totalement biaisée du fait d'une surabondance d'argent à disposition ? Est-il sain d'investir dans un marché obéissant essentiellement aux décisions d'une banque centrale ou faut-il attendre le retour aux fondamentaux ? Jusqu'à quand fonctionnera le vieil adage « don't fight the Fed » ? Si la Fed décide de dépenser des milliers de milliards de dollars pour stimuler l'économie, pour quelles raisons

**« UNE BONNE NOUVELLE SUR
LA CROISSANCE FAIT CHUTER LA BOURSE
ALORS QU'UNE MAUVAISE NOUVELLE
ÉCONOMIQUE FAVORISE SON ENVOL.
LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE SE REND
BIEN COMPTE QUE CETTE ANOMALIE
NE POURRA PAS DURER. »**

l'investisseur ne considérerait-il pas que ce processus va fonctionner et qu'il est judicieux de poursuivre l'achat d'actions ? Quelles que soient les réponses à ces questions, on peut néanmoins se demander si les actions sont surévaluées ou, au contraire, encore intéressantes. Et sur ce point, les avis divergent. Alors que certains anticipent une correction de 30 % au minimum, d'autres estiment que les bénéfices des entreprises sont à l'origine des cours actuels et que la hausse se poursuivra.

LA PRUDENCE S'IMPOSE

C'est tout le paradigme de la situation actuelle : personne ne peut vraiment le prédire... Sommes-nous dans la même situation qu'en 1997, lorsque la valeur des actions avait doublé avant de chuter violemment ? S'il y a là une leçon à retenir, c'est que chaque investisseur doit comprendre, accepter et mesurer le potentiel de baisse car certains événements peuvent survenir très rapidement et avoir un impact majeur sur les marchés. Le 22 mai dernier, Ben Bernanke a laissé entendre qu'il pourrait réduire son soutien massif aux marchés financiers plus tôt que prévu puis, il est revenu sur ses dires. Cela n'a empêché les taux à 10 ans de grimper de près de 1 % aux Etats-Unis alors que, parallèlement, une certaine tension s'emparait des places financières mondiales. La prudence doit donc rester de mise. Compte tenu des commentaires des dirigeants, des économistes, indépendants ou non, et des professionnels de la finance, il paraît très difficile de prévoir si une réduction de l'assouplissement monétaire débouchera sur une correction massive des marchés ou, au contraire, sur un atterrissage en douceur. La multitude des avis et les divergences d'opinion prouvent que nul ne connaît la réponse. Aussi ne puis-je qu'encourager l'investisseur rationnel à beaucoup de retenue. \

ENRICHISSEZ-VOUS. INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE,
DE LA FINANCE & DES CULTURES



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH





ACTIONS SUISSES

DOSSIER
ACTIONS SUISSES



URI, SCHWYTZ, INTERNATIONAL

LES ACTIONS SUISSES REPRÉSENTENT MOINS DE 5 % DE LA CAPITALISATION BOURSIÈRE MONDIALE. POURTANT, COMME LE CHOCOLAT, ELLES VALENT LE DÉTOUR. PIGUET & GALLAND & CIE QUI SE DÉDIE À L'INVESTISSEUR RÉSIDENT, LEUR ALLOUE LA PART DU LION DANS SES GRILLES D'ALLOCATION DOMESTIQUES ET TABLE SUR UNE DÉCENNIE « GAGNANTE » POUR LES ACTIONS. CREDIT AGRICOLE SUISSE SE MONTRE TOUT AUSSI ENTHOUSIASTE POUR CE MARCHÉ OÙ LE GÉRANT CONTINUE DE TROUVER DE LA CROISSANCE ET, PLUS ENCORE, DE LA « QUALITÉ-CROISSANCE ».



ACTIONS SUISSES : URI, SCHWYZ, INTERNATIONAL QUE DU BONHEUR (OU PRESQUE)

PAR VÉRONIQUE BÜHLMANN

**POUR L'INVESTISSEUR SUISSE,
LA DIVERSIFICATION PASSE
PAR... LA SUISSE ET LES
MOYENNES CAPITALISATIONS.**

Lors de l'inauguration de son nouvel immeuble en mai dernier, la banque Piguet Galland & Cie SA annonçait son « nouveau modèle pour le secteur du Private Banking ». Ce modèle, décrit comme « une réponse à la crise liée à la disparition du secret bancaire fiscal », implique que la banque se consacre quasi exclusivement à la clientèle résidente et fasse « des choix auxquels les banques n'étaient pas habituées ». Elle renonce notamment à l'approche opportuniste du type « one size fits all ». Considérant que, sur le long terme en particulier, la performance est la vitrine d'une banque privée, elle accepte « d'être jugée sur les résultats de gestion et sur la qualité de conseil ». Pour son CIO, Daniel Varela, il s'agit de proposer « un vrai contrat de performance ».

Comment cette réorientation se traduit-elle dans la gestion des actions suisses ? Elle s'exprime en premier lieu dans les grilles d'investissement de la banque, qui distinguent le portefeuille pondéré CHF (international) du portefeuille pondéré CHF (domestique). Dans le premier, la part dévolue aux actions suisses n'est que de 2 %, alors qu'elle se monte à 16 % dans le second. La part actions totale de ces deux portefeuilles s'élevant à 38 %, le poids de la bourse suisse y est donc de respectivement 5 et 42 %, contre 4 % dans l'indice des actions mondiales. La préférence domestique est donc bien marquée.

URI, SCHWYZ, INTERNATIONAL

Outre répondre au biais psychologique qui veut que les investisseurs privilégient le local parce qu'ils ont le sentiment de bien le connaître, cette surexposition repose également sur certaines caractéristiques propres à la bourse suisse. En privilégiant les valeurs suisses, l'investisseur s'économise le casse-tête du risque de change, un risque qui a pu faire perdre tout le bénéfice de la diversification internationale sur certaines périodes. En second lieu, les entreprises qui composent le Swiss Market Index (SMI) versent traditionnellement de bons dividendes, un avantage terriblement prisé durant toutes ces années

LES VALEURS PHARMACEUTIQUES ENTRENT DANS UNE PHASE DE RÉÉVALUATION DE LEURS PERSPECTIVES DE CROISSANCE.

de vaches maigres pour les détenteurs d'obligations. En troisième lieu, le marché suisse est réputé défensif : Nestlé en est l'exemple par excellence. En période d'incertitude quant à la croissance, c'est également un plus. Mais, comme le précise Guy Charlet, First Vice-President - Research & Investments et gérant du fonds actions suisse de la banque : « ce caractère défensif s'atténue dans la mesure où les valeurs pharmaceutiques entrent dans une phase de réévaluation de leurs perspectives de croissance (rerating) ». Enfin, les entreprises suisses étant largement tournées vers l'international, elles le représentent de facto.

LES THÈMES ACTUELS DU GÉRANT :

Renaissance industrielle aux États-Unis (ABB, Sulzer), Rerating de la pharma, restructuration parmi les Mid Caps, rendement (assurance non-vie).

LES TOP PICKS :

Roche, Novartis, Zürich à 6 mois, Clariant, ABB, Syngenta.

IL EXISTE D'AUTRES
TECHNIQUES DE POINTE
POUR ÉTENDRE SON PATRIMOINE



créafinance.com

REYL & CIE S.A. www.reyl.com

GENÈVE ZÜRICH LUGANO PARIS LONDRES
LUXEMBOURG SINGAPOUR HONG KONG


REYL
A NEW APPROACH TO BANKING

JOUER LA TRANSFORMATION

Ce qui est vrai pour le SMI l'est moins pour les moyennes capitalisations. Aux yeux de Guy Charlet, ces dernières présentent actuellement au moins trois avantages. D'une part, elles permettent de sortir des sentiers battus et de se positionner sur des thèmes d'investissement qui ne sont pas représentés dans les grandes capitalisations. D'autre part, les moyennes capitalisations ne se traitant qu'avec une prime minime par rapport aux valeurs du SMI, elles restent relativement bon marché. Enfin, ce vivier permet de renforcer certains secteurs porteurs, comme la pharma actuellement.

Un thème d'investissement qui s'accorde mieux avec les moyennes capitalisations qu'avec les grandes, est celui des sociétés en restructuration/transformation. Parmi elles, Guy Charlet cite Clariant, qui s'est recentrée sur ses segments d'activité les plus porteurs, mais aussi Oerlikon, Sulzer, Arbonia-Forster ou Daetwyler. Ce sont donc essentiellement des valeurs industrielles qui, incluses dans un portefeuille, le diversifient. Quid des banques ? Dans ce secteur, si l'on en croit le dernier rapport de KPMG, la consolidation devrait aller bon train. Guy Charlet est dubitatif. Selon lui, les titres sont redevenus assez chers et le secteur présente peu d'opportunités.

LA DIVERSIFICATION SELON CS

S'il ne voit guère d'intérêt aux valeurs bancaires secondaires, le gérant se montre beaucoup plus enthousiaste pour les ténors. Et, contrairement à nombre de ses confrères, il préfère Credit Suisse à UBS. Il explique : « parce qu'UBS est sortie de l'activité de banque d'investissement, elle a plu à un marché qui, me semble-t-il, est allé un peu vite, l'action UBS se traitant bientôt avec les mêmes multiples que Julius Baer. Au contraire, Credit Suisse a gardé une certaine diversification, notamment dans la banque d'investissement. Aussi, et malgré ses très bons chiffres, le titre est-il resté en retrait. Mais, si la banque d'investissement, et notamment le trading sur actions, est une activité volatile aux marges plus réduites que celles de la banque privée, lorsque les marchés sont porteurs, ce qui est le cas si l'on table sur un marché haussier pour les actions, alors les revenus dégagés par cette activité progressent rapidement. Par conséquent, le CS présente un modèle d'affaires diversifié, sans doute porteur à long terme ».

LA DÉCENNIE GAGNANTE

Pour les mois à venir, le potentiel de hausse du marché suisse n'est pas épuisé : ce dernier pourrait bénéficier de la réévaluation des perspectives de croissance du secteur pharmaceutique. L'inconnue vient du marché américain. Donnant le ton sur les bourses, il pourrait freiner la progression du marché local. Guy Charlet table donc sur une consolidation latérale avant le rallye de fin d'année qui devrait intervenir dès novembre. Et, compte tenu des perspectives négatives pour les obligations, le retour sur les actions pourrait devenir durable : « Après la décennie perdue sur les actions, nous sommes peut-être à l'aube d'une décennie gagnante », conclut le gérant. \



**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







Guy Charlet, First Vice-President *Research & Investments* et gérant du fonds actions suisse de la banque

LES BONNES SOCIÉTÉS NE FONT PAS TOUJOURS LES BONS TITRES

Parce qu'il baigne dans la même économie que les entreprises « locales », l'investisseur domestique est tenté de jouer ses « chouchous ». Aussi, le recours à un gérant externe lui paraît-il superflu. Or, comme le souligne Guy Charlet, il est important de faire la distinction entre bonnes sociétés et bons titres, l'un ne va pas nécessairement de pair avec l'autre. Il explique : « Société Générale de Surveillance est une très bonne société. Mais, se traitant à 22 ou 23x les bénéfices, elle est trop chère et ce, d'autant plus que les bénéfices attendus risquent d'être recalibrés à la baisse. Dans la phase actuelle, ce n'est donc pas un « bon » titre ».

La distance, une vision plus large, des informations plus pointues ainsi qu'une discipline d'investissement, comptent parmi les principaux atouts du gérant externe. « Nous sommes toujours mesurés dans la mise en œuvre de nos convictions. Nous ne pouvons pas nous laisser aller à nos enthousiasmes » explique Guy Charlet qui précise : « ce sont les perspectives qui sont les nouvelles, les nouvelles sont déjà anticipées par les marchés ». Est-ce vrai ? Nous l'avons testé en lui demandant de réagir à brûle-pourpoint aux titres de l'actualité du jour (29 août).

Implemia accroît nettement ses résultats :

« Même si la société continue à surprendre positivement, j'en suis sorti après avoir réalisé une bonne performance. Si ce titre venait à retrouver un niveau de valorisation plus abordable, il pourrait redevenir intéressant ».



Josef Ackermann, président du conseil d'administration de Zurich Insurance Group, démissionne :

« L'action était déjà en déroute depuis quelque temps. Alors que le secteur de l'assurance-non vie est porteur, les chiffres trimestriels de Zurich sont plutôt moyens et les perspectives annoncées par le groupe ne sont pas suffisamment alléchantes, du moins si on les compare à celles de la Bâloise. Cette démission ajoute donc à l'incertitude et je reste sur ma faim depuis plusieurs trimestres. Cependant, si la stratégie annoncée était réaffirmée, il me semble qu'une opportunité d'entrer pourrait se présenter très prochainement ».

Givaudan confirme ses objectifs de croissance et son dessein de réaliser 50 % des ventes sur les émergents :

« Trop cher, c'est typiquement la bonne entreprise mais pas le bon titre. Je ne l'ai jamais eu et je reconnais m'être trompé. Pour ce qui concerne les émergents, ce seuil de 50 % n'est pas particulièrement élevé en comparaison d'autres entreprises. En outre, ce qui importe, c'est de savoir quels pays sont regroupés sous la dénomination « émergents ». En parcourant rapidement l'article, Guy Charlet fait remarquer qu'il ne mentionne pas le niveau de valorisation du titre... une omission significative ? »

Une banque privée sur quatre va disparaître (étude KPMG et de l'Université de Saint-Gall) :

« C'est un risque pour l'économie suisse. Le taux de chômage est actuellement faible mais la tendance s'inverserait si ¼ des banques privées venaient à disparaître. Les répercussions seraient économiques mais la nouvelle n'a pas d'impact sur la bourse. »

DU « BÊTA MODÉRÉ » QUI PERFORME

DANIELE REZZONICO

Stratégie actions, gestion discrétionnaire
Crédit Agricole Suisse

À l'heure où les économies développées s'efforcent de renouer avec une dynamique positive, le moteur émergent est confronté à des sorties de capitaux. Qu'en est-il de la Suisse ?

Le pays bénéficie de fondamentaux économiques et financiers solides et continue à faire face au franc fort. La banque centrale a bien réagi en stoppant l'appréciation de sa monnaie face à l'euro, devise de la principale zone de partenariat économique de la Suisse. Mais la capacité de réaction de ses dirigeants ne s'arrête pas là, en témoigne le récent accord de libre-échange avec la Chine. Cette ouverture à l'international contribue à alimenter le potentiel de croissance d'une économie qui possède des entreprises solides à caractère international ainsi que des sociétés spécialisées dans les secteurs de niche.

De la croissance à la qualité-croissance

Au-delà des phénomènes de flux et de rotation en matière de style d'investissement, la croissance régulière des ventes et des bénéfices permet aux entreprises de surmonter les difficultés, souvent causées par des phénomènes exogènes. Cependant, pour maintenir cette croissance

**LES VALEURS À CROISSANCE RÉGULIÈRE
OFFRANT LE DOUBLE AVANTAGE D'UN BÊTA
FAIBLE À MODÉRÉ ET D'UN POTENTIEL
D'APPRÉCIATION DE LEUR COURS DANS LE
TEMPS, LEUR RELATION RISQUE / RENDEMENT
ESPÉRÉ EST DONC OPTIMALE.**

dans la durée, elles doivent se différencier par une politique active d'innovation qui implique des moyens importants, tant en ressources humaines que financières, ces dernières dépendant, en particulier, d'une génération suffisante de cash-flow libre (excédents de trésorerie dégagés par l'exploitation).

Lorsque la différence entre le cash-flow d'exploitation et les dépenses courantes en capital est positive, l'entreprise est en mesure de consolider son bilan et de saisir les opportunités d'investissement porteuses de croissance comme, par exemple, le rachat d'entreprises. Elle peut également distribuer des dividendes ou procéder à des rachats d'actions.

En outre, la stabilité du bénéfice lui confère un avantage supplémentaire sur le plan boursier, celui de limiter la volatilité du cours de ses actions. Leur risque se mesure également au moyen du bêta, défini comme la sensibilité moyenne d'un titre aux variations de son indice de référence. Les valeurs à croissance régulière offrant le double avantage d'un bêta faible à modéré et d'un potentiel d'appréciation de leur cours dans le temps, leur relation risque / rendement espéré est donc optimale.

Vraiment chère ?

La bourse Suisse souvent considérée comme étant de qualité... mais chère ? Ses poids lourds dans la consommation de base et dans la pharma, ainsi que l'absence de grandes valeurs liées à la technologie, expliquent cette première impression ; une analyse plus approfondie du SMI, l'indice composé des 20 valeurs les plus liquides de cette bourse, permet de la nuancer. Nestlé, pour la consommation défensive, ainsi que Novartis et Roche, les grandes pharmas, trois valeurs qui représentent ensemble près de 60% de l'indice, offrent, sur le long terme, une croissance modérée du chiffre d'affaires ainsi qu'une progression raisonnable des bénéfices.

À plus brève échéance, le momentum de révision (indicateur d'analyse technique utilisé par les intervenants en bourse) du chiffre d'affaire et du résultat net est négatif chez Nestlé, alors que les grandes pharmas s'en sortent mieux, Roche en particulier. Cependant, la rentabilité de ces trois grandes valeurs, est solide. En matière d'évaluation, Nestlé est la plus chère et génère un peu moins de rendement du cash-flow libre que les pharmas. En termes de dividendes, les trois titres sont attrayants et leurs bêtas, modérés. Roche « fait l'indice » sur le long terme et, depuis deux ans, Novar-

LES DIX PRINCIPALES VALEURS DU SMI AU CRIBLE

Indice suisse (minuscule) S début septembre 2013

Société	Industrie	Poids dans indice	Bêta 6 mois Indice SMI / Indice monde	Rendt brut Dividende 2013	Trend Dividende sur 3 ans	Dividende / Bénéfice 2013	Rendement FCF* 2013
Nestlé	Consommation de base	20.56%	0.69	3.5%	hausse	64%	4.1%
Novartis	Industrie pharmaceutique	19.6%	0.8	3.7%	hausse	64%	6.4%
Roche	Industrie pharmaceutique	17.3%	0.61	3.5%	hausse	57%	6.5%
Ubs	Financières	6.9%	1.12	1.3%	redressement	30%	n.s.
Richemont	Consommation discrétionnaire	5.0%	1.66	1.1%	hausse	24%	3.5%
Abb	Indutrie	4.8%	0.99	3.9%	hausse	55%	6.6%
Credit Suisse	Financières	4.5%	1.3	3.0%	baisse	31%	n.s.
Zurich Assurances	Financières	3.6%	0.78	7.7%	stable	64%	n.s.
Syngenta	Matériaux	3.6%	0.76	3.0%	hausse	49%	5.4%
Swiss Re	Financières	2.6%	0.72	6.8%	hausse	49%	n.s.
Swatch	Consommation discrétionnaire	1.8%	1.3	1.4%	hausse	24%	1.9%
Transocean	Énergie	1.6%	1.46	4.2%	redressement	46%	0.0%
Holcim	Matériaux	1.5%	1.27	2.2%	baisse	31%	4.8%
SGS	Industrie	1.2%	0.44	3.0%	stable	73%	3.6%
Julius Baer	Financières	1.0%	1.05	1.6%	stable	76%	n.s.
Givaudan	Matériaux	1.0%	0.76	3.3%	hausse	80%	5.5%
Swisscom	Télécommunications	1.0%	0.51	4.2%	stable	71%	6.4%
Geberit	Matériaux	0.9%	0.91	3.2%	hausse	64%	5.4%
Adecco	Industrie	0.9%	1.01	2.6%	hausse	59%	4.9%
Actelion	Industrie pharmaceutique	0.7%	0.99	1.6%	hausse	32%	6.0%
Marché suisse		79.5%	0.86	3.4%		54%	4.9%

*Le rendement du free cash-flow (FCF) se calcule en divisant le FCF par le nombre d'actions. Il permet de comparer les entreprises du même secteur d'activité. Plus le rendement est favorable, meilleure est l'entreprise

tis se redresse. Autre pharma, Actelion, spécialisée dans les maladies cardiaques et pulmonaires, se distingue par une progression robuste de ses bénéfices. Cette société, financièrement solide, génère un cash-flow libre implorant.

JULIUS BAER SE DISTINGUE

Du côté des financières (un peu moins de 20 % de l'indice), les banques profitent actuellement de la réduction du risque systémique et du redressement attendu des bénéfices depuis les creux atteints l'an passé. Cependant, compte tenu de la volatilité élevée des résultats et du niveau des fonds propres qui demeurent limités par rapport au total du bilan, nous restons prudents sur le moyen terme : ces valeurs pourraient ne pas avoir terminé leur phase de « deleveraging », réduction massive de la taille de leur bilan. Une exception cependant, Julius Baer : outre ses bonnes perspectives bénéficiaires, la société possède un bilan plus solide que les grandes banques et son bêta est en ligne avec l'indice des actions suisses. Enfin, côté assurances, Swiss Re bénéficie d'une volatilité et d'une évaluation modérées et offre un rendement du dividende attrayant.

Autre secteur important, la consommation discrétionnaire (8 % de l'indice) est représentée par des marques fortes de l'industrie du luxe qui ont su diversifier tôt leur activité dans les marchés émergents et

particulièrement en Chine. Richemont et Swatch, continuent de croître et affichent des marges bénéficiaires au plus haut historique. L'unique risque auquel elles pourraient être confrontées tient en un bêta élevé qui les rend sensibles à d'éventuelles corrections de marché. Au coude à coude avec le marché américain

Sur le plan mondial, la bourse helvétique se distingue par la solvabilité élevée de ses entreprises et un degré de volatilité inférieur. Son évaluation est proche de celle du marché américain mais, en dépit de la force du franc, sa progression reste étonnante (en 2013, chiffres d'affaires : +5 % et bénéfices : +16 % sur 2013). Capacité d'innovation, stratégie de développement à l'international et réserves importantes de liquidité contribuent à cette croissance. On peut donc qualifier ce marché de « bêta modéré qui performe », d'autant plus que la stabilité de ses marges bénéficiaires semble devoir lui procurer un potentiel additionnel de progression sur le moyen terme. \



La référence suisse de l'affichage numérique

Avec un tiers des centres commerciaux de Suisse dont 10 parmi le top 20*, 3 millions de shoppers chaque semaine, une offre de plus de 650 écrans, nous sommes l'acteur incontournable dans les centres commerciaux.

Avec la touche helvétique en plus, communiquer avec nous est la garantie d'une campagne de qualité, puissante, ciblée, moderne et efficace.

**Classement selon le CA, étude GfK 2013*



neo advertising
TURNING OOH INTO DIGITAL

SEULES LES MATIÈRES PREMIÈRES PROGRESSENT



ALAIN FREYMOND, associé BBGI Group

Christine de Laë

APRÈS AVOIR LONGTEMPS RÉSISTÉ, LE MARCHÉ SUISSE A FINALEMENT ÉTÉ ATTEINT PAR LES TURBULENCES DU MARCHÉ AMÉRICAIN. AINSI, NI LES DERNIÈRES STATISTIQUES DU PIB, NI LA HAUSSE DE L'INDICE KOF N'ONT PU ÉVITER AUX INDICES DE TERMINER LE MOIS D'AOÛT DANS LE ROUGE.

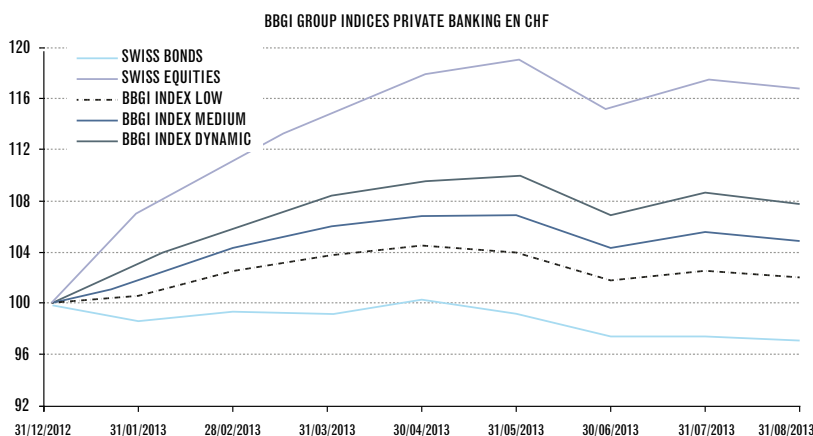
Ce mois aura été bien morose pour les investisseurs puisque seules les matières premières ont progressé. Elles ont poursuivi leur rebond entamé le mois précédent sous l'impulsion des métaux précieux et de l'effet de change (+ 0.39% pour le USD/CHF).

La baisse la moins marquée est allée aux obligations suisses et internationales qui ont cédé respectivement -0.06% et -0.29%. Ont suivi la gestion alternative (-0.48%) et les actions suisses (-0.60%) qui ont décroché en fin de mois. Les pertes ont été plus conséquentes pour les autres classes d'actifs. Le private equity (-1.71%) et les actions internationales (-1.75%) affichent néanmoins des performances très satisfaisantes depuis le début 2013, à respectivement +21.15 et +13.46%. Le perdant du mois est l'immobilier international (-3.92%) pris dans le sillage d'un marché immobilier américain pénalisé par la remontée des taux hypothécaires.

Dans un tel contexte, même les portefeuilles diversifiés ne sont pas parvenus à rester dans le positif. La stratégie BBGI Group Private Banking «risque faible» affiche le recul le plus faible (-0.43%), les placements à revenus fixes limitant la correction. Viennent ensuite les stratégies «risque modéré» (-0.56%) et «risque dynamique» (-0.68%). Cette dernière conserve néanmoins une belle performance depuis le début de l'année (+7.85%), soutenue par les bons résultats du private equity, des actions suisses et internationales. \

LE GAGNANT DU MOIS:
Matières premières:
+ 3.78%

LE PERDANT DU MOIS:
Immobilier international:
- 3.92%



MAIS POURQUOI LES ÉMERGENTS ME DIREZ-VOUS ?



THOMAS VEILLET et LOÏC SCHMID, www.investir.ch

Et vous aurez bien raison, en ouvrant n'importe quel quotidien financier vous ne manquerez pas de tomber sur un article qui parle de l'effondrement des marchés émergents, d'eux et de leurs monnaies. Et, comme l'investisseur moyen a tendance à se comporter avec l'originalité et l'esprit d'indépendance d'un mouton, tout le monde est terrorisé par ces marchés, tout le monde a peur que la Turquie ou l'Égypte ne disparaissent dans un grand fracas.

Mais nous aimons les extrêmes, en particulier le moment où tout le monde se précipite vers la sortie. C'est là qu'il faut justement commencer à réfléchir car c'est là, en général, que le

marché arrête de penser et de respirer. Nul besoin d'avoir fait des études d'histoire de la finance pour savoir que c'est lors des paniques que se réalisent les plus belles affaires, en particulier dans des pays qui ne peuvent que se développer.

Voici donc quelques graphiques qui représentent les ETF de plusieurs de ces pays qui se trouvent dans des phases de transition, avec des scénarios possibles pour l'avenir [flèche violette]. Signalons encore que ces ETF's (trac-

**POSONS-NOUS CETTE
SIMPLE QUESTION : SI LES
MONNAIES DES MARCHÉS
ÉMERGENTS S'EFFONDRENT,
CELA NE SERA-T-IL PAS,
À TERME, UN AVANTAGE POUR
LEURS EXPORTATIONS ?**

kers) sont facilement accessibles sur la bourse de New York et que, dans le cadre d'une allocation globale, étant donné la volatilité de ce type de marchés, une pondération maximum de 5 % pour l'ensemble d'un portefeuille ne devrait pas être dépassée (dans le cas où les 6 ETF seraient sélectionnés). \



 Lignes pleines violettes : cours de bourse

 : canal ou formation technique

 Lignes traitillées violettes : scénario envisagé par investir.ch

 Notre objectif de cours à moyen/long terme

Places limitées

ACCESS MBA

Salon MBA One-to-One GENEVA OCTOBRE 12

Diplôme le plus prestigieux au monde, le MBA est le sésame pour réorienter votre carrière, accéder à des postes en management de haut niveau, et doubler votre salaire. (Financial Times 2013)

- > Rencontres One-to-One avec les Directeurs d'admission
- > Orientation personnalisée avec des experts MBA

Inscription obligatoire sur :
www.accessmba.com

market

jobtic.ch

&success
career

eFINANCIALCAREERS
THE FINANCIAL JOB MARKETPLACE

L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : LA COMPÉTITIVITÉ PAR L'INFORMATION



PHILIPPE EBERHARD, administrateur-délégué Geneva Intelligence SA

SI LES ÉVÈNEMENTS RÉCENTS TELS QUE LES AFFAIRES SNOWDEN OU FALCIANI ONT MIS EN LUMIÈRE LES RISQUES LIÉS À L'EXPLOITATION DE DONNÉES DITES SENSIBLES, ILS ONT ÉGALEMENT DÉMONSTRÉ LE RÔLE DÉTERMINANT DE L'INFORMATION EN TANT QUE FACTEUR D'INFLUENCE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE.

À l'heure où les entreprises sont submergées de données, il devient de plus en plus complexe de déterminer la pertinence de la bonne information et la manière de l'exploiter efficacement : c'est ce défi que l'intelligence économique (IE) tente de relever. Discipline qui couvre tout le cycle de l'information, l'IE se définit par la collecte, le traitement, l'analyse, et la diffusion de l'information opérationnelle et stratégique aux acteurs

pertinents dans un but d'avantage compétitif, de protection du patrimoine de l'entreprise, ou d'influence.

Des études réalisées en Suisse romande ont révélé que la pratique de l'IE y était plutôt sporadique et aléatoire. Les entreprises développent généralement une posture réactive, à défaut de mettre en place des systèmes de veille systématique qui leur permettent d'anticiper. Il semble toutefois que cette discipline tende à se développer et elle apparaît de plus en plus comme une réponse au retard de compétitivité des PME. La Haute école de gestion de Genève est d'ailleurs la 1ère institution universitaire publique en Suisse à proposer un DAS (Diploma of Advanced Studies) spécialisé en intelligence économique et veille stratégique. Cette formation aborde les méthodes et les techniques qui permettent aux organisations de maîtriser l'information stratégique et de l'analyser afin d'accroître leur compétitivité.

LE LOBBYING : UN EXEMPLE D'UTILISATION DE L'INFORMATION À DES FINS DÉCISIONNELLES

Pour aider une entreprise, le consultant en IE va dresser un état de la situation réglementaire et politique en lien avec son client, assurer une veille législative et réglementaire pour les décisions publiques qui ont une incidence, identifier les acteurs clés à « éduquer » puis élaborer des stratégies d'approche en se plaçant du point de vue des autorités publiques. Il devra ensuite aider son client à construire un message et à le diffuser aux acteurs pertinents en collaboration avec des cabinets de lobbying spécialisés.

DÉMYSTIFICATION D'UN A PRIORI

Le terme « intelligence » revêt une dimension ambiguë. En effet, « intelligence » renvoie implicitement à la traduction du « renseignement » anglo-saxon, tout comme il renvoie à l'intellect dans le sens analyse. Cependant, la discipline n'a d'obscur que ce que le praticien veut bien lui donner puisque l'IE consiste en la recherche d'information de source ouverte et obtenue de manière légale mais difficile d'accès.

À l'origine, l'IE renvoyait à une méthode intelligente de compilation et d'utilisation des données internes à l'entreprise, ce qui équivaut à la Business Intelligence anglo-saxonne (ensemble des techniques et procédures de traitement de l'information à des fins de prise de décisions managériales). Petit à petit, le domaine d'application de l'IE s'est étendu à toute information en lien avec l'entreprise : ses données internes, son environnement direct et indirect, son patrimoine, ses salariés, ses partenaires, ses concurrents... De plus, la démocratisation des usages et pratiques informatiques a sophistiqué la discipline permettant un accès à l'information toujours plus poussé.

LE CONSULTANT EN INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE N'EST NI UN BARBOUZE, NI UN ESPION !

Le « barbouze » ou celui qui pratique de « l'espionnage industriel » est celui qui franchit la « ligne noire » et utilise des méthodes non-officielles pour obtenir une information qu'il pourra plus facilement monnayer (vol de données par piratage informatique, corruption, investigations ...) ou une information explicitement illégale.

Les clients sont souvent à l'origine des faux pas du consultant car ils ont une image faussée du praticien en IE. L'absence de réglementation et de code déontologique de la profession en Suisse romande contribue à accentuer cette idée reçue.

La pratique de l'IE aujourd'hui n'a rien à voir avec des prétendues techniques de « barbouzerie » comme l'opinion publique aime à la qualifier. Elle n'a de commun avec les usages militaires ou des services de renseignements étatiques que la méthodologie analytique et le but, à savoir, la recherche d'information stratégique dans un objectif d'aide à la décision.

En France, la profession est strictement réglementée et encadrée par un syndicat professionnel et le droit pénal, ce qui n'est pas le cas en Suisse. L'absence d'organisation faîtière et de réglementation a pour conséquence qu'un certain nombre d'officines franchissent des limites qui ne sont pas explicitement déterminées.

Concrètement que propose un cabinet en IE ? Son activité comporte plusieurs facettes. Il y a d'abord les différents types de veille : réglementaire, juridique, économique, financière, concurrentielle, techno-

logique, propriété intellectuelle, géopolitique, sociétale, environnementale. L'analyse des informations recueillies ou existantes et les audits de vulnérabilité (réputationnel, juridique, financier, systèmes d'information) constituent le deuxième pilier. Enfin, la diffusion et l'utilisation de ces informations dans l'intérêt du client (lobbying, gestion de crise, gestion d'e-réputation, recommandations stratégiques) relèvent du dernier volet de l'activité.

Le consultant en IE est donc à la fois un veilleur, un analyste, un information manager et un risk manager. Il se distingue par son savoir-faire en matière de recherche d'information grâce à la maîtrise d'outils informatiques spécifiques, à une connaissance pointue des différentes sources d'information disponibles ainsi qu'à l'accès à un réseau. Grâce à sa capacité à trouver l'information stratégique nécessaire à la prise de décision, il permet à ses clients de gagner un temps considérable.

Qu'il s'agisse d'entreprises, petites ou grandes, cherchant à mieux connaître leur paysage concurrentiel, de recruteurs désireux d'approfondir la connaissance de leurs candidats, de sociétés qui veulent valider la fiabilité de leurs partenaires, d'avocats en quête de nouveaux actifs ou de départements de compliance qui cherchent à compléter leur travail de vérifications préalables, tous peuvent largement bénéficier des apports de l'IE.

En Suisse romande, la pratique de l'IE n'en est qu'à ses débuts. Elle s'effectue principalement en interne de manière sporadique, le plus souvent en réponse à des événements plutôt que de manière proactive et anticipative. Toutefois la prise de conscience de l'importance de l'IE pour les entreprises et sa professionnalisation va grandissante. La filière de la Haute école spécialisée de Genève placée sous la direction du professeur Hélène Madinier témoigne de ce besoin. Ceux qui savent l'anticiper, de l'artisan à la multinationale, acquièrent ainsi un net avantage compétitif. \



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



Disponible sur
App Store

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





CULTURE(S) / DOSSIER

LA SUISSE NATURELLEMENT DURABLE

DOSSIER
LA SUISSE DURABLE



UN DES PLUS GRANDS DÉFIS DU 21^E SIÈCLE EST DE CONJUGUER LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ET LA CROISSANCE. IL SEMBLERAIT BIEN QUE LA SUISSE AIT UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS L'HARMONISATION DE CES TROIS EXIGENCES, EN PARTICULIER DANS SON ENGAGEMENT SUR LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. DANS LES FAITS, DOIT-ON Y VOIR UNE SPÉCIFICITÉ TYPIQUEMENT SUISSE ? HISTORIQUEMENT, EST-IL PERMIS DE PARLER D'UNE SENSIBILITÉ PARTICULIÈRE, ORIGINELLE ET CULTURELLE POUR LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES, JUSQU'À PEUT-ÊTRE EN FAIRE L'UN DES TRAITS LES PLUS SAILLANTS DE LA CULTURE SUISSE, ET ILLUSTRANT AINSI PLUS SIMPLEMENT LA TRÈS FAMEUSE SUISSITUDE ?

LA SUISSE NATURELLEMENT DURABLE



BORIS SAKOWITSCH, directeur de la publication

Elena Budnikova

IMAGINEZ-VOUS DANS VOTRE VOITURE, EN PLEIN MOIS D'AOÛT. VOUS ÊTES DANS LES ENVIRONS DE GENÈVE (MAIS VOUS POURRIEZ AUSSI BIEN ÊTRE À ZÜRICH OU AU FIN FOND DU VALAIS), LE THERMOMÈTRE FRÔLE LES 40 DEGRÉS. VOUS STATIONNEZ MOTEUR ALLUMÉ ET CLIMATISATION À FOND, BIEN AU FRAIS, JUSTE LE TEMPS D'ATTENDRE VOTRE FEMME QUI FAIT LA QUEUE AU BUREAU DE POSTE. SOUDAIN ON FRAPPE À LA FENÊTRE DE VOTRE PORTIÈRE : « MONSIEUR JE VOUS SIGNALE QUE VOUS ÊTES À L'ARRÊT, ALORS VOUS SERIEZ BIEN GENTIL D'ÉTEINDRE VOTRE MOTEUR ! »

DANS LES FAITS

En Suisse, depuis le choc pétrolier de 1973, il y a eu pas moins de seize votations fédérales liées à la problématique de l'énergie

(sans compter les consultations cantonales), depuis l'initiative populaire du 18 février 1979 « pour la sauvegarde des droits populaires et de la sécurité lors de la construction et de l'exploitation d'installations atomiques » jusqu'au 18 mai 2003 avec les initiatives « Moratoire-plus » et « Sortir du nucléaire ». D'un point de vue stratégique, avec le choc de 1973 le pays prend pleinement conscience de sa dépendance vis-à-vis de l'étranger pour les approvisionnements énergétiques. En

**« EN SUISSE, DEPUIS LE CHOC
PÉTROLIER DE 1973,
IL Y A EU PAS MOINS DE SEIZE
VOTATIONS FÉDÉRALES
LIÉES À LA PROBLÉMATIQUE
DE L'ÉNERGIE »**

1970, 75 % de la consommation d'énergie est importée et pour la quasi-totalité des importations il s'agit de pétrole. Dès lors la Confédération ne peut plus se contenter d'une politique sectorielle, et une conception globale de l'énergie est désormais nécessaire pour faire face au problème de la sécurité des approvisionnements. Dans cette perspective, le Conseil fédéral crée la Commission de la conception globale de l'énergie (CGE).

Entre 1991 et 2000, le programme Énergie 2000 de la confédération aurait généré des investissements avoisinant les 4,4 milliards de CHF, et créé 38 300 emplois par année. Simple concours de circonstances ? Pas sûr, si l'on considère que le développement durable est aujourd'hui élevé au rang de « but constitutionnel », au sens de l'article 2 de la Constitution fédérale. De plus, l'article 73 (« Développement durable ») demande à la Confédération et aux cantons d'œuvrer « à

UNE RÉVOLUTION POUR CEUX QUI LA CONDUISENT ET AUSSI POUR CEUX QUI NE LA CONDUISENT PAS.



ZÉRO ÉMISSION¹
TABLETTE TACTILE CONNECTÉE R-LINK
À PARTIR DE FR. 24 100.—²

3
ANS
GARANTIE
100 000 km

**MAINTENANT CHEZ VOTRE PARTENAIRE RENAULT:
NOUVELLE RENAULT ZOE. 100% ÉLECTRIQUE.**
SIMPLEMENT RÉVOLUTIONNAIRE.

**CHANGEONS DE VIE
CHANGEONS L'AUTOMOBILE**



¹ Aucune émission de CO₂ à l'usage. Potentiel d'autonomie de 210 km (195 km avec des jantes 17") avec une batterie entièrement chargée dans le cadre d'une conduite moyenne conformément au NEDC (New European Driving Cycle). L'autonomie dépend de la vitesse, de la température extérieure, de la topographie et du style de conduite. ² Renault ZOE LIFE, 88 ch (65 kW), prix catalogue de Fr. 24 100.—, Wallbox incluse (Fr. 1 300.—). Consommation d'énergie: 16,3 kWh/100 km (équivalent essence: 1,8 l/100 km), émissions de CO₂ issues de la production d'électricité: 18 g/km (moyenne de tous les véhicules neufs achetés: 153 g/km), classe d'efficacité énergétique A. Prix modèle illustré (équipements supplémentaires incl.): Fr. 26 700.—



Guillaume Tell, Ferdinand Hodler, 1896

l'établissement d'un équilibre durable entre la nature, en particulier sa capacité de renouvellement, et son utilisation par l'être humain ».

En effet la Suisse est un écosystème montagneux, et donc vulnérable aux conséquences de changements climatiques liés à la pollution : diminution de la couverture neigeuse, retrait des glaciers et du permafrost alpin... Bref les scénarios catastrophe sont inépuisables, et en dépit des prévisions les plus alarmistes, la Suisse prend les devants et continue de montrer l'exemple : c'est l'objectif à long terme intitulé « la société à 2000 Watts », qui ambitionnerait une consommation d'énergie par personne presque 3 fois inférieure à l'actuelle. Ainsi parmi ces 2000 watts, seuls 500 devraient provenir de sources d'énergie non renouvelables (le reste devant obligatoirement provenir de sources renouvelables).

UNE EXPLICATION CULTURELLE

Malgré l'abondance des faits, les explications politiques et géographiques semblent encore insuffisantes : la tentation est forte de se repencher sur l'histoire suisse et ses mythes fondateurs. Car après tout, un pays doit pouvoir s'expliquer à partir de son résultat, en réinterprétant son histoire rétrospectivement en

remontant les causes. C'est ce que le philosophe Henri Bergson appelait le mouvement rétrograde du vrai. Il arrive également, et c'est le cas avec la Suisse, que la succession des événements se raconte plus qu'elle ne s'explique ; car l'histoire a parfois besoin des ailes de la poésie et de l'imagination... Et l'historien Thomas Maissen de nous rappeler que la Suisse est avant tout une construction artistique, dont la compréhension est inséparable des mythes qui la constituent.

Les racines celtiques et le culte de la nature : rappelons que les racines protohistoriques de la Suisse sont celtes puisque les premières peuplades qui ont occupé le territoire actuel sont les Helvètes (I^{er} siècle av. J.-C.). Pour définir ce qui caractérise le mieux la tradition et l'esprit celtique,

« SELON UN RAPPORT DE L'ORGANISATION MONDIALE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (OMPI) ÉTABLI EN JUILLET DERNIER, LA SUISSE CONSERVE SON PREMIER RANG PARMI 142 PAYS EN MATIÈRE D'INNOVATION, DEVANT LA SUÈDE ET LES ÉTATS-UNIS »

il faut faire référence au panthéisme. Provenant des racines grecques « pan » et « théos », il signifie que « Dieu est dans tout » et que « tout est dans Dieu ». Ainsi Dieu est présent dans toute parcelle de vie : un arbre, un rocher, un cours d'eau, un nuage, un animal, un homme, etc... Protéiforme, il est à la fois l'esprit intelligent, participant et volontaire. Si Dieu est Nature et si Dieu est Homme, alors par extension l'Homme est Nature. Dieux et créatures terrestres sont donc polymorphes. Dans ce théâtre où chacun a son rôle, sa place et sa fonction, indispensables au maintien de tout le cosmos, les druides, sortes de prêtres de la nature, font office d'agents de transmission entre la nature et les hommes.

Le mythe de Guillaume Tell (popularisé à partir du XVI^e siècle), participera lui aussi à ce culte de la nature, si présent dans l'inconscient collectif suisse. En effet, dans le récit fondateur, Guillaume Tell est un paysan et un chasseur. Il est proche de la nature, et c'est précisément cette proximité qui lui assure une connaissance des lieux, une habileté et une force physique qui lui permettront de triompher du bailli autrichien. Guillaume Tell incarne le paysan suisse, et personnifie « un idéal de santé et de vertu qu'il n'est pas impossible d'imiter, ce pour quoi peut-être les Suisses d'aujourd'hui continuent d'escalader les montagnes le dimanche à la force de leurs mollets* ».

*L'Histoire suisse, Joëlle Kuntz



Le projet CleanSpace One vise à réaliser un satellite balayeur qui devrait être opérationnel dès 2016 ou 2017 au plus tard

UN TERRAIN D'EXPRESSION POUR LA CRÉATIVITÉ

Associée à cette sensibilité fusionnelle avec la nature, si caractéristique du peuple suisse, la raréfaction des ressources naturelles peut produire un élan créatif, avec l'invention de biens et de services, et de grands bénéfices dans le commerce international, comme on peut le voir dans

l'histoire économique de la Suisse. C'est le processus que l'économiste Joseph Schumpeter appelait la « destruction créatrice ». Pour renforcer cette créativité, la gestion de l'environnement peut profiter à la croissance, car elle engendre de nouvelles activités, stimule le progrès technologique, créant finalement du revenu et de l'emploi.

**FINALEMENT C'EST
PEUT-ÊTRE
BIEN LE SOUCI DE SON
ENVIRONNEMENT
QUI CONFÈRE À LA SUISSE
SON IDENTITÉ, ET QUI
LA REND NATURELLEMENT
DURABLE.**

Rappelons que selon un rapport de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) établi en juillet dernier, la Suisse conserve son premier rang parmi 142 pays en matière d'innovation, devant la Suède et les États-Unis. Elle fait partie des pays qui consacrent la plus grande part

de leur produit intérieur brut (PIB) à la recherche et au développement (3% du PIB). Rien qu'en matière de développement durable, les innovations sont majeures et font légion : alors que Solar Impulse, l'avion solaire de Bertrand Picard et d'André Borschberg, projette un tour du monde complet pour 2015, tout récemment, c'est aussi en Suisse qu'un projet de nettoyage de l'espace est né avec CleanSpace One, un petit engin qui permet de désorbiter des débris spatiaux.



L'avion solaire Solar Impulse

UNE PISTE VERS LA SUISSITUDE ?

Par sa beauté immédiate, la Suisse est souvent appelée le sanatorium du monde. Cependant les Suisses eux-mêmes se demandent parfois ce qu'ils peuvent avoir en commun en dehors de leur passeport, si l'on considère qu'ils doivent se partager trois des principales langues européennes sans langue nationale qui leur soit propre (mis à part le romanche qui n'est en réalité parlé que par 0,6% de la population). Ils ne sauraient définir ce qui fait qu'ils sont Suisses, mais ils affirment que ce qui les maintient ensemble, c'est uniquement le désir de rester unis, bien résumé dans l'adage « l'unité sans uniformité ». Peut-être à l'image de cet atavisme archaïque et panthésiste hérité de leurs racines celtes, à la fois UN et TOUT à la fois, à la fois Homme et à la fois Nature ? Finalement, c'est peut-être bien le souci de son environnement qui confère à la Suisse son identité, et qui la rend naturellement durable. \

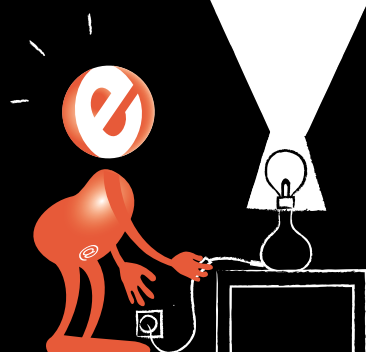
**ENRICHISSEZ-VOUS.
INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MAGAZINE DE L'ÉCONOMIE,
DE LA FINANCE & DES CULTURES

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH



ET LE LED FUT.



Adopter la technologie LED, c'est adopter ce qui se fait de mieux en terme de durée de vie, d'intensité des couleurs, de luminosité et d'économies d'énergie.
Et sans compter que les ampoules LED sauront s'adapter à vos installations actuelles sans le moindre souci.

Plus d'infos sur suisseenergie.ch



EDUQUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Entretien avec JEAN-CLAUDE KELLER*



Jean-Claude Keller sur PlanetSolar, à Monaco

Selon vous comment s'est constitué en Suisse un sentiment aussi respectueux de l'environnement ?

La Suisse est souvent considérée comme le pays du « propre en ordre », et ce n'est pas si faux ! Dans le cadre de sa neutralité et de sa démocratie directe, les Suisses ont pu, au cours de ces deux derniers siècles, développer des stratégies de prise de décisions consensuelles, leur permettant de résoudre leurs problèmes au mieux, de vivre en paix et de leur assurer un développement harmonieux. Cette situation leur a aussi facilité une ouverture sur le monde et ses vicissitudes. C'est d'ailleurs bien un Suisse, Henri Dunant, qui est un des fondateurs du comité international de la Croix-Rouge, créé pour assister les victimes des conflits et de la violence. La protection de l'environnement participe d'un même mouvement d'ouverture aux autres. Les possibilités et l'envie d'entreprendre peuvent se développer plus facilement dans un pays prospère et en paix que dans un pays pauvre et en guerre. Cela joue certainement un rôle dans le fait qu'en Suisse il y a déjà une longue tradition de recyclage des déchets. Il est intéressant de rappeler que dans les années cinquante, le ramassage du

vieux papier était même organisé par les écoles. J'ai des souvenirs d'enfance où je récoltais le vieux papier dans mon voisinage pour l'amener à mon école, où il s'empilait dans les couloirs avant d'être emmené par un gros camion.

La Suisse est un petit pays, il n'a pas de débouché sur les mers, il n'a jamais eu de colonies, il ne possède pas de minerais stratégiques, son sous-sol ne contient ni pétrole, ni gaz, ni charbon en grandes quantités. Ainsi, les Suisses ont toujours été confrontés, à un degré plus ou moins aigu, à la finitude de leur environnement et de leurs

Physicien et spécialiste incontournable des questions liées au climat et à l'énergie, Jean-Claude Keller a publié récemment *Rejets de CO2 : On ne vous a pas tout dit !* aux éditions Favre.

ressources naturelles. Dans une situation où les ressources sont en quantités limitées, il est assez naturel de les préserver et de les partager. De plus, afin de garantir leur prospérité, les Suisses ont été dans l'obligation de miser sur l'éducation et la formation, cela tout particulièrement dans ces deux derniers siècles. Il s'en est suivi de grandes réussites industrielles et économiques

« NOUS N'HÉRITONS PAS DE LA TERRE DE NOS PARENTS, NOUS L'EMPRUNTONS À NOS ENFANTS ! »

Antoine de Saint-Exupéry

à haute valeur ajoutée, par exemple dans les secteurs de l'horlogerie, de l'énergie hydraulique, de l'énergie thermique, ou encore de la banque. Mais, il s'en est suivi également une très forte augmentation de la mobilité et de la consommation, ce qui a entraîné pollution des eaux, dégradation de l'environnement, etc... Je pense que notre conscience collective de la finitude de notre environnement nous aide à réagir, par exemple en nettoyant nos eaux usées et en recyclant nos déchets. Le seul bémol est le fait que tant que l'énergie restera bon marché, les consommateurs que nous sommes seront tentés de privilégier une consommation spontanée et peu limitée, car accessible financièrement, plutôt qu'une consommation plus réfléchie, c'est-à-dire celle qui conduit à plus de sobriété !

Selon vous un tel souci de préservation de l'environnement doit-il développer des qualités en particulier ?

Je ne pense pas que l'on puisse ici parler de qualité. Il s'agit plutôt d'une sensibilité particulière. Avoir le souci de la préservation de son environnement dépend avant tout du regard que l'on porte sur le monde. À un extrême, il y a ceux qui pensent que c'est à chaque génération de résoudre les problèmes qui se présentent, et à l'autre extrême, il y a ceux que j'appellerais « les missionnaires écologiques qui veulent sauver le monde ». Pour ma part, je pense qu'il faut faire preuve d'un sens aigu de responsabilité vis-à-vis des conséquences spatio-temporelles de notre propre consommation. En effet nous

consommons de l'eau douce, des terres arables, de l'énergie fossile et nucléaire, des minerais, etc... Et toutes ces ressources sont en quantités limitées par conséquent nous avons la responsabilité de leur bonne gestion. Antoine de Saint-Exupéry l'a bien résumé dans sa célèbre formule : « Nous n'héritons pas de la Terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ! ». Mais avec la consommation, nous sommes là sur un terrain qui touche beaucoup plus à l'émotionnel qu'au rationnel, la publicité l'a d'ailleurs bien compris, et cela complique évidemment considérablement les choses !

La sensibilisation à l'environnement doit-elle être une notion que l'on doit transmettre dès le plus jeune âge ?

Effectivement il est impératif de transmettre cette notion dès le plus jeune âge, mais cela ne suffit pas. Aujourd'hui, tout le monde participe à la société de consommation, des plus jeunes aux plus âgés. Prenons l'exemple du plastique. Chacun, des bébés jusqu'aux vieillards, est entouré d'objets en plastique qui sont utilisés au quotidien. Une fois usagés, ces objets sont abandonnés dans la nature et se répandent partout sous la forme de minuscules débris qui colonisent et polluent toute la Terre (en particulier les mers et les déserts). Par

« J'AI DES SOUVENIRS D'ENFANCE OÙ JE RÉCOLTAIS LE VIEUX PAPIER DANS MON VOISINAGE POUR L'AMENER À MON ÉCOLE, OÙ IL S'EMPILAIT DANS LES COULOIRS AVANT D'ÊTRE EMMENÉ PAR UN GROS CAMION »

conséquent chacun est directement concerné. Dans le domaine de l'environnement, les anciens devraient être des exemples pour les jeunes. Il est indispensable que les adultes par leur comportement soient des exemples à suivre, permettant aux enfants de garder le goût de l'avenir, plutôt que des exemples annonçant des catastrophes environnementales à venir.

Est-ce seulement le devoir des parents ? Devrait-on créer des modules spéciaux dès l'école ?

Je pense que la protection de notre environnement doit être un projet de société. Tous les acteurs sont concernés : enfants, adolescents, parents, grands-parents, citoyens... L'éducation dans ce domaine doit se faire dès le plus jeune âge et se poursuivre durant toute la vie. Bien sûr, il est indispensable que l'école prenne en charge une sensibilisation à la protection de notre environnement. Dans cette optique l'école peut également s'appuyer sur des aides extérieures, et notamment sur la fondation Juvene créée en 2006 grâce au financement des partenaires fondateurs (EPFL, Sorane SA et Zingg Finance SA). Reste que c'est le comportement des consommateurs qui a et qui aura le plus grand impact sur le niveau de dégradation de notre environnement. \



19

NOUVEAUX
MILLIONNAIRES

depuis Le Début de L'année!



« *VIVANT EN RESTANT DANS LE MONDE* »

Entretien avec CLAUDE BÉGLÉ



Elena Budnikova

CLAUDE BÉGLÉ

CLAUDE BÉGLÉ, NÉ À MORGES, IL Y A UN PEU PLUS DE 60 ANS, EST UN HOMME EN MOUVEMENT QUI PUISE SA FORCE VITALE DANS LE VOYAGE. PÈRE DE 6 ENFANTS, IL PASSE DE L'HUMANITAIRE (CROIX-ROUGE, DFAE) À NESTLÉ ET DE PHILIP MORRIS À L'ACHEMINENT INTERNATIONAL DU COURRIER (TNT, GEOPOST, DEUTSCHE POST ET LA POSTE SUISSE). C'EST FORT DE SA VISION PANORAMIQUE DU MONDE, QU'IL INVESTIT AUJOURD'HUI DANS LES CLEANTECH. EN PARTANCE POUR UN MARATHON QUI COMMENCE PAR SINGAPOUR, IL A BIEN VOULU RÉPONDRE À QUELQUES-UNES DE NOS QUESTIONS.

market : Comment expliquez-vous la sensibilité si forte des Suisses pour le développement durable ?

Claude Béglé : Les Suisses sont caractérisés par la culture du respect mutuel et du consensus. On retrouve cela dans la relation avec la nature avec laquelle on peut aussi voir l'expression d'une sorte de consensus, notamment dans la prise en compte des bons dosages et de la probité, avec un zeste d'éthique donc. Tout cela entre dans l'ADN des Suisses qu'on retrouve dans leur attitude industrielle, pour laquelle l'art de la précision est essentiel et s'exprime naturellement dans l'exécution d'un travail propre.

m : La Suisse en fait-elle assez pour promouvoir le développement durable ?

CB : À mon avis, pas assez. En Suisse on fait beaucoup de choses, par exemple dans le traitement des déchets, dans le geste citoyen mais, comparé au rayonnement de la Suisse dans l'innovation et la recherche, le décalage est trop grand. Il manque une vraie stratégie à l'échelle de l'ensemble du pays. Les simples conditions cadres ne suffisent plus. Regardons la Chine qui a investi près de 90 milliards de dollars pour s'acheter la filière solaire et possède aujourd'hui près de 70% du marché. Je serais désireux que l'on fasse un effort supplémentaire notamment pour financer l'innovation dans ce domaine.

m : Quelles sont les raisons qui, selon vous, permettent à la Suisse de se maintenir encore cette année à la première place du classement du World Economic Forum sur la compétitivité ?

CB : La Suisse a cette culture de stabilité économique et politique appréciée des investisseurs. Sa sécurité reste attractive et

son magnifique système éducatif dessine une continuité enviable entre les écoles polytechniques, les universités et les HES, de sorte que les applications de la recherche sont facilement canalisées, jusqu'à l'apprentissage qui a toujours été fortement valorisé. Nous disposons donc de toute la chaîne nécessaire des qualifications souhaitables. Ensuite, l'économie suisse repose aussi sur un tissu très dense de pme. Elles sont souvent peu connues mais se trouvent à des places de leader mondial dans leurs ultra-spécificités, par exemple dans les technologies de haute précision, ou la sous-traitance automobile, aéronautique, et spatiale.

m : Comment se fait-il que la Suisse ne soit pas leader dans le domaine de la création culturelle et artistique ?

CB : Qui dit création dit audace, ce qui n'est pas une qualité première des Suisses, leaders mondiaux de l'assurance. L'audace implique le droit à l'erreur qui n'est pas assez admis chez nous. Cela étant, la Suisse soutient l'art à travers de nombreuses fondations et manifestations, par exemple avec Basel Art. On n'est donc pas insensible à la création artistique. La culture du beau qui se retrouve davantage en Italie, en France ou au Royaume-Uni, se traduit chez

« LES SUISSES SONT CARACTÉRISÉS PAR LA CULTURE DU RESPECT MUTUEL ET DU CONSENSUS »

nous davantage par une culture du bel ouvrage, qui donne des résultats très remarquables en design ou en architecture notamment. Je me souviens d'un objet sud-coréen datant de plusieurs siècles, qui portait des incrustations d'éléments décoratifs invisibles à l'œil nu. Un comble, puisqu'on ne pouvait rien voir ! Mais ce travail reste pour autant le reflet d'un raffinement extrême, avec un sens philosophique ou spirituel certain. Ce qui compte, c'est d'aller vers une perfection achevée et discrète à la fois. Il y a en Suisse un goût pour ce type d'élégance de l'art et d'intelligence du geste, notamment dans l'horlogerie où la Suisse occupe une place de choix. L'art peut être lié à une recherche intérieure, il peut être l'expression d'un sentiment de paix ou d'harmonie, ou la composition d'émotions complexes, voire même refléter des ambitions politiques. Je me sens plus proche d'un art avec un sens spirituel.

m : Quelles sont les œuvres qui vous ont marqué dans votre itinéraire ?

CB : Mon attrait pour le voyage puise certainement dans l'imaginaire des Jules Verne et Hergé comme tous les gamins. À l'adolescence, je me suis passionné pour les grands écrits



Elena Budnikova

religieux, aussi bien des grands monothéismes que des religions orientales, cherchant les points de convergence entre tous ces messages. Cela m'a certainement influencé dans ma lecture de Sartre et de la littérature russe qui furent des références essentielles pour moi. Je suis en fait sensible aux éclats de l'intelligence dans l'écrit et aux nostalgies que j'appellerais

**« JE SUIS EN FAIT SENSIBLE
AUX ÉCLATS DE L'INTELLIGENCE DANS
L'ÉCRIT ET AUX NOSTALGIES QUE
J'APPELLERAI CONSTRUCTIVES, DANS
LA MUSIQUE. »**

constructives, dans la musique. Mais c'est la vie qui reste mon référent premier. Le voyage, avec ce qu'il a d'exposition à des pensées autres, reste pour moi le moyen le plus sûr pour continuer d'apprendre, en acceptant les différences même les plus opposées à ma culture, sauf veto dans certains cas trop extrêmes. Plus qu'une œuvre en particulier, c'est donc l'expérience de la diversité humaine qui me marque le plus.

m : Quel message de sagesse auriez-vous à adresser aux Suisses qui veulent œuvrer à un monde plus pacifique et stable ?

CB : D'abord trouver son équilibre en soi-même, être en paix avec soi-même, sans se laisser aller à l'envie, à la jalousie et la frustration. Car c'est à partir de la force intérieure que ce travail sur soi génère, que l'on peut s'ouvrir. Et c'est ça la force de la Suisse : un équilibre intérieur qui permet son ouverture et sa capacité d'absorber en évoluant et en tenant compte. Il faut aller au-devant, sans être naïf. Mais il faut rester ouvert, vraiment, il faut avoir de la curiosité, sortir de chez nous, non pas pour prêcher mais pour découvrir et ramener chez nous ce qui est intéressant. Comme un Corail, il faut rester dans le courant : vivant en restant dans le monde. \



AVENTUS

THE NEW FRAGRANCE FOR MEN



250 YEARS OF EXCELLENCE

ANDREAS GURSKY, LA CONSTRUCTION D'UNE COTE FLAMBOYANTE

PAR CÉLINE MOINE
ARTPRICE.COM



Andreas Gursky, 99 Cent (1999). Adjudé chez Sotheby's à 2 millions de dollars en 2006

FORMATION ET ÉMANCIPATION

Né à Leipzig en 1955, Andreas Gursky grandit auprès d'un père photographe publicitaire et choisit rapidement sa voie. Après un apprentissage photographique traditionnel à Essen, il intègre en 1980 l'Académie des Beaux-Arts de Düsseldorf auprès de Bernd Becher. Cette figure incontournable de l'art contemporain a fondé, avec sa femme Hilla, un courant photographique basé sur l'objectivité et l'archivage du monde contemporain. Méthodiquement, le couple recense pendant 40 ans l'architecture européenne industrielle (bâtiments miniers, silos à grains, tours à charbon, châteaux d'eau, tours de refroidissement, etc.) vouée à disparaître. Ce travail d'archivistes visuels en noir et blanc a

fait leur notoriété et a influencé de nombreux photographes formés à Düsseldorf, dont le désormais légendaire Andreas Gursky, qui commence par reprendre le style des époux Becher en remplaçant le noir en blanc par la couleur.

Que reste-t-il de cette sensibilité « becherienne » dans les œuvres qui font le succès planétaire de Gursky ? La rigueur, certainement, et le sens du détail. L'artiste a certes quitté la pure objectivité, il feint néanmoins celle-ci avec

des compositions monumentales qui sont autant de tours de force techniques. Ce manipulateur du réel colle méthodiquement via Photoshop des milliers d'images. Au recensement méthodique de ses pères, il oppose ainsi des archives fictives toujours nourries de notre monde contemporain. L'artiste aime les formats monumentaux (jusqu'à plus de 5 mètres), riches en couleurs, où les individus se perdent dans l'immensité d'espaces quotidiens : supermarché, bourse ou musée.

Depuis les années 90, il choisit des sujets – qu'il traite en séries – représentatifs du *Zeitgeist* contemporain, de l'esprit du temps. Son terrain de jeu est global et ses images mentales vertigineuses convoquent Hong Kong, le Caire, New York, Dubaï, Brasilia, Tokyo, Stockholm, Chicago, Athènes, Singapour, Paris ou Los Angeles.

CONSTRUCTION DE LA COTE

La carrière de Gursky démarre au début des années 90 avec plusieurs expositions en Allemagne et en Suisse, une tribune à la Biennale de Venise en 1990, puis à Londres en 1995 et à la Biennale de Sydney en 1996. À cette époque, seules quelques photographies de paysages passent en salles pour se vendre entre 2 000 et 3 000 \$... une broutille en regard de sa cote

GURSKY TIENT TOUJOURS CETTE POSITION DE PHOTOGRAPHE LE PLUS COTÉ DU MONDE

actuelle (la cote de certains petits tirages a triplé ou quadruplé). Sa carrière décolle véritablement en 1998, année où il décroche le prix de photographie de la Private Citibank, ainsi que sa première exposition aux États-Unis (*Currents 27. Andreas Gursky*. Milwaukee Art Museum, Milwaukee, WI) et une rétrospective au musée des Beaux-Arts de Düsseldorf.

Au cours de cette même année 1998, le marché teste pour la première fois un grand format aux enchères avec la conversation avec *Gior-dano Bruno* (1989, 138 x 165 cm, ed. 4 exem-

plaires). Pour la première fois, Gursky passe le seuil des 10 000 euros (Sotheby's Londres, 2 juillet 1998, vendue 6 500 £). Repassée récemment aux enchères, cette même épreuve s'est vendue l'équivalent de 44 600 euros (55 760 euros frais inclus, Phillips Londres, 28 juin 2013). Le prix de cette épreuve a donc flambé de +346 % en quinze ans !

Que s'est-il passé entre-temps ? En 1999, l'œuvre de Gursky poursuit sa conquête américaine, avec un solo show au musée d'art contemporain de Houston (Texas) et une première adjudication à plus de 100 000 euros à New York (Christie's New York, 155 000 \$ hors frais soit 150 000 euros pour *Prada*, ed. 2 / 6, 135 x 226 cm). En 2000, les amateurs ont vent d'une exposition monographique qui se prépare au prestigieux Museum of Modern Art de New York. L'annonce a forcément un effet levier sur les prix et Gursky frôle les 300 000 euros aux enchères, un niveau de prix qu'il doublera largement l'année de sa consécration par le MoMA. En novembre 2001, la maison de ventes Christie's propose, à l'occasion d'une grande vente new-yorkaise, une œuvre vue au MoMA, intitulée *Paris, Montparnasse*. L'effet MoMA a propulsé cette grande fresque urbaine d'une estimation basse de 300 000 \$ à un prix final de 600 000 \$ avec la commission acheteur (680 000 euros, 15 novembre 2001, ed. 1 / 5).

La photographie contemporaine file vers les sommets millionnaires et Gursky sera le premier artiste vivant à connaître cette consécration : en 2006, Sotheby's décroche 2 m\$ pour les rayonnages colorés de supermarché du tirage *99 cent* (Ed. 6 / 6, 207 x 336 cm, 10 mai 2006, coup de marteau équivalent à 1,57 millions d'euros). Un vent de folie acheteuse souffle désormais sur cette série, qui intéresse de près autant les collectionneurs les plus fortunés de la planète que les investisseurs appâtés par la hausse soudaine des prix. Résultat : six mois après l'adjudication de 1,57 millions d'euros de *99 cent*, une épreuve dans la même veine se vend 142 600 euros de plus, puis encore 561 000 euros de plus au début de l'année 2007 (*99 cent II* est adjugée 2,2 m\$ chez Phillips de Pury & Company NY le 16 novembre 2006 puis 1,5 m£ chez Sotheby's Londres le 7 février 2007).

Gursky devient à la fois l'auteur de la photographie la plus chère du monde et un bon indicateur de la spirale ascensionnelle de la photographie contemporaine : après lui, c'est au tour de Richard Prince et de Cindy Sherman d'enregistrer leurs premières enchères millionnaires en 2007.

L'artiste tient aujourd'hui toujours cette position de photographe le plus coté du monde, non plus avec *99 cent* mais avec *Rhein II*, un large paysage de 1999, serein comme une composition abstraite. Le marteau de Christie's tombait à 3,8 m\$ pour cette épreuve en novembre 2011 (soit 4,3 m\$ frais inclus, ou 3,15 millions d'euros, le 8 novembre 2011, New York).

Cette année, les œuvres proposées n'avaient pas l'envergure requise pour aller plus haut. Andreas Gursky n'en fut pas moins la signature la plus médiatisée des ventes londoniennes de juin 2013, Sotheby's mettant à l'encan cinq œuvres issues de la série *Stock Exchange*. Jamais



Andreas Gursky, *Rhein II* (1999). En 2011 une impression est adjugée pour 4,3 millions \$. C'est la photographie la plus chère jamais vendue

un ensemble si cohérent et complet n'avait été soumis aux enchères jusque là. Ces œuvres sont le fruit d'un travail sur les salles de marché initié en 1990. Les cinq fourmilières humaines de la finance, celles des Bourses de Chicago (deux lots), de Tokyo, Hong Kong et du Koweït ont toutes trouvé preneurs, pour des prix au marteau compris entre 471 000 et 2,17 millions d'euros (520 000 et 1,85 m£). Les cinq épreuves ont généré 5,464 m£ de produit de ventes, soit 7,2 % des recettes de cette grande vacation contemporaine.

Photographe le plus coté de notre époque (pas moins de 13 enchères millionnaires en euros depuis 2006), Gursky attire les spéculateurs, ce qui entraîne des fluctuations de prix assez sévères (effondrement de l'ordre de -43 % par rapport aux sommets atteints fin 2008). Malgré les risques, les acheteurs s'emballent et le coup de marteau le plus concluant de 2013

fut d'ailleurs frappé 1 m£ au-dessus de son estimation haute pour le gigantesque tirage *Chicago Board of Trade III*, mise en abyme de la financiarisation du monde, dont l'art fait partie (édition 2 / 6, 201 cm x 285 cm). Avec une adjudication équivalente à 2,17 millions d'euros, il s'agit d'un nouveau record d'enchère pour une œuvre de cette série.

Gursky est un élu du marché qui, malgré les montagnes russes d'une cote soumise à la santé financière des acheteurs « haut de gamme », a vu sa cote progresser de +45 % sur la décennie (2003-juin 2013). Les amateurs n'ayant pas ces largesses économiques surveillent les ventes plus confidentielles car de petits tirages sont abordables pour moins de 10 000 euros (près de 30 % des adjudications).

Depuis qu'il a intégré la galerie Gagosian, avec une première exposition solo en 2010 (Gagosian Gallery, Beverly Hills, CA), son indice de prix s'envole (+72 %). La Gagosian Gallery l'a déjà exposé à Hong Kong (printemps 2012), ouvrant une porte sur l'Asie de bon augure. Le Japon a d'ailleurs pris le relais, consacrant deux expositions à l'artiste allemand (2013 et 2014). \

**17^e JOURNÉE
INTERNATIONALE
DU MARKETING
HORLOGER**

6 et 7 novembre 2013



services \ après- vente : nouvelles exigences

Inscription sur www.marketinghorloger.ch

17ème Journée Internationale du Marketing Horloger (JIMH)

Jeudi 7 novembre 2013, de 9h00 à 16h00

Arc en Scènes, Théâtre de La Chaux-de-Fonds (Suisse)

Organisation : Association des Journées de Marketing, Swiss Marketing : Club Neuchâtel et Club TransJura

Programme

- «Customer's Voice» – Analyse des réactions après-vente sur les blogs et forums
- L'inadéquation entre la projection de l'image au niveau de la communication et les prestations du SAV
- La difficulté d'avoir de bons horlogers pour le SAV mondial
- Table ronde : Que se passe-t-il après la vente ?
- Présentation des 3 meilleures communications de la Journée de Recherche en Marketing Horloger (JRMH)
- Table ronde des experts
- Remise du Prix JIMH, offert par TAG Heuer pour la meilleure communication
- «Data Capture» – Utiliser les nouvelles technologies pour mieux connaître et comprendre les besoins du client après-vente
- Impression 3D métallique – Une révolution en marche

8ème Journée de Recherche en Marketing Horloger (JRMH)

Mercredi 6 novembre 2013, de 13h30 à 18h00

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

Renseignements :

Président : Kalust Zorik – knz@zorik.ch – 079 250 18 10

Relations presse : Romain Galeuchet – r.galeuchet@cpih.ch – 078 804 77 01

market
magazine

L'EXPRESS arc
L'Impartial arc
PRESSE PRESSE

UDÏTIS

haute école
neuchâtel berne jura
arc gestion
neuchâtel delémont

**LA CHAUX-
DE/FONDS**

SOLVAXIS.
business solutions, the swiss way

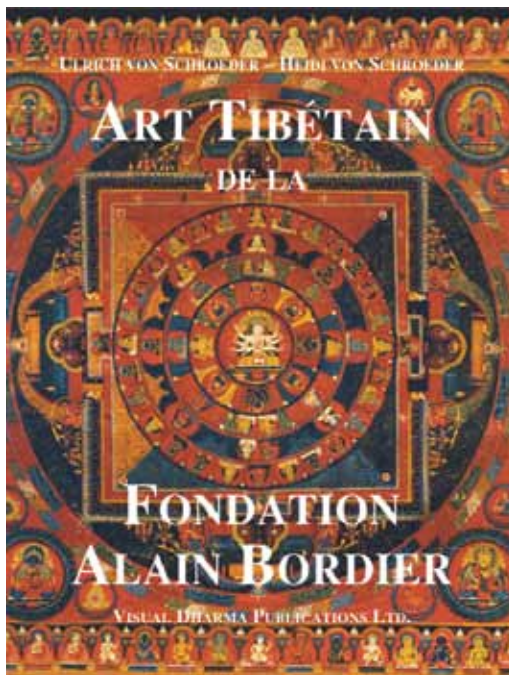
GASSER
PUBLIER MIEUX

SICPA

OKJOB
FLEX & TEMPORAIRE

VENTEK
INTERNATIONAL

IBM



ART TIBÉTAIN DE LA FONDATION BORDIER

Auteurs: Ulrich von Schroeder & Heidi von Schroeder
Éditeur: Visual Dharma Publications

Après plus de 25 ans de collecte d'objets rares et insolites au Tibet, c'est au cœur de la cité médiévale de Gruyères que le Genevois Alain Bordier a ouvert un musée d'art tibétain exceptionnel. Ce bel ouvrage en relate les principales pièces, tout en offrant un panorama de l'art himalayen sans égal. Une collection équivalente à celles du musée Guimet et du Los Angeles Museum... À tel point que la fondation Pierre Bergé l'a fait venir à Paris le temps d'une exposition.

WWW.TIBETMUSEUM.CH



Bernard-Marie Koltès
**LA NUIT JUSTE AVANT LES FORÊTS
DANS LA SOLITUDE DES CHAMPS DE COTON**
17 septembre → 6 octobre

Marion Aubert
**LES AVENTURES DE NATHALIE NICOLE NICOLE
LES TRUBLIONS**
8 → 27 octobre

Fedor Dostoïevski
CRIME ET CHÂTIMENT
5 → 24 novembre

Kylie Walters, József Trefeli & KMA
MUTANT SLAPPERS & THE PLANET BANG
6 → 7 décembre

THÉÂTRE DU GRÜTLI 16, rue du Général-Dufour 1204 Genève
www.grutli.ch • reservation@grutli.ch • +41 (0)22 888 44 88

LES INCONTOURNABLES de Philippe Chevrier



Christine de Laë

Philippe Chevrier, chef étoilé et hédoniste confirmé, nous fait part de ses coups de cœur culinaires en nous faisant découvrir dans chaque numéro ses « incontournables ».

LE PATIO Rive Gauche
Boulevard Helvétique 16
1207 Genève
+ 41 22 736 66 75

Magnifique concept imaginé par Michel Prato et sa maman, inauguré en novembre 1979, ce restaurant est devenu au fil des années une institution genevoise.

Après plus de 35 ans de succès, le Patio va désormais changer un peu son orientation, et sa nouvelle formule « bœuf et homard » a déjà reçu un très bon accueil et trouvé beaucoup de succès auprès de la fidèle clientèle de cette charmante adresse. En effet, depuis la mi-juillet Gilles Granziero, le nouveau responsable des lieux (qui a oeuvré dix ans au Domaine de Châteaueux), Rodolphe Estiot-Baud et Vincent Couavoux ont mis en place une toute nouvelle carte.

Nous avons débuté notre repas par des crustacés, nous avons adoré le tartare de homard à la mousse d'avocats et vierge de pamplemousse, un plat très goûteux... La chair du homard est bien relevée avec un zeste de citron vert et une pointe de piment d'Espelette, l'avocat est onctueux et vient lier le tout avec légèreté et harmonie. À déguster avec un toast au beurre d'algues.

Si vous préférez le bœuf, la raviole de queue de bœuf braisées au foie gras et réduction de porto légèrement crémée est déjà

un incontournable de la carte. La queue de bœuf est cuite doucement et longuement, puis liée au foie gras avant d'être enfermée dans une pâte fraîche maison très fine, la réduction de porto amenant un peu de douceur à ce plat formidable. On a également adoré ce consommé de bœuf servi glacé et pris en gelée avec du paleron et des petits légumes. C'est très frais et très rafraîchissant.

En plat principal, difficile de choisir, car tout donne envie. La gratinée de homard aux pousses d'épinards et au poivre de Cayenne, ou encore la fricassée de homard au curry thaï et lemon grass : deux mets raffinés où le homard est décoré et travaillé avec délicatesse ; la cuisson est parfaite et le homard translucide à cœur.

Pour les amateurs d'un produit travaillé plus naturellement, choisissez le homard en demi ou entier simplement grillé au beurre de corail et accompagné d'une poignée de girolles sautées, très simple mais tellement bon.

Si votre choix se porte sur le bœuf de la boucherie du Molard, il est de première qualité. Si l'on aime plutôt les viandes mijotées, à goûter absolument les pâtes fraîches « Gragnano » farcies avec un ragoût de bœuf aux herbes. Une concentration de goût



Christine de Laë

Philippe Chevrier entouré par l'équipe du *Patio*

pour ce plat préparé à l'ancienne à la saveur incomparable. Pour le dessert, dans cette carte très gourmande ne loupez pas ce fabuleux baba au rhum avec son sirop à l'orange et sa généreuse montagne de crème fouettée.

Accueil toujours chaleureux par Michel Prato et service très professionnel orchestré par Stéphane Ducourtioux. En bref, n'attendez pas plus longtemps pour aller découvrir ou redécouvrir cette belle enseigne du centre-ville de Genève.

Santé, et bon appétit !

CRIME ET CHÂTIMENT, FEDOR DOSTOÏEVSKI

Théâtre du Grütli

Du 5 au 24 novembre 2013

Adaptation et mise en scène : Benjamin Knobil

Avec : Yvette Théraulaz, Loredana Von Allmen,
Romain Lagarde, Mathieu Loth, Frank Michaux

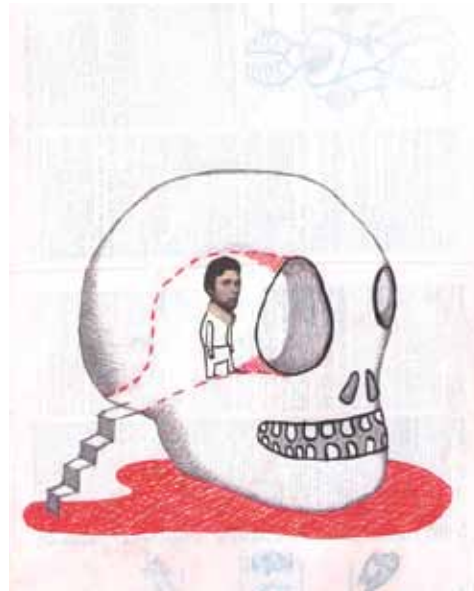
Le basculement des individus annonce celui des époques. Raskolnikov, jeune étudiant fauché, aspire à un monde plus juste et considère que le moindre mal peut favoriser le Bien. On voit où peut mener ce genre d'idée. En attendant les grands embrasements nihilistes du XX^e siècle, elle mène Raskolnikov dans la loge de sa prêteuse, dont il fracasse le crâne d'un coup de hache. La sœur de la victime fera également les frais de l'opération. Roman philosophique structuré comme une série policière, Crime et châtiment nous entraîne dans les dédales sinueux de l'âme humaine. Tel un cameraman malicieux, Benjamin Knobil multiplie les angles pour capter les tourments de ses personnages... et débusquer le monstre sous les traits du héros romantique.

Théâtre du Grütli

16, rue du Général-Dufour / 1204 Genève

Billetterie : +41 (0)22 888 44 88 / reservation@grutli.ch

WWW.GRUTLI.CH



UNE JOURNÉE ORDINAIRE

Théâtre de Beausobre

Du 11 au 12 octobre 2013

Création : Éric Assous

Mise en scène : Anne Bourgeois

Avec : Alain Delon, Anouchka Delon,
Elisa Servier, Julien Dereims

Entre un père et une fille, la séparation est inéluctable. Un jour, elle part avec un autre, il faut l'accepter, faire bonne figure. Pas facile de donner à un inconnu ce qu'on a de plus précieux... Julie a 20 ans. Elle rêve de liberté et d'émancipation. Et en plus elle est amoureuse. Seulement voilà, elle vit seule avec son père. Veuf depuis douze ans, il n'a nullement l'intention de voir Julie quitter la maison. Alors, elle lui propose un marché. Lui présenter son amoureux et faire la connaissance dans la même soirée de la femme que son père voit de temps à autre.

Théâtre de Beausobre

2, avenue de Vertou / 1110 Morges

Billetterie : +41 (0)21 804 97 16 / +41 (0)21 804 15 90

WWW.BEAUSOBRE.CH



**ONDES
POSITIVES**



LE COIN DE L'AFICIONADO

par Axel Marguet

WWW.LECIGARE.CH



Christine de Lae

CUBA C'EST FINI ?

520 ans, c'est le temps qui nous sépare d'une des plus fabuleuses découvertes de Christophe Colomb : le cigare. Loin des cigares *premium* que nous connaissons aujourd'hui, ces feuilles de tabac roulées étaient simplement entremêlées prenant une forme de fuseau. Le savoir-faire acquis a énormément évolué, de la culture à la préparation du tabac. Des principales régions des Antilles et d'Amérique du Sud, Cuba est devenu le symbole du cigare de luxe. L'île produit aujourd'hui presque 80 % de la production mondiale de cigares de luxe en excluant la consommation des États-Unis..

L'Europe, vers la fin d'un règne ?

Habanos SA, société exportatrice exclusive des cigares de la Havane, détenue à 50 % par Imperial Tobacco et à 50 % par l'État cubain, a vu son chiffre d'affaires croître de 9 % entre 2010 et 2011, passant ainsi de 368 401 millions de dollars après trois années de baisse consécutive. Le marché du cigare cubain, dominé durant de longues années par l'Europe et plus particulièrement par l'Espagne, enregistre une contraction de la demande lente mais significative. L'Europe subit une double récession. Premièrement, une récession financière depuis bientôt 8 ans mais également une récession d'espaces fumeur. En effet, les principaux pays importateurs comme l'Espagne, la France, l'Allemagne ont mis en place, tout comme la majorité des pays européens, des politiques publiques visant à restreindre drastiquement la consommation de tabac. Ces deux éléments ont sonné comme coup de glaive au prospère marché du cigare en Europe.

Qui de l'oncle Sam ou de l'empire du milieu dominera le marché ?

Malgré cette baisse significative de la consommation européenne, Habanos SA semble avoir trouvé la solution pour rebondir. En effet, l'augmentation du chiffre d'affaires de Habanos SA de ces dernières années trouve ses sources dans une région autrefois délaissée, l'Asie et plus particulièrement la Chine. Naguère marché insignifiant, cette dernière est devenue en quelques années le troisième pays importateur au niveau mondial, devant l'Allemagne et juste après la France et l'Espagne avec une croissance des importations de cigares de la Havane de 40 % entre 2010 et 2011. Dans une Chine prospère, dont la classe bourgeoise prend goût à l'hédonisme, l'image du cigare et du plaisir s'étend continuellement. Aujourd'hui, en Chine, fumer un cigare est perçu comme un signe extérieur de richesse, perception quasi désuète en Europe.

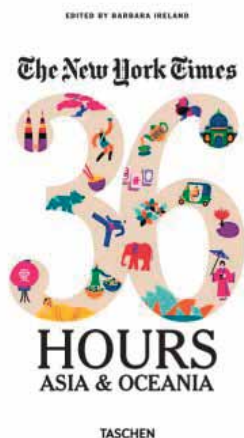
Hecho en Cuba, financed by China or USA ?

Après la chute de l'empire soviétique et le décès récent d'Hugo Chavez, la Chine représente l'une des principales béquilles financières de Cuba. La proximité du langage politique favorise l'entente et la fraternité que les deux pays entre-



tiennent. L'Oncle Sam, quant à lui, assouplit continuellement son embargo envers Cuba. Les importations américaines de cigares avoisinent les 250 millions de cigares par an. Dans le cas d'une ouverture au marché cubain, la production serait asséchée en quelques mois seulement. En effet, la production cubaine de ces dernières années, évolue entre 75 millions et 120 millions de cigares par an... bien loin des besoins des États-Unis. Dans ce contexte fortement concurrentiel, pressé entre une demande chinoise croissante et une ouverture éventuelle du marché américain, le prix du havane devrait s'envoler ces prochaines années pour atteindre des sphères tarifaires élitistes. Et nous vivons probablement les derniers moments du cigare cubain « abordable », et peut-être même du *Hecho en Cuba* tout court...

THE NEW YORK TIMES. 36 HOURS. ASIA & OCEANIA



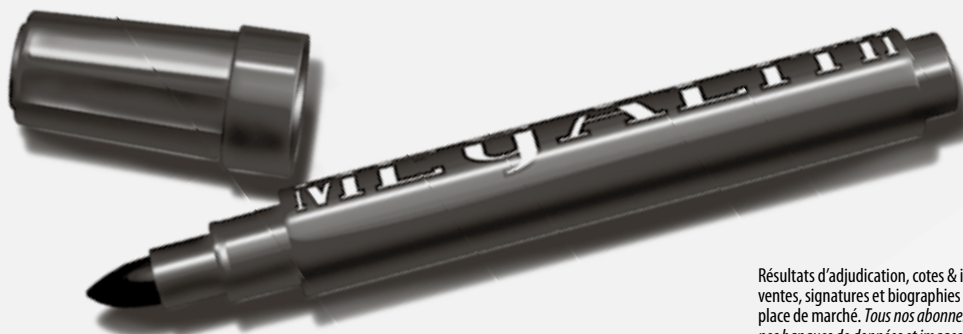
Éditeur: Taschen

Langue: anglais

Parcourir le monde de Bombay à Brisbane

L'Asie et l'Océanie regorgent de telles richesses qu'une seule vie ne suffirait pas à les explorer toutes. Mais avec les bons conseils, on peut aller loin rien qu'en un week-end. Ce recueil de la célèbre chronique « 36 heures » du New York Times, écrite avec style après de minutieuses recherches, a été augmenté et réactualisé pour vous offrir 60 itinéraires bien pensés afin que vos courts séjours n'en soient pas moins mémorables. Le tout est illustré de centaines de photos couleur qui titilleront votre imagination. Parcourez les classiques : gratte-ciels de Hong Kong, plages de Phuket, sushis au Japon ou surf à Sydney. Et savourez les surprises : Vientiane vue d'un Arc de Triomphe à la laotienne, une mangrove à Brisbane, la beauté légendaire de la rivière Li à Guilin, ou des bains publics qui ressemblent à un parc d'attractions à Séoul. Des métropoles étincelantes aux temples anciens, en passant par les rues animées ou les jungles profondes, vous trouverez tout dans ce livre au design élégant et aux séduisantes illustrations.

Gribouillez cette annonce
si vous estimez en savoir assez
sur le marché de l'art

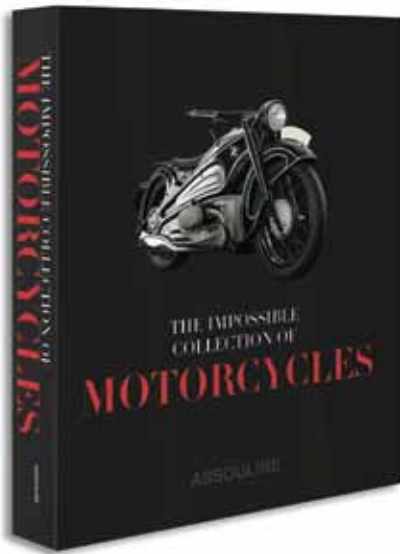


Résultats d'adjudication, cotes & indices, prix actualisés, prochaines ventes, signatures et biographies d'artistes, service d'estimation, place de marché. Tous nos abonnements donnent un accès illimité à nos banques de données et images à partir de 99€/an*.

artprice.com LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

www.artprice.com | Tél : +33 (0)4 72 42 17 06 | Artprice.com on Twitter | Tout l'univers d'Artprice : <http://web.artprice.com/video>
Artprice est cotée sur Eurolist B (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)

*Voir conditions spéciales sur www.artprice.com



THE IMPOSSIBLE COLLECTION OF MOTORCYCLES

Les 100 plus exceptionnelles motos du 20^e siècle

Auteurs : Ian Barry et Nicolas Stecher

Editeur : Assouline

« La course, c'est la vie. Tout ce qu'il se passe avant ou après, c'est juste de l'attente. » Steve McQueen

Les motos exercent une indéniable fascination. Leur vitesse, leurs formes, les prouesses de leurs pilotes, leur « coolitude » sont autant d'éléments qui contribuent à renforcer ce magnétisme. Ce volume de grand luxe, imprimé sur du papier de coton et présenté dans un magnifique coffret à rabat en caoutchouc noir, rehaussé d'une plaque en métal, est le dernier né de la série « Impossible Collection » des éditions Assouline. Vous y découvrirez les 100 motos qui ont le plus marqué le vingtième siècle – de la plus rare à la plus la célèbre, chacune unique en son genre. Parmi ces deux-roues d'exception figurent la fabuleuse BMW R7, unique en son genre, la Vincent Series Rapide de 1948, sur laquelle Rollie Free a pulvérisé le record de vitesse... en maillot de bain, l'Easy Rider de 1969, l'icône des motos rendue célèbre par Peter Fonda et la Harley-Davidson XR750 de 1973, la moto sur laquelle Evel Knievel a jeté son dévolu. Les aficionados, esthètes et autres passionnés de moto sauront apprécier cet objet de collection à sa juste valeur.

WWW.ASSOULINE.COM

LA DÉRIVE DES CONTINENTS



Théâtre de Vidy-Lausanne

Du 29 octobre au 19 novembre 2013

Mise en scène, chorégraphie
et interprétation : Philippe Saire

Depuis des années, le chorégraphe lausannois Philippe Saire explore les lieux de confluence entre la danse et le théâtre, entre le corps et le verbe. Comment le mot et le mouvement dialoguent-ils, s'opposent-ils, se marient-ils ? Voici donc une nouvelle étape de cette démarche. En l'occurrence, Philippe Saire a demandé à l'auteure Antoinette Rychner de cheminer avec lui dans ce projet. Les deux artistes s'appuient sur l'Odyssée d'Homère. Ils puisent dans le voyage d'Ulysse, qui rentre chez lui après avoir bataillé à Troie, de quoi questionner le monde d'aujourd'hui. Qu'en est-il du destin, de la croyance aux puissances divines, ou de l'héroïsme qui pouvait rendre sa propre vie négligeable ?

Renseignements et billetterie : +41 (0)21 619 45 45
billetterie@vidy.ch

WWW.VIDY.CH



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

market

ACCUEIL ECONOMIE FINANCE TECHNOLOGIE IMMOBILIER CARRIERE COMMUNICATION LIFESTYLE



Rechercher

LA SORTIE DU NUCLÉAIRE

JUIN 2012

Et si c'était vrai ?



Qualité approuvée pour les véhicules

A la suite des résultats de l'étude annuelle menée par J.D. Power aux USA concernant la qualité des véhicules neufs IQS (Initial Quality Study), Infiniti, marque automobile de luxe japonaise, s'est positionnée parmi les marques les plus performantes dans deux catégories différentes et a amélioré son positionnement par rapport à l'année précédente. L'Infiniti M est donc désormais le modèle de référence en termes de qualité dans le segment des berlines Premium, tandis que l'Infiniti EX a remporté la victoire dans la catégorie des coupés-crossover. L'Infiniti FX, distribué uniquement aux USA, en Russie et au Moyen-Orient) occupent



ECONOMIE

< 01/03 >

News

Télécharger l'application



21.12.12
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PRIVATE BANKING
Société Générale Private Banking nomme Olivier Gougeon, Directeur Général de la banque privée pour la région sud-asiatique à compter du 1er...

Lire plus



21.12.12
LECTANCHE ET TALESON PRÉSENTENT UNE SOLUTION POUR LE STOCKAGE DE ...
Lectanche S.A. (SIX Swiss Exchange : LECN) spécialisée dans le développement de solutions de stockage d'énergie lithium-ion, annonce avoir...

Lire plus



21.12.12
BAROMÈTRE DES PME: AU MOIS DE MAI, BIEN NE S'ARRANGE
A compter du 1er juillet, les PME pourront gratuitement 500 transactions pour le mois de mai...



21.12.12

OPTIC 2000

NOUVEAU
SITE

WnG Solutions DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny
www.wng.ch

DOMAINE VRANKEN-POMMERY : LA TRADITION DE L'EXCELLENCE ET DU SAVOIR-FAIRE

LE DOMAINE VRANKEN-POMMERY, C'EST L'HISTOIRE DE DEUX DESTINS QUI S'ENTREMÊLENT, AU PARFUM SUAVE DE PASSÉ, ANCRÉE DANS LE PRÉSENT, MAIS SURTOUT RÉSOLUMENT TOURNÉE VERS L'AVENIR. L'IRIS, LA FLEUR DES ROIS, EST L'EMBLÈME DE CET HARMONIEUX MÉLANGE DE TRADITIONS ET DE MODERNISME.

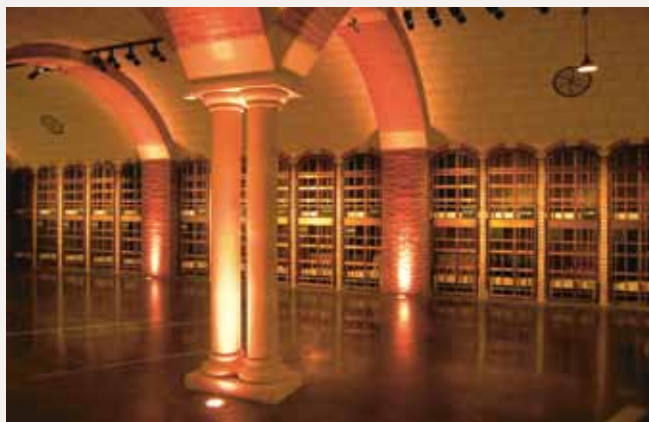


Paul-François Vranken

C'est dans un premier temps l'histoire d'une jeune veuve qui, à la fin du 19^e siècle, en 1858, décide de reprendre la direction de la maison Pommery et de bâtir un empire. Près d'un siècle plus tard, en 1976, un jeune entrepreneur part de sa Belgique natale avec pour seuls bagages son courage, sa volonté, et un regard visionnaire. C'est ici que commence l'extraordinaire fusion de ces deux maisons égales en noblesse...

En 2002, la société Vranken Monopole, dirigée par Paul-François Vranken intègre la maison Pommery à son patrimoine qui se compose entre autres des marques Vranken, Heidseick & Co Monopole, Charles Lafitte. Non content de produire « le roi des vins et le vin des rois », la maison s'enorgueillit d'être le leader du vin rosé avec les Sables de Camargue -Gris de Gris- des domaines Listel et Côtes de Provence, du Château la Gondonne de sable, ainsi que des marques de portos haut de gamme Rozes et Terras do Grifo. Le groupe, deuxième acteur dans la région de Champagne, possède le plus important vignoble en Europe, réparti entre la Champagne, la Provence, la Camargue et le Portugal.

C'est pourquoi afin de célébrer plus de 35 ans de prestige, la maison Vranken-Pommery a décidé d'organiser cette Journée de l'excellence et des Grands Savoir-faire afin de rendre hommage aux produits phares de la maison, sous le joug du maître de chai, Dominique Pichard, à travers une visite à la fois gustative et artistique du domaine.



La salles des millésimes

1^{ère} Journée de l'excellence et des Grands Savoir-faire

Le 15 juin dernier, quelques heureux élus étaient conviés à une journée placée sous le signe du divin nectar. En effet, la maison Vranken-Pommery organisait pour la première fois cette journée spéciale.

La matinée a débuté par une inauguration officielle, suivie d'un cocktail déjeunatoire, d'une visite privilège des caves Pommery avec dégustation du Clos Pompadour, la grande cuvée phare, pour se terminer sur une note gastronomique avec le dîner de gala orchestré par la chef Annie Féolde sur un accord mets et champagne.

L'après-midi s'est voulu culturel, avec la visite des caves Pommery, véritable dédale de plus 18 kilomètres de galeries ornées de bas-reliefs commandés au XIX^e siècle par Louise: une ville souterraine en somme, construite par des mineurs français et belges et à laquelle on accède par un majestueux escalier de 116 marches, et qui abrite aujourd'hui une trentaine d'œuvres d'art contemporain.

Paul-François Vranken et sa femme Nathalie, fins collectionneurs d'art, chineurs inspirés, mais aussi redoutables observateurs de leur époque, ont hissé la visite des caves Pommery à l'avant-garde de l'œnotourisme à la française, grâce à cette exposition «Expérience Pommery # 10», qui propose une aventure unique au cœur des crayères, transformant la visite en véritable spectacle



son et lumières, parfois étrange, troublant, fascinant, mais toujours totalement inattendu, grâce aux œuvres des artistes Delphine Reist et ses «bruits de bottes», Bertrand Gadenne et ses «papillons évanescents», ou «l'incubateur pour toiles» de Davide Balula, pour ne citer qu'eux.

Au total, plus d'une trentaine d'œuvres animent les galeries, judicieusement sélectionnées par le commissaire Bernard Blistène, Directeur du département du développement culturel du Centre Pompidou, mais aussi avec la complicité de l'artiste Jean-Marie Gallais. À l'amateur de vin éclairé ou non, se succède désormais l'amateur d'art.

Pour clore cette journée riche en émotions, la Chef Annie Féolde, Niçoise d'origine, triplement étoilée en Italie - qui fait montre de ses talents au restaurant Enoteca Ponchiorri à Florence – a pris les commandes d'un dîner prestigieux.

Sa cuisine marie des saveurs toscanes, matinées d'inspirations de sa région natale. Une cuisine du sud assurément, qui fait la part belle au terroir, ainsi qu'aux produits de la

mer et qu'elle accommode simplement en sublimant les produits, car «pour que le plat soit inoubliable, vous devez identifier le produit de base dans l'assiette» affirme-t-elle.

Au menu donc, daurade marinée au basilic et fenouil sauvage, quinoa, crème de pomme de terre et betterave, suivi de risotti au citron vert et chapelure de pain parfumée à l'ail, d'un filet d'agneau aux amandes et champignons des sous-bois, pour finir sur un fondant chocolat glacé accompagné d'un pain d'huile olive.

Pour faire honneur au talent de cette grande dame, le sommelier avait accordé ses meilleurs millésimes de la célèbre Cuvée Louise, c'est-à-dire 2002, 2000, 1999 et 1990. Le repas s'est achevé magistralement sur un porto Dom Rozès de 40 ans d'âge.

Symbole de la célébration et du glamour, le champagne s'est imposé comme le vin pétillant qui accompagne les soirées qui comptent. Sa présence a exalté ce voyage initiatique dans le temps, devenant ainsi une expérience sensorielle unique.



La Villa Demoiselle

Celui qui n'en n'aurait pas eu assez peut encore visiter la villa Demoiselle, de l'autre côté du boulevard Henri-Vasnier. Rachetée en 2004 par les époux Vranken, cette majestueuse villa centenaire, joyau du 19^e siècle et symbole de l'Art nouveau était à l'état de ruine. Inaugurée en 2008, elle rassemble désormais, après cinq ans de travaux et l'intervention des plus fins artisans français, marqueteurs, maîtres verriers, tailleurs de pierre, marbriers et doreurs, à un exceptionnel concentré d'Art nouveau. Le mobilier d'époque et les nombreuses œuvres de maîtres confèrent à l'ensemble une touche inimitable.

ELENA BUDNIKOVA



Azari Plissetski, le 7 août 2013, leçon finale du cycle Rudra, Béjart 2013 au Béjart Ballet Lausanne. Elena Budnikova

Construite à partir d'un plan large, cette photographie fonctionne par débordement, en suggérant indiscrètement, et comme par accident les réalités d'une même situation. À gauche Azari Plissetski, le maître de ballet, précis, droit et riche d'enseignement, est le point d'équilibre autour duquel s'articule le point de fuite qui laisse entrer la lumière, formant ainsi un axe dirigeant le regard. Devant lui s'organisent plusieurs plans perpendiculaires : le geste du maître, impérieux, précis et tendu, contraste avec les poses relâchées des danseurs qui lui font face tout en bordant le cadre de la photo, signe qu'ils sont en retrait, et par extension en position d'apprentissage. Le peintre français Edgar Degas, fasciné par la danse, a lui aussi observé avec attention les gestes les plus spontanés et les plus anodins, tous ces moments de calme où la concentration se relâche, la rigueur s'efface et le corps se détend, à la fin d'un effort et d'une initiation exigeante. La photographie, tout comme la danse et la peinture, est un langage qui se parle en silence.



Edgar Degas (1834-1917). La classe de danse.
Entre 1871 et 1874. Paris, musée d'Orsay



Cornalin

AOC VALAIS

Youri Silian
enseignant



LES GOÛTER,
C'EST LES AIMER



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération

Il y a beaucoup de choses que les autres font mieux. Dans l'assurance des risques, nous sommes les spécialistes.

La Mobilière
Assurances & prévoyance

Noémie Graff, vigneronne à Begnins

L'assurance des risques biométriques pour les institutions de prévoyance est notre spécialité. Afin de garantir la solution la plus appropriée, nous analysons les besoins de nos clients au plus près. Quelle que soit votre demande, nos conseillers expérimentés sont atteignables en tout temps. En outre, ils se chargent de l'ensemble des tâches liées aux prestations. N'hésitez pas à nous contacter.

Mobilière Suisse
Société d'assurances sur la vie SA
Prévoyance Professionnelle
Chemin de la Redoute 54, 1260 Nyon
Téléphone 022 363 94 94

www.mobi.ch/ip