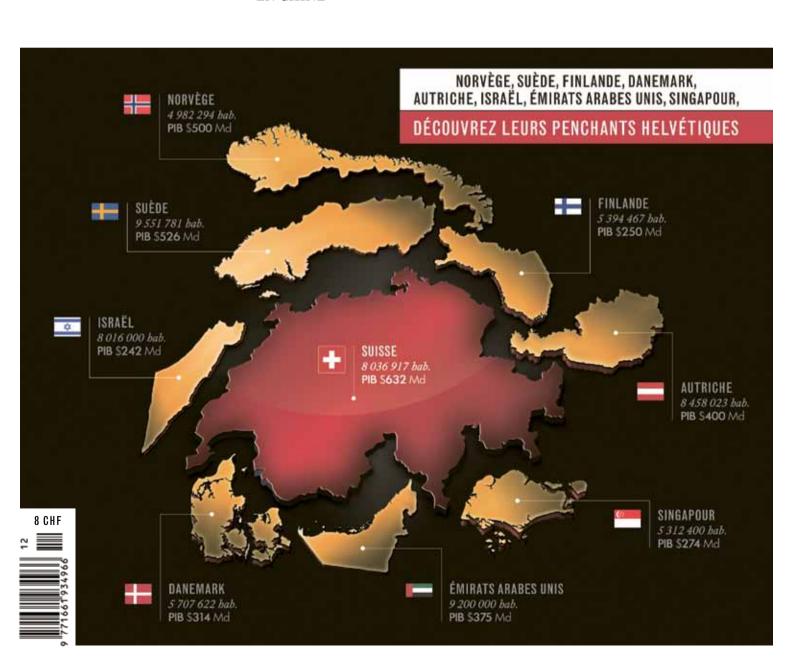
# market

0CT0BRE -- 2013 NOVEMBRE -- 2013

- 30 FINANCE
  PRIVATE
  BANKING:
  LA FORTUNE,
  JE GÈRE!
- 56 INVESTIR
  PARIER SUR
  L'AGRICULTURE
  AU DANEMARK
- 64 CULTURE(S)
  L'ART DE LA
  MANIPULATION
- 74 INVITÉ MATTHIEU RICARD
- 78 MARCHÉ DE L'ART PRISES DE POSITION EN CHINE

GÉOPOLITIQUE(S)

## PEUT-ÊTRE PLUS SUISSES QU'ILS NE LE PENSENT!



## Cartier



Nouvelle Collection TANK MC

### PHILIPPE LÉOPOLD-METZGER,

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION
DE VOLTAIRE:

#### « SI L'ON N'EST PAS SENSIBLE, ON N'EST JAMAIS SUBLIME »



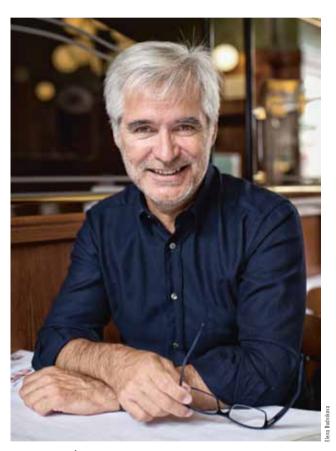
PHILIPPE LÉOPOLD-METZGER, CEO de Piaget

Le sublime est l'aspiration ultime des passionnés, qu'ils soient créateurs ou amateurs. Le mot traduit l'ambition, le besoin de s'élever, d'aller plus loin et plus haut. Pour Piaget, cette phrase de Voltaire revêt une signification toute particulière, tant l'exigence y est inscrite depuis sa fondation. Dans nos métiers de l'horlogerie et de la joaillerie, le grandiose réside parfois dans l'infiniment fin, voire dans ce qui est caché. Le sublime requiert

forcément la sensibilité. C'est cette dernière qui transcende la beauté. Le sublime échappe au rationnel. Il se nourrit d'émotion et, pour moi, il fait appel tant à l'esthétique qu'aux valeurs morales.

Philippe deopold-Metzer

## Éditorial



ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

Le Shutdown américain, en sursis jusqu'au mois de janvier prochain, est symptomatique des limites du système présidentiel bipartisan. Il révèle quelque chose de quasi-sécessionniste dans l'affrontement de deux partis qui ferraillent en cycles courts. Même si rien n'est jamais acquis, notre stabilité suisse a plus à voir avec le paradigme horloger du mouvement perpétuel. Nous sommes davantage dans l'ingénierie politique que l'idéologie. Nous associons les

mécanismes et rouages, plus que nous les opposons. Nous respectons les dosages et les proportions. Résultat : un conseiller fédéral efficace peut battre des records de longévité. On se souvient encore du Saint-Gallois Kurt Furgler qui resta en poste 15 années, et plus loin de nous, du Thurgovien Adolf Deucher qui se maintint 29 ans, juste derrière le Bernois Cari Schenk, avec près de 32 ans de gouvernement! La «Proporz» existe chez nos voisins autrichiens et ailleurs. Mais il faut d'autres ingrédients pour vraiment ressembler à la Suisse: une vraie fédération égalitaire et un contre-pouvoir populaire, liés par une culture ancestrale de solidarité et de consensus. Le rapide survol de quelques pays qui présentent des analogies avec la Suisse nous démontre qu'il n'est pas si simple de reproduire le modèle. À moins, un jour, de soumettre leur adhésion comme 27<sup>e</sup> canton? C'est ce qu'avait tenté notamment le Vorarlberg (Land le plus occidental de l'Autriche) votant pour un rattachement à la Suisse à une majorité de 80% en 1919. Les Helvètes n'en voulurent pas. Peutêtre qu'on pourrait imaginer dans l'avenir un statut d'observateur? C'est à la mode dans les grandes instances internationales. On pourrait ainsi discuter autrement qu'au G20 de banque privée (voir p30 le dossier de Véronique Bühlmann) ou d'investissements au Danemark (p56), et sans doute mieux tenir compte des valeurs qualitatives en politique, telles que les suggère notre invité du mois Matthieu Ricard.

DITEUR 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 Bühlma tél. +41 22 301 75 46

RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT

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

## RÉDACTION Franck Belaich Philippe Chevrier Anton Dombrovsky Michel Donegani Arnaud Dotézac Frédéric Dovat

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

Aurélien Witzig Christian Zeitler CORRECTION

CONCEPTION Unit by vickyh www.vickyh.ch

DIRECTEURS DE CRÉATION Annick Demierre annick@vickyh.ch

Sacha Itin sacha@vickvh.ch

GRAPHISME

DIRECTION DE LA PHOTOGRAPHIE Elena Budnikova ebudnikova@market.ch

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

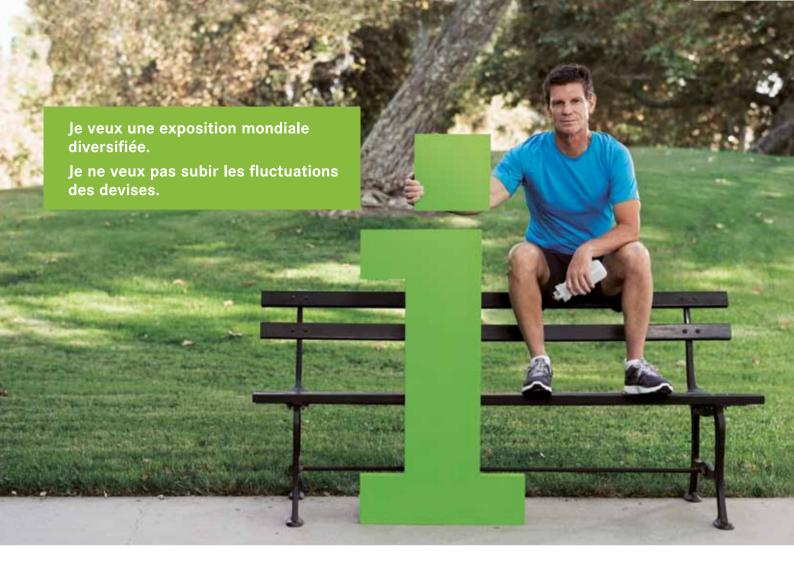
IT MANAGER Léa Girardet tél. +41 78 808 88 63 lgirardet@market.ch

TRADUCTIONS MKT Internati

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

IMPRESSION PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 112 Octobre/novembre 2013



#### Chaque investisseur est unique. C'est pourquoi il y a les ETF iShares CHF-Hedged.

Vous pouvez maintenant investir dans le monde entier sans vous préoccuper de la vigueur du franc suisse.

Les performances des investissements internationaux peuvent être érodées par des fluctuations de change défavorables. C'est pourquoi nous avons créé la première gamme au monde d'ETF en CHF couverts contre le risque de change, vous laissant ainsi tout le loisir de vous concentrer sur votre sélection d'indice.

iShares MSCI Japan Monthly CHF Hedged Monthly CHF Hedged Walor 19'328'344 Valor 19'328'350 Valor 19'328'353

Tous les investissements comportent un risque de perte en capital et de revenus. La couverture des devises peut ne pas éliminer complètement le risque de change et rogner la performance des fonds.



### Découvrez les avantages des ETF CHF-Hedged: iShares.ch • 0800 33 66 88

Les ETF iShares sont domiciliés en Irlande. Le représentant en Suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, P.O. Box 2118, 8022 Zurich et le service de paiement en Suisse est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, Zurich branch, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zurich. Les prospectus ou les Documents Clé pour l'Information des Investisseurs (« DICI »), les statuts ou les règlements de gestion, ainsi que les rapports semestriels et annuels des ETF iShares sont disponibles gratuitement auprès du représentant Suisse. Les fonds iShares ne sont ni sponsorisés, ni approuvés, ni promus par MSCI. MSCI décline toute responsabilité concernant les fonds ou leurs compartiments ou tout indice sur lequel ils seraient indexés. Le Prospectus contient des informations plus détaillées portant sur la relation limitée qu'entretient MSCI avec BlackRock Advisors (UK) Limited et tout fonds ou compartiment lié. « S&P® » et « Standard & Poor's® », sont des marques déposées et S&P 500 est une marque de Standard & Poor's Financial Services LLC. Leur utilisation à certaines fins par BlackRock Fund Advisors ou ses sociétés affiliées fait l'objet d'une licence. iShares S&P 500 Monthly CHF Hedged n'est pas sponsorisé, recommandé, vendu ni promu par S&P et S&P ne fait aucune déclaration au sujet du caractère opportun d'un investissement dans ce produit. ® 2013 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. BLACKROCK et iShares sont des marques déposées de BlackRock Inc. ou de ses filiales aux États-Unis ou ailleurs. Toutes les autres marques déposées appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Ref: 8671.

# ONTOBEL

## L'essentiel, c'est la sécurité. Vontobel est ma banque.



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

## SOUS L'EFFET DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE, L'INLANDSIS GROENLANDAIS FOND DÉSORMAIS AU RYTHME DE 248 KM<sup>3</sup> PAR AN



Iceberg érodé dans le fjord d'Unartoq, Groenland

La majorité des icebergs qui dérivent dans la baie de Baffin et la mer du Labrador proviennent de la côte occidentale du Groenland. On en compte annuellement entre 10 000 et 40 000. Chaque printemps et chaque été, au fond des fjords, les glaciers vêlent, c'est-à-dire que des blocs de glace se détachent sous l'effet de la poussée du glacier, de l'action de la houle et des marées. Les icebergs qui, pour mériter leur nom (montagne de glace), doivent dépasser d'au moins 5 mètres la surface de l'eau, se déplacent et s'échouent en fonction des courants et des vents. Les plus gros, aux formes de plus en plus érodées, mettront deux ou trois ans, voire plus, pour arriver au large de Terre-Neuve dans l'Atlantique Nord et certains franchiront même le 40e parallèle vers le sud. C'est l'un d'entre

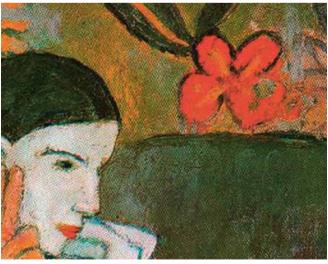
eux qui est à l'origine d'une des plus grandes catastrophes maritimes, le naufrage du Titanic, en 1912, qui fit plus de 1 500 victimes. La calotte glaciaire du Groenland est la plus importante du monde après celle du continent antarctique. Née de l'accumulation des neiges tombées depuis plus de 100 000 ans, elle recouvre 82% de la grande île et son épaisseur atteint par endroits 3 000 m. Si l'ensemble de cette glace fondait, le niveau général des océans s'élèverait de 7 m.

\*market remercie Yann-Arthus Bertrand pour l'utilisation libre de droit de cette photographie, ainsi que son engagement avec Omega autour du programme Planet Ocean, projet de sensibilisation et d'information sur les grands défis environnementaux auxquels sont confrontés non seulement les océans, mais aussi l'espèce humaine. bttp://ocean.goodplanet.org

7







#### SOMMAIRE / N°112

03 ENTRE LES LIGNES

07 CONTRECHAMP(S)

**CHRONIQUE** 

10 MONTHLYBULL par Thomas Veillet

**ACTUALITÉ** 

14 CONTEXTE(S)

GÉOPOLITIQUE(S)

18 PEUT-ÊTRE PLUS SUISSES QU'ILS NE LE PENSENT!

FINANCE(S)

30 PRIVATE BANKING: LA FORTUNE, JE GÈRE!

47 INVESTIR

48 La dette subordonnée protège et performe *entretien avec Anthony Smouha et Jeremy Smouha* 

50 « Il est temps d'adopter une véritable gestion active » par Alfred Strebel

52 « Un chapeau de paille en hiver, des skis en été » par Andrew King 54 INDICES BBGI

56 PARIER SUR L'AGRICULTURE AU DANEMARK par Isabelle Lueder

58 INVESTIR.CH: L'OR & CIE

60 L'INDICE DE SENTIMENT DE DUKASCOPY BANK

**62 IMMOSCOPE** 

63 IDÉE(S) BUSINESS

CULTURE(S)

64 L'ART DE LA MANIPULATION

74 INVITÉ: MATTHIEU RICARD

78 MARCHÉ DE L'ART: PRISES DE POSITION EN CHINE

82 HÉDONISME(S)

90 PHOTO DU MOIS

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

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

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH





## LE GRAND CIRQUE AMÉRICAIN A DONC PRIS FIN (MAIS JUSQU'À QUAND?)



THOMAS VEILLET, fondateur du site www.investir.ch

Promis, c'est la dernière fois que l'on aborde le sujet. Jusqu'à la prochaine fois. Jusqu'au prochain plafond, jusqu'au prochain «shutdown», jusqu'à ce que l'on comprenne que l'équipe de bras cassés qui siègent à Washington sont beaucoup plus centrés sur leur petite personne que sur les intérêts du pays.

Cela faisait des semaines que l'on nous maintenait le suspense, que l'on racontait des histoires à dormir debout, toutes plus compliquées les unes que les autres afin que l'on ne se pose pas trop de questions et qu'on laisse la politique à ceux qui la comprennent. Enfin, à ceux qui font semblant de la comprendre et qui jouent un rôle, alors qu'en fait ils espèrent tous être Calife à la place du Calife, le jour où l'ex-Prix Nobel de la paix prendra sa retraite au Kenya ou quand il fera des conférences à 250 000\$ en binôme avec Sarkozy, histoire d'arrondir les fins de mois.

Donc, pendant des semaines et des semaines, on a regardé la chaîne C-SPAN, équivalent soporifique de la chaîne ESPN Sports et l'équivalent journalistique des articles financiers publiés par l'ATS. Durant toutes ces semaines on a espéré que le Gouvernement US allait revenir à la raison, ces gens sont censés avoir été éduqués et avoir passé du temps dans les grandes écoles, ils ne pouvaient pas être aussi stupides qu'une bande de supporters avinés dans un stade de football. Et pourtant oui, ils en sont largement capables, et le pire c'est qu'ils étaient sobres – en tous cas durant la journée.

Ils ont commencé par nous «fermer» les services gouvernementaux, mettre les fonctionnaires à pied, ralentir l'économie, détruire de l'argent qu'ils n'ont pas, tout ça parce qu'ils sont incapables de se parler, incapables de la moindre logique et qu'ils sont fiers et pathétiques. En résumé, le «Shutdown» aura coûté près de 25 milliards au contribuable, au pays,

DEPUIS QUE L'ON A ANNONCÉ QUE LES GUIGNOLS DE WASHINGTON AVAIENT TROUVÉ LEUR SOLUTION, LE MARCHÉ NE FAIT PLUS QUE MONTER. ET C'EST LÀ QUE ÇA DEVIENT FRAPPANT...

au peuple américain. On est bien d'accord, à l'échelle des «trillions de dettes » de la nation, 25 milliards c'est une broutille, c'est vite vu, on me les donnerait, je ne les prendrais même pas, trop peur de ne pas réussir à boucler mon budget pour la retraite.

Ensuite, après avoir paralysé l'État fédéral, ils ont essayé de se mettre d'accord le plus vite possible pour rehausser le plafond de la

## Bravez l'hiver.

La Classe M avec 4MATIC. La transmission intégrale de Mercedes-Benz.

Puissante, dynamique et de caractère: la Classe M répond à toutes vos attentes. Et grâce à 4MATIC, la transmission intégrale Mercedes-Benz, vous avez la garantie de conduire de manière sûre, dynamique et souveraine, en dépit de conditions de route défavorables. Profitez de primes et d'offres de leasing attractives sur tous les modèles 4MATIC, et informez-vous auprès de votre partenaire Mercedes-Benz à propos d'un rabais flotte supplémentaire. www.mercedes-benz.ch/4matic



MERCEDES-SWISS-INTEGRAL

Le pack service & garantie de série pour tous les modèles – une exclusivité de Mercedes-Benz Suisse SA. 10 ans de services gratuits, 3 ans de garantie complète (tous deux jusqu'à 100 000 km, selon premier seuil atteint).



#### CHRONIQUE / MONTHLYBULL

dette, là encore à force de pinailler sur des détails et des susceptibilités personnelles, principalement celles de l'aile droite ultra-dure du parti républicain, nous aurons perdu un temps plus que précieux et à la fin, comme dans un scénario hollywoodien, ils ont trouvé une «solution» 11 heures avant que les USA se retrouvent en défaut de paiement pour la première fois de leur histoire – quoique les puristes diront que ne pas pouvoir payer les salaires de ses employés (appelés aussi: fonctionnaires) est plus ou moins déjà considéré comme un défaut de paiement, mais bon ne chipotons pas sur des détails.

À la fin, comme les gentils gagnent toujours, ils ont donc trouvé un «deal» et nous avons pu reprendre notre vie comme si de rien n'était. Quand je dis «notre vie», je parle de celle des traders et des investisseurs qui pensent simplement à faire de l'argent avec de l'argent... et depuis que l'on a annoncé que les guignols de Washington avaient trouvé leur solution, le marché ne fait plus que monter. Et c'est là que ça devient frappant...

En effet, depuis que «c'est fini», les acheteurs sont de sortie, le S&P500 bat record sur record et tout le monde se sent pousser des ailes comme si la décision de Washington avait tout changé, redonné le goût de vivre à tout le monde, parachuté des montagnes de dollars sur le pays tout entier, alors qu'en fait il n'en est rien. Quoique l'on puisse tirer comme conclusion en tirant des parallèles avec la hausse des marchés boursiers, le Congrès n'a absolument RIEN résolu. À la limite ils ont botté en

#### LE « SHUTDOWN » AURA COÛTÉ PRÈS DE 25 MILLIARDS AU CONTRIBUABLE AMÉRICAIN

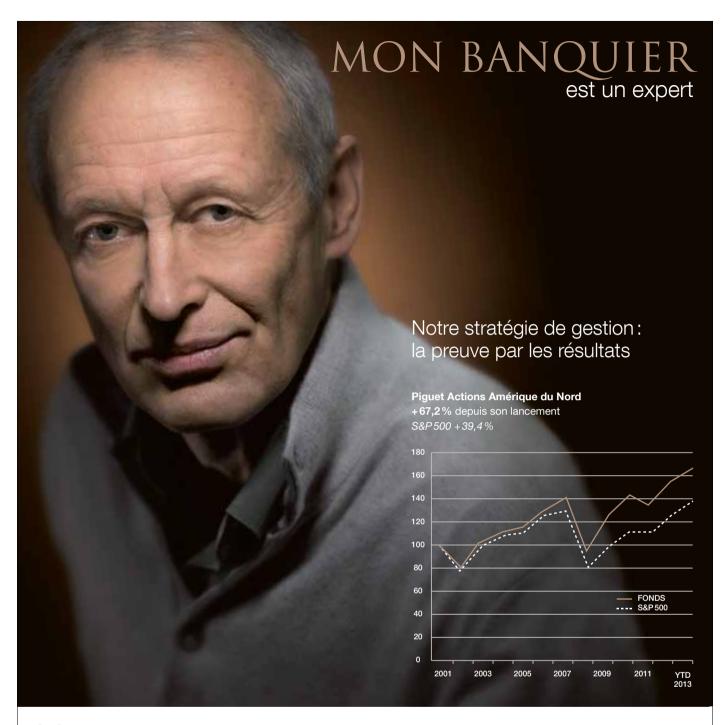
touche, mais rien de plus. Le problème a été repoussé à plus tard. On en reparlera en décembre, en janvier et encore en février. D'ici là, il est même fort possible que nous assistions à un nouveau «shutdown», et ceci même si tous les «membres du Congrès» se battent pour passer à la télé et dire le contraire. Soi-disant que cette fois ils ont tout compris, mais pour être franc, c'est surtout une virginité qu'ils essaient de se refaire à Washington, parce qu'actuellement, au classement des malaimés, le membre du Congrès est placé juste APRÈS le cafard.

Nous voilà donc dans une espèce d'euphorie boursière provoquée artificiellement par un Gouvernement qui ne comprend même plus ce qu'il fait. Et le monde de la finance qui estime que tant que le plafond est ré-haussable, rien ne peut nous arriver. Pourtant au contraire, tout peut arriver. Actuellement on a un peu l'impression, vu de l'extérieur, que l'on prend le problème à l'envers du bon sens. Si nous voulions faire une analogie, c'est un peu comme quand vous rentrez dans une maison inondée, le niveau d'eau est tellement haut que c'est une véritable piscine et l'eau continue de monter. Après avoir réfléchi longuement, deux solutions s'offrent à vous : 1) vous ouvrez les portes et les fenêtres pour évacuer l'eau dehors. 2) vous rehaussez le plafond...

L'Amérique en est là, la spirale de l'endettement permanent. Actuellement les discussions qui nous ont tenus en haleine depuis des semaines n'ont rien apporté, si ce n'est le fait de gagner du temps. Monter indéfiniment le plafond ne suffira pas pour résoudre le problème, il va peut-être falloir trancher dans le vif et essayer de changer la donne. Pour le moment, ça continue de faire illusion, mais pour être franc, cette fuite en avant a de quoi faire peur au plus courageux des investisseurs.

Il faut dire que l'on a une vision qui dépasse péniblement les deux semaines suivantes, alors il est vrai que l'on peut se sentir tout revigoré avec ces nouvelles qui ne disent que rien ne peut nous arriver d'ici la fin de l'année, puisque chacun d'entre nous espère faire fortune d'ici la fin de l'année pour ne plus avoir à penser à la suite, on est en train de traire la vache à lait jusqu'à la dernière et «après moi, le déluge» comme disait l'autre.

Nous voilà donc dans la dernière ligne droite de 2013. L'année aura été stratosphérique, les performances devraient être stellaires, puisque nous n'avons pratiquement fait que monter, le Gouvernement nous donne une carte «sortez de prison sans payer d'amende », tout le monde est donc parti surfer la vague de la hausse, même si les prix de certaines actions et surtout leur comportement commence à me rappeler furieusement un temps que les moins de 13 ans ne peuvent pas connaître. C'est bien simple, chaque fois que je prends le taxi, je m'attends à entendre le chauffeur me donner un tuyau boursier. C'est en général le moment où ça veut dire que l'on atteint des niveaux où l'on ne peut plus respirer sans oxygène... et j'ai un mauvais pressentiment qui me dit que nous n'en sommes plus très loin. \



Genève

Lausanne

-Neuchâtel

\_ Nyon

Yverdon-les-Bains

\_

piguetgalland.ch



Les informations contenues dans ce document n'engagent pas la responsabilité de Piguet Galland & Cie SA et sont susceptibles de modifications sans préavis. Les prospectus avec contrat, prospectus simplifiés et rapports financiers sont disponibles et peuvent être obtenus gratuitement sur simple demande auprès du promoteur. Piguet Galland & Cie SA, 14, rue de la Plaine, CH-1400 Yverdon-les-Bains. La performance historique ne représente pas un indicateur de la performance actuelle ou future. Les données de performance ne tiennent pas compte des commissions et frais perçus lors de l'émission et du rachat des parts.

## Contexte(s)

#### **SUISSE**

#### CHIFFRE

Les demandes d'asiles ont baissé de 28 % sur les huit premiers mois de 2013. \

#### SOLAR IMPULSE ENTRE CLEANTECH ET SOFT POWER



Solar Impulse au-dessus de New York, s'apprêtant à atterrir à JFK, le 6 juillet 2013

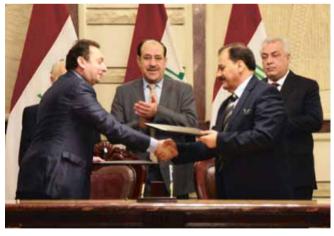
Le second exemplaire de Solar Impulse, légèrement plus grand que le premier, est en cours de construction à l'aérodrome militaire de Dübendorf (ZH). Il sera ensuite assemblé à Payerne pour attaquer son tour du monde en 2015.

On se souviendra qu'en 2010, le Département militaire fédéral (DMF) envisageait de réclamer un loyer de près d'un demi-million de francs à Solar Impulse, ce qui aurait coulé le projet. La Confédération avait finalement compris l'enjeu d'image qu'elle avait à gagner de la réussite du projet. Pour l'instant: pari gagné. \

#### GENÈVE AU PARFUM DU SUCCÈS

Les affaires reprennent dans le monde du parfum et des arômes. Firmenich l'entreprise familiale de Meyrin, créée en 1895 et dirigée par Patrick Firmenich (4ème génération), a annoncé un chiffre d'affaires en hausse de 10% à 2,89 milliards de francs (exercice clôturé en juin). Le numéro l mondial de Vernier, Givaudan, se contente d'un chiffre d'affaires de tout de même 3,3 milliards de francs sur neuf mois. Un peu en deçà des attentes des analystes. \

#### ZOUG ET LE JACKPOT DU PÉTROLE IRAKIEN



Jérôme Friler (à gauche sur la photo) lors de la signature du contrat, en présence du premier ministre Nouri al-Maliki (au centre), à Bagdad, le jeudi 10 octobre 2013

La discrète société zougoise SATAREM SA a obtenu un contrat de construction d'une raffinerie de pétrole en Irak pour un montant de 6 milliards de dollars. SATAREM est déjà active dans le raffinage en Chine. Elle est dirigée par le français Jérôme Friler et son associé le chinois de Hongkong Adolf Wong (ancien patron des cimenteries hongkongaises Green Island). \

#### **ALLEMAGNE**

#### COOPÉRATIVES DE PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ SOLAIRE

Les allemands sont des plus en plus friands d'énergies renouvelables pas seulement en tant que consommateurs mais également en tant que producteurs privés. À ce jour il existe en Allemagne 730 coopératives privées, créées à 90% par des particuliers et leur croissance explose. Elles n'étaient que 8 en 2006. Avec des mises qui peuvent démarrer à seulement 10 euros mais sont en moyenne de 3000 euros, les coopératives ont drainé pas moins de 1,2 milliard d'euros d'investissements, à 90% dans le solaire. Elles produisent la consommation annuelle de 100 000 foyers.

Ces coopératives composées à 90 % de particuliers ont ainsi investi au total 1,2 milliard d'euros dans les énergies

propres, souvent soutenues par le solide réseau de banques coopératives du pays. Pour une production totale de  $580\,000$  MWh, soit la consommation moyenne annuelle d'environ  $100\,000$  foyers.  $\backslash$ 

#### **FRANCE**

#### **EXPATRIATIONS EN AUGMENTATION**

Selon la Commission des Finances du Sénat français, 35 077 foyers fiscaux (tous revenus confondus) se sont expatriés de France en 2011, juste avant l'arrivée de François Hollande au pouvoir. Ils n'étaient que 21 700 en 2010. Les plus jeunes sont partis pour les Etats-Unis et le Royaume-Uni. Les plus riches ont choisi la Belgique et la Suisse. \



### **SANS LA FISCALITÉ**

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

# FONDS IMMOBILIER SUISSE

#### WWW.SOLVALOR.CH

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

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

1

#### ACTUALITÉ / CONTEXTE(S)

#### **TURQUIE**

#### **OTAN: ERDOGAN JOUE AVEC LE FEU CHINOIS**



Batterie chinoise HQ-9 SAM lors d'une parade militaire

L'OTAN n'y croyait pas et pourtant la Turquie l'a presque fait! Elle est sur le point de s'équiper en missiles chinois Hongqui (HQ-9 SAM), pour la bagatelle de à 3 milliards de dollars. Le producteur de ces missiles, China Precision Machinery Import-Export Corp (CPMIEC), a en effet remporté l'appel d'offre turque lancé en 2009. Il s'agit d'engins qui remplissent les mêmes fonctions que les missiles Patriot américains (Lockheed Martin-Raytheon), en moins cher, et dont on dit que les Chinois auraient réussi à acquérir la technologie malgré les embargos.

Or, un pays de l'OTAN, dont la Turquie est toujours membre, doit disposer de systèmes qui permettent l'interopérabilité, c'est-à-dire que la Turquie serait ni plus ni moins prête à donner accès à Pékin à des informations secrètes sur les procédures de l'Alliance Atlantique au cas où le contrat serait finalisé...

Les États-Unis sont d'autant plus exaspérés que la Chine a vendu ces mêmes systèmes à la Corée du Nord, l'Iran et la Syrie, pourtant frappés d'embargos.

Même les Russes, qui ont été écartés du marché turc, montrent une réelle irritation dans la mesure où les Hongqui sont largement inspirés de leur propre S-300PMU2. Retoqué également, l'Aster-30 européen (Eurosam).

Mercredi 23 octobre 2013, le premier ministre Erdogan s'est montré très déterminé en affirmant que « personne n'a le droit d'intervenir dans les décisions indépendantes » de la Turquie.

En attendant la conclusion définitive du contrat, ce sont bien six batteries de missiles Patriot de l'OTAN qui protègent actuellement les frontières turques d'une éventuelle attaque syrienne, fournis par les Etats-Unis, l'Allemagne et la Hollande. \

#### **USA**

#### BILL GATES PRENDRA-T-IL LE METRO DE RYAD?

Le fondateur de Microsoft vient d'entrer dans le capital du groupe espagnol Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), coté à la bourse de Madrid. Il a acheté pour 113 millions d'euros d'actions au cours de seulement 6 euros, devenant ainsi le second plus gros actionnaire. Mercredi 23 octobre 2013, l'action valait déjà 16,6 euros.

C'est FCC qui a remporté la direction du deuxième consortium de construction du métro de Ryad, pour trois lignes, à hauteur de 7,8 milliards de dollars. \



Projet de métro de Ryad





## ZENĪUS

La seule machine répondant à tous vos besoins professionnels.

www.nespresso.com/pro ou 0800 00 11 11

#### DÉCOUVREZ NESPRESSO BUSINESS SOLUTIONS

De taille réduite, ayant une meilleure efficience énergétique avec un réservoir d'eau plus grand et une qualité de café inégalable. Zenius est la nouvelle génération de machine couvrant tous vos besoins.



**NESPRESSO**®

Le café corps et âme

## PEUT-ÊTRE PLUS SUISSES QU'ILS NE LE PENSENT!



DOSSIER SUISSE

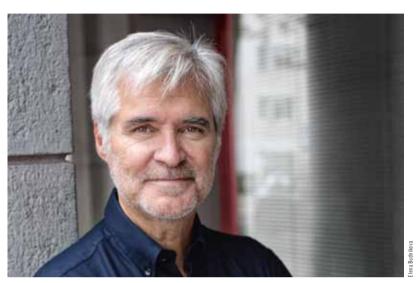




AUTRICHE 8 458 023 hab. PIB \$400 Md LORSQU'ON EXAMINE LES CLASSEMENTS RELATIFS À L'IMAGE ET À LA RÉPUTATION DES NATIONS, LA SUISSE Y EST SYSTÉMATIQUEMENT PLACÉE DANS LE PELOTON DE TÊTE, AVEC QUASIMENT LES MÊMES CRITÈRES: INTÉGRITÉ, COMPÉTENCE, FIABILITÉ, BONNE GOUVERNANCE, STABILITÉ POLITIQUE, DÉMOCRATIE, RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT, ÉDUCATION, INNOVATION, COMPÉTITIVITÉ, QUALITÉ DE VIE, ETC. NOUS NOUS SOMMES DEMANDÉS QUELLE ÉTAIT L'INFLUENCE POTENTIELLE DE CES QUALITÉS SUISSES SUR D'AUTRES PAYS POUVANT ÊTRE DE CULTURE TRÈS DIFFÉRENTE. NOUS AVONS CHOISI DE CROISER ARBITRAIREMENT DEUX DONNÉES SIMPLES: LA DÉMOGRAPHIE ET LE PIB.



## DES SIMILITUDES QUI FONT SENS



ARNAUD DOTEZAC, directeur des rédactions

La population suisse est aujourd'hui d'environ 8 millions d'habitants pour un PIB en 2012 de 632 milliards de dollars, soit \$79000 / hab. Avec 9,5 millions d'habitants et un PIB de 526 milliards de dollars...

La Suède est comparativement la plus proche de la Suisse, suivie de l'Autriche (8,4 millions d'hab. / PIB \$400 Md).

Les Emirats Arabes Unis et Israël sont deux pays analogues démographiquement mais dont le PIB décroche sensiblement du peloton de tête, avec respectivement 9,2 et 8 millions d'habitants pour des PIB de \$375 Md et \$242 Md.

Un troisième groupe est formé de pays beaucoup moins peuplés (tous autour de 5 millions d'hab.) mais dont le PIB par habitant est voisin de celui de la Suisse: Norvège (\$99 462), Danemark (\$56 202), Finlande (\$46 098), Singapour (\$51 162).

Bien évidemment, nous ne cherchons pas ici à savoir si tel pays aurait imité la Suisse! En revanche la pérennité de nos valeurs, depuis 1848 au moins, peut avoir inspiré les responsables politiques, leur avoir servi à tout le moins de benchmark, plus ou moins consciemment.

C'est cela que nous avons tenté de considérer dans certaines attitudes, choix politiques ou économiques, même ponctuels, pour des pays comparables. Il s'agit donc d'un prisme : qu'y a-t-il d'helvétique dans ces ressemblances? Chacun de ces pays pouvant d'ailleurs fort bien inspirer la Suisse à rebours.

#### LES PAYS SCANDINAVES

C'est leur homogénéité socioculturelle qui unit depuis l'origine les pays scandinaves. Ils puisent à la même culture faite de mythes, rites et religions identiques, profondément marqués par le protestantisme luthérien depuis le XVI<sup>e</sup> siècle. Ils se comprennent entre eux, malgré les variantes locales, grâce à une langue-racine commune l'urnordisk (proto-norois), que l'on retrouve encore quasi intacte dans le vieil islandais.

On peut en dire presque autant du ciment linguistique suisse dans ses variantes du Schwyzerdütsch jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle. On doit en effet se souvenir que jusqu'à l'intrusion napoléonienne, la Suisse était une confédération de cantons alémaniques indépendants, auxquels Vaud et le Tessin étaient soumis. C'est n'est qu'en 1803 (Acte de médiation) que la Suisse proclama timidement l'égalité des cantons, confirmée par le pacte fédéral de 1815. C'est donc à cette époque que la Confédération est devenue officiellement multilingue.

Même si les États scandinaves reconnaissent aussi d'autres langues officielles, ils conservent, comme la Suisse, une culture unifiée, tout simplement parce que ces langues ne sont pas «étrangères». C'est une différence majeure par rapport à l'Union européenne. Et il y a de quoi ici recadrer pas mal de thèses sur le multiculturalisme, entendu comme juxtaposition de cultures demeurant étrangères les unes aux autres, sur un même territoire. Mais c'est un autre débat.

Les Scandinaves ont donc une culture commune, comme la Suisse. Ils valorisent la rigueur et la qualité. Ils affichent un individua-

## GP GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



GIRARD-PERREGAUX 03300-0084 CALIBER, SELF-WINDING MECHANICAL MOVEMENT HOUR, MINUTE, SMALL SECOND, CHRONOGRAPH, DATE, WORLD TIME WITH DAY/NIGHT INDICATOR 46-HOUR POWER RESERVE - 44MM STEEL CASE WITH SAPPHIRE CRYSTAL CASE-BACK SINGLE CROWN CONTROLLING ALL ADJUSTMENTS

WATER-RESISTANT TO 100M - ALLIGATOR STRAP WITH FOLDING BUCKLE



La Norvège: des lacs et des montagnes...

lisme solidaire et une cohésion sociale ouverte à la concurrence. Bien qu'ils n'aient jamais réussi à former une fédération d'États pérenne, ils conservent une méfiance à l'égard d'une trop grande concentration du pouvoir politique. Nous nous concentrerons ici exclusivement sur la Suède et la Norvège, le Danemark et la Finlande n'offrant pas de spécificités supplémentaires pour notre propos.

#### A) La Suède

Il existe une parenté mythique méconnue entre la Suisse et la Suède. Le cœur de la Suisse s'est en effet imaginé une légendaire origine suédoise! Vers 1480, l'historien Saint Gallois Heinrich von Gundelfingen¹ inventa que 6000 Suédois obtinrent une «immédiateté impériale» (privilège féodal directement tenu de l'empereur), pour s'installer à Schwyz, en reconnaissance d'un service rendu au pape et à l'empereur, mille ans plus tôt. Tout le monde y a cru. C'est ainsi que pendant près de deux cents ans, ce fut un honneur, admis par les autorités, que d'afficher une ascendance suédoise. Le mythe disparut avec la conversion suédoise au protestantisme (la Réforme sera plus tardive en Suisse). Mais on sait que les Schwyzois continuèrent longtemps d'apprécier les voyageurs suédois comme des parents.

Ce n'est évidemment pas la raison des nombreuses valeurs communes avec la Suède, en particulier la culture du consensus (lagom : «juste milieu»), la promotion de la paix et l'éducation. Dans ce dernier domaine, la Suède envisage par exemple de réintroduire l'apprentissage (supprimé dans les années 1970), sur le modèle dual suisse. En retour, la pédagogie préscolaire suédoise présenterait un grand intérêt pour la Suisse, selon la conseillère nationale zurichoise Jacqueline Fehr.

Comme en Suisse, les investisseurs étrangers ont accès à une maind'œuvre très qualifiée et à un haut niveau technologique et scientifique. Les applications de la recherche et les transferts de technologies sont largement soutenus tant par le secteur privé que public. Par ailleurs, la Suède et la Suisse caracolent en tête des nations les mieux connectées du monde (respectivement 2<sup>nde</sup> et 6<sup>e</sup> du Networked Readiness Index 2013).

Cette convergence est très favorable aux échanges économiques entre les deux pays. La Suède est le principal partenaire économique de la Suisse dans la région scandinave, avec un volume d'exportation d'environ CHF 1,5 milliard.

Le succès de la fusion, en 1988, d'ASEA et Brown Boveri, qui engendra le géant helvéticosuédois de l'énergie et de l'automation ABB, est un exemple typique de l'entente économique entre Suisses et Suédois. L'implantation du siège mondial de Tetra Pak à Pully ou des laboratoires Ferring à Saint-Prex, en sont

#### LE CŒUR DE LA SUISSE S'EST EN EFFET IMAGINÉ UNE LÉGENDAIRE ORIGINE SUÉDOISE!

d'autres symboles. Idem pour la préférence accordée à l'avion de combat suédois Gripen (« Griffon »), plutôt qu'au Rafale français, en remplacement de la flotte suisse de F-5 Tiger II. La collaboration militaire s'étend d'ailleurs à la formation de troupes suisses en Suède.

Son adhésion tardive à l'Europe en 1995, juste après la Finlande et l'Autriche, ne s'est pas faite de gaité de cœur. On sait que la population s'y est plutôt résignée dans un contexte de grave crise économique. Elle s'est d'ailleurs opposée clairement (57,4 %) à l'introduction de l'euro en 2003.

C'est sans doute dans le modèle économique et monétaire suisse que la Suède a le plus puisé. Tobias Straumann, professeur d'histoire économique à l'Université de Zurich et qui a comparé les économies suédoises et suisses sur 100 ans², explique qu'après des générations de politique keynésienne inefficace, la crise de 1992 a obligé la Suède à s'inspirer du modèle libéral helvétique. Elle accorda l'indépendance à sa banque centrale, libéralisa les marchés de

capitaux et entrepris de contrôler l'inflation. Le non à l'euro, à côté d'une crainte de perte de souveraineté, s'est aussi expliqué par le succès de cette politique monétaire.

#### B) La Norvège

La Norvège partage avec la Suisse un relief montagnard, la stabilité politique, la tête de classement dans les Nation Branding, l'intérêt pour l'environnement, une agriculture subventionnée, l'euroscepticisme et depuis peu, la diplomatie de paix, concurrente du modèle suisse.

La politique des bons offices est considérée comme une composante typique de la politique étrangère et même de l'identité suisses, tant elle s'accorde avec l'imaginaire moral de l'ensemble de la population. On peut affirmer qu'il existe un modèle suisse en ce domaine, en ce qu'il est inséparable de son principe de neutralité perpétuelle, institutionnalisé en 1815 et de son refus d'ingérence dans les affaires d'autrui, sans distinguer entre grands et petits conflits, crises proches ou distantes. Il s'est lentement façonné, depuis le règlement des conflits intercantonaux du XVe siècle, jusqu'à la défense de ses intérêts face aux puissances voisines, au XIXe. Il s'est affirmé internationalement lors de la création de la Croix-Rouge en 1863 et la signature des premières conventions de Genève en 1864. Il s'est ensuite imposé dans la représentation d'intérêts d'États étrangers ayant rompu leurs relations diplomatiques (France-Allemagne en 1870), puis dans l'arbitrage entre les USA et l'Angleterre, sur des livraisons d'armes aux sudistes, en 1872 (affaire Alabama). Il se caractérise aussi par la présence d'organisations internationales, dont les premières furent accueillies à Berne<sup>3</sup>, Genève prenant sa place en 1919, avec la création de la SDN et du Bureau International du Travail<sup>4</sup>. À cela s'ajoute une plateforme de formation diplomatique de renommée internationale.

Lorsque la Suisse prend la parole à voix haute, c'est souvent au nom de son statut de «dépositaire» des conventions humanitaires, lequel ne lui confère pourtant aucun rôle autre que formel. En réalité, cette référence a pour but de réaffirmer les avantages concurrentiels de son offre diplomatique.

Mais depuis que la Norvège exploite son pétrole (la diplomatie informelle peut coûter très cher), elle a décidé de prendre une part de marché des bons offices d'abord à la Suède, mais surtout à la Suisse, en se positionnant comme «hôte» du prix Nobel de la paix. Certains analystes vont même jusqu'à suggérer que la remise du prix Nobel de la Paix à Obama servait ses propres intérêts<sup>5</sup>.

La négociation fondatrice pour la Norvège fut celle des accords d'Oslo (Israël-OLP, 1992). Elle est intervenue ensuite pour pacifier le Guatemala avec un certain succès. En revanche au Sri Lanka ou aux Philippines (rébellion maoïste), les résultats sont plus mitigés. Idem au Népal, Soudan, Ouganda, etc. Quant aux accords d'Oslo, ils ont fait long feu. Même si sa récente intervention pour aider à résoudre le conflit des FARC (Colombie) est vue sous de meilleurs auspices, la Norvège n'a donc pas encore supplanté la Suisse.

Il est vrai que les standards de médiation de la Norvège accusent des différences majeures. La Norvège n'est pas neutre, notamment en raison de son adhésion à l'OTAN et de sa participation à différentes opérations

# MÊME SI LES ÉTATS SCANDINAVES RECONNAISSENT AUSSI D'AUTRES LANGUES OFFICIELLES, ILS CONSERVENT, COMME LA SUISSE, UNE CULTURE UNIFIÉE, TOUT SIMPLEMENT PARCE QUE CES LANGUES NE SONT PAS « ÉTRANGÈRES »

(Kosovo, Afghanistan, Lybie, etc.). Selon le témoignage d'Asle Toje, politicologue à l'université d'Oslo, elle n'est pas non plus toujours impartiale, trop motivée par la diffusion de «sa vision du monde» (AFP, 06/09/2012).

Il n'en demeure pas moins que la Suisse a perdu beaucoup de terrain dans son rôle historique, et qu'une récupération de ses parts de marché pourrait s'imaginer.

#### L'AUTRICHE

L'histoire entre les deux pays a toujours été mouvementée, jusqu'à créer le mythe de Guillaume Tell (ce dernier forcé par l'oppresseur autrichien de tirer sur la fameuse pomme). Récemment encore, Josef Cap chef du groupe social-démocrate du parlement autrichien, traitait la Suisse de "pique-assiette", parce qu'elle ne participait pas assez au plan de sauvetage de l'euro de 2010, selon lui. Ce qui amena Micheline Calmy-Rey à lui rétorquer que Vienne ne connaissait rien à la Suisse.

- Dans son traité Vom Herkommen der Schwyzer und Oberhasler, cité par Eric Flury-Dasen, dictionnaire historique de la Suisse, en ligne www.hls-dhs-dss.ch (9/11/2012).
- In Bernhard Löffler, Die kulturelle Seite der Währung: europäische Währungskulturen, Geldwerterfahrungen und Notenbanksysteme im 20. Jahrhundert, Munich, 2010 (ISBN 978-3-486-59169-9).

Pourtant, la coopération diplomatique est telle, que par tradition, le président et le ministre des Affaires étrangères de chaque pays effectuent leur première visite à l'étranger chez leur voisin. D'ailleurs Vienne est aussi l'hôte d'instances onusiennes de première importance, en particulier l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

Les points communs entre Suisse et Autriche sont évidemment nombreux, en particulier sur le plan des valeurs du travail. On vante par exemple aujourd'hui un taux de chômage des jeunes extrêmement bas

#### LA DÉMOCRATIE AUTRICHIENNE FONCTIONNE SUR LA BASE DU « PROPORZ », C'EST-À-DIRE SELON UN MÉCANISME DE REPRÉSENTATION PROPORTIONNELLE VOISIN DE LA SUISSE

en Autriche, comme en Allemagne d'ailleurs. Dans son étude «Learning for job » (2010)<sup>6</sup>, l'OCDE l'impute principalement au système d'apprentissage «dual » analogue à celui de la Suisse. Qui des deux pays l'a imaginé en premier?

C'est une loi de 1907 sur la formation qui introduisit le système en Basse-Autriche. En Suisse c'est l'arrêté fédéral de 1884 sur les subventions aux établissements de formation professionnelle qui permit de le développer, avec le soutien actif de l'Association suisse des arts et métiers, fondée en 1879 (aujourd'hui, USAM).

Politiquement l'Autriche est une fédération bâtie en 1920 sur les vestiges de l'empire austro-hongrois. Mais son degré de centralisation extrême la distingue fortement du système suisse. Quant à son principe de neutralité introduit seulement en 1955, il répondait, en partie, à des exigences soviétiques durant la guerre froide.

Néanmoins, La démocratie autrichienne fonctionne sur la base du « Proporz », c'est-à-dire selon un mécanisme de représentation proportionnelle voisin de la Suisse. Au final, les imbrications historiques et culturelles entre la Suisse et l'Autriche permettent difficilement de déterminer qui influence qui. On se rappellera utilement qu'on retrouve exactement les mêmes traditions culturelles locales dans la région qui correspond à l'ancienne Rhétie (des Grisons au Tyrol).

#### ISRAËL, ÉMIRATS, SINGAPOUR

Ces trois derniers pays ont en commun de ne pas être situés en Europe. Ils possèdent néanmoins certaines analogies avec la Suisse.

#### A) Israël

Militairement, c'est Israël qui ressemble le plus à la Suisse avec une armée de milice et l'obligation de servir chaque année pendant une



Henry Markram, directeur du projet scientifique Blue Brain

période, outre l'arme gardée chez soi. Si les effectifs sont comparables à ceux de la Suisse (environ 175 000 en Israël), le budget est deux fois plus élevé (\$11 Md). En raison de sa réalité conflictuelle quotidienne, l'industrie de défense israélienne a été contrainte d'innover en permanence, au point d'être perçue comme une «market army». Le succès des drones, dont l'idée est née dans le pays, en est l'illustration la plus évidente. Entre 2005 et 2012, Israël a exporté vers 42 pays différents, dont la Suisse, pour 4,6 milliards de dollars de drones<sup>7</sup>.

Rien de cela ne serait toutefois possible si l'environnement économique israélien n'en favorisait pas les conditions. L'État n'a cessé de multiplier les ponts entre investisseurs et chercheurs, lesquels sont fortement encouragés à devenir eux-mêmes des entrepreneurs. En parallèle, ce sont justement les entrepreneurs

- 3) Union télégraphique internationale (1868), Union postale universelle (1874), Office central des transports internationaux par chemin de fer (1890).
- Genève compte aujourd'hui 33 organisations intergouvernementales, dont 8 de l'ONU, fonctionnant avec un budget de CHF 8 Md et 250 ONG.
- Carmen Wunderlich, du Peace Research Institutes Frankfurt (PRIF), citée par Julia S. Perelstein. Rev. Mandag Morgen 7/12/2007, p. 38.



#### JAGUAR XF 4×4. UN ENTHOUSIASME QU'AUCUNE ROUTE N'ARRÊTE.

Dans le XF 4×4, le vrai plaisir de conduire n'a plus de limites et plus de saisons : grâce à la transmission intégrale intelligente et au JaguarDrive Control™. Selon la tenue de route, vous optez pour le programme de conduite Normal, Dynamic ou Hiver – la technique s'occupe du reste en veillant à la répartition optimale des forces sur les roues avant et arrière. JAGUAR combine ainsi la puissance du moteur Kompressor V6 3.0 litres avec les atouts d'une transmission intégrale et les sensations de conduite caractéristiques d'une JAGUAR.

Découvrez désormais le XF 4×4 chez votre spécialiste JAGUAR lors d'un essai sur route.

JAGUAR.CH







Le campus du Technion en Israël

privés qui financent la recherche civile à près de 80%. La fiscalité est en outre très incitative et en permanente adaptation aux contraintes des investissements. On comprend pourquoi Israël est dans le peloton de tête des entreprises Hightech cotées au NASDAQ. Depuis les années 1980, tout a été fait pour stimuler la recherche et l'innovation, notamment autour des pôles d'Herzlya, du Technion, de l'Institut Weizmann et de l'Université hébraïque de Jérusalem.

#### MILITAIREMENT, C'EST ISRAËL QUI RESSEMBLE LE PLUS À LA SUISSE

Et la Suisse le sait bien, notamment via sa collaboration entre l'EPFL et le Technion dans les nanotechnologies ou encore avec l'Israëlien Henry Markram, un ancien de l'Institut Weizman, dans le projet « Blue brain<sup>8</sup> », qui a permis à la Suisse de rafler 1 milliard d'euros de subvention de la Commission européenne. Un comble pour un pays qui refuse d'adhérer à l'Europe!

#### B) Les Émirats Arabes Unis

La Confédération a très bien pris l'enjeu du soutien à la recherche et à l'innovation y compris par la formation à l'étranger. Et c'est là que nous retrouvons les Emirats Arabes Unis, avec la création de l'EPFL Middle-East à Rasal-Khaïmah (RAK). Ce projet lancé en 2009 s'intéresse notamment à la gestion de l'eau. Il est entièrement financé par l'émir local cheikh Saoud bin Saqr Al Qasimi et ne coûte rien à la Suisse.

- 6) www.oecd.org/edu/learningforjobs.
- 7) Etude Frost & Sullivan, mai 2013.
- 8) Projet visant à simuler le fonctionnement complet du cerveau humain et promu sous le slogan : «Un ordinateur qui pense comme nous».

Les relations entre la Suisse et les Émirats remontent à la création de la Fédération en 1971. Il se trouve que c'est la seule fédération d'États arabes qui fonctionne pleinement à ce jour. On serait tenté d'y voir une influence heureuse du référent suisse? Eh bien oui, on rapporte que le cheikh Zayed d'Abou Dabi, imposa le modèle suisse en raison de son

C'EST SUR UNE BASE
DE DÉFENSE COMMUNE QUE
LES 7 ÉMIRATS D'ABOU DABI,
D'AJMAN, DE CHARJAH,
DE DUBAÏ, DE FUJAÏRAH, DE
RAS EL KHAÏMAH ET D'OUMM
AL QAÏWAÏN ONT DÉCIDÉ
DE SE FÉDÉRER

admiration pour la stabilité politique de notre pays<sup>9</sup>. Et de la même façon qu'en 1291 les cantons de Uri, Schwiz et Unterwald scellaient un pacte défensif permanent, c'est sur une base de défense commune que les 7 Émirats d'Abou Dabi, d'Ajman, de Charjah, de Dubaï, de Fujaïrah, de Ras el Khaïmah et d'Oumm al Qaïwaïn ont décidé de se fédérer.

Bien sûr l'analogie s'arrête là dans la mesure où les Émirats sont monarchiques et n'ont rien d'une démocratie. D'ailleurs, elle représenterait qui? Sur les 8 millions d'habitants, 15 % sont des nationaux. Un peu comme si la population de Lausanne seule, détenait la nationalité helvétique et le pouvoir sur tout le territoire...

En fait, c'est la flexibilité laissée aux sept émirs de coopérer sans sacrifier leur souveraineté qui fut la clé du succès. Certains auteurs vont même jusqu'à dire que c'est une confédération de fait. Il est vrai que s'il existe bien une armée commune sur le papier, chacun gère ses dépenses militaires (les plus lourdes de la planète, par tête d'habitants) et commande ses troupes à sa guise. À commencer par Abou Dabi qui détient 90% des richesses pétrolières de la fédération et génère 60% du PIB.

Dubaï, qui ne détient que 4% des réserves pétrolières des Émirats, vient en second avec 28% du PIB issus essentiellement du post-pétrole (transport maritime et compagnies aériennes, tourisme, finance et industrie en zones franches). Les autres Émirats sont très dépendants et leur survie tient justement à leur appartenance fédérale qui leur garantit, au moins sur le papier, des droits politiques équivalents aux autres. On est un peu dans l'idée de l'égalité des cantons, aidée par la très grande homogénéité socioculturelle et religieuse des nationaux. Du coup, l'organisation influe sur les mentalités dans le sens de plus d'État de droit et de stabilité. Exactement l'effet Swissness recherché par le père fondateur, cheikh Zayed.

#### C) Singapour

Reste Singapour, cette cité devenue État en 1965, sans aucune ressource naturelle et qui rivalise aujourd'hui avec les plus puissants, au point d'être qualifiée de Suisse de l'Asie. Mais sa prospérité et sa plus forte concentration de millionnaires par habitants, elle ne les doit qu'à elle seule et son libéralisme économique, trempé à l'autorité d'un parti dominant (le Parti d'action populaire), pas au modèle suisse.





 $Bient \^ot une \ nouvelle \ compagnie \ a \'erienne: SINGAPOURSWISS \ AIRLINES?$ 

Sa constitution est en effet inspirée du parlementarisme britannique et son droit appartient au Common law d'un autre âge. La peine de mort et les châtiments corporels y sont

#### C'EST DONC EN CONCURRENT DE LA SUISSE QUE SINGAPOUR SE POSITIONNE

encore largement pratiqués, le droit de grève est interdit et la censure pratiquée, sans parler de l'autocensure. Enfin son système éducatif n'est pas performant. Il reste néanmoins la sécurité, Singapour est plus sûre que la Suisse. On y retrouve aussi le multilinguisme (anglais, mandarin, malais et tamoul sont les langues officielles). L'armée est inspirée du modèle suisse dans sa doctrine de « Total Defence » intégrant les aspects militaires, civils, économiques, sociaux et psychologiques et dans son recrutement (conscription et périodes annuelles). Enfin, les immeubles civils doivent disposer d'abris antiaériens.

Où se nicherait donc cette suissitude, si ce n'était dans la croissance fulgurante de son secteur bancaire, multiplié par 10 en 10 ans (2000-2011)?

C'est donc en concurrent de la Suisse que Singapour se positionne même si c'est à fleuret moucheté, comme le laissait penser le titre d'un colloque organisé le 7 octobre dernier par Avenir Suisse et la National University of Singapore : «Singapore and Switzerland, learning from each other ». \

9) Olivier Grivat, swissinfo.ch 24 juin 2011.



... 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<sup>re</sup> banque dépositaire et le 1er administrateur de fonds en Europe.

CACEIS, your fund administration partner in Switzerland.\*

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



## LA FORTUNE : JE GÈRE!

DOSSIER PRIVATE BANKING



LA SUISSE PRODUIT UN CHOCOLAT DE RENOMMÉE INTERNATIONALE SANS CULTIVER DE CACAO. SERA-T-ELLE EN MESURE DE FAIRE DE LA GESTION D'ACTIFS SANS GÉRANTS? TOUT EST UNE QUESTION D'ASSEMBLAGE.

S'IL PARAÎT IMPENSABLE DE PRODUIRE DE LA GESTION POUR QUELQUES POINTS DE BASE, EN SE POSITIONNANT CORRECTEMENT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR AJOUTÉE, IL SEMBLE POSSIBLE DE TROUVER LES NICHES DANS LESQUELLES LE SAVOIR-FAIRE HELVÉTIQUE EST INCONTOURNABLE.

RESTE À MODELER UN ENVIRONNEMENT QUI LUI PERMETTE DE S'EXPRIMER. ET, SUR CE PLAN, LES INCERTITUDES SONT NOMBREUSES.

VÉRONIQUE BÜHLMANN

## LA FORTUNE: JE GÈRE!



VÉRONIQUE BÜHLMANN, rédactrice en chef

LA GESTION D'ACTIFS A ÉTÉ
JUSQU'ICI LE PARENT PAUVRE
DE LA GESTION DE FORTUNE.
ON LUI DEMANDE AUJOURD'HUI
DE COMPENSER LE RECUL
ENREGISTRÉ DANS D'AUTRES
SEGMENTS DE LA BANQUE PRIVÉE. EST-CE UNE UTOPIE?

Il y a presque un an, l'Association Suisse des Banques (ASB) et la Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA) publiaient conjointement un document présentant les mesures à prendre pour créer les conditionscadre idéales pour atteindre l'objectif d'une Suisse qui, « dans les années à venir, devra occuper une place de premier plan dans le domaine de l'Asset Management »\*. Ainsi, la gestion d'actifs pourra venir « compenser des activités en perte de vitesse » et « faire progresser les revenus bruts de 1,8 milliard de francs suisses d'ici à 2015 ».

Ne s'agit-il pas d'une vision utopique quand, sur ce segment, les jeux semblent être faits au profit des Anglo-Saxons qui dominent largement le marché? Comme nous allons le voir dans les pages qui suivent, les chiffres ne représentent qu'une petite partie de la réalité. Cependant, la montée en puissance de la gestion d'actifs ne pourra se faire que progressivement. Car comme le montrent les prises de positions de nos différents interlocuteurs, au stade actuel, la définition même de la gestion d'actifs est loin d'être claire.

#### UNE SUISSE INEXISTANTE

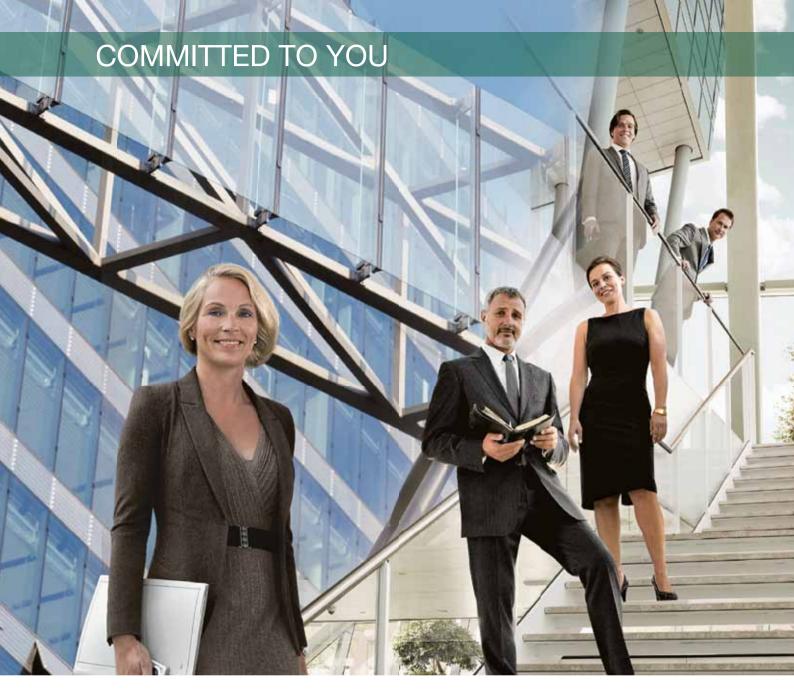
On ne trouve aucun Suisse dans le top ten des 50 plus grands gérants d'actifs internationaux qui, ensemble, géraient plus de 38 000 milliards de dollars à fin 2012. Comme le montre le dernier rapport du consultant américain, Cerulli Associates, onze d'entre eux dépassaient les 1000 milliards d'actifs sous gestion, BlackRock étant l'unique gérant global à avoir franchi la barre des 3000 milliards (cf. tableau page suivante).

#### LA GESTION D'ACTIFS MADE IN SWITZERLAND: HUIT CHAMPS D'ACTION

- 1. Établir l'Asset Management en tant que marque
- 2. Développer et appliquer des normes pour l'Asset Management
- 3. Garantir une surveillance adéquate
- 4. Améliorer l'accès au marché
- 5. Promouvoir des instruments et structures adaptés pour l'Asset Management
- Créer un environnement fiscal optimal (autres taxes comprises) pour les investisseurs
- 7. Développer l'infrastructure de manière ciblée
- 8. Proposer une formation spécifique

Source: SFAMA, SFA, communiqué du 6 décembre 2012

\*Grundlagenpapier Asset Management in der Schweiz, novembre 2012. Initiative Asset Management.





Notre engagement à long terme auprès de nos clients constitue la pierre angulaire de notre stratégie.



Union Bancaire Privée



RANK	COMPAGNY	AUM
1	BLACK ROCK	3,792.0
2	STATE STREET GLOBAL	2,086.0
3	VANGUARD GROUP	2,000.0
4	PIMCO	2,000.0
5	FICELTY INVESTMENTS	1,690.0
6	AXA GROUP	1,474.8
7	JP MORGAN ASSET MANAGEMENT	1,400.0
8	BANK OF NEW YORK MELLON	1,386.0
9	DEUTSCHE ASSET MANAGEMENT	1,247.5
10	CAPITAL GROUP	1,081.7

Source: The Cerulli Report: Global Markets 2013

De plus, constate le rapport, depuis la crise de 2008, image de marque et taille sont devenues primordiales. Ce sont en effet les gérants les plus grands et les mieux capitalisés qui ont le plus bénéficié d'une consolidation de l'industrie qui s'accélère. Maigre consolation pour les acteurs de plus petite taille, cet avertissement émanant de Shiv Taneja, directeur de la recherche internationale de Cerulli: « les grandes entreprises peuvent faire de bonnes et de moins bonnes choses. Aussi, les autorités de réglementations ont-elles un rôle essentiel à jouer. Et, dans leur volonté d'améliorer la protection de l'investisseur, ce qui est en soi une bonne chose, elles devraient également s'assurer qu'elles ne

#### **EN BREF**

Selon l'initiative Asset Management (Grundlagenpapier Asset Management in der Schweiz, novembre 2012. Initiative Asset Management), La gestion d'actifs est: «une gestion de fortune spécialisée, axée sur les méthodes et les processus d'investissement qui ont pour objectif de dégager une plus-value durable pour les clients».

Cette gestion sera « mise en œuvre dans les mandats de gestion ou au travers de structures adaptées comme par exemple les fonds de placement, les fondations ou les sociétés d'investissement ».

La gestion d'actifs se distingue de la gestion de fortune par le fait que : « le suivi de la clientèle n'est pas sa priorité. Elle n'intègre pas non plus certains éléments tels que la distribution, le négoce et la garde des titres. Il s'agit d'une activité indépendante exercée pour le compte du client ».

rendent pas la situation inextricable pour les entreprises de moindre envergure».

Un autre résultat intéressant de ce 12° rapport de Cerulli réside dans ce constat que la consolidation n'est pas seulement internationale, mais aussi, locale. Dans six pays sur dix, les dix plus grands acteurs locaux totalisent 70% des actifs émanant de la clientèle de particuliers. Ce niveau de concentration est encore légèrement plus marqué dans le domaine institutionnel où les proportions sont de sept marchés sur dix, et plus de 70% des actifs pour les dix plus grands acteurs locaux.

### UNE BATAILLE POUR QUELQUES POINTS DE BASE

Cependant, la taille est une chose et la profitabilité, une autre. Comme l'exprime assez directement l'un de nos interlocuteurs: «nous ne travaillons pas pour 2 points de base...»!On ne peut en effet pas comparer le mode de production des gérants passifs, un mode de production qui se prête assez bien à l'industrialisation et donc à la masse, à celui des gérants actifs pour lesquels le potentiel d'économies d'échelle est nettement plus réduit.

Ainsi BlackRock, le numéro un du classement de Cerulli, est également via iShares, le leader mondial des fournisseurs d'ETFs et ses encours sur ce segment s'élèvent à quelque 704 milliards (source: ETFGI, chiffres à fin août 2013). Il en va de même pour les 2° et 3° du classement de Cerulli qui occupent les mêmes places dans le domaine des ETFs.

Pour la Suisse, face à de tels géants, la bagarre pour les volumes est perdue d'avance. Comme l'explique Gérard Fischer, CEO de Swisscanto: « la bataille autour des volumes d'actifs sous gestion, et notamment celle pour les grands volumes institutionnels, est essentielle lorsqu'il faut pouvoir mettre en avant des augmentations de flux nets, ces flux jouant le rôle d'un indicateur de confiance dans le gérant concerné.

En réalité, il serait plus intéressant de comparer l'évolution des flux d'actifs sous gestion à celle des revenus. Si les premiers augmentent alors que les seconds restent stables, cela signifie que

#### LE «NEIN-SAGER»



Grégoire Vaucher, associé et directeur de Semper Gestion SA à Genève

La gestion d'actifs peut compenser le recul d'activité enregistré dans d'autres segments d'activité. Est-ce une utopie?

Oui, actuellement il ne faut pas se faire d'illusions. Les Anglo-Saxons ont développé cette activité spécifique depuis les années 70 déjà, pendant que la Suisse se concentrait sur la gestion privée. Il ne sera donc pas aisé d'inverser la tendance et de faire en sorte que la Suisse devienne reconnue pour un métier qu'elle a pratiquement ignoré depuis toujours, sauf à quelques rares exceptions près.

#### Est-il pensable de créer une marque «gestion d'actifs made in Switzerland»?

Tout est possible, mais je doute d'un succès à moyen terme. Malheureusement les erreurs et la faiblesse de la Suisse durant ces dernières années ont passablement porté atteinte à l'industrie financière de notre pays et même si le « swiss made » reste très recherché dans d'autres secteurs, il va falloir du temps pour que la finance retrouve ses marques. Créer un tel label en mettant l'accent sur un métier pour lequel la Suisse n'a pas d'historique me semble difficilement réalisable. J'opterais plutôt pour la poursuite et le développement du modèle de gestion privée, soit le « wealth management made in Switzerland ».

l'on fait du bon marché. Or on constate que certains acteurs achètent des volumes dans le seul but de gonfler leurs actifs sous gestion et pratiquent un véritable dumping ». En effet, dans le domaine de la gestion passive, les annonces de baisse de commissions se succèdent à un rythme soutenu. Quoi qu'il en soit, il paraît tout à fait évident que, comme dans l'industrie, ce n'est pas sur un segment à marges comprimées que les gérants suisses peuvent se positionner. D'ailleurs, dans le domaine des ETFs, peut-on encore vraiment parler de gestion d'actifs? Ne conviendrait-il pas mieux de définir cette activité comme du pur «négoce » ainsi que le suggère Gérard Fischer?

Quoi qu'il en soit, la bataille des chiffres ne fait que commencer. Quand le gérant de fortune Helveticus SA achète des fonds BlackRock et les place dans le portefeuille de ses clients, la masse concernée a toutes les chances d'être comptabilisée deux fois: la première dans le montant

#### « IL SERA DIFFICILE DE FAIRE EN SORTE QUE LA SUISSE DEVIENNE RECONNUE POUR UN MÉTIER QU'ELLE A PRATIQUEMENT IGNORÉ DEPUIS TOUJOURS, SAUF À QUELQUES RARES EXCEPTIONS PRÈS »

Grégoire Vaucher

des actifs gérés par Helveticus, la seconde dans ceux de BlackRock. Or, comme le souligne Gérard Fischer, «les problèmes de double comptage de ce type sont nombreux ce qui fait qu'il n'existe pas ou peu de données chiffrées parfaitement fiables dans le domaine ». En effet, comment quantifier lorsque la variable à mesurer n'est pas clairement définie ? En Suisse, la prééminence historique de l'activité de gestion de fortune sur la gestion d'actifs, explique le fait que des statistiques précises concernant l'une et l'autre, soient restées lacunaires. À cet égard, le document « asset management » précité a l'avantage de clarifier les choses.

Mais l'enjeu de la définition de la gestion d'actifs va bien au-delà de la sémantique. Cette définition conditionne la perception du marché et, par conséquent, son image, un ingrédient essentiel de la compétitivité d'une industrie basée sur la confiance. À cet égard, la prise de position de Grégoire Vaucher, associé et directeur de Semper Gestion SA à Genève, est significative (cf. le nein-Sager). Elle montre que, selon que l'on se place du point de vue gestion d'actifs égale «fabrication de produits » ou que l'on élargisse sa définition à «fabrication de plusvalues durables », le potentiel du marché suisse peut être envisagé très différemment (cf. Le normand et le Yes, we can).

#### QUID DU CADRE?

Si elle se veut « de qualité », une gestion d'actifs ne peut faire l'économie d'une surveillance adaptée. Gérard Fischer, qui participe au projet « surveillance adéquate » dans le cadre de l'initiative « Asset Management », explique : « Une surveillance adéquate doit tenir compte des risques de la

#### LE NORMAND



Martin Maurer, secrétaire de l'Association des Banques étrangères en Suisse

#### Pensez-vous que la gestion d'actifs ait un réel potentiel de développement en Suisse?

Martin Maurer: Non, je pense qu'il est assez limité. Comme le faisait remarquer un fameux gérant de hedge funds, les Suisses sont très bons dans le domaine du « back » et du « middle office », mais ils n'ont pas la culture adéquate pour le « front ». Ils ne sont pas assez agressifs et n'ont pas le culte de la performance. Ce ne sont pas des « dealers ». Et côté formation, l'étranger est plus compétitif.

Pour ce qui est de la gestion alternative, il ne faut se faire aucune illusion, les gérants se déplacent avec leurs écrans, en fonction des opportunités fiscales. Le seul domaine où la Suisse aurait un avantage serait dans celui des caisses de pension ou des grands fonds souverains qui ont des visions à très long terme.

Compte tenu de l'excellent savoir-faire accumulé en matière de gestion d'actifs diversifiée à l'international et notamment en gestion des devises, il me semble que nous pourrions progresser dans la gestion des actifs détenus par ces grands acteurs. Les BRICS présentent également un certain potentiel dans la mesure où un certain nombre d'investisseurs de ces pays cherchent à sortir de leurs propres devises dans le but de diversifier leurs risques.

profession et de la protection des clients et ce, tout en évitant de devenir trop lourde car elle se traduirait alors par des coûts trop élevés. Ce contrôle doit être adapté à l'activité, à la taille, à la complexité et aux instruments utilisés. Ainsi, les mêmes activités devraient avoir à répondre aux mêmes

#### « LE SEUL DOMAINE OÙ LA SUISSE AURAIT UN AVANTAGE SERAIT DANS CELUI DES CAISSES DE PENSION OU DES GRANDS FONDS SOUVERAINS QUI ONT DES VISIONS À TRÈS LONG TERME»

Martin Maurer

règles. On pourrait donc imaginer un code minimal pour tous qui serait complété par des exigences additionnelles appliquées sur la base des critères évoqués précédemment.

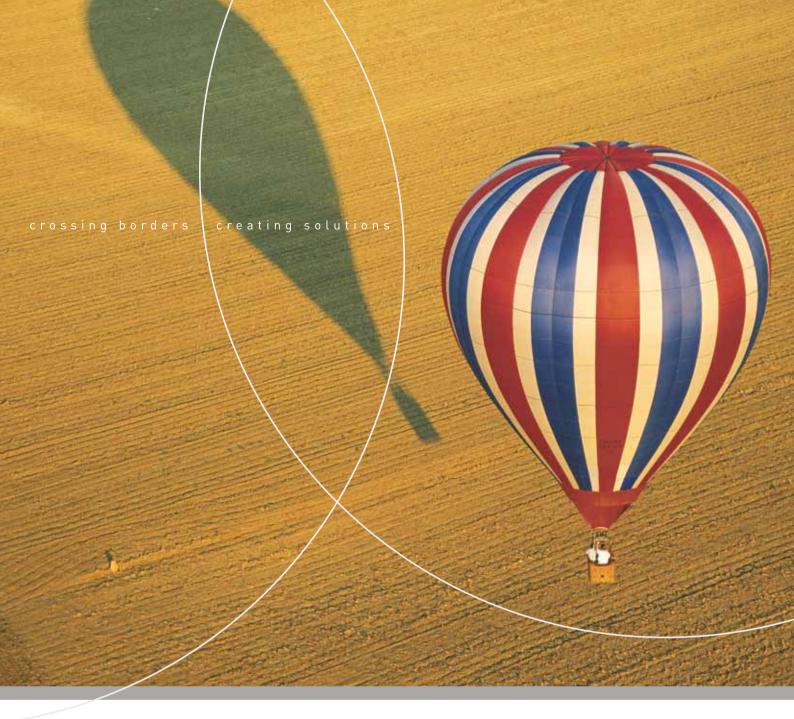
Or, dans le cadre de la surveillance actuelle, cette unité de doctrine fait totalement défaut : les banques, les fondations, les caisses de pension et les gérants répondent à des autorités et donc à des réglementations différentes, y compris au niveau de leur pure activité de gestion d'actifs. Il en résulte un manque de transparence qui nuit au développement de l'activité en Suisse.»

Et pour ce qui concerne les normes en matière de gestion d'actifs, Gérard Fischer estime qu'il serait nécessaire de « se demander d'abord quelles sont les normes prioritaires puis, à partir de là, d'établir la réglementation nécessaire. En cette matière, il importe de coordonner les efforts des associations telles que l'ASB et la SFAMA et de définir des standards minimaux pour tout ce qui concerne la gestion de fortune. En adoptant des normes qui permettent d'augmenter la qualité de la gestion, nous aboutirions à une meilleure transparence, tant au niveau des prix qu'à celui des prestations fournies ».

#### LE LOCAL AU SERVICE DU LOCAL

Au vu du tohu-bohu réglementaire, un certain nombre d'acteurs se sont recentrés sur le marché indigène. Comment Swisscanto qui réalise 98 % de ses affaires sur le marché suisse et s'y positionne comme un leader de la gestion d'actifs (4<sup>e</sup> place parmi les promoteurs de fonds), notamment pour les caisses de pension (1ère place en termes de fortune





# In a world of growing complexity, you need a different perspective to see things clearly.

- Corporate Services
- Fund Services
- Trustee & Fiduciary Services

For further information please contact:



#### Walter Stresemann

Managing Director Vistra Switzerland, 6, Place de Chevelu 1201 Geneva, Switzerland walter.stresemann@vistra.com Tel + 41 22 319 18 90



gérée sur l'ensemble des fondations de la Conférence des Administrateurs des Caisses de Pension), s'adapte-t-il au nouvel environnement?

« La gamme des produits proposés est restructurée en permanence », explique Gérard Fischer. Elle se concentre sur « des produits vraiment utiles, c'est-à-dire qui offrent « une véritable plus-value ». Et il s'en trouve même dans l'indiciel comme, par exemple, sur le Swiss Performance Index (SPI) qui n'est pas aisé à répliquer. Côté gestion active, la croissance se fait sur les produits dits « satellites », tels que les obligations de

débiteurs privés, les obligations à haut rendement, les stratégies d'allocation d'actifs avec un objectif de volatilité prédéfini. Dans tous ces cas, il s'agit de « produits adaptés aux besoins spécifiques des investisseurs ». Le succès de la fondation collective Swisscanto Flex est un bon exemple de produit de ce type: en moins de trois ans d'existence, ses actifs sous gestion ont dépassé la barre du milliard!

### LE «YES, WE CAN»



Bertrand Bricheux, Head of Marketing, Mirabaud Asset Management.

La gestion d'actifs peut compenser le recul d'activité enregistré dans d'autres segments d'activité. Est-ce une utopie? Bertrand Bricheux: Les procédures de régularisation, les échanges automatiques d'information et autres amnisties, ont pour conséquence de réduire la masse sous gestion dans les banques privées mais la place financière suisse garde de nombreux atouts face aux autres places financières, notamment en Europe.

La stabilité politique, réglementaire et fiscale représente un argument convaincant pour des épargnants qui ont encore le scénario chypriote très présent à l'esprit. Qu'il y ait une rationalisation de l'offre et une consolidation d'une industrie très fragmentée avec plus de 300 banques et des milliers de gérants indépendants est une évidence, mais cela ne remettra pas en cause le secteur dans son ensemble.

Pour la partie asset management, l'enjeu n'est plus seulement suisse, il est mondial. Pour être en mesure d'offrir des solutions d'investissement à nos clients et en Suisse, il faut pouvoir trouver les compétences là où elles se trouvent, et disposer des structures juridiques adaptées pour accéder au marché, or ceci n'est pas forcément synonyme de création d'emploi en Suisse.

Il est de la responsabilité des autorités helvétiques d'offrir un cadre éducatif adapté, et de celles des organisations professionnelles de proposer des formations pointues pour identifier et développer des talents en Suisse, mais la responsabilité fiduciaire des asset managers est de chercher le talent là où il se trouve. Les asset managers suisses doivent donc avoir une présence globale avec des équipes à Londres, Paris, et ailleurs pour suivre au plus près les marchés et identifier les opportunités.

Les entreprises suisses sont donc bien placées pour mener cette bataille puisque l'internationalisation a toujours été au cœur de la culture helvétique mais cela ne garantit pas qu'un emploi perdu dans la banque privée en Suisse sera remplacé par un emploi dans l'asset management; ce dernier sera peut-être créé à Hong Kong ou à Montréal.

### Est-il pensable de créer une marque " gestion d'actifs made in Switzerland"?

Le Swiss «finish» ou la notion de qualité suisse est clairement une valeur fondamentale sur laquelle l'asset management doit s'appuyer, en plus de l'héritage du métier même de banquier privé; la relation client, la notion de service, la vision longterme, l'alignement des intérêts sont autant de concepts qui parlent à des investisseurs de toute nature, privés ou institutionnels, Suisses ou étrangers.

Comme dans l'horlogerie, la pharmacie ou les technologies de pointe, le « Swiss made » porte ces notions de qualité, de savoir-faire et de haut de gamme. Les cartes sont entre les mains des asset managers suisses pour diffuser ce message de différenciation, que ce soit en Suisse ou à l'étranger. La gestion londonienne d'un asset manager suisse doit véhiculer ces valeurs et ce, de manière aussi convaincante qu'à Genève.



Mais les bons résultats enregistrés sur un certain nombre de produits ainsi qu'à l'institutionnel n'ont cependant pas empêché une baisse de 1,5 % de la fortune gérée par l'ensemble du groupe, fortune qui s'est élevée à 51,4 milliards de francs pour l'exercice clos au 30 juin 2013. Cette évolution, Gérard Fischer l'impute essentiellement aux sorties des fonds monétaires ainsi qu'à celles des fonds obligataires. Pour les premiers, compte tenu du niveau des taux, les comptes épargne sont en effet plus intéressants, et pour les seconds, le spectre de la hausse des taux d'intérêt tend à faire fuir les investisseurs.

#### LE SOIN AUX INVESTISSEURS

Cela n'empêche pas le CEO de Swisscanto de se montrer relativement serein face à l'avenir. Côté distribution, le groupe bénéficie de ses relations étroites avec les banques cantonales. Sa marque jouit d'une bonne réputation tant en termes de performances que de prix. S'y ajoutent la qualité de service, l'information, la transparence et l'absence de conflits d'intérêt. Et Gérard Fischer précise : « nous avons cessé

le prêt de titres (securities lending) et nous sommes extrêmement clairs pour ce qui concerne notre politique actionnariale ». Concernant cette dernière, il ajoute : « s'il est évident que certaines grosses pondérations des indices ne peuvent être complètement ignorées, c'est le cas de Nestlé ou UBS en Suisse par exemple, au moins nos gérants peuvent-ils faire usage de leurs droits de vote dans les assemblées générales et il

### « LA STABILITÉ POLITIQUE, RÉGLEMENTAIRE ET FISCALE EST UN ARGUMENT CONVAINCANT POUR DES ÉPARGNANTS QUI ONT ENCORE LE SCÉNARIO CHYPRIOTE TRÈS PRÉSENT À L'ESPRIT »

Bertrand Bricheux

est facile de vérifier leurs positions (ndlr: elles sont en effet publiées directement sur le site du groupe), et par conséquent la manière dont ils ont pris soin des intérêts des investisseurs ».

Le soin aux investisseurs: voici peut-être une notion qui résume les vertus cardinales de la gestion made in Switzerland, une notion difficile à imiter parce qu'issue d'une tradition et de décennies d'apprentissage, mais une notion qui devrait sans doute être mieux explicitée et communiquée à l'extérieur. \



### 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  $^{\circ}$  au tarif de CHF 109.–

\*Offre découverte, valable une seule fois par adresse.





"We think about your investments all day. So you don't have to all night."



### DOIT PERSÉVÉRER DANS SON EFFORT



Martin Maurer, Secrétaire général de l'Association des Banques étrangères en Suisse (ABES)

COMMENT LES BANQUES ÉTRANGÈRES VIVENT-ELLES L'ÉVOLUTION
DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE?
QUELLES SONT CELLES QUI
RESTENT, CELLES QUI HÉSITENT ET
CELLES QUI PARTENT? QUEL EST
LE POTENTIEL DE LA GESTION
D'ACTIFS? DR MARTIN MAURER, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE
L'ASSOCIATION DES BANQUES
ÉTRANGÈRES EN SUISSE (ABES)
RÉPOND À NOS QUESTIONS.

Au premier semestre 2013, les avoirs sous gestion ont augmenté de 17 % et les produits de commissions de 4% par rapport à juin 2012. Seuls les effectifs sont en légère baisse, le nombre de collaborateurs ayant diminué de 2%. Ce bilan, c'est celui des banques étrangères en Suisse. Comme le commente l'association idoine : «l'accroissement des avoirs sous gestion témoigne de l'attrait manifeste de la place financière suisse. La faible croissance du produit des commissions traduit la faible activité d'investissement des clients ».

L'attrait reste mais l'avantage s'amenuise. Se référant au dernier Global Financial Centers Index, l'ABES souligne les conclusions suivantes: «l'attrait de la Suisse est dû à son cadre légal, par contre l'investment management

### « POUR DURER, UNE BANQUE, COMME UN BON RESTAURANT, A BESOIN D'UN CONCEPT »

n'est pas considéré comme une compétence suisse... Les places suisses n'appartiennent pas au groupe de celles qui vont gagner en importance à l'avenir ». Pourtant, jusqu'à présent, les banques étrangères ne semblent pas vouloir déserter le territoire helvétique.

### Quelles sont celles qui restent, celles qui partent et celles qui hésitent? Et pourquoi?

Martin Maurer: Je distinguerais essentiellement deux groupes. Le premier reste et teste sur un horizon de 2-3 ans un modèle d'affaires beaucoup plus concentré, qu'il s'agisse de segments de marché ou de pays. Il remodèle son service à la clientèle afin de répondre aux besoins des clients fiscalisés. Les conseillers adoptent une approche beaucoup plus interactive et beaucoup plus ciblée.

Il n'est plus question de « pousser » les produits maison, mais de fournir un service adapté aux demandes spécifiques de la clientèle choisie. Pour donner un exemple simple, je prendrais celui de la tarification des prestations : on sait par exemple que les Allemands préfèrent un système « tout compris » (flat fee) alors que les Asiatiques apprécient le fait que chaque service fasse l'objet d'une tarification spécifique.

Pour ce type d'activité, la Suisse possède un énorme avantage, celui de la stabilité. Et cela est vrai aussi, lorsqu'on la compare à des places comme Singapour ou Hong Kong. La seule chose qui puisse réduire à néant ces efforts de réorganisation, serait une réglementation excessive. Mais ce risque ne me paraît pas trop élevé, les banques, et notamment les grandes banques, veillent au grain.

Pour ce qui est du second groupe, celui qui est dans l'expectative, il est plutôt constitué de petites banques, mais pas exclusivement. Leur départ peut être envisagé lorsque l'actionnaire majoritaire ou la maisonmère étrangère étudie l'option de cesser, ou du moins de limiter, son activité de private banking à l'international. Dans ce cas de figure, et c'est important pour Genève, il faut s'attendre à quelques fermetures. Cela dit, la tendance est plutôt à maintenir une entité en Suisse, pour autant que la santé financière du groupe le permette.

Pourraient également revoir leur implantation les établissements de petite taille qui se trouvent en Suisse pour la seule raison qu'ils y ont toujours été. Or, pour durer, une banque, comme un bon restaurant, a besoin d'un « concept »...

### Quid du potentiel de nouvelles implantations?

Tout dépend de la FINMA!

### Faut-il donc s'attendre à un léger recul du nombre d'instituts étrangers?

Certainement, mais il est probable que la taille moyenne des établissements existants aura tendance à s'accroître. J'aimerais d'ailleurs souligner que nous n'avons pas enregistré de départs importants, sinon ceux d'établissements dont les maisons mères étaient fragiles (Lloyds) ou qui ont fait faillite (ABN Amro, ING). Au Tessin, les départs n'ont

« LA BANQUE PRIVÉE,
DOIT D'ABORD ET AVANT TOUT
RESTER PRIVÉE. IL ME SEMBLE
DONC ESSENTIEL DE BIEN DISTINGUER
LA PROBLÉMATIQUE FISCALE
DE CELLE DE LA PROTECTION
DE LA SPHÈRE PRIVÉE. MON SENTIMENT
EST QUE L'ON SOUS-ESTIME
TOTALEMENT L'IMPORTANCE
DE LA SECONDE.»

concerné que quelques établissements italiens de moindre envergure. D'ailleurs, les actifs sous gestion sont aujourd'hui plus importants qu'ils ne l'étaient il y a une année, la difficulté vient de ce que les investisseurs font preuve de retenue et restent en cash. Pour les banques, cela pose un problème de revenus.

### Quels sont, selon vous, les principaux risques pour la gestion de fortune en Suisse?

À plus long terme, je crois qu'il faut réfléchir en termes de chaîne de création de valeur ajoutée. Et, à mon sens, le pire serait que la garde des titres (le «custodian») parte à l'étranger. Si des entités telles que l'UBS, le CS, Pictet ou HSBC avaient intérêt à déplacer cette activité, les pertes d'actifs sous gestion se chiffreraient très rapidement en centaines de milliards.

Un autre danger vient du fait que l'on sousestime le problème de la transmission des données. Ayant vécu en Colombie, j'ai pu constater en direct l'importance de la confidentialité, ne serait-ce que pour éviter des problèmes tels que le chantage ou les enlèvements. Si cette confidentialité n'est plus garantie, le risque d'un exode des capitaux augmente de manière exponentielle. Or, contrairement à ce que l'on pense généralement, cette problématique ne se limite pas à une poignée de pays dits « à risque ». Elle concerne l'ensemble des pays, à l'exception de l'Amérique du Nord et de quelques pays d'Europe. Prenez l'Inde, le pays où le niveau de corruption est le plus élevé au monde: que se passerait-il en cas d'échange automatique d'information?

Selon moi, la banque privée, doit d'abord et avant tout rester « privée ». Il me semble donc essentiel de bien distinguer la problématique fiscale de celle de la protection de la sphère privée. Ce sont deux questions totalement différentes et il convient de les aborder séparément. Malheureusement, mon sentiment est que l'on sous-estime totalement l'importance de la seconde. \



### TROP AILLEURS, C'EST GENÈVE

Entretien avec DANIEL TRUCHI

DISPOSANT D'UNE GRANDE EXPERTISE DE LA BANQUE PRIVÉE INTERNATIONALE, DANIEL TRUCHI ÉTABLIT SON MULTI-FAMILY OFFICE À GENÈVE. APRÈS 20 ANS D'ASIE ET PLUSIEURS NOMINATIONS EN TANT QUE MEILLEUR BANQUIER PRIVÉ, IL S'INSTALLE AU BOUT DU LAC. VUE DE HONG KONG, SINGAPOUR ET PARIS, LA SUISSE AURAIT-ELLE ENCORE QUELQUE ATTRAIT?

C'est en 1997, soit au début de la crise asiatique, que Daniel Truchi, venant de Hong Kong, s'installe à Singapour avec la mission de développer ex nihilo l'activité de banque privée du groupe Société Générale en Asie. Il restera dix ans à ce poste avant de revenir au siège du groupe à Paris pour reprendre la tête de la banque privée. Cinq ans plus tard, ce professionnel de la grande banque internationale change totalement de cap et met en place sa propre structure, DT & Partners SA à Genève. Faut-il y voir un retour aux fondamentaux?

Daniel Truchi: Oui, dans ce rôle de Global CEO, responsable de plus de 2500 personnes, je consacrais de plus en plus de temps à gérer l'opérationnel, à dialoguer avec les instances de réglementation et

« À L'INSTAR DES HORLOGERS, LES BANQUES SUISSES POSSÈDENT UNE MAÎTRISE INÉGALÉE DE LA GRANDE COMPLEXITÉ ».

les fonctions support. De plus, il fallait également gérer les aspects stratégiques de l'activité. En résumé, le temps consacré à la relation client, ce qui est la clé de ce métier, devenait plus réduit. Je l'ai retrouvée aujourd'hui et j'ai la satisfaction de revenir aux fondamentaux de la banque privée.

### DT & Partners SA est un multi-family office à vocation globale. Pourriez-vous décrire plus précisément son activité?

Nous gérons le patrimoine de plusieurs familles européennes et asiatiques en partenariat avec les spécialistes idoines, qu'il s'agisse de private equity, de fusions&acquisitions, de structuration juridique ou patrimoniale, mais aussi d'investissements non financiers comme l'art, le vin ou l'immobilier, autant d'instruments de diversification de portefeuille.

L'objectif est d'offrir des solutions globales dans le temps et, pour l'ensemble du patrimoine de nos clients. S'agissant d'opérations complexes et de nature personnelle, la confidentialité est un élément important dans la gestion. C'est sans doute l'une des raisons du choix de notre implantation.

#### Quelles ont été les autres raisons de ce choix de la Suisse?

La première est la qualité de l'industrie bancaire suisse en matière de services et de systèmes. Il existe ici un environnement dédié à la banque privée, un savoir-faire interne et externe qui permet une qualité de traitement, un suivi des opérations, des comptes et des clients, ainsi qu'un ensemble de services qui vont bien au-delà de ce que l'on trouve ailleurs

### LE TOUR DU MONDE En deux banques

19 3-1996: Crédit Lyonnais, d'abord à Paris puis, dès 1987, à Hong Kong, Daniel Truchi devient CEO régional Asie de la banque privée

1997-2012: Société Générale. Il part à Singapour et prend le poste de CEO de la région Asie pour l'activité de banque privée. En 2007, il revient à Paris en tant que Global CEO de SG Private Banking, un département dont le réseau s'étend sur une vingtaine de pays.

Fin 2012: Création de DT & Partners SA à Genève, un multi-family office à vocation internationale.

Au cours de sa carrière, Daniel Truchi s'est vu décerner les titres de «Outstanding Private Banker» (Asie-Pacifique 2006), de «personnalité parmi les plus influentes» dans la gestion d'actifs en 2008, puis sur les marchés européens de capitaux en 2009. En 2009, il a également été nommé «meilleur banquier privé au monde», puis à nouveau sélectionné pour ce titre en 2010.

dans le monde. Grâce à l'automatisation des systèmes, les contraintes relatives aux normes réglementaires, au traitement des risques et X au contrôle, sont totalement intégrées dans les outils de gestion. Ceci facilite à la fois le contrôle interne et la communication externe, donc l'accès au portefeuille et l'information transmise au client.

La seconde a trait à la culture client, profondément ancrée dans les gènes de la banque privée. Cela va de la relation étroite et dédiée avec le client, jusqu'à l'excellence dans la gestion. La Suisse se caractérise par le fait que les banques connaissent bien leurs clients et leurs opérations. Elles possèdent des systèmes très sophistiqués qui leur permettent de s'adapter rapidement et à des demandes qui, venant du monde entier, sont extrêmement diverses. Cette culture internationale tournée vers le client est un atout capital. C'est pourquoi plus du quart des actifs dans le monde leur sont confiés. On pourrait résumer ceci en disant qu'à l'instar des horlogers, les banques suisses possèdent une maîtrise inégalée de la grande complexité.

Enfin, je souhaiterais souligner que, contrairement à ce qui se dit ou s'écrit à l'étranger, la Suisse est loin d'être un paradis fiscal. Bien au contraire! Ce n'est donc pas cette raison qui aurait pu guider le choix de venir à Genève.

### La nébulosité réglementaire qui s'accroît et menace l'activité financière helvétique, en particulier sur le plan de la confidentialité, n'est donc pas rédhibitoire?

La Suisse vient de signer la convention de l'OCDE concernant l'entraide administrative en matière fiscale. C'est une étape qui confirme l'engagement de la Suisse à lutter contre l'évasion fiscale. C'est un pas vers l'échange automatique d'informations, un objectif que l'on peut qualifier de maximaliste. En effet, il n'existe pas aujourd'hui de norme internationale précise en la matière et un certain nombre de juridictions ne seraient pas en mesure de fournir des informations pour la simple et bonne raison qu'elles ne les possèdent pas. Je pense par exemple à la connaissance de tous les ayant-droits économiques de certaines structures. Enfin, il me



Daniel Truchi

semble que l'échange automatique sans garde-fou représenterait une atteinte à la sphère privée, une notion qui, en Suisse, est ancrée dans la Constitution. L'affaire « Snowden » montre d'ailleurs que nos clients sont déjà soumis à une étroite surveillance.

Mais avant de se focaliser sur les clients privés, il me semblerait plus urgent d'aborder d'autres questions plus larges. L'évasion fiscale se cristallise aujourd'hui sur l'individu alors que ce dernier ne représente qu'une fraction des sommes soustraites aux États. Je pense par exemple aux flux de capitaux liés au terrorisme, à la drogue et au trafic d'armes d'une part. Je pense à la fiscalité des multinationales d'autre part. Selon moi, l'enjeu se situe d'abord au niveau des entreprises multinationales, et mettre en œuvre des solutions concrètes permettrait de réduire sensiblement les déficits fiscaux. Cela dit, il va bien falloir que les Etats réduisent nettement et dans le même temps leurs dépenses budgétaires.

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



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

GENÈVE ZURICH LUGANO PARIS LUXEMBOURG SINGAPOUR HONG KONG



### CAHIER INVESTIR



- 48 LA DETTE SUBORDONNÉE
  PROTÈGE ET PERFORME
  entretien avec Anthony Smouha et Jeremy Smouha
- 50 «IL EST TEMPS D'ADOPTER UNE VÉRITABLE GESTION ACTIVE» par Alfred Strebel
- 52 «UN CHAPEAU DE PAILLE EN HIVER, DES SKIS EN ÉTÉ» par Andrew King
- 54 INDICES BBGI
- 56 PARIER SUR L'AGRICULTURE AU DANEMARK par Isabelle Lueder, Blue Harvest SA
- 58 INVESTIR.CH: L'OR & CIE
- 60 L'INDICE DE SENTIMENT de Dukascopy Bank
- 62 IMMOSCOPE
- 63 IDÉE(S) BUSINESS
  entretien avec Youri Agabekov



### LA DETTE SUBORDONNÉE PROTÈGE ET PERFORME

PAR VÉRONIQUE BÜHLMANN

EN DEHORS DU HAUT RENDEMENT
OU DE LA DETTE ÉMERGENTE,
LA SITUATION EST CRITIQUE
POUR LES INVESTISSEURS OBLIGATAIRES. LA PERFORMANCE DE
LA DETTE GOUVERNEMENTALE
EST PRATIQUEMENT NULLE ET
LE SPECTRE DE LA HAUSSE DES
TAUX D'INTÉRÊT FAIT CRAINDRE
LE PIRE. DANS CE CONTEXTE, LA
DETTE SUBORDONNÉE D'ENTREPRISES DE QUALITÉ REPRÉSENTE
UNE OPTION INTÉRESSANTE.

Active dans ce domaine très particulier depuis plus de 30 ans, la société de gestion genevoise Atlanticomnium, parvient à proposer sur le fonds en USD au 30 septembre 2013 un rendement à l'échéance de 6,95 % (coupon 6,67 %) sur un portefeuille d'une duration moyenne de 4,28 ans. C'est nettement au-dessus de la moyenne des emprunts de débiteurs privés pour lesquels ces chiffres sont de respectivement 3,40 % (4,70 %) et 6,80 ans (indice Barclays US Aggregate Corporate). Et ce résultat est obtenu sans levier ni utilisation de dérivés. «Il s'agit juste de trouver les meilleures opportunités dans un domaine qui est notre passion » explique Anthony Smouha, CEO de la société.

Et aujourd'hui, ces opportunités se trouvent essentiellement dans la finance. D'une part, les entreprises du secteur sont beaucoup plus solides que le marché ne le pense et, d'autre part, la réglementation les ayant forcées à renforcer leurs fonds propres, elles rachètent leur dette et consentent une prime par rapport au prix de marché. De plus, nombre de titres de dette subordonnée bancaire se traitent en dessous, voire très en dessous de leur valeur de remboursement. Aussi lorsque la hausse des taux

d'intérêt se matérialisera, ce type de titres, et notamment le billet à taux flottants (FRN), sera relativement immunisé par ses coupons élevés, sa faible duration et son potentiel de gain en capital.

Actuellement l'éventail des opportunités est vaste et les gérants en ont identifié dans les banques universelles (Lloyds ou RBS), les banques d'investissement (Rothschild), les banques privées (EFG International), les gérants d'actifs (Aberdeen Asset Management, F&C Asset Management), les négociants en titres (Tulett Prebon), les assureurs-vie (Allianz, Prudential, Aegon et Axa) et les assureurs non-vie (Amlin, Beazley).

### ET LES RISQUES?

« Dans cet univers il y a à boire et à manger et grâce à notre longue expérience (des archives accumulées sur plus de 350 entreprises), nous pouvons aller au fond des choses », explique Anthony Smouha. En effet distinguer

### « DISTINGUER LE BON GRAIN DE L'IVRAIE PARMI LES MULTIPLES TITRES DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ DE LA DETTE BANCAIRE SUBORDONNÉE RESSEMBLE À UN TRAVAIL DE BÉNÉDICTIN »

le bon grain de l'ivraie parmi les multiples titres disponibles sur le marché de la dette bancaire subordonnée ressemble à un travail de bénédictin : lire et surtout bien comprendre les caractéristiques de chaque titre exige de la patience et un niveau élevé de savoir-faire. De plus, sur ce marché de gré à gré, l'essentiel de la plus-value se réalise au niveau de la négociation des prix. « Nous voulons être un fournisseur de liquidité », précise le gérant.

L'arrivée d'un géant des taux fixes tel que Pimco qui vient de lancer un fonds dédié à la dette subordonnée bancaire présente-t-elle un risque de réduction des inefficiences et par conséquent du potentiel de plus-value? Les CEO d'Atlanticomnium en doutent. Comme l'écrit Jeremy Smouha: «une demande accrue aura pour effet de soutenir les prix et encouragera les entreprises à augmenter leurs émissions. Ainsi notre potentiel de diversification sera amélioré. ». En se popularisant, cette dette «pourrait constituer un 3º pilier de diversification mieux accepté par les investisseurs en quête de revenus réguliers. Elle viendrait compléter leurs allocations en obligations à haut rendement et en dette émergente. » \



Jeremy Smouha, CEO Atlanticomnium, RU et Anthony Smouha, CEO Atlanicomnium SA, Genève

### LE GÉRANT EN BREF

### Spécialité: la dette subordonnée d'émetteurs de qualité (investment grade).

Une dette est dite «subordonnée» lorsque son remboursement ne peut intervenir qu'après celui d'autres dettes et notamment celles dites «senior». Le créancier subordonné sera donc remboursé après les créanciers ordinaires, mais avant les actionnaires. En contrepartie de cette «subordination», les créanciers obtiennent un taux d'intérêt plus élevé.

#### Actifs sous gestion:

800 millions de francs suisses

Expérience de gestion des deux gérants:

+ de 40 ans

### Philosophie d'investissement:

Recherche de rendements supérieurs en travaillant le segment de la dette subordonnée qui s'avère sensiblement moins risquée que la dette à haut rendement ou la dette émergente. En effet, le taux de faillite des débiteurs de qualité étant faible, il en va de même pour leur dette subordonnée. La sélection des titres est effectuée sur la base d'une analyse fondamentale. Cette dernière est complétée par l'examen approfondi de l'évolution macro-économique ainsi que de celle de la réglementation. L'approche est « buy and hold », son objectif est de générer de la performance d'abord au travers d'un flux de

revenus, en l'occurrence les coupons des obligations, puis grâce aux gains de cours. Jusqu'à présent, le rendement annuel s'est élevé à plus de 8% en moyenne. La stratégie mise en œuvre ayant été testée avec succès depuis 1976 au travers de plusieurs cycles économiques et de crédit, les gérants ont ainsi démontré leur capacité à s'adapter aux différents types de marchés et d'environnements réglementaires.

#### Historique:

1976 Richard Smouha crée Atlanticomnium SA à Genève.

1985 GAM, dont Jeremy Smouha a été l'un des co-fondateurs aux côtés de Gilbert de Botton considéré comme l'un des pionniers de l'architecture ouverte, confie la gestion de l'un de ses fonds obligataires à Atlanticomnium.

1985-1993 Lancement des fonds GAM BVI en USD, EUR et GBP.

1992 Anthony Smouha rejoint l'entreprise paternelle après avoir été responsable du trading obligataire et des ventes auprès de SG Warburg Soditic SA, Genève et actif au sein du département nouvelles émissions et fusions & acquisition de Credit Suisse First Boston à Londres. Il est actuellement CEO de la société genevoise et gérant principal des fonds.

2008 La société obtient l'agrément de la FINMA.

2009 Arrivée de Grégoire Mivelaz, qui cogère les fonds. Il vient de SJ Seymour, société indépendante de gestion de fortune et de trading obligataire. Il a auparavant été actif au sein de l'équipe de «leveraged finance» de RMF, acquise depuis par Man Group.

2011 Lancement des fonds GAM UCITS III en USD, EUR et GBP.

2012 Jeremy Smouha rejoint l'entreprise et lance Atlanticomnium UK (Ltd) à Londres.



### IL EST TEMPS D'ADOPTER UNE VÉRITABLE « GESTION ACTIVE »



ALFRED STREBEL, Country Head Suisse, Fidelity Worldwide Investment

\*Étude de Greenwich Associates menée auprès de 51 institutions représentant au total plus d'un milliard de dollars d'actifs sous gestion.

\*\*ndlr: le active money ou active share: cette mesure du degré de gestion active d'un portefeuille est définie comme « la proportion des positions du portefeuille qui s'écarte de celles présentes dans l'indice». Cf. « How active is your fund manager? A new measure that predicts performance», K.J. Martijn Cremers et Antti Petajisto, Yale School of Management, 31 mars 2009.

L'INSÉCURITÉ ET LA VOLATILITÉ PERSISTANTES DES MARCHÉS FINANCIERS, ET LES SIGNES D'UNE PROCHAINE PHASE DE CONSOLIDATION SUR LES MAR-CHÉS D'ACTIONS, ACCENTUENT ENCORE LA NÉCESSITÉ D'UNE GES-TION ACTIVE DES PLACEMENTS.

Les effets de la politique actuellement menée aux États-Unis sur les marchés monétaires et le risque que la tendance haussière observée ces quatre dernières années sur les marchés d'actions européens et américains marque le pas en 2014, plaident très clairement en faveur de stratégies de placement actives. Autrement dit, les investissements devraient être motivés par les rendements réalisables dans l'absolu, et non par un indice de référence supposé rendre compte de l'environnement de marché.

### INCONVÉNIENTS DES INDICES TRADITIONNELS

Comme l'a montré une étude\* réalisée sur la demande de Fidelity, étude menée en mai et juin 2013 auprès de grands investisseurs institutionnels, il est d'ores et déjà très intéressant de s'écarter de l'approche basée sur les indices de référence traditionnels. En effet, 78 % des institutionnels européens constatant des lacunes dans les modèles classiques, s'essaient actuellement à des approches alternatives.

Les indices de référence traditionnels font l'objet de différentes critiques. La pondération des titres en fonction de leur capitalisation boursière conduit à une surpondération des actions déjà surévaluées. La corrélation entre les titres n'est pas prise en compte et ces indices ne font que refléter le passé. En outre, dans

« POUR JUGER DU DEGRÉ D'ACTIVITÉ RÉEL D'UNE GESTION, LE CRITÈRE DE SÉLECTION LE PLUS FIABLE EST LE NIVEAU D'« ACTIVE MONEY ». »

les portefeuilles fortement dépendants d'un indice de référence, les opinions personnelles ne peuvent généralement s'exprimer qu'à condition qu'un titre soit sous- ou surévalué. Par conséquent, les possibilités de réaliser des rendements supérieurs à la moyenne sont très limitées.

#### LES CONDITIONS D'UN INVESTISSEMENT ACTIF

Il est primordial qu'un gestionnaire de fonds dispose de la plus grande marge de manœuvre possible s'il entend véritablement prendre la direction des investissements. Il doit pouvoir inclure dans le fonds les titres qui lui semblent les plus prometteurs, et non pas ceux qui se trouvent le plus fortement pondérés dans l'indice. En second lieu, cette conviction qu'un titre est prometteur ne peut découler que de recherches approfondies qui présupposent l'existence de ressources

### « LES STRATÉGIES DE GESTION « NON CONTRAINTES » SONT PARTICULIÈREMENT INTÉRESSANTES POUR LES PAYS ET LES RÉGIONS DONT LES INDICES SONT DOMINÉS PAR UNE POIGNÉE DE GRANDES ENTREPRISES. »

appropriées pour soumettre la totalité de l'univers d'investissement des différents titres qui le composent à des analyses continues. On ne peut se faire une idée exacte du potentiel d'une entreprise qu'en se rendant personnellement sur place, à la rencontre de la direction et des collaborateurs ainsi que des concurrents et des fournisseurs. Se fonder sur des faits, des chiffres ou des informations de seconde main ne suffit pas à prendre des décisions d'investissement avisées.

### LES STRATÉGIES FLEXIBLES DÉGAGENT DES REVENUS SUPPLÉMENTAIRES

Lorsque ces conditions sont remplies, il existe différentes stratégies de placement qui permettent de faire durablement mieux que le marché. Une prise de distance par rapport aux indices de référence pleinement assumée et qui peut aller jusqu'à constituer des fonds libérés de toute contrainte (« unconstrained »), pourrait s'avérer fructueuse. Ces fonds se distinguent par leur indépendance de l'indice en raison de la composition et de la pondération des différents titres qui les constituent, et surtout par un «active money »\*\* important, un portefeuille concentré ainsi qu'une faible volatilité absolue. Ces stratégies « non contraintes » sont particulièrement intéressantes pour les pays et les régions dans lesquels une poignée de grandes entreprises sont largement déterminantes pour la performance de l'ensemble du marché. Le Fidelity Funds - Iberia Fund qui a dégagé un rendement cumulé de 24,4 % sur 3 ans, contre -9,3% pour l'indice de référence, en est un bon exemple. Il montre que, même en phase baissière, une gestion véritablement active est à même de dégager des performances positives.

Une forme encore plus poussée de la gestion active consiste à tirer profit aussi bien des cours baissiers que des cours haussiers, en faisant appel à d'autres instruments financiers comme les positions short, les options call et put ou le pair trading. Il est impératif que l'engagement net s'adapte en souplesse à la situation de marché. Dans la catégorie de produit Fidelity Active STrategy (FAST), cet engagement net peut être réduit à 70 % ou étendu à 135 % au maximum. La marge de manœuvre ainsi gagnée confère au gestionnaire du fonds un rapport rendement / risque idéal. La prise en main active du portefeuille se traduit, là aussi, par un «active money» élevé qui se situe actuellement entre 67 % et 107 % pour les divers produits FAST.

L'époque est révolue où il suffisait de s'aligner globalement sur la croissance de chaque marché. Il est devenu aujourd'hui plus essentiel que jamais d'identifier les sociétés de grande qualité, celles qui inspirent confiance par la solidité de leur bilan, leur direction avisée ou encore leur politique durable en matière de dividendes. Il incombe aux investisseurs de veiller à préférer les fonds qui mettent en œuvre une véritable gestion active, à ceux qui se contentent d'épouser l'indice de référence. Et, en cette matière, le critère de sélection le plus fiable est celui du niveau d' « active money ». Il n'augmente pas seulement le potentiel de rendement du fonds, il justifie également les frais qui lui sont consacrés. \

### O

### UN CHAPEAU DE PAILLE EN HIVER, DES SKIS EN ÉTÉ



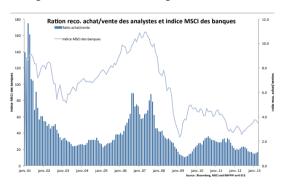
ANDREW KING, CIO Actions Européennes, BNP Paribas Investment Partners

POUR GÉNÉRER UN ALPHA
RÉGULIER, UN GÉRANT ACTIF
DOIT ABSOLUMENT SAVOIR
QUELLE INEFFICIENCE IL COMPTE
EXPLOITER. AUJOURD'HUI, SELON
NOUS, LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS SE TROUVENT DANS
LE COURT-TERMISME DES MARCHÉS. COMMENT L'EXPLOITER?

En achetant des chapeaux de paille en hiver! C'est-à-dire en menant des analyses fondamentales sur un horizon de plus de 5 ans et en cherchant des idées d'investissement dans les secteurs peu prisés par la communauté des investisseurs. Pour donner un exemple concret, suivons notre équipe Europe Equity Select.

Ayant intégré les principes de la finance comportementale, elle s'est affranchie de la gestion contrariante traditionnelle. Aux systèmes de filtres habituels, l'équipe préfère l'analyse des caractéristiques d'une entreprise qui contribuent à sa croissance à long terme et à la viabilité de ses bénéfices. L'approche du «chapeau de paille en hiver» consiste à rechercher ces attributs dans des sociétés solides qui voient leurs qualités intrinsèques ignorées du fait de tendances négatives à court terme, et notamment celles dérivées des rotations de marchés.

Par exemple, lorsque nous envisageons d'acheter un titre bancaire, nous choisissons le moment où la plupart des investisseurs le vendent ou délaissent le secteur. Quoique contre-intuitive, cette approche est réaliste. Considérons le ratio des recommandations d'achat et de vente des analystes du secteur bancaire (cf. graphique ci-contre): en janvier 2001, ce ratio était de 9/1, indiquant que les courtiers étaient très optimistes à l'égard des actions des banques. Actuellement, ce ratio est revenu à 1/1, l'un des plus bas niveaux sur la période observée.



On serait donc tenté de conclure que le moment le plus opportun pour acheter ces titres est celui où le ratio recommandations d'achat / vente est élevé, car si les analystes recommandent les banques, c'est bien qu'ils anticipent une hausse de leurs cours. En réalité, si l'on compare ce ratio et l'indice des actions bancaires, c'est l'inverse qui est vrai : l'optimisme des analystes est plutôt un signal de vente, et leur pessimisme extrême, un signal d'achat.

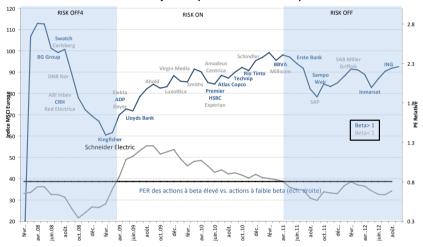
#### STRATÉGIE RISK ON - RISK OFF

Notre approche du «chapeau de paille en hiver» ne se limite pas à cette vue sectorielle, elle examine également les différentes manières qu'ont les marchés de percevoir la phase du cycle

économique, les expositions régionales et les styles d'investissement. Ces cinq dernières années, la plupart des actions acquises dans le cadre de cette approche ont été identifiées en exploitant le principal catalyseur de l'évolution des marchés, à savoir l'alternance des phases risk on et risk off.

La période janvier 2008-mars 2009 a correspondu à une phase d'aversion au risque. Le marché a donc privilégié les titres défensifs aux bilans solides et délaissé les cycliques plus endettées. Compte tenu des sorties massives subies par ces dernières, nous les avons analysées de manière à vérifier que le marché n'avait pas indûment sanctionné des titres au potentiel de valorisation attrayant sur le long terme. C'était le cas puisque, comme le montre le graphique ci-contre, la grande majorité des actions intégrées au portefeuille à cette époque affichait des bêtas supérieurs à l et une décote prononcée.

#### Meilleurs ajouts au portefeuille Select Europe



Ce graphique représente tous les titres achetés selon l'approche «chapeau de paille» depuis notre reprise en main de la gestion des actions européennes. Chaque titre a été inséré dans le graphique parallèlement à l'évolution de l'indice MSCI Europe. La couleur des titres a été déterminée par leur bêta au moment d'achat: en rouge, les titres avec un bêta supérieur à 1, en vert, ceux avec un bêta inférieur à 1.

À l'inverse la période avril 2009-avril 2011 a correspondu à une phase d'appétit pour le risque. Le marché s'est donc rapidement tourné vers les entreprises exposées à la relance et le PER des actions à bêta élevé a très vite affiché une prime. Nous nous sommes donc intéressés aux titres à faible bêta. Et la plupart des titres intégrés au portefeuille durant cette phase ont été des valeurs défensives de qualité, les seules à receler, à nos yeux, un potentiel de valorisation. Quatre titres bancaires ont fait exception car ce secteur faisait l'objet d'un positionnement distinct lié à notre approche «un chapeau de paille en hiver».

#### E VIVA ESPANA

Dans un 3° temps (mai 2011-décembre 2012), le marché a opté pour un biais plus défensif et privilégié les sociétés exposées aux marchés extraeuropéens, crise de la zone euro oblige. Les caractéristiques contrariantes négligées étaient donc celles des sociétés opérant exclusivement en Europe

continentale. Nous avons choisi d'en faire l'un de nos sujets de recherche et Mediaset Espana, le plus gros groupe audiovisuel espagnol, s'est avéré l'une des sociétés les plus emblématiques de cette approche.

Pourquoi acheter l'action d'une telle entreprise alors que l'Espagne traversait l'une des récessions les plus violentes de l'histoire moderne? Lorsque nous avons pris une position sur cette société, ses revenus publicitaires avaient déjà baissé de plus de 50 %. Or, durant la crise, le marché espagnol de la télévision commerciale était passé de 5 à 2 acteurs, signifiant pour chacun d'eux un pricing power nettement accru. Nous étions également rassurés par la bonne résistance, voire l'amélioration des chiffres d'audience. En outre, la société avait déjà réussi à réduire sa base de coûts et bénéficiait d'une baisse de ses coûts de programmation. Enfin, elle continuait à générer des flux de trésorerie et n'avait pas de dette.

Même si, à première vue, le titre ne paraissait pas «bon marché», cela s'expliquait par la chute de ses bénéfices. Mais, en partant de l'hypothèse de leur normalisation, la valorisation était loin d'être élevée. De plus, nous pensions que la croissance des bénéfices réagirait rapidement à la stabilisation, voire à l'accélération, du cycle publicitaire. Depuis notre investissement au 3° trimestre 2012, l'action s'est inscrite en forte hausse. Cela méritait bien de rechercher un chapeau de paille en hiver!\



### VOLATILITÉ ÉLEVÉE, ACTIONS EN HAUSSE



ALAIN FREYMOND, associé BBGI Group

En septembre, actions et immobilier sont parvenus à dégager des résultats nettement positifs. La bonne tenue des segments plus risqués profite naturellement à l'indice «risque dynamique», qui progresse de +1,12 % sur le mois.

Les annonces de la Fed du 18 septembre, revenue sur ses déclarations de mai quant à la santé de l'économie US et à la possibilité de diminuer son programme d'assouplissement quantitatif, auront contribué à la remontée d'une volatilité déjà très présente depuis quelques mois.

Seules trois classes d'actifs auront cependant été négativement impactées, à commencer par les matières premières, dans le rouge en dollars et pénalisées par l'effet de change. La paire USD/CHF a chuté de -2,68% sur le mois, suite à la révision à la baisse des perspectives de croissance aux États-Unis, puis au «shut-down» en toute fin de mois. La gestion alternative et les obligations internationales complètent cette queue de classement.

A contrario, les marchés actions n'ont connu que des prises de profits limitées et ils terminent le mois en hausse (Suisse: + 2,19%). Le private equity s'inscrit dans la même tendance. Quant à l'immobilier international, bénéficiant des prévisions plus modestes de croissance, qui devraient permettre de contenir les taux d'intérêt aux États-Unis, il conclut également sur une note positive, après quatre mois en terrain négatif.

Cette configuration a été favorable à l'indice «risque dynamique», en tête pour la septième fois cette année. Les indices «risque modéré» et «risque faible» suivent avec +0,88% et +0,63%. Au troisième trimestre, la confiance dans la poursuite de la tendance haussière des marchés actions a payé, ceux-ci s'appréciant de +5,02% et de +3,59% à l'international. Enfin, le private equity gagne +6,10% sur trois mois, et +25,57% depuis le début de l'année. \

#### LES GAGNANTS DU MOIS:

Private Equity:

+3,65%

Actions internationales:

+ 3.50 %

Immobilier international:

+2,93%

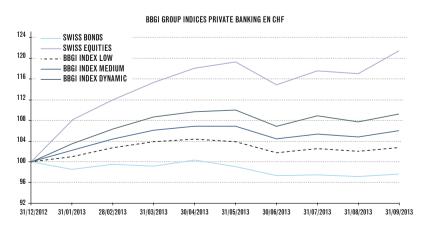
LES PERDANTS DU MOIS:

Matières premières:

Gestion alternative:

Obligations internationales:

-0,76%



### OPTIMUM SELECTION

LE MÉTIER DE RECRUTEUR EST AUJOURD'HUI À UN TOURNANT. LÀ OÙ TRADITIONNELLE-MENT UNE ENTREPRISE DÉLÉGUAIT AISÉMENT CETTE TÂCHE PARFOIS FASTIDIEUSE À DES CABINETS DE RECRUTEMENT RÉPUTÉS, LA PME D'AUJOURD'HUI SOUHAITE S'IMPLI-QUER PLEINEMENT DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET COLLABORER ÉTROITE-MENT AVEC DES AGENCES COMME OPTIMUM SÉLECTION, FONDÉE EN 2003 PAR SANDRINE MOSCARITOLO, QUI PROPOSE UN TOUT NOUVEAU SERVICE: LE RPO.

### RPO, nouvelle niche?

Le RPO, acronyme de «Recruitment Process Outsourcing», se définit comme l'externalisation partielle ou totale du processus de recrutement. Cette pratique est déjà très courante dans les pays anglo-saxons et s'est exportée vers la France depuis une dizaine d'années. En Suisse toutefois, bien que les pratiques d'outsourcing de certaines fonctions RH soient déjà usuelles (comme par exemple pour la gestion des salaires), le RPO en est encore à ses premiers balbutiements.

Le RPO se distingue du mandat traditionnel car l'agence se substitue à l'entreprise pour réaliser son processus d'embauche. Les phases de recrutement sont gérées dans un cadre très strictement défini, en adéquation totale avec les nécessités évolutives, les valeurs et la culture de l'entreprise. Le marché actuel étant tendu et hautement exigeant en termes de qualité de profils, de services et de coûts, l'entreprise doit sentir qu'elle est au centre des préoccupations de son recruteur. Comme avec un véritable employé de l'entreprise, une relation de confiance doit s'établir avec le recruteur, enchâssé dans l'entreprise tout au long du processus.

#### Quels avantages?

Une PME ne peut pas toujours justifier ni se permettre l'embauche d'un recruteur à plein temps. Le RPO est donc une solution économiquement avantageuse puisqu'il permet une réduction des coûts de recrutement pouvant aller jusqu'à 40%. L'organisation du recrutement est donc optimisée, l'adéquation des collaborateurs engagés avec les postes à pourvoir nettement améliorée, les coûts sont maîtrisés et les délais inhérents aux processus de recrutement sont diminués.

Optimum Sélection effectue son mandat pour une durée déterminée, dans un cadre très précis et défini à l'avance avec l'entreprise. Il n'y a donc pas non plus de mauvaises surprises au bout du processus. Les indicateurs de performance sont fixés par l'employeur au début de chaque processus de recrutement, selon un cahier des charges ciblé qui lui permet d'atteindre ses objectifs dans le cadre d'une stratégie financière et personnelle très précise.

Optimum Sélection propose donc aujourd'hui une solution innovante et adaptée aux besoins des entreprises faisant face à une contraction de leur demande et donc à une pression accrue sur leurs coûts. Le RPO est un service sur mesure permettant d'une part à l'entreprise de répondre à ses contraintes, mais aussi à l'agence de construire une relation durable avec son client, basée sur une compréhension et une confiance mutuelles.



Sandrine Moscaritolo

Créé en 2003, Optimum Sélection est spécialisé dans l'externalisation des processus de recrutement (RPO) ainsi que dans la recherche, la sélection et l'évaluation de personnel qualifié.

Contact:
Sandrine Moscaritolo
Directrice

t +41 22 310 31 55 www.optimumselection.ch

### O

### LES TERRES ARABLES DANOISES OFFRENT UNE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉS



ISABELLE LUEDER, Senior Manager, Agricultural Department, Blue Harvest SA

UNE DEMANDE EN HAUSSE, DES PRIX DU TERRAIN QUI ONT FORTEMENT BAISSÉ, UNE OUVERTURE AUX INVESTISSEURS ÉTRANGERS, UN ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET POLITIQUE IDÉAL, LES TERRES ARABLES DANOISES OFFRENT DES PERSPECTIVES D'INVESTISSEMENT PROMETTEUSES.

Nourrir les 9,6 milliards d'habitants attendus en 2050 représente l'un des plus grands défis que l'humanité devra relever ces prochaines années, la population devant se stabiliser à un niveau médian de 10,9 milliards en 2100, d'après les prévisions les plus récentes. Des investissements conséquents seront donc nécessaires, afin de développer la productivité agricole. Selon le rapport de la FAO paru en 2009, pour subvenir aux besoins de la population mondiale, la production agricole devra augmenter de 70% d'ici 2050.

Or, l'équation se complexifie du fait que le climat se modifie et que les centres urbains se développent. Ces deux facteurs modifient irrémédiablement la carte géographique des terres arables. Devenues rares, les terres cultivables de bonne qualité et situées dans des zones

« SOUTENIR L'AGRICULTURE DANOISE DANS LE CADRE DE REFINANCEMENTS D'EXPLOITATIONS OU D'ACQUISITIONS DIRECTES, EN PRIVILÉGIANT LES FERMES EXPLOITÉES SUR UNE BASE LOCATIVE, PARTICIPE AUJOURD'HUI D'UNE DÉMARCHE DURABLE ».

climatiques favorables sont très recherchées. Durant cette période de transition, il est donc recommandé d'investir dans les pays démocratiques qui favorisent de bonnes pratiques agricoles et sont exportateurs nets de denrées alimentaires.

Si le Danemark est surtout connu des investisseurs avertis dans les domaines de la santé ou des hautes technologies, l'investissement agricole, plus confidentiel, y présente actuellement une fenêtre d'opportunités.

#### UN CHAMPION DE L'AGRICULTURE

Plus de 60% du territoire danois est consacré à l'agriculture. Exportateur net, ce pays pourrait aujourd'hui nourrir quatre fois sa population, soit 20 millions d'habitants.



Largement plébiscitée comme modèle d'organisation et de rentabilité, l'agriculture danoise est l'une des plus performantes et l'une de celles qui présentent le plus haut niveau de technologie en Europe. Elle se hisse au premier rang européen en termes de valeur ajoutée nette par ferme, selon le rapport de l'UE « Farm economics 2012 ».

Favorisée par un microclimat très stable, l'agriculture danoise est l'un des meilleurs producteurs européens de céréales, de produits laitiers et de viande de porc. Son risque en termes de réputation est très faible, cette agriculture étant strictement règlementée tant pour ce qui concerne la lutte contre la pollution, que du point de vue traçabilité et sécurité alimentaire.

#### FONCIER AGRICOLE: L'ÉTAT DES LIEUX

L'agriculture danoise présente aujourd'hui un cas d'école unique en Europe. En effet, le prix des terres agricoles a chuté de plus de 40 % depuis 2009. Cette baisse vertigineuse s'explique par le très fort taux d'endettement des fermiers danois, un taux qui a plus que doublé pendant la période de bulle immobilière. En 10 ans, soit entre 2000 et 2010, l'endettement agricole est passé de 165 à 359 milliards de DKK. Devenues vulnérables aux variations de revenus, les exploitations ont connu des difficultés suite à la crise de 2008 et aux baisses des prix des denrées alimentaires en 2008 et 2009.

La baisse du prix des terres couplée à la restructuration forcée des bilans des banques prêteuses, a bloqué le financement et la modernisation des exploitations, quand bien même celles-ci restaient rentables. Quant à ceux des fermiers danois qui s'étaient fortement endettés avant la crise de 2008, ils n'ont pu obtenir de refinancements et se sont vus contraints à la vente.

Soutenir l'agriculture danoise dans le cadre de refinancements d'exploitations ou d'acquisitions directes, en privilégiant les fermes exploitées sur une base locative, celles qui permettent au fermier de rester sur place et de continuer à exploiter, entretenir et valoriser la terre, participe donc aujourd'hui d'une démarche durable.

### LA FENÊTRE D'OPPORTUNITÉS

Les derniers changements législatifs ont ouvert aux non-Danois la possibilité d'acquérir une ferme au Danemark, pour autant que cette dernière reste cultivée selon la règlementation danoise et soit habitée par un fermier local.

Le prix du terrain agricole danois ayant chuté de 40 à 50 % depuis le pic de 2008, il se trouve donc désormais au niveau de 2006. Or, à la suite du changement réglementaire précédemment mentionné, il est probable que ce prix retrouve le niveau atteint en 2008, ne serait-ce qu'en raison de la hausse de la demande.

Les terres danoises s'échangent aujourd'hui à 16 000 euros l'hectare, contre 24 900 en Angleterre ou 18 900 dans la « corn belt » aux USA. À l'heure actuelle, le rendement attendu,

« À L'HEURE ACTUELLE, LE RENDEMENT ATTENDU EST DE 7 %, UNE PROGRESSION QUI NE TIENT PAS COMPTE DE L'APPRÉCIATION POTENTIELLE DU PRIX DES TERRES ARABLES À UN HORIZON DE 5 À 8 ANS ».

qui correspond au loyer perçu, est de 7 %, et il ne tient pas compte de l'appréciation du prix des terres arables à un horizon de 5 à 8 ans.

#### **BOUCLIER DANOIS**

Le farmland, un actif réel, représente un investissement décorrélé des indices boursiers et une protection contre l'inflation. De plus, l'investissement au Danemark offre la possibilité d'investir en couronnes danoises, ce qui représente un «free hedge» contre une chute de l'euro. Reconfirmé AAA en septembre 2013, le Danemark présente une économie solide, l'un des taux de corruption les plus bas, et une démocratie parlementaire stable, autant de facteurs primordiaux dans le cadre d'un investissement agricole. \



### L' OR & CIE



LOÏC SCHMID ET THOMAS VEILLET, www.investir.ch

Après avoir été l'actif star pendant des années, la bulle spéculative sur l'or a éclaté. Depuis les sommets de septembre 2011, le métal jaune a perdu plus de 30 % et beaucoup de supporters dans la foulée. Il est intéressant de constater qu'actuellement l'or est non grata auprès des banques alors que tout le monde lui courrait après encore l'hiver dernier dans sa dernière phase de hausse avec les théories que l'on connaît (et qui restent les mêmes d'ailleurs).

#### SIGNAL D'ACHAT?

Étant des fans de finance comportementale, nous suivons de près tout ce que l'on entend chez nos confrères et sommes arrivés à la conclusion que puisque plus personne n'en veut, eh bien nous on veut bien en reprendre! Une pondération de 5 à 10% fait tout son sens [couverture de risque inflationniste] dans une allocation globale.

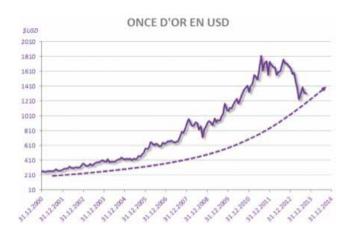
Hormis le fait que nous pensons que l'or devrait rebondir, nous pensons également qu'il est opportun de regarder les grandes sociétés aurifères. Les cours de ces dernières ayant terriblement souffert dans le sillage de la monnaie jaune.

Il y a encore quelques mois, les coûts d'extraction de l'or étaient d'environ 1300\$. Aujourd'hui, les coûts d'extraction sont en chute libre à 900-975\$ pour Barrick Gold et 1000-1100\$ pour Goldcorp. Cette baisse drastique est le résultat de plusieurs mois de réduction des coûts et autres restructurations. Notons au passage que les prix élevés du baril n'ont pas aidé les producteurs gourmands en énergie.

En conclusion, les résultats des sociétés aurifères sortiront prochainement et ne nous faisons pas d'illusions, ils ne seront pas bons. Nous verrons certainement que plusieurs d'entre elles auront réduit la voilure sur les «projets» et se seront concentrées sur le concret, à savoir: les mines existantes.

Mot de la fin: la réduction de l'offre couplée avec une demande forte de la part des pays asiatiques devrait maintenir, voire faire augmenter le cours du métal jaune dans les prochains mois, et les minières ne resteront pas sur le bord de la route! Rappelons tout de même que l'or reste la seule monnaie que l'on ne peut pas imprimer!

### INVESTIR / INVESTIR.CH



Après une baisse de plus de 30 % l'or devrait pour suivre sa tendance haussière !



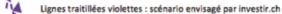
L'ETF sur les grandes sociétés aurifères a perdu les  $2\,/\,3$  de sa valeur depuis septembre 2011!



L'indice de volatilité sur l'ETF MARKET VECORS GOLD MINERS (*tracker* sur les aurifères) nous démontre que le niveau de protection est en train de baisser

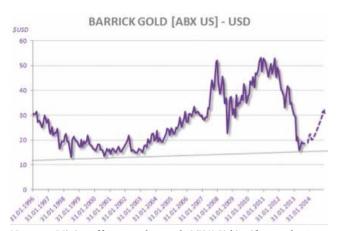




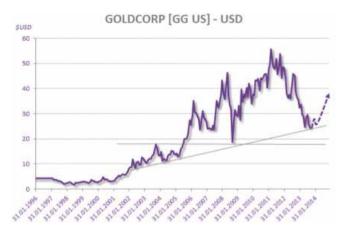




Newmont Mining offre un rendement de 4,3 %. L'objectif moyen basé sur 24 analystes est de 31,75 USD



Newmont Mining offre un rendement de 2,70 %. L'objectif moyen basé sur 30 analystes est de 20,22 USD



Goldcorp offre un rendement de 2,4 %. L'objectif moyen basé sur 24 analystes est de 34,80 USD



### L'INDICE DE SENTIMENT DE DUKASCOPY BANK

L'INDICE DE SENTIMENT DE DUKASCOPY BANK (DBSI) EST BASÉ SUR UNE ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS D'UNE TRENTAINE D'EXPERTS ISSUS DES MILIEUX UNIVERSITAIRES (EN MOYENNE UNE DIZAINE D'EXPERTS POUR CHAQUE RÉGION ÉTUDIÉE), QUI ÉVALUENT LES TROIS RÉGIONS SUCCESSIVES: EUROPE, AMÉRIQUE DU NORD ET ASIE-PACIFIQUE EN MATIÈRE DE PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES SUR DES HORIZONS DE 6 MOIS ET DE TROIS ANS.

### Le DBSI peut comprendre des valeurs allant de 0 à 1, comme indiqué ci-dessous.

VALEUR	PERSPECTIVE					
0	Extrêmement négative					
0-0,5	Négative					
0,5	Équilibrée					
0,5-1	Positive					
1	Extrêmement positive					

Les participants au sondage sont tous issus de prestigieuses universités prestigieuses et reconnues telles que : l'Université Erasmus de Rotterdaxm, l'ESCP Europe, l'Indian Institute of Management de Bangalore, l'Université de Reading, l'Université de Miami et l'Université de Caroline du Sud.

PARAMÈTRES/ RÉGIONS	GLOBALE Monde	EUROPE	AMÉRIQUE Du nord	ASIE Pacifique
PERSPECTIVE Économique Sur six mois			0,67 +(0,01)	0,63 +(0,10)
PERSPECTIVE ÉCONOMIQUE SUR TROIS ANS	0,67 +(0,02)		0,72 +(0,01)	0,73 +(0,04)

Les fondamentaux pour l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique se sont améliorés progressivement au cours des deuxième et troisième trimestres de 2013. La zone euro composée de 17 nations est sortie de la récession, Angela Merkel a sécurisé la deuxième élection en Allemagne, en assurant la stabilité de la plus grande économie de l'Europe. De l'autre côté de l'Atlantique, la Réserve fédérale américaine a maintenu son programme d'achat d'obligations à 85 milliards de dollars par mois, en dépit de la spéculation qui la voyait le réduire. De plus, l'information fournie par HSBC a montré que l'activité manufacturière de la Chine a augmenté en septembre à son plus haut sommet depuis six mois, confirmant que l'économie chinoise continue de se redresser.

#### **SOMMAIRE**

Globalement, les perspectives économiques sur six mois et trois ans se sont améliorées en septembre 2013. Cette amélioration est confirmée par le sondage de Dukascopy Bank. L'indice de sentiment économique sur six mois a progressé de 0,05 à 0,58 et les perspectives économiques sur trois ans se sont améliorées de 0,02 à 0,67.

En août 2013, l'optimisme des opérateurs européens et les bonnes perspectives économiques ont conduit à une nette amélioration de l'indice de sentiment économique sur six mois qui a progressé de 0,08 à 0,49, atteignant ainsi son plus haut niveau depuis le début des relevés en 2011. La perspective économique sur trois ans a elle aussi augmenté à 0,58.

Les perspectives économiques pour l'Amérique du Nord se sont également améliorées faisant passer les indices à six mois de 0,66 à 0,67 et sur trois ans de 0,71 à 0,72.

Cette confiance est confirmée par l'Asie-Pacifique qui sur six mois, passe de 0,53 à 0,63 et sur trois ans de 0,69 à 0,74. \

### COMPARAISON DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

PERSPECTIVE/RÉGION	EU	EUROPE		AMÉRIQUE DU NORD		ASIE-PACIFIQUE	
	Local	Étranger	Local	Étranger	Local	Étranger	
PERSPECTIVE À 6 MOIS	0,63	0,43	0,55	0,73	0,58	0,65	
PERSPECTIVE À 3 ANS	0,65	0,54	0,58	0,79	0,75	0,71	

#### EUROPE:

Les experts locaux sont nettement plus optimistes sur six mois comparés aux analystes étrangers, avec un décalage de vue de 0,20. Les perspectives économiques sur trois ans augmentent respectivement de 0,55 vs. 0,73 et 0,58 vs. 0,79.

#### AMÉRIOUE DU NORD:

Les opérateurs d'Amérique du Nord sont moins optimistes sur six mois et sur trois ans que les experts étrangers. Ce qui se traduit par les données suivantes: 0,55 vs. 0,73 et 0,58 vs. 0,79.

#### ASIE-PACIFIQUE:

Les opérateurs locaux sont moins optimistes (0,58) sur six mois en comparaison avec les experts étrangers (0,65). La différence de vue a une valeur positive de 0,04 pour les perspectives économiques sur trois ans.

Des données empiriques montrent qu'il existe une relation forte entre le niveau de l'indice de sentiment et de la croissance économique. Ainsi, les répondants s'attendent à une amélioration modeste des conditions économiques dans toutes les régions à court terme (six mois), ainsi qu'à une nouvelle accélération de la croissance économique au cours des trois prochaines années. Ceci est cohérent avec les prévisions de la Fed sur la croissance américaine de 2,5 % à 3,3 % en 2016, ainsi que celles du FMI sur la croissance attendue de la zone euro de 1,1 % en 2014.





# RÉSIDENCES SECONDAIRES: PROJETS DE LOI ET D'ORDONNANCE FÉDÉRALES



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

Suite à l'acceptation le 11 mars 2012 de l'initiative populaire «Pour en finir avec les constructions envahissantes de résidences secondaires » qui a ancré, dans la Constitution fédérale, que les résidences secondaires constituent au maximum 20% du parc de logements et de la surface brute au sol habitable de chaque commune, le Conseil fédéral a édicté une ordonnance sur les résidences secondaires le 22 août 2012. Cette dernière est entrée en vigueur le 1er janvier 2013 et a effet jusqu'à l'entrée en vigueur de la législation d'exécution. C'est le lieu de rappeler que l'USPI Suisse a édité en mai 2013 un dépliant expliquant les possibilités offertes par cette ordonnance pour un propriétaire d'une résidence secondaire existante au 11 mars 2012. Cette initiative a de très lourdes conséquences pour bon nombre de régions. La législation d'exécution ne doit donc pas aller au-delà de la volonté des initiants et être aussi souple que possible afin de ne pas porter d'atteintes irréparables à l'économie des régions concernées. En outre, la garantie de la propriété, de même que la protection des droits acquis, principes fondamentaux et piliers de la



quelques points de ces projets de loi et d'ordonnance mis en consultation. C'est à juste titre que ce projet de loi autorise, dans les communes ayant atteint le seuil de 20% de résidences secondaires, la construction de résidences secondaires dans le cadre d'un projet hôtelier. Cependant, les hôtels ne sont pas les seuls acteurs à lutter contre les lits froids. Les agences de location contribuent aussi à créer des lits chauds. Par conséquent, dans la mesure où le propriétaire met en location son logement, par l'intermédiaire d'une agence de location, aux prix du marché, celui-ci ne doit pas être considéré comme résidence secondaire. S'agissant des bâtiments existants ou au bénéfice d'une autorisation de construire définitive au 11 mars 2012, ce projet de loi prévoit deux variantes. La première variante prévoit que ces logements peuvent changer librement d'affectation, ce qui permettrait au propriétaire d'une résidence principale, dans une commune ayant dépassé ce seuil de 20%, de l'utiliser ultérieurement comme résidence secondaire et inversement. La rénovation et la transformation seraient autorisées tout comme de légers agrandissements ou reconstructions, à savoir une hausse de 30% au maximum des surfaces utiles principales, mais 30 m<sup>2</sup> au plus. Cette variante est à saluer, sous réserve que l'on ne saurait limiter de telle manière les agrandissements car il s'agit d'une grave atteinte à la garantie de la propriété. S'agissant de la deuxième variante, elle est beaucoup trop restrictive car elle limite le changement d'affectation de ces logements à des cas très particuliers et n'autorise pas les agrandissements, ce qui est clairement disproportionné et constitue une atteinte très grave à la garantie de la propriété. Enfin, ce projet de loi contient un arsenal de mesures administratives et pénales à l'encontre du propriétaire, qui utiliserait son logement contrairement à son affectation, qui est clairement disproportionné. \

prospérité de tout État, doivent être sauvegardés. La présente contribution ne portera que sur

### LA LUMIÈRE EN PLUS

Entrerien avec YOURI AGABEKOV



Youri Agabekov

Autrefois l'éclairage urbain servait à mettre un pied devant l'autre, aujourd'hui il habille les façades, met en scène les ponts, les parcs, les statues. L'entreprise genevoise Agabekov SA fut un précurseur majeur sur ce marché, notamment avec l'éclairage du Louvre, du Vatican et de quantités de cathédrales, musées, palais, etc.. Son fondateur Youri Agabekov est toujours aux commandes et ne chôme pas. Son dynamisme est aussi légendaire que ses brevets, convoités par les plus grands.

### market: Pour travailler depuis aussi longtemps dans l'éclairage d'art, il faut sans doute beaucoup aimer la lumière?

Youri Agabekov: Détrompez-vous, ce que j'aime c'est l'ombre! C'est tout le secret de l'éclairage: les formes ou les reliefs, parfois invisibles en plein jour, les découpages de l'espace, les impressions de masse, la majesté, les ambiances et finalement les émotions, tout cela est révélé par les ombres, même les plus imperceptibles.

### m : Comment expliquez-vous l'explosion du marché de l'éclairage nocturne ?

YA: Grâce aux nouvelles technologies d'éclairage, les villes ont compris qu'elles pouvaient se donner une identité nocturne très attractive dans un contexte où la fréquentation des lieux publics la nuit est en constante augmentation. On peut dire que l'éclairage est devenu un



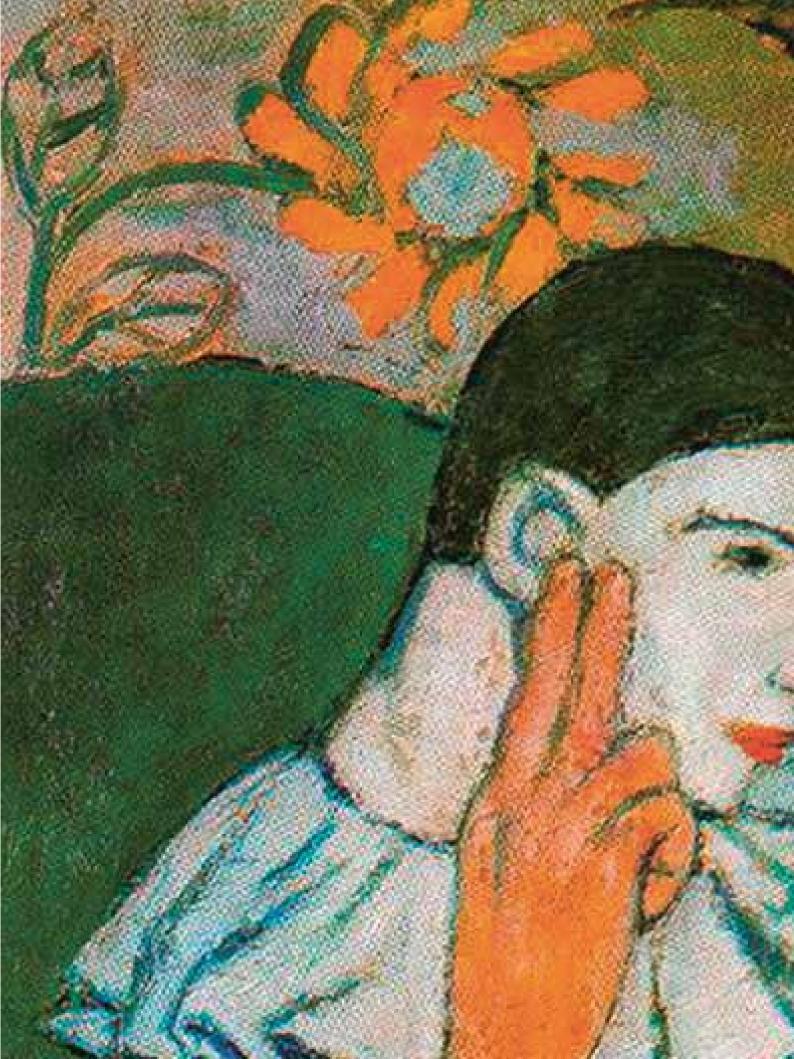
moyen d'expression à part entière du tourisme urbain et de l'architecture en général. Les signatures lumineuses améliorent en outre la sécurité et sont devenues un actif comptabilisé dans la valorisation financière du patrimoine immobilier.

### m: Contre quel type de risque doit-on se prémunir quand on gère une entreprise dans laquelle le secret de l'innovation et la propriété intellectuelle sont des actifs aussi primordiaux?

YA: La réponse est contenue dans votre question. On doit se préserver de collaborateurs ou partenaires qui pourraient rompre la confiance que vous avez mise en eux et sans laquelle il est impossible de gérer, puisqu'il faudrait sinon contrôler les moindres faits et gestes de chacun. Le plus grand danger pour une PME comme la nôtre c'est donc bien la trahison de cette confiance. Pendant des années, la confiance était un pilier de l'économie suisse. Malheureusement, les comportements changent, même ici.

### m: Quelle est pour vous la plus belle lumière décorative?

YA: Je vais peut-être vous étonner: on n'a encore rien fait de mieux que la lumière de bougie! Mais on s'en rapproche.





### LA NATURE DOCILE DES RELATIONS HUMAINES



BORIS SAKOWITSCH, directeur de la publication

ON PARLE BEAUCOUP DES MANIPU-LATEURS, MAIS À VRAI DIRE IL Y A SURTOUT DES MANIPULÉS, ET CE D'AUTANT PLUS SI L'ON CONSIDÈRE QUE NOTRE NATURE ELLE-MÊME EST ENCLINE À L'INFLUENCE D'AUTRUI. AINSI LE TRAVAIL DE RIPOSTE DOIT-IL ÊTRE APPRÉHENDÉ PEUT-ÊTRE MOINS DANS LA STIGMATISA-TION DES MANIPULATEURS QUE DANS LA COMPRÉHENSION DES MÉCANISMES PSYCHOLOGIQUES ET COGNITIFS QUI NOUS RENDENT MANIPULABLES. L'HOMME EST UN ANIMAL PENSANT, CERTES, MAIS ÉGALEMENT INFLUEN-ÇABLE ET MANIPULABLE.

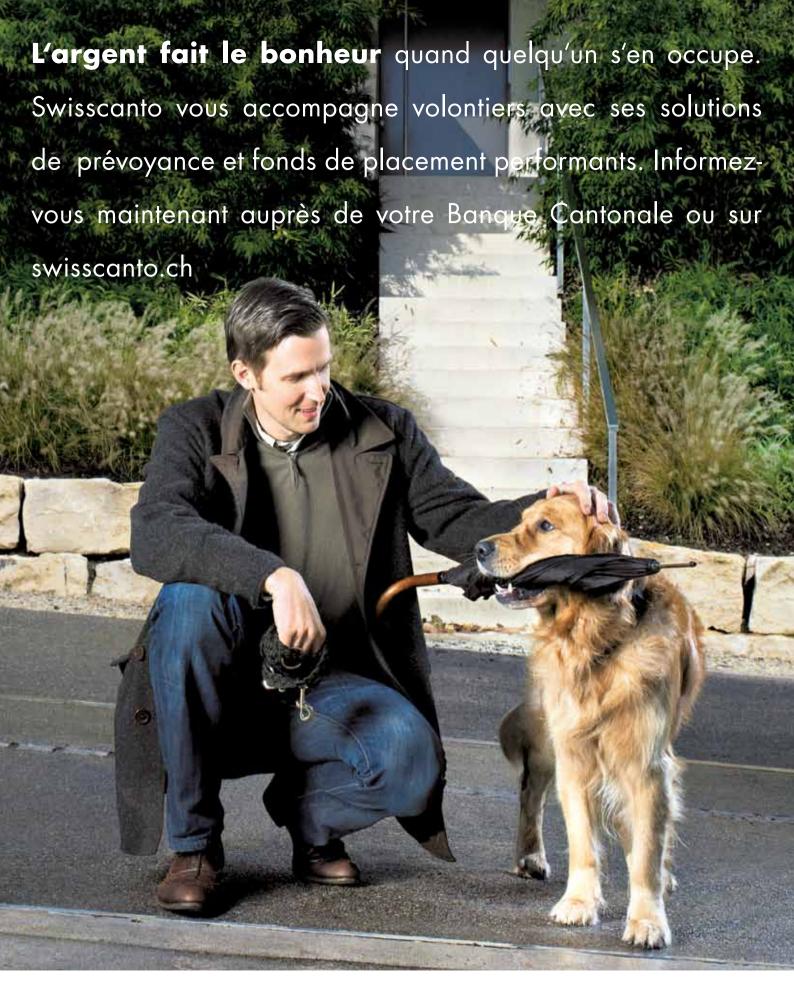
#### L'INFLUENCE DU CADRE SOCIAL

On pourrait résumer l'influence qu'exerce sur l'individu le cadre social en trois catégories : la réciprocité, le groupe et la hiérarchie. Le

principe de réciprocité peut être énoncé très clairement puisqu'il fait partie des comportements spontanés que l'être humain a mis en place de manière autonome afin de vivre en société de façon harmonieuse : «il faut s'efforcer de rendre en retour les avantages reçu des autres », devient ainsi l'un des fondements de la vie en communauté. Nous verrons plus loin comment ce principe est sollicité dans certaines situations de manipulation. La notion de groupe quant à elle, de par sa culture et l'apprentissage de ses codes, a une influence normative sur l'individu. L'être humain a un besoin naturel d'appartenance, et l'apprentissage des usages inhérents à chaque groupe particulier une valeur intégrative, et par conséquent une influence significative sur les individus les constituant. Là encore il

### UNE FOIS LA DÉCISION PRISE, IL NOUS EST TRÈS DIFFICILE DE CHANGER D'AVIS, UN PEU COMME SI NOUS ÉTIONS GELÉS

est aisé pour les manipulateurs d'utiliser ce levier social pour arriver à leurs fins. Enfin la dernière catégorie explicative, le principe hiérarchique, est lui aussi à la base des rapports interpersonnels: chez l'être humain, les rapports de force sont naturels, et constitutifs du tissu social en même temps que des individualités. Souvenons-nous de la leçon de Hegel: l'émergence de la conscience humaine est tributaire des rapports dialectiques (c'està-dire interdépendants) entre les dominés et les dominants (plus tard Marx ne dira pas autre chose quand il théorisera la lutte des classes). En somme la nature conflictuelle et donc fatalement hiérarchisée des relations humaines est créatrice d'ordre, l'obéissance devenant un comportement inhérent à la







vie en société. Par conséquent l'intégration d'un individu dans une hiérarchie implique que son propre fonctionnement en soit modifié : il passe alors du mode autonome au mode systématique, devenant ainsi l'agent de l'autorité en même temps qu'individu autonome. Au début des années 1960, dans le cadre de ses comptes-rendus du procès du criminel de guerre nazi Adolf Eichmann, la philosophe Hannah Arendt fût très surprise de découvrir un homme calme, sorte de bureaucrate arriviste, d'une banalité affligeante en somme, et donc bien loin des clichés de

### LA MANIPULATION TRIOMPHE QUAND LE SUJET A L'IMPRESSION DE PRENDRE UNE DÉCISION EN TOUTE LIBERTÉ

boucher sanguinaire qu'on aurait pu naturellement croire. Eichmann, entièrement soumis à l'autorité d'une hiérarchie ultra lourde (le III<sup>e</sup> Reich), n'était même plus capable ni de penser de manière autonome, ni de discerner le bien du mal. Rappelons tout de même qu'il fût l'un des organisateurs de la «solution finale »... On retrouve ici le concept de banalité du mal¹, et qui trouve son origine dans le constat d'une condition humaine naturellement docile et obéissante, et donc parfois malheureusement incapable de penser raisonnablement. Évidemment il devient difficile de nier la nature influençable de l'homme, et un

peu plus tard les expériences du psychologue américain S. Milgram sur la soumission à l'autorité confirmeront cette théorie.

#### COHÉRENCE ET ENGAGEMENT

Aucune de nos décisions, ni aucune de nos volitions ne seraient possible sans le principe de la cohérence de l'action tel que les théoriciens de la psychologie sociale l'ont défini: en effet il n'est pas naturel de revenir sur sa décision, pas seulement pour des raisons d'ego, mais surtout parce que nos schèmes comportementaux reposent sur une certaine forme de continuité, dans nos pensées comme dans nos actions. Chacune de nos actions ou de nos pensées entraîne une image que l'on se forge de nous-mêmes, ou encore une image que nous savons que les autres se font de nous. Dès lors si une action particulière entraîne un engagement personnel, l'action qui suivra ne devra pas invalider cet engagement, au risque de paraître comme étant un signe d'incohérence ou pire, de désertion. Bref on ne peut

pas militer contre les OGM et faire en même temps le réquisitoire de l'agriculture biologique. Inversement (et ça les manipulateurs savent en tirer parti) il nous sera plus difficile de refuser d'aller manifester contre la peine de mort si la personne qui vous le demande connaît votre engagement pour le respect des droits de l'homme (nous verrons plus bas comment la technique du pied dans la porte repose sur ces principes). Beaucoup des techniques utilisées par les manipulateurs sont rendues possibles en vertu de ce principe de cohérence qui trouve son expression la plus radicale dans l'effet de gel théorisé par Kurt Lewin au milieu des années 1940: une fois la décision prise (principe de l'engagement), il nous est très difficile de changer d'avis, un peu comme si nous étions gelés et donc condamnés à l'hémiplégie. Ainsi nous verrons plus loin à quel point il est difficile de se sortir d'une situation dans laquelle on s'est engagé librement. Cela les gourous et autres dirigeants de sectes l'ont bien compris, qui pour mieux enrôler leurs victimes insistent toujours plus sur leur discernement et leur capacité à juger d'une situation donnée avec clairvoyance. Dans des proportions moindres, c'est également l'une des raisons pour laquelle il est souvent très long de sortir d'une analyse (psychanalyse, hypnose, etc...) dont le succès (ou en tout cas le principe) repose sur l'engagement personnel et le volontariat du patient. Côté histoire, on se souviendra de l'enlisement spectaculaire que fut la guerre du Viêt-Nam pour les Américains et de l'escalade de l'engagement (aggravé par l'effet de groupe) dans laquelle ils se sont engouffrés, de la vietnamisation du conflit jusqu'à la débâcle finale et le retrait final des troupes en 1973.

## LES GRANDES TECHNIQUES DE LA MANIPULATION

Nous ne parlerons que des cinq principales, et dont découlent toutes les autres, soit par variante, soit par combinaison. Le succès de ces techniques repose sur la mise en condition, et jamais sur la contrainte ni l'aliénation<sup>2</sup>.

#### L'AMORÇAGE

«John: Salut Patrick, toujours d'accord pour venir chez toi dans le

Valais samedi soir?
Patrick: Avec plaisir

John: À vrai dire je pourrais même arriver vendredi soir? Ah et puis bien sûr je viens avec Alix, les enfants et le chat, je ne peux quand même pas les laisser seuls à Genève...

Patrick: Euh... bon... oui, d'accord.»

L'amorçage se traduit dans la persévération d'une décision prise initialement (« avec plaisir ») lorsque la personne amorcée (ici Patrick) prend la seconde APRÈS l'entière connaissance des causes (ici énoncées par John dans un second temps). Et il y a manipulation car la décision finale aurait probablement été tout autre si la victime avait reçu toutes les informations dès le départ. En effet Patrick n'aurait probablement

pas accepté d'inviter John s'il avait su dès le départ que celui-ci comptait rester un jour de plus, de surcroît accompagné de toute sa famille. La technique de l'amorçage illustre bien l'effet de gel décrit plus haut, constitutif de notre nature, et en vertu duquel il nous est naturellement très difficile de revenir sur une

### C'EST TOUJOURS LA MAISON EN RUINE ET HORS DE PRIX QUE LES AGENTS IMMOBILIERS FONT VISITER EN PREMIER

décision, et ce, en dépit de nouvelles informations qui pourraient la contrarier, voire définitivement l'invalider. Par conséquent en partant d'une proposition entraînant une décision libre, l'amorçage permet de mettre la victime en situation de décision forcée: ce procédé est l'essence même de la manipulation.

#### LE LEURRE

Le leurre est une technique dérivée de l'amorçage, bien connue des commerçants, et qui consiste à inciter un individu à prendre librement la décision d'émettre un comportement en vue d'en tirer certains avantages, pour, une fois la décision prise, lui apprendre que les circonstances ont changé, qu'ils n'ont plus la possibilité d'émettre ce comportement, pour enfin lui offrir l'opportunité d'en émettre un autre (comportement de substitution) qui ne présente pas les mêmes avantages<sup>2</sup>. La stratégie commerciale utilisant de manière promotionnelle des « produits d'appel » reprend en grande partie la technique du leurre, que nous illustrerons dans ce simple exemple: John entre dans une boutique, bien décidé à acheter une magnifique paire de souliers vernis repérés en vitrine et affichant un rabais de -50 %. En donnant sa pointure (un petit 42) au vendeur, celui-ci lui apprend que la promotion est valable uniquement pour les grandes pointures supérieures au 44 en raison d'un déstockage. Bien entendu ce dernier en profite pour lui présenter d'autres modèles similaires, dans sa taille, mais aucun n'est soldé. Dans ce genre de situation il est bien rare de ne pas essayer au moins une paire ou deux, voire carrément de



passer à l'acte en décidant finalement d'en acheter une. Ainsi la paire de chaussures soldée a fonctionné comme un leurre à deux niveaux : l/ en incitant John à entrer dans la boutique, et 2/ en le mettant dans une position d'amorçage (voir plus haut), c'est-à-dire dans un état de persévération de sa décision initiale d'acheter des souliers vernis. Pour mieux éprouver l'efficacité de la technique du leurre, une équipe de chercheurs en psychologie sociale a réalisé l'expérience suivante : des étudiants sont invités à participer à une recherche aussi intéressante que bien rémunérée ; en effet on leur demande de visionner des films afin d'observer leurs réactions face à certaines séquences. Arrivés au laboratoire ils apprennent que l'expérience vient d'être annulée à la dernière minute. Dans le couloir, en quittant le laboratoire, un expérimentateur leur propose une nouvelle recherche, cette fois beaucoup moins intéressante (des tests écrits sur une longue durée) et pas du tout rémunérée : ils furent néanmoins deux dois plus nombreux à accep-

ter que des étudiants se faisant directement proposer la même expérience (sans passer par la proposition d'un leurre, c'est-à-dire de la première expérience)<sup>4</sup>.

#### LE PIED DANS LA PORTE

Cette technique a été mise en évidence en 1966 par les chercheurs J. Freedman et S. Fraser. Ces derniers ont contacté plus d'une centaine de personnes par téléphone pour leur demander si elles acceptaient que des chercheurs viennent chez elles faire un inventaire de leurs possessions. Certaines d'entre elles avaient été contactées trois jours auparavant par la même personne pour répondre à un questionnaire sur le savon qu'elles utilisaient. Les résultats furent spectaculaires: les personnes qui avaient répondu au questionnaire (demande anodine) ont été beaucoup plus nombreuses à accepter l'inventaire (demande importante et contraignante) que celles qui n'avaient

# « MANIPULER » EST TOUJOURS UNE ACTION POSSIBLE SUR UNE AUTRE ACTION POSSIBLE.

pas été contactées préliminairement. Pour parler chiffres, l'étude a révélé que le taux d'acceptation des ménagères victimes de la technique pied dans la porte était plus de deux fois supérieur (52,8 % contre 22,2 %) au taux d'acceptation des ménagères qui n'avaient pas subi de questionnaire préliminaire. Le pied dans la porte pourrait donc se résumer dans cette formule: «Un premier pas en appelle souvent un deuxième». Cette technique présente beaucoup de similitudes avec l'amorçage et le leurre, dans la mesure où encore une fois tout repose sur l'effet attendu de continuité et de cohérence entre deux requêtes, ce que nous avons appelé la persévération d'une décision antérieure. Ici cependant la différence intervient au niveau du manipulateur qui élabore une situation préparatoire anodine mais « engageante », créant ainsi en même temps que l'illusion de la liberté de choix, la

bonne disposition de sa victime dans l'approbation d'une nouvelle action beaucoup plus importante et contraignante. Ainsi dans une même journée, la simple signature le matin d'une pétition en faveur de l'amélioration du recyclage des déchets ménagers nous rendra sensiblement plus enclins à accepter une requête plus contraignante (surtout si elle est formulée par la même personne) quelques heures plus tard, comme par exemple celle d'aller distribuer des tracts en faveur de la même cause un samedi après-midi dans un centre commercial.

#### LA PORTE-AU-NEZ

«John: Salut Patrick, j'ai de gros problèmes, pourrais-tu me prêter 50 000 francs? Je peux te les rendre dans un an.

Patrick: Ça va être difficile, les temps sont durs je n'ai plus beaucoup d'argent.

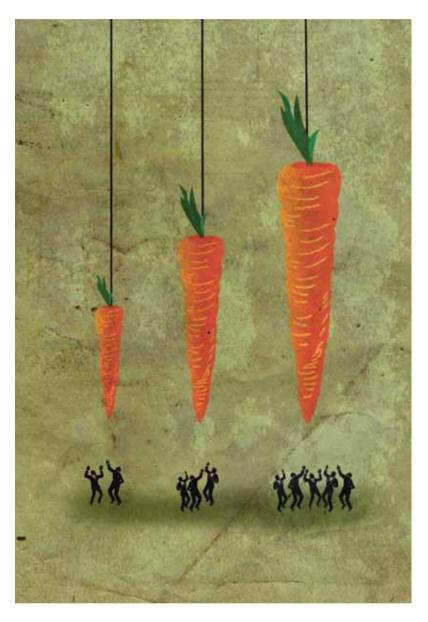
John: Ah bon... Je suis ennuyé... Merci quand même.

Un jour plus tard

John: Salut Patrick, je suis embêté, ma voiture est en panne. Accepterais-tu de me prêter la tienne ce week-end, j'ai promis aux enfants de les emmener au zoo...

Patrick: Euh... Oui bien sûr, pas de problème.»

Même si elle fonctionne exactement à l'inverse de la technique du pied dans la porte, La technique de la porte-au-nez nécessite elle aussi deux requêtes. Seulement ici, la première requête, à la place d'une demande anodine, c'est au contraire une demande importante, contraignante et difficilement acceptable qui est formulée. Par conséquent pour celui qui la reçoit (la victime), il est tout naturel de la refuser (et c'est l'effet voulu) tant elle est excessive. À la seconde requête (qui peut très bien complètement différer de la première), volontairement moins excessive et passant donc pour une concession, la victime se sent donc obligée d'accepter. Ici le phénomène d'acceptation repose essentiellement sur le principe de réciprocité (développé plus haut): en effet dans la mesure où le manipulateur (John) fait une concession implicite en rabattant largement ses exigences dans sa seconde requête, par réciprocité la victime (Patrick) se sent obligée de faire un effort en acceptant. Par extension, il est plus facile d'accepter une



offre commerciale standard après en avoir reçu au préalable une première moins avantageuse et à prix élevé. Dès lors on comprend mieux pourquoi c'est toujours la maison en ruine et hors de prix que les agents immobiliers font visiter en premier. Cette technique de vente repose sur l'effet de contraste, dont beaucoup de variantes reprennent le schéma fonctionnel de la porte-au-nez: c'est le cas par exemple de l'ultimatum, en diplomatie.

### LE PIED DANS LA BOUCHE

Théorisée par D.J. Howard dans les années 90, la technique du pied dans la bouche consiste simplement à faire précéder sa requête de banales formules de politesse telles que : «comment allez-vous», le but recherché étant que la victime réponde par «ça va» (de toute manière la force de la manœuvre réside dans le fait qu'elle ne peut pas répondre

autre chose). Les expérimentations de Howard ont révélé que cette technique augmentait significativement (plus du double) les chances d'acceptation. Plus qu'un simple phénomène de sympathie suscité par l'intérêt du manipulateur pour sa victime, la difficulté à décliner

### L'HOMME EST UN ANIMAL MANIPULABLE

la requête tient au fait que la victime a entamé le dialogue avec une formule affirmative, rendant plus difficile le passage à un type de discours négatif (refus de la requête): encore une fois ce sont principalement les principes de cohérence et d'engagement (abordés plus haut) qui expliquent le mieux ce phénomène.

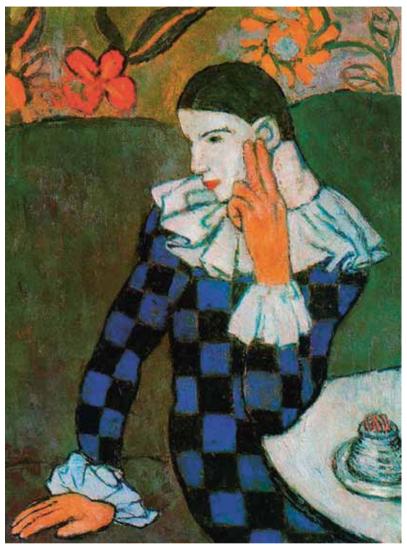
### L'ÉTIQUETAGE

Patrick (en s'adressant à John): Tiens, toi qui t'y connais en comptabilité, tu pourrais m'aider à remplir ma déclaration d'impôts? John (pas spécialement doué pour l'administratif): Euh... Oui bien sûr! Je vais essayer!

Basant sa force sur le principe de cohérence des individus, l'étiquetage consiste à attribuer un caractère ou une qualité à la personne manipulée afin que celle-ci, en vertu de son besoin de cohérence, ait tendance à le valider dans ses actes.

### UN DERNIER MOT POUR LA FIN

C'est le grand paradoxe: manipuler se fait toujours sur des gens libres, ou du moins qui croient l'être; car sinon on parlerait plutôt de soumission, voire de contrainte. Plus encore, manipuler ne fonctionne que sur des sujets qui se sentent libres d'agir et de penser, même quand ils sont influencés sans le savoir. La manipulation triomphe quand le sujet a l'impression de prendre une décision en toute liberté, ce sentiment qui rend si difficile la volonté de revenir sur notre décision de départ. « Manipuler » est toujours une action possible sur une autre action possible. \



Pablo Picasso, *Harlequin*. Le costume d'Arlequin, composé de losanges multicolores, symbolise les multiples facettes de sa personnalité. Ainsi qui mieux qu'un peintre cubiste pouvait représenter ce personnage de la commedia dell'arte, figure classique de la ruse et de la manipulation?

- 1) Hannah Arendt, Eichmann à Jérusalem (1962).
- 2) Les techniques de manipulation reposant sur la contrainte, c'est-à-dire sur des techniques de subversion qui font intervenir les principes de l'aliénation (isolement, compartimentage, confusion), feront l'objet d'un prochain article.
- 3) Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, R.-V-Joule et J.-L. Beauvois (2002).
- 4) R.-V. Joule, F. Guilloux, F. Weber, Journal of Social Psychology (1989).

# BARNES INTERNATIONAL LUXURY REAL ESTATE



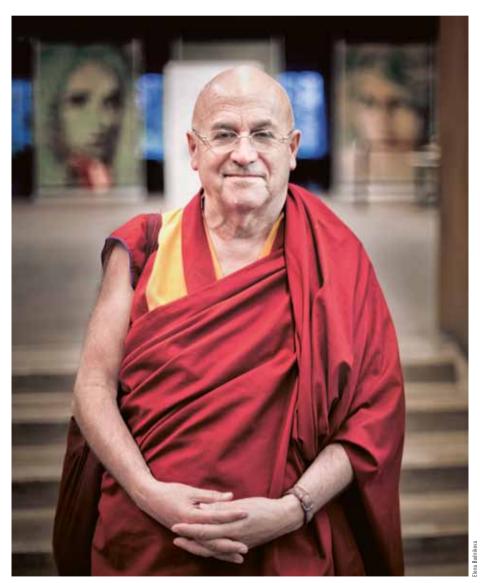


Groupe Gerofinance-Dunand | Régie de la Couronne

GENEVA - PARIS - LONDON - MOSCOW - NEW YORK - MIAMI - ST BARTH

## « LA FORCE DE LA BIENVEILLANCE »

Entretien avec MATTHIEU RICARD Propos recueillis par ARNAUD DOTÉZAC



Matthieu Ricard, le 16 octobre, aux Rencontres Internationales de Genève autour du « Religieux aujourd'hui »

MATTHIEU RICARD DÉMONTRE QUE L'ON PEUT CONSACRER SA VIE PRIVÉE À UNE PRATIQUE SPIRITUELLE ET SA VIE PUBLIQUE À UNE ÉTHIQUE TOUT À FAIT SÉCULIÈRE. SON DERNIER OUVRAGE « PLAI-DOYER POUR L'ALTRUISME: LA FORCE DE LA BIENVEILLANCE » (ÉDITIONS NIL PARIS), N'A EN EFFET RIEN À VOIR AVEC UN NOU-VEAU VADE-MECUM SUR LE BOUDDHISME.

L'objet de cette somme imposante de plus de 700 pages est de critiquer méthodiquement le modèle individualiste d'une économie libérale débridée et d'une croissance illimitée. C'est un essai politique au sens noble du terme que Matthieu Ricard nous livre, comme fruit de cinq années de travail, de discussions et de débats. Il en ressort un positionnement assez nettement à gauche en matière de redistribution des richesses mais qui reste ouvert quant à la création de ses dernières, même si Matthieu Ricard ne place ses opinions ni à gauche ni à droite et préfère parler d'une nouveau paradigme fondé sur une « économie positive ». Une approche qui n'est pas sans faire écho à celle du dalaï-lama qui se bat contre les inégalités sociales hors de toutes considérations spirituelles.

Au delà d'un discours de bonne conscience, le filtre de l'altruisme méritait d'être analysé en profondeur et depuis des angles aussi différents que la sociologie, l'éthologie, la neurologie et l'économie, à partir de constats scientifiques. De passage à Genève, Matthieu Ricard a bien voulu répondre aux questions de market.

market: Vous démontrez, preuves à l'appui, que si le monde était plus altruiste non seulement il fonctionnerait mieux aujourd'hui mais aussi pour les générations futures. Plutôt que de taxer la générosité (par exemple les donations, les successions) ne serait-il pas plus pertinent de taxer les égoïsmes?

Matthieu Ricard: Il peut exister des formes de générosité qui demeurent égoïstes. Par exemple ne transmettre des biens qu'à son cercle familial peut entrer dans cette catégorie. Il est donc juste de redistribuer une part des richesses à ceux qui sont le plus dans le besoin. En revanche il faudrait réfléchir au bien-fondé de la taxation des donations à des tiers qui s'effectue à des taux parfois prohibitifs et peut gêner une authentique motivation de générosité pour ceux qui sont dans le besoin.

S'agissant des égoïsmes transgénérationnels, il faut bien évidemment se placer d'un point de vue macroéconomique et libre de toute idée de punir. Je vise en particulier dans mon livre l'épuisement des ressources de la planète et les dégradations de l'écosystème. Il est urgent de promouvoir une attitude réaliste et équitable à la fois. Un des moyens d'y parvenir est d'imputer le coût écologique réel directement dans le prix des produits, comme le pétrole par exemple.

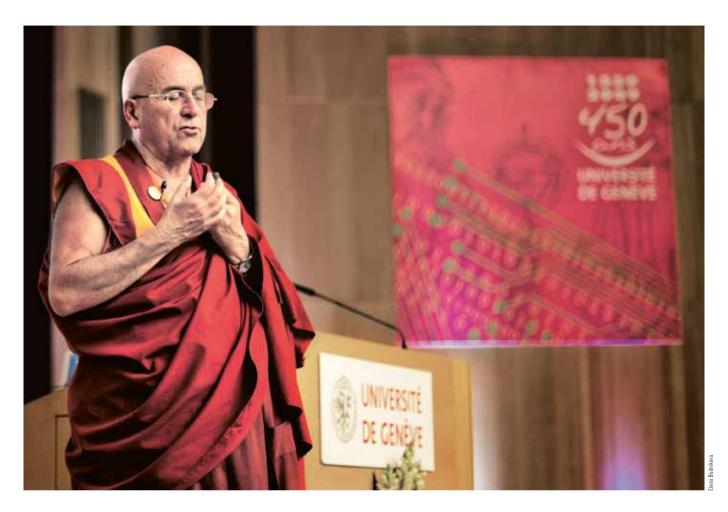
IL FAUDRAIT RÉFLÉCHIR AU BIEN-FONDÉ DE LA TAXATION DES DONATIONS À DES TIERS QUI S'EFFECTUE À DES TAUX PARFOIS PROHIBITIFS ET PEUT GÊNER UNE AUTHENTIQUE MOTIVATION DE GÉNÉROSITÉ POUR CEUX QUI SONT DANS LE BESOIN.

La ville de Stockholm a réussi son pari de réduction des émissions de CO2 en taxant le mazout selon ce principe. Aujourd'hui plus de 70 % du chauffage de cette ville d'1 million d'habitants provient d'énergies renouvelables.

Il est indispensable que nous prenions conscience également des phénomènes de bascule irréversibles qui pourraient apparaître subitement, entraînant des changements environnementaux aussi brusques que dévastateurs. Il ne s'agit donc pas de punir mais d'éduquer.

m: Il semble que le point d'opposition entre l'économie de marché et la doctrine bouddhiste se situe dans le concept de désir, l'économie appelant à sa satisfaction croissante au-delà même des besoins nécessaires et le bouddhisme appelant à sa diminution. Une économie moderne peut-elle fonctionner sans désir?

MR: En fait le bouddhisme ne s'attaque pas au désir en soi, qui peut avoir des effets très positifs, comme le désir de bien faire par exemple. Il informe sur les méfaits de l'avidité, lesquels sont connus, bien au-delà du bouddhisme, notamment comme source de frustrations et de comportements déviants au détriment d'autrui. Du point de vue économique la maximisation excessive des intérêts personnels peut effectivement susciter l'avidité. Mais le défaut majeur de l'approche individualiste qui caractérise l'Homo Economicus, c'est qu'elle ne résout pas la question des biens communs, comme la qualité de l'air, des océans, la démocratie etc. Pourquoi? Parce que la maximisation des intérêts individuels ne peut, par définition, prendre les biens communs en considération. Dennis Snower, professeur d'économie à Kiel (Allemagne) et fondateur du Global Economic Symposium l'a magistralement démontré: le modèle du comportement économique « rationnel »



ne suffit plus, il faut lui ajouter la « voix de la sollicitude » (care en anglais). Il faut intégrer l'altruisme au sein même des modèles économiques.

#### m: Si vous deviez définir en deux mots le message essentiel que vous souhaitez délivrer à travers votre essai?

MR: Harmonie durable. Le principe d'une croissance illimitée est tout simplement insoutenable aujourd'hui en raison des limites écologiques de la planète. Mais la décroissance n'est pas davantage une solution, d'autant qu'elle frapperait en priorité les plus démunis.

Le concept de développement durable a représenté une grande avancée mais il demeure quantitatif. Il ne change d'ailleurs rien au fait que 5% de l'humanité accapare 75% des revenus mondiaux. Et que nous dit le PIB sur le réel bien-être d'une société donnée? Pour comprendre ce bien-être et l'assurer, nous avons besoin d'une mesure qualitative. Le concept d'harmonie durable que je défends combine une richesse économique décente — il faut encore sortir 1,5 milliard de personnes de la pauvreté —, la coopération sociale et la fin

de l'exploitation effrénée de l'environnement. Il faut aussi cesser cette consommation effrénée dans les pays riches. C'est le petit royaume du Bhoutan, grand comme votre pays la Suisse, qui est le précurseur dans ce domaine avec l'instauration d'un indicateur du BNB (Bonheur National Brut ou Gross National Happiness en anglais) qui réunit la richesse

#### IL FAUT INTÉGRER L'ALTRUISME AU SEIN MÊME DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

économique avec la richesse sociale et la richesse environnementale. Ce nouveau paradigme économique est suivi aujourd'hui par le Brésil, le Costa Rica ou encore le Japon. Il est en outre soutenu par les Nations Unies depuis juillet 2011 (résolution 65 / 309). Finalement rien n'empêche l'entreprise capitaliste d'appliquer directement le principe d'harmonie durable en assurant prospérité matérielle, satisfaction de vie coopérative et préservation environnementale. Je mentionne les grands groupes industriels qui s'y emploient déjà dans mon essai. Nous ne sommes donc plus dans l'utopie. \

# UNE ATHLÈTE DOUBLÉE D'UNE ESTHÈTE. NOUVEAUTÉ: LEXUS IS 300h TOUT HYBRIDE.



LEXUS IS 300h F SPORT, DÈS FR. 58 250.-\*

TECHNOLOGIE TOUT HYBRIDE ÉPROUVÉE PROJECTEURS BI-XÉNON FEUX DIURNES À LED CLIMATISATION AUTOMATIQUE ÉCRAN MÉDIA LEXUS CATÉGORIE DE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE A CONSOMMATION DÈS 4,31/100 km\*\* ÉMISSIONS DE CO2 DÈS 99 g/km\*\* ÉQUIPEMENTS DE SÉRIE TRÈS COMPLETS AVEC EN PLUS UNE PRIME DE REPRISE ET UN CADEAU PÉTIL-LANT OFFERT LORS DE VOTRE ESSAI IS 300h DÈS FR. 44650.-\* LA IS EXISTE AUSSI EN MODÈLE IS 250 IMPRES-

SION AVEC MOTORISATION ESSENCE V6 DÈS FR. 42550.-\* ESSAYEZ-LA ET PROFITEZ-EN VITE PLUS D'INFOS SUR LEXUS.CH



ANCIEN PRIX DE BASE IS 250 BUSINESS: FR. 54100.-NOUVEAU PRIX DE BASE IS 250 IMPRESSION: FR. 46800.-**LEXUS PREMIUM** FR. 4250.-**PRIME DE REPRISE:** VOTRE PRIX PRÉFÉRENTIEL: FR. 42550.



VOTRE PARTENAIRE LEXUS SERA HEUREUX DE VOUS PRÉSENTER LA GAMME COMPLÈTE DE MODÈLES TOUT HYBRIDES.

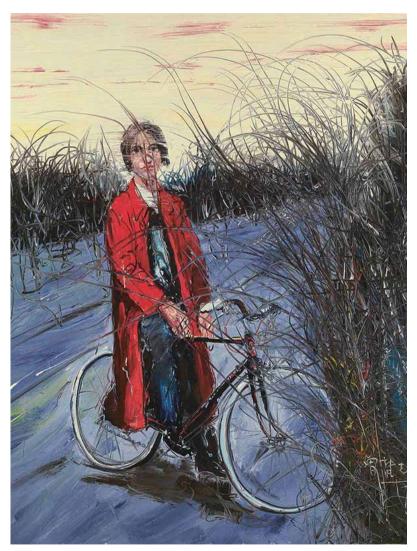


CENTRES LEXUS: BASEL EMIL FREY AG BERN-OSTERMUNDIGEN EMIL FREY AG CRISSIER EMIL FREY AG SCHLIEREN EMIL FREY AG ST. GALLEN EMIL FREY AG WETZIKON GRUSS EHRLER AG ZURICH NORD EMIL FREY AG élérentielles Lexus Premium valables pour les contrats conclus à compter du 01.09.2013 avec mise en circulation d'ici au 31.12.2013, ou jusqu'à Leasing dès Fr. 450.40, TVA incl. Prix de base conseillé 15.300 h F.SPORT (2,5 litres tout hybride, 4 portes) dès Fr. 62.500 ... Prix prélérentiel Fr

includian di au 3112.2013, au jusqu'à nouvel ordre. Prix de base conseillé 15.300h (2,5 litres tout hybride, 4 portes) des Fr. 48.900. - Prix préférentiel Fr. 44.650 -, déduction faite de la prime de reprise Lexus Premium de Fr. 4250. - Prix préférentiel Fr. 54.500. - Prix préférentiel

## ART CONTEMPORAIN: RÉPARTITION DES FORCES ET NOUVEAUX DÉPLOIEMENTS

PAR CÉLINE MOINE ARTPRICE.COM



Bicycle, Zeng Fanzhi

À CHANGEMENT D'ÉPOQUE, **CHANGEMENT DE MŒURS:** LE RAJEUNISSEMENT DES COLLECTIONNEURS, LEUR MUL-TIPLICATION, NOTAMMENT EN ASIE ET EN AMÉRIQUE LATINE, SONT QUELQUES FACTEURS PAR-TICIPANT À LA MONTÉE DES PRIX SPECTACULAIRES DES SIGNA-TURES PHARES DES XXE ET XXIE SIÈCLES. L'ART CONTEMPORAIN EST AINSI DE PLUS EN PLUS PRISÉ ET DE MIEUX EN MIEUX VALO-RISÉ. LES GRANDES SOCIÉTÉS DE VENTES ONT BIEN COMPRIS L'ENJEU PHARE DE CE SECTEUR. ELLES DÉPLOIENT LEUR FORCE POUR MAINTENIR UN CONTINUUM **OUALITATIF ET POUR CONOUÉRIR** DE NOUVEAUX ACHETEURS EN CHINE, EN INDE OU AU BRÉSIL.

#### LES CAPITALES DU MARCHÉ

Depuis la seconde moitié du XX° siècle, New York est l'eldorado du marché et son rayonnement ne faiblit pas, malgré la concurrence féroce de la Chine ces dix dernières années. Les résultats obtenus par les ventes d'art contemporain aux enchères aux États-Unis entre juillet 2012 et juin 2013 constituent même un record historique! Le chiffre d'affaires annuel culmine à 353,773 m€, un chiffre en hausse de +56,6% par rapport à la période précédente. C'est à New York, capitale mondiale du marché haut de gamme, que tout se joue

#### CULTURE(S) / MARCHÉ DE L'ART

(New York représente 97 % du marché de l'art contemporain aux États-Unis), notamment 45 % des enchères millionnaires, contre 25 % à Londres, 25 % en Chine et 5 % que se partagent France, Asie (hors Chine) et Moyen-Orient.

États-Unis et Chine se retrouvent ainsi au coude à coude en termes de résultats. En matière d'art contemporain, la force de frappe chinoise est en effet aussi percutante que celle des États-Unis grâce à quatre villes chinoises classées au Top 10 des résultats de ventes (Pékin, Hong Kong, Shanghai et Nankin). Si Pékin demeure l'épicentre du marché chinois, la décentralisation s'accélère néanmoins au bénéfice de Shanghai et Nankin qui prennent de l'ampleur.

#### PRISES DE POSITION EN CHINE

Jusqu'à récemment, les maisons de ventes internationales étaient interdites de vente en Chine. Seule Hong Kong les accueillait, leur permettant d'une part de s'adapter à la demande locale et d'autre part de réaliser un travail éducatif de fond, notamment afin de convertir les autochtones à l'art occidental. Les choses sont en train de changer. Les deux multinationales Christie's et Sotheby's étendent plus fermement leur réseau en Chine continentale, un marché difficile (53,9 % d'invendus sur l'année 2012 et de lourds problèmes d'impayés) mais d'autant plus essentiel pour ces mastodontes du marché qu'un nombre croissant d'enchérisseurs asiatiques soutiennent les enchères des leaders anglo-saxons. Christie's constate une hausse importante, de l'ordre de +15 %, d'enchérisseurs d'Asie sur les six premiers mois de l'année 2013.

Christie's et Sotheby's parviennent à mener des investissements ciblés en Chine continentale grâce à l'assouplissement des mesures protectionnistes sur place. Sotheby's − qui déploie 200 personnes en Asie − a choisi de s'implanter à Pékin, 3° place de marché mondiale pour l'art contemporain avec plus de 200 m€ de recettes cette année, loin devant Hong Kong (97,2 m€). En 2012, l'Américaine conclut un accord de joint-venture avec Beijing Gehua Cultural Development Group (GeHua), fonde Sotheby's (Pékin) Auction Co. Ltd et organise sa première vente aux enchères à Pékin après 17 années de tentatives infructueuses (le 27 septembre 2012).

Un an après le coup d'envoi donné par Sotheby's, Christie's a elle aussi orchestré sa première vente en Chine continentale. À la grande différence de sa rivale, la maison anglaise mise sur Shanghai – 6° place forte pour la vente d'art contemporain dans le monde derrière Paris – et fait surtout cavalier seul. C'est une petite révolution dans l'histoire du marché car Christie's est désormais la seule société de ventes étrangère à exercer son activité de façon autonome en Chine continentale. La première vacation à Shanghai, le 26 septembre 2013, était annoncée comme un événement aussi important que l'ouverture de Christie's à

EN CHINE LES ARTISTES
OCCIDENTAUX N'EMPORTENT PAS
ENCORE LE SUCCÈS ESCOMPTÉ, MAIS
LA DEMANDE EST PARTICULIÈREMENT VIVE
POUR LES SIGNATURES ASIATIQUES, COMME
EN TÉMOIGNE RÉCEMMENT LA VENTE
À SHANGHAI DE LA TOILE BICYCLE
DU CHINOIS ZENG FANZHI, ADJUGÉE
POUR 1,13 MILLION D'EUROS

New York en 1977. Pour cette première vente à Shanghai, Christie's a misé sur l'éclectisme en présentant 42 lots, dont des bijoux, du vin et une brève sélection de la fine fleur de l'art asiatique contemporain et occidental moderne ou d'après-guerre. Les artistes occidentaux n'emportent pas encore le succès escompté (la nature morte de Giorgio Morandi est ravalée) mais la demande est particulièrement vive pour les signatures asiatiques, comme en témoigne notamment la vente de la toile *Bicycle* du chinois Zeng Fanzhi à hauteur de 1,13 m€ frais inclus.

La prise de parts de marché en Chine est d'autant plus stratégique que le marché Fine Art est le plus haut de gamme sur place (toutes périodes confondues) et que la majorité des acheteurs se limitent pour l'heure à des productions locales. Le marché de l'art en Chine continentale n'est cependant pas un terrain aisé. Il manque encore de transparence et de régulation. L'art contemporain reste un pilier du marché chinois (il flirtait avec les 15 % de parts de marché en 2012), et les acheteurs chinois maintiennent leurs compatriotes à de hauts niveaux de prix face à des acheteurs occidentaux dont l'enthousiasme s'est quelque peu émoussé.

Avant l'émergence de l'Asie il y a moins de dix ans, Christie's et Sotheby's se partageaient 90 % d'un marché monolithique. Aujourd'hui, elles livrent une compétition effrénée à quelques galeries devenues de véritables multinationales et à des concurrentes telles que Phillips en Occident, Poly International et China Guardian en Chine. Outre leur renforcement stratégique en Asie, les deux maisons anglo-saxonnes misent sur d'autres pays prometteurs pour le marché de l'art dont le Moyen-Orient et le Brésil. Autant d'investissements essentiels pour rester compétitif et anticiper les développements du marché. Elles mènent une politique de développement international agressive et tiennent pour



Jeudi 26 septembre dernier, la maison britannique Christie's, propriété depuis 1998 du milliardaire français François Pinault, organise à Shangaï sa première vente aux enchères en solo en Chine continentale

nécessaire l'approfondissement des relations avec les collectionneurs sur chaque place de marché importante et émergente. Il ne leur suffit pas de se battre sur un seul front mais de multiplier les angles d'attaque. Sotheby's compte d'ailleurs 90 bureaux à travers le

monde, dans des pays aussi stratégiques pour les années à venir que le Brésil, l'Argentine et le Qatar. Christie's a quant à elle des bureaux dans plus de 30 pays à travers le monde et projette l'ouverture de sa 12° salle de ventes à Bombay en Inde, certainement courant décembre 2013. Après Shanghai et Bombay, le Brésil est aussi en ligne de mire pour la maison anglaise. \



# services \ approx OPESThe services \ approx 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













haute école neuchâtel berne jura







# Hédonisme(S)



#### PAUSE MIDI, PAUSE THÉÂTRE!

Théatre du Grütli/Rendez-vous

«Et si nous allions au théâtre ce midi?» Pourquoi pas, après tout? Le Théâtre du Grütli ouvre ses portes à un nouveau rendez-vous, «Midi, théâtre!» programmé à l'heure du déjeuner. La création romande se déguste ainsi tout au long de la saison avec six rendez-vous à midi! Pour le prix d'un plat du jour, vous pourrez assister à une création théâtrale de 30 à 40 mn en vous réjouissant les papilles. Prochaine étape gourmande: mercredi 18 décembre avec Comment Grandgousier connut l'esprit merveilleux de Gargantua à l'invention d'un torche-cul, par la Cie Théâtre du Brandon. Cette virée gourmande mène le spectateur des ripailles gargantuesques de la geste rabelaisienne aux délices siciliennes d'Andrea Camilleri en passant par l'épicurisme raffiné de Brillat-Savarin. Bref, un régal, à partager entre amis ou entre collègues.

Théâtre du Grütli 16, rue du Général-Dufour/1204 Genève Billetterie: +41 (0)22 888 44 88/reservation@grutli.ch

WWW.GRUTLI.CH

#### UNE HISTOIRE D'HOMMES, ZEP

Bande dessinée Auteur: Zep

Editeur: Rue de Sèvres

Un coup de poing malheureux a stoppé net l'ascension des *Tricky Fingers*, un groupe de rock formé par quatre copains dans les années 90. Seul Sandro, le chanteur, a su saisir sa chance et est devenu une rock star. Les autres ont rangé leurs rêves au placard et ont repris de leur mieux leurs existences ordinaires. Une vingtaine d'années plus tard, Sandro prend l'initiative d'inviter les trois autres pour un week-end chez lui dans la campagne anglaise. Étonnantes retrouvailles où les langues et les mémoires se délient, et malgré le single malt les souvenirs ont un drôle de goût. Réveiller le passé n'est jamais anodin et, de cette Histoire d'hommes, certains ne sortiront pas indemnes.



Première BD «réaliste» du créateur de Titeuf, sorte de roman graphique avec de la musique rock en trame de fond (rappelons que Zep est un pseudonyme crée en hommage au groupe mythique Led Zeppelin). Une histoire d'homme est à mi-chemin entre le huis-clos psychologique (l'action se déroule dans un vieux manoir anglais) et la romance douce-amère dépoussiérée version sex drug & rock'n'roll...



#### CULTURE(S) / HÉDONISME(S)



#### SEBASTIÃO SALGADO, GENESIS

Exposition / Photographie Musée de l'Elysée de Lausanne Jusqu'au 5 janvier 2014

Coup de cœur absolu de la rédaction, Genesis, sorte de carnet de voyage initialement paru chez Taschen en Avril dernier, est avant tout une quête photographique à l'échelle de la planète, et dans laquelle le photographe brésilien Sebastião Salgado redécouvre des lieux et des peuples qui ont échappé à l'empreinte des sociétés modernes. Depuis 2004, il a entrepris plus de trente voyages, jusqu'aux confins du monde. Il parcourt la planète pour construire un projet photographique à long terme sur la question de l'environnement, photographiant toujours en noir et blanc. Il a navigué sur des océans, gravi des montagnes, traversé des déserts, observé des animaux et approché des peuples indigènes, dans l'idée de faire connaître leurs environnements et leurs cultures. Voyageant dans les coins les plus reculés, dans des conditions souvent difficiles, Salgado restitue la beauté de ces faces inconnues du monde, montrant églament la nécessité de préserver la planète et sa beauté.

Musée de l'Elysée 18, avenue de l'Elysée / 1014 Lausanne Tél. +41 (0)21 316 99 11

WWW.ELYSEE.CH



#### CARLA BRUNI

Concert Théâtre de Beausobre Samedi 25 janvier

Son dernier opus Little French Songs, sorti en mars 2013, est fidèle à l'atmosphère créée par la chanteuse dès ses débuts. Rythmes chaloupés ou ballades sensibles, arrangements acoustiques, textes à écouter d'une oreille attentive... Le public de Beausobre sera le premier public de Suisse à pouvoir apprécier, en concert, le programme musical de Carla.

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



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



A comptee du 1er juillet, les PAIE pour bera les fins de

#### CULTURE(S) / HÉDONISME(S)

#### LE COIN DE L'AFICIONADO par Axel Marguet

WWW.LECIGARE.CH



LA COURSE AU RING\*

L'univers du cigare subit depuis quelques années une évolution significative. Nous constatons qu'avec l'arrivée des modules de gros diamètre, la configuration de son univers aromatique a passablement évolué. Cette tendance est née sur le marché américain il y a déjà un peu plus de 15 ans. Après avoir vécu la surpondération de sa population, l'industrie du cigare a suivi la tendance du XXL en produisant des modules de plus en plus gros.

Il y a 15 ans, un module de ring 60 semblait complètement déraisonnable. Aujourd'hui, ce diamètre est presque devenu la norme sur ce marché. Durant des années, le cigare de papa dépassait rarement le ring 42 ou 44. Le Churchill était considéré comme un barreau de chaise et ne dépassait pas le ring 47 ou 48. Afin de stimuler la demande de cigare après le boom des années 90, les marques américaines décidèrent d'offrir des cigares présentant une fumée plus douce, plus complexe, grâce à un diamètre plus important. Les petits modules, tels que le Slim Panatella, Panatella et autres Coronas, sont presque relégués au rang des oubliettes. Plusieurs marques n'offrent même plus dans leur catalogue des modules en dessous du Robusto ou double Robusto, présentant eux un ring 50 au minimum. Le Robusto conquiert de plus en plus de fumeurs, laissant place à des modules toujours plus gros.

Aujourd'hui, cette tendance s'exporte sur le marché européen, la demande évolue et l'offre suit. De Nub à Oliva, et dernièrement les cigares Inch de E.P. Carrillo, le nombre de gros modules disponibles explose. Les Inch ont même atteint le paroxysme

du gigantisme avec un module au ring 70 pour une longueur de 17,7 cm! Une telle vitole avoisine les 40 grammes de tabac. Un double Corona comme un Lusitanias de chez Partagas semble à ses côtés presque aussi petit qu'un cigarillo. Cette tendance a été rejointe également par les marques de cigares européennes comme El Septimo (production Costa Rica) qui propose des modules relativement imposants (ring 56) et pour certains même très courts avec moins de 4 cm de longueur.

Dans cette course au diamètre, Habanos tente d'y répondre et élargit elle aussi son catalogue depuis quelque temps, en offrant des modules répondant à cette nouvelle demande. En effet, ces dernières années, plusieurs nouveaux modules présentent un diamètre important, avec un ring 50, 52 ou même 56 pour les plus gros comme le Cohiba Behike 56. Même si la demande européenne n'est pas aussi soutenue que la demande américaine, le marché évolue. Le consommateur européen, plus conservateur, reste malgré tout curieux et friand de nouveautés et de nouvelles sensations.



À quoi s'attendre lorsque l'on allume un cigare dépassant les 2,2 centimètres de diamètre, outre le sentiment d'être rassuré?

Certains penseront qu'un cigare de diamètre plus gros sera plus puissant, ce qui ne sera pas forcément le cas. En effet, un cigare de gros diamètre offre la possibilité de mixer un plus grand choix de tabac et donc d'arriver à produire des arômes différents, plus subtils pour certains. Un cigare de gros diamètre a physiquement plus d'espace pour mélanger des tabacs provenant de cultures et de maturités différentes. Par ailleurs, son diamètre important offre une combustion plus douce et une température plus stable, brûlant moins les arômes. Fumer un cigare de gros diamètre ne doit pas être source d'idées reçues, loin de là. Ce format de cigares procure une expérience surprenante, tant au niveau des arômes que de la puissance, ce qui ne laissera pas indifférent l'amateur de cigares quel qu'il soit.

\*Le ring est une échelle de mesure du diamètre d'un cigare, il se calcule sur une base de  $1/64^{\rm c}$  de pouce. Dans le cas d'un Robusto cubain de ring 50, le diamètre du cigare est de  $50/64^{\rm c}$  de pouce, soit 1,98 cm.

#### LA CHAUVE-SOURIS, JOHANN STRAUSS

Grand Théâtre de Genève Les 13, 15, 17, 21, 22, 28, 30 et 31 décembre 2013

Pétillante de polkas et de champagne, la mise en scène de Stephen Lawless de La Chauve-Souris, qui avait enchanté le public genevois en 2008, sera à nouveau à l'affiche du Grand Théâtre de Genève du 13 au décembre 2013, mais cette fois-ci en version française. Aucune opérette de Johann Strauss fils, roi de la valse viennoise et père du «Beau Danube Bleu», ne met plus en valeur son riant génie que La Chauve-Souris avec ses airs adorables et son comique impayable. La distribution de cette production comprend notamment des artistes suisses comme la mezzo-soprano fribourgeoise Marie-Claude Chappuis dans le rôle du Prince Orlofsky, la soprano zurichoise Noémi Nadelmann dans celui de Rosalinde, ou encore le clown Dimitri dans le rôle de Frosch.



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

WWW.GENEVEOPERA.CH



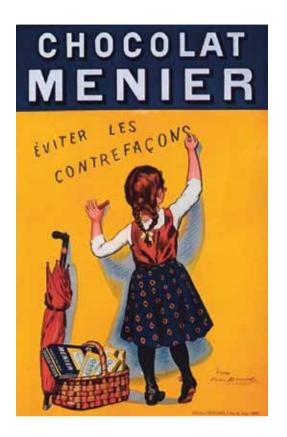
#### HUGHIE



Théâtre / Contemporain Théâtre de Vidy-Lausanne Du 04 décembre au 22 décembre 2013 Avec: Gilles Cohen et Jacques Tresse Mise en scène: Jean-Yves Ruf

Nous sommes en 1928, dans un hôtel de West Side, au centre de New York. Il doit être trois ou quatre heures du matin. Erié, un client, bavarde avec le nouveau gardien de nuit. Il lui parle de son prédécesseur, Hughie, avec qui il entretenait des rapports très singuliers, le subjuguant, l'emberlificotant à loisir, le plumant au jeu, comme si chacun dans cette relation y trouvait son compte. Mais Hughie est mort. Et le nouveau venu semble peu réceptif au baratin ou au désarroi de son interlocuteur. Au début tout au moins... Petit fait divers de la solitude, mais qui trahit un mal profond, ce court texte marque le retour de Jean-Yves Ruf à Vidy. De Tarantino à Dürrenmatt, il y a déjà réglé de magnifiques partitions, fouillant, grattant, creusant jusqu'à ce que les silences euxmêmes parlent de ce mystère : quelles relations les êtres humains entretiennent-ils? Comment vivent-ils ensemble?

Théâtre Vidy-Lausanne 5, avenue Jaques-Dalcroze/1007 Lausanne Billetterie: +41 (0)21 619 45 45



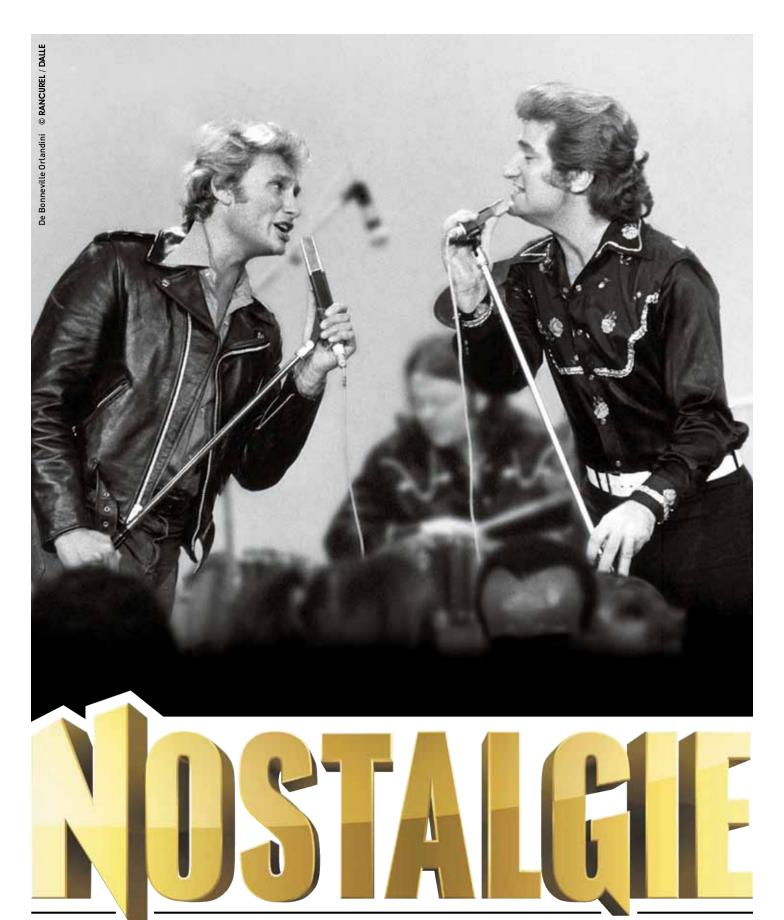
#### AFFICHES DE LA PUBLICITÉ

Beau livre

Auteur: Emmanuel Lopez Éditeur: Citadelles & Mazenod Prix public conseillé: CHF 95.–

Ce livre présente un ensemble remarquable d'affiches qui ont marqué le graphisme publicitaire de la Belle Epoque aux années 1980. Divertissement, transport, alimentation, vie quotidienne, aucun domaine n'échappe à l'exigence de créer du désir dans la société de consommation qui s'affirme au XX° siècle. Conçue par des mains expertes, ces messages de rêve, d'évasion, de beauté mais aussi d'humour ont marqué la mémoire collective par leur force esthétique. De Toulouse-Lautrec à Savignac, en passant par Cappiello, Cassandre, Colin, Loupot, Morvan, Savignac et Villemot, ces imprimés au graphisme soigné nous montrent comment le support publicitaire a su se hisser au rang des beaux-arts.

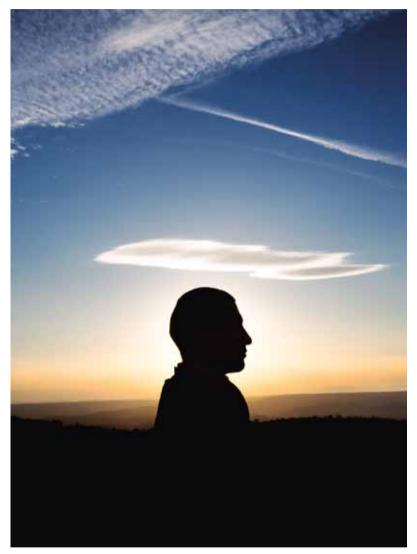
WWW.CITADELLES-MAZENOD.COM



LES CHANSONS DE VOS LÉGENDES

JOHNNY HALLYDAY & EDDY MITCHELL

#### SALVA MAGAZ\*



Venue du Lama Gyalwa Karmapa (Trinley Thaye Dorje) en visite au Centre d'études tibétaines de Montchardon

Les Karmapas, chefs de l'école Karma Kagyu, l'un des grands courants du bouddhisme tibétain, constituent la première lignée déclarée de tulkus, réincarnations de Düsum Khyenpa (XII<sup>e</sup> siècle). Les critères de reconnaissance d'un successeur (principalement des indications orales ou écrites laissées par le précédent Karmapa) peuvent mener à la sélection de plusieurs candidats induisant alors une controverse, c'est-à-dire deux candidats à la succession du précédent Karmapa. Mais la tentation peut être grande pour la politique de s'en mêler. C'est ainsi qu'en plus du Karmapa photographié ici, il en existe un autre désigné par le parti communiste chinois et toujours soutenu par lui, et ce malgré l'exil de ce jeune tibétain en Inde. En photographie, comme dans toute forme d'art, ce qui compte est moins le message que souhaite délivrer l'artiste que les multiples significations que peuvent extraire ceux qui contemplent leurs œuvres. Ainsi ce qui fait sens n'est plus seulement le détail et la couleur des choses, mais aussi l'ombre qu'elles révèlent quand elles sont appréhendées sous un angle insolite, faisant ainsi jaillir la lumière d'une vérité auréolée. Les visages se révèlent derrière leurs ombres, signes des controverses passées et encore à venir, afin de laisser place aux reflets qu'ils inspirent à nos cœurs.

\*Né à Genève, de parents espagnols, c'est à l'âge de 12 ans que Salva Magaz fait sa première rencontre avec le monde de l'image en empruntant la caméra de son père. À sa majorité 6 années plus tard il se lance dans un grand périple en sillonnant les routes de l'Europe, de l'Asie et de l'Afrique, affinant toujours plus sa passion pour la photographie. Son travail s'inspire entre autres des travaux de James Nachtwey et de Sebastiao Salgado.

Un bel aperçu de ses œuvres est disponible sur son site internet: www.magaz.com

# MONT BLANC

www.inter-parfums.fr

LEGEND THE NEW FRAGRANCE





MISSION PARTNER OF



NATIONAL GEOGRAPHIC

**Pristine Seas Expeditions** 



Fifty Fathoms Bathyscaphe



LUGANO · LAUSANNE · MONTREUX · ST MORITZ · CRANS-MONTANA

WWW.TOURBILLON.COM

