

market

FINANCE
LA PRÉVOYANCE SUISSE :
UN TOP MODÈLE

INVESTIR

LE NON COTÉ A
LA COTE

INDEX

10 GÉRANTS DE
FORTUNE
D'INFLUENCE

INVITÉ

JÉRÔME LAMBERT :
CEO DE MONTBLANC

PHILANTHROPIE(S)

MIEUX TRAITER
LE CANCER
DES ENFANTS

CULTURE(S)

L'ART DE
LA MÉCHANCETÉ

MARCHÉ DE L'ART

L'EXPANSION
DU MOYEN-ORIENT

GÉOPOLITIQUE(S)

L'INEPTIE DES SANCTIONS ÉCONOMIQUES



18
8 CHF
9 771661 934966

OMEGA



MEGA

www.omegawatches.com



Ω
OMEGA
Speedmaster

THE DARK SIDE OF THE MOON

Les astronautes de la mission Apollo 8 ont été les premiers à découvrir la face cachée de la Lune. La Speedmaster Co-Axial en céramique noire [ZrO₂] salue l'esprit pionnier qui a conduit ces hommes vers des espaces inexplorés et rend hommage aux chronographes Speedmaster Professional portés par les astronautes du programme Apollo. OMEGA, partenaire des plus grands rêves de l'humanité.

PHILIPPE CHEVRIER,

QUE VOUS ÉVOQUE CETTE CITATION DE CHATEAUBRIAND ?

« *LE GOÛT EST LE BON SENS DU GÉNIE.* »



PHILIPPE CHEVRIER chef cuisinier et entrepreneur

Quand on évoque le goût je pense irrémédiablement au « bon goût ». Car ce dernier n'est pas seulement une qualité gustative : par extension il révèle une faculté plus générale de notre sensibilité, à l'œuvre dans nos jugements et dans nos prises de décision. Je viens d'une famille qui aimait beaucoup l'art, et c'est ma mère qui m'a transmis le goût pour

les bonnes et les belles choses. Aujourd'hui je suis fier d'affirmer que c'est elle qui m'a donné envie de faire le métier que je fais. Car cuisiner, c'est avant tout « partager », et la grande cuisine a toujours pour vocation première de « rassembler » : en cela réside la magie du goût... qui n'est jamais dépourvue de génie.

A handwritten signature of Philippe Chevrier in black ink on a white background.

Faites-vous conduire vers votre prochain défi

À peine arrivé, notre service de voiture avec chauffeur vous mène directement au but. Rien de tel pour aborder détendu les défis qui vous attendent et les relever haut la main.

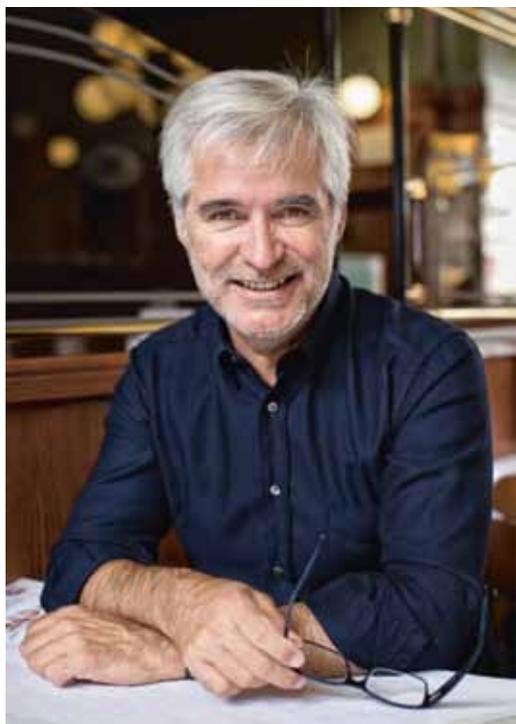


Hello Tomorrow Emirates

Découvrez un univers de récompenses sur emirates.ch

Offre pour les passagers de Première Classe et de Classe Affaires à partir de l'aéroport et vers celui-ci. Première Classe: dans un rayon de 80 kilomètres autour de l'aéroport de Genève. Classe Affaires: dans un rayon de 70 kilomètres autour de l'aéroport de Genève. Pour de plus amples informations, consultez emirates.ch, appelez Emirates au 0844 111 555 ou contactez votre agence de voyages.

Éditorial



Elena Budnikova

ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

Le 15 septembre 2014, le président Piotr Porochenko fêtait ses 100 jours de pouvoir. Le bilan est couleur kaki.

Fraîchement élu, il endossa vite son treillis américain flambant neuf, testant ici ou là mitrailleuses lourdes et fusils à lunette dernier cri, sûr qu'il était de ne faire qu'une bouchée des « terroristes » du Donbass. Une région grande comme la moitié de la Suisse, rappelons-le. Il a eu beau pilonner son peuple à l'arme lourde, au tank et au missile balistique, les russophones ont résisté. Après Maïdan, l'hiver dernier, Yanukovitch avait dû quitter le pouvoir pour avoir fait tirer « sur son propre peuple », sur fond de courroux unanime des pays de l'Otan. Porochenko n'a pas eu droit à tant

d'indignation. À l'heure où nous écrivons ces lignes, les troupes de l'OTAN, américaines comprises, « s'exercent » sur le sol ukrainien. La Suisse quant à elle fait cause commune avec les forces qui soutiennent Porochenko. Elle relaye les sanctions de ces « principaux partenaires commerciaux » comme par obligation. En explorant un peu les bases légales de cet étrange alignement, nous avons découvert que les choses étaient loin d'être en ordre.

Pendant ce temps-là en Russie, le 14 septembre, 75 millions de citoyens étaient appelés aux urnes pour des élections locales test. Elles ont eu lieu dans l'indifférence générale de l'Europe. Comme si la démocratie ne l'intéressait plus.

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

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

CAHIER INVESTIR

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

CHEF D'ÉDITION

Jérémie Venarre
tél. +41 22 301 59 12
jvenarre@market.ch

RÉDACTION

Franck Belaïch
Bertrand Carlier
Benoît Chappuis
Thomas Chappuis
Anton Dombrovsky
Michel Donegani
Arnaud Dotézac
Frédéric Dovat
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
Pierre-Emmanuel Iseux
George Iwanicki
Daniel Kohler
Axel Marguet
Céline Moine
Antoine Praz
Jean-Sébastien Robine
François Savary
Loïc Schmid
Christian Staub
Thomas Veillet
Jérémie Venarre
Christian Zeitler
Stéphane Zrehen

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolo
Aurélie Vogt

DIRECTRICE ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Agam Analytics
tél. +41 79 622 11 52
info@agamanalytics.ch

DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

Daniel Fallet
tél. +41 78 946 19 60
dfallet@market.ch

Marianne Croze
tél. +41 21 946 34 40
mac@bab-consulting.com

MARKETING

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

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

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

ABONNEMENTS

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

IMPRESSIION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 118

Septembre / octobre 2014

PANERAI.COM



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

HISTORY AND **HEROES.**

RADIOMIR 1940 3 DAYS (REF. 514)
AVAILABLE IN STEEL AND RED GOLD

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

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



26



40



70



88

SOMMAIRE N°118

04 ENTRE LES LIGNES

06 ÉDITORIAL

09 CONTRECHAMP(S)

CHRONIQUE(S)

10 POUR EN FINIR AVEC LES FORFAITS
FISCAUX *par Georges Kiener*

12 LA MASCULINISATION DES MARCHÉS
FINANCIERS *par Thomas Veillet*

14 SOIGNER LES MALADIES
DU CERVEAU *par Stéphane Zreben*

18 LES ARBRES POUSSENT
JUSQU'AU CIEL *par Antoine Praz*

21 AU-DELÀ DES SOMMETS ?
par Arnaud Alves de Souza

ACTUALITÉ

22 CONTEXTE(S)

GÉOPOLITIQUE(S)

26 L'INEPTIE DES SANCTIONS
ÉCONOMIQUES *par Arnaud Dotézac*

CAHIER INVESTIR

39 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

40 DOSSIER : LA PRÉVOYANCE SUISSE,
UN TOP MODÈLE

58 LE NON COTÉ A LA COTE
entretien avec Hanspeter Bader

62 LA CHRONIQUE DE L'ISAG :
La faiblesse de la croissance n'est pas
une fatalité *par Marie Owens-Thomsen*

64 INVESTIR.CH : Les banquiers privés
se dévoilent *par Thomas Veillet et Loïc Schmid*

66 INDICES BBGI : Les indices profitent
de la hausse du dollar *par Alain Freymond*

INDEX

70 10 GÉRANTS DE FORTUNE D'INFLUENCE

CULTURE(S)

82 INVITÉ : Jérôme Lambert, CEO
de Montblanc

86 PHILANTHROPIE(S) : Mieux traiter
le cancer des enfants

88 L'ART DE LA MÉCHANCETÉ
par Boris Sakowitsch

92 MARCHÉ DE L'ART : L'expansion
du Moyen-Orient

96 HÉDONISME(S)

104 PHOTOGRAPHE DU MOIS

106 « LA VIE DES RÉSEAUX » : La chronique
de Jean-Sébastien Robine

**AU SOMMAIRE
DU PROCHAIN NUMÉRO :
DOSSIER SPÉCIAL
MÉDIAS**

POUR EN FINIR AVEC LES FORFAITS FISCAUX



GEORGES KIENER

Élise Burdakov

Sous couvert de motifs moraux d'égalité devant l'impôt, l'initiative populaire visant l'abolition des forfaits fiscaux, pourrait bien déstabiliser notre système fiscal, pénaliser les classes moyennes et créer du chômage. L'abolition du forfait fiscal n'est en effet que la partie visible d'un iceberg législatif qui remet en cause tous les privilèges fiscaux des personnes physiques.

S'agissant du forfait, il est bon de rappeler que c'est le Canton de Vaud qui l'appliqua le premier, en 1862. La Riviera vaudoise profitait déjà d'un tourisme international de luxe, drainant des ressources inespérées vers l'économie locale.

Les élus socialistes souhaitèrent taxer au maximum ces riches touristes, sans industrie dans le canton ». Heureusement (déjà ?), d'autres plus inspirés, se rendant compte (déjà ?) que la présence de ces étrangers procurait des avantages notables, militèrent pour un dispositif qui n'aurait pour effet ni de les faire partir ni de les empêcher de venir s'établir. C'est de cet équilibre subtil et bénéfique pour tous, que les forfaits fiscaux sont nés.

Cela fait donc plus de 150 ans que le système fonctionne à la satisfaction de tous, y compris au plan fédéral, contribuant à un cercle vertueux qui n'est pas qu'économique :

- Les « forfaits fiscaux » dépensent beaucoup en Suisse. Une étude du Conseil fédéral évalue leur consommation à CHF 1,4 milliard, auquel s'ajoutent CHF 900 millions dans l'immobilier, plus les taxes et frais divers.
- Ils emploient beaucoup de monde, entre 22 000 et 30 000 postes selon les études.
- Ils contribuent de manière très substantielle au monde philanthropique, scientifique, sportif et culturel, avec des fondations qui attribuent des budgets considérables, notamment à la recherche, à des événements culturels de réputation mondiale, à des œuvres humanitaires de grande ampleur.
- Ils sont enfin d'excellents ambassadeurs de la Suisse et y attirent leurs cercles d'influence parmi lesquels d'autres investisseurs, qui eux-mêmes amplifient le rayonnement de la Confédération.

Il est donc temps de se mobiliser avant la votation du 30 novembre prochain, sans oublier les cantons alémaniques qui ne connaissent pas le forfait. Les réformes à venir au 1^{er} janvier 2016 durciront quoiqu'il arrive les conditions du forfait, avec notamment une augmentation du multiplicateur du loyer ou de la valeur locative de 5 à 7 fois et un seuil minimum de dépenses imposables. L'augmentation de recette fiscale espérée se situe à environ CHF 300 millions.

Évitons que la Suisse ne fasse encore le jeu de la concurrence fiscale d'autres pays comme la Grande-Bretagne (« Loi Beckham »), l'Espagne (« résidents non-domiciliés ») ou encore le Portugal (« résident non-habituel »), pour n'en citer que quelques-uns. Bon nombre de nos résidents au forfait sauront renoncer à nos lacs et montagnes, à notre qualité de vie, pour d'autres ciels fiscalement plus cléments. \

MON BANQUIER

est un expert

Ma prévoyance
*conseil pour une
utilisation optimale*

Planification
*maîtrise des ressources
en tout temps*

Gestion privée
*efficacité fiscale
de mon portefeuille*

Crédit hypothécaire
au service de mon patrimoine

Evaluation consolidée
*analyse globale de mes
actifs et passifs*

Produits institutionnels
*pour les caisses de
pensions suisses*

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

Genève
–
Lausanne
–
Neuchâtel
–
Nyon
–
Yverdon-les-Bains
–

piguetgalland.ch



PIGUËT GALLAND & CIE SA
BANQUIERS DEPUIS 1856

LA MASCULINISATION DES MARCHÉS FINANCIERS



Éléonore Balthéza

THOMAS VEILLET, fondateur du site www.investir.ch

Loin de moi l'idée de vous faire ingérer mon C.V. personnel, sachez tout de même que cela fait maintenant pas mal d'années que je passe mes journées assis devant plusieurs écrans qui clignotent et me donnent l'impression d'être un pilote de Boeing 747. Durant ces années passées sans bouger, sans compter l'excès de poids qui s'est immiscé lâchement là où d'autres ont une ceinture abdominale parfaite, j'ai eu également le temps d'expérimenter à peu près tout ce qui se fait de mieux (et de moins bien) dans le monde merveilleux de la finance.

Il y a eu les périodes où il ne se passe rien. Les années où le SMI terminait en hausse de 0,2%... et l'on trouvait que c'était une « belle année ».

Il y a eu les périodes où cela ne faisait que monter, ces fameuses périodes où on gagnait tellement d'argent personnellement que l'on se demandait pourquoi on bossait chez un banquier privé, étant donné que l'on était tellement fort tout seul. Le retour à la réalité fut épique.

Il y a aussi eu les périodes catastrophiques où des avions rentraient dans des tours, des millions de personnes se faisaient expulser de leurs maisons, des titres internet qui valaient des milliards ne valaient plus rien du jour au lendemain... Et encore, je ne parle même pas des crises récentes où les pays eux-mêmes étaient au bord du gouffre (et y sont toujours pour certains).

Et puis à chaque fois que l'on se disait que « là c'est sûr on avait tout vu », on nous inventait un nouveau truc, un nouveau mot : « dot-com », « subprime », « LTCM » et plus récemment « le social networking »... Ce dernier ne nous a pas encore sauté à la figure, mais ça ne saurait tarder.

Toujours est-il que l'on en a vu de toutes les couleurs ces 25 dernières années et encore, je n'étais pas là avant.

Par le passé, tous ces événements étaient justifiés par un événement ou un autre. On avait l'impression que les marchés évoluaient naturellement. Mais là, depuis que la Grèce a été

**ON DIRAIT QUE L'ON EST
INCAPABLE DE GÉRER
DEUX CHOSES À LA FOIS.
D'OÙ MA THÉORIE SUR
LA MASCULINISATION
DES MARCHÉS FINANCIERS**

sauvée et que Bernanke a inventé le concept du Quantitative Easing, tout a changé, les marchés sont devenus des espèces de monstres aseptisés qui ne peuvent plus vraiment baisser puisqu'à chaque correction, nous avons l'épouvantail représenté par les banques centrales qui se pointe et nous menace de sa fourche à chaque tentative de baisse.

Aujourd'hui les banques centrales ont créé une espèce de Frankenstein et personne ne sait vraiment comment cela va se finir. Une certitude : pas bien.

Très rarement dans l'histoire des marchés financiers, le marché a été capable de vivre aussi longtemps sans correction de 10% ou plus ; en ce moment nous marchons en ter-

LES MARCHÉS SONT DEVENUS DES ESPÈCES DE MONSTRES ASEPTISÉS QUI NE PEUVENT PLUS VRAIMENT BAISSER

ritoire inconnu et cette incapacité à baisser a de quoi laisser pantois le premier observateur venu, surtout que les occasions de paniquer ne manquent pas. Mais peu importe, le marché est fait d'acier et semble immortel. C'est tout bonnement inouï.



Il y a d'ailleurs une chose qui me fascine totalement : c'est la capacité des marchés à se concentrer uniquement sur une chose à la fois, il n'y a plus de situation générale, non, on se concentre soit sur l'Ukraine, soit sur le macro, soit sur le micro, on dirait que l'on est incapable de gérer deux choses à la fois. D'où ma théorie sur la masculinisation des marchés financiers, vu que depuis des années, on me dit que l'homme est incapable de faire deux choses en même temps, alors que la femme, elle, le peut. Peut-être qu'il faudrait féminiser les marchés financiers, en ce moment, vu l'activité morose, cela nous ferait sûrement du bien. \

An advertisement for CSS Assurance. It features two white vans parked in front of a house. The van on the left is for 'Sanitaires CANALEX' and the van on the right is for 'PAYSAGISTE GAILLARD'. Two men are standing next to the vans. The background shows a house and a field of yellow flowers.

Il n'y a pas qu'un seul mandat.
Il n'y a pas qu'une seule PME.

Comme chaque entreprise est unique, nous vous offrons des prestations de services sur mesure. Nous vous aidons à améliorer la santé de vos collaborateurs, ainsi qu'à diminuer et prévenir les coûts et les absences.

Pour tout renseignement, téléphonez au 058 277 18 00 ou rendez-vous sur www.css.ch/entreprise. **En tous points personnelle.**

The logo for CSS Assurance, featuring a stylized blue flower-like symbol above the text 'CSS Assurance'.

SOIGNER LES MALADIES DU CERVEAU



Éléonore Baudry

STÉPHANE ZREHEN, managing partner, Agam Analytics

Les sciences et la technologie ont fait de grandes avancées récemment dans le domaine du cerveau. La plupart d'entre elles sont encore au stade expérimental, mais il existe déjà de nombreuses sociétés qui vendent des produits qui exploitent ces développements.

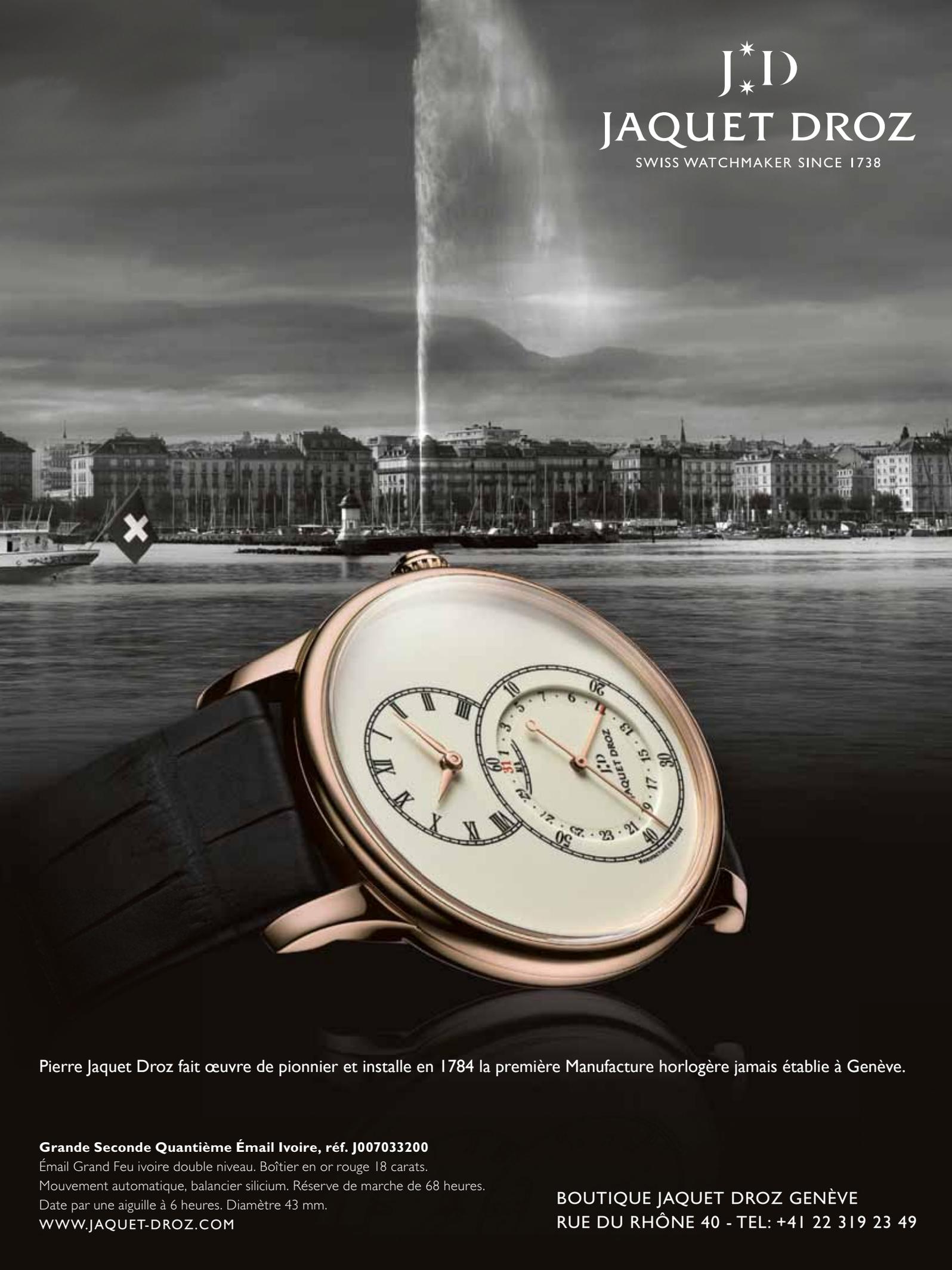
Dans cet article, je me concentrerai sur les techniques électriques pour traiter les affections du cerveau.

Le pionnier du domaine est indiscutablement Medtronic, qui a développé conjointement depuis une trentaine d'années la « Deep Brain Stimulation » (DBS) avec le neuro-chirurgien grenoblois Alim-Louis Benabid. Il s'agit d'implanter des électrodes dans une région très précise et profonde du cerveau et d'envoyer des impulsions électriques depuis un stimulateur similaire à un pacemaker. Ce secteur thérapeutique, dans lequel Medtronic détenait 100% du marché jusqu'aux années 2000, permet de traiter certains cas de pathologies telles que la maladie de Parkinson, l'épilepsie, la dépression sévère ou les troubles obsessionnels compulsifs. Le potentiel apparemment important de la DBS, un marché

de 3,5 milliards de \$ qui croît de 14% par an, a suscité des vocations. En plus de St.Jude qui a pu se lancer dans la DBS avec l'acquisition de Advanced Neuromodulation Systems en 2005, au moins deux sociétés visant à éviter les effets secondaires de la technologie actuelle grâce à un nouveau type d'électrodes ont réussi à lever chacune plusieurs millions d'euros ces dernières années : Aleva Neurotherapeutics issue du laboratoire de Philippe Renaud à l'EPFL, et Sapiens, une spin-off de Philips aux Pays-Bas. Il est probable que leurs investisseurs avaient misé sur un rachat comparable à celui de Corevalve en 2009 pour 1 milliard de \$. Malgré la présence au conseil d'Aleva de deux ex-gros poissons de Medtronic, c'est finalement Sapiens qui vient d'être racheté pour 200 M\$.

Depuis la crise de 2008, les sociétés de Medtech étaient devenues beaucoup plus frileuses. Frappées par des prix de remboursement qui décroissent sous la pression des gouvernements en mal de fonds, et de contraintes réglementaires de plus en plus coûteuses, elles n'achetaient plus beaucoup de technologie. Elles ont acheté des thérapies prouvées à même de générer un cash flow significatif immédiatement. Or aussi bien St. Jude que Medtronic ont raté des essais cliniques avec leur propre technologie pour traiter la dépression, chacune ayant choisi une autre cible à stimuler. Prouver une amélioration thérapeutique qui justifie un remboursement pour ces traitements qui coûtent des dizaines de milliers de dollars par patient est très difficile et long et coûteux. Il devient de plus en plus clair qu'un problème majeur de la DBS est l'identification de la zone du cerveau à stimuler pour chaque maladie, si tant est que c'est bien la même zone qu'il faut stimuler pour tous les patients.

Le rachat de Sapiens qui doit encore prouver sa pertinence clinique signale-t-il un renversement de tendance, et un retour de la prise de risque chez les mastodontes de la Medtech ?



J.D.
JAQUET DROZ
SWISS WATCHMAKER SINCE 1738



Pierre Jaquet Droz fait œuvre de pionnier et installe en 1784 la première Manufacture horlogère jamais établie à Genève.

Grande Seconde Quantième Émail Ivoire, réf. J007033200

Émail Grand Feu ivoire double niveau. Boîtier en or rouge 18 carats.
Mouvement automatique, balancier silicium. Réserve de marche de 68 heures.
Date par une aiguille à 6 heures. Diamètre 43 mm.

WWW.JAQUET-DROZ.COM

BOUTIQUE JAQUET DROZ GENÈVE
RUE DU RHÔNE 40 - TEL: +41 22 319 23 49



Dans le même secteur, notons une nouvelle venue italienne, Wise SrL, créée en 2013 à Milan, qui développe de nouvelles électrodes qui se placent à la surface du cerveau, et qui a pu lever 1 million d'euros. Une procédure moins invasive que la DBS pourra limiter les craintes des patients et donc faciliter le recrutement pour une étude de grande envergure.

Par ailleurs Medtronic a pris une petite participation, aux côtés de venture capitalists, dans la société Functional Neurotherapeutics, dirigée par l'ancien responsable de la neuromodulation chez Medtronic, et qui met au point une thérapie pour traiter la maladie d'Alzheimer en utilisant les appareils existants. Après avoir levé 13,5 m\$, la compagnie a annoncé en avril avoir terminé le recrutement de 42 patients pour une étude Phase I en placebo. Le potentiel est évidemment colossal, aucun traitement satisfaisant n'existant pour le moment pour cette maladie qui affecte déjà 50 millions de personnes dans le monde.

Une alternative à DBS est la stimulation magnétique transcraniale (TMS). Il s'agit de stimuler différentes zones du cerveau à l'aide d'électro-aimants qu'on place temporairement sur le crâne ou près de celui-ci. Non invasive et non-chirurgicale, cette technique est clairement plus facile à adopter mais elle a longtemps été prise pour une bizarrerie ésotérique. Il semble que les choses changent à voir le nombre de nouveaux entrants, surtout pour le traitement de la dépression résistante aux anti-dépresseurs. L'obtention par Neuronetics de Pennsylvanie, de l'approbation de la FDA pour traiter la dépression sévère en 2008 a dû jouer un rôle important dans cet engouement. Depuis, Cervel Neurotech (ex-neostim) de Californie a développé une technologie permettant de cibler plusieurs endroits dans le cerveau en même temps, et a levé pour cela 26 millions de dollars notamment auprès d'Aberdere Ventures et D. E. Shaw Ventures. Une étude Phase

I sur 80 patients est en cours. eNeura Therapeutics dans la Silicon Valley se concentre sur le traitement TMS de la migraine à la maison, par stimulation à l'arrière de la tête pendant moins d'une minute, à l'aide d'une espèce de casque. Depuis sa fondation en 2000, elle n'a levé que 7,7 M\$. Le produit vient d'obtenir l'autorisation de la FDA et de NICE au Royaume-Uni. Il est sans doute promis à un bel avenir.

Le vieux rêve d'influencer la manière dont les gens pensent ou agissent commence à pouvoir se réaliser. Les électrochocs pour traiter les maladies psychiatriques ont été depuis longtemps abandonnés, pour le plus grand bien des patients. Mais on peut quand même utiliser la même idée pour changer les pensées. Des chercheurs italiens ont pu montrer que stimuler l'arrière du crâne par TMS (de la même manière que eNeura traite la migraine) permet de plus apprécier l'art classique : dans une étude avec un groupe placebo, on a pu constater que les sujets ayant été stimulés donnaient en moyenne de meilleures notes à une douzaine de tableaux classiques que ceux de l'autre groupe. En revanche, aucun effet mesuré sur l'art abstrait. Il faut peut-être stimuler ailleurs...

Et pour terminer sur une note exploratoire, mentionnons encore que la Defense Advanced Research Projects Agency a décidé en 2014 de lancer un programme de 70 M\$ pour développer des brain chips, qui pourront être utilisés pour combattre les pertes de mémoire ou implanter de faux souvenirs. Au mois de mai dernier, l'hôpital de Genève a implanté 11 patients avec une prothèse permettant de rendre le sens de l'équilibre alors que ce sens était devenu défaillant chez eux. Gageons que de nouvelles startups vont se jeter sur ce genre de technologies.

Le monde de Total Recall et d'Existenz s'approche à grands pas... \

50 ans

Expertise en Suisse



C'est l'équilibre entre le savoir-faire local et l'expertise globale qui permet à Schroders en Suisse de tenir compte des besoins particuliers des clients depuis plus de 50 ans avec succès.

www.schroders.ch



Schroders

LES ARBRES POUSSENT JUSQU'AU CIEL



ANTOINE PRAZ

Éléonore Baudouin

Dans le monde «économique», nous sommes abreuvés en permanence de chiffres et de pourcentages, avec une obsession marquée pour la croissance, la progression, comme si tout pouvait un jour croître jusqu'à la lisière des nuages. Une telle pléthore de chiffres nous oblige à nous interroger sur leur signification profonde et à retourner sur les bancs de l'école pour revisiter une loi mathématique immuable que nombreux ignorent, ou plutôt oublient dans le feu de l'action.

Cette règle veut que, pour un taux de progression donné (par ex. 7%), le montant initial double dans un laps de temps de 10 ans. Exprimé différemment, on obtient le temps qu'il faut à une quantité donnée pour doubler en divisant le chiffre 70, immuable, (en réalité 69,3) par le taux de croissance.

Et 70 divisé par 7 donne 10 ans, et ainsi de suite. Un taux de croissance de 1% va donc permettre de doubler le montant initial en 70 ans, et un taux de croissance de 2% en 35 ans. L'application de cette règle toute simple devrait nous conduire, si nous la conservons

à l'esprit, à nous interroger en permanence sur la signification, puis la plausibilité des arguments avancés... et des promesses faites.

Ainsi, vouloir restreindre la croissance de la population résidente en Suisse à 0,2% par an, selon les vœux des promoteurs de l'initiative ECOPOP, équivaudrait à éviter que la population ne double avant... 350 ans... Nous avons de la marge ce me semble. Même une progression de 1% par an équivaudrait à doubler cette population en 70 ans. Cela se produira-t-il vraiment? Comment vivaient les Suisses il y a 350 ans et, plus récemment, il y a 70 ans, à la fin d'une période de 30 ans de conflits mondiaux?

Sous d'autres cieux, la Chine, l'Inde et autres BRICS, présentant des taux de croissance inconnus depuis longtemps sous nos latitudes, vont-ils vraiment, avec des taux de croissance de 7%, 8%, 9%, 10%, continuer de doubler la taille de leur économie chaque 7 à 10 ans?

Dans un autre registre, examinons la tyrannie des retours sur investissements, et autres exigences de rendements des fonds propres. Laissons de côté les divers montages financiers qui peuvent être mis en place pour atteindre les retours attendus, souhaités, demandés.

Ainsi un rendement annuel de 15% sur l'investissement, équivaudrait à doubler cet investissement chaque 4 ½ ans. J'en conviens peut-être dans certaines activités, ou sur une période donnée, mais est-ce vraiment raisonnable, et plausible sur le long terme?

À un tel rythme vous allez quadrupler votre investissement en 20 ans environ. Cela me rappelle les débuts de la Loi sur la Prévoyance professionnelle, qui, sans jeu de mots, prévoyait un taux de rémunération des avoirs des assurés de 4% par an, ce qui leur permettait d'espérer doubler leur capital en 17,5 années.



Si seulement. Franchement, n'a-t-on pas menti (allez juste un peu...) aux assurés en leur promettant de tels retours sur investissements ? Un taux de 2 %, donc un doublement en 35 ans, me paraît aujourd'hui plus raisonnable, pour autant que l'on puisse vraiment les maintenir sur le long terme. Mais ne serait-il pas simplement plus honnête de dire : allez, nous allons tout faire pour être en mesure de vous rendre ce qu'on vous a prélevé... par les temps qui courent ce serait déjà bien.

Décidément, les mathématiques appliquées à la lecture courante des chroniques économiques donnent le vertige, le tournis et font parfois un peu peur.

Allez encore un petit dernier pour la route. Un déficit budgétaire d'un pays quelconque, proche de nous, disons de 3 % par an, financé par de la dette, conduirait à doubler cette dette en... Eh oui... 70 divisé par 3 égale un peu plus de 23 ans... Allez, la génération 2014, rassurez-vous à ce rythme-là, lorsque vous terminerez vos études votre pays ne devra plus 2000 milliards d'euros, mais allez soyons fous, 4000 milliards d'euros. Est-ce vraiment raisonnable ? Mais bon, on ne vous a pas dit ? En fait il n'a jamais été question de rembourser quoi que ce soit à qui que ce soit... en tout cas je l'espère pour vous, jeunes futurs lecteurs.

Bon c'est décidé, je vais arrêter de faire mes petits calculs parce que c'est trop démoralisant, mais peut-être mes états d'âme ont-ils été le fruit d'un été peu propice à se réjouir du beau temps qu'on nous promet encore. \

La fondation pour les PME

Profond est parmi les trois fondations collectives autonomes les plus grandes en Suisse. Environ 1'700 entreprises nous ont confié plus de 5.3 milliards de capitaux de prévoyance et ce à juste titre.

- En 2013 31'000 assurés ont profité d'un taux de rémunération de leur avoir vieillesse de 3.5 % – Profond se bat pour une rémunération équivalente.
- En 2013 des milliers de pensionnés issus de Profond ont joui d'un taux de conversion de 7.2 % sur la part obligatoire et subobligatoire.
- Au 31 décembre 2013 Profond affichait un taux de couverture de 104.2 % et une performance moyenne sur cinq ans de 7.8%.



Peter Schnyder



Ernest Vona

Profond est actif au niveau national et représenté en Suisse romande par sa succursale de Crissier. Vos interlocuteurs **Peter Schnyder**, responsable de la succursale, et **Ernest Vona**, consultant en prévoyance, s'appuient sur une longue et solide expérience dans la matière.

Profond Institution de prévoyance
Rue de Morges 24, 1023 Crissier
T 058 589 89 83, www.profond.ch

Profond

Sans émissions.

Sans concurrence.



La XL1.

La nouvelle e-Golf.

40 Ans GOLF



La e-Golf. Das e-Auto.

Ces deux-là vont vous électriser: la XL1, championne de la frugalité, et la e-Golf*, championne de l'efficacité. Avec une durée de charge de 30 minutes seulement (borne de recharge rapide), une autonomie jusqu'à 190 kilomètres et une motorisation extrêmement efficace qui la propulse en seulement 4.2 secondes de 0 à 60 km/h. Pour des voyages 100% écologiques, nous vous offrons une vignette éco-courant la première année. Plus d'informations sur emobility.volkswagen.ch



Think Blue.



Das Auto.

AU-DELÀ DES SOMMETS ?



ARNAUD ALVES DE SOUZA, Swiss TV, www.swisstv.ch

Elena Bardinova

Il est des acronymes et expressions barbares peu ou prou inconnus qui recouvrent pourtant des concepts étroitement liés à notre quotidien. Il en va ainsi de l'OTT qui renvoie à « Over-The-Top ».

Strictement parlant, l'Over-The-Top désigne une pratique informatique et stratégique consistant à se rattacher à un appareil ou à une plateforme existante pour fournir un service complémentaire. En résumé, cette expression tout terrain encapsule un modèle d'affaire en passe de révolutionner l'utilisation et la commercialisation de tous types de contenus existants. Spotify, Netflix, Soundcloud, Youtube, Vudu ne sont qu'un aperçu de sociétés reposant sur le modèle OTT. L'OTT bouleverse donc complètement les canaux de revenus des opérateurs Triple Play (TV, téléphone, internet), à savoir les Comcast, Orange, Swisscom de ce monde, mais aussi les plus modestes, actifs au niveau régional (les « tiers 2 » ou « tiers 3 », en Suisse Finecom ou Naxoo par exemple).

Ceux-ci avaient pour stratégie de rendre l'utilisateur captif, en le conditionnant dans un environnement clos : leurs boîtiers permettent d'accéder à leurs bouquets de chaînes, leurs émissions en Pay-per-view, et, à côté, leurs offres téléphonie et sms, etc. Aujourd'hui ces

barrières explosent : via des connexions toujours plus puissantes, une multitude de services tiers se retrouvent disponibles directement sur les tablettes, téléviseurs, téléphones – les boîtiers deviennent redondants et des services OTT performants remplacent les offres souvent peu compétitives des opérateurs. Et les consommateurs adhèrent à cette ouverture du marché : cette migration vers les services OTT, particulièrement mal vue outre-Atlantique, est désormais illustrée par le terme évocateur de « cord-cutting ».

Les opérateurs, alors dans une position quasi-oligopolistique très confortable, se retrouvent face à un dilemme : pour rester compétitifs ils doivent continuer à financer des infrastructures internet très coûteuses qui permettent en retour aux clients de se détourner de leurs offres. D'où la (très mauvaise) idée de chercher à ségréger le trafic de données pour favoriser les services OTT leur reversant une partie de leurs revenus – et la menace pour la liberté du net qui en découle.

Cette mutation de l'industrie présente pourtant des opportunités pour les opérateurs, s'ils acceptent l'idée de renoncer – du moins en partie – à leur modèle clos fonctionnant si bien il y a encore peu. D'abord ils peuvent lancer leurs propres applications OTT, avec l'avantage concurrentiel d'avoir une énorme base à convertir. Mais surtout la multiplication des services OTT peut représenter une manne énorme de revenus publicitaires pour les opérateurs, si elle est correctement exploitée, et entraîner par ricochet une refonte totale de la communication TV et online aussi bien du côté de la production de celle-ci que de la vente d'espace publicitaire – que de défis passionnants !

L'expansion de l'OTT pose donc des questions fondamentales à l'industrie des TMT : redistribution des rapports de force entre les différents acteurs, de l'utilisation des effets de réseau, etc. De la réponse à ces questions dépendra le visage de l'audio-visuel de demain. \

HOMMAGE AU PHOTOGRAPHE DE GUERRE ANDREÏ STENINE



Eté 2014, départ d'une jeune réfugiée du Dombass pour la Russie, fuyant les bombardements des forces ukrainiennes sur les populations civiles

Disparu depuis début août 2014, la mort de ce photographe de guerre russe, admiré pour son courage et son talent artistique, est finalement confirmée le 3 septembre suivant, grâce à une analyse ADN. Il avait travaillé pour les plus grandes agences internationales notamment Reuters, Associated Press, AFP. Au moment du drame, il était sous contrat pour l'agence Rossiya Segodnya.

Enterré à Moscou, il a été décoré de l'Ordre du courage, à titre posthume

par le président Vladimir Poutine. Il avait 33 ans.

Victime d'un tir de mortier, il est, selon Reporters Sans Frontières, le quatrième journaliste à mourir dans la guerre civile ukrainienne, après un photographe italien et son fixeur russe en mai et trois autres journalistes russes. Plus de 200 professionnels des médias ont été blessés ou agressés depuis le début de l'année dans ce conflit.

Contexte(s)

SUISSE

LE PAYS DE L'OCDE OÙ ON VIT LE MIEUX

Selon un indicateur de l'OCDE, la Suisse serait le pays où l'on vit le mieux. L'indicateur du vivre mieux est établi en fonction de 11 critères comme le logement, l'emploi, l'éducation, l'environnement, la santé ou les liens sociaux. La Suisse se distingue notamment par son taux d'emploi. Ainsi 79 % des 15-64 ans ont un travail rémunéré, un niveau plus élevé que le taux d'emploi moyen de l'OCDE qui est de 65 %.

LES UNIVERSITÉS SUISSES PROGRESSEDANS LE CLASSEMENT DE SHANGHAI 2014

La Suisse compte 7 établissements dans les 200 premiers du classement dont 6 ont gagné des places. L'École polytechnique fédérale de Zurich se hisse au 19^e rang. Suivent l'Université de Zurich et l'Université de Genève aux 56^e et 66^e places. L'École polytechnique fédérale de Lausanne atteint le 96^e rang. Le classement est toujours dominé par les universités américaines, avec en tête Harvard devant Stanford et le Massachusetts Institute of Technology.

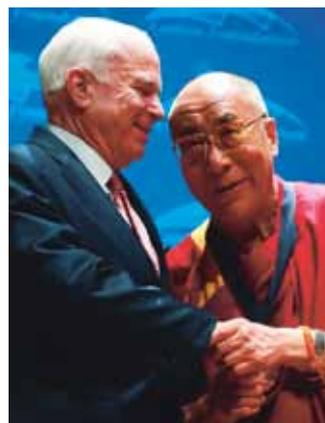
« LA MECQUE » DE LA MONNAIE CRYPTÉE

La Confédération voit fleurir sur son territoire des entreprises spécialisées dans la cryptographie financière. À tel point que la région de Zoug est désormais appelée « Crypto Valley ». La Suisse offre en effet un cadre légal accueillant à l'égard du bitcoin, au contraire des États-Unis ou de l'Union européenne. La FINMA a d'ailleurs spécifié qu'elle n'avait pas l'intention d'élaborer de lois spécifiques à l'égard des monnaies virtuelles.

MONDE

RWE VEND UNE FILIALE À UN FONDS D'INVESTISSEMENT RUSSE

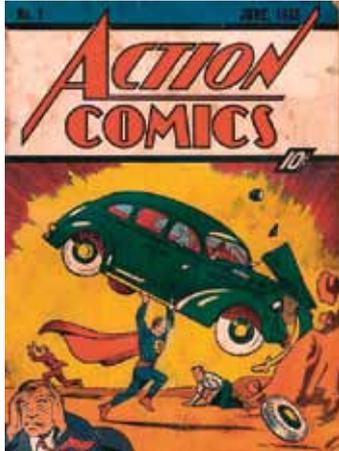
La société allemande de l'énergie, un des cinq leaders européens, va céder pour 5,1 milliards d'euros sa filiale hydrocarbures à LetterOne, fonds d'investissement russe emmené par l'oligarque Mikhaïl Fridman. Elle contrôle notamment la plupart des pipelines qui permettent un retour du gaz russe vers l'Ukraine. Malgré les sanctions, le ministère allemand de l'Économie a autorisé la cession. L'opération vise à réduire la dette de RWE et permet à LetterOne de contrôler environ 190 licences ou concessions pétrolières et gazières en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. La transaction annoncée en mars tend à montrer que la Russie a largement anticipé les événements.



Le Dalaï-lama aux côtés de John McCain

LE DALAÏ-LAMA SE MET AUSSI AU POUTINE-BASHING.

Dans une interview à l'édition dominicale du quotidien Die Welt du 6 septembre 2014, il a notamment assuré que Poutine voulait « reconstruire le mur de Berlin » et que le chef du Kremlin était un vilain « égocentrique ». On se demande d'où vient son inspiration ?



La plus ancienne BD de Superman, publiée en juin 1938, adjugée à 3,2 millions de dollars

RECORD LORS DE LA VENTE DE LA PLUS ANCIENNE BD DE SUPERMAN

Superman apparaissait pour la première fois en juin 1938. Une copie du premier album a été adjugée à 3,2 millions de dollars à Comic Connect, un site d'enchères spécialisé dans la BD. Un record pour une BD de Superman. Il ne resterait que 50 à 100 copies dans le monde. \



La frégate La Fayette, l'une des six frégates, vendue à Taïwan, à la base navale de Lorient le 13 juin 1992. (Photo Philippe Huguen. AFP)

FRÉGATES DE TAÏWAN : LE TRIBUNAL FÉDÉRAL RELANCE LES DÉBATS

Le Tribunal fédéral a accepté un recours d'Andrew Wang, ancien intermédiaire de Thomson-CSF, devenu Thales en 2000. Il annule donc le feu vert à une demande de séquestre du groupe Thales portant sur 774 millions de francs suisses déposés dans plusieurs banques suisses et renvoie le dossier à la justice genevoise. En 1991, Taïwan avait acheté 6 frégates à Thomson-CSF avec la garantie de l'État français pour 2,8 milliards de dollars. Andrew Wang avait joué un rôle d'intermédiaire pour des commissions litigieuses. Des sommes totalisant plus de 520 millions de dollars avaient été versées sur des comptes ouverts en Suisse au nom de sociétés dont il était l'ayant droit. \

ÉTATS-UNIS

CRISE DES SUBPRIMES : GOLDMAN SACHS PAIE 3,15 MILLIARDS DE DOLLARS

La banque Goldman Sachs accepte un accord à l'amiable et va racheter pour 3,15 milliards de dollars de titres adossés à des créances subprime. Ces titres avaient été vendus entre 2005 et 2007 à deux organismes de refinancement, supervisés par la Federal Housing Finance Agency (FHFA). Suite à des poursuites lancées en 2011 par la FHFA, un accord a été conclu pour un montant supérieur à la valeur du marché. Ce type d'accord avec une banque est déjà le 16^e aux États-Unis. \

6,5 MILLIONS DE DOLLARS

6,5 millions de dollars, c'est ce que coûte en moyenne le fonctionnement d'un porte-avions nucléaire américain par jour en temps de paix. L'US Navy en possède 11. \

RUSSIE

GAZPROM : PERTE NETTE AU DEUXIÈME TRIMESTRE ET BAISSÉ DES PRIX

Gazprom enregistre au deuxième trimestre 2014 une perte nette de 7,5 milliards de roubles soit 160 millions d'euros, une première depuis 2008. Cela est dû à la dette d'un montant de 3,5 milliards d'euros de Naftogaz, groupe ukrainien, qui n'a pas payé le gaz russe livré en novembre-décembre 2013 et en avril-mai 2014. Au même moment, Gazprom envisage de baisser ses prix sur le marché européen afin de préserver ses parts de marché, face à une concurrence accrue, une baisse de la demande et la menace de nouvelles sanctions contre la Russie. \

FRANCE

LVMH SE DÉSENGAGE DU CAPITAL D'HERMÈS



Bernard Arnault, PDG de LVMH

Le groupe fondé par Bernard Arnault a annoncé son désengagement du capital d'Hermès. LVMH possède 23 % du capital de son rival et va distribuer toutes ses actions Hermès à ses actionnaires. L'opération devrait être finalisée d'ici le 20 décembre et génèrera une plus-value de l'ordre de 2,8 milliards d'euros. Elle met fin à un conflit de 4 ans entre les 2 marques de luxe, Hermès redoutant une prise de contrôle. \

CHINE

LA CHINE A ACHETÉ DAVANTAGE DE DETTE AMÉRICAINE

Selon le site internet du département du Trésor américain, la Chine a accéléré l'achat de dette du gouvernement américain l'année passée, portant ses avoirs en bons du trésor à 1,317 billions de dollars en novembre dernier, un nouveau record. \

L'EXODE DES RICHES

Une étude menée par Hurun Report montre que 64 % des HUNI chinois, possédant une fortune supérieure à 1,6 millions de dollars, ont émigré ou prévoient de le faire. Les raisons sont diverses : la pollution, la scolarité, la sécurité alimentaire, les opportunités professionnelles, la corruption, la recherche d'une sécurité financière. Ainsi l'année dernière, les États-Unis ont émis 6895 visas pour des Chinois dans le cadre du programme EB-5 qui permet aux étrangers de vivre aux États-Unis s'ils investissent un minimum de 500 000 dollars. \

INDE

OCTROI DE CONCESSIONS MINIÈRES JUGÉ ILLÉGAL

La Cour suprême a jugé illégale l'attribution de concessions de mines de charbon depuis 1993 par le gouvernement indien. Selon la Cour, le processus d'attribution n'a pas été mené de manière transparente et a été entaché de vices juridiques et d'arbitraire. En question : des soupçons de collusion entre hauts fonctionnaires et le secteur privé afin de sous-évaluer les mines. La décision a créé une vague d'incertitude dans le secteur de l'énergie indien. \

AFRIQUE

ÉPIDÉMIE D'EBOLA : 1,5 POINT DE PIB EN MOINS POUR LES PAYS TOUCHÉS

La Banque africaine de développement a estimé que l'épidémie coûtera de 1 à 1,5 point de PIB au Liberia, à la Sierra Leone et à la Guinée. L'agriculture est directement impactée et les récoltes sont menacées, pouvant mener à une grave crise alimentaire. De plus l'épidémie a provoqué la fermeture des frontières de nombreux pays africains, réduisant ainsi les flux commerciaux. Un risque pèse également sur le flux d'investissements. \

NESPRESSO AUX CÔTÉS DES PETITS PRODUCTEURS DE CAFÉ

Jean-Marc Duvoisin, CEO de Nespresso, a annoncé le lancement d'un programme environnemental et de bien-être à destination de producteurs, financé à hauteur de 500 millions de francs. 15 millions seront investis au Sud-Soudan, en Éthiopie et au Kenya. Les multinationales de l'agroalimentaire s'intéressent de plus en plus aux petits producteurs. Au nombre de 500 millions, ils produisent environ 70 % de l'alimentation mondiale. Ils représentent donc une source-clé de matières premières comme le café. Au Sud-Soudan, Nespresso organise les producteurs en coopérative et fournit éducation et formation. \

L'INEPTIE DES SANCTIONS ÉCONOMIQUES

TOUT LE MONDE SAIT QUE L'EFFICIENCE DES SANCTIONS ÉCONOMIQUES CONTRE LA RUSSIE EST INCERTAINE. DANS LE CAS DE LA SUISSE, SON ÉVALUATION N'EST MÊME PAS PROPOSÉE, BIEN QUE DES EFFETS BOOMERANG SÉVÈRES PUISSENT APPARAÎTRE, NOTAMMENT DANS LE SECTEUR DU TRADING PÉTROLIER DE GENÈVE. ON CONNAÎT L'EFFET D'ENTRAÎNEMENT QUE L'ARRIVÉE DE LUKOIL A CRÉÉ DANS CE SECTEUR ET CE QUE SON DÉPART SIGNIFIERAIT. CETTE ABSENCE DE PESÉE DES INTÉRÊTS EST UN MODE DE GOUVERNEMENT EN SOI INHABITUEL, SAUF À CE QUE DES ENJEUX NON DÉVOILÉS MOTIVENT CETTE DÉCISION. EN PARALLÈLE, LES ASPECTS NORMATIFS RESTENT À L'ÉCART DU DÉBAT. LES CHOSES IRAIENT-ELLES DE SOI, DANS UNE SORTE D'IMPENSÉ COLLECTIF ? CE N'EST PAS NOTRE SENTIMENT ET SI LA SOLIDITÉ LÉGALE DES SANCTIONS HELVÉTIQUES ÉTAIT SEULEMENT DE FAÇADE, ALORS OUI, IL Y AURAIT QUELQUE CHOSE D'INEPTE À LES AVOIR PRISES.

La Suisse s'est donc ralliée aux sanctions économiques américano-européennes contre des citoyens russes *ad hominem* et contre des intérêts économiques stratégiques de leur pays et ce, dès le 2 avril 2014. Elle l'a fait presque l'air de rien. Son message n'était pas celui de la punition directe et offensante, à l'instar de ses « partenaires commerciaux », mais celui de la sanctuarisation du territoire helvétique. Sa motivation officielle est en effet d'éviter que le pays ne devienne un espace de « contournement » de ces mesures punitives édictées par d'autres, qu'il ne soit pas le refuge de tous les « Sanctionnés de la Terre ». On en serait presque à se retrouver dans un discours de pure neutralité. Pourtant, à y regarder de près, c'est exactement le contraire qui est à l'œuvre.

Gardons à l'esprit que les sanctions internationales non militaires¹ ne sont pas des verdicts judiciaires mais des décisions gouvernementales, qui matérialisent donc des choix politiques. Contrairement à une méprise fréquente, le fait d'être sanctionné par un État ou un groupe d'États, ne repose sur aucune procédure ou condamnation pénale préalable, c'est-à-dire sur aucun crime ou délit qui soit judiciairement avéré. Ces mesures ne « sanctionnent » donc pas des *faits* punissables selon le droit commun, mais plutôt une *relation* politique entre États. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle une même situation sera traitée différemment selon la nature des relations choisies entre deux ou plusieurs États. On a vu ce double standard fonctionner pour le Kosovo, une province arra-

chée à la Serbie sans même un vote populaire et que Berne s'était empressée de reconnaître comme État souverain. Il ne s'agit pas ici de contester le choix de Berne mais simplement de rappeler que le double standard est possible en droit international public.

LE DOUBLE STANDARD EST POSSIBLE EN DROIT INTERNATIONAL PUBLIC

Tout l'édifice de ce droit a ceci de particulier qu'il n'est pas construit par une autorité législative supérieure mais qu'il repose sur le principe essentiel de sa libre appréciation par chaque État souverain. Chaque État apprécie pour lui-même sa situation juridique à l'égard des autres États et chaque interprétation étatique est aussi licite qu'une autre. En pratique, aucun État n'est lié juridiquement par la position d'un autre État, sauf par la voie de l'accord volontaire qu'est le traité ou l'adhésion à une organisation internationale, ou encore par le consensus explicite. Ceci nous amène à la nature de la sanction. Dès lors qu'un État censeur en sanctionne un autre, il rompt symboliquement cette égalité de souveraineté, qui est pourtant protégée par le principe d'immunité de juridiction des États, agissant dans leur sphère de souveraineté. Dans le fait même de punir, le censeur se déplace donc mécaniquement au-dessus de l'État puni, il s'attribue une autorité supérieure, quasi-judiciaire, puisque d'une part il trace la frontière entre ce qui est fautif et ce qui ne l'est pas et que d'autre part, il apprécie seul l'opportunité de la sanction, son calendrier et son intensité. Le discours politique passe alors au registre du dominant-dominé avec tous les ingrédients de la belligérance qui s'y trouvent. C'est ce que fait la Suisse à l'égard

1) « Contre-mesures » dans la terminologie diplomatique d'origine américaine, « mesures restrictives » dans la terminologie européenne.

de la Russie. Pour oser cette rupture d'égalité, le censeur doit pourtant disposer d'une plus grande puissance économique et/ou militaire que l'État puni, faute de quoi il pourrait se retrouver à devoir subir des représailles à la mesure du différentiel de puissance. C'est en cela que les mesures restrictives traduisent toujours l'affirmation d'un rapport de force². Le premier constat qui s'impose est que la Suisse s'est placée dans un rapport de force défavorable avec la Russie.

1) LES SANCTIONS COMME RAPPORT DE FORCE

Pour nous en convaincre, comparons l'effet que produirait un ukase annoncé en grande pompe par l'île de Tobago³ à l'encontre des États-Unis, avec l'effet que provoquerait la décision réciproque des États-Unis, à l'encontre de Tobago. Pas besoin d'aller plus loin. Lord Ellenborough, célèbre juge anglais contemporain de Napoléon 1^{er}, s'en amusait déjà en ces termes : « *Can the island of Tobago pass a law to bind the rights of the whole world? Would the world submit to such an assumed jurisdiction?* »⁴.

Inutile de préciser que, même s'ils sont aujourd'hui rattrapés par l'Union européenne, les États-Unis furent les champions toutes catégories dans ce domaine. Durant les deux mandats de Bill Clinton, ils auront mis en œuvre près de la moitié des 170 procédures de sanctions décidées par les États-Unis au cours du XX^e siècle.

Cette « culture de la rétorsion »⁵ dans les relations internationales remonte à la présidence de Woodrow Wilson (1913 à 1921). Ce dernier voyait dans l'embargo, le boycott et la mise au ban des nations déviantes (*rogue states*, déjà), la panacée du règlement des conflits. Pour lui, « *une nation qui est boycottée est une nation sur le point de capituler. Appliquez ce remède économique, pacifique, silencieux et meurtrier et il ne sera pas nécessaire de recourir à la force* ». Dans l'idéalisme wilsonien, les États-Unis conservaient néanmoins leur position dominante. Au nom du modèle américain de la démocratie et des vertus du capitalisme, ils étaient les vecteurs et les garants d'une propagation « sécurisée » de cette démocratie américaine dans le monde⁶. Un schéma qui

semble toujours en vigueur dans la *doxa* diplomatique actuelle. Les choses ont-elles fonctionné comme il le prévoyait ? La réponse est non. La recette de l'embargo s'avéra beaucoup moins efficace que Wilson ne l'espérait. On sait bien aujourd'hui que la mise sous embargo d'un État n'annonce pas l'imminence de sa capitulation (cf. Iran, Cuba, Corée du Nord et aujourd'hui la Russie) ; que l'embargo n'évacue pas davantage l'usage de la force, mais qu'il en est au contraire le prélude assuré (ex-Yougoslavie, Irak, Haïti, Libye, Syrie, Russie ?) ; qu'enfin, sa mise en œuvre à géométrie variable (double standard) et son incompatibilité intrinsèque avec les principes fondamentaux du droit international et des droits de l'homme, en ont fait un instrument qui exacerbe les tensions plus qu'il ne les apaise⁷. Les sanctions actuelles adoptées contre la Russie n'échappent pas à la règle. Les dernières mesures des 11 et 12 septembre 2014 qui attaquent notamment les plus grosses banques russes ainsi que les capacités de développement du secteur énergétique, créent de facto les conditions d'un conflit majeur et frontal avec la Russie. Les Américains, les Européens, et la Suisse avec eux, savent très bien que les Russes ne se convertiront pas à un modèle imposé de l'étranger, même au titre de la plus extrême menace militaire. Par conséquent, le but officiel des sanctions qui est de modifier un comportement allégué comme déviant, n'est qu'une façade. Le véritable objectif est ailleurs. Dans quel scénario catastrophe la Suisse s'est-elle ainsi trouvée un rôle ? La déstabilisation avérée et reconnue de l'Ukraine, par Washington et quelques capitales européennes, dès 2013 (sans parler des Révolutions orange), n'en est que l'avant-goût.

LES SANCTIONS CRÉENT DE FACTO LES CONDITIONS D'UN CONFLIT MAJEUR ET FRONTAL AVEC LA RUSSIE.

Cette situation rappelle d'ailleurs à beaucoup d'égards la stratégie qui fut déjà adoptée par Ronald Reagan en 1981, dans l'affaire dite du « gazoduc euro-sibérien ». Sauf qu'à l'époque, l'Europe s'était opposée très fermement à Washington. Un épisode qui mérite d'être rappelé (cf. Focus 1 : Affaire du Gazoduc euro-sibérien).

- 2) A moins qu'elle n'émane d'une résolution du Conseil de sécurité de l'ONU, juridiquement contraignante.
- 3) Île située au sud des Antilles, d'une superficie de 300 km² et peuplée de 54000 habitants, soit environ la population de Bienne.
- 4) « L'île de Tobago peut-elle adopter une loi qui serait juridiquement contraignante pour le reste du monde ? Le monde se soumettrait-il à la prétention d'une telle compétence ? » / *Aff. Buchanan v Rucker*, Court of King's Bench, Londres, 1808.
- 5) Michel Jobert, *L'aveuglement de l'Occident*, Paris, Éditions Albin Michel, 1997
- 6) « *The world must be made safe for democracy* » est le titre de son discours célèbre, prononcé au Congrès le 2 avril 1917, afin de justifier l'entrée en guerre des USA contre l'Allemagne.
- 7) Charles Leben, « Les contre-mesures interétatiques », AFDI n°28, 1982, pp 9-77

AFFAIRE DU GAZODUC EURO-SIBÉRIEN (1981-1982)

Dès 1980, la France et la RFA ouvrent des négociations visant à doubler la fourniture de gaz soviétique à l'Europe, depuis le gisement d'Ourengoi en Sibérie. Informés, les États-Unis expriment leur réticence, refusant une dépendance énergétique trop forte de l'Europe vis-à-vis de Moscou, trop de transferts technologiques et par-dessus tout l'enrichissement de l'URSS. Le secrétaire d'État Alexander Haig résuma ainsi l'équation : « pas question que l'Europe subventionne l'économie de l'URSS alors que les États-Unis dépensent des milliards de dollars en armement pour se protéger de la menace soviétique ». Les premiers contrats sont néanmoins signés en octobre 1981, incluant la participation de l'Europe à la construction du gazoduc. Une vingtaine de sociétés européennes, dont 13 filiales de sociétés américaines, participent à ce consortium. À la suite de l'instauration de la loi martiale en Pologne, Ronald Reagan décrète des sanctions économiques contre l'URSS le 13 décembre 1981, qui interdisent notamment aux sociétés américaines de réexporter vers l'URSS la technologie américaine liée au secteur énergétique, lorsqu'elle était destinée à un pays tiers. C'est l'asphyxie graduelle des relations énergétiques euro-soviétiques qui est en réalité planifiée, comme le révéla Roger Robinson, un jeune banquier de la Chase Manhattan, déjà actif en URSS, et travaillant pour la CIA². On se croirait en 2014, sauf que là, la CEE s'opposa vertement aux sanctions américaines ! En janvier 1982, Français et Allemands signent avec Soyouz gaz, malgré les très fortes pressions US. Le 18 mars, un émissaire américain exige de la France « la suppression de toute subvention de crédits à l'exportation à destination de l'URSS et la suspension de toute garantie publique aux crédits accordés à ce pays ».

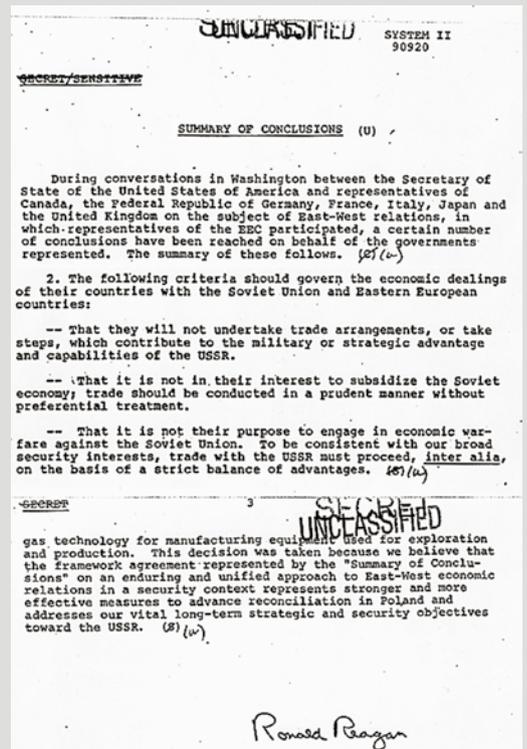
Le 14 mai, François Mitterrand déclare à Hambourg devant un parterre d'industriels : « Nous ne sommes pas en guerre [contre l'URSS] ; **le blocus économique est un acte de guerre** [souligné par nous] qui, d'ailleurs, ne réussit jamais, sauf s'il représente la première phase d'une guerre gagnée ; isolé, il n'a pas de sens³ ». Le 18 juin 1982, après un G7 houleux à Versailles, Reagan décrète cette fois l'embargo total contre l'URSS sur le secteur gaz-pétrole, y compris pour les sociétés étrangères travaillant sous licence US. Les sanctions sont qualifiées de « vexatoires, injustes et dangereuses » et attentatoires au principe de « souveraineté », par François Mitterrand. Le 29 juin 1982, le Conseil européen déclare que : « le maintien d'un système ouvert de commerce mondial serait gravement compromis par des décisions unilatérales, avec effet rétroactif [et] par des tentatives d'exercer une compétence juridique extraterritoriale (...) ».

Non seulement les Dix refusent d'appliquer les sanctions, au nom de leur souveraineté, mais ils adoptent des contre-mesures draconiennes, allant de la réquisition pure et simple du matériel destiné à l'URSS, jusqu'à des poursuites pénales contre ceux qui appliqueraient les sanctions américaines. Les États-Unis réagissent à leur tour en révoquant toutes les licences d'exportation, notamment de Dresser-France, de Creusot-Loire et de leurs filiales. Finalement, des inconvenients économiques se font sentir aux États-Unis mêmes, où les initiatives de Reagan apparaissent plus comme des sanctions contre l'Europe que contre l'URSS. Prenant prétexte de la libération de Lech Walesa en Pologne, Reagan lève les sanctions le 13 novembre 1982 et rétablit les licences.

Cette affaire illustre l'étendue des territoires perdus de la souveraineté depuis 30 ans.



Congrès du G7 Versailles, 4-6 juin 1982



Un exemple de pression sur l'Europe : l'organisation de la tutelle américaine imposée sur les relations commerciales Est/Ouest, signée par Ronald Reagan le 29 novembre 1982, « National Security Decision Directive 66 ». Source : archives déclassifiées de la Maison Blanche

- 1) cf. Hubert Védrine, « Les mondes de François Mitterrand à l'Élysée (1981-1995) », Fayard, Paris, 1996.
- 2) Il exposa comment en plus de la coupure du robinet du gaz, les États-Unis ont décidé d'agir en parallèle sur la baisse du prix du brut, avec l'aide des Saoudiens, afin d'étrangler les entrées de pétro-devises en URSS, cf. Peter Schweizer, « Victory », Grove Atlantic, New York 1996.
- 3) H. Védrine, op.cit.

GP GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



TRAVELLER

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 PINK GOLD CASE WITH SAPPHIRE CRYSTAL CASE-BACK
SINGLE CROWN CONTROLLING ALL ADJUSTMENTS
WATER-RESISTANT TO 100M - ALLIGATOR STRAP WITH FOLDING BUCKLE

BASEL - BUCHERER | BERN - BUCHERER | CRANS-MONTANA - HERITAGE MONTRES & BIJOUX | DAVOS - BUCHERER
GENEVE - BMP MONTRES PRESTIGE, BUCHERER, LES AMBASSADEURS, O.ZBINDEN, AIR WATCH CENTER
INTERLAKEN - BUCHERER | LAUSANNE - BUCHERER | LOCARNO - BUCHERER
LUGANO - BUCHERER, LES AMBASSADEURS | LUZERN - BUCHERER, EMBASSY | SAMNAUN - HANGL | ST-GALLEN - BUCHERER
ST-MORITZ - BUCHERER, LES AMBASSADEURS
VEVEY - MEYLAN | ZERMATT - BUCHERER | ZÜRICH - BUCHERER, LES AMBASSADEURS

Cette culture, qui devient à présent celle de la provocation, est-elle bien conforme au modèle helvétique ? Rien n'est moins sûr. Elle a effectivement comme un goût d'ailleurs, loin de la neutralité bienveillante qui caractérisait la Confédération depuis que l'empereur Alexandre 1^{er} avait su l'imposer en faveur des Suisses, il y a exactement 200 ans. Un bicentenaire qu'on aurait dû fêter dans la bonne humeur et l'affabilité culturelle mais qui fut entaché d'humiliations à courte vue. Nous pensons notamment à la révocation de la visite de Sergueï Narychkine, président de la Douma (chambre basse du parlement russe), par son collègue Ruedi Lustenberger du Conseil national. Une révocation doublée d'une dérobade, en ce qu'elle n'a fait l'objet d'aucun débat, d'aucune explication, sauf la béance du parti pris. On oublie trop souvent que c'est justement pour éviter de tomber dans un tel piège que les autorités helvétiques avaient décliné l'adhésion de la Confédération à l'ONU en 1945. Elles savaient que sa participation aux sanctions économiques était incompatible avec sa politique de neutralité. Et puis on a commandé des consultations académiques expliquant que la neutralité n'avait de sens qu'en rapport avec des conflits armés, qu'il était donc loisible de s'en départir s'agissant des mesures restrictives. On voit qu'en réalité les conflits armés (chauds) et économiques (froids) sont inséparables.

Mais les sanctions ne visent pas seulement les États, elles s'appliquent aussi à des individus. Elles ont droit à l'euphémisme de « smart sanctions », sans doute parce que ce sont ceux qui les infligent qui sont « smart » ?

2) LES SMART SANCTIONS

L'écart de PIB entre les pays censeurs et leurs cibles est le plus souvent abyssal, de sorte que les populations des pays visés peuvent en souffrir de manière indiscriminée. L'embargo contre l'Irak, dès 1990, sera l'occasion de prendre en compte l'impact humanitaire collatéral de ces mesures. Devant les protestations des organisations humanitaires, les pressions des milieux économiques affectés, les avis de droit, jugements et autres résolutions de l'ONU, les États-Unis se décideront à rationaliser l'usage des sanctions générales en leur substituant des mesures ciblées sur les dirigeants des pays ou des organisations en cause (mafieuses ou terroristes) et leurs réseaux d'influence. Dès le 13 avril 1995, les cinq membres permanents du Conseil de sécurité adresseront à son président, une lettre lui demandant de systématiser le volet humanitaire dans les sanctions prononcées par l'ONU. C'est dans ce contexte que le concept de « smart sanctions » va naître officiellement et revenir en boucle dans des dizaines de rapports, articles et conférences, utilisant toutes les caisses de résonance offertes à la sphère de communication américaine. La Suisse n'échappera pas à ce mouvement, qui se traduira par l'organisation du « Processus d'Interlaken » et dont le résultat sera l'adoption de la loi sur les embargos de mars 2002. Un texte dont on voit, avec le recul, qu'il fut taillé sur mesure pour entraîner la Suisse dans une application quasi automatique des sanctions américaines (cf. Focus 2 : Loi sur les embargos).

En pratique, on dresse des listes noires d'individus qui, sans procès préalable, verront leurs avoirs gelés, leur droit à opérer des transactions refusé, ou encore leurs déplacements interdits. Ils ne bénéficient

d'aucune des protections habituelles des procédures pénales de droit commun. Et comme si cela ne suffisait pas, la norme qui les incrimine sera fatalement promulguée après les faits reprochés, c'est-à-dire qu'on fera une application rétroactive d'une incrimination d'ordre pénal, ce qui est une régression phénoménale de l'État de droit⁸. En plus d'une présomption d'innocence renversée et d'une infamie publique assurée, les « blacklistés », se retrouveront le plus souvent punis du simple fait d'avoir une relation avec une personne exposée, une fonction publique ou privée influente ou seulement soupçonnés, à tort ou à raison, de les avoir. C'est-à-dire qu'ils seront chargés d'une responsabilité pénale du fait d'autrui, cette fameuse « responsabilité collective », que l'on pensait « bannie de la théorie pénale continentale depuis le siècle des Lumières », selon la formule de la professeure Ursula Cassani⁹. Autre régression extraordinaire de l'État de droit.

Voici donc comment fonctionne ce « droit smart » : sur la base de simples soupçons, le plus souvent non étayés, afin de ne pas dévoiler des sources issues de la communauté du renseignement, des droits fondamentaux garantis par de solides conventions internationales¹⁰, des constitutions et des lois nationales, vont être déniés à des individus qui pourraient être totalement innocents. Très peu de différence en fait avec les lettres de cachet de l'Ancien régime français, qui permettaient d'embailler quiconque, sans autre forme de procès qu'une signature du roi en bas d'une feuille de papier. Quant aux agents économiques qui s'approcheraient trop près d'eux, c'est le pénal assuré, sans compter les amendes aussi arbitraires qu'exorbitantes infligées directement par l'administration américaine, sans procès.

8) Par exemple au regard de l'art 7 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme qui dispose que : « Nul ne peut être condamné pour une action ou une omission qui, au moment où elle a été commise, ne constituait pas une infraction d'après le droit national ou international ».

9) Professeure à l'Université de Genève.

10) Les sanctions individuelles sont contraires, notamment à la Déclaration universelle des droits de l'Homme (art. 2, 10, 11, 13, 22, 25), au Pacte international sur les droits civils et politiques (art. 12, 14), à la Convention européenne des droits de l'Homme (art. 2, 6, 8, 9 ; art. 2 du protocole n°4 et 3 du protocole n°7).

Le Conseil des droits de l'homme s'insurge régulièrement contre cette pratique qu'il juge parfaitement illégale¹¹. Il estime que les toilettages mineurs opérés au Conseil de sécurité comme la création d'un comité chargé d'enregistrer des demandes de radiation des listes

LA CEDH A DÉJÀ CONDAMNÉ LA SUISSE POUR SES SANCTIONS

noires ou les exemptions éventuelles destinées à couvrir des besoins de base (santé, religion), sont insuffisants. Quant à la Cour européenne des droits de l'homme, elle a déjà condamné des États pratiquant les « smart sanctions », en particulier la Suisse.

3) LA PLACE DE LA SUISSE DANS LE CONCERT DES SANCTIONS

Comme on l'a dit en introduction, la Suisse ne veut pas apparaître comme un État censeur de son propre chef. Elle se devrait d'éviter les « contournements ». Cela étant, elle condamne fermement le rattachement de la Crimée à la Russie, qu'elle considère comme une violation grave du droit international. C'est là le fondement juridique interne de son ralliement aux sanctions internationales. Mais si aucun de ces deux arguments ne s'avéraient corrects, alors les sanctions suisses seraient illicites.

a) L'étrange argument du « contournement »

En général on parle de contournement d'une loi lorsque les destinataires de cette loi organisent l'altération d'un rapport de droit, dans le seul but d'échapper à l'application de cette loi, estimée contraire à leurs intérêts privés. Il s'agit en réalité de la classique fraude à la loi, contre laquelle le législateur va se prémunir par la dissuasion, grâce à des dispositions complémentaires. Le cas typique est celui de l'évasion fiscale, contre laquelle on dressera tout un arsenal anti-évasion, anti-blanchiment, anti-corruption, etc.

Seulement voilà, l'État qui légifère pour dissuader le contournement d'une norme est toujours celui-là même qui a produit cette

norme dans son ordre interne, à l'intérieur de son territoire national. Ce n'est pas la vocation d'un État tiers de prendre en charge une telle dissuasion relevant d'une autre souveraineté. À moins que les deux États aient organisé une collaboration internationale à cet effet, via un traité entre eux. Mais s'agissant des sanctions contre les Russes, il n'existe aucun traité obligeant la Suisse à s'aligner sur Bruxelles et Washington. Pas même une infime trace de résolution du Conseil de sécurité de l'ONU qui leur eût donné un brin de force obligatoire internationale. Alors pourquoi la Suisse se retrouve-t-elle subjuguée dans cette obligation du non-contournement ? Cela ne peut signifier que deux choses, qui ne sont pas rassurantes :

- soit le Conseil fédéral s'est subordonné spontanément aux décisions d'États souverains et leur a donc abandonné la part correspondante de la souveraineté helvétique, ce qui lui est interdit,
- soit il a mis en œuvre des accords occultes, ce qui l'est tout autant.

Pourtant, le Conseil fédéral semble bien s'être déterminé en fonction de ces deux aspects. On peut le vérifier simplement : si la Suisse avait adhéré à l'Union européenne, il n'y aurait pas eu de grande différence de contenu avec les sanctions actuelles prises par Berne. Dans ce qui distingue la position helvétique, on peut certes observer l'escamotage du gel des avoirs des personnes et entités « blacklistées », la Suisse se contentant d'une interdiction d'ouvrir de nouvelles relations d'affaires avec ces dernières. Pour autant, il est admis que ce n'est pas le Conseil fédéral qui a élaboré la liste noire (sa nomenclature est un copié-collé des documents américains). Ce n'est pas lui non plus qui a arrêté les incriminations associées aux noms, censées justifier leur présence sur la liste noire.

Si c'était lui qui avait été à l'origine de la liste noire, il n'aurait pas manqué de s'interdire l'ajout de certaines personnes. Il s'avère en effet que certaines incriminations ne sont pas celles d'un acte potentiellement illicite selon la norme américaine, mais l'exercice d'un droit protégé selon la norme suisse.

Prenons le cas de monsieur Sergueï Mironov, qui est donc puni personnellement par le Conseil fédéral, alors que ce dernier n'avait sans doute jamais entendu parler de lui auparavant. Il est député d'opposition à la Douma. Il est accusé d'avoir soumis un projet de loi autorisant l'ajout de nouveaux États au sein de la Fédération de Russie, au profit de populations russes étrangères. Si on se rapporte à notre Constitution fédérale, nous lisons que son article 8 al.2 l'aurait protégé en ces termes : « nul ne doit subir de discrimination du fait notamment (...) de ses convictions politiques (...) ». L'article 16 lui aurait garanti la liberté d'opinion et le droit de la former, de l'exprimer et de la répandre librement. Enfin l'article 162 lui aurait garanti l'immunité de parole et d'opinion du parlementaire, comme c'est toujours le cas dans un État de droit, notamment au titre de la séparation des pouvoirs. Le Conseil fédéral s'autorise donc à promulguer une norme restrictive (les ordonnances de sanction ont valeur législative) extraterritoriale, ce qui est en soi une ingérence illicite dans les affaires intérieures russes et en outre en totale violation du cadre constitutionnel dans lequel il est tenu d'exercer son mandat

démocratique. La loi sur les embargos avait-elle vocation à conférer des pouvoirs anticonstitutionnels au Conseil fédéral ? Ce n'est pas l'avis de la Cour européenne des droits de l'homme qui a déjà condamné la Suisse à cet égard, notamment par son arrêt du 12 septembre 2012 (Aff. Nada). Alors même qu'il s'agit d'une résolution du Conseil de sécurité, dont Berne arguait de son obligation à l'appliquer, la Cour a fait prévaloir la protection de la Convention sur cette résolution. Elle y a condamné une violation des articles 8 (atteinte au respect de la vie privée et familiale, à l'honneur et la réputation) et 13 (absence de recours effectif). Il est clair que la légalité des sanctions suisses contre les Russes, prises hors Conseil de sécurité, est encore plus contestable et que les messages politiques du Conseil fédéral voilent sciemment cette réalité juridique.

Mais l'argument du contournement présente aussi une difficulté majeure sur le terrain de la neutralité. Qu'aurait fait notre Conseil fédéral durant la 2^e Guerre mondiale ? Qu'aurait signifié le fait d'appliquer des mesures de contrainte pour éviter que celles, quasiment identiques, prises par nos voisins en guerre, ne soient « contournées » sur notre territoire ? N'eût-ce pas été par définition un acte de guerre ? La mise en œuvre des mesures restrictives économiques de l'Union européenne par la Suisse révèle donc, en creux, une négation essentielle du droit de neutralité en cas de conflit armé. Et comme déjà indiqué plus haut, il devient de plus en plus difficile de faire la part de l'économique et du militaire sur le terrain ukrainien. Nul ne peut soutenir sérieusement que la recherche d'un affaiblissement économique de la Russie, essentiellement par les membres de l'OTAN, est totalement étanche et distincte par nature, du soutien militaire et policier apporté par ces derniers au régime de Kiev. La frontière étant si floue, soit on se retire du jeu, soit on assume d'en faire partie.

En toute hypothèse, il est patent que le Conseil fédéral transpose les « mesures restrictives » de Bruxelles comme il le ferait s'il s'agissait d'une directive européenne, c'est-à-dire qu'il internalise ici le principe de primauté du droit européen.

Pourquoi ? Le Conseil fédéral ne pouvait-il pas prendre ses propres sanctions de manière vraiment autonome ? Ou au contraire, ne pouvait-il pas résister aux sanctions étrangères au nom du droit de neutralité, comme l'a fait l'Europe dans l'affaire du gazoduc euro-sibérien ? Aurait-on fait pression sur la Suisse ? Mais qui ? Quand ? En quels termes ? Sur quelles bases légales, voire... sous la menace de quel rapport de force ? Le Conseil fédéral n'aurait évidemment pas le droit de rester muet à ce sujet puisqu'il est garant de l'indépendance du pays (articles 54 et 185 de la Constitution fédérale). Il n'est pas non plus imaginable qu'une pression ait pu être exercée pour le contraindre à conclure un accord occulte. On sait qu'une telle ingérence est prohibée et que les principaux « partenaires commerciaux » de la Suisse devraient être par nature respectueux de ce principe puisque c'est, entre autres griefs allégués, à cause de son irrespect par la Russie qu'eux, et la Suisse, disent vouloir la châtier. Un principe qu'on ne résiste pas au plaisir de relire dans la résolution 2625 (XXV) du 24 octobre 1970 de l'Assemblée générale des Nations unies : « aucun État ne peut appliquer ni encourager l'usage de mesures économiques, politiques ou de tout autre nature pour contraindre un autre État à

subordonner l'exercice de ses droits souverains et pour obtenir de lui des avantages de quelque ordre que ce soit ». Mais un principe à double tranchant si l'on apprenait que la poudrière ukrainienne fut orchestrée par les censeurs actuels, dès l'hiver 2013, voire avant, ce qui semble avéré à certains égards, faisant de la Suisse leur complice en l'embarquant ainsi dans leurs sanctions.

Que dire au final de cet argument du contournement ? Qu'il s'agit d'un excellent révélateur ! Car derrière l'apparence de sa simplicité confinant au bon sens, il se cache à l'évidence des tractations complexes avec à la clé une intégration organique, c'est-à-dire subordonnée, de la Suisse à l'Union européenne, ainsi qu'une mise aux normes de la politique étrangère américaine. Il ne resterait alors de vraiment solide que « la violation du droit international lors de l'annexion de la Crimée », à propos de laquelle « nous ne partageons pas du tout la position de la Russie » disait Didier Burkhalter, interviewé le 10 septembre 2014 par Darius Rochebin, sur la RTS.

b) La violation du droit international du fait du rattachement de la Crimée à la Russie

Comme on l'a vu plus haut, une affirmation péremptoire de violation du droit international n'est jamais rien d'autre qu'une allégation politique et non l'expression d'une décision judiciaire indépendante. Le président de la Confédération n'a donc pas tort lorsqu'il rapporte une violation du droit international mais ses opposants non plus. Ce faisant, notre gouvernement prend fermement parti, alors qu'il pourrait créer, fidèle à la vocation de la Suisse, l'espace neutre au sein duquel le contentieux pourrait se purger. Mais c'est d'ores et déjà impossible puisque cet espace est saturé de la thèse officielle.

- La thèse officielle

Lorsque l'Ukraine est devenue indépendante en décembre 1991, la Crimée faisait partie de son territoire. En vertu du principe *d'uti possidetis*¹², les frontières administratives intérieures d'un État fédéré qui se sépare de sa fédération d'appartenance, deviennent automatiquement les frontières de l'État sou-

verain nouvellement formé. La Crimée n'ayant que le statut de région à l'intérieur de l'ancienne république fédérative d'Ukraine, elle faisait donc partie intégrante de l'Ukraine dès l'indépendance de ce pays. À cela s'ajoute que la Fédération de Russie, nouvellement formée, elle aussi, a reconnu à maintes reprises l'existence de ces frontières et l'intégrité du territoire ukrainien, Crimée incluse, par voie de déclarations autant que de traités.

LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE RECONNAÎT LA SOUVERAINETÉ DE L'UKRAINE DEPUIS 1945

Sur la validité du référendum d'autodétermination de la Crimée de mars 2014, qui sera l'étape préalable essentielle à sa demande de rattachement à la Fédération de Russie, les experts ont également une position on ne peut plus claire. Le droit à l'autodétermination ne prévaut pas sur la souveraineté étatique et ne permet pas de libre sécession, faute de quoi ce serait un blanc-seing à des recompositions

12) En simplifiant à l'extrême la formule traduit un « laisser en l'état », d'où l'idée d'intangibilité des frontières à la date de la succession d'Etat, c'est-à-dire de l'indépendance.

incessantes, d'espaces et de frontières, et la source de tous les conflits qui iraient de pair avec cette instabilité permanente. Les rares cas où la sécession peut s'envisager sont le respect d'une procédure constitutionnelle interne au pays, qui dès lors l'autoriserait, comme cela peut se produire en ce moment pour l'Écosse à l'égard du Royaume-Uni. Il peut également s'agir de l'émancipation des peuples colonisés (dits « non autonomes ») qui ont fait l'objet d'un statut particulier. Et enfin, la « sécession remède », lorsqu'une minorité est opprimée à tel point qu'il ne reste que cette solution, ce qui correspondrait au cas du Kosovo. Et les experts de conclure que la Crimée ne répond à aucun de ces critères. Toutes ces analyses ont en commun de fixer leur axe à la date de déclaration d'indépendance de l'Ukraine : le 1^{er} décembre 1991.

Du fait de la spécificité auto-interprétative du droit international, déjà mentionnée, rien n'interdit de changer d'axe, notamment tem-



imaginer l'espace

*ensemble nous créons
et réalisons votre intérieur*

ateliernova

ARCHITECTURE ET DESIGN D'ESPACES
COMMERCIAUX ET PRIVÉS

atelier-nova.ch rue de l'Arc-en-Ciel 6 CH-1030 Bussigny tél. +41 21 349 96 96 info@atelier-nova.ch

porel, et d'en analyser les conséquences. Tout ne sera au final, qu'une affaire de consensus politique. Nous avons fait l'exercice et c'est l'importance de ce qu'il dévoile qui nous a convaincu d'en publier le cadre général.

- Autre interprétation possible

Premier constat largement négligé, l'Ukraine était considérée comme un pays souverain bien avant le 1^{er} décembre 1991. On oublie en effet qu'elle figure parmi les membres fondateurs de l'ONU en 1945. À ce titre, elle a siégé deux fois au Conseil de sécurité sur une période cumulée de 4 ans, ce qui n'est tout de même pas rien en termes de reconnaissance internationale. Elle a voté souverainement sur quantité de sujets contraignants pour le reste de la planète, parfois différemment de l'URSS. Elle a également voté pour l'entrée de nouveaux membres au sein de l'ONU et signé un grand nombre de conventions internationales, toutes choses qu'un État non souverain ne pourrait bien entendu pas faire. Dans sa relation politique à Moscou, les choses n'étaient pas très éloignées de ce qui se dessine pour l'Union européenne. Chaque pays a ses diplomates, dont les membres permanents du Conseil de sécurité, mais les décisions importantes se prennent à Bruxelles. C'est le cas en particulier pour les mesures restrictives. Il n'y avait donc rien d'anormal à ce que la Communauté internationale reconnaisse la souveraineté diplomatique, même partielle, de l'Ukraine et son caractère d'État déjà semi-indépendant. Or, lorsque l'Ukraine entre à l'ONU, la Crimée n'en fait pas partie. On le sait, c'est en 1954 que Nikita Khrouchtchev décide du rattachement de la Crimée à l'Ukraine, ce qui apparaît aux yeux de tous comme un simple remembrement interne. Il nous importe peu ici que ce transfert ne se soit pas déroulé en parfaite conformité avec les règles constitutionnelles de l'URSS de l'époque. Ce qui nous intéresse davantage, c'est la conséquence du changement de frontières pour un membre de l'ONU à part entière et pour sa population. En raisonnant par l'absurde, imaginons que ce soit l'entier de la République fédérative de Russie, qui pour une raison ou pour une autre, ait été absorbé par l'Ukraine, sur ordre de l'URSS. Peut-on imaginer un seul instant que l'ONU serait restée les bras croisés ? Non.

On aurait forcément procédé à un constat formel du redécoupage des frontières, ne serait-ce que pour vérifier si un droit d'option de nationalité avait bien été offert au peuple transféré. Par nature, la même chose aurait dû se produire pour l'Ukraine. L'arrimage de la Crimée en 1954 était déjà une succession internationale d'États pour la communauté internationale, puisqu'elle reconnaissait à l'Ukraine un siège à l'ONU et la totalité de ses droits souverains correspondants, sans restriction. Seulement voilà, en URSS, tout le monde avait la nationalité soviétique, donc personne n'a soulevé la question.

Ce droit de la population de Crimée de se déterminer s'est-il éteint pour autant ? Nous ne le pensons pas. Il serait tout à fait envisageable de considérer que ce droit né en 1954 soit demeuré suspendu jusqu'à ce que son expression puisse se réaliser, c'est-à-dire en cas de changement de nationalité effective, à un moment ou un autre.

Or, ce moment s'est matérialisé dès 1990. Le 26 avril 1990, Gorbatchev fait modifier la loi qui organise les relations entre le Centre et les sujets de l'URSS. La distinction entre républiques unies et républiques autonomes est supprimée, ce qui ouvre la voie à des proclamations de sécession conformes à la constitution de l'URSS. Au mois de juillet suivant, l'Ukraine déclare sa pleine souveraineté. Comme on vient de le voir, ce n'est pas un changement de statut mais un changement de degré, qui s'opère à l'intérieur de sa souveraineté reconnue depuis 1945. Cette déclaration contient un article 5 qui affirme notamment que cette souveraineté s'exerce sur la totalité du territoire, Crimée comprise. La population de Crimée se trouve donc face à un changement de nationalité très probable à court terme. Cependant, l'URSS existe toujours bel et bien à cette époque et sa constitution permet de modifier le statut fédéral de ses régions, sujets ou républiques. En septembre 1990, le Soviet suprême de Crimée notifie au Soviet suprême d'URSS et de Russie son intention d'abroger la décision de 1945-46 qui avait rétrogradé son statut de république autonome (identique à celui de l'Ukraine donc) en simple région (oblast). La Crimée conteste également la légalité de son transfert à l'Ukraine en 1954. Après quoi le parlement de Crimée proclame son droit de restaurer son statut de République socialiste soviétique autonome (RSSA) et il amende la constitution en ce sens. Ce qui est intéressant, c'est que Leonid Kravchuk, président du Soviet suprême d'Ukraine, soutient l'initiative et se rend à plusieurs reprises en Crimée à cet effet. Avec le soutien exprès du pouvoir de Kiev, et donc en parfaite conformité et accord avec toutes les règles en vigueur cette année-là, un référendum de ratification de ce « rétablissement » du statut de la péninsule comme RSSA au sein de l'URSS, est convoqué pour le 20 janvier 1991. Il s'agit donc très exactement du vote d'autodétermination ouvert en 1954 et suspendu depuis lors, puisque se dessine un changement de nationalité à zéro option en cas d'indépendance complète de l'Ukraine. En effet, et contrairement aux pays baltes, l'Ukraine s'apprêtait à retirer la nationalité soviétique à tous les habitants de son territoire pour la remplacer par l'ukrainienne.

Contre toute attente des autorités ukrainiennes, le référendum remporte un oui massif et incontestable dans sa régularité : 94,3 % des votants, qui totalisent un taux de participation de 81,37 %, se prononcent en faveur

LOI SUR LES EMBARGOS (LEMB)

La loi sur les embargos (LEmb) est discrète. Dans la foulée des attentats du 11 septembre 2001, le Conseil fédéral la présenta comme un simple ajustement « technique ». L'idée officielle était d'offrir une loi cadre au gouvernement, prenant en compte la nouvelle facette des « smart sanctions », sans les nommer d'ailleurs. En réalité, c'est une véritable loi de subornation¹ qui fut votée. Auparavant, les sanctions se fondaient directement sur l'article 183-4 de la Constitution qui posait comme condition que : « la sauvegarde des intérêts du pays l'exige ». La LEmb ne pose plus une condition mais un but. Elle est faite : « pour appliquer les décisions (...) des principaux partenaires commerciaux de la Suisse ». Tout est dit, c'est une norme d'application de directives étrangères. Est-elle obligatoire pour la Suisse ? Il semble que oui si on lit son art. 2 : « Le Conseil fédéral peut prévoir des exceptions afin (...) de sauvegarder des intérêts suisses. » On notera le glissement d'une sauvegarde principale des intérêts suisses en général, à une dérogation pour des intérêts suisses, c'est-à-dire ponctuelle et spécifique. Dérogation à quoi, si ce n'est donc aux intérêts des pays émetteurs ?

Certes, la LEmb n'a pas fermé le droit de recourir à l'art. 184-3 Cst. Cela fut fait récemment encore, pour geler les avoirs des familles Moubarak d'Égypte et Ben Ali de Tunisie. Mais si le recours à la LEmb n'a pas eu lieu, c'est justement parce que les « partenaires commerciaux » de la Suisse n'avaient pas encore pris de sanction contre les deux autocrates. C'est une confirmation supplémentaire du fait que la LEmb est une norme d'application seconde de directives étrangères premières. On sait que ce texte est le résultat direct du « processus d'Interlaken », organisé à la demande de l'ONU, en vue de généraliser la technique des « smart sanctions ». Il s'est déroulé à partir de mars 1998, encadré notamment par des responsables du « Watson Institute Targeted Sanctions Project » (Brown University, Rhodes Island, USA) qui en furent les rapporteurs. Le résultat, connu d'avance, valida l'obligation pour les pays participants de se doter d'une législation identique entre eux, dans le but d'appliquer des sanctions internationales uniformes et sans délai. On le lit noir sur blanc dans un rapport de l'époque, les « lois nationales devraient viser des effets uniformes des sanctions plutôt qu'établir des procédures et des moyens uniformes ». Le processus d'Interlaken a mis sur pied un standard de guerre économique conforme à l'approche américaine et a introduit à cet effet un impératif de synchronisation internationale des sanctions. Au lieu de signer un traité international, on a créé une « entente », au sens juridique du terme, un cartel des sanctions, en vue d'assurer cet « effet uniforme » des sanctions. Bel exploit ! Il ne restait plus qu'à y ajouter le transfert automatique d'informations aux « partenaires commerciaux ». Depuis 2003, toute sanction édictée à l'étranger ouvre le droit de venir se servir à satiété dans la sphère confidentielle des secrets d'affaires de la concurrence installée en Suisse. La LEmb est très généreuse :

- visite domiciliaires inopinées, contrôle et consultations de tous documents et informations ;
- transfert d'informations même « sensibles » aux autorités étrangères et organismes internationaux qui en auraient besoin.

Un exemple d'application possible d'un tel mécanisme est celui de l'amende administrative faramineuse de \$9 milliards, imposée récemment à la BNP sans jugement. Son crime ? La suspicion d'avoir, tiens donc : « contourné » des sanctions internationales américaines contre le Soudan, Cuba et l'Iran. C'est-à-dire d'avoir simplement utilisé le dollar dans ses transactions avec des « ennemis des États-Unis »... En nous souvenant que certaines de ces

transactions passaient par la Suisse, il est techniquement possible que la LEmb ait joué la courroie de transmission pour ce nouveau moyen de renflouer les caisses US. Explication.

Un beau jour, la BNP s'est donc vue notifier de simples soupçons de « contournement » de ces embargos, par les autorités de poursuites américaines. Ces dernières lui ont proposé le « deal of justice² » suivant : collaborer ou sortir du marché américain, payer ou disparaître. Pas d'autre choix que le premier car sinon des poursuites pénales seraient ouvertes, avec pour effet immédiat de suspendre les droits de la banque à travailler aux États-Unis, c'est-à-dire la sortie assurée du marché. Alors elle dit oui. Elle doit en premier lieu s'auto-incriminer des soupçons portés contre elle, en violation directe du Vème Amendement. Mais on l'oblige à y renoncer. Vient ensuite une minutieuse enquête obligatoirement à charge, organisée selon les directives des services américains et diligentée contre elle par des avocats et auditeurs, désignés par les services de poursuite, mais intégralement payés par elle. C'est-à-dire qu'elle fait travailler ses avocats contre elle... Exit le procès équitable, les droits de la défense, la présomption d'innocence, la charge de la preuve à l'accusation, etc. Cette « enquête » se traduit en pratique par le pillage systématique de toutes les informations de la banque, pudiquement nommé : « transfert d'informations même sensibles », comme dans la LEmb. Les informations privées de et sur le personnel y sont évidemment incluses sans restriction. Si la BNP a bien collaboré et renoncé à critiquer ce mode opératoire et à proclamer son innocence, elle passera à la caisse pour le plus grand bonheur des finances publiques américaines fédérales et locales. Sur les \$9 milliards d'amende, plus de \$2 milliards iront dans les comptes de l'État de New York. Son gouverneur, Andrew Cuomo, se frotte les mains. Son problème (qui fait la une des journaux locaux !) c'est comment partager le butin entre différents postes : la réfection du Tappan Zee Bridge, les routes, l'entretien des écoles ou la réduction de la dette publique ?

Alors, notre loi sur les embargos, simple « ajustement technique » ou vecteur utile des deals de justice ?

- 1) Définition : Action par laquelle on amène quelqu'un à faire quelque chose contre son devoir.
- 2) Voir la seule étude exhaustive disponible à ce jour : « Les deals de justice », PUF Paris, 2013.

du rétablissement de la RSSA de Crimée au sein de l'URSS, nouvelle formule, c'est-à-dire avec un droit de participer au nouveau Traité de l'Union organisé par Gorbatchev.

C'est aussi simple que cela : la Crimée est légalement sortie d'Ukraine ce jour-là (Ukraine souveraine quant aux conventions internationales, rappelons-le) et se trouve rattachée de nouveau à l'URSS en tant que république autonome. Alors que s'est-il passé ? Kiev, qui était déjà conseillée par un comité consultatif mis en place très officiellement par George Soros et composé notamment de talentueux avocats américains, court-circuite le résultat à l'arraché. Elle fait passer en extrême urgence une loi le 12 février suivant, par le Soviet suprême d'Ukraine, qui reconnaît la nouvelle RSSA de Crimée, mais à l'intérieur de l'Ukraine. Ce faisant, elle annexe purement et simplement la Crimée, qui venait de se détacher d'elle le plus légalement du monde et en parfaite conformité avec son droit d'autodétermination suspendu depuis 1954. La déliquescence de l'URSS sur fond d'activisme étranger fera le reste. Ces mêmes intérêts qui sont à la manœuvre en ce moment. Il y avait évidemment à la clé les bases navales stratégiques de Sébastopol et le contrôle de la mer Noire.

Quels que soient les traités qui aient pu intervenir par la suite, dans une confusion savamment orchestrée, afin de prendre le contrôle politique des réformes à venir, l'annexion de la Crimée par l'Ukraine le 12 février 1991, paraît un fait suffisamment marquant pour ouvrir le débat au sein de la communauté juridique. On pourrait même arguer du fait que la population de Crimée a basculé ce jour-là dans un statut non-autonome, qui a perduré jusqu'au nouveau référendum d'autodétermination du 16 mars 2014. Quels que soient aussi les sentiments politiques des uns et des autres, il est indéniable que la communauté internationale reconnaissait à l'Ukraine une réelle indépendance conventionnelle depuis 1945 et que le rattachement de la Crimée en 1954 aurait dû faire l'objet d'un traitement juridique correspondant, notamment en termes de modification du tracé des frontières, en particulier maritimes, et de droit d'option de nationalité de la population locale.

Il est également indéniable que le peuple de Crimée s'est déterminé légalement pour une réunification à l'URSS le 12 janvier 1991 et que le statut de la péninsule passait de région à république autonome dans le même temps. C'est-à-dire qu'elle avait encore une deuxième chance de déclarer son indépendance après la dissolution de l'URSS, dans la mesure où son statut de république autonome la plaçait au même rang fédéral que l'Ukraine, la Biélorussie, le Kazakhstan, etc. Il est enfin indéniable que l'Ukraine a détourné le résultat de cette autodétermination et de son potentiel futur, par une loi provoquant une annexion de la Crimée. Il en résulte que le débat est ouvert pour considérer le référendum du 16 mars 2014 non pas comme une étape vers l'annexion de la Crimée par la Russie, mais comme un fait de désannexion légitime de la Crimée, réitérant le vote du 12 janvier 1991 et réintégrant pacifiquement le peuple de Crimée dans ses droits acquis à cette date.

LE PEUPLE DE CRIMÉE S'EST DÉTERMINÉ LÉGALEMENT POUR UNE RÉUNIFICATION À L'URSS LE 12 JANVIER 1991

Si une telle analyse avait les faveurs des États qui ont la préférence de Berne dans ce conflit, il ne fait aucun doute qu'elle serait déjà consacrée par une reconnaissance officielle. Il n'en demeure pas moins, qu'à l'aune de cette faille critique dans le raisonnement du Conseil fédéral, la violation du droit international est beaucoup moins évidente qu'on le clame et mérite un débat démocratique approfondi, conforme à la vocation historique de la Suisse, et garanti par sa neutralité.

Après quoi le retrait de la Suisse du processus des sanctions paraîtra sans doute justifié. \

ARNAUD DOTÉZAC

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans



HUBLLOT



Big Bang Ferrari King Gold.
Mouvement manufacture UNICO.
Chronographe roue à colonnes.
72 heures de réserve de marche.
Boîtier réalisé dans un nouvel
alliage d'or rouge: le King Gold.
Bracelet interchangeable par
un système d'attache unique.
Série limitée à 500 pièces.



HUBLLOT

BOUTIQUE GENEVE
78 rue du Rhône / 3 rue Céard



OFFICIAL WATCH
SCUDERIA FERRARI

E-MERGING SIMULATOR

Build up your business plan!

simulator.e-merging.com



Business plan Free of charge
 Set up my own company
 Independent Portfolio Manager
 Wealth Manager
 Assets under Management
 My Clients
 Earnings expectations
 Total Expense Ratio
 Anonymus
 Return on Assets
 Calculate
 Custodian Bank
 Simulate my revenues
 Running costs
 Partnership
 Company set-up costs P&L Gross results

CAHIER INVESTIR



- 40 DOSSIER : LA PRÉVOYANCE SUISSE,
UN TOP MODÈLE ?
- 40 Mais que fait le 3^{ème} cotisant ?
par Véronique Bühlmann
- 42 La prévoyance est un film,
pas un instantané *entretien avec Jean Pirrotta
et Gérard Jolimay*
- 46 Quel est le bon taux de conversion ?
par Olaf Meyer
- 48 Il est minuit Dr Schweitzer
entretien avec Pascal Payot et Michel Fuvet
- 52 Les nouvelles approches
de l'investissement *par Marçal Decoppet*
- 54 Les nouveaux défis de la prévoyance
entretien avec Ianico Minisini
- 56 La caisse publique ne réduira pas
le coût des primes maladie
par Richard Racine



- 58 LE NON COTÉ A LA COTE *entretien
avec Hanspeter Bader*
- 62 LA CHRONIQUE DE L'ISAG :
La faiblesse de la croissance n'est pas
une fatalité *par Marie Owens-Thomsen*
- 64 INVESTIR.CH : Les banquiers privés
se dévoilent *par Thomas Veillet et Loïc Schmid*
- 66 INDICES BBGI : Les indices profitent
de la hausse du dollar *par Alain Freymond*

MAIS QUE FAIT LE 3^E COTISANT ?



VÉRONIQUE BÜHLMANN

LES PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉES LES CAISSES DE PENSION SONT BIEN CONNUS. POURTANT RIEN NE CHANGE EN CE QUI CONCERNE LEUR POLITIQUE DE PLACEMENT. SONT-ELLES CONDAMNÉES À NE SE PRÉOCCUPER QUE DE RÉGLEMENTATION ET DE RÉSULTATS À COURT TERME ?

« Le défi démographique rend plus que jamais nécessaire des stratégies de placement adéquates », telle est l'une des principales conclusions de la 2^e étude du Credit Suisse consacrée aux défis des caisses de pension suisses. Réalisée à partir d'une enquête auprès de 250 institutions de prévoyance suisses, l'étude révèle, sans surprise, que leurs trois principaux défis sont le niveau des taux d'intérêt, le vieillissement de la population et le niveau trop élevé du taux de conversion.

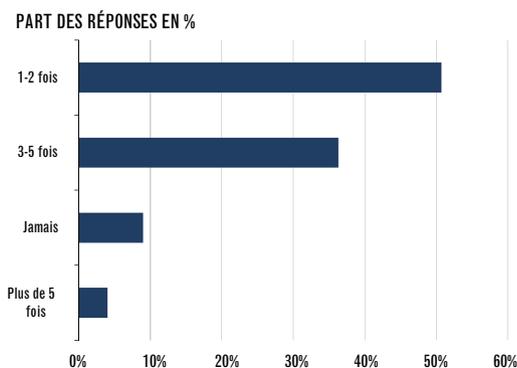
Pour ce qui concerne l'évolution démographique, principal sujet de l'étude, les caisses de pension s'attendent à ce qu'elle se traduise « plutôt par une hausse des cotisations que par une réduction des prestations car ces dernières seront plus difficiles à imposer au niveau politique et par

conséquent moins probables ». Comment cette évolution démographique qui ne peut être une « surprise », se traduit-elle dans leur comportement d'investisseurs institutionnels, en théorie, particulièrement efficaces ?

LA COSMÉTIQUE DU COURT TERME

Elle est sans influence ou, exprimé plus diplomatiquement par les auteurs de l'étude : « les données empiriques montrent un impact très modéré de la pyramide des âges sur la part d'actions des caisses de pension ». En effet, à une augmentation d'une année de l'âge moyen d'une caisse de pension correspond une baisse de la part actions des portefeuilles de 0,3% points de pourcentage (pp) et une augmentation des liquidités de 0,2% pp ! Plus étonnant encore, ces investisseurs à long terme ont, pour leur stratégie de placement, un horizon temporel de 2 à 5 ans. Comme l'indique le graphique ci-contre les changements de stratégie sont donc relativement fréquents ce qui, selon les auteurs de l'étude, « peut être imputé à la crise financière, mais également au fait que les caisses de pension communiquent souvent leurs résultats pour une période inférieure à un an. Par conséquent, les responsables sont davantage incités à réagir plus rapidement aux changements pour ne pas faire état de pertes importantes. »

A QUELLE FRÉQUENCE LA STRATÉGIE DE PLACEMENT A-T-ELLE ÉTÉ MODIFIÉE SUR LES DIX DERNIÈRES ANNÉES ?

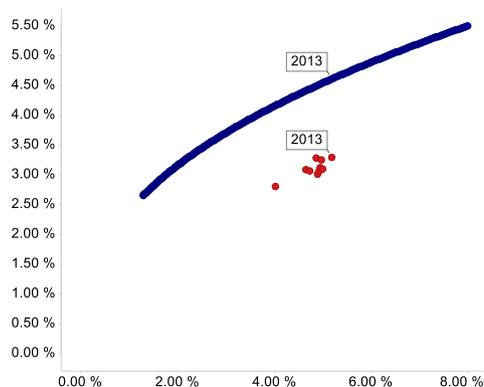


Source : Enquête 2014 du Credit Suisse auprès des caisses de pension

UNE GESTION SOUS-OPTIMALE

Les yeux rivés sur l'ALM (analyse des actifs/passifs) et forcée de s'adapter en permanence aux changements réglementaires, il n'est guère

FRONTIÈRE D'EFFICIENCE ET PORTEFEUILLE DES CAISSES DE PENSION



Source : Enquête 2014 du Credit Suisse auprès des caisses de pension

étonnant que la stratégie de placement des caisses de pension paraisse sous-optimale. Comme le montre le graphique ci-contre, sur la période 2004-2013, leur rendement est inférieur d'environ 1% à l'optimum ou, si l'on place sur l'échelle des risques, le rendement obtenu l'a été en prenant beaucoup trop de risques ! Quelles sont les causes probables de cette inefficacité de leur allocation d'actifs ?

Des directives internes limitant les investissements dans certaines classes d'actifs, une surreprésentation des placements nationaux (marchés monétaire, obligataire, actions et immobilier suisses se montent à plus de 60% du portefeuille moyen des caisses de pension), le manque d'objets de placement adaptés pour certaines classes d'actifs comme l'immobilier, telles sont les raisons évoquées par les auteurs de l'étude qui prennent soin également de souligner les limites de l'optimisation théorique.

Cependant, en dépit de ces incertitudes, il paraît évident que les caisses de pension n'exploitent pas suffisamment la longueur de leur horizon d'investissement. À leur décharge, il faut bien constater que rien ne leur facilite la tâche : ni la surréglementation et/ou les changements réglementaires continuels, ni une époque qui privilégie systématiquement les résultats à court terme, ni une appréhension du risque généralement surannée. \



BETTER THINKING FOR MODERN MARKETS®

Pics de volatilité, baisse des rendements, taux d'intérêts au plus bas.

Et si le moment était venu d'appréhender les marchés sous un angle différent pour mieux répondre à vos besoins ?

Chez Natixis Global Asset Management, c'est précisément notre ambition.

Le fruit de cette réflexion se nomme **Durable Portfolio Construction®**, une toute nouvelle approche destinée à relever les défis d'aujourd'hui.

Parce que l'environnement actuel exige un autre regard.

Parce que nous voulons être toujours plus proches de vous.



**POUR UN NOUVEAU REGARD SUR LES MARCHÉS
D'AUJOURD'HUI, RENDEZ-VOUS SUR DURABLEPORTFOLIOS.COM**



Natixis Global Asset Management définit Durable Portfolio Construction comme une stratégie d'investissement qui vise à produire des rendements réguliers sur le long terme par la gestion des risques, la gestion de la volatilité et le renforcement de la diversification. Les retours sur investissement ne sont pas garantis.

Distribué en Suisse pour les investisseurs qualifiés par NGAM, Suisse Sàrl. Siège social : Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse. NGAM, Suisse Sàrl est une unité de développement de Natixis Global Asset Management, filiale de Natixis et la société holding d'un ensemble mondial de sociétés de gestion et de distribution spécialisées.

ADINT478-0714

LA PRÉVOYANCE EST UN FILM, PAS UN INSTANTANÉ

Entretien avec JEAN PIRROTTA et GÉRARD JOLIMAY

par Véronique Bühlmann

À POUSSER DES CRIS D'ORFRAIE À CHAQUE POUSSÉE D'INCERTITUDE, MÉDIAS, ASSUREURS ET LOBBYISTES DIVERS DÉSTABILISENT UN SYSTÈME QUI COMPTE PARMIS LES MEILLEURS EN EUROPE ET AU MONDE. LES CAISSES DE PENSION FONT BIEN LEUR TRAVAIL, INUTILE DE DONNER UN NOUVEAU TOUR DE VIS À LEUR CARCAN RÉGLEMENTAIRE, AU RISQUE DE LES ASPHYXIER ET DE FINIR PAR CASSER LE SYSTÈME DE MILICE ET PARITAIRE QUI A FAIT LE SUCCÈS DU MODÈLE SUISSE DE PRÉVOYANCE.

Le gendarme genevois des fondations et des institutions de prévoyance, l'Autorité cantonale de surveillance des institutions de prévoyance et des fondations du canton de Genève (ASFIP), compte parmi les acteurs les plus placides de la prévoyance. De sa surveillance des 307 institutions de prévoyance (IP) enregistrées dans le canton et qui totalisaient un bilan approchant les 50 milliards de francs à fin 2012, l'autorité tire des conclusions plutôt positives. L'augmentation de 8,7% du total du bilan des IP démontre « la bonne santé financière des caisses de pension genevoises », conclut l'autorité dans son rapport d'activité 2013. Depuis leur tour de contrôle, Gérard Jolimay et Jean Pirrotta, respectivement président du conseil d'administration et directeur de l'ASFIP, nous décrivent leur vision de l'écosystème de la prévoyance professionnelle. Selon vous, la réalité observée est bien meilleure que sa perception au sein du grand public.

Quelles sont les principales raisons de cette distorsion ?

ASFIP : Les mauvaises nouvelles se vendent mieux que les bonnes. C'est un fait et on peut difficilement s'y soustraire. L'évolution démographique, la complexification du cadre législatif, la situation financière difficile du 1^{er} pilier, le manque de transparence dans certains secteurs des assurances sociales et la situation des marchés financiers contribuent également à désécuriser le public. Par ailleurs, certains intervenants, qui ont tout intérêt à se montrer alarmistes, ne s'en privent pas. Je

**IL SERAIT IMPORTANT QUE
TOUS LES ACTEURS DU 2^E PILIER SOIENT
SOUVIS AU MÊME CADRE NORMATIF
ET QUE LES PRODUITS PROVENANT
DE L'ACTIVITÉ DANS LA PRÉVOYANCE
PROFESSIONNELLE REVIENNENT
INTÉGRALEMENT À LA PRÉVOYANCE
ET AUX ASSURÉS.**

pense par exemple aux assureurs. Acteurs majeurs de la prévoyance, ils doivent néanmoins réaliser des excédents dont une part est soustraite aux assurés pour être versée à leurs actionnaires, ce qui n'est pas le cas des autres acteurs. À cet égard, il paraît important que tous les acteurs du 2^e pilier soient soumis au même cadre normatif et que les produits provenant de l'activité dans la prévoyance professionnelle reviennent intégralement à la prévoyance et aux assurés.

Vous ne pouvez cependant pas nier qu'il va devenir de plus en plus difficile pour les caisses d'atteindre leurs objectifs ?

Certes, mais il ne faut pas se laisser submerger par des flux d'informations qui portent majoritairement sur le court terme. La prévoyance, c'est comme un film, une projection à très long terme et non pas un instantané !

Quels sont, à votre avis, les outils qui devraient permettre de renforcer la confiance dans le 2^e pilier ?



Jean Pirrotta et Gérard Jolimay

Sa complexité du domaine est la première entrave à sa compréhension et, par conséquent, à la confiance du public. Il faut donc travailler sur la transparence, notamment en matière de frais d'administration et de gestion de la fortune des caisses. Le but est que les assurés soient sûrs que l'argent de leurs cotisations est bien géré, dans le sens de leurs intérêts.

Le projet de Réforme prévoyance professionnelle 2020 est ambitieux puisqu'il touche plusieurs assurances et comprend des mesures fortes. Néanmoins, la réduction du taux de conversion contribue à affaiblir la confiance des assurés dans le 2^e pilier, dans la mesure où les assurés actifs risquent de s'interroger sur la pertinence du système de capitalisation si celui-ci n'est plus en mesure de garantir des prestations de retraite suffisantes. Cette

réduction du taux de conversion doit donc être limitée au maximum car elle représente un enjeu social majeur et un élément déterminant dans la confiance du public dans le 2^e pilier.

Du côté des acteurs de la prévoyance, il conviendrait également de fournir plus d'informations sur le long terme. Par exemple, au lieu de centrer l'attention sur les résultats comptables à court terme, il faut rappeler que l'horizon de la prévoyance est de 40 ans et que, sur cette période, les cycles économiques et financiers permettent de compenser les phases de crise. À l'heure actuelle, la très grande majorité des IP n'ont aucun problème et fonctionnent parfaitement. Le 2^e pilier est même une des assurances sociales qui parvient à s'autofinancer intégralement, ce qui n'est pas le cas de l'AVS ou de l'AI.

Il est également important de maintenir une assurance sociale qui s'appuie sur la solidarité et un cadre légal suffisamment souple pour permettre aux employeurs et aux employés de choisir la meilleure solution de prévoyance professionnelle. Globalement, il faut bien prendre conscience du fait que la critique systématique est contre-productive.

Elle incite à réformer en permanence un système qui fonctionne bien : personne ne s'est encore retrouvé privé de son 2^e pilier. Dans le pire des cas, le fonds de garantie est intervenu.

En dépit de votre rôle de surveillant, vous défendez un cadre réglementaire « light » ?

Effectivement. Nous ne sommes pas favorables à une surréglementation similaire à celle qui existe dans le domaine bancaire. Les IP doivent avoir une certaine marge de manœuvre, aux autorités de surveillance de détecter les problèmes assez tôt et d'intervenir dans le cadre d'une surveillance prudentielle efficace et adaptée au 2^e pilier. Notre mission consiste également à être à l'écoute et à aider les fondations à appliquer le cadre légal dans le but d'assurer la prévoyance professionnelle de leurs assurés (ndlr : selon le rapport annuel de l'ASFIP, en 2013, l'essentiel des demandes traitées par l'autorité de surveillance a porté sur les règlements de prévoyance (23%), les règlements de placement (18%) et les règlements sur les passifs actuariels (14%). Les plaintes et recours ont représenté 13% des demandes traitées. Ce taux est en forte augmentation

par rapport à l'année précédente mais, précisent les responsables, ces plaintes ne concernent que trois caisses, la hausse s'expliquant par le fait que plusieurs assurés d'une même caisse se sont trouvés dans des cas de liquidation partielle).

Dans votre rapport annuel 2013 vous constatez que l'évolution, la complexification et les enjeux de la prévoyance professionnelle nécessitent une professionnalisation accrue. Pourriez-vous être plus explicite ?

Dans la plupart des cantons, les autorités de surveillance des IP sont essentiellement composées de juristes. Or, les normes comptables et les dispositions touchant au financement étant de plus en plus nombreuses et complexes, il devient nécessaire de diversifier les compétences, par exemple en engageant des réviseurs capables d'analyser les bilans et des actuaires en mesure de comprendre les problématiques des caisses de pension, par exemple lorsqu'elles ont une forte proportion de rentiers.

Les compétences au sein de l'autorité de surveillance doivent donc refléter celles de la prévoyance professionnelle, c'est la raison pour laquelle nous avons pris la décision de nous orienter vers des profils très spécifiques. D'ailleurs dans toutes nos interventions, nous appliquons la règle des « quatre yeux », à savoir un contrôle juridique doublé d'un contrôle financier ou/et actuariel. Et ce, tout en maîtrisant les coûts, puisque notre plafond d'émoluments annuels de surveillance compte parmi les plus bas de Suisse ! \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans





Un avantage parmi les nombreux avantages que présentent nos modules de sécurité: nous regroupons la planification du patrimoine et de la prévoyance et vous fournissons un conseil complet.

8 Agences Générales en Suisse Romande
Nous vous renseignons volontiers au numéro
00800 24 800 800

Votre sécurité nous tient à cœur.
www.baloise.ch

QUEL EST LE BON TAUX DE CONVERSION ?



PROF. DR. OLAF MEYER, Profond

AU MOMENT DE SA RETRAITE, LE SALARIÉ DOIT OPTER POUR UN CAPITAL OU UNE RENTE. L'INTÉRÊT DE L'UN OU DE L'AUTRE DÉPEND ESSENTIELLEMENT DU TAUX DE CONVERSION, UN TAUX QUI CACHE QUELQUES SURPRISES !

Pour convertir le capital en rente, les caisses de pension utilisent le taux de conversion¹. Bien qu'un taux de 6,8% soit prescrit pour l'avoir vieillesse obligatoire, en pratique cette règle est contournée, la partie surobligatoire de l'avoir vieillesse étant convertie à un taux plus bas. Prenons l'exemple suivant : un assuré place 50 000 francs dans la partie surobligatoire et 100 000 dans la partie obligatoire. La caisse de pension définit un taux de conversion « tout compris » de 5,5% qui correspond à une rente de 8250 CHF. Dans ce cas, la partie surobli-

gatoire ne s'élève qu'à 1450 francs (8250 CHF - 6800 CHF), qui correspondent à un taux de conversion (TC) effectif de 2,9% !

UN PUISSANT INSTRUMENT DE REDISTRIBUTION

Nombre d'assurés ne sont pas conscients de ce désavantage, et les institutions de prévoyance qui fonctionnent de cette manière ne sont pas très explicites sur le sujet. Beaucoup ignorent également que les rachats d'années de coti-

DANS LES CAISSES DE PENSION D'ENTREPRISES, ON CONSTATE SOUVENT QUE L'OBTENTION DE RENTES ÉLEVÉES EST SUBORDONNÉE À D'AUTRES CRITÈRES. ON PEUT DONC SE DEMANDER SI LES REPRÉSENTANTS DES TRAVAILLEURS DÉFENDENT SUFFISAMMENT LEURS INTÉRÊTS.

sations sont souvent comptabilisés dans la partie surobligatoire. Il est donc essentiel de connaître à tout moment la répartition de ses avoirs entre partie obligatoire et partie surobligatoire.

Globalement, la pratique qui consiste à appliquer des TC différents selon les types d'avoirs conduit à une redistribution importante des assurés à avoirs élevés vers ceux dont les avoirs sont faibles. Il s'agit là du deuxième facteur de redistribution qui, de manière presque inaperçue, prend le relais de la redistribution entre actifs et retraités. On peut donc se demander si le fait de rétablir un certain équilibre dans

la répartition actifs/retraités en créant une nouvelle redistribution améliore vraiment la situation.

Dans la plupart des cas, il n'est pas possible de recevoir une rente pour la partie obligatoire et un capital pour le surobligatoire. Pourtant, cette façon de faire serait idéale dans bien des cas, puisqu'elle permettrait d'éviter la «taxe compensatoire» sur la partie surobligatoire. L'exemple de calcul donné ci-dessus, frappant mais typique, explique le peu d'intérêt des assurés au bénéfice d'une prévoyance surobligatoire pour les rentes.

DE NOUVEAUX RISQUES POUR LES ASSURÉS

À l'avenir, compte tenu de la baisse tendancielle des TC, les rentes consenties paraîtront si faibles que le retrait de capital sera systématiquement privilégié par les assurés qui y verront la solution la plus intéressante d'un point de vue strictement financier. Cependant, en favorisant le retrait en capital au détriment de la rente, c'est non seulement le risque de placement mais aussi le risque de longévité que l'on reporte sur des assurés qui ne sont pas toujours bien préparés à assumer de telles responsabilités. Précisons cependant que la rente vieillesse peut s'accompagner de droits à une rente de veuve ou d'orphelin. Et ceci est également un facteur déterminant pour le choix entre rente et capital. Une personne seule, sans enfant à charge, ne peut faire profiter ses proches de ces prestations en cas de décès. De plus, il est nettement plus simple de léguer un capital.

Profond a de tout temps offert des prestations élevées aux actifs et aux retraités. Le TC a certes été ramené de 7,2% à 6,8%. Mais il reste, à ce niveau, l'un des plus élevés de Suisse et s'applique aux parties obligatoire et surobligatoire. Il n'y a donc pas redistribution des rentes élevées vers les rentes plus faibles. Reste la redistribution entre retraités et actifs qui, depuis 2008, a favorisé les premiers. Le déséquilibre devrait néanmoins se résorber ces prochaines années, sachant qu'il restera toujours possible de faire bénéficier aux retraités des rendements élevés des bourses les années fastes au travers de versements uniques (boni).

LE TC, AU CŒUR DU BON CHOIX

Le taux de conversion dépendant fortement des revenus des capitaux placés et de l'espérance de vie, il ne peut être uniforme. Dans ce contexte, il est donc regrettable que les travailleurs n'aient que peu d'influence directe sur le choix de l'institution qui leur versera leurs rentes. Et le fait que la réglementation exclue toute concurrence ne joue pas en leur faveur.

En pratique cependant, les PME peuvent donner une grande importance à ce critère lors de leur affiliation à une fondation collective ou à une assurance. Mais cela signifie que les employés membres des organes décisionnels doivent bien comprendre ces mécanismes. Dans les caisses de pension d'entreprises, on constate souvent que l'obtention de rentes élevées est subordonnée à d'autres critères. On peut donc se demander si les représentants des travailleurs défendent suffisamment leurs intérêts.

Le concept de fondation collective évite le conflit d'intérêts entre employeurs et employés, car dans ce cas, il n'existe pas d'employeur dominant qui serait tenté d'imposer sa propre vision. En effet, la fondation collective étant une société indépendante, elle possède sa propre philosophie à laquelle on est libre d'adhérer ou non. Profond, pour sa part, prend les risques de placement et de longévité au travers d'un taux de conversion élevé. Elle défend donc un niveau de prestations élevées à un prix raisonnable. \

- 1) Un capital de 100 000 francs converti à un TC de 5% correspond à une rente annuelle de 5000 francs. Versée pendant vingt ans, cette rente «consomme» tout le capital initial. Durant toute cette période, le capital ne diminue que progressivement, il peut être placé de manière à dégager des intérêts. S'ils s'élèvent en moyenne à 3%, la rente peut atteindre environ 6500 francs par an. Au terme de ces vingt ans, même si le capital est épuisé, la rente continuera d'être versée, ce qui constitue une assurance en cas de «longévité».

Horizon Corporate Finance

Votre partenaire pour des transmissions
d'entreprise réussies



*« Sans langage commun,
les affaires ne peuvent être conclues »*

Confucius

cours des Bastions 3 bis
CH — 1205 Genève
info@horizoncorpfin.ch
www.horizoncorpfin.ch



IL EST MINUIT DR SCHWEITZER

Entretien avec PASCAL PAYOT et MICHEL JUVET, Bordier & Cie
par Véronique Bühlmann

QUELQUES INCERTITUDES PLANENT-ELLES SUR LES RETRAITES ? POUR LES INDÉPENDANTS, CHEFS D'ENTREPRISE ET CADRES SUPÉRIEURS, IL EST PLUS QUE TEMPS DE REPENSER LEUR PRÉVOYANCE DANS LE CADRE D'UNE PLANIFICATION PATRIMONIALE GLOBALE. PASCAL PAYOT ET MICHEL JUVET, RESPECTIVEMENT CONSEILLER EN PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE ET ASSOCIÉ DE BORDIER & CIE, EN PRÉCISENT LES ENJEUX.

Depuis quelques années, la banque s'est renforcée sur le segment local et a mis en place une nouvelle structure de conseil qui se consacre à la planification financière individuelle et notamment à la prévoyance hors obligatoire, en partenariat avec Elite Fondation de prévoyance. À qui s'adresse cette offre ?

Pascal Payot : Le critère numéro un est le montant du salaire annuel. En effet, la LPP n'impose d'assurer le salaire annuel que sur la partie comprise entre 24 570 et 84 240 francs. Par conséquent, dès que le salaire annuel dépasse ce plafond, il n'est plus du ressort de la prévoyance obligatoire. Pour donner un exemple simple, imaginons un salaire de 200 000 francs : la LPP n'assurera qu'un maximum de 60 000 francs. Il existe donc un défaut de prévoyance important dans ce type de situation.

Quelle est l'importance du marché de la prévoyance hors obligatoire ?

Pascal Payot : Il faut distinguer la prévoyance professionnelle surobligatoire ou hors obligatoire classique, c'est-à-dire la prévoyance professionnelle qui dépasse le minimum instauré par la LPP, de celle réalisée dans le cadre d'institutions de prévoyance permettant le libre choix de la stratégie de placement constituée sur la partie du salaire annuel excédant 126 360 francs par an.

Cette dernière concerne environ 10% de la population active et elle est estimée à quelque 30 milliards de francs, donc un montant relativement faible par rapport à la prévoyance professionnelle traditionnelle évaluée à 660 milliards. C'est l'une des raisons pour lesquelles les très grands acteurs ne se sont pas particulièrement intéressés à ce marché. Ils le sont d'autant moins qu'il exige une technicité particulière : il s'agit d'artisanat de la prévoyance où les solutions sont « sur mesure ».

Vous insistez en effet sur la gestion « sur mesure » de la prévoyance hors obligatoire puisque « la stratégie est définie par l'assuré en fonction de ses propres besoins », besoins qui ne seraient pas couverts par les

caisses traditionnelles. Pouvez-vous préciser ?

Michel Juvet : La stratégie choisie doit se comprendre dans le cadre d'une planification financière globale. Elle dépendra de l'histoire, de l'actualité et du futur financiers de chaque individu. On pourrait presque parler d'un investissement personnel, à cette restriction près, qu'il doit respecter les normes définies par la législation sur la prévoyance professionnelle. La stratégie choisie dépendra donc de votre âge, qui détermine la longueur de votre horizon

**VOUS N'ÊTES DONC PLUS
CONSOMMATEUR, MAIS
BIEN ACTEUR DE VOTRE
PROPRE PRÉVOYANCE.**

d'investissement, de votre situation de famille, du rôle que vous assignez à cette épargne au sein de l'ensemble de votre patrimoine. A ce titre, nous offrons notre savoir-faire de gestion de fortune privée dans le cadre de la prévoyance professionnelle individualisée. Dans le cadre des dix grilles d'investissement proposées, vous pouvez également imposer certaines contraintes comme par exemple, exclure certains types d'investissement, voire certaines devises. Vous n'êtes donc plus consommateur, mais bien acteur de votre propre prévoyance.

Votre palette est donc relativement vaste, du moins en regard de ce qui est généralement proposé en matière de grilles d'investissement. Comment s'orientent les choix de votre clientèle ?

Pascal Payot : Bien qu'ils apprécient l'étendue de cette offre, ils restent plutôt conservateurs et optent pour les profils qui ne présentent que peu, voire pas de risques. Dans le contexte actuel, cela correspond à des portefeuilles qui possèdent 20 à 25% d'actions.



essencedesign.com

PROTÉGEZ VOS LIQUIDITÉS

L'ASSURANCE D'UN REVENU RÉGULIER ET GARANTI

La rente certaine est le produit qui s'adapte parfaitement à votre situation, que ce soit pour financer une préretraite ou en complément d'une rente viagère. Fiscalement attrayante, elle est l'outil idéal pour vous aider à réaliser votre projet de vie en toute sérénité.

La sécurisation de patrimoine est affaire d'experts. Nous sommes ces experts.



RENTES GENEVOISES

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

T +41 22 817 17 17
www.rentesgenevoises.ch



Pascal Payot

Serait-ce un effet de l'âge ?

Michel Juvet : Effectivement, la moyenne d'âge de cette clientèle oscille entre 50 et 55 ans, en général la période de la vie où le capital a été constitué. Idéalement, en vue de la retraite, il vaudrait mieux rentrer aux alentours de 40 ans. Ainsi l'horizon d'investissement serait plus long et permettrait donc d'être plus agressif.

Le hors obligatoire a également l'avantage de permettre une certaine optimisation fiscale. Par quel biais ?

Pascal Payot : Essentiellement au travers du rachat d'années de cotisations. Il convient donc de les planifier de manière à réduire l'imposition. Et l'économie peut être significative puisqu'à un taux marginal d'imposition de 40 %, chaque franc de cotisation peut ne coûter que 60 centimes !

Vous soulignez également que ce type de prévoyance n'est pas exposé au risque de longévité. Comment cela s'explique-t-il ?

Pascal Payot : À l'heure de la retraite, soit entre 58 et 70 ans, notre partenaire Elite Fondation de prévoyance prévoit, en principe, le versement de capitaux. Cela dit, il existe une possibilité de rente mais, dans ce cas, la fondation achète une rente auprès d'une assurance au moyen d'un versement unique : le risque de longévité est donc totalement sous-traité à l'assureur.

La transparence est aussi mentionnée comme l'un des avantages du hors obligatoire. En quoi est-il plus transparent que la prévoyance traditionnelle ?

Pascal Payot : Dans les fondations traditionnelles, on estime que les frais annuels moyens par assuré varient entre 500 et 700 francs. Mais ce calcul ne tient pas compte de coûts cachés. J'entends par là le fait que si le rendement de la fortune est de 5 %, il n'en revient finalement que 2 à 3 % aux assurés. Dans notre cas de Elite Fondation, si le rendement est de 5 % net, l'assuré sera crédité de 5 %, tous les frais facturés étant clairement définis dans un règlement.

Quels sont vos liens avec la fondation Elite ?

Pascal Payot : Nous avons conclu un contrat de collaboration aux termes duquel nous sommes banque dépositaire pour les titres et gestionnaire de fortune (ndlr : aux côtés de cinq autres banques). Ce partenariat n'est pas exclusif, ni pour Bordier & Cie, ni pour Elite Fondation de prévoyance. Cependant les plates-formes qui offrent ce type de personnalisation de l'offre sont peu nombreuses, une dizaine tout au plus.

Planifier sa retraite est indispensable. Gérer ses avoirs l'est tout autant. Mais trouver un gérant de qualité capable de penser long terme s'avère difficile. En mai dernier, la banque se dotait d'un Global Advisory Board afin d'accroître sa capacité d'analyse financière, économique, technologique et géopolitique « dans le but de se projeter à moyen terme sur les grands enjeux stratégiques futurs ». Quelle est la valeur ajoutée pour vos clients ?

Michel Juvet : Dans notre activité quotidienne nous sommes souvent très absorbés par le court terme si bien que les perspectives à cinq ans tendent à être occultées. Grâce à ce comité d'experts chevronnés que nous rencontrons quatre fois par an, mais avec lesquels nous maintenons un contact régulier, nous acquérons une nouvelle manière d'aborder les événements, nous avons accès à des informations qui ne sont pas forcément mises en valeur ailleurs. C'est donc tout bénéfique pour ce qui concerne l'ensemble de la gestion à long terme et la prévoyance en particulier.

Depuis l'introduction de la prévoyance professionnelle obligatoire en 1985 la situation a beaucoup évolué. Quels ont été, selon vous, les changements majeurs ?

Michel Juvet : Nous avons traversé plusieurs crises qui nous ont amené à nous interroger sur la stabilité des structures mises en place. Dans quelques cas, la crise de 2008 s'est traduite par la nécessité de recapitaliser les caisses. Elle a donc mis en évidence certaines

CE N'EST PAS PARCE QUE LES RENDEMENTS OBLIGATAIRES SONT AU PLUS BAS QU'IL FAUT ALLER PRENDRE DES RISQUES AILLEURS

failles et induit un élément de doute quant à la qualité de la prévoyance professionnelle. Par ailleurs, avec des rendements financiers de plus en plus faibles depuis quelques années et la prise de conscience des limites de l'État providence, la prévoyance a changé de visage. Ce n'est plus le long fleuve tranquille des années 80 ! Les nouvelles générations doivent impérativement se poser la question de savoir s'il leur faut, ou non, un coussin supplémentaire pour espérer maintenir leur niveau de vie à la retraite.

La baisse des rendements des instruments financiers traditionnels incite à se retourner vers les actifs dits « réels ». S'agit-il d'un effet de mode ou d'une solution durable ?



Michel Juvet

Michel Juvet : Les actifs réels sont complémentaires, mais je ne pense pas qu'ils aient un comportement plus adéquat que les autres sur le long terme. Basculer sur l'immobilier ou les matières premières, c'est simplement basculer sur des actifs qui ont un autre cycle que celui des actifs financiers traditionnels. Et pour ce qui concerne le marché en francs suisses, il n'existe pas de véritable diversification sur les actifs réels.

Les règles fondamentales du placement restent invariables. Tout actif doit pouvoir être analysé, négocié rapidement et transparent. Ce n'est pas parce que les rendements obligataires sont au plus bas qu'il faut aller prendre des risques ailleurs. On ne peut pas créer des rendements pour créer des rendements. Pendant quelques années encore, il faudra s'accommoder des faibles performances du marché. Cela rend la situation des caisses plus difficile mais incite à se poser les bonnes questions. Compte tenu de ce facteur et de l'accroissement de la longévité, faut-il augmenter le financement de la prévoyance (cotisation, durée du travail...), réduire les prestations ou encore accorder plus de poids aux actions dans les portefeuilles des institutions de prévoyance ? \

LES NOUVELLES APPROCHES DE L'INVESTISSEMENT



MARÇAL DECOPPET, Directeur, La Collective de Prévoyance, Copré

EN 14 ANS, LE TOTAL DES BILANS DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE SUISSES A PROGRESSÉ DE + 57,1 % ET LE NOMBRE D'ASSURÉS ACTIFS DE + 20,1 % ! LORSQU'UN PROBLÈME CHANGE DE TAILLE, IL CHANGE DE NATURE : LA PRÉVOYANCE VÉRIFIE PARFAITEMENT CET ADAGE.

Pour bien prendre la mesure du problème, il faut considérer ce qui suit : le rendement des emprunts de la Confédération à dix ans, qui fournissent la référence pour ce qu'on appelle communément le taux sans risque, a fondu de 4,8% en 1985 à 0,69% en juillet 2014. Dans le même temps, le taux minimum de rémunération des avoirs du 2^e pilier, qui définit la rémunération minimum des capitaux d'épargne, est passé de 4% à 1,75% !

Quel rapport entre ces chiffres et « les nouvelles approches d'investissement » ? L'équation est simple. En 1985, le taux minimum est infé-

rieur de 0,8% au taux sans risque, alors qu'en 2014 il lui est supérieur de 1,06%. Cela signifie qu'il suffisait, en 1985, de placer la fortune de l'institution en obligations de la Confédération à dix ans (4,8%) pour être sûr d'assumer 100% de l'obligation de rendement des capitaux d'épargne (minimum 4%) ainsi qu'une bonne partie des frais administratifs. En revanche, en 2014, la même politique de placement ne couvrirait plus que 39,4% de l'obligation de rémunération minimum !

TROP D'ASSURANCE NUIT

Confrontée à cette évolution, chaque institution de prévoyance a dû naturellement réfléchir à sa capacité à y faire face. Pour les compagnies d'assurance, qui figurent parmi les plus importants intervenants du marché de la prévoyance, cette situation représente un véritable casse-

**ON EN VIENT
À SE DEMANDER SI LES
ASSUREURS ONT BIEN LEUR
PLACE DANS LA PRÉVOYANCE-
VIEILLESSE, CAR LEUR
STRUCTURE JURIDIQUE ET
LEUR STATUT LES RENDENT
PEU CONCURRENTIELS
DANS CE DOMAINE.**

tête. En effet, étant soumises à des contraintes légales liées à leur statut d'assurance et de société anonyme, elles ne peuvent bénéficier pleinement des possibilités de réduction de charges et d'augmentation de revenus qu'ont d'autres institutions qui ne sont pas tenues aux mêmes règles. On en vient donc à se demander si les assureurs ont bien leur place dans la prévoyance-vieillesse, car leur structure juridique et leur statut les rendent peu concurrentiels dans ce

domaine. D'ailleurs, pour quelle autre raison les assureurs se plaignent-ils systématiquement, et depuis plusieurs années, du niveau d'un taux minimum qu'ils jugent trop élevé ?

GÉRER LE 3^E COTISANT

Les autres institutions, qui n'ont ni actionnaires ni obligation de garantie, possèdent l'avantage de pouvoir utiliser une structure de gestion plus légère et de pouvoir prendre plus de risques dans la gestion de leurs actifs. Elles bénéficient donc pleinement du rôle de « troisième cotisant » que remplissent les marchés. Encore faut-il que l'allocation des actifs soit réalisée de manière à en profiter au mieux !

En pratique, cela signifie qu'il faut adopter une politique de placement qui optimise le rapport risque/rendement. Pour y parvenir, l'institution doit considérer ses placements en estimant leurs risques. Pour les placements à revenus fixes, comme nous l'avons constaté plus haut, leur rendement est devenu anémique et ce, même en augmentant sensiblement les risques.

Après l'éclatement de la « bulle internet » de 2001, les espoirs se sont tournés vers les placements alternatifs. Mais l'expérience a fait long feu : les dégâts occasionnés par la crise de 2008 ont été tels que le montant nominal des investissements alternatifs n'a pas progressé entre 2008 et 2012, plafonnant à environ 27 milliards de francs. Cela n'a pas été le cas du private equity qui, sur cette même période, a pratiquement doublé, passant de 3,9 à 7,8 milliards de francs.

Dès le début des années 2000, l'immobilier a également constitué un intéressant moyen d'augmenter les rendements, jusqu'au moment où l'étroitesse du marché a provoqué une augmentation des prix qui a induit une forte chute des rendements, au point qu'à l'occasion de nouveaux achats ils ne rémunèrent bien souvent pas suffisamment les risques inhérents à cette classe d'actifs.

Depuis quelques années, un nouveau type d'investissement, le placement indiciel, semble marier de manière optimum coûts réduits et pleine participation aux marchés. La modicité de son prix (0,06 % à 0,10 % pour des tranches de 100 millions et plus), doit toutefois être appréciée à la lumière des caractéristiques de ce marché : les banques capables de fournir cette prestation sont en nombre très restreint et leur modèle de pricing agressif les oblige à rechercher les volumes. De ce fait, l'accumulation de montants importants sur un nombre limité de fournisseurs crée un risque systématique. Il peut cependant être mitigé par la diversification des actifs. C'est la voie choisie par Copré qui associe à la quote-part d'investissements indiciaux une proportion relativement importante d'investissements immobiliers suisses, et étrangers depuis 2015, ainsi que de nouvelles classes d'actifs telles que le private equity et les infrastructures.

PRIVILÉGIER LES NICHES

L'une des raisons de l'attrait de ces placements alternatifs réside dans le fait qu'ils sont souvent effectués dans des environnements ou à l'aide de véhicules de placement moins réglementés et, qu'en fonction de leur prime

d'illiquidité, ils tendent à fournir des rendements à long terme supérieurs à ceux de l'obligataire. Le private equity revêt aujourd'hui un intérêt particulier car, outre le lien étroit qu'il constitue entre les investisseurs et le marché des jeunes entreprises, il pourrait bien devenir le moyen de financement privilégié de renouvellement et

LE PRIVATE EQUITY POURRAIT DEVENIR LE MOYEN DE FINANCEMENT PRIVILÉGIÉ DE RENOUVELLEMENT DE NOS INFRASTRUCTURES SOCIALES.

de complément de nos infrastructures sociales (hôpitaux, EMS et autres structures de soins). Dans une société vieillissante, où l'État peine à trouver les revenus pour financer ses investissements, l'apport des fonds du secteur privé à travers des structures d'investissement légères et flexibles, prévoyance incluse, est promis à un bel avenir.

D'une manière générale, on doit constater que le gérant d'avoirs de prévoyance adopte, avec le temps et la diminution progressive du taux sans risque, une approche d'investissement de plus en plus proche de celle de l'investisseur institutionnel standard : il réduit les charges d'exploitation et cherche des opportunités de revenu en exploitant les niches que constituent les marchés moins réglementés ou plus atypiques. Ces niches demandent toutefois beaucoup plus d'attention dans leur choix et leur suivi. Copré l'a bien compris en adoptant une politique de placement à la fois innovante, raisonnable et diversifiée. \



LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA PRÉVOYANCE

Entretien avec IANIGO MINISINI,
Directeur régional Suisse romande/Tessin, la Bâloise Assurance SA

La Bâloise Assurance SA a réalisé de très bons résultats lors du bilan semestriel 2014, comment envisagez-vous l'avenir ?

Je vois l'avenir de la Bâloise avec optimisme et confiance. Nous sommes une compagnie d'assurances mais nous sommes aussi la Baloise Bank SoBa. Ce modèle d'affaires est unique et présente de nombreux avantages en termes de sécurité et de praticité pour notre clientèle. Nous sommes à même de nous occuper de la situation globale de nos clients avec des conseils personnalisés et des produits d'assurances et bancaires. Nous avons également un positionnement fort sur la sécurité de nos clients, des biens et des personnes. Nous axons notre approche sur la prévention. Notre slogan, « Votre sécurité nous tient à cœur », veut vraiment dire que nous nous préoccupons en premier lieu de la sécurité du client. De plus, nous privilégions le développement et la formation de nos collaborateurs. À ce sujet, nous avons donc décidé de certifier tous nos collaborateurs auprès de l'Association pour la Formation professionnelle en Assurance. Enfin je suis optimiste grâce à notre palette de produits et de services innovants.

Quels sont aujourd'hui les défis de la prévoyance professionnelle ?

Je vois trois défis principaux. Le premier est lié à un fait positif en soi, l'augmentation de l'espérance de vie, qui a des conséquences sur le financement des rentes de vieillesse. Le deuxième défi concerne la rentabilisation des avoirs. Nous avons des normes légales qui fixent la rentabilité alors que le marché des placements est à des taux très faibles. Nous devons donc allier un taux minimum défini et une prise de risque limitée. Le troisième défi est lié aux normes légales qui génèrent de la lourdeur en termes de gestion et d'administration, posant au final la question de la répartition des coûts.

Quelle est la philosophie de la Bâloise dans le domaine de la prévoyance ?

Notre client est conseillé par un seul partenaire, capable de répondre à ses attentes par une approche globale à 360°. Nos conseils sont basés sur l'écoute du client, de ses besoins, de ses attentes et de ses projets. Je suis d'avis que le métier de conseiller en assurances doit apporter des solutions financières sécurisantes pour le client, sa famille et son entreprise. C'est un métier à grandes responsabilités qui va au-delà de la vente de produits.

Dans quelle mesure la Fondation collective semi-autonome Perspectiva exprime-t-elle votre conception de la prévoyance ?



Perspectiva répond tout d'abord à une attente du marché et à un certain segment de clientèle. Elle est la solution idéale pour les PME qui n'ont pas la taille suffisante pour assumer elles-mêmes le risque d'intérêt et qui grâce à la mise en commun de leurs avoirs peuvent obtenir la masse critique permettant une bonne répartition des risques et obtenir également des rendements supérieurs. Elle est aussi une alternative à l'assurance complète. La gestion est confiée à la Baloise Asset Management.

Existe-t-il une place pour l'innovation dans la prévoyance ?

D'une part, l'innovation doit être recherchée dans la flexibilité des produits. La vie de nos clients change. Leur situation, qu'elle soit familiale, financière ou professionnelle, évolue. Nos solutions doivent donc avoir une certaine souplesse afin de répondre favorablement à ces changements. D'autre part, l'innovation touche également la rentabilité de la prévoyance. Il s'agit de trouver des solutions en fonction du profil du client. Et finalement, nous travaillons pour sa sécurité. Le rapport de confiance est fondamental. Il se construit par la qualité de notre conseil et de notre professionnalisme. Ainsi la plus grande des innovations se trouve dans la qualité du conseil personnalisé que l'on offre à nos clients. \



EUROPEAN
PRIVATE BANKERS

**Adapté à vos besoins,
partout en Europe.**



KBL European Private Bankers vous offre des solutions globales en s'appuyant sur son réseau de banques privées locales.

AMSTERDAM | BRUXELLES | LUXEMBOURG | GENÈVE | LONDRES
MADRID | MONACO | MUNICH | PARIS

WWW.KBL.LU

LA CAISSE PUBLIQUE NE RÉDUIRA PAS LE COÛT DES PRIMES MALADIE



RICHARD RACINE, fondateur et directeur d'hpr groupe

Le 28 septembre prochain, nous sommes amenés à nous prononcer sur l'initiative « pour une caisse publique d'assurance-maladie ». L'objectif, clairement annoncé par le comité d'initiative, est de « remplacer plus de 60 caisses-maladie privées par une seule institution de droit public comprenant des agences cantonales ». Cette votation ne concerne que l'assurance de base, une assurance sociale et obligatoire, gérée, il est vrai, par des assureurs privés.

Un des arguments en faveur d'une caisse publique avancés par le comité d'initiative est l'interruption de la hausse des primes maladie, hausse qu'il estime due aux efforts de marketing des compagnies d'assurance pour capter les « bons risques » et aux frais administratifs.

Préconiser la création d'une caisse d'assurance-maladie publique dans l'espoir de faire diminuer les primes, ou au moins de les stabiliser, paraît illusoire si l'idée qui la sous-tend est celle d'agir sur les seuls frais de gestion des assureurs. Dans la pratique, ceux-ci n'excèdent

jamais 8% de la totalité des primes. La caisse publique aurait de toute manière des frais d'administration des assurés, des primes, des sinistres, etc. Le coût du marketing, quant à lui, ne représente qu'une toute petite partie des frais de gestion.

Il est bien sûr hors de question de prétendre que les assureurs n'ont aucune responsabilité dans la hausse des primes et il est évident qu'il reste, dans ce domaine, une marge de manœuvre non négligeable :

- Responsables de l'administration des primes, les caisses ont le devoir de ne fournir que les prestations d'assurance motivées et nécessaires. Elles doivent donc non seulement contrôler soigneusement les factures, mais aussi en vérifier l'aspect économique (prise en compte des progrès médicaux et techniques). Il n'est pas sûr qu'elles y parviennent complètement à l'heure actuelle.
- Le manque de transparence jette le discrédit sur leur gestion et donne malheureusement à penser qu'elles ont « quelque chose à cacher ».
- L'augmentation continue des primes ne contribue pas à leur popularité, mais il n'en demeure pas moins que les assurances gèrent de plus en plus d'argent. Cela peut expliquer une certaine passivité.
- Enfin, les rétroactions confèrent aux assureurs une responsabilité objective dans la hausse des coûts.

L'agacement des assurés face au constat que les primes augmentent plus vite que les coûts de la santé est tout à fait légitime et compréhensible. Les restitutions de primes dans les cantons de Genève et de Vaud ont confirmé à la population que les assureurs ont trop facturé.

Ces erreurs de gestion sont regrettables car ce n'est pas le fonctionnement des assurances-maladie qui devrait être au centre du débat. Je m'explique : les assureurs se trouvent objectivement « en bout de chaîne » dans le processus de la hausse des primes. Les traitements sont en général achevés et les coûts relatifs sont alors un état de fait. Les assureurs sont souvent critiqués parce que leur rôle est plus « visible » - ce sont eux qui communiquent chaque année les nouvelles primes !

Celles-ci sont essentiellement le reflet des coûts de la santé (92%). De nombreuses études le prouvent, les véritables causes de la hausse des coûts de la santé sont :

- le vieillissement démographique
- les progrès de la médecine
- la surpopulation médicale
- la surconsommation médicale

Ce sont sur ces éléments-là que nous devons réfléchir et travailler afin de faire baisser les coûts de la santé et par conséquent les primes. Une caisse publique sans modification des habitudes de consommation médicale et sans planification hospitalière cohérente ne résoudra pas le problème. Comment justifier la présence, à 60 kilomètres de distance, des HUG et du CHUV disposant, dans bien des secteurs médicaux, des mêmes appareils ultra-technologiques et hors de prix ?

EN BREF

Richard Racine est fondateur et directeur d'hpr groupe, société romande spécialisée depuis 26 années dans le courtage en assurances et en prévoyance professionnelle.

En mars 2014, il est l'un des créateurs de l'alliance Swiss Risk & Care en réunissant sous la même bannière hpr groupe, Unirisc Group et Unicare, devenant alors le premier courtier romand.

En 2002, il réalise un rapport sur la demande du conseiller d'État Pierre-François Unger étudiant la faisabilité et l'opportunité de la création d'une caisse publique genevoise ou romande d'assurance-maladie.

Selon les statistiques de la Fédération des médecins suisses (FMH), 33 242 médecins exercent en Suisse, ce qui représente une augmentation de 4,3% par rapport à l'année précédente. Or la hausse est constante depuis 1960 (Bulletin des médecins suisses, n°12, 2014). Et c'est sans compter les autres prestataires de soins, tels que les pharmaciens et physiothérapeutes. La loi de l'offre et de la demande s'applique ensuite et la population surconsomme du médical.

Notre médecine est renommée mondialement pour sa qualité. Nous sommes très exigeants et avons sans doute bien raison de l'être. Cela étant dit, nous avons certainement des habitudes d'enfants « gâtés » et l'on s'étonne ensuite que cela ait un coût...

Une caisse publique pour accéder à la transparence et à l'objectivité des coûts peut être envisagée. À notre avis, cet argument n'est cependant pas décisif : la préoccupation des assurés et des pouvoirs publics est avant tout la hausse des primes. La demande de transparence ne fait qu'en découler.

Parce que l'espoir serait grand, on peut parier que, dans le cas de l'acceptation par le peuple de l'initiative, l'opinion publique se montrerait plus exigeante à l'égard d'une caisse unique, dont elle attendrait probablement, à court terme, des résultats tangibles : transparence, efficacité administrative et, surtout, primes sensiblement moins chères. On peut présumer que les critiques tomberaient rapidement et sans forcément revêtir l'objectivité requise, si les résultats escomptés n'arrivaient pas rapidement. \

INVESTISSEMENT LUCRATIF

**TERRAIN AGRICOLE
AU BORD DE LA VILLE DE
GENÈVE À VENDRE.**

**Achat possible pour
les personnes qui ne sont pas
des exploitants agricoles.**

**Contact : Moritz Fecker
tél. + 41 79 324 26 00, Dottenwil, 9300 Wittenbach SG**



LE NON COTÉ A LA COTE

Entretien avec HANSPETER BADER
par Véronique Bühlmann

RÉSISTANT, DÉCORRÉLÉ, LE PRIVATE EQUITY REVIENT DANS LES PORTEFEUILLES DES INVESTISSEURS AUX CÔTÉS D'AUTRES ACTIFS NON COTÉS. DÉSORMAIS BIEN MESURÉ EN TERMES DE RISQUES GRÂCE À UN INDICATEUR DÉVELOPPÉ PAR UNIGESTION ET L'EPFL, IL DEVRAIT SÉDUIRE LES DÉSESPÉRÉS DU RENDEMENT.

« Le private equity a montré qu'il était une classe d'actifs sérieuse. Celui qui a procédé à des investissements réguliers dans cet actif depuis 10 à 15 ans a pu dégager un rendement annuel moyen de l'ordre de 10 à 12%. De plus il a relativement bien traversé la crise de 2008, perdant 20 à 25% alors que les bourses d'actions chutaient d'environ 40%. Ainsi le private equity livre grosso modo ce qu'il promet », constate Hanspeter Bader, responsable Private Assets chez Unigestion.

Cela explique en partie le regain d'intérêt des investisseurs pour cet actif. Mais l'investisseur en private equity de 2014 est bien différent de celui de 2006. Alors que ce dernier allait essentiellement y chercher de très belles performances, l'investisseur actuel a d'autres priorités, et c'est la raison pour laquelle il est susceptible de s'intéresser à toute la palette des investissements non cotés. Alors que les uns répondent au besoin d'un retour rapide de liquidités, d'autres offrent une protection contre la hausse des taux ou contre l'inflation. De plus, la crise de 2008 étant passée par là, les investisseurs privilégient aujourd'hui les solutions « sur mesure ». « Ils veulent pouvoir exercer un contrôle sur la structure, sur la stratégie d'investissement et jusqu'au contenu. La transparence doit être totale », explique Hanspeter Bader.

Et s'il est un élément de transparence qui prédomine dans ce type d'investissement, c'est bien celui du risque. En effet, l'évaluation de ce dernier posait un certain nombre de problèmes. La volatilité, mesure traditionnelle du risque pour les actifs cotés, s'avère pour eux, un piètre indicateur. D'une part, les valorisations des actifs ne sont que trimestrielles et d'autre part elles sont auto-corrélées. Ainsi la faible volatilité du PE ne fait que refléter cette situation et non pas le risque réel des investissements.

DE LA VÉRITÉ DU RISQUE

Confronté à cette situation, Hanspeter Bader qui, rappelons-le, allie volontiers pratique et théorie puisqu'il a consacré son doctorat au private equity, s'est mis en quête d'une solution de mesure du risque plus efficace. Et c'est en collaboration avec des chercheurs de l'EPFL, qu'Unigestion est parvenue à développer un nouvel indicateur de risque,

LES ACTIFS NON COTÉS : UN UNIVERS EN EXPANSION

Le private equity exige, en échange de ses performances élevées (en moyenne la prime d'illiquidité se traduit par une surperformance de 4% par rapport aux actions cotées), un horizon d'investissement relativement long. C'est une patience que n'ont pas tous les investisseurs, d'autant moins qu'il existe aujourd'hui des alternatives et qu'elles répondent bien à leur souci de diversification. Par exemple, la dette privée émise par les entreprises, offre des coupons trimestriels. Les « senior leverage loans » octroyés aux gérants de private equity dégagent immédiatement un rendement de 4-5% pour une performance totale moyenne de l'ordre de 8-9%.

Les secteurs économiques dans lesquels se déploient les actifs non cotés sont très diversifiés, allant de l'immobilier aux infrastructures, en passant par le secteur pétrolier, le transport, l'agriculture et la forêt, sans oublier les investissements les plus exotiques, comme le vin ou l'art. Selon l'industrie concernée, les caractéristiques de l'investissement peuvent fortement varier. Par exemple, un investissement dans le secteur des infrastructures (autoroutes, aéroport) permet d'obtenir des flux immédiats et des rendements relativement bien protégés de l'inflation pour autant qu'il s'agisse d'infrastructures existantes. Le même investissement dans un projet autoroutier (dit greenfield opposé à brownfield pour l'existant) aurait bien entendu de toutes autres caractéristiques de risque et de rendement.

l'ECDAD (Expected Cumulative Downside Absolute Deviation que l'on pourrait traduire par total attendu des déviations à la baisse).

Cet indicateur présente deux grands avantages par rapport aux mesures utilisées jusqu'à présent. D'une part, il se fonde sur les cash-

flows réels des fonds de private equity et non pas sur leurs valorisations intermédiaires, d'autre part, il définit le risque comme l'écart entre le niveau réel et le niveau attendu de ces cash-flows, tant en termes d'échéances que de montants. En d'autres termes, il mesure

**L'INVESTISSEUR
EN PRIVATE EQUITY VEUT
AUJOURD'HUI POUVOIR
EXERCER UN CONTRÔLE SUR
LA STRUCTURE, SUR LA
STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT
ET JUSQU'AU CONTENU.
LA TRANSPARENCE DOIT
ÊTRE TOTALE.**

le risque que les distributions d'un portefeuille de private equity soient inférieures ou plus tardives que prévu, c'est-à-dire les deux risques qui importent réellement à l'investisseur.

« L'ECDAD montre avec quelle certitude vous atteignez la performance moyenne du groupe considéré. Plus il est bas, plus la certitude est grande. En revanche, il ne vous indique pas avec quel gérant vous obtiendrez les meilleures performances », précise Hanspeter Bader. Cet indicateur présente également l'avantage de permettre de comparer les différents types d'actifs non cotés ou les différents fonds entre eux. Il peut donc être utilisé pour optimiser la structuration d'un portefeuille en fonction des attentes particulières de chaque investisseur.

ÉVITER LA SURDIVERSIFICATION

La recherche a en effet mis en évidence une caractéristique intéressante pour la bonne diversification des portefeuilles d'actifs non cotés, à savoir que la diversification dans le temps est beaucoup plus efficace que la diversification au travers de différents fonds. « Comme en viticulture, la qualité du millésime dépend essentiellement des conditions générales. Pour réduire le risque de manière optimale, il convient d'investir chaque année



Hanspeter Bader

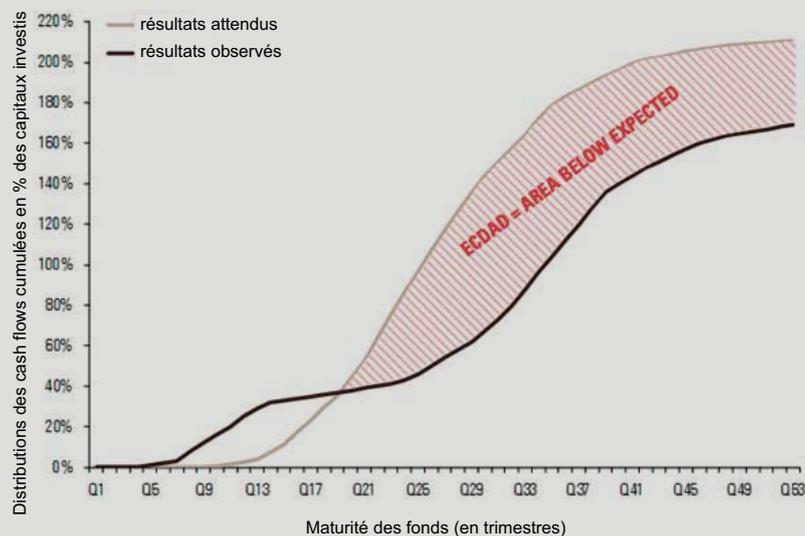
dans 5 ou 6 fonds pour aboutir à un portefeuille de 25 à 30 fonds au bout de cinq ans. Démarrer avec des portefeuilles plus diversifiés est inutile, du moins en termes d'optimisation du risque. Au contraire, cette surdiversification augmenterait un autre risque, celui de sélectionner des fonds de seconde qualité. Ce qui précède est vrai pour le segment du buyout (rachat d'entreprises) mais ne se vérifie pas pour le capital-risque où le risque minimal, mesuré par l'ECDAD, exigerait un portefeuille de plus de 100 fonds, augmentant aussi de fait le risque de sélection de fonds de moindre qualité.

Par ailleurs, pour optimiser le choix des stratégies, il faut bien comprendre à chaque moment quelles sont les conditions de marché. « Il y a des périodes favorables à l'achat de secondaire (achat de portefeuilles de

fonds de private equity négociés sur le marché) et d'autres où il s'agit de les vendre. Par exemple, la période 2000 à 2004 était favorable à l'achat, les fonds se traitant avec de fortes décotes alors que le potentiel de reprise économique était important. En revanche, 2005 à 2007 était clairement une période de revente. Depuis 2009, l'environnement pour le secondaire est redevenu plus favorable. Il le reste encore mais les décotes sont nettement moins marquées», explique Hanspeter Bader.

Aujourd'hui encore, le private equity couvert en francs suisses est donné avec une volatilité de 5% (pour un rendement légèrement supérieur à 8% sur la période 2004-2013). Selon cette mesure, il n'apparaît donc que légèrement plus risqué que les obligations en francs suisses, ce qui paraît tout de même très peu réaliste et explique en partie la méfiance des investisseurs vis-à-vis de ce type d'actifs. Grâce à une mesure comme l'ECDAD qui offre une vision tout à fait concrète du risque, il ne paraît pas déraisonnable de penser que le non coté, déjà très prisé par les grandes caisses de pension et les fonds souverains, pourrait trouver de nouveaux aficionados parmi les investisseurs privés. \

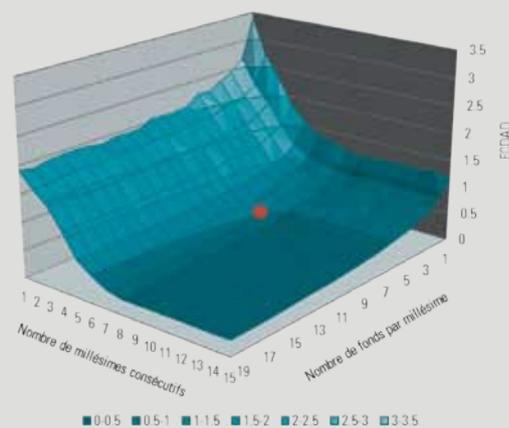
L'ECDAD EN IMAGE



Plus la surface striée est grande, plus l'ECDAD est élevé et le risque du fonds considéré important. La courbe noire représente le fonds examiné et la courbe grise les espérances de rendement et échéances de distribution probables. Ces dernières ont été calculées à partir des résultats d'un échantillon de 1402 fonds sur la période 1996-2012. Sur ce schéma, on constate donc qu'au bout de 53 trimestres, soit un peu plus de 13 ans, la proportion des versements distribués par le fonds examiné n'a représenté que 169% des montants investis, alors que pour la moyenne du secteur, représentant ici les résultats attendus, cette proportion s'élève à plus de 210%.

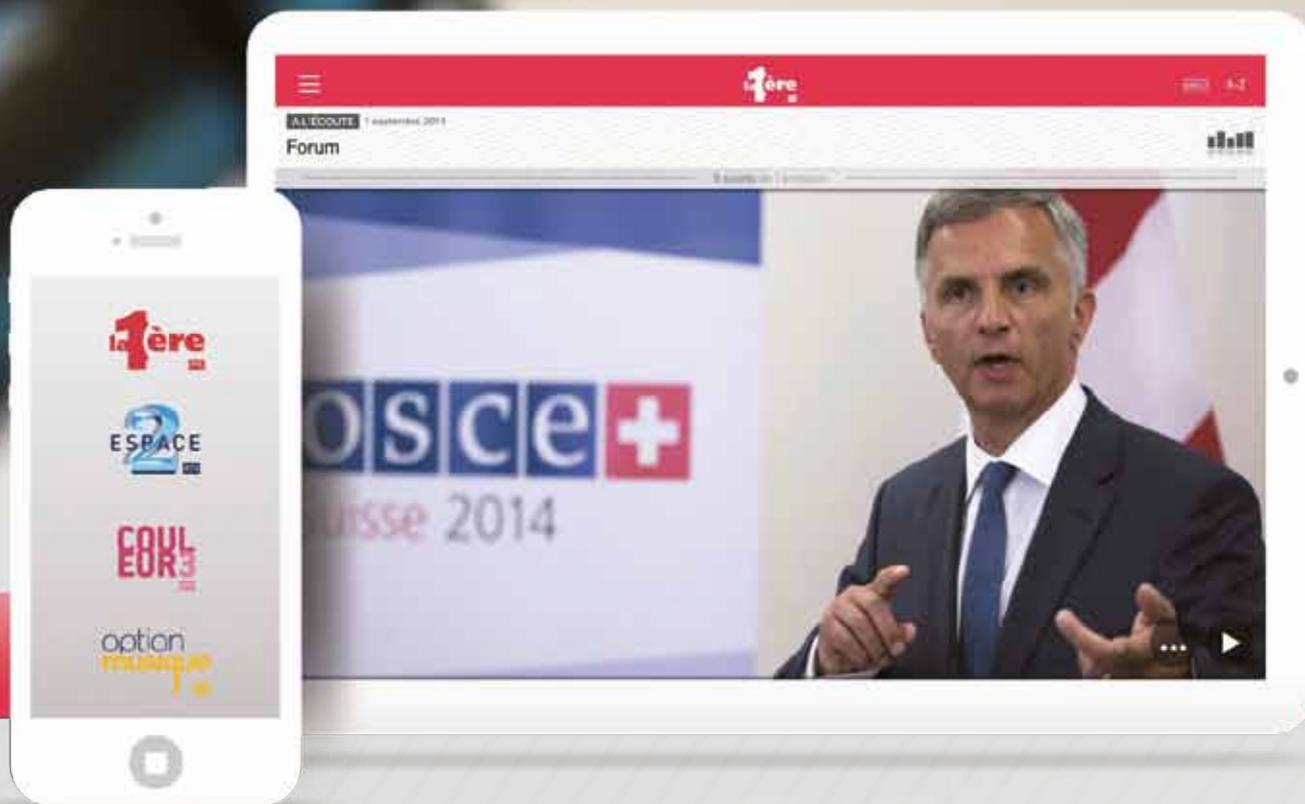
Le graphique montre également qu'entre le 7^e et le 19^e trimestre, le fonds a davantage distribué que la moyenne du secteur. Cependant, cette « sur-performance » n'entre pas en compte dans le calcul de l'ECDAD, car non considérée comme du risque.

LA DIVERSIFICATION OPTIMALE POUR LE BUYOUT



Le point rouge ci-dessus représente le niveau au-delà duquel toute diversification supplémentaire n'entraînera que peu de réduction du risque, mesuré par l'ECDAD. Pour le buyout en particulier, il suffit donc d'acheter 4 à 5 fonds par an durant 5 années consécutives pour atteindre un risque comparable à celui de la moyenne des fonds du secteur. En revanche, celui qui chercherait la diversification en achetant 19 fonds durant l'année 1, aurait un risque beaucoup plus élevé, son ECDAD se situant à un niveau pratiquement 4 fois supérieur. Par conséquent, la diversification au travers des millésimes est plus efficace que la diversification au sein d'un millésime donné.

REDÉCOUVREZ LA RADIO !



QUATRE CHAÎNES EN DIRECT
ET PLUS DE 80 ÉMISSIONS
ET CHRONIQUES À LA CARTE,
AVEC LA NOUVELLE APPLICATION
MOBILE **RTS RADIO** POUR
SMARTPHONE ET TABLETTE



LA FAIBLESSE DE LA CROISSANCE N'EST PAS UNE FATALITÉ



Dr. MARIE OWENS-THOMSEN, Chief Economist, Credit Agricole Private Banking

TOUJOURS EN PHASE D'AJUSTEMENT DEPUIS LA CRISE DE 2008, LA CROISSANCE DE NOMBREUSES ÉCONOMIES AVANCÉES RESTE EN DESSOUS DE SON POTENTIEL, SI BIEN QUE NOMBRE D'ANALYSTES ANTICIPENT UNE PÉRIODE PROLONGÉE DE FAIBLE CROISSANCE « À LA JAPONAISE ». CETTE ÉVOLUTION NE CONSTITUE EN RIEN UNE FATALITÉ. N'IMPORTE QUEL POUVOIR PUBLIC PEUT METTRE EN PLACE LES RÉFORMES STRUCTURELLES CAPABLES DE REPLACER L'ÉCONOMIE SUR UNE TOUT AUTRE TRAJECTOIRE.

Alors que les déficits budgétaires ont longtemps été au centre des préoccupations, ce sont désormais les déficits politiques qui paraissent les plus inquiétants. D'un point de vue macroéconomique, si l'on devait émettre une seule recommandation d'investissement pour les prochaines années, ce serait celle de préférer les pays capables de réaliser des réformes structurelles.

La croissance potentielle d'une économie est déterminée par les quantités de travail et de capital disponibles dans le pays d'une part, et la productivité de ces deux facteurs, d'autre part. La démographie affecte ainsi négativement la croissance potentielle lorsque la population active se réduit (moins d'entrants que de sortants sur le marché du travail). Par ailleurs, la crise a occasionné une destruction de capital, tant au travers des faillites que du fait du manque de création de nouvelles entreprises.

Cela explique que le taux et la durée du chômage ont atteint des niveaux record. Un cycle économique plus positif devrait améliorer cette situation, mais il est probable que le chômage des jeunes deviendra de plus en plus structurel.

L'ensemble de ces facteurs a contribué à la diminution des estimations de croissance potentielle dans de nombreux pays. Aux États-Unis, le Congressional Budget Office (CBO) table pour les prochaines années sur une croissance potentielle d'environ 2%, légèrement supérieure aux 1,6 et 1,7% de la France et de l'Allemagne

EN AFRIQUE, DE NOMBREUX ÉTATS S'EMPLOIENT À MODIFIER EN PROFONDEUR LE FONCTIONNEMENT DE LEURS ÉCONOMIES ET LES RÉSULTATS DE LEURS RÉFORMES SONT DÉJÀ VISIBLES : NEUF DES VINGT ÉCONOMIES À PLUS FORT TAUX D'EXPANSION SONT AFRICAINES.

(estimations OCDE). Rappelons, à titre de comparaison, que l'essor d'internet dans les années 1990 avait donné un véritable coup de fouet à l'économie américaine, portant sa croissance potentielle à 3,6% en 2000!

LE REMÈDE STRUCTUREL EST EFFICACE.

Étant donné que la politique monétaire actuelle est la plus accommodante de l'histoire, et que l'axe fiscal a été utilisé excessivement, ces outils n'auront plus qu'un faible impact sur le taux de croissance actuel ou potentiel. La seule voie encore inexploitée pourrait être celle des réformes structurelles.

Et elle fonctionne : le succès de la Chine résulte directement de sa politique de réformes (dont son accession à l'OMC). Celui de l'Allemagne durant les années 2000 s'est aussi construit sur la base d'un plan de réformes, notamment dans le domaine du marché du travail. Nombreux sont les pays qui se sont aujourd'hui engagés dans un programme ambitieux. À commencer par les pays d'Europe du Sud, dont les réformes profondes ne peuvent que susciter l'admiration. La Chine continue de se rénover et le Japon a entrepris un programme de rénovations structurelles qui est

EN MATIÈRE DE CHÔMAGE DES JEUNES, LE CŒUR DU DÉBAT EST : COMBIEN LA SOCIÉTÉ GAGNE-T-ELLE À PROTÉGER CEUX QUI TRAVAILLENT, AU REGARD DU COÛT QUE REPRÉSENTE LE FAIT DE NE PAS AIDER CEUX QUI NE TRAVAILLENT PAS ?

sans aucun doute le plus ambitieux de son histoire d'après-guerre. Sans oublier le Mexique, au seuil d'une période de grandes transformations. On pourrait encore citer de nombreux autres pays, notamment en Afrique. Ces États s'emploient à modifier en profondeur le fonctionnement de leurs économies et les résultats de leurs réformes sont d'ores et déjà visibles, puisque neuf des vingt économies à plus fort taux d'expansion sont africaines.

LIBÉRALISER LES SERVICES

Parmi la multitude de réformes qui pourraient et devraient être entreprises, celles touchant les services et le chômage des jeunes paraissent essentielles. Le secteur des services représente 64% de l'économie mondiale, devançant très largement le secteur secondaire et éclipsant presque totalement le secteur primaire. Dans bon nombre de pays, y compris dans les économies

émergentes, le secteur des services représente 80% de l'économie. C'est le cas des États-Unis et des Maldives et, dans une moindre mesure, de la zone euro (73%).

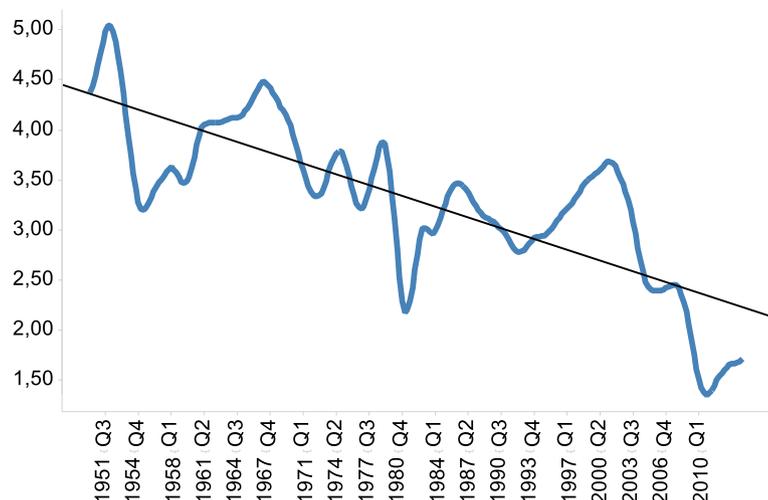
Compte tenu de ce poids économique, même des réformes marginales sont donc susceptibles d'avoir un impact substantiel. L'Europe l'avait déjà compris à l'époque de l'élaboration du Traité de Maastricht (signé en 1992). Ce traité a donné naissance à l'union monétaire, mais il a aussi élargi l'Acte unique européen et ouvert la voie à la libre circulation des biens, des personnes et des services. Or, cette dernière, la libéralisation des services, reste à réaliser.

INTÉGRER LES JEUNES

Le travail des jeunes est un autre domaine qu'il est devenu urgent de réformer, notamment en Europe et au Moyen-Orient. Fermer la porte du marché du travail à 25% des jeunes, voire davantage, a des effets négatifs directs sur la croissance, mais aussi des effets à long terme, comme le risque de donner naissance à « une génération perdue ». Dans ce domaine, le thème central est la souplesse de la rémunération. Il faut trouver des façons de permettre aux jeunes sans expérience d'accéder au marché du travail, à un prix qui reflète leur productivité – au moins pour un temps limité. Beaucoup de ceux qui sont déjà actifs y verront une concurrence déloyale, mais le cœur du débat est là : combien la société gagne-t-elle à protéger ceux qui travaillent, au regard du coût que représente le fait de ne pas aider ceux qui ne travaillent pas ? Lorsque le taux de chômage des jeunes atteint les niveaux actuels, on ne peut que plaider pour une remise en cause de nos pratiques.

Pour être capable de faire adopter des réformes profondes, un gouvernement doit faire preuve de courage et d'une réelle détermination. Dans ce contexte, il faut savoir que le Congrès actuel aux États-Unis est le moins productif de toute l'histoire américaine en termes de projets de loi adoptés. L'Europe est un véritable lièvre en comparaison, tant sur le plan des pays les plus touchés par la crise que sur le plan institutionnel, sans parler de la Chine et des autres pays cités plus haut. Notre conviction est que le pays qui « gagnera » ne sera pas forcément la tortue, mais celui qui arrivera à démontrer ses capacités à réformer et mettre en place les mesures les plus importantes. \

CROISSANCE POTENTIELLE DU PNB AMÉRICAIN



LES BANQUIERS PRIVÉS SE DÉVOILENT



LOÏC SCHMID ET THOMAS VEILLET, www.investir.ch

LA DERNIÈRE SEMAINE DU MOIS D'AOÛT AURA ÉTÉ HISTORIQUE POUR LE MONDE DE LA BANQUE PRIVÉE GENEVOISE. APRÈS ÊTRE DEVENUES DES SOCIÉTÉS ANONYMES EN DÉBUT D'ANNÉE, PLUSIEURS GRANDS NOMS DE LA FINANCE GENEVOISE ÉTAIENT DANS LES STARTING-BLOCKS POUR ANNONCER LEURS PREMIERS RÉSULTATS DE LEUR LONGUE HISTOIRE.

Ayant été des sociétés privées jusque-là, l'état et la composition de leurs bilans respectifs avaient été un sujet tabou et jalousement gardé avec presque autant de sécurité que la formule 7X qui compose le Coca-Cola.

Autant vous dire que ces chiffres étaient attendus. Bon, d'accord, pas autant attendus que le QE tant promis par Monsieur Draghi, mais quand même, il faut avouer que le parfum de mystère qui entoure les banquiers privés genevois donnait vraiment

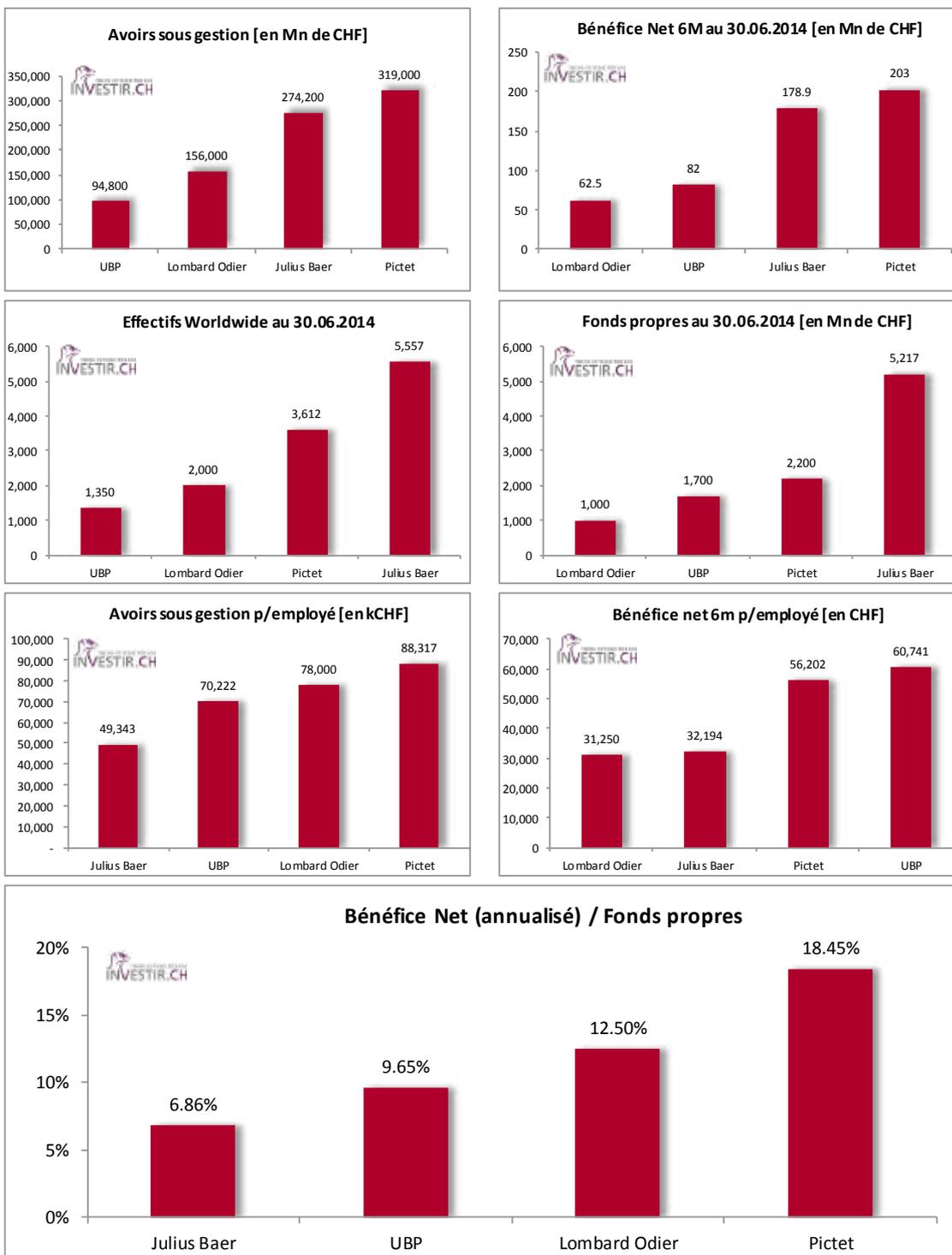
envie d'en savoir un peu plus, surtout s'ils décidaient de dévoiler leurs secrets volontairement. Comme tout ce que l'on attend avec impatience, il y a souvent un arrière-goût décevant quand finalement on y arrive.

Pour faire simple, les chiffres étaient bons, on peut toujours faire mieux mais compte tenu des éventuelles amendes américaines qui ont dû être provisionnées, et des requêtes de fonds propres minimaux requis par les réglementations de Bâle III, on peut dire que les banquiers privés n'ont pas à rougir de leur position dans le classement des banques. La qualité des bilans est irréprochable, avec une mention spéciale pour Pictet qui est clairement en tête de tous les classements.

Pour faire simple, Pictet & Cie a été fondé en 1805 et il aura fallu 209 ans de mystère pour savoir que finalement, tout va bien. S'il y a une chose qu'il faut retenir, c'est la qualité des fonds propres ; les banquiers genevois sont pratiquement tous 2 fois en dessus des requêtes minimales exigées par les autorités.

En conclusion, contrairement à ce que l'on a tenté de nous faire croire par moments, la gestion de fortune genevoise n'est pas morte. D'accord, ça devient de moins en moins facile, mais il faut reconnaître que nos banquiers privés n'ont pas trop mauvaise allure si nous les comparons à certains mastodontes de la finance, même si la comparaison est difficile à faire.

**Non, la gestion de fortune genevoise n'est pas morte, définitivement ! **



Données : Chiffres au 30.06.2014

Sources : UBP (chiffres en Bref), Pictet et Lombard Odier (TDG.CH), Julius Baer (rapport semestriel)

*Bénéfice net de Julius Baer = Net Profit attributable to shareholders

*Avoirs sous gestions ≠ avoirs sous dépôt (avoirs sous dépôt au 30.06.2014 : Pictet 414Md, Lombard Odier 211Md, Julius Baer 372Md, UBP N/A)

Les valeurs ci-dessus sont données à titre d'information et sous réserve d'erreurs ou d'omissions. Elles ne sauraient engager la responsabilité d'Investir Advisory SA. Elles ne constituent en aucun cas une analyse financière ou un conseil en investissement.



LES INDICES PROFITENT DE LA HAUSSE DU DOLLAR



ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

Juillet marquerait-il le début d'une période plus difficile ? Les segments plus risqués, tels que les matières premières, le private equity ou les marchés actions ont en effet connu un mois de juillet tumultueux, en rupture avec la tendance haussière presque linéaire entamée en janvier. Les indices en francs suisses ont néanmoins tenu le cap grâce à l'appréciation du billet vert et à la bonne tenue des marchés obligataires.

À 98,1, le baromètre conjoncturel du KOF a reculé en juillet, tandis que l'indice des direc-

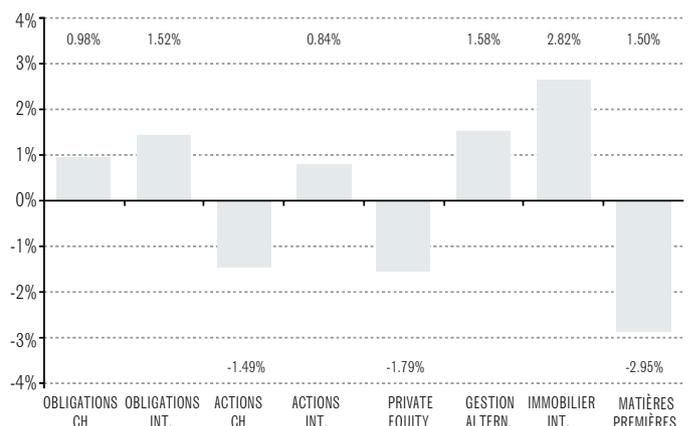
teurs d'achat (PMI) affichait une hausse à 54,3, dépassant les attentes des analystes. De même, l'indicateur UBS de la consommation en Suisse a grimpé à 2,06 en juin. Cette stabilité relative contraste donc avec l'interruption de la hausse observée depuis le début de l'année sur les marchés les plus risqués.

Les matières premières, qui avaient tiré parti du climat géopolitique incertain, ont cédé du terrain ce mois, malgré un effet de change favorable (USD/CHF +2,48%). Les actions suisses, affectées d'abord par l'évocation de nouvelles sanctions contre la Russie, puis par la publication de résultats inférieurs aux attentes sur le marché américain lors de la dernière semaine de juillet, ont reculé, tout comme le private equity.

Les autres actifs se retrouvent en terrain positif, à commencer par l'immobilier international et la gestion alternative. Quant aux marchés actions internationaux, ils ont profité de la revalorisation des actions chinoises et japonaises, ainsi que de l'effet de change.

Enfin, les obligations suisses et internationales ont bénéficié des prises de bénéfices observées sur les marchés actions. Dans ce contexte, la stratégie «risque faible» a devancé ce mois-ci et pour la première fois depuis avril, les stratégies plus risquées. Cependant, depuis janvier, l'indice le plus risqué reste en tête, avec une progression de 5,88%.

PERFORMANCES DU MOIS DE JUILLET



En juillet, les indices Private Banking en francs ont faiblement progressé en raison d'un mois plus difficile pour les différentes classes d'actifs. Mais, contrairement aux indices BBGI Private Banking en CHF, les fonds de placement ne sont pas parvenus à contenir les pertes des marchés et affichent des performances négatives. Le recul moyen a été de 0,15 % pour les fonds les moins risqués, allant jusqu'à -0,38 % pour les plus risqués (-0,06 % pour les fonds à risques modérés).

Depuis le début de l'année, les résultats moyens des fonds de placement observés oscillent entre +2,39 % et +3,48 %, les stratégies avec le niveau de risque le plus élevé conservant leur avance sur les portefeuilles plus prudents. En ce qui concerne les indices BBGI Private Banking, la stratégie « risque dynamique » (+5,89 %) figure en haut de tableau, les indices « risque faible » et « risque modéré » enregistrant respectivement +5,64 % et +4,79 % depuis janvier.

Sur dix ans glissants (juillet 2004 – juillet 2014), l'indice BBGI Private Banking « risque dynamique » reste en tête avec +4,13 %, contre +2,85 % pour la moyenne des fonds de placement présentant le même profil de risque. L'écart de performance frôle ainsi les 128 PDB. \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans



LE SALON DES AFFAIRES CONÇU POUR LES PME ROMANDES

bitoubi favorise les relations d'affaires et la mise en réseau des entrepreneurs

2^e édition



15 et 16 octobre 2014
Palexpo Genève

3^e édition



3 et 4 juin 2015
Expo Beaulieu Lausanne



CONFÉRENCES

Quatre thèmes d'actualité déclinés en conférences, ateliers et témoignages.



VISITEURS

Entrepreneurs ou cadres visitez bitoubi pour vivre une expérience régionale.



EXPOSANTS

Prestataires et fournisseurs pour PME, votre place est au salon bitoubi.

Contactez-nous au 021 311 66 93 ou contact@bitoubi.ch • Plus d'infos sur www.bitoubi.ch

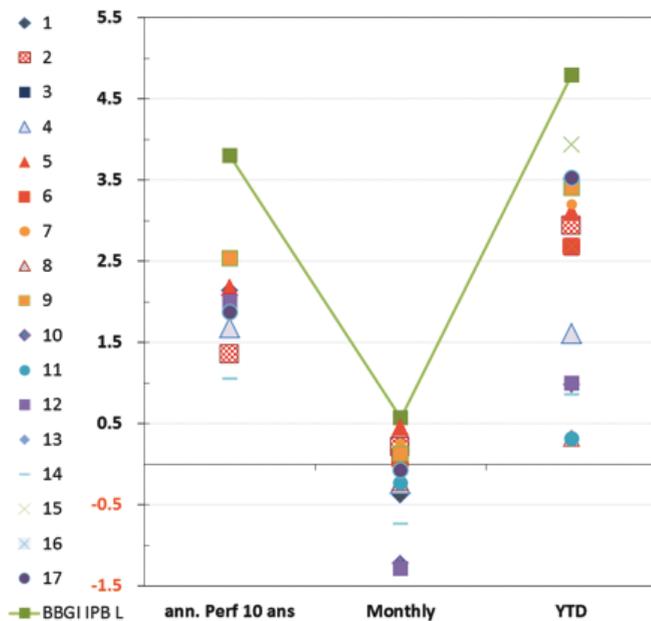


UBS



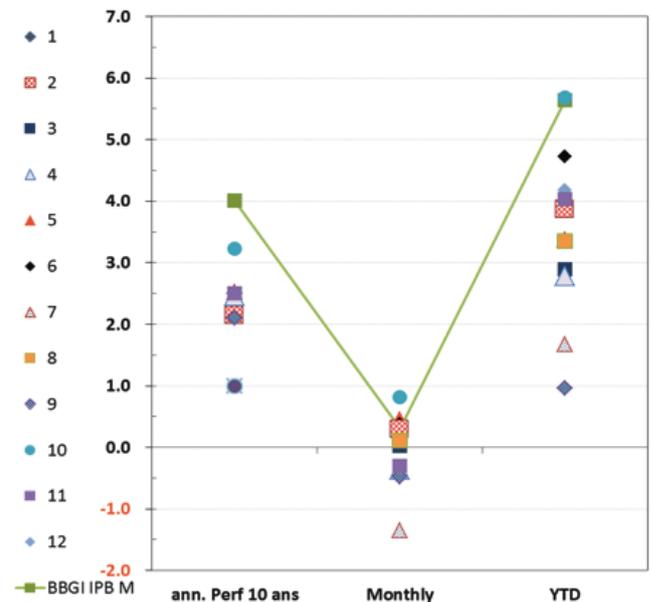
VOTRE PORTEFEUILLE EN MARS, DEPUIS LE DÉBUT 2014, SUR DIX ANS

INDICE BBGI Private Banking «risque faible» (IPBL)



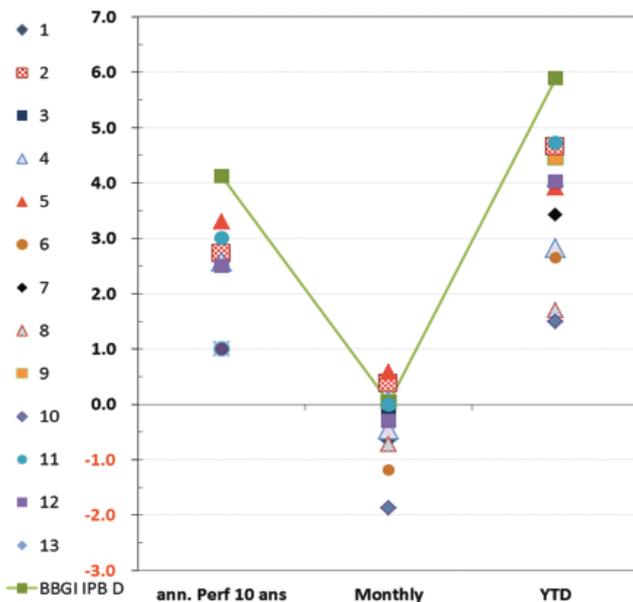
	IPBL	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
JUILL.	0,57%	-0,15%	72 PDB
YTD	4,79%	2,39%	240 PDB
10 ANS	3,81%	1,85%	195 PDB

INDICE BBGI Private Banking «risque modéré» (IPBM)



	IPBM	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
JUILL.	0,31%	-0,06%	37 PDB
YTD	5,64%	3,45%	220 PDB
10 ANS	4,01%	2,52%	149 PDB

INDICE BBGI PRIVATE BANKING (IPBD)



	IPBD	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
JUILL.	0,04%	-0,38%	43 PDB
YTD	5,89%	3,48%	241 PDB
10 ANS	4,13%	2,85%	128 PDB

*L'univers de fonds suisses est constitué de fonds diversifiés, regroupés en trois catégories de risques correspondant aux indices BBGI Private Banking. Ces trois univers ont été constitués sur la base des indications fournies par les promoteurs des fonds et des allocations d'actifs publiées. Relevons que, au contraire des fonds, les indices BBGI n'incluent pas de frais de transactions.

Sans être totalement exhaustifs, ces univers sont représentatifs du marché suisse des fonds destinés au public. Les compositions détaillées des univers et des indices sont disponibles auprès du service de recherche de BBGI Group (022 595 96 11).

L'univers Agefi où vous voulez... quand vous voulez



Quotidien
Kiosque / Abonnement



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



6 parutions
Kiosque / Abonnement



11 parutions
Kiosque / Abonnement



6 parutions
Kiosque / Abonnement



7 parutions
Kiosque / Abonnement



2 parutions
Abonnement



4 parutions
Kiosque / Abonnement

Retrouvez l'ensemble de nos publications en version e-paper



Recherchez: agefi-geneve

Plus d'informations sur www.agefi.com/publications

10 GÉRANTS DE FORTUNE D'INFLUENCE

Notre 2^e « market influence index » s'intéresse à la manière dont les gérants de fortune conçoivent leur propre influence.

Certains la voient s'exercer dans la transmission des savoir-faire, d'autres la conçoivent par l'exemplarité, l'implication dans la vie publique au service de la profession, ou encore dans

la positivité des choix offerts au client. Avoir de l'influence, c'est aussi agir sur le cours des choses au-delà de la profession.

Un tour d'horizon qui pourra, nous l'espérons, donner lieu à des prolongements dans la réflexion sur l'influence de la Suisse sur le marché global de la gestion de fortune.

Olivier Collombin

Responsable des gérants indépendants et Capital Partner, Lombard Odier

Olivier Collombin a débuté sa carrière dans les secteurs du Crédit et de l'Institutionnel au Credit Suisse. En 1987, il rejoint Hentsch & Cie afin de créer le département en charge des Gérants de Fortune Indépendants. Il s'intéresse très tôt aux nouvelles technologies et à leur application dans la finance. Ainsi en 2009, il crée E-MERGING, un réseau social B2B pour les acteurs de la finance. Il lance en 2013 le Virtual FinFair, le premier salon financier virtuel au monde.



« Je pense avoir peu d'influence, en revanche je crois beaucoup en ma capacité de convaincre. L'influence induit un acquis immédiat, un crédit qui permet de donner de l'avance. Or j'ai parfois le sentiment de repartir de zéro.

Je dois admettre que je consacre une trop faible part de mon travail à transmettre des connaissances. En revanche, je suis énormément à l'écoute des autres. Mais plus que la compréhension de l'interlocuteur, c'est l'interprétation de ses propos qui m'intéresse. Ce que je vais détecter dans un propos, que l'émetteur ne va pas forcément détecter lui-

**LES RÉSEAUX SOCIAUX NOUS
OFFRENT L'OPPORTUNITÉ DE DEVENIR
DES CHEFS D'ORCHESTRE CAPABLES
D'AGRÉGER DES TALENTS.**

même, va me permettre de lui proposer quelque chose qui va lui être utile. J'ai reçu une chose qui m'est indispensable, ma capacité empathique. Vous vous ouvrez vous-même et les autres s'ouvrent aussi. Cela crée de la proximité et un climat de confiance. Car selon moi, construire un patrimoine n'est pas une fin en soi. L'acte de construction d'un patrimoine nécessite de l'empathie, de l'écoute, de la compréhension et de l'interprétation. Il doit avant tout répondre aux aspirations du client. J'ai besoin de savoir ce qui anime mon interlocuteur, de comprendre ses valeurs.

Pour moi, la reconnaissance s'obtient avec les résultats. Les résultats sont indiscutables mais ne sont pas une fin en soi. Ainsi je ne fixe jamais d'objectifs quantitatifs individuels. Pour moi, les objectifs sont qualitatifs et visent la satisfaction du client. D'ailleurs je pense que nous allons gagner en subtilité et en finesse dans notre capacité à servir le

client grâce aux nouvelles technologies.

L'innovation est aujourd'hui omniprésente dans mes activités. Mais il y a un phénomène de résistance parmi mes pairs vis-à-vis des nouvelles technologies. Quand nous avons lancé E-MERGING en 2009, certains l'ont vu comme la négation du métier : le partage de l'information, la connexion des clients, la connexion des partenaires... Mais la compréhension s'accélère, le contexte rend l'exercice possible. Il faut saisir cette opportunité que nous offrent les réseaux sociaux afin de sortir de notre rôle d'hommes-orchestres pour devenir des chefs d'orchestre capables d'agréger des talents. Le réseau en soi exclut. Mais selon moi, la richesse du réseau réside dans leur multiplicité et c'est l'interconnexion des réseaux qui fait sens. Aujourd'hui on est très en deçà de ce qu'on pourrait faire dans ce domaine. Cet état est lié à une peur viscérale autour de Big Data. Il n'empêche, on y est.

La finance suisse souffre effectivement de préjugés. Le meilleur moyen d'y couper court est de démontrer par l'action que nous incitons nos clients à se mettre en conformité fiscale. C'est l'acceptation de la fin d'un modèle, mais voyons tout ce que cela va nous ouvrir comme opportunités. Ce serait extrêmement angoissant si nous n'avions pas les outils des nouvelles technologies. Mais la concomitance de la fin de cette période et notre capacité à utiliser ces nouveaux outils en font une aubaine. E-MERGING a démontré qu'on pouvait avoir une image progressiste et innovante et qu'on avait la possibilité de sortir de cette situation par le haut. » \

Blaise Gøetschin

Président de la Direction Générale de la Banque Cantonale de Genève

Blaise Gøetschin occupe le poste de Président de la Direction Générale de la Banque Cantonale de Genève depuis le 1^{er} octobre 2000. Il a débuté sa carrière en 1982, chez Pricewaterhouse en tant qu'auditeur. Il la poursuivra au Credit Suisse, de 1985 à 1995, dans les domaines du Capital Markets et du Corporate Finance. En 1995, il est nommé chef du Service des Finances de l'État de Vaud. Et de 1998 à 2000, il est directeur général de la Banque Fiduciary Trust International (Suisse).



« Je dirais que j'ai une influence contingentée. Un CEO a beaucoup de responsabilités, mais un capital d'influence loin d'être infini. Il le consacre en priorité à la formulation des stratégies, à la culture de l'entreprise et au contrôle de l'exécution. Évidemment un entrepreneur aspire à plus d'influence. Mais cette influence sera combattue, entravée, freinée par toutes sortes de circonstances.

J'estime à environ 25 % la part de mon travail consacrée à la transmission du savoir et du coaching, lors de séances de direction ou de formation dans l'entreprise, par exemple. Cela correspond à mon statut de manager expérimenté. Oui, je suis à l'écoute des autres. Mais je considère qu'il y a un temps pour écouter, un temps de silence pour méditer et un temps pour décider, souvent seul. Lorsqu'il faut aider les personnes à résoudre un problème difficile, je commence par les inciter à définir ce qu'elles aiment véritablement faire, ce qui est la clé. C'est la première étape car résoudre un problème est ensuite une affaire de méthode.

Ce que j'apporte au wealth management, c'est d'inciter au choix d'une philosophie de placement caractérisée, distincte et respectueuse du client. Car ce qui compte le plus chez un gestionnaire de fortune est sa conviction, sa philosophie de placement. Par ailleurs, j'ai une attitude plutôt réservée quant au discours sur les valeurs. Nous pouvons avoir beaucoup d'éthique et de déontologie mais cela n'a pas d'intérêt de déclamer des valeurs abstraites

sans preuve. Ma position : pas de déclamation mais des faits. C'est au client de nous en attribuer l'existence. Pour nous, l'idée fondamentale de l'investissement est d'identifier un actif productif, vivant, comme une action voire une obligation, et de s'associer à sa prise de valeur avec le temps. Nous recherchons donc les performances sur le terrain de la productivité économique, pas sur la bourse. Et c'est fondamental que cet objectif soit compris et partagé par notre client. Bien sûr je souhaite faire croître nos activités, mais dans les limites de nos compétences véritables. C'est-à-dire là où nous excellons avec un avantage compétitif durable. Cela impose de claires limites.

Comme banque avec un certain caractère public, nous avons une obligation élevée de transparence. Nous entretenons donc des relations fréquentes avec les médias, des relations exigeantes de part et d'autre. Effectivement la réputation des banques a un peu souffert ces dernières années. Mais je distingue deux opinions publiques : le

CE QUI COMPTE LE PLUS CHEZ UN GESTIONNAIRE DE FORTUNE EST SA CONVICTIION

citoyen, qui peut être mécontent des banques, et le client qui est plutôt satisfait. Par ailleurs, les clients étrangers reconnaissent à la Suisse une solidité économique, une sécurité militaire, un état de droit et une culture de libre-échange. Ainsi l'image de la Suisse reste fondamentalement irradiante.

La gestion de portefeuille peut être assimilée à un art. Ce n'est pas un art noble, ni une science exacte mais un art appliqué. Il conjugue de nombreuses disciplines et techniques tout en veillant à ne pas en devenir dépendant. » \

Esteban Garcia

Fondateur et Président de Realstone

Esteban Garcia travaille depuis une dizaine d'années dans la finance et la gestion de fonds de placements immobiliers. D'abord gestionnaire de banque privée au sein du Groupe Crédit Agricole Indosuez, il est devenu associé à la société Monaco Asset Management. En 2004, il fonde Realstone SA.



«Je pense exercer une certaine influence dans mon environnement professionnel. Le nombre et la qualité de nos projets de construction de logements en location ont une influence directe sur la vie de nos locataires. Le nombre d'emplois que nous créons, à travers notre réseau de mandataires ou d'entreprises, impacte favorablement l'économie. La transmission de valeurs personnelles influence nos proches, nos collaborateurs ou investisseurs. Actuellement, j'estime mon influence en adéquation avec mon travail et ma vie. Je ne dépends pas de mon influence, mais mon influence dépend de ce que j'en fais.

La plus grande partie de mon travail consiste à partager mon savoir-faire et mon expertise avec mes collaborateurs. C'est un travail d'équipe, qui passe par l'écoute. Cela étant il est difficile de mesurer de manière objective les retombées positives de son action. C'est pourquoi j'essaie de communiquer, de prendre la température et de m'améliorer s'il le

JE NE DÉPENDS PAS DE MON
INFLUENCE, MAIS MON INFLUENCE
DÉPEND DE CE QUE J'EN FAIS

faut. Afin d'aider mes proches à réaliser ce dont ils rêvent, je m'assure d'abord que leur rêve est réalisable ensuite j'apporte avec plaisir mon soutien en leur accordant du temps ou des conseils. De même, dans mon travail, je préfère proposer mon expertise en donnant les clés qui permettent à chacun de résoudre les problèmes, plutôt que d'amener des solutions toutes faites.

J'estime qu'il n'y a pas de réussite sans effort, que l'épanouissement au travail constitue l'un des piliers d'une vie réussie. Je considère que le respect est un principe éthique indispensable dans la conduite d'une entreprise. De même, la reconnaissance est une forme importante de récompense pour un travail accompli à satisfaction. Enfin, la pérennité et le succès d'une entreprise reposent sur les hommes et les femmes qui la

constituent. Savoir faire confiance aux collaborateurs, c'est leur donner l'envie de se dépasser. Les limites sont dictées par les compétences, l'expertise et la bonne foi.

Je projette de poursuivre la croissance de mes activités dans la mesure où celle-ci reste maîtrisée et que l'environnement social et économique est favorable. Il est motivant pour des équipes d'être confronté à de nouveaux défis. Ceci dit, je ne pense pas qu'il existe un modèle-type de réussite. Trop de paramètres spécifiques interfèrent. On peut toutefois s'inspirer de certains modèles, mais chacun restera toujours particulier.

L'industrie des fonds est un domaine en constante évolution. Nous devons rester extrêmement attentifs aux volontés du législateur et de notre autorité de surveillance, la «FINMA». Notre engagement est total lorsqu'il s'agit de protéger les intérêts de nos investisseurs. Dans un autre registre, il nous est important de pouvoir amener un supplément d'âme dans notre action. À titre d'exemple, dans le cadre de ma Fondation CHIKI qui soutient la création de nouvelles places de crèches, nous avons organisé en juin dernier un spectacle unique de Flamenco à Lausanne.

Pour moi, l'exemplarité individuelle est le principal vecteur de promotion de nos valeurs, car elle possède un caractère authentique. Nos clients historiques ont connaissance des valeurs qui nous animent : la précision, le travail d'équipe et l'excellence. Nous œuvrons dans notre quotidien pour vivre ces valeurs et les partager avec nos clients. J'espère à mon tour suffisamment les incarner.» \

Gérard Fischer

CEO du Groupe Swisscanto

Gérard Fischer occupe le poste de CEO du Groupe Swisscanto depuis mars 2003. En 1999, il assume la fonction de PDG, DSI et membre du comité de gestion européen de Scudder Investments AG. Par la suite, il devient délégué du conseil d'administration de la Deutsche Asset Management Suisse et du conseil d'administration de DWS Investments Suisse. Il est également vice-président de la Swiss Funds & Asset Management Association, après en avoir été le président de 2005 à 2009.



«J'ai une influence sur l'organisation que je dirige et sur ce que nous faisons. Mais la véritable influence provient d'idées fortes, reprises et perfectionnées par d'autres, qui aboutissent en actions bénéfiques. Par ailleurs ma fonction de dirigeant implique de nombreuses discussions durant lesquelles je dois convaincre mais qui me permettent aussi de mûrir de nouvelles idées. Ainsi je préfère toujours écouter pour comprendre la vue, la position et les besoins de mes interlocuteurs, dans le but de faire ensuite de bonnes suggestions. Cependant je n'ai pas l'ambition de toujours convaincre ! J'essaie surtout de développer de nouvelles convictions, indépendantes et novatrices.

Ma manière d'aider à résoudre un problème consiste à donner de nouvelles perspectives et d'insuffler le courage de choisir une solution inconnue. Au travail, j'essaie de donner l'envie d'entreprendre de nouvelles activités et d'expérimenter. Mais j'exige qu'on réfléchisse mûrement avant d'agir. Une bonne idée ne peut réussir qu'avec une exécution impeccable. Aussi pour moi, le respect des autres, d'autres perceptions, convictions et cultures est absolument nécessaire pour rester ouvert à de nouvelles idées. Ainsi chacun a, dès le début, ma pleine confiance. Je deviens hésitant quand je m'aperçois qu'une personne ne fait pas ce qu'elle dit, essaie de manipuler ou informe d'une façon peu transparente ou inconsistante.

Je conçois l'innovation comme une grande promesse. Mais pour un métier déjà bien développé, comme le domaine des investissements et de la prévoyance, je compte davantage

sur l'évolution continue. Pour cela il faut une maîtrise accomplie de ce que nous faisons déjà dans notre vie professionnelle de tous les jours.

Je considère que la presse a une fonction très importante dans notre pays. J'écris régulièrement dans deux tribunes et j'ai souvent l'occasion de répondre aux questions des journalistes. Les progrès de l'informatique, notamment l'internet et les médias sociaux, rendent l'information intelligente et l'analyse de plus en plus importantes.

Pour moi, « qui s'excuse s'accuse » !

Le secteur financier n'est pas exempt de tout reproche, cependant beaucoup de professionnels s'engagent tous les jours pour leurs clients. La meilleure défense est donc de se montrer responsable et de s'engager à restaurer la confiance de nos clients. Un exemple est mon engagement de longue date dans la Swiss Funds & Asset Management Association (SFAMA) qui promeut l'autoréglementation dans le but d'augmenter la qualité des services à nos investisseurs.

Pour certains, notre bien-être se base sur le profit des autres. Pourtant chaque pays choisit de se développer comme il l'entend. Les attaques sont souvent motivées par des raisons de politique interne qui n'ont rien à voir

JE CONÇOIS L'INNOVATION COMME UNE GRANDE PROMESSE

avec la Suisse. Lutter contre de telles perceptions est vain car ce sont des idées préconçues. Il faut convaincre par l'exemplarité, regagner la confiance et donner aux autres pays le courage d'avancer pour un futur meilleur. Par ailleurs je trouve que nous nous montrons trop facilement impressionnables et vexés, alors que nous pourrions nous comporter avec plus d'assurance.» \

Lionel Pilloud

Directeur de Vontobel Genève

Lionel Pilloud est à la tête depuis 2013 de Vontobel Genève qui regroupe les unités d'affaires du Private Banking, de l'Asset Management et de l'Investment Banking. Il a déjà passé plus de 25 ans dans l'industrie bancaire, chez UBS, Pictet et depuis 14 ans chez Vontobel où il a dirigé les activités Advisory du secteur Financial Products.



«Lorsque l'on occupe un poste de management, ses propres décisions influent probablement sur plusieurs éléments : la marche des affaires, ses collaborateurs, mais également au niveau du Groupe. Quand les résultats sont au rendez-vous, la réussite n'est pas le fruit d'une personne mais d'un ensemble de personnes ayant su collaborer pour atteindre un objectif commun. La banque n'est pas qu'une affaire de chiffres. Elle est en premier lieu au service de l'humain. En conséquence, le sens de l'écoute doit être une qualité innée pour un banquier. Cela permet de comprendre mais aussi d'apprendre pour prendre de bonnes décisions. Et on mesure l'impact de ses décisions en allant régulièrement vers les gens et en échangeant avec eux. Je passe beaucoup de temps avec mes collaborateurs et je parle avec chacun d'eux au moins une fois par semaine. Cela permet aussi de les impliquer, d'identifier des difficultés et de trouver ensemble des solutions.

L'encouragement joue un rôle important dans la réussite des équipes. Pour ce faire, il faut être très présent, insuffler un état d'esprit positif et fédérer les équipes autour d'exemples marquants et de réussites communes. De plus, sans respect mutuel et la reconnaissance de talent ou de succès, la banque ne fonctionnerait tout simplement pas. Mais assumer des responsabilités, c'est aussi s'assurer que les objectifs fixés soient atteints. Ceci implique de définir un cadre, d'effectuer un suivi mais aussi de savoir donner une latitude suffisante à ses équipes pour leur permettre d'avancer, de prendre des initiatives et de proposer des solutions innovantes. Car innover est vital dans notre secteur d'activité. Améliorer nos services, inventer des solutions et

des outils uniques et adaptés doivent faire partie de notre ADN et de nos préoccupations quotidiennes.

Selon moi, l'acte d'investissement vise toujours un double objectif : protéger un capital tout en cherchant à le faire fructifier. Il en va de même lorsque l'on souhaite faire croître ses activités. Il est important de le faire de façon maîtrisée. Il ne faut pas mettre en danger son équilibre ni complexifier

son fonctionnement. Par ailleurs, le réseau humain est primordial en matière de gestion et d'investissement. C'est sur lui que l'on se repose pour aller chercher l'expertise la plus pointue, le conseil le plus avisé et l'information la plus fiable afin de mieux performer.

Malgré tout ce qu'on peut dire sur notre pays, la Suisse reste un acteur majeur en matière de gestion de fortune internationale grâce à des compétences financières uniques et à un cadre stable et solide. Nos clients le savent, c'est

LA BANQUE N'EST PAS QU'UNE AFFAIRE DE CHIFFRES

pour cette raison qu'ils continuent à nous faire confiance. Ainsi intégrité, transparence et durabilité sont des valeurs que nous appliquons partout où nous exerçons. Nos collaborateurs sont donc les meilleurs ambassadeurs de nos valeurs. Ce sont eux qui les incarnent au quotidien et les transmettent à nos clients et à nos partenaires.

Je ne fais aucune distinction entre architecture et gestion. Pour une maison comme pour un patrimoine, on dessine un plan en fonction de ses moyens, de ses besoins et de ses envies, on le met en œuvre et on entretient son bien pour le transmettre à ses héritiers. Pour moi, les deux gestes sont aussi nobles l'un que l'autre. » \

Michel Dominicé

Associé de Dominicé & Co

Michel Dominicé crée Dominicé & Co – Asset Management en 2003. En 1998, il rejoint l'équipe Institutional Asset Management de Lombard Odier & Cie à Genève en tant que Equity Investment Manager. Il dirigera plus tard l'équipe US and Global Equity. Sa société de gestion de fonds et de fortune est spécialisée dans l'arbitrage de volatilité, l'investissement en actions et en immobilier suisse.



«Je pense avoir un peu d'influence parmi les gens de ma profession. Par ailleurs, j'essaie de me consacrer autant que possible à la vie publique. Dans mon métier, je tente de démontrer que les marchés présentent des imperfections efficacement exploitables en raison des comportements de masse qui les animent. Mais avoir de l'influence n'est pas un objectif en soi. Tout au plus est-il le résultat d'une méthode performante et d'un travail assidu. Dans ma vie publique et politique, j'essaie de lutter contre la bureaucratie envahissante et la mauvaise gestion du bien public et de promouvoir les libertés individuelles et la liberté d'entreprise.

Je consacre environ 20 % de mon temps de travail à transmettre mon savoir. Cela peut prendre des formes aussi diverses que dialoguer avec mes associés et collaborateurs, expliquer nos stratégies à des investisseurs, m'exprimer dans des conférences ou dans les médias. Il ne s'agit pas seulement de transmettre son savoir, mais aussi de le confronter aux idées d'autrui. En fait cela consiste à faire de la recherche un travail d'équipe qui est forcément plus efficace qu'un travail en individu isolé. Et je fais en sorte que chacun puisse se concentrer sur l'essentiel. Je conseille aussi à mes collaborateurs de garder un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Tout excès dans un sens ou dans l'autre leur nuirait ainsi qu'à l'entreprise. Je dirais donc que, a priori, je fais confiance.

Pour moi, un investissement s'inscrit toujours dans un portefeuille. Dès lors, il convient de l'analyser par rapport aux autres investissements. La croissance d'une entreprise est souvent perçue comme la marque du succès. Pour ce qui est de mon entreprise, je recherche la croissance par

ambition mais pas pour cette seule raison. La croissance permet une variation dans le temps de son expérience d'entrepreneur. En revanche, elle risque d'éloigner l'entrepreneur de ce qu'il aime faire. J'ajoute que l'imitation d'un modèle d'affaires n'est jamais aussi aisée qu'il n'y paraît. On sous-estime souvent la complexité d'une entreprise nouvelle.

J'aime bien m'exprimer dans la presse, diffuser des idées d'ordre économique, politique, ou tout simplement dans un but commercial. J'apprécie beaucoup les confrontations d'idées. Par ailleurs l'image de la Suisse dans mon métier est d'une grande importance. La finance requiert la confiance des clients, non seulement à l'égard des personnes à qui ils confient leurs avoirs mais aussi envers le système dans lequel ils évoluent. De ce point de vue, la Suisse offre une bonne image auprès des investisseurs.

Concernant les attaques dont fait l'objet notre pays, il y a beaucoup d'hypocrisie dans les discours. Il est assez facile de dénoncer la duplicité de certains États dans ces

JE CONSACRE ENVIRON 20 %
DE MON TEMPS DE TRAVAIL À
TRANSMETTRE MON SAVOIR

domaines. Je prends la défense de ma profession même si mon entreprise a été bâtie sans chercher à s'appuyer sur le secret bancaire que je soupçonnais devoir disparaître à terme.

Bâtir un patrimoine financier nécessite de grandes connaissances souvent assez abstraites et je trouve qu'il y a beaucoup d'esthétique dans cette démarche. Cela dit nous apprécions aussi les choses plus concrètes, nous avons d'ailleurs lancé cette année un fonds immobilier.» \

Nicolas Gonet

Associé de Gonet & Cie

Représentant unique de la cinquième génération, Nicolas Gonet est entré dans la banque familiale en 1998 après des études de sciences économiques et sociales à l'université de Fribourg et des premières expériences professionnelles dans des institutions prestigieuses à Londres, New-York et Luxembourg. Associé depuis 2003, il s'emploie au développement d'un établissement, passé de 30 à 120 collaborateurs en quelques années, qui aime à cultiver sa différence.



« Le statut d'associé dans une entreprise comme la nôtre (société en commandite) implique une responsabilité illimitée et personnelle dans la conduite des affaires et dans les conséquences, notamment financières, des décisions prises. Nous avons, en tant qu'entrepreneurs, une prise très directe sur les choses, donc notre influence s'impose d'elle-même : nous sommes très impliqués dans l'évolution des collaborateurs, dans ce que nous proposons à nos clients.

Si l'on y réfléchit bien, avec humilité, avoir vraiment de l'influence c'est infléchir le cours des choses au-delà de son milieu naturel et de son cercle d'intervention. Cette capacité est donnée, objectivement, à très peu d'individus.

Dans mon quotidien je guide et je suggère plus que je ne commande et impose. L'autorité comme mode de management n'a pas lieu d'être, à mon avis, dans une activité centrée sur le conseil. Le partage des connaissances et la confrontation d'idées me paraissent plus fertiles que la donnée d'ordre verticale. Il faut évidemment en parallèle être attentif au niveau d'expertise des collaborateurs et à leur mise à niveau permanente.

Ce qu'il m'importe de transmettre à nos collaborateurs c'est avant tout un état d'esprit et le sens de certaines valeurs : la capacité à travailler ensemble pour servir au mieux la clientèle, la faculté de penser « out of the box » pour imaginer des solutions véritablement performantes et personnalisées, le respect et la confiance sans lesquels rien n'est

possible dans notre métier. Les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de notre Maison, ils ont tous une part d'influence dans notre destin.

Il y a une part de prétention à penser qu'en tant que banquier on peut déterminer le devenir d'un patrimoine. La vraie relation avec un client se fonde sur un partenariat.

Notre rôle est d'accompagner le client, de très bien connaître ses besoins pour lui proposer les bonnes solutions sans être pour autant intrusif, en bref de l'aider avec responsabilité. Dans ce contexte notre savoir-faire - autant que notre savoir-être d'ailleurs - doit être irréprochable et à la hauteur des exigences. In fine c'est ce que le client juge.

La croissance d'une entreprise est sans doute un facteur de bonne santé, pour autant qu'elle ne constitue pas un objectif en soi. L'obsession de seuils chiffrés à franchir ne fait

**L'AUTORITÉ COMME MODE DE
MANAGEMENT N'A PAS LIEU D'ÊTRE,
À MON AVIS, DANS UNE ACTIVITÉ
CENTRÉE SUR LE CONSEIL**

pas forcément bon ménage avec le respect de la qualité et l'absence de conflit d'intérêt. Grandir à tout prix en pensant élargir son niveau d'influence peut mener à des désillusions.

Le wealth management suisse est en pleine révolution. Chaque acteur - quel que soit son statut, son format ou son modèle d'affaires - peut apporter sa contribution personnelle pour faire ou refaire de notre industrie une référence appréciée à sa juste valeur. Il faut se méfier des schémas réducteurs qui valorisent la puissance - l'arrogance n'est jamais loin - en voie unique. La richesse de notre industrie est dans la diversité de ses acteurs, nous gagnerons tous à nous respecter pour tirer à la même corde et atteindre nos objectifs et peser sur le cours des événements.» \

Olivier Calloud

CEO de Piguet Galland

Après avoir commencé sa carrière au sein du cabinet Arthur Andersen, Olivier Calloud a été appelé chez Lombard Odier en 2001 pour seconder le responsable de l'Asset Management et assurer le repositionnement stratégique du département. Nommé Chief Operating Officer de la Banque Franck Galland en 2005, il est chargé de piloter la fusion avec la banque Piguet quelques années plus tard. La BCV lui confie ensuite la direction de Piguet Galland & Cie en tant que Chief Executive Officer.



«Je m'assure que nos gestionnaires aient une influence positive sur la façon dont nos clients constituent leur patrimoine. Notre rôle est de les aider à prendre les meilleures décisions, à structurer leur patrimoine de manière à ce qu'ils puissent aborder sereinement les différentes phases de leur existence. Le plus important peut-être est de faire en sorte que nos clients sachent dégager les capitaux de consommation qui leur permettront de maintenir leur style de vie à l'âge de la retraite, une de leurs principales préoccupations.

Pour la banque Piguet Galland, le principe de transmission est un élément essentiel, ne serait-ce qu'en raison de son historique. Avant qu'elles ne soient réunies en 2011 par la BCV, la banque Piguet et la banque Galland ont réussi à transmettre leur savoir-faire et leurs valeurs à plusieurs générations de gestionnaires. Je tiens à ce que Piguet Galland poursuive ce travail en m'assurant que nos gérants adhèrent à la culture de la banque, fondée sur la qualité du service, la rigueur de la gestion et les relations privilégiées entretenues avec nos clients. Nos clients sont d'autant plus attachés à ces aspects que, pour beaucoup d'entre eux, la raison d'être de leur patrimoine est d'être transmis aux générations futures.

Pour moi, il est primordial qu'une banque comme la nôtre soit à l'écoute de ses clients. Lors de la fusion des banques Piguet et Galland, nous avons organisé plusieurs ateliers-rencontres pour mieux cerner leurs attentes et leurs aspira-

tions. Ce travail de fond nous a permis ces deux dernières années de faire évoluer notre offre vers une gestion plus globale du patrimoine, orientée davantage dans une logique de services que de produits. Nous sommes d'autant plus à l'écoute de nos clients que nombre d'entre eux sont des chefs d'entreprise qui ont tout comme nous le souci de satisfaire leur clientèle.

Piguet Galland est une entreprise comme les autres, soumise aux mêmes règles, aux mêmes nécessités, à commencer par le besoin d'innover. Je suis convaincu que c'est en innovant et en s'adaptant à l'évolution de nos clients, que nous pouvons augmenter la valeur d'usage de notre offre et justifier ainsi de notre

NOUS ENCOURAGEONS LE DÉVELOPPEMENT DE STARTUPS INNOVANTES EN SUISSE ROMANDE

valeur ajoutée. Piguet Galland est animée d'un fort esprit entrepreneurial qui se retrouve d'ailleurs dans notre partenariat avec Polytech Ventures. Nous encourageons ainsi le développement de startups innovantes en Suisse romande. Là encore, ce partenariat stratégique est une réponse aux demandes répétées des clients qui veulent investir dans l'économie réelle.

Comme l'architecture, gérer un patrimoine réclame énormément de qualités, de la créativité, de la vision, de la rigueur, de la précision, et le sens du dialogue avec ses clients. L'architecture est d'ailleurs un vecteur que j'ai utilisé pour projeter une image plus moderne, plus dynamique de la Banque, de ses usages et de ses pratiques. En 2013, nous avons emménagé à Genève, au cœur de Champel, dans un bâtiment vitré très contemporain où les effets de clarté, d'ouverture et de transparence reflètent mieux l'identité de la banque.» \

Alain Freymond

Fondateur et associé de BBGI Group

Alain Freymond a débuté sa carrière auprès de Pictet & Cie en 1987 dans le secteur institutionnel. En 2002 il cofonde BBGI Group dont il pilote aujourd'hui le comité d'investissement. BBGI Group est la 1^{ère} société financière indépendante spécialisée dans la gestion de patrimoines institutionnels et privés, de fonds de placement et dans le conseil financier agréée par la FINMA.

« Je dirais que j'ai apporté une contribution au développement du secteur de plusieurs manières. J'ai notamment ouvert la voie à des solutions alternatives aux modèles bancaires traditionnels en créant BBGI Group avec mon associé M. Fernand Garcia, l'une des premières entités indépendantes de gestion d'actifs en Suisse. Acteur dès la première heure dans le domaine de la finance durable, j'ai aussi créé la première mesure de référence réconciliant éthique et performance en Suisse.

L'innovation a donc été une valeur fondamentale dès la création de BBGI Group en 2002. Notre vision de l'évolution du métier était alors fondée sur le besoin d'alternatives aux modèles bancaires « verticalisés ». Notre modèle a donc été plus « horizontal » et fondé sur l'optimisation de compétences. Ce modèle encore unique a précédé, puis accompagné, le besoin croissant de flexibilité, de solutions sur mesure et de processus plus transparents pour les investisseurs. Ce positionnement a placé la société parmi les entités les plus innovantes, performantes et à la pointe du secteur.

L'idée originelle d'introduire notre savoir-faire institutionnel auprès d'une clientèle HNWI était particulièrement originale. En proposant des méthodes issues de notre expérience institutionnelle, nous avons contribué à favoriser l'émergence d'un dialogue plus professionnel et plus responsable entre les partenaires. Aujourd'hui cette particularité est clairement valorisée par notre clientèle qui apprécie l'institutionnalisation de nos processus et la rigueur de nos méthodes. De cette expérience est également née l'évidence d'une communication nouvelle avec la clientèle HNWI.



Nous avons ainsi créé les indices BBGI Private Banking, qui sont encore en 2014 la seule mesure de comparaison objective de performances à disposition de ces investisseurs. Et ces outils sont de plus en plus utilisés par nos pairs.

Par ailleurs la passion de notre métier et notre volonté de toujours servir au mieux les intérêts de notre clientèle sont des valeurs partagées par tous nos collaborateurs et reconnues par nos clients. Partager ma passion de l'investissement avec notre clientèle est ainsi pour moi un véritable privilège quotidien et une expérience que j'aborde toujours avec enthousiasme.

Ainsi la transmission est un aspect important de mon activité. C'est avec bonheur que je transmets ma passion de ce métier et mon expérience des marchés financiers lors de conférences ou des sessions mensuelles de notre séminaire LPP romand. Depuis plusieurs années, mes

NOTRE MODÈLE A DONC ÉTÉ PLUS « HORIZONTAL » ET FONDÉ SUR L'OPTIMISATION DE COMPÉTENCES

« analyses hebdomadaires » sont aussi devenues l'occasion d'un rendez-vous régulier avec nos clients et partenaires, qui semblent apprécier un regard souvent différent de la vision consensuelle du moment. Toujours passionné par la communication, j'ai récemment proposé une formule quotidienne sur Twitter « Market Insight Opportunities ».

Mais la passion de mon métier n'est pas exclusive et nos clients m'ont souvent fait l'amitié de partager quelques émotions et quelques commentaires de surprise, lorsqu'ils découvraient avec étonnement que les peintures exposées dans nos salons de réception portaient une signature familière... J'avoue donc aussi avoir une passion pour la peinture en particulier. » \

Thomas Alessie

Fondateur et CEO de Fundana

Après avoir dirigé de 1986 à 1993 le département des produits dérivés de la *United Overseas Bank* (UOB), mû par un solide esprit d'entreprise, Thomas Alessie cofonde en 1993 « Fundana », une société de conseil spécialisée dans le domaine de la gestion alternative. Aujourd'hui, elle est une des rares sociétés suisses indépendantes exclusivement dédiées aux investissements en hedge funds. Basée à Genève, elle est toujours dirigée par ses membres fondateurs.

« Je conçois l'influence par l'exemplarité. Et me concernant, j'aime l'idée de force tranquille. Dans les bois, on entend l'arbre qui chute mais pas la forêt qui grandit... Ainsi je ne prends jamais de décisions à la hâte, mais je suis à l'écoute des marchés et de mes clients. C'est fondamental.

Vous savez, les modes et les innovations sont omniprésentes en finance et ont une grande influence sur les produits financiers proposés aux clients. Souvenons-nous de la multitude de produits à effet de levier mis sur le marché avant la crise. Pourtant, je pense qu'il faut faire

J'AIME L'IDÉE DE FORCE TRANQUILLE.
DANS LES BOIS, ON ENTEND
L'ARBRE QUI CHUTE MAIS
PAS LA FORÊT QUI GRANDIT

exactement l'inverse : identifier ce que l'on fait de mieux et s'y tenir ! C'est ce modèle d'affaires qui nous a permis de survivre depuis notre création, il y a plus de vingt ans. À court terme, on ne peut pas forcément répondre à toutes les aspirations de nos clients, mais à long terme, ceux qui nous ont sélectionnés savent très bien pourquoi ils l'ont fait...

C'est un fait, l'avancée technologique a révolutionné notre façon d'aborder notre métier. Il y a vingt ans, il



nous fallait deux jours pour transmettre par fax nos rapports à tous nos clients ! Aujourd'hui, l'envoi d'un email ne prend que quelques secondes. Grâce aux bases de données que nous avons développées, tel notre HedgedIn, nous pouvons analyser le parcours d'un gérant de fonds en quelques minutes. Ces technologies nous permettent d'aller plus vite et de systématiser notre approche, mais elles n'ont pas fondamentalement changé notre métier qui reste de savoir dénicher, à l'échelle mondiale, les gérants les plus talentueux.

Ainsi avec Fundana, je m'investis intensément dans le développement de l'industrie alternative. Et nous partageons volontiers nos expériences, que ce soit au travers d'articles de presse, de cours donnés à l'Institut Supérieur de Formation Bancaire (ISFB), de présentations à l'association *Chartered Alternative Investment Analyst Association* (CAIA) ou dans notre rôle de membre du comité de recherche de l'*Alternative Investment Manager Association* (AIMA).

De mon point de vue, les changements légaux et les pressions sur l'industrie bancaire helvétique ne sont pas forcément négatifs. La Suisse est actuellement sujette à beaucoup d'influences. Le secteur financier est fortement touché par les nouvelles réglementations (FATCA, AIFMD, etc.), ce qui transforme profondément le modèle d'affaires de nombreux acteurs. Toutefois, la place financière suisse doit s'adapter à cette nouvelle donne et se réorienter, comme l'industrie horlogère a dû le faire dans les années 1970. Notre place financière restera compétitive mondialement si elle axe son nouvel élan sur la performance et le service aux clients. Dans ce domaine-ci, nous avons d'ailleurs un avantage compétitif indéniable par rapport aux pays voisins. Et l'histoire de la Suisse démontre que notre pays est capable de se réinventer. Rappelez-vous Philippe Suchard, Louis Chevrolet, Nicolas Hayek, Le Corbusier, Jean Piaget, Louis Favre, Henri Guisan ou Henri Dunant.» \



Lecigare.ch

L'UNIVERS DU CIGARE ET SES ACCESSOIRES



PRINCE, ROYAL, DUKE, PACHA, SULTAN
5 CIGARES, CINQ PERSONNALITÉS



BLUE LINE

LA NOUVELLE GAMME PRODUITE
EXCLUSIVEMENT PAR LECIGARE.CH

DESIGNED IN SWITZERLAND

WWW.LECIGARE.CH

LE LUXE EST D'ABORD UNE QUALITÉ RARE

Entretien avec JÉRÔME LAMBERT
CEO de Montblanc



JÉRÔME LAMBERT

Jérôme Lambert, que signifie pour vous « prendre une décision stratégique » ?

Cela veut dire réfléchir en amont aux implications d'une décision. Prendre une décision stratégique, c'est adopter une vision à moyen-long terme. Mais c'est aussi la réflexion sur la portée de la décision, pour qu'elle soit à la hauteur des espoirs qu'on lui aurait portés. Ainsi un décideur n'aimerait prendre que des décisions stratégiques qui ont une implication lourde sur son business, mais c'est souvent un mix de plusieurs décisions qui permet de développer une entreprise.

Qu'est-ce que cela implique pour vous en termes de préparation, d'analyse préalable et de confrontation ?

Je crois beaucoup à la rencontre, la valeur de l'expérience. Cela signifie pour moi rencontrer beaucoup de clients, visiter de nombreux pays pour me confronter aux évolutions de nos clients, de la société, de l'économie, pour percevoir l'évolution du marché et les valeurs qui sous-tendent la

J'AIME CETTE IDÉE D' « ACHIEVEMENT », C'EST-À-DIRE DE RÉALISATION, DE DÉMONSTRATION ET D'AVANCEMENT

relation de nos clients aux produits du luxe. Cela implique aussi des équipes qui prospectent, qui réfléchissent et analysent en permanence nos remontées retail : par exemple dans le cas de Montblanc nous avons la chance d'avoir plus de 460 boutiques dans près de 120 pays du monde.

Y a-t-il des protocoles, des rites particuliers dans les réunions d'état-major stratégiques ?

Notre équipe de direction est relativement récente, et nous n'avons pas encore de rites. Je ne suis CEO que depuis le mois de juillet et nous avons réinitialisé un conseil exécutif et un mode de fonctionnement très dynamique avec une nouvelle équipe. Le premier protocole est la fréquence de ces meetings qui est de l'ordre de 5 à 6 par semaine. La valeur principale que j'apporte à ce mode de fonctionnement est la collectivité, la nécessité de créer un mode de fonctionnement collégial.

De quel type de conseillers aimez-vous vous entourer ?

J'essaie d'avoir une approche globale et de composer mon menu de réflexion pour exercer ma prise de décision de façon la plus riche possible afin d'adopter la meilleure approche. Il y a des moments-clé où nous allons plus travailler avec les équipes marketing parce que nous nous concentrons sur la



demande, à d'autres moments nous travaillons davantage avec la production et la logistique car nous sommes plus dans l'exécution etc. Ce sont des « temps » : l'agenda et le calendrier dictent ces fréquences.

Qui gère votre agenda ?

Je gère moi-même et je délègue. Une fois par semaine, nous allons travailler, avec l'équipe qui m'entoure, les grandes dates, les grands passages des trois mois à venir, que l'on met à jour toutes les deux semaines. Ensuite les meetings, les jours fixes, se placent et rythment l'agenda.

Gestion de l'image : est-ce que vous considérez que c'est à vous directement de représenter Montblanc ?

C'est à moi directement, mais pas uniquement. Je suis le premier vecteur de la marque et de son expression, mais j'en suis un parmi d'autres : notre ambassadeur Hugh Jackman, notre responsable marketing et nos Brand Managers dans chacun des territoires ont également un rôle de relais très important.



Votre vision de l'horlogerie dans 10 ans ?

L'horlogerie a un bel avenir devant elle. Tout d'abord, c'est une activité qui représente presque 20 milliards de chiffre d'affaires, avec un marché très segmenté. Donc beaucoup d'acteurs et beaucoup d'investissement. C'est un marché qui continue à générer sa propre croissance, du fait même de la dynamique de ses acteurs, qui rencontrent en plus des phénomènes de nouveaux marchés, de nouveaux consommateurs et un développement de l'accessoire. L'horlogerie est donc à la rencontre de beaucoup de vecteurs positifs de progression.

Plusieurs études ont confirmé que les Européens trouvent que le luxe est devenu inaccessible et inabordable, notamment en raison de l'augmentation des prix et de la demande liée aux marchés émergents. Doit-on repenser le rapport au luxe sur le vieux continent quitte peut-être à le rendre plus «abordable» ?

Je pense qu'il y a une vraie tendance depuis 2-3 ans à avoir une autre valeur qui est « le luxe pour soi, le luxe pour les

autres ». Nous sommes entrés dans une problématique de luxe pour soi, avec un meilleur équilibre entre la valeur symbolique et le plaisir. Quand on trouve le luxe inabordable, c'est sans doute aussi parce que la valeur de luxe, pour soi, a perdu de sa pertinence. Je pense qu'il y a un vrai travail sur la pertinence du luxe pour soi qui, en Europe, permettra de passer au-dessus de cette perception.

En tant que représentant de la haute horlogerie, que pensez-vous des montres connectées ?

C'est sûrement un nouveau défi, car c'est une nouvelle vague. Mais la taille de la vague reste à apprécier. Est-ce que cette vague sera facile à surfer, un énorme tube, ou est-ce que ce sera un tsunami ? On le saura dans les deux ans à venir. Quand il y a des évolutions majeures impliquant de tels

**QUAND ON TROUVE
LE LUXE INABORDABLE, C'EST
SANS DOUTE AUSSI PARCE QUE
LA VALEUR DE LUXE, POUR SOI,
A PERDU DE SA PERTINENCE**

changements, il faut toujours avoir un maximum d'humilité. Cela permet d'être le plus réactif possible. Pour une maison comme Montblanc qui embrasse l'avenir, au-delà de la montre connectée, tout ce qui est wearable technology est important.

Qu'est-ce le Luxe selon Jérôme Lambert ?

Pour moi, le luxe est d'abord une qualité rare qui permet un choix à forte valeur ajoutée, afin que ce choix d'acquérir un objet, une expérience, apporte un maximum de satisfaction et de plaisir. J'aime cette idée d'« achievement », c'est-à-dire de réalisation, de démonstration et d'avancement, à l'œuvre dans l'idée du luxe. Matériellement je la conçois par un investissement hors du commun dans le produit en lui-même, dans la beauté de ses formes, dans la qualité de son exécution, dans l'inventivité de ses fonctions. \

CÔTÉ PRIVÉ

- Une qualité ? la persévérance
- Un défaut ? la gourmandise
- Une musique préférée ? Hell's bells d'ACDC
- Un sport ? le marathon
- Un livre ? « À la recherche du temps perdu » de Marcel Proust

- Un personnage historique ? Louis Pasteur
- Une citation ? « L'erreur est humaine »
- Un hobby ? l'équitation
- Un luxe ? un week-end en famille à Saint-Jean-de-Luz
- Une heure ? 7 heures du matin



Développez
vos valeurs



BONHÔTE
BANQUIERS DEPUIS 1815

Neuchâtel - Berne - Bienne - Genève
www.bonhote.ch



LE COMBAT DE LA FONDATION CANSEARCH POUR LES ENFANTS

Entretien avec le Dr MARC ANSARI, Directeur de la fondation Cansearch
www.cansearch.ch, <https://www.facebook.com/cansearch>

AVEC UNE PERSONNE SUR TROIS QUI EST TOUCHÉE PAR LE CANCER EN SUISSE, IL N'EST PAS UNE FAMILLE QUI N'AIT À SOUFFRIR UN JOUR, DE VOIR UN DE SES MEMBRES EMPORTÉ PAR CETTE MALADIE. MAIS LES PROGRÈS SONT LÀ : AUJOURD'HUI PLUS D'UN PATIENT SUR DEUX EN RÉCHAPPE (21 000 SUR LES 37 000 CAS DÉCLARÉS CHAQUE ANNÉE).

Mais il existe une infime portion de ces chiffres qui reste dans l'ombre. Trop fragiles pour être exposés aux infections extérieures, ils vivent reclus dans des unités spéciales, pressurisées et totalement fermées au monde extérieur : ce sont des enfants, parfois des nourrissons... On l'ignore trop souvent : le cancer reste, en Suisse, la deuxième cause de mortalité infantile.

Même si 80 % d'entre eux survivent grâce aux immenses progrès médicaux accomplis ces dernières années, le trépas des 20 % restants demeure inacceptable, notamment pour l'équipe constituée par le Dr Marc Ansari, Responsable de l'Unité d'Oncologie et Hématologie pédiatriques des HUG et Fondateur et Directeur de la Fondation CANSEARCH. Il nous explique son combat et le rôle essentiel de la Fondation CANSEARCH qu'il a fondée il y a trois ans.

Pourquoi avoir créé la Fondation CANSEARCH à Genève ?

Même si les cancers de l'enfant sont rares, ils sont tout de même entre 200 et 250 à déclarer un cancer chaque année en Suisse. À côté des leucémies qui représentent environ 40 % des

cas, il existe des cancers spécifiques à l'enfant qui nécessitent un effort de recherche dédié très important. Or le budget de recherche alloué au cancer des enfants en général ne représente en Suisse que 1 % de la recherche. Si on s'attaque aux cancers spécifiques de l'enfant comme celui du foie, alors on descend à 1 % de ce 1 % ! Pour nous qui sommes en contact direct avec ces tout jeunes malades, il n'était plus possible de réduire leur souffrance et celle de leurs familles, à une statistique marginale. Alors nous avons décidé de créer une plateforme de recherche dédiée, en prise directe avec cette réalité, exploitant des pistes déjà encourageantes. C'est ainsi qu'est née CANSEARCH.

Quelles sont ces pistes ?

On les appelle dans notre jargon médical les « thérapies individualisées ». Schématiquement, il existe des différences génétiques telles entre les individus, qu'ils vont répondre très différemment aux traitements. Certains seront trop sensibles à leur toxicité, d'autres vont guérir définitivement ou bien rechuter. En plus de les guérir, nous devons leur assurer une vie sans séquelle(s) à long terme. Nos recherches se concentrent sur les anticipations de ces réponses, grâce à la lecture que nous savons faire aujourd'hui de l'ADN de nos patients en temps réel. Le résultat nous permet de proposer des thérapies ajustées.

Vous pourriez en fournir un exemple ?

Oui, on peut détecter par exemple que pour tel enfant, une chimiothérapie aura un impact sur le foie, ce qui nous orientera vers des solutions anticipées de renforcement de cet organe, voire même d'autres thérapies.

On peut imaginer que beaucoup de compétences de pointe sont requises ?

Effectivement, pour y parvenir, nous avons constitué une équipe multidisciplinaire composée notamment de médecins, biologistes, pharmacogénéticiens, biostatisticiens, immuno-infectiologues, bioinformaticiens qui puissent travailler ensemble et sur place. À cela s'est ajoutée la nécessité de convaincre la communauté scientifique et les autorités de santé et de recherche, de la pertinence de notre démarche. Nous avons eu la chance de pouvoir concentrer de très fortes compétences en très peu de temps, y compris au niveau de notre comité scientifique, où siègent des personnalités éminentes de notre domaine. L'ensemble nous a permis d'obtenir à la fois des résultats cliniques inespérés après seulement deux ans de mise en route effective, ainsi que la reconnaissance fédérale toute



Dr Marc Ansari

Elena Budnikova

récente. En mars 2014 le Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique (FNS) a en effet approuvé nos travaux dans le cadre d'un vaste projet international. Par ailleurs, nous comptons déjà 30 publications scientifiques, ainsi qu'une soixantaine de mentions obtenues sur concours à l'échelle mondiale, à destination des plus grands congrès médicaux. Autrement dit, nous démontrons que ce secteur de recherche, trop longtemps négligé, peut avoir un impact très large, d'autant plus que notre recherche est ouverte et n'a aucun but commercial. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous sommes soutenus par des dons privés, à côté de ce que l'État met à notre disposition.

Comment fonctionnez-vous à cet égard ?

Tout est parti d'une bourse de recherche que j'ai obtenue du FNS pour aller travailler au Canada. À l'époque, rien n'existait à Genève. Ensuite nous avons été soutenus pour transférer le laboratoire à Genève mais l'argent public manquait cruellement, d'où la création de la Fondation qui a été soutenue immédiatement à la fois par les familles des enfants et d'autres institutions comme la Fondation Hans Wilsdorf, qui nous apporte un soutien essentiel. D'autres ont suivi comme, notamment, les fondations Dubois-Ferrière Dinu Lipatti, la Ligue genevoise contre le cancer, la Ligue suisse contre le cancer, Enfance et cancer, La Tulipe, Coromandel ou encore la Fondation pour la lutte contre le cancer et pour des recherches médico-biologiques. En parallèle, les HUG et l'Université de Genève ont contribué en termes d'infrastructure et de rémunération de certains chercheurs. Mais nous vivons une course contre la montre. Nous recevons environ 30 patients par jour qui peuvent venir du monde entier. Et des enfants continuent de décéder tous les jours en Suisse et ailleurs, alors que nous savons qu'on pourrait probablement les sauver en intensifiant la recherche.

Quels sont vos besoins actuels ?

Nous devons stabiliser sur le long terme ce que nous avons réussi à construire jusqu'à présent. Nous devons en priorité conserver nos compétences. À côté de la recherche « translationnelle » (celle qui permet d'ajuster directement la thérapie au malade hospitalisé), nous avons aussi une dizaine de projets de recherche à long terme. Or, certains de nos chercheurs viennent de loin, d'Inde notamment et retourneront un jour dans leur pays d'origine. D'autres suivront une carrière propre, comme dans toute organisation. Nous devons donc être capables de les fidéliser autant qu'anticiper la transmission de leurs compétences à ceux qui succéderont. Nous devons aussi développer la prise de conscience de nos enjeux vers un public plus large de donateurs, même s'il reste très ciblé. Nous avons en effet bien compris que c'est le lien direct avec ceux qui nous soutiennent, qui est essentiel. Chaque donateur peut venir voir sur place l'emploi des fonds alloués. Tout le processus leur est accessible, ici, à Genève, avec à la clé un développement et un entretien très personnalisés de nos réseaux relationnels. Tout cela nécessite des ressources importantes. Mais les résultats sont là : nous sauvons des vies et nos travaux contribueront à en sauver des centaines d'autres dans un futur proche. Ça n'a pas de prix. \

L'ART DE LA MÉCHANCETÉ



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

La méchanceté fascine autant qu'elle révulse. On se souvient de la formule de Hitchcock pour qui « plus réussi est le méchant, plus réussi sera le film ». Mais on se passionne aussi pour la méchanceté à mesure que notre monde est devenu cruellement gentil, parfois bien trop souvent « benêt » à force de cette pensée binaire qui sévit nouvellement parmi nous (probablement héritée du formatage imposé par le modèle des réseaux sociaux). Ainsi les nuances de nos opinions se

**LA MÉCHANCETÉ
VISE TOUJOURS JUSTE,
ET C'EST JUSTEMENT
EN CELA QU'ELLE EST
MÉCHANTE**

noient dans le « j'aime » ou dans le « j'aime pas » (si tant est qu'on puisse avoir le méchant choix de pouvoir *ne pas* aimer...). Quant à l'autonomie de notre connaissance, elle ne se limite plus qu'au partage automatique d'information. Dans cette nouvelle ère de l'approximation nous assistons à la dilution de toute forme de jugement, et la pensée unique, qui ne remet jamais rien en question, trop *gentille* puisqu'elle arrondit toujours les

angles, triomphe. Dès lors, on ne s'étonnera pas d'une recrudescence de méchanceté généralisée. Souvent gratuite car toujours réactionnaire, la vraie méchanceté peut cependant se révéler être un principe de vie et de construction individuelle à part entière : originellement étroitement liée à la notion de pouvoir, mais plus fondamentalement *art de la distanciation*, par rapport à autrui, mais aussi par rapport à la vérité et aux valeurs morales, la pratique de la méchanceté peut également jeter les bases d'une nouvelle éthique. Car n'oublions pas que la méchanceté, avant d'être un acte potentiellement condamnable, est avant tout un comportement qui s'inscrit dans un discours relatif à une époque particulière.

LA MÉCHANCETÉ EST PARTOUT

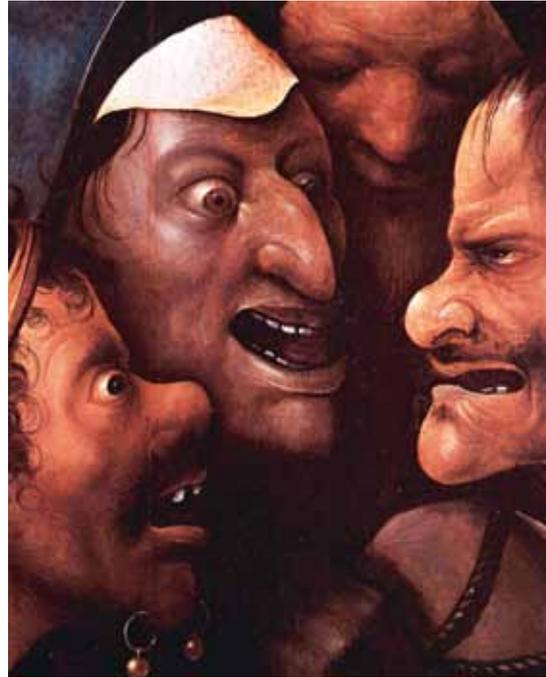
Car « Tout le monde est méchant » ironisait Alexandre Dumas en évoquant cette nature soi-disant bienveillante de l'homme. Depuis la tradition judéo-chrétienne avec le mythe biblique de la Chute, en passant par les postulats pessimistes des théoriciens du contrat social à partir du XVII^e siècle (Hobbes, Hume, Rousseau), et jusqu'à aujourd'hui avec les disciples de l'anthropologie freudienne, si l'homme est bien un loup pour l'homme, alors force est de constater sa nature foncièrement « méchante ». Un peu comme dans les peintures de Jérôme Bosch, désormais c'est l'humanité tout entière qui est corrompue. Et dans un monde où triomphe la méchanceté, où nos vertus ne sont tout au mieux que des vices cachés, ce serait être fou que de ne pas être méchant... bien plus : dans cette hypocrisie générale, être méchant reviendrait finalement à affirmer une certaine forme de vérité. Fatalement on pense au Lieutenant Kurtz dans *Apocalypse now* (le film de Francis Ford Coppola) qui s'exclame : « Ils disent que je suis un assassin, mais comment appelle-t-on cela quand des assassins accusent un assassin ? ». Car au fond sommes-nous vraiment responsables de notre méchanceté ?

MAIS POURQUOI EST-IL SI MÉCHANT ?

Toute une tradition philosophique initiée par le platonisme nie qu'on puisse vouloir le mal, et, quand il est commis, l'attribue à un dysfonctionnement de la raison et de la volonté. Ainsi Platon, en faisant déclarer à Socrate, dans le *Gorgias*, que « nul n'est méchant volontairement », a finalement légitimé le problème du mal et justifié la méchanceté humaine. Signalons qu'étymologiquement le méchant - celui qui *mé-choit*, qui « choisit mal », qui « tombe mal », c'est-à-dire sans le faire exprès - ne commet pas une faute morale quand il fait montre de méchanceté, mais bien une erreur puisqu'il est lui-même victime d'un manque et d'un défaut d'appréciation quant au choix de la fin poursuivie et des moyens de son action. En somme il est en fait victime de son imagination, c'est-à-dire cette région aveugle de l'âme sujette aux appétits du corps. Par conséquent si la méchanceté humaine s'enracine dans un manque de savoir, un défaut de conscience, et donc si le mal n'est jamais « voulu », mais bien plutôt « commis » parce que, n'étant pas guidé par la raison, il ne « voit » pas le bien, alors se profile ainsi ce qui sera bien plus tard le projet intime des Lumières, c'est-à-dire « éduquer », et donc « corriger », par l'usage de la raison, seule et unique garante du bon chemin vers le Bien.

BANALITÉ DU MAL ET MÉCHANCETÉ GRATUITE

Rien n'est donc plus courant que la méchanceté. Pire, elle est même d'une banalité affligeante : on ne se rend parfois même plus compte de nos penchants vers le mal. Évoluant ainsi vers des postures mécaniques, la figure du méchant a évolué. C'était déjà ce qu'en avait conclu Annah Arendt dans le cadre de ses comptes-rendus du procès du criminel de guerre nazi Adolf Eichmann, elle qui fut très surprise de découvrir un homme calme, simple bureaucrate carriériste et finalement plus proche de Monsieur-tout-le-monde que du boucher sanguinaire qu'on pouvait légitimement imaginer.



Jérôme Bosch, (détail de) *Le portement de croix* (1510-1516). Dans un univers médiéval et fantasmagorique halluciné, l'œuvre de Bosch délivre une vision terrifiante d'une humanité décrépite, entièrement gouvernée par la méchanceté de l'homme et la fugacité des choses terrestres.

Dans le même sens, aujourd'hui chacun de nous se reconnaîtra au moins en partie dans les profils psychologiques qui illustrent la question très à la mode de la perversion narcissique. Il n'y a qu'à voir comment les réseaux sociaux nous fournissent un motif privilégié pour renouer avec notre sens de la théâtralité : en effet nous y cultivons plusieurs facettes de nous-mêmes, en fonction de nos interlocuteurs, avec un sens de la mise en scène (ce que nous montrons, et donc ce que nous cachons) qui rappelle les plus célèbres portraits de pervers narcissiques. Ces derniers sont décrits par les psychologues comme des individus aimant avant tout la controverse, capables de soutenir des opinions différentes en fonction des jours, des interlocuteurs, pour le plaisir de se faire remarquer et jusqu'à confondre eux-mêmes la vérité et le mensonge.

Notre société capitaliste elle aussi participe à ce climat de méchanceté ambiante : côté consommation, le matraquage marketing conduit où « tout doit être calculé au plus juste, en fonction de la règle utilitariste : le bien est couplé au plaisir obtenu de la satisfaction du besoin¹ ». Côté travail, le méchant passe cette fois de l'autre côté de la barrière, puisque dans une société capitaliste fondée sur l'obéissance, il est toujours celui qui ne se soumet pas. Partant de là il faut montrer que le méchant est donc aussi celui qui « sort du cadre », prenant volontairement ses distances avec la réalité ainsi requalifiée (l'autre / la vérité / la morale).

1) La méchanceté ordinaire, Francis Ancibure et Marivi Galan-Ancibure, Le Bord de l'eau, 2014.



Dans le film éponyme de Stanley Kubrick, Barry Lyndon, jeune intrigant sans naissance ni argent, archétype du gentil, lisse et malléable à l'image de son visage de poupon, est entièrement corrompu et modelé par un 18^e siècle clos, figé, arriviste, calqué sur un système de cour formant un espace d'ascension sociale et de disgrâce peuplé de fourbes ambitieux et de méchants hypocrites. Devenant progressivement méchant à mesure qu'il essaie tant bien que mal de progresser dans la hiérarchie sociale, Barry Lyndon incarne à merveille le méchant néophyte qui «pense mal», c'est-à-dire en termes platoniciens celui qui ne fait pas le mal volontairement, puisqu'il ne connaît pas les codes de cette société qui ne voudra de toute manière jamais de lui car il n'est pas noble.

LA MÉCHANCÉTÉ VOLONTAIRE : UN ART DE LA DISTANCIATION

Le point d'orgue de la méchanceté, dans ses acceptations sociales, politiques et éthiques, c'est toujours la remise en cause des évidences : car de manière générale la méchanceté est un art de la distanciation compris comme réaction contre un ordre préétabli.

Distanciation politique : même s'il paraît difficilement soutenable d'affirmer qu'il faut être méchant pour réussir, force est de constater qu'historiquement la méchanceté a toujours eu un lien direct ou indirect avec la notion de pouvoir, des palais des tyrans à la cour des châteaux des rois. Le monarque ou le dirigeant qui peut faire un usage

LA MÉCHANCÉTÉ EST UNE POSTURE PHILOSOPHIQUE QUI S'ÉRIGE EN RÉACTION CONTRE LE CONFORMISME ET LA BÊTISE

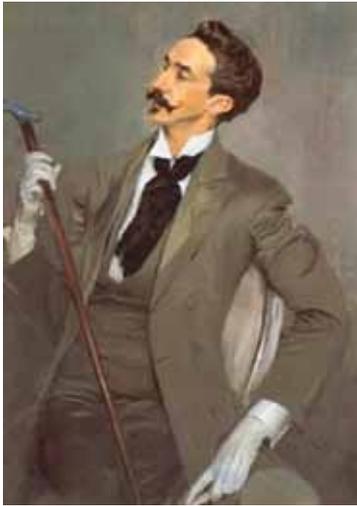
de la méchanceté en toute impunité prouve ainsi son pouvoir en même temps que la légitimité de sa position : ainsi la disgrâce, qui consiste à déchoir quelqu'un sans la moindre justification, «ce méchant jeu» qu'évoquait le cardinal de Retz, a toujours fonctionné comme une véritable institution de la méchanceté. Aussi, par un juste retour des choses, l'usage de la méchanceté est également légitime (et donc impuni) pour le dirigeant qui doit moralement privilégier le résultat de son action sur les moyens mis en œuvre pour ce faire. «La fin justifie les moyens», c'est la base du machiavélisme politique.

Distanciation philosophique : l'expression la plus caractéristique de l'attitude méchante est la recrudescence finalement très actuelle d'une certaine forme de cynisme, historiquement liée en réaction à l'héritage des Lumières, c'est-à-dire la conviction que l'ignorance est à l'origine du mal, et que le savoir est un remède à ce problème. Attitude individuelle «méchante» qui prône l'invective, l'attaque, l'ironie et le rire, le terme «cynisme» provient du grec ancien *kuôn*, qui signifie «chien», faisant référence aux figures des philosophes Antisthène et Diogène de Sinope (IV^e siècle avant J.-C.). Chien errant, mais surtout chien méchant, Diogène vit dans un tonneau et se masturbe en public. Lorsqu'Alexandre lui demanda pourquoi on l'appelle «Chien», il répondit : «Je caresse en remuant la queue ceux qui me donnent quelque chose, j'aboie contre ceux qui ne me donnent rien et je mords les mécréants». Mais l'attitude résolument malveillante de Diogène a surtout un usage polémique, puisqu'au final elle vise plus de vertu.



Le 11 avril 1961, le monde occidental a les yeux fixés sur Jérusalem où s'ouvre le procès du criminel de guerre nazi Adolf Eichmann. L'attitude et la posture générale de ce petit homme myope et chauve, de ce bureaucrate quinquagénaire consciencieux à l'intelligence finalement très médiocre, met en exergue le concept de «banalité du mal» théorisé par Hannah Arendt.

Distanciation sémantique : Clément Rosset dans son *Principe de cruauté* démystifie cette vérité «cruelle et indigeste, dès lors qu'on la dépouille de tout ce qui n'est pas elle pour ne la considérer qu'en elle-même²». La méchanceté, à l'instar de l'ironie, vise toujours juste, et c'est justement en cela qu'elle est méchante. Même chose pour le doute, maltraitant la vérité jusqu'à épuisement, jusqu'à ce qu'elle se révèle. Les hommes bons, les honnêtes hommes ne disent jamais la vérité : «Il a été vrai, on l'appelle méchant» disait Stendhal à propos de Saint-Simon, mémorialiste génial qui savait



Robert de Montesquiou, Giovanni Boldini (1897). Le comte Robert de Montesquiou (1885-1921) est le dandy impitoyable et insolent qui servit de modèle à l'élaboration du personnage décadent de Des Esseintes dans le roman *À rebours* de Huysmans. Son cynisme et son sens de la méchanceté teinté d'esthétisme font de lui le petit frère spirituel terrible d'Oscar Wilde et de Marcel Proust.

manier la méchanceté comme personne quand il s'agissait de dresser les portraits les plus acidulés de la cour de Louis XIV.

VERS UNE ÉTHIQUE DE LA MÉCHANCETÉ

« Je suis un homme malade, je suis un homme méchant », nous prévient le narrateur des *Carnets du sous-sol* de Dostoïevski. Nous l'avons vu plus haut, la méchanceté est une posture philosophique qui s'érige en réaction contre le conformisme et la bêtise : c'est sa valeur polémique par rapport au réel qu'elle critique.

Tout ceci nous amène à reconsidérer la méchanceté également comme un principe constitutif de subjectivisation et d'affirmation de soi. Exister c'est toujours porter un jugement : sur le climat qui nous convient le mieux, la nourriture que l'on préfère... etc. Et comme dans tout jugement il y a un choix, le choix exclut nécessairement ce qui ne lui convient pas en se faisant passer pour un

agent de rejet et donc de méchanceté. Le philosophe Schopenhauer, pour qui la méchanceté est un principe et un caractère commun à l'humanité, avait bien compris cette idée : en vertu du caractère insatiable de la volonté, l'homme ne s'arrête jamais de vouloir, et il fait parfois souffrir les autres pour vérifier l'étendue de sa propre puissance. Loin de nous l'idée de vouloir faire l'apologie de la cruauté, mais il importe de réhabiliter cette méchanceté bienveillante, sorte de stade supérieur de la méchanceté (le degré inférieur étant justement la cruauté) en même temps qu'expression d'une certaine vitalité. Cette

L'ART DE LA MÉCHANCETÉ, C'EST MONTRER QUE L'ON PEUT ÊTRE MÉCHANT, MAIS SANS JAMAIS RÉELLEMENT L'ÊTRE

idée que les êtres véritablement profonds sont toujours en même temps et alternativement « la plaie et le couteau », cultivant la bienveillance et la méchanceté comme deux pôles inséparables, sorte de dynamique qui génère de la puissance, du pouvoir et de l'influence. Ainsi à l'inverse de l'hypocrisie des faux gentils, les vrais méchants, dans leur hauteur méthodique, ont toujours un fond de bienveillance. Car finalement l'art de la méchanceté, c'est montrer que l'on peut être méchant, mais sans jamais réellement l'être : c'est là son caractère martial. \

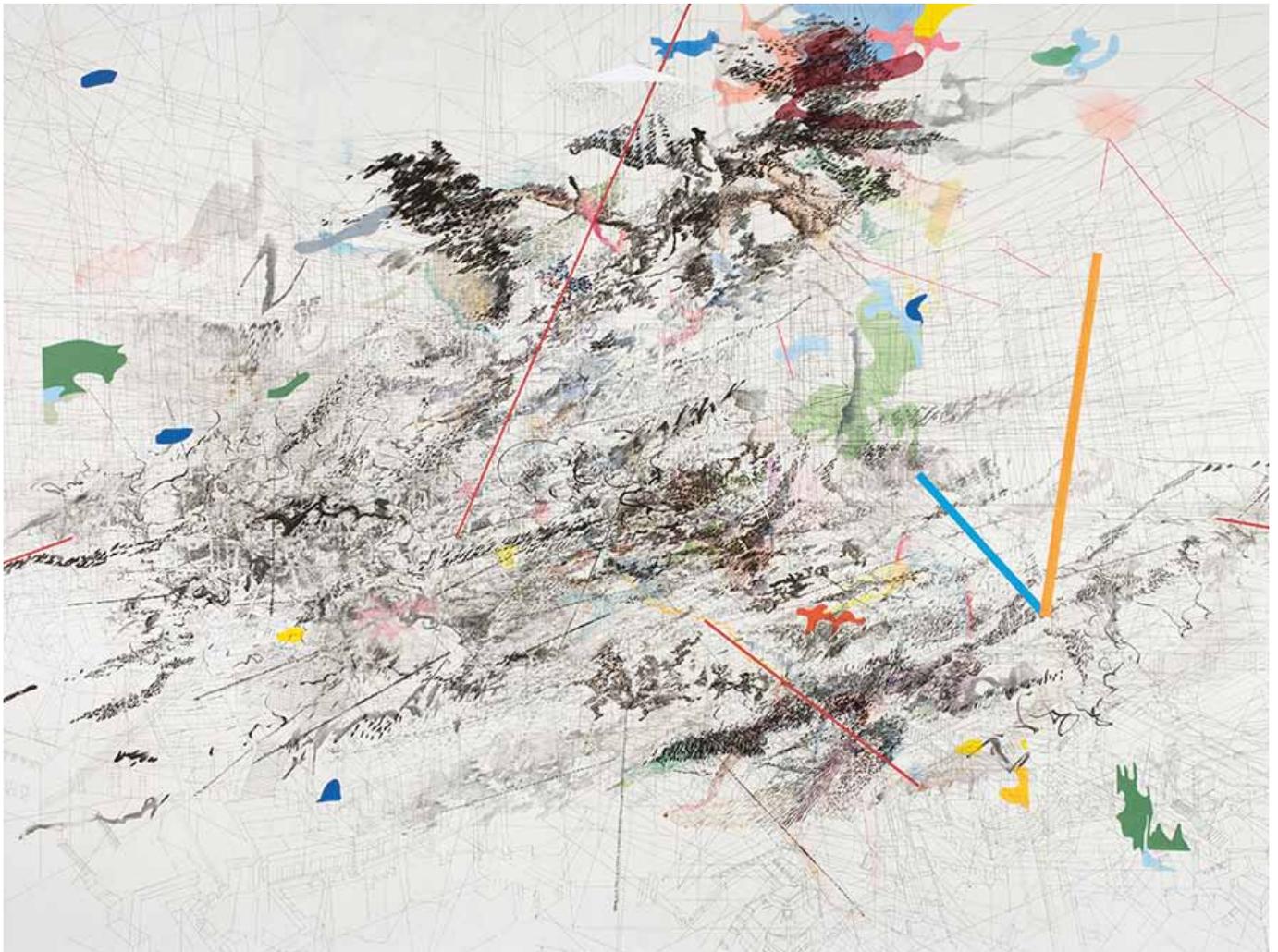


Jean-Léon Gérôme, *Diogène* (1860). Chien errant, mais surtout chien méchant, Diogène vit dans un tonneau et se masturbe en public.

2) Clément Rosset, *Le principe de cruauté*, Minuit, 1988.

MOYEN-ORIENT : SOFT POWER ET MARCHÉ DE L'ART

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Julie Mehretu *Rising Down*, 2008. Adjugé 2,67 m\$ chez Sotheby's Doha en avril 2013

AU MOYEN-ORIENT, L'ACHAT D'ŒUVRES D'ART EST DEvenu UN ENJEU CULTUREL, ÉCONOMIQUE ET UN STYLE DE VIE. LES NOUVELLES FORTUNES COURENT LES FOIRES D'ART, LES SALLES DES VENTES, ET TRANSFORMENT LE JEU DES ENCHÈRES. LA PUISSANCE FINANCIÈRE DES ÉMIRATS ARABES PERMET À DE PUISSANTES STRUCTURES CULTURELLES D'ÉMERGER SUR PLACE, MAIS AUSSI DE TRANSFORMER LE MARCHÉ DE L'ART À L'ÉCHELLE MONDIALE ET DE MIEUX DÉFENDRE LES ARTISTES ISSUS DU MOYEN-ORIENT, DONT CERTAINES COTES SE CONSOLIDENT.

L'ART ET LE QATAR

Considéré comme l'acheteur d'art moderne et contemporain le plus puissant du monde, le Qatar ne lésine pas non plus sur les expositions ponctuelles d'art contemporain, invitant les plus grands curators et les artistes phares du moment. Ces expositions de grande envergure visent clairement à imposer Doha sur la scène internationale : Louise Bourgeois, Takashi Murakami, Adel Abdessemed, Francesco Vezzoli, Shirin Neshat et Damien Hirst font partie des artistes récemment invités dont les expositions firent date, notamment celle d'Abdessemed, agitée par une controverse qui assura au Mathaf de Doha une couverture médiatique sans précédent, mais aussi celle de Richard Serra, qui se tient actuellement à l'espace Al Riwaq de Doha (exposition du 10 avril au 6 juillet 2014). L'immense sculpteur américain Richard Serra, dont il s'agit de la première grande exposition personnelle au Moyen-Orient, a installé deux géants d'acier oxydés, conçus pour désorienter le spectateur, le resituer dans son rapport au corps et à l'environnement. Ce n'est pas tout, l'Autorité des Musées du Qatar (AMQ) lui a commandé une installation monumentale et pérenne, intitulée East-West/West-East et installée dans le désert qatari. Il s'agit d'une des œuvres les plus importantes jamais réalisées par l'artiste mais les réactions sont mitigées et les critiques

fusent au Moyen-Orient. Contrairement à la polémique alimentée par *Le coup de tête* d'Adel Abdessemed, ce ne sont pas les répercussions médiatiques qui œuvrent au rayonnement culturel qatari via cette commande, mais l'ambition même de cette installation, vouée à attirer les amateurs d'art du monde entier. Grâce à elle, le Qatar se transforme un peu en musée à ciel ouvert.

Doha ambitionne d'ouvrir une vingtaine de musées de toutes sortes dans un futur proche. Les acquisitions sont gérées par la direction de l'Autorité des Musées du Qatar, sous le patronage de la Sheikha Al-Mayassa. Entourée de spécialistes de haut vol de l'art moderne et contemporain qui la conseillent dans les achats de gré à gré ou aux enchères, la Sheikha ambitionne de faire du Qatar un centre culturel de premier plan et détient toutes les ressources nécessaires. Leur budget d'acquisition annuel avoisinerait le milliard d'euros, des moyens écrasants face aux plus grands musées new-yorkais (environ trois fois le budget d'acquisition du MoMA). Par ailleurs, le marché des enchères y est le plus puissant du Moyen-Orient et Sotheby's Doha tient les deux meilleurs coups de marteau, des résultats forcément millionnaires (Donald Judd vendu 3 m\$ et Julie Mehretu vendue 2,67 m\$ en avril 2013).

LA CONSTRUCTION DU MARCHÉ

Au Moyen-Orient, les artistes contemporains arabes sont portés par des ventes spécialisées (Compagnie Marocaine des Œuvres & Objets d'Art de Casablanca, Beyaz Pazarlama ve Muzayedecilik et Antik AS à Istanbul, Christie's Dubaï depuis 2006, Bonham's Dubaï depuis 2008, Sotheby's Doha depuis 2009), par les foires d'art contemporain de Marrakech, Abu Dhabi de Dubaï, les événements récemment orchestrés par Edge of Arabia et par l'émulation que suscitent les grands travaux culturels menés sur l'île de Saadiyat d'Abu Dhabi (un Louvre par Jean Nouvel,

LE QATAR SE TRANSFORME UN PEU EN MUSÉE À CIEL OUVERT : SON BUDGET D'ACQUISITION ANNUEL AVOISINERAIT LE MILLIARD D'EUROS

un Guggenheim conçu par Frank Gehry, un centre d'art et de design imaginé par Zaha Hadid, un musée maritime pensé par Tadao Ando). Dubaï et Abu Dhabi déploient des moyens colossaux pour devenir des destinations phares auprès des touristes épris d'art et pour construire leur place de marché. À ce jeu, Dubaï a rapidement attiré les maisons de ventes, Christie's, puis Bonhams en 2008, une année faste au terme de laquelle la ville s'est imposée comme la capitale du marché de l'art au Moyen-Orient. Les ventes d'art contemporain connaissent alors une forte progression (+70% en 2008). Globalement, toute la zone Qatar et Émirats arabes unis vit un âge d'or en 2008, avec un produit de ventes multiplié par quatre en deux ans (passant de 7 millions de dollars en 2006 à 37 millions en 2008). Rien n'est encore stabilisé sur ce marché neuf, dont les résultats jouent aux montagnes russes depuis



Donald Judd, *Untitled (Bernstein 90-91)*, 1990. Adjudgé 3 m\$ chez Sotheby's Doha en avril 2013

cinq ans. Cependant, les chiffres récents sont favorables après un bon cru 2013 (plus de 27 millions de dollars de produit de ventes pour la zone Qatar-Émirats arabes unis), et des adjudications millionnaires qui se confirment. Par ailleurs, les artistes les plus courus ne sont pas forcément des artistes issus du Moyen-Orient, l'offre est mixte pour internationaliser la demande : la meilleure enchère récompense en effet l'Américain Donald Judd, à plus de 3m\$, avant l'Éthiopienne Julie Mehertu, Parviz Tanavoli, Fahr-el-Nissa Zei, Mahmoud Said, Charles Hossein Zenderoudi, Chant Avedissian, Maurizio Cattelan et Robert Indiana.

Parallèlement, les signatures phares du Moyen-Orient commencent à être plébiscitées à l'international. Les artistes les plus chers du moment sont Abdunasser Gharem (né en 1973) qui décrochait notamment une enchère à 700 000 \$ en 2011 pour *Message/Messenger* (Christie's Dubaï, en avril 2011), Shirin Neshat (née en 1957), dont les œuvres se vendent à Londres et New-York au-delà des 70 000 \$ depuis 2001, Farhad Moshiri, dont le record fut frappé à Londres en 2008 (900 000 \$ pour *Eshgh (Love)*), Reza Derakshani, qui tient deux enchères à plus de 100 000 \$.

Chant Avedissian (né en 1951) est encore l'un des plus cotés et son record est aussi récent que celui de Mehretu. Au Qatar, Sotheby's vendait Avedissian au-delà du million en 2013, un prix exceptionnel pour une œuvre qui l'était tout autant, car le lot dispersé à Doha est une pièce véritablement muséale composée de 120 portraits individuels (*Icons of the Nile*, vendu l'équivalent de 1 323 500 \$). L'acheteur est resté discret mais il est, d'après Sotheby's, de la région. Quelques signatures

**AU MOYEN-ORIENT
COMME AILLEURS,
LA NOUVELLE GÉNÉRATION
D'ARTISTES RÉUSSIT
PLUS VITE ET MIEUX
LORSQU'ELLE S'IMPLANTE
QUELQUE TEMPS À LONDRES
OU À NEW-YORK**

plus jeunes sont en train de flamber, à l'instar de Wangechi Mutu (né en 1972), qui affiche déjà une cote impressionnante et 11 résultats d'enchères supérieurs à 100 000 \$, ou le jeune Ahmed Alseudani âgé de 36 ans, qui flirte déjà avec le million à Londres.

Au Moyen-Orient comme ailleurs, la nouvelle génération d'artistes réussit plus vite et mieux lorsqu'elle s'implante quelque temps à Londres ou à New-York... Le grand pari au Moyen-Orient est aussi d'affirmer, dans les années à venir, un art moderne et contemporain capable de rivaliser avec les capitales actuelles du marché. \

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE,
DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans

App Store

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



NOUVEAU
SITE

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH
69 chf pour 1 an - 119 chf pour 2 ans



www.wng.ch

Hédonisme(S)



LA CÔTE FLÛTE FESTIVAL

Théâtre de Grand-Champ (Gland), Temple de Gland,
Temple de Bursins, Moulin en Clarens (Vich),
Club 1306 (Nyon)
Du 2 au 5 octobre 2014

La flûte est à l'honneur lors ce nouveau festival international, avec des musiciens, des œuvres, des styles et des époques très divers. De l'orchestre de chambre à la flûte solo, du baroque au jazz, du traverso à la flûte moderne en passant par toutes sortes de flûtes traversières. Des solistes interpréteront des concertos avec l'Orchestre de Chambre de Genève et l'Ensemble Baroque du Léman. Des concerts de musique de chambre sont ainsi organisés dans les divers lieux du festival. Deux concerts de jazz sont proposés, l'un dans le petit club 1306 et l'autre pour une fin de soirée d'ouverture au Théâtre de Grand-Champ. Les matinées seront réservées à des cours de maîtres, ateliers et répétitions. Le flutiste belge Barthold Kuijken, l'un des piliers de la flûte baroque sur instruments anciens, dirigera l'Ensemble Baroque du Léman. Des solistes des grands orchestres Suisses et Européens se produiront, ainsi que des professeurs des Hautes Ecoles de Musique Suisses et Européennes.

La Côte Flûte Festival
Grand'Rue 41A / 1196 Gland
Billetterie: + 41 22 364 71 70 (rép.) / info@flutefestival.ch

WWW.FLUTEFESTIVAL.CH



CONCERT DE SOIRÉE N°1 JEUNES ROMANTIQUES

Orchestre de Chambre de Genève
Direction musicale: Arie Van Beek
Bâtiment des Forces Motrices
Mardi 23 septembre 2014

Richard Wagner (1813-1883), deux entractes tragiques, arrangement de Henk de Vlioger, 1996. Hector Berlioz (1803-1869), *Herminie*, scène lyrique pour soprano et orchestre. Félix Mendelssohn (1809-1847), *Le Songe d'une nuit d'été*, ouverture et musique de scène.

L'Orchestre de Chambre de Genève
1, rue Gourgas / 1205 Genève
Billetterie: + 41 (0) 22 807 17 90 / billetterie@locg.ch

WWW.LOCG.CH

MANRU

Opéra d'Ignacy Jan Paderewski
 Mise en scène : Gérard Demierre
 Théâtre de Beausobre
 3 et 4 octobre 2014

Le temps de deux représentations données en exclusivité à Beausobre, Gérard Demierre adapte Manru, l'opéra d'Ignacy Jan Paderewski, pour la première fois en français. Et avec lui, toute la région, composée d'une centaine de musiciens professionnels et amateurs, rend hommage au maestro et homme d'État polonais établi à Morges entre 1897 et 1940. C'est précisément là qu'il composa cet unique opéra, terminé en 1901, traitant de l'intolérance réciproque entre tziganes et sédentaires. Un jeune couple, Manru le gitan et Ulana une beauté villageoise, verra son amour déchiré par la haine de leurs congénères, drame classique, mais occasion pour Paderewski d'alterner et d'opposer musique occidentale et musique tzigane, qui deviennent



les protagonistes majeurs de cette fable. En effet, le chant ensorcelant d'un violon va rendre Manru à son clan et donner au public envie de le suivre.

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



56^e saison 2014 - 2015
 Les Concerts
J. S. BACH
 de Lutry (CH)
 (au Temple)

Dimanche
 2 novembre 2014
 17 heures

Ensemble choral Voix de Lausanne
Orchestre des jeunes de Fribourg
 Dixit Dominus de Händel et Gloria de Vivaldi
 Solistes: **Anne Montandon, Gyslaine Waelchli**, soprano,
Annina Haug, alto
 Direction: **Dominique Tille**

Dimanche
 23 novembre 2014
 17 heures

«Hommage à Tibor Varga»
Ensemble à cordes Gyula Stuller
 Soliste: **Sunao Goko**, 1^{er} prix du Concours Tibor Varga 2013
 Œuvres: J.S. Bach, Fr. Schubert

Dimanche
 14 décembre 2014
 17 heures

Kammerorchesterbasel
Deutscher Kammerchor
 Direction et 1^{er} violon-solo: **Julia Schröder**
 Solistes: **Valer Barna-Sabadus** et **Terry Wey**, contreténor
Werner Güra, évangéliste, ténor, **Christian Immler**, baryton

Dimanche
 18 janvier 2015
 17 heures

Maurice Steger, flûte baroque
I Barochisti
 Œuvres: Vivaldi, Geminiani, Albinoni

Dimanche
 22 février 2015
 17 heures

Camerata Berne
 Œuvres: «le baroque à travers l'Europe»

Dimanche
 29 mars 2015
 17 heures

Ensemble Corund de Lucerne
Palestrina: Missa papae Marcelli
Lotti: Crucifixus

Dimanche
 12 avril 2015
 17 heures

Il Giardino Armonico
 Soliste: **Marie-Claude Chappuis**
 Œuvres: Telemann, Bach



Hug Musique



Billets vente: Hug Musique – Grand-Pont 4, CH-1002 Lausanne – tél. +fax: +41 21 791 47 65 – **Réservations:** Paolo Gervasi «Point I» – Quai Gustave Doret, CH-1095 Lutry – tél. +fax: +41 21 791 47 65 – **Abonnements:** tél. +fax: +41 21 616 92 09 – site: <http://concerts-bach.lutry.ch>



MANGEZ-LE SI VOUS VOULEZ

Le Reflet, Théâtre de Vevey

Texte : Jean Teulé

Adaptation : Jean-Christophe Dollé

Mise en scène : Jean-Christophe Dollé
et Clothilde Morgiève

8 et 9 octobre 2014

C'était leur ami d'enfance, leur voisin, et en ce beau jour d'été, ils l'ont mangé. Dans son livre *Mangez-le si vous voulez*, Jean Teulé retrace, avec l'esprit décalé dont il a le secret, un événement extraordinaire et méconnu qui constitue l'un des faits divers les plus honteux de l'Histoire de France. Avec le cynisme glaçant et l'humour noir de Jean Teulé, la Compagnie Fouic Théâtre s'empare de ce fait divers pour en faire un spectacle électro-rock et culinaire. Leur adaptation théâtrale est captivante et inventive. Ce récit porté avec virtuosité par Jean-Christophe Dollé et Clothilde Morgiève, accompagnés de deux musiciens, s'avère un moment empli de poésie et de drôlerie qui en dit long sur le comportement, la bêtise, la folie, la barbarie possible de l'homme lorsqu'il est en groupe. Il y a chez Teulé et Dollé cette obsession commune de la violence et la vision du monstre qui gît en chacun de nous. Ce texte fait partie des œuvres qui tirent les sirènes d'alarme en éveillant les consciences avant qu'il ne soit trop tard. C'est édifiant, glaçant, secouant et enchanteur.

Le Reflet, Théâtre de Vevey

4, rue du Théâtre / 1800 Vevey

Billetterie : + 41 (0) 21 925 94 94



MON FAUST

De Paul Valéry

Mise en scène : Philippe Mentha

Théâtre de Carouge

Du 16 septembre au 19 octobre 2014

Faust entreprend de dicter à sa désirable secrétaire, Lust, un livre important à mi-chemin entre un traité et des mémoires, qui sera une somme de son existence et de sa pensée conjuguées. Mais Lust est tentante, et la concupis-
cence contrarie l'esprit... 1940. L'Europe se réveille dans l'effroi après la débâcle française et les prémices de ce qui deviendra le conflit le plus sanglant du XX^e siècle. Celui qui écrivait en 1919 « nous autres, civilisations, nous savons maintenant que nous sommes mortelles » assiste impuissant à « la fin du monde », et se surprend à parler à deux voix. Se laissant aller à écrire ce qui vient, il compose pour la première fois deux pièces de théâtre, Lust et Le Solitaire, qui ensemble formeront *Mon Faust*. C'est la première que se propose de mettre en scène Philippe Mentha. Le désir, une véritable apothéose de la vie où le Mal observe celui qui domina l'esprit par l'esprit s'écrier « Voilà mon œuvre : Vivre », et tenter de donner naissance à un amour humain où sensibilité et intelligence s'uniraient pour atteindre une valeur unique.

Théâtre de Carouge

39, rue Ancienne / 1227 Carouge

Billetterie : + 41 (0) 22 343 43 43



LA RUSSIE, PUISSANCE D'EURASIE (HISTOIRE GÉOPOLITIQUE DES ORIGINES À POUTINE)

Auteur : Arnaud Leclercq
Éditeur : Ellipses

Après l'effondrement du soviétisme, le plus vaste pays du monde est passé de la superpuissance à l'humiliation, avant de redevenir un acteur majeur du monde multipolaire. Forte de son identité retrouvée et gorgée de richesses naturelles, la Russie dispose d'atouts considérables, comme les nouvelles routes de la soie ou celles de l'Arctique, qui feront d'elle la superpuissance eurasiatique tournée vers une nouvelle économie-monde centrée en Asie. Loin des clichés médiatiques, plongeant dans les profondeurs de l'histoire et de la géopolitique, Arnaud Leclercq nous offre une réflexion atypique et inscrite dans la longue durée, nourrie d'une connaissance intime des Russes. Il met en lumière les constantes religieuses, identitaires, politiques de la Russie et trace les perspectives d'une puissance qui, n'en déplaise à l'Occident, sera de plus en plus incontournable.

WWW.EDITIONS-ELLIPSES.FR

L'HISTOIRE D'UN AMOUR

Auteur : Catherine Locandro
Éditeur : Éditions Héloïse d'Ormesson

Rome, 1995. Luca est un professeur de philo sans histoire, qui enseigne depuis quatorze ans dans le même lycée. Pourtant, ce matin-là, au comptoir où il a l'habitude de boire son espresso, la lecture d'un article le bouleverse et le ramène vingt ans en arrière. En 1967, le jeune Luca est figurant pour une émission de variété de la RAI. Il y rencontre la Chanteuse, diva tristement célèbre pour sa tentative de suicide après la mort tragique de son compagnon. D'un simple regard, Luca mesure toute la douleur de cette femme. Elle voit en lui son amour disparu. Leur liaison sera aussi secrète qu'ardente, et la rupture brutale. Jamais plus leurs chemins ne se croiseront. Huit ans après la mort de la Chanteuse, une biographie révèle la vérité sur leur amour. Luca va devoir faire un choix. Va-t-il enfin reprendre son existence en main, retenir sa femme sur le point de le quitter, et cesser de se laisser dévorer par le souvenir de cette fulgurante passion ? Avec L'Histoire d'un amour, Catherine Locandro revient avec délicatesse et émotion sur la question de la perte amoureuse et le poids des secrets. Son écriture, couleur sépia, renferme cette part de vide qui habite son héros. Un personnage déchiré et poignant, qui a laissé filer sa vie, sans s'y accrocher.

WWW.EDITIONS-HELOISEDORMESSON.COM



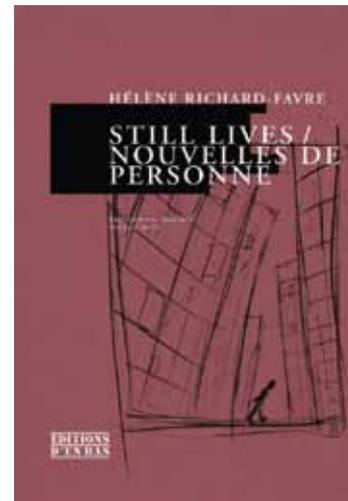
NOUVELLES DE PERSONNE

Auteur : Héléne Richard-Favre

Éditeur : Éditions d'en bas

Héléne Richard-Favre a choisi, pour donner des nouvelles du monde comme il est, comme il va, le petit, le gris, le banal ; elle en a fait des lieux privilégiés où découvrir, entendre, capter la rumeur humaine, en saisir, dans l'étroitesse-même, les aspérités, les failles, les abîmes. La composition du recueil qui regroupe savamment une galerie de vingt-cinq portraits est souple, alternant voix féminines, plus rares, et voix masculines, variant violence et résignation, clichés et étrangetés, folie et raison. Brièveté, économie de moyens, resserrement du dramatique et du pathétique par la transposition de l'oral dans l'écrit, composition précise de l'histoire jusque dans sa chute inattendue, l'art grinçant d'Héléne Richard-Favre est un minimalisme capable de mettre en question la vie à sa source et les détournements de la parole. Sa part réservée est celle des espaces d'en bas et des confins de la langue.

WWW.ENBAS.CH



DEALS DE JUSTICE

Auteur : Antoine Garapon, Pierre Servan-Schreiber

Éditeur : PUF



Corruption, blanchiment, évasion fiscale, contournement des sanctions internationales... Les autorités de régulation américaines traquent ces pratiques chez les entreprises transnationales qui, si elles sont avérées, peuvent entraîner des sanctions considérables. Devant ces menaces et la perspective de se voir interdire l'accès au marché américain, mieux vaut souvent coopérer en mettant en œuvre une nouvelle logique. L'entreprise suspectée doit alors renoncer à se défendre judiciairement, pratiquer elle-même des enquêtes internes poussées, s'acquitter d'amendes colossales et mettre en place des processus de compliance lourds et coûteux. En bref : acheter la paix avec les autorités américaines. Cette justice sans la Justice n'a-t-elle pas le mérite de l'efficacité ? Ne préfigure-t-elle pas aussi un nouveau mode de régulation globale ? N'annonce-t-elle pas un nouveau régime d'obéissance mondialisée où l'on demande à chacun – sujet ou entreprise – de se faire le juge et le dénonciateur de lui-même ?

WWW.PUF.COM

L'INNOVATION DESTRUCTRICE

Auteur : Luc Ferry
Éditeur : Plon

Selon Luc Ferry, ce qui va nous sauver, ce n'est pas la décroissance, mais l'innovation. Même si elle déstabilise le monde, même si elle peut être formidable et, en même temps, destructrice. L'innovation est vitale et angoissante à la fois : dans un siècle de déconstruction, la France doit résoudre ce dilemme. « Il est temps de se faire une idée claire des raisons pour lesquelles le capitalisme, comme l'avait déjà compris l'un des plus grands économistes du XX^e siècle, Joseph Schumpeter, nous voue de manière inéluctable à la logique perpétuelle de l'innovation pour l'innovation et, par là même, c'est tout un, à celle de la rupture, elle aussi incessante, avec toutes les formes d'héritage, de patrimoine et de tradition.

WWW.PLON.FR



AND SOMETIMES WE SLEEP...

CRÉA VANKSEN
GRANDOPTICAL
LYCRA®
KEMPINSKI
O'SUSHI
BIC
FISKARS
BCGE
NESTLÉ
CITROËN
SWISSTV
SHISEIDO
SIG
EVIAN
MAVIC

vankSEN
Agence de communication digitale native

CONTACT : 022 306 49 90 | contact@vankSEN.ch | vankSEN.ch | facebook.com/vankSEN | twitter.com/vankSEN | pinterest.com/vankSEN

8 VINS GENEVOIS À L'HONNEUR

La sélection de market

1. DOMAINE LES HUTINS

1^{ER} CRU COTEAUX DE DARDAGNY
«BARRIQUE» 2012
TYPE: VIN BLANC (SAUVIGNON)

Grand coup de cœur de la rédaction. C'est un vin très expressif aux arômes de cassis qui tendent également vers le pamplemousse et les fruits exotiques, avec des notes légèrement toastées. On retrouve en bouche ces notes fruitées sur une structure riche, avec du gras, le tout rehaussé par une légèreté vivacité si caractéristique du sauvignon.

2. DOMAINE DE LA VIGNE BLANCHE

GAMAY 2013
TYPE: VIN ROUGE (GAMAY)

Vin fruité et intense, avec des arômes de cerises en début de bouche puis de pruneaux, il a une bonne structure avec des tanins fins. Il s'accorde parfaitement avec des grillades, fromages, ou du poulet.



4.



5.



3.



1.



2.

3. DOMAINE GRAND'COUR

GRAND'COUR BLANC 2013
TYPE: VIN BLANC
(KERNER, RIESLING, SAUVIGNON)

Ce vin a un nez d'une grande finesse, ample, aux notes de citrus et de pamplemousse rose, une bouche d'une grande pureté, fraîche, suave, aux notes de citron confit et de mandarines, mais aussi de badiane et de fenouil. Vin de gastronomie par excellence, il sera l'allié idéal des poissons blancs cuisinés et des desserts aux agrumes.

4. DOMAINE DES GRAVES

BELLE DE NUIT 2011
TYPE: VIN ROUGE (PINOT NOIR)

Cette Belle de Nuit a un nez de fruits rouges et de graphite, une bouche fine en attaque et élégante puis volumineuse et dense avec des tanins très fins. Un pinot noir très typé plein de grâce...

5. DOMAINE DUGERDIL

CHARDONNAY 2011
TYPE: VIN BLANC (CHARDONNAY)

Ce vin développe un bouquet typé sur des notes d'agrumes, d'ananas et de noisette. La bouche est ample et élégante avec un bel équilibre entre fraîcheur et rondeur. Ce vin se marie bien avec des poissons ou des volailles.

6. DOMAINE DU PARADIS

DIABLE ROUGE 2012

TYPE: VIN ROUGE (SYRAH)

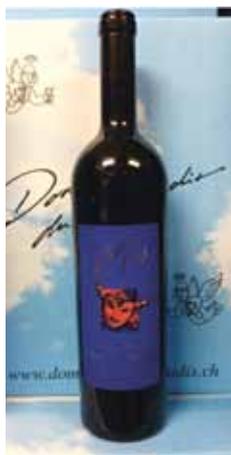
Des notes de poivre, de menthe et de violette, avec en bouche une ampleur déjà très harmonieuse, lui donnent des airs de vin puissant mais souple... Il accompagnera diaboliquement les mets d'automne comme la chasse ou les plats aigres-doux.

7. CAVE ET DOMAINE LES PERRIÈRES

MUSCAT DOUX 2012

TYPE: VIN BLANC (MUSCAT)

Au nez, il révèle un bouquet complexe, aux arômes d'orange, de pamplemousse et de cannelle. En bouche, il est rond et élégant. Il accompagne à merveille foies gras, roquefort et desserts.



6.



7.



8.

8. DOMAINE LE GRAND CLOS

MERLOT 2011

TYPE: VIN ROUGE (MERLOT)

Son nez ouvert, aux parfums de fruits noirs et aux touches cacaotées, est très flatteur. La bouche est gourmande et généreuse. Grâce à sa rondeur qui en fait le compagnon idéal des fromages, il peut aussi se marier sur les viandes blanches légèrement relevées ainsi que sur la viande rouge.



MONDOVINO
TOUT L'UNIVERS DU VIN.

La suggestion de nos spécialistes:



**Corbières Boutenac Solus
Château de Caraguilhes
bio Coop Naturaplan, 75 cl**

19.95

Un vin bio de qualité du Sud de la France.

Ce vin rouge corsé nous vient de la région sèche et sauvage de Corbières. Il accompagne à merveille les viandes rouges et les fromages corsés. D'autres suggestions de vins vous attendent sur www.mondovino.ch

Coop ne vend pas d'alcool aux jeunes de moins de 18 ans. En vente dans les grands supermarchés Coop et sur www.mondovino.ch



Pour moi et pour toi.

SALON DES WHISKIES ET SPIRITUEUX
EXPO BEAULIEU LAUSANNE



WHISKY *and* **MORE**
LAUSANNE

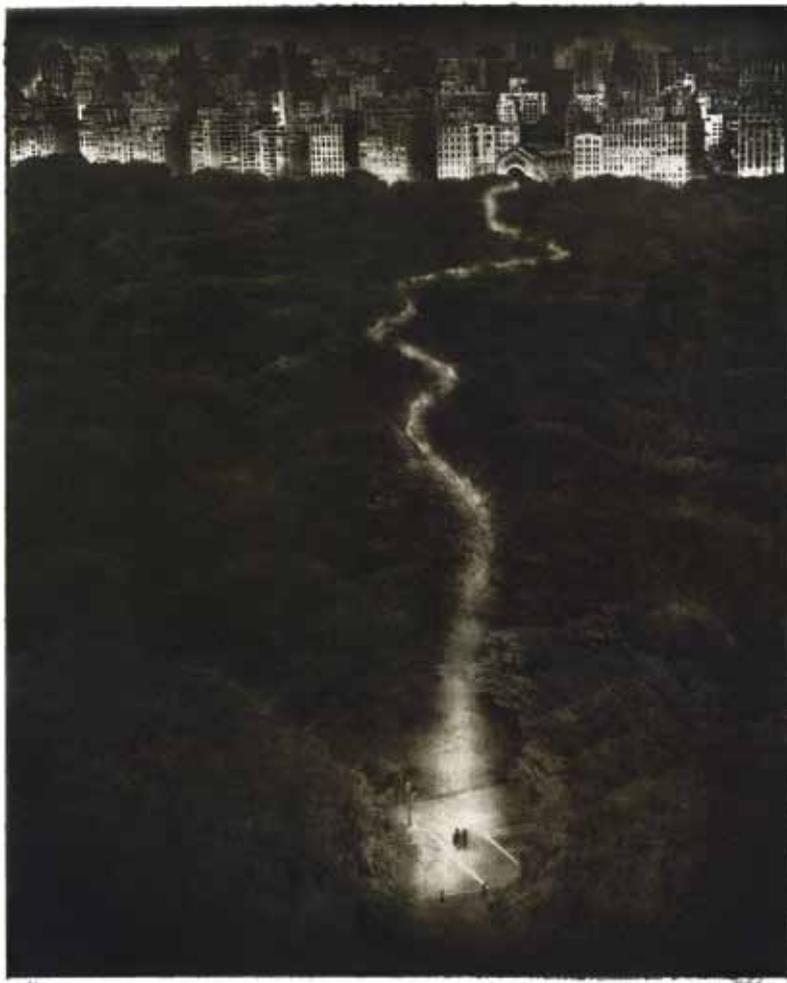
3 & 4 OCTOBRE 2014



WWW.WHISKYANDMORE.CH



PETER LIEPKE*



Solsbury Hill

Cette photo est une impression 16X20, en série limitée, faite main sur film Gomme Bichromatée. Elle fait partie d'une série au long cours que j'ai intitulée « Above & Beyond », inspirée par mes toutes premières impressions de New York, il y a bien des années.

Une ville marquée par l'arrivage de ces immigrants portant leurs rêves d'une vie nouvelle. Above & Beyond sera composée d'une cinquantaine d'images en série limitée, évoquant la rupture et la poursuite du rêve d'une vie nouvelle, comme ces immigrants bravant tous les défis dans cette arène vaste et nouvelle, avec espoir et ténacité, quelques soient les circonstances.

Lorsque je tirais les premières épreuves d'artiste de cette image de Central Park, j'écoutais « Solsbury Hill » de Peter Gabriel, qui résumait si bien l'ambiance que j'essayais d'y faire passer, raison pour laquelle je lui donnée ce nom.

PETER LIEPKE

*Peter Liepke est un photographe d'art et tireur, qui réside dans l'Etat de New York et dont la philosophie artisanale est l'expression d'une esthétique des lumières composées.

Il travaille à partir de négatifs papiers cirés, par des procédés Platinium / Paladium ou gomme bichromatée, inventés au tournant du XIX^e siècle, qui sont tous les deux

non argentiques, et qui donnent encore aux tirages la plus grande gamme existante de tons monochromes.

Ses photos uniques ont été exposées dans les plus prestigieuses galeries des Etats-Unis et publiées dans les plus grands magazines du pays.

www.peterliepke.com
Elena Budnikova

FAIRE CONNAISSANCE(S)

On ne compte plus le nombre de réseaux sociaux en ligne, qui ont cet avantage incomparable de maintenir le contact, en dépit des distances et du temps, et de donner libre cours à toutes les formes d'expression. Ils sont tout cela mais surtout cela : des réseaux de communication, parfois d'une richesse émotionnelle et intellectuelle extraordinaires, certes. Mais je demeure convaincu que le réseau fondé sur la relation personnelle réelle, dans ses valeurs et ses codes propres, garde plus que jamais sa place. Ce n'est pas au premier « Like » qu'on se fait une idée de l'autre. Ce n'est pas au premier « request » qu'on établit la confiance.



JEAN-SÉBASTIEN ROBINE, Président Fondateur du Club des Leaders

Or, le réseau relationnel est ainsi fait qu'il vit de la confiance. Il en est le test autant que la scène. Là où les réseaux sociaux créent des liens, le réseau relationnel réunit des convives. Une différence de taille qui met en jeu des goûts, des usages, un art de

SE SOUVIENT-ON QU'EN VIEUX FRANÇAIS LA « CONNOISSANCE » ÉTAIT SYNONYME D'ARMOIRIES ET QUE « FAIRE CONNAISSANCE » SIGNIFIAIT LES PRÉSENTER PEINTES SUR SON ÉCU ?

vivre et pour tout dire une élégance au sens originel du mot : « qui sait choisir ». Le réseau relationnel, c'est aussi le miroir du choix. C'est pour cela que « faire connaissance » résistera toujours au palmarès des amis que l'on cumule

sur tel ou tel réseau social. Se souvient-on qu'en vieux français la « connoissance » était synonyme d'armoiries et que « faire connaissance » signifiait les présenter peintes sur son écu ?

Autre différence donc : internet ne remonte pas le temps. Les membres des réseaux « réels » portent en revanche en eux toute une généalogie de relations antérieures, mélanges de familles, de lieux et traditions qu'on saura détecter au premier coup d'œil.

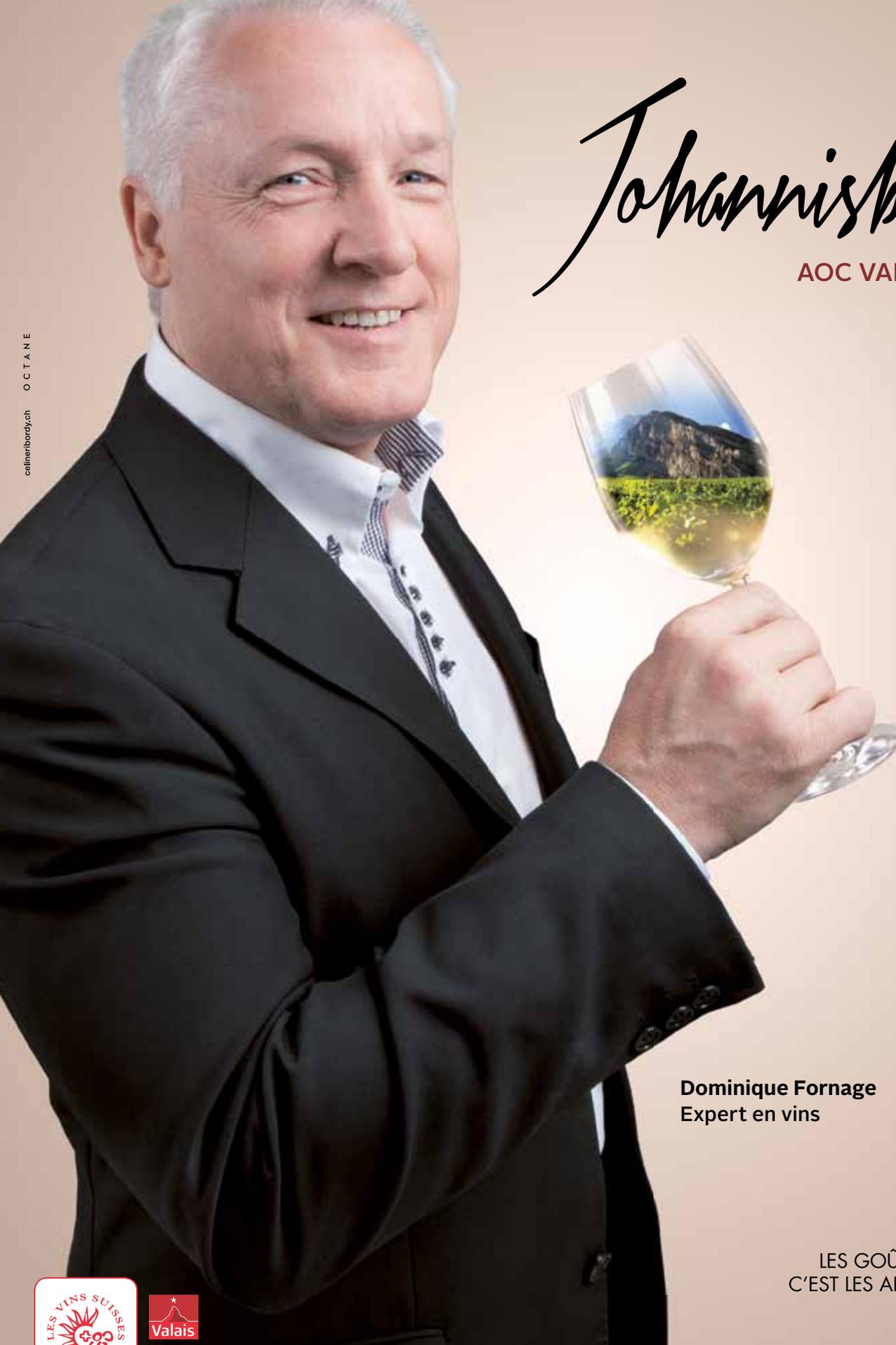
Tout cela donne un sentiment de cohésion durable, pour tout dire de fiabilité, qui à son tour libère l'esprit dans la réalisation de ses projets, lesquels s'en trouvent eux-mêmes

favorisés d'autant. L'idéal du réseau c'est aussi de créer cette dynamique du cercle vertueux. Il faut pour cela des liens, c'est-à-dire des recommandations. On retrouve bien entendu les partages de relations sur les réseaux sociaux, cela se fait en un clic et même spontanément selon les algorithmes en place. Le réseau réel pourra jouer sur une palette infinie de sentiments, de jugements nourris d'anecdotes ou d'exploits. Une recommandation est plus qu'un partage de lien, c'est un partage de soi.

Reste le partage de l'information. Les réseaux sociaux y trouvent à l'évidence leur meilleur avantage concurrentiel en quantité et en diversité, un repas entre amis ne fait pas le poids face au lien hypertexte. Mais peut-on comparer sincèrement le fait de « partager un statut », à celui d'associer un regard, une voix et une émotion, à l'information transmise ? Peut-on parler de « bonne intelligence » avec son écran plat ? Il ne saurait y avoir, par définition, de meilleure « ambiance », que d'être « bien entouré ». \

Johannisberg

AOC VALAIS



Dominique Fornage
Expert en vins



LES GOÛTER,
C'EST LES AIMER



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération



MISSION PARTNER OF



**NATIONAL
GEOGRAPHIC**

Pristine Seas Expeditions

Fifty Fathoms Bathyscaphe




TOURBILLON
BOUTIQUE

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

WWW.TOURBILLON.COM

IB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

www.blancpain.com