

market

FINANCE
UNE ASIE SÉDUISANTE
À L'EXTRÊME

INVESTIR

JAPON : CAP SUR
LE SOLEIL LEVANT

MARCHÉ DE L'ART

ALBERTO
GIACOMETTI :
LA SCULPTURE
AU PLUS HAUT

PHILANTHROPIE(S)

ANOUK
FOUNDATION :
POUR QUE LES MURS
S'ENSOLEILLENT

INDEX

ÉDUCATION :
15 MENTORS
D'INFLUENCE

CULTURE(S)

SIGNIFICATIONS
DU RIRE

INVITÉ

TIBÈRE ADLER,
DIRECTEUR ROMAND
D'AVENIR SUISSE

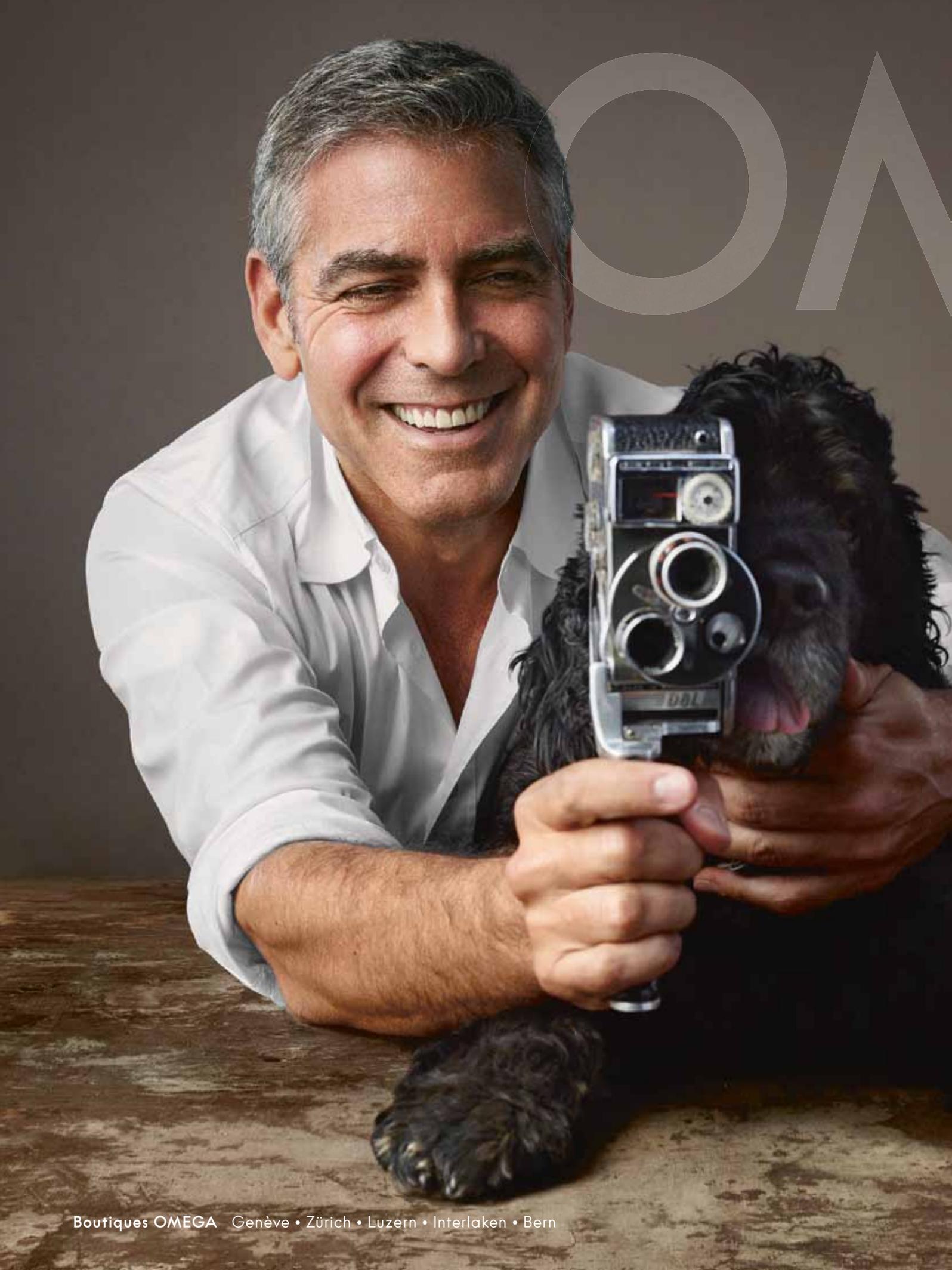


8 CHF



L'ÉQUATION ISLAMIQUE :
UNE AFFAIRE DE COMPLIANCE

DOSSIER



MEGGA

GEORGE CLOONEY AND EINSTEIN'S CHOICE.




OMEGA

MARC BONNANT*,

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE KIERKEGAARD ?

« QUE LES GENS SONT ABSURDES ! ILS NE SE SERVENT JAMAIS DES LIBERTÉS QU’ILS POSSÈDENT, MAIS RÉCLAMENT CELLES QU’ILS NE POSSÈDENT PAS ; ILS ONT LA LIBERTÉ DE PENSÉE, ILS EXIGENT LA LIBERTÉ DE PAROLE. »



Christine de Laë

MARC BONNANT, avocat

La liberté de penser et la liberté de parole ne doivent être dissociées. Elles sont consubstantielles.

L'idée ne devient claire que lorsqu'elle trouve les mots. Avant

la forme qui la réalise, elle n'est qu'une intuition aléatoire.

La parole n'est pas pour la pensée que son épreuve du feu. Elle est son acte de naissance.

Marc Bonnant

*L'actualité de Marc Bonnant est abondante. Citons entre autres qu'il sera présent le 17 mars aux *Rencontres de Coppet* pour animer une conférence sur le thème « Qu'est ce que la littérature ? ». Côté théâtre, il sera à

l'affiche de « Socrate, Jésus, Sade en procès, Rousseau », les 19, 20, 21 et 22 mars à l'Espace culturel des Terreaux à Lausanne ; à signaler également « Le procès de Médée », le 16 avril au Grand Théâtre de Genève.

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

Carnaval de Rio 2015



Derniers préparatifs pour le Carnaval de Rio 2015 qui a commencé cette année un vendredi 13. Pas

de doute que l'*enredo* (le thème du défilé pour cette école de samba) est plus que cosmétique.

GP

GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



VINTAGE 1945

GIRARD-PERREGAUX 03300-0105 CALIBER, SELF-WINDING MECHANICAL MOVEMENT

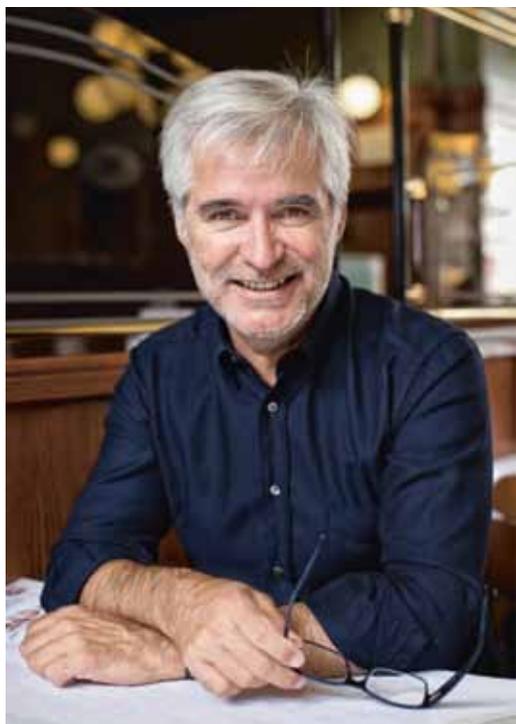
HOUR, MINUTE, SMALL SECOND, LARGE DATE, MOON-PHASES INDICATOR

46-HOUR POWER RESERVE - 36.10 X 35.25MM STEEL CASE WITH SAPPHIRE CRYSTAL CASE-BACK

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
VADUZ - HERZOG & LOIBNER | VEVEY - MEYLAN | WETZIKON - SCHOLL UHREN & SCHMUCK
ZERMATT - BUCHERER | ZÜRICH - BUCHERER, LES AMBASSADEURS

Éditorial



Elena Budnikova

ARNAUD DOTÉZAC, directeur des rédactions

MOURIR D'EN RIRE

Il y avait du courage chez les caricaturistes de Charlie et autres. Ils savaient ce qu'ils risquaient. Ils ont osé la transgression, non pas de la loi, puisque d'elle rayonne encore la libre expression, ils ont osé celle de la contrainte des peurs et des majestés.

La question du « jusqu'où peut-on aller », du « passer outre », de l'outrage donc, renvoie au fond au crime de lèse-majesté. À l'origine, ce dernier visait à préserver l'idée de grandeur du peuple romain dans son ensemble, sa *maiestas*.

C'est cela que Charlie visait à rendre absurde : l'idée de majesté des religions. C'est cela qui reste garanti par la liberté d'expression : railler le supérieur, offenser le trône, rire du roi.

Mais depuis quelques années, de telles galéjades sont prohibées par ce nouveau concept d'islamophobie, qui s'installe pour longtemps. La « phobie », cette peur irrationnelle, un trouble psychiatrique donc, serait le symptôme d'une hostilité coupable envers l'Islam, et interdite. Du désordre mental à l'hérésie, il n'y a qu'un pas, c'est pourquoi l'on tue pour l'exemple, en y ajoutant l'horreur.

Quel étrange paradoxe tout de même que de jeter l'effroi dans les cœurs de ceux qui veulent en rire, tout en leur disant que leur peur est un crime. En psychiatrie, cela s'appelle un effet de « double contrainte » : l'obligation de chacune des injonctions contenant l'interdiction de l'autre, la situation est insoluble et proprement schizophrénique.

Illustration de couverture : Miniature représentant le personnage légendaire Abû Zayd, maître de rhétorique, plaidant devant le *cadi* (juge islamique) de Maarat al-Numaan (Syrie). Extrait du *Maqamat* de al-Hariri, 1334. Msc AF 9, 1334AD, Bibliothèque nationale d'Autriche, Vienne.

ÉDITEUR

Swiss Business Media
49, route des Jeunes
1227 Carouge / Genève
tél. +41 22 301 59 12
fax. +41 22 301 59 14
ISSN 1661-934X

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Boris Sakowitsch
tél. +41 22 301 59 12
bsakowitsch@market.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

CHEFFE D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 22 301 59 12
asasso@market.ch

RÉDACTION

Franck Belaïch
Bertrand Carlier
Benoît Chappuis
Thomas Chappuis
Anton Dombrovsky
Michel Donegani
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
Jérémy Vanarre
Christian Zeitler

CORRECTION

Caroline Gadenne

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolo
Aurélie Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

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

DIRECTEUR COMMERCIAL

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

Marianne Bechtel-Croze
tél. +41 79 379 82 71
mac@bab-consulting.com

DIRECTION MARKETING

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

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

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

ABONNEMENTS

tél. +41 22 301 59 12
abo@market.ch

IMPRESSION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 121

Février 2015

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
—

piguëtgalland.ch



PIGUËT GALLAND & CIE SA
BANQUIERS DEPUIS 1856



66



24



84



92

SOMMAIRE N°121

04 ENTRE LES LIGNES	60 L'HUMAIN AU CŒUR DE LA DÉMARCHE <i>par Alexis Hermann</i>
06 CONTRECHAMP(S)	64 INDICES BBGI : Prudence : le retour <i>par Alain Freymond</i>
08 ÉDITORIAL	
CHRONIQUE(S)	INDEX
12 PRIS EN OTAGE <i>par Antoine Praz</i>	66 ÉDUCATION : 15 mentors d'influence
14 À HOLLYWOOD RIEN DE NOUVEAU <i>par Arnaud Alves De Souza</i>	CULTURE(S)
16 UN TIMIDE RETOUR DES IPO ? <i>par Stéphane Zreben</i>	84 INVITÉ : Tibère Adler
ACTUALITÉ	88 PHILANTHROPIE(S) : Anouk Foundation <i>entretien avec Beatriz Aristimuño et Vanessa von Richter</i>
18 CONTEXTE(S)	92 SIGNIFICATIONS DU RIRE <i>par Boris Sakowitsch</i>
DÉCRYPTAGE	96 MARCHÉ DE L'ART : Quels sont les artistes vendus en Suisse ?
20 LA COMMUNICATION FINANCIÈRE : Mission impossible <i>entretien avec Claude-Olivier Rochat</i>	100 CULTURE(ELLE) <i>entretien avec Illyria Pfyffer</i>
DOSSIER (COUVERTURE)	102 HÉDONISME(S)
24 L'ÉQUATION ISLAMIQUE : Une affaire de compliance <i>par Arnaud Dotézac</i>	113 PHOTOGRAPHE DU MOIS
CAHIER INVESTIR	114 LA CHRONIQUE DE JEAN-SÉBASTIEN ROBINE
39 SOMMAIRE DÉTAILLÉ	
40 DOSSIER : UNE ASIE SÉDUISANTE À L'EXTRÊME (couverture)	
56 COURS DU PÉTROLE : Quo vadis ? <i>par Françoise Mensi</i>	
58 LA TRIBUNE DE L'ISAG : Croissance ou liquidités, même combat <i>par Yann Schorderet</i>	

**AU SOMMAIRE
DU PROCHAIN NUMÉRO :
LA SÉCURITÉ
EN SUISSE**

PRIS EN OTAGE



ANTOINE PRAZ

Elena Budnikova

Dans un vaste élan de solidarité puisant son énergie dans le souvenir de l'horreur de deux guerres mondiales en 30 ans, notre pays a introduit une assurance vieillesse et survivants obligatoire le 1^{er} janvier 1948. Les trente glorieuses ayant suivi la fin de la 2^e Guerre mondiale ont été synonymes de croissance continue et soutenue, génératrice de confiance dans les institutions et l'avenir. Dans ce contexte fut introduite, en 1985, la Loi sur la Prévoyance Professionnelle Obligatoire qui devait garantir à terme le maintien du niveau de vie des personnes à leur retraite. Cette prévoyance obligatoire fut complétée par ce que l'on appelle aujourd'hui le 3^e pilier ou la prévoyance individuelle, encouragée par des incitations fiscales. Dans les mêmes périodes, ces « poires pour la soif » de nos vieux jours se sont généralisées dans la plupart des pays développés sous des formes adaptées aux cultures, aux moyens financiers et aux forces en présence.

Or, depuis l'introduction de ces diverses couvertures d'assurance, notre espérance de vie à 65 ans a fortement progressé, de 8 ans environ depuis 1948, pour dépasser largement les 80 ans pour les hommes et les femmes. L'allongement de l'espérance de vie nécessite des moyens toujours plus importants pour financer la couverture promise à la retraite.

Cette vaste entreprise d'assurance de vieux jours heureux et ensoleillés entraîne par ailleurs un gigantesque transfert des ressources financières vitales des entreprises et individus à des institutions réglementées, chargées de veiller sur une cassette à n'ouvrir que dans 20-30-40? ans.

Pour la Suisse seule, selon les statistiques de l'OFAS (Office Fédéral des Assurances Sociales), le taux de la charge sociale, soit le rapport entre les recettes des assurances sociales et le PIB, qui est un indicateur de la charge relative que font peser les recettes des assurances sociales sur l'économie, se situe aux alentours de 25%.

Ces prélèvements obligatoires retrouvent bien entendu le chemin de l'économie sous forme de rentes, d'investissements, mais le législateur, dans sa grande sagesse, a veillé à ce que l'administration et la gestion de cette fortune soit confiée à des « institutions » financières professionnelles, et à ce que les investissements autorisés soient limités à certaines catégories d'actifs (actions, obligations, immobilier), dans des proportions plus ou moins importantes, avec pour objectif ultime d'assurer la couverture des prestations.

Alors que l'épargne est le moteur de l'investissement dans des activités génératrices de croissance, d'innovation et de prospérité futures, des montants colossaux sont finalement investis dans la pierre, des obligations d'État ou d'entreprises et, dans une moindre mesure, dans des actions des sociétés cotées les plus importantes et apparemment les plus saines.

Il se trouve que la « population » des entreprises cotées sur des bourses est restreinte (47 520 au total en 2012, en baisse de 6,7% depuis 2005), selon les statistiques de la Banque mondiale. Ces entreprises, une centaine d'États et quelques milliers de collectivités publiques capturent ainsi l'essentiel de l'épargne mondiale, contribuant à faire gonfler artificiellement la valeur des actifs boursiers et immobiliers. Si une telle étude était faite, je pense que nous devrions ainsi également constater, à l'instar de la richesse mondiale, que le 1% des institutions canalise au moins le 80%

de l'épargne mondiale, dans l'espoir de pouvoir financer à terme nos vieux jours. Dans le contexte économique actuel j'émetts de très forts doutes quant à la possibilité qu'à terme ce système puisse survivre.

En réalité, le quotidien de l'épargnant est fort différent puisqu'il ne travaille généralement pas dans une entreprise cotée bénéficiant de l'investissement de son épargne, mais plutôt dans une PME. Ainsi en Suisse, près de 70% des emplois se trouvent dans des entreprises de moins de 250 personnes, et probablement que la proportion des personnes travaillant dans des entreprises cotées en Suisse est inférieure à 10%.

Son épargne est ainsi utilisée par des entreprises et institutions qui sont fort éloignées de ses préoccupations quotidiennes et pour lesquelles il n'a peut-être même pas forcément de grandes affinités, voire même parfois une certaine animosité. L'épargnant aurait ainsi intérêt à ce que son épargne soit utilisée pour investir dans des activités de proximité, dans de plus petites entités, créatrices d'emplois, innovantes, et sur lesquelles il peut avoir une plus grande influence. Nous sommes loin de ce cas de figure puisque, alors que des sommes colossales sont disponibles, des start-up et des sociétés en développement dans notre pays peinent à trouver le financement nécessaire. Ce fut ainsi le cas de la société Dahu, créatrice d'une chaussure de ski et d'après-ski innovatrice, dont le CEO et fondateur s'est amèrement plaint dans les médias d'avoir dû se tourner vers l'étranger pour trouver le financement nécessaire à son développement. Notre épargne

est ainsi prise en otage, depuis sa collecte jusqu'à sa redistribution, par un système dans lequel de plus en plus d'individus n'ont plus confiance ou, au mieux, essaient de se convaincre de lui faire confiance, en « priant » pour qu'il n'explose pas de leur vivant. Il serait temps de retrouver plus de démocratie directe dans notre système et de redonner plus de liberté et d'initiative à l'épargnant.

Dans ce contexte, nous ne pouvons qu'appeler de nos vœux l'émergence de plateformes de crowdfunding, crowdlending, crowdinvesting, qui devraient permettre à tout un chacun d'investir en son âme et conscience dans des activités qu'il considère lui comme porteuses d'avenir.

Nous vivons dans un paradoxe, avec une démocratie directe permettant à tout citoyen au bénéfice du droit de vote de prendre des décisions capitales pour l'avenir de notre pays, alors qu'on lui dénie la faculté de disposer librement du fruit de son labeur. Drôle d'époque. \



Le monde de la banque change... et vous?

- ✓ Diplômes universitaires postgrade en banque et finance (MAS, DAS, CAS)
- ✓ Certifications internationales (CFA & CAIA)
- ✓ Diplôme fédéral d'économiste bancaire (ES)
- ✓ Certifications en gestion de fortune (Private Banking, Middle-Office, fiscalité, gestion des risques, compliance management...)
- ✓ Certification en Retail & Commercial Banking
- ✓ Certification en financement du négoce international
- ✓ Bilan de compétences bancaires

Institut Supérieur de Formation Bancaire
Centre commercial de La Praille, bâtiment administratif, 2^e étage
Route des Jeunes 12 / CH 1227 Genève – Carouge
022 827 30 00 / info@isfb.ch / www.isfb.ch

isfb
Formation bancaire & financière

À HOLLYWOOD, RIEN DE NOUVEAU



Elena Baidikova

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

Le fameux site de téléchargement «The Pirate Bay» avait été contraint de fermer ses portes il y a quelques semaines, mais, inusable, il promet via sa page d'accueil de rouvrir d'ici quelques jours, ce qui provoque des réactions en chaîne dans les médias. Ceci est une anecdote de plus, après les récentes péripéties de Popcorn time – le «Netflix gratuit», dans la lutte sans fin qui oppose les majors du cinéma et les chantres du web sans frontières. Quel est le fond du problème et pourquoi le marché du divertissement est-il encore déchiré de la sorte, incapable de juguler le téléchargement libre ?

Cela tient essentiellement à la position et à la philosophie des major studios, et plus largement d'un large pan des distributeurs de films. Ces derniers disposaient traditionnellement de canaux de distribution extrêmement bien huilés, qui, pour ainsi dire, tournaient tout seuls, bien compartimentés au sein de «fenêtres d'exploitation» : sortie au cinéma, puis 6 mois plus tard en DVD, puis 1 an plus tard sur chaînes premium, puis 18 mois plus tard, sur chaînes grand public. Schéma multiplié, en différé, dans tous les gros territoires du monde, avec des exploitants locaux bien installés. Un même film pouvait ainsi être vendu, directement ou indirectement, 3 à 4 fois à la même personne. Un échafaudage qui se jus-

tifiait en partie, du temps des supports physiques et de la télévision analogique, mais que le web 2.0, et toutes les technologies y étant affiliées, est venu bouleverser. Aujourd'hui tout repose sur des fichiers numériques, multipliables et distribuables à l'envi par réseaux. Dès lors les barrières artificielles de fenêtres et de territorialités mises en place par l'industrie n'ont plus aucune raison d'être – et le consommateur le ressent clairement : pourquoi le store vidéo d'un acteur local comme Swisscom ne contient qu'une fraction des titres présents sur l'Apple store US ? Pourquoi doit-on attendre des mois pour accéder à des séries diffusées depuis longtemps ailleurs dans le monde ?

Le consommateur est d'accord de payer, mais au 21^e siècle, exige le contenu le plus divers possible, et immédiatement. Seulement voilà : gros producteurs et distributeurs restent maladivement attachés à leur vieux modèle d'affaires qui leur garantissait des revenus anormaux sans prise de risque. Ils essayent maladroitement de le reproduire dans le secteur de la distribution digitale. Ils exigent des plateformes vidéo des avancées phénoménales, restreignent l'accès sur appareils mobiles, retardent les sorties selon les territoires, dictent des prix de détail surélevés. Ce faisant ils créent des sortes de quotas et conditionnent une spectaculaire inefficience de marché. L'essor du téléchargement et du streaming illégal n'est que l'externalité prévisible de cette anomalie.

Des parallèles peuvent être tirés avec l'industrie du disque : après 15 ans de poursuites infructueuses (pendant lesquels Apple développait la plus grande plateforme de distribution de musique mondiale à la place des acteurs historiques du secteur), les grands de l'industrie musicale se familiarisent enfin avec les opportunités du web (avec Spotify par exemple). Alors oui, peut-être que l'industrie du cinéma devrait faire preuve d'un peu d'introspection ainsi que d'innovation – et accepter de ne plus engranger autant dans le court terme, afin de s'assurer une position viable au long cours. Tant que cela ne sera pas le cas, le drapeau de Pirate Bay, et de milliers d'autres contournant des garde-fous forcément désuets, continuera de flotter. \

HUBLOT



HUBLOT

BOUTIQUE GENEVE
78 rue du Rhône / 3 rue Céard

Big Bang Unico.

Mouvement manufacture UNICO.

Chronographe roue à colonnes, 72 heures de réserve de marche. Boîtier en King Gold, un alliage d'or rouge exclusif réalisé par Hublot. Lunette en céramique noire. Bracelet interchangeable par un système d'attache unique.

UN TIMIDE RETOUR DES IPO ?



Étienne Baudin

STÉPHANE ZREHEN, managing partner, Agam Analytics

Depuis l'explosion de la bulle internet en 2001, beaucoup d'investisseurs espèrent revoir un âge d'or des IPO de start-up. L'IPO, c'est la sortie haute, la possibilité de continuer à engranger des gains après la perte de contrôle, et un espoir raisonnable, à défaut de garantie, de voir la société se pérenniser.

Un marché d'IPO est absolument nécessaire pour assurer le développement économique d'une région qui investit dans la technologie. Si les sociétés entrent en bourse, elles vont justement pouvoir y lever de l'argent assez facilement, et donc engager du personnel et développer leurs activités. Une fois sous l'œil du marché, les ex start-up ont l'obligation d'avoir un management vraiment compétent, de professionnaliser leurs opérations et d'avoir l'œil constamment rivé sur les indicateurs de vente et de profits. S'il est possible pour le CEO d'une start-up de convaincre un pool limité d'investisseurs connus personnellement que des retards d'exécution ou des lenteurs dans l'acquisition de clients finiront par être comblés, ça ne fonctionne plus une fois coté. La sanction arrive inmanquablement et en général assez vite : le CEO est débarqué et remplacé par quelqu'un de plus expérimenté. C'est arrivé à bon nombre d'entre eux, le plus fameux étant Steve Jobs.

Une société cotée est un peu plus difficile à déplacer, elle constitue donc une sorte de promesse crédible de croissance locale. L'ex start-up va donc rester sur place, et avec un peu de chance, elle va bien réussir et engranger des bénéfices importants. Ce qui l'amènera à acquérir d'autres start-up, etc.

Au contraire, le « trade sale », la vente à une plus grosse entreprise en général du même secteur, ne garantit rien de tout ça. Dans de nombreux cas, la société acquise est vidée de sa substance, de sa propriété intellectuelle, de son savoir-faire, de ses équipes talentueuses, qui sont rapatriées vers le siège, souvent à l'étranger. Ne reste localement que des centres de R&D et éventuellement un bureau pour la vente en Suisse. C'est arrivé à Endoart à Lausanne après sa vente réussie à 120 MCHF à Allergan, le producteur principal de Botox. C'est arrivé à Stellram, un vénérable fabricant glandois d'outils de coupe après sa vente au géant américain Kennametal. C'est un scénario dans lequel les investisseurs sont contents, ils réalisent leurs bénéfices. Dans le meilleur des cas, les fondateurs de la start-up obtiennent un nouveau contrat de travail avec leur acquéreur



"I hope you're not going to let this IPO affect your grades."

et peuvent être amenés à diriger des opérations de plus d'envergure. C'est notamment le cas du Genevois David Marcus qui, après avoir vendu sa société de paiements en ligne à Ebay, est tout simplement devenu le CEO d'Ebay. Mais dans tous ces cas, c'est la région



qui y perd. Les fondateurs ont en général été formés dans les hautes écoles locales, à grands frais pour les contribuables qui voient ainsi une partie importante de leur investissement se déplacer à l'étranger.

Les trade sales sont tout à fait essentiels à la santé du marché du venture capital. Si tout le monde ne comptait que sur des IPO, il n'y aurait quasiment pas d'investissement. Il est donc important que tous les investisseurs aient la possibilité d'engranger des plus-values sur quelques années, sans quoi ils se détourneront du marché et investiront dans d'autres classes d'actifs.

La question reste donc de l'identification des facteurs nécessaires, lorsqu'on a une belle start-up avec un potentiel important, pour la mettre en bourse avec succès.

Le premier facteur, c'est l'état de la bourse. On ne fait des IPO que lorsque la bourse est en forme. En temps de baisse, le marché est moins prêt à prendre des risques sur de nouvelles sociétés, et le risque existe de voir l'action terminer le premier jour de cotation plus bas que le cours d'ouverture, une catastrophe pour les banques qui ont souscrit à l'introduction en bourse.

Le deuxième, c'est l'état de maturité de la société. Après la folie des années 1990, où l'on a vu de très nombreux IPO doubler dans leur première journée alors qu'elles n'avaient encore jamais vu l'ombre d'un dollar de chiffre d'affaires, la raison semble être de retour. Les derniers IPO de start-up technologiques se sont faits pour des sociétés

déjà bien développées. En Suisse, en 2014, Molecular Partners a réussi, au grand plaisir de leurs investisseurs Endeavour Vision et Index Ventures, son entrée en bourse en novembre dernier en y levant 100 MCHF. En Israël, la start-up nation, ce ne sont pas moins de 7 IPO au Nasdaq qui ont eu lieu, pour un total de 3,5B\$ levés! Notamment grâce à Mobileye qui intègre de la vision intelligente à des voi-

SI TOUT LE MONDE NE COMPTAIT QUE SUR DES IPO, IL N'Y AURAIT QUASIMENT PAS D'INVESTISSEMENT

tures afin d'éviter les collisions (maintenant intégrée chez BMW) et ReWalk Robotics qui fabrique un exosquelette robotisé permettant aux paralysés de marcher. Curieusement, les cours de ces trois actions n'ont pas bougé significativement depuis.

Ces conditions de marché, doublées de l'enthousiasme des investisseurs pour l'innovation, sont de bonnes nouvelles. Elles permettent d'espérer que les innovations locales à venir trouveront un climat financier favorable qui leur permettra de se développer à la mesure de ce qu'elles apportent à la société. \

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

Contexte(s)

SUISSE



AMAL CLOONEY, SUISSE ET ARMÉNIE

Amal Clooney, la désormais célèbre épouse de George Clooney, plaide pour l'Arménie, aux côtés de la Suisse à la Cour de Strasbourg.

Il s'agit de la fameuse affaire Perinçek, ce nationaliste turc, président du Parti des travailleurs de Turquie, qui avait publiquement qualifié de « mensonge international » le génocide arménien. Condamné à une amende en mars 2007 par le tribunal de police de Lausanne, le jugement était confirmé par le Tribunal fédéral neuf mois plus tard.

Il fit recours à la Cour européenne des droits de l'homme et obtint gain de cause en décembre 2013. Mais les talents de persuasion de Frank Schürmann, l'agent de la Confédération à la CEDH, ont permis à la Suisse d'ouvrir un recours supplémentaire auprès de la Grande chambre de la Cour de Strasbourg, qui l'examinait le 28 janvier 2015. Pas moins de 40 journalistes et 400 personnes assistaient à l'audience. Seulement pour entendre débattre les juristes ? \

FRANCE



543 ANS, C'EST L'ÂGE DU PLUS VIEUX VIN DU MONDE

Le plus vieux vin du monde en tonneau, est un blanc sec gardé dans la cave des hospices de Strasbourg depuis 1472. C'est le Général Leclerc qui le dégusta la dernière fois. C'était en 1944, pour fêter la libération de Strasbourg. Il en reste 300 litres, tout juste transvasés dans un nouveau tonneau de chêne identique à celui d'origine (un « foudre » dans le jargon). \

ROYAUME-UNI

COÛT MONDIAL DES CYBER-ATTAQUES : 400 MILLIARDS DE DOLLARS PAR AN



Selon Madame Inga Beale, première femme à diriger le Lloyd's de Londres (depuis tout juste un an), c'est le prix des dégâts causés par les hackers, qui cumule les réparations des systèmes, l'arrêt des transactions et le départ de clients inquiets ou victimes collatérales. \

GRÈCE



C'est à l'ambassadeur de Russie, que le nouveau premier ministre grec Alexis Tsipras a accordé son premier entretien officiel avec le représentant d'un pays étranger. Dès le mardi 27 janvier, la Grèce s'est opposée, au niveau du Conseil européen, à davantage de sanctions contre la Russie. \

INDE



Les États-Unis fournissent de l'imagerie à l'Inde pour traquer les sous-marins chinois selon Jayadeva Ranade, ancien haut responsable du renseignement indien. Il s'agit en particulier d'un sous-marin de Type 091 Han à propulsion nucléaire, stationné dans le golfe d'Aden, officiellement dans le cadre de la lutte contre les pirates. C'est le troisième déploiement d'un sous-marin chinois dans l'océan indien, depuis 2013. \

Le Premier ministre indien Narendra Modi accueillait le Président Barack Obama le jour de la Fête nationale du 26 janvier



Basel West

GALVANISEZ VOS FRANCS DE PRÉVOYANCE

Cette offre exceptionnelle de la Banque CIC (Suisse) permet de combiner 24 fonds de prévoyance de 5 promoteurs en toute flexibilité. L'épargne-titres pour le pilier 3a devient ainsi particulièrement attractive. Quel est le fonds de prévoyance qui vous convient ?

Choisissez votre stratégie de placement :

www.epargneentitres.ch

CIC BANQUE CIC | SUISSE
La banque de la clientèle privée et commerciale

CHINE



DACHENG, NOUVEAU NUMÉRO 1 MONDIAL SUR LE MARCHÉ DU DROIT DES AFFAIRES

On connaissait les géants américains du droit comme Baker & Mackenzie avec plus de 4000 avocats et un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de dollars en 2014, Skadden-Arps qui le talonne à plus de 2 milliards de dollars de CA ou encore les firmes anglaises du « Magic circle » avec au premier rang l'indétrônable Clifford Chance. Eh bien, on ne s'étonnera pas que la première puissance économique mondiale fasse son entrée dans le marché du droit des affaires en raflant directement la première place.

Le rapprochement du leader chinois Dacheng - dont le siège est à Pékin - avec la firme Dentons conduit en effet à une entité de 6500 avocats, disposant de 120 bureaux dans le monde. Son rôle principal ? Accompagner le développement des investissements chinois à l'étranger, sans passer par des firmes des pays concurrents. Quant à Dentons, firme issue de la fusion en 2013 de Denton (UK-USA), Fraser Milner (Canada) et Salans (France), il s'agit d'une association de droit suisse dont le siège social est à Zurich. \

AFRIQUE

La croissance de l'Afrique aura été de près de 6% en 2014. Selon les derniers chiffres de la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement), les États-Unis et le Royaume-Uni arrivent en tête du stock d'investissement en Afrique, avec respectivement 61 et 59 milliards de dollars. La France se place au troisième rang à 58 milliards de dollars, tandis que la Chine, contrairement aux apparences, est encore loin derrière avec 21,7 milliards de dollars. \



JAPON

RAPPROCHEMENT JAPON ISRAËL

Rompant avec ses prédécesseurs, le Premier ministre Shinzô Abe souhaite améliorer les échanges entre le Japon et Israël. Il a rencontré son homologue Benjamin Netanyahu, le 18 janvier pour la seconde fois cette année, afin d'avancer dans les négociations économiques et sécuritaires. Les exportations israéliennes, qui ne représentent à ce jour que 720 millions de dollars, soit 0,1% des importations japonaises, devraient augmenter dans un avenir proche. En février 2014, le japonais Rakuten rachetait déjà la célèbre start-up israélienne Viber pour 900 millions de dollars. \

ARGENTINE

RESET DES SERVICES DE RENSEIGNEMENT

La Présidente Cristina Fernandez de Kirchner a annoncé son intention de dissoudre par la voie parlementaire, le Secretaría de Inteligencia (SI), le principal service de renseignement d'Argentine dépendant directement de la présidence, pour le remplacer par une Agencia Federal de Inteligencia (AFI). On sait que les structures et les hommes des services argentins n'ont pratiquement pas changé depuis la période de la dictature et qu'ils sont régulièrement accusés de constituer un pouvoir parallèle. La présidente les soupçonne d'être impliqués dans la mort inexplicable du procureur Alberto Nisman, le 18 janvier 2015. Ce dernier enquêtait sur les attentats de 1994 contre l'immeuble de l'AMIA, regroupant la plupart des associations juives de Buenos Aires, tuant 85 personnes et blessant 200 autres. Le bras de fer avait commencé en décembre dernier, lorsque Cristina Kirchner avait révoqué les 3 principaux responsables du SI, lesquels, dit-on, n'auraient pas apprécié. \



LIBYE



POURPARLERS À GENÈVE

Après des mois de tractations très tendues, le deuxième round des négociations entre les parties libyennes en conflit a finalement pu se tenir le 14 janvier dernier à Genève. La réunion, à laquelle les milices armées n'ont pas participé, était organisée par Bernardino León, représentant spécial de Ban Ki-moon pour la Libye et Chef de la MANUL (Mission d'assistance de l'ONU en Libye). Il a confirmé que la Libye était « en train de plonger très profondément dans le chaos ».

On rappellera que le pays est administré par deux gouvernements et parlements parallèles, tandis que Benghazi et Tripoli sont aux mains des milices. L'ancienne capitale est contrôlée par les milices Fajr Libya (« aube de la Libye »), associant AQMI, Daesh, al-Jammaa al-Libiya, al-Moukattila ou encore Ansar al-Charia, et disposant notamment d'avions de chasse. \



L'ÉTAT ISLAMIQUE REVDIQUE L'ATTAQUE DE L'HÔTEL CORINTHIA À TRIPOLI

Le 27 janvier 2015, la branche libyenne de l'organisation jihadiste État islamique a revendiqué l'attaque au 24^e étage de l'hôtel de luxe Corinthia à Tripoli, qui a tué 9 personnes dont cinq étrangers (un Français, travaillant comme pilote d'une compagnie aérienne géorgienne, son assistant Sud-Coréen, deux hôtes Philippines et un Américain, vétéran des opérations spéciales, travaillant pour la société britannique APR Energy). Le chef de l'un des deux gouvernements de Libye, Omar Al-Hassi, pro-islamiste, se trouvait à l'intérieur de l'hôtel au moment de l'assaut mais n'a pas été touché. Le 24^e étage de l'hôtel abrite habituellement la mission diplomatique du Qatar. L'État islamique a également annoncé son plan d'incursion en Europe via les bateaux de migrants accueillis sur l'île de Lampedusa, à 300 km des côtes libyennes. Certes, les proches de Omar al Hassi, chef du gouvernement de Tripoli non reconnu par la communauté internationale, contestent la véracité de cette revendication et accusent l'ancienne garde révolutionnaire de Khadafi. D'autres y voient la main du gouvernement reconnu exilé à Tobrouk. Quoi qu'il en soit la tendance est à l'embrasement autour de la grande bleue. \



NOUVEAUX TIRS DE MISSILES PAR LES ISLAMISTES

Dans notre dossier spécial sur le Printemps arabe (voir market n°111, octobre 2013) nous envisagions l'extension du pouvoir jihadiste aux portes de l'Europe. Après une première tentative ratée en décembre 2014, les Fajr Libya tiraient à nouveaux des missiles sur les réservoirs du terminal pétrolier d'Al-Sedra, le 26 janvier 2015. On peut imaginer l'impact que pourraient avoir des tirs de missiles longue portée, vers les côtes européennes de la Méditerranée. \

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE : MISSION IMPOSSIBLE

LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA BANQUE NATIONALE SUISSE AUTOUR DE L'ABOLITION DU COURS PLANCHER DU FRANC SUISSE REPRÉSENTE UN CAS D'ÉCOLE INTÉRESSANT. POUR UNE INDUSTRIE BANCAIRE CONFRONTÉE À UNE OPINION DE PLUS EN PLUS SCEPTIQUE, QUELS ENSEIGNEMENTS EN TIRER ?

En 2011, pour contrer le mouvement de panique vers le franc, monnaie refuge par excellence, la Banque nationale suisse (BNS) instaurait un cours plancher de 1,20 franc/euro. Cette mesure était extraordinaire car comme le précisait Jean-Pierre Danthine, vice-président de la BNS : « Aucune grande zone monétaire ne l'avait jamais fait, sauf la Suisse en 1978. À l'époque, j'ai dit que cela ne pourrait arriver qu'une fois par siècle. »¹. À situation exceptionnelle, communication idoine. market a donc demandé à Claude-Olivier Rochat, vétéran de la communication, de répondre à nos questions. Très actif dans le secteur financier, il a acquis une certaine notoriété dans les opérations de gestion de crise.

Nul n'était censé ignorer la nécessité d'abandonner le cours plancher un jour ou l'autre. Alors comment expliquer la violence des réactions des acteurs concernés et, en particulier, celles des professionnels de la finance, les mieux à même d'anticiper l'action de la BNS ?

La stupéfaction de certains professionnels, de même que leur manque de couverture de change ou, plus généralement de gestion de ce risque, me paraissent en effet pour le moins déconcertants. Il n'était pas nécessaire d'être un économiste génial pour comprendre que

la BNS n'avait pas le choix, surtout à la veille de la marée de liquidités libérées par la Banque centrale européenne, laquelle n'avait pas caché ses intentions. À mon sentiment la virulence des réactions résulte davantage de la manière d'agir de la BNS que de sa décision elle-même, qui était plus ou moins inéluctable. Vouloir éviter la spéculation et prendre les marchés par surprise est assurément sage. Par contre, lâcher une bombe en pleine matinée, alors que tous les marchés européens sont ouverts, semble totalement irresponsable. Le choc a été d'une telle violence qu'il n'y avait simplement plus de contreparties, d'où la hausse brutale du franc et la plongée de la bourse. Pour mémoire, je rappelle que le règlement de la Bourse suisse, qui a une certaine expérience des marchés, prévoit que toute entreprise cotée doit « se demander en temps utile si un changement planifié ou inattendu peut entraîner une fluctuation importante des cours boursiers ». Surtout, toute communication doit être publiée 90 minutes avant le début du négoce ou après la clôture du négoce. La raison en est simple : « Les destinataires des informations disposent ainsi de suffisamment de temps pour recevoir l'annonce, en prendre connaissance et en interpréter le contenu. » Si, forte de sa longue expérience des marchés, la Bourse suisse impose que les annonces pouvant « entraîner une fluctuation importante des cours boursiers » soient gérées avec doigté, on s'étonne que la BNS, elle, n'ait pas compris la surréaction qu'elle allait provoquer. Et le fait qu'elle ait un droit légal de communiquer quand elle le veut, ne la dispense pas de réfléchir à la manière de le faire.

Quels moyens auraient pu être mis en œuvre pour atténuer le choc ?

Plutôt que de communiquer de manière aussi précipitée, ce qui semble indiquer un inquiétant degré de panique, la BNS aurait pu attendre

BNS ET RÈGLEMENT DE LA BOURSE SUISSE

La BNS aurait-elle dû faire l'annonce en dehors des heures de bourse ? Comme nous l'explique Walter Meier, porte-parole de la banque, cela n'aurait rien changé au problème de spéculation puisque, à ces heures-là, les bourses de devises sont déjà ouvertes en Asie. Plus généralement, lorsqu'il s'agit de décisions portant sur la politique monétaire, décisions qui touchent nécessairement l'ensemble des entreprises, le devoir de « service public » de la BNS prime sur son devoir de société cotée de se soumettre au règlement de la bourse suisse. En l'occurrence, la nécessité de « surprendre » pour éviter la spéculation a primé sur toute autre considération.

LA POSITION DANTESQUE

Comme l'explique Jean-Pierre Danthine dans l'entretien précité¹ : « Les jours précédant cette interview télévisée, la presse était remplie de doute sur le taux plancher et les flux étaient déjà très élevés. Nous n'avions pas de choix en matière de communication. Annuler cette interview le lundi ou suggérer que nous aussi avons des doutes risquait de faire perdre toute crédibilité au taux plancher. Je comprends que l'on puisse reprocher cela après coup. Ce n'était pas une position agréable. Mais à ce moment précis, nous n'avions pas le choix. »

un jour de plus, à savoir le vendredi soir, et diffuser son communiqué après la clôture de Wall Street. Les acteurs du marché auraient ainsi eu le samedi et une partie du dimanche, avant l'ouverture des bourses asiatiques, pour évaluer la situation plus sereinement. Du coup, la hausse du franc et la chute boursière auraient pu être amorties.

Dans ce cas d'école que représentent les décisions de la BNS, quelles alternatives auraient pu être envisagées du point de vue de sa stratégie de communication ?

En la matière, les politiques de *forward guidance* de la BCE et de la FED, sont plus fines et plus intelligentes. Les marchés ne sont pas pris par surprise et s'adaptent progressivement. Or, il n'y a rien que les marchés détestent plus que les mauvaises surprises.

La BNS était-elle tenue de « surprendre » le marché, y compris en ne remettant pas à une date ultérieure l'entretien télévisé avec son vice-président ?

Non, car la fureur et la véhémence de larges milieux s'expliquent aussi par les assurances données encore trois jours plus tôt par le vice-président de la BNS. Jean-Pierre Danthine savait fort bien que le taux plancher ne résisterait pas à la décision de la BCE. Il a donc menti, en regardant quelques millions de Suisses dans les yeux. À mon sentiment, quelles que soient les explications apportées ultérieurement, cette énorme tromperie, délibérée, est une inquiétante manipulation du marché. D'où une dramatique perte de crédibilité. Qui pourra désormais croire la BNS ? La confiance est ruinée pour longtemps, en Suisse comme à l'étranger.

Avez-vous, au cours de votre activité, été confronté à des situations similaires, à savoir défendre une position que vous savez fautive pour des raisons stratégiques ? Existe-t-il des alternatives ?

Claude-Olivier Rochat : Dans mon métier, vous pouvez effectivement manipuler et tromper, un journaliste en particulier. Mais vous ne pourrez le faire qu'une seule fois. Ensuite, vous serez « grillé » et ce, dans toutes les rédactions. La valeur essentielle, c'est la vérité, la transparence. Quand une rédaction sait que vous ne lui avez jamais raconté d'histoires, elle vous écoute mieux. La confiance est donc un atout majeur, que rien ne doit éroder. La BNS va l'apprendre durement, notamment dans ses relations avec les autres banques centrales et les médias.



Claude-Olivier Rochat

Lorsqu'on anticipe qu'une décision sera impopulaire, quels moyens de communication peuvent-ils être mis en œuvre pour limiter les atteintes à son image ?

Ce qui compte, c'est l'attitude adoptée. On peut toujours gérer les mauvaises nouvelles, licenciements ou fermetures d'entreprises par exemple, voire de vraies crises. Là encore, c'est la transparence et la mise en perspective du problème qui seront déterminantes. Si les médias et le public comprennent vraiment la situation et n'ont aucune raison de mettre vos arguments en doute, pourquoi y aurait-il polémique ou impopularité ? La BNS, elle, a malheureusement mis des heures, voire des jours à s'expliquer, laissant les esprits fermenter et l'exaspération monter.

Quelles conclusions tirez-vous de cet épisode au niveau de votre propre stratégie de communication ?

La BNS a, hélas, renforcé ma conviction que le manque d'égards et l'arrogance se paient toujours. Mais d'autres auraient aussi des leçons à tirer de ce psychodrame national. Car certaines réactions ont été aussi irresponsables que la procédure d'annonce de la BNS. Ainsi, avec ses formules-chocs sur le « tsunami » et le « casino », puis la mention d'une éventuelle sortie de bourse, M. Hayek, patron de Swatch, a déstabilisé nombre de ses actionnaires et entraîné l'une des pires baisses de titre de la bourse suisse. \

1) « Nous faisons face à un emballement temporaire », Pierre-Alexandre Sallier, La Tribune de Genève, 27.01.2015

L'ÉQUATION ISLAMIQUE : UNE AFFAIRE DE COMPLIANCE

LA NOTION DE COMPLIANCE EST TRÈS FAMILIÈRE AUX ACTEURS DE LA FINANCE ISLAMIQUE, DANS LA MESURE OU C'EST PRÉCISEMENT AINSI QU'ON PEUT LA DÉSIGNER EN ANGLAIS : « SHARIA-COMPLIANT FINANCE ». CE PRISME DE LA COMPLIANCE PERMET-IL DE TRAITER DE L'ÉQUATION ISLAMIQUE EN GÉNÉRAL ? LA RÉPONSE NOUS SEMBLE POSITIVE TANT CE CONCEPT DE COMPLIANCE ÉCLAIRE LE CŒUR DE L'ENGAGEMENT DANS L'ISLAM, QU'EST LE DEVOIR DE CONFORMITÉ AUX PRÉSCRIPTIONS DIVINES.



L'équipe de Charlie Hebdo en 2006

Dans le prolongement des meurtres des journalistes de Charlie Hebdo, de policiers en tenue et de chaland juifs d'une épicerie casher, et au moment où nous mettons sous presse, au vu aussi de la tentative d'assassinat à Copenhague, du caricaturiste Lars Vilks et de l'ambassadeur de France au Danemark, François Zimeray, il nous a semblé indispensable d'analyser sous un angle islamique technique, les ressorts de ces actes criminels¹. Des actes qui pourraient être aussi qualifiés de « militaires ». Ceux qui gèrent, ici en Suisse, des produits financiers islamiques, savent qu'il faut un minimum de compréhension personnelle du cadre éthique et légal qui s'y rapporte, pour exercer leur

métier. Ils savent également que l'étude de la norme islamique en général est l'un des plus sûrs moyens de comprendre et d'apprécier l'histoire et la culture de l'islam² dans son immense diversité. Ils savent enfin que vouloir plaquer du sentiment religieux non islamique ou laïc, sur l'islam, ne fait qu'accroître la confusion et crispes les tensions mutuelles. Il importe en effet de ne pas se faire de cette religion complexe une idée réductrice, notamment en projetant sur elle ses propres standards religieux ou moraux, sous prétexte que l'on partagerait un même dieu, de mêmes intérêts économiques ou plus simplement des liens amicaux ou affectifs.

Une chose est certaine, les angles théologiques et politiques de pacification des relations avec l'islam, notamment par l'assertion incantatoire et défensive des « valeurs démocratiques » occidentales, sont inefficaces. Aucun débat sur la laïcité ni aucun dialogue inter-religieux, n'auront suffisamment abouti pour dissuader les assassinats et autres troubles commis au nom de l'islam ces derniers temps.

En quoi une approche par la normativité aurait-elle plus de chance d'aboutir et quels sont les moyens qu'elle nous offrirait pour changer la donne ? C'est ce que nous allons tenter de mesurer, en rappelant la place cardinale de la norme, de la loi et du droit comme *Materia prima* de la religion de l'*islâm*, pris dans le sens de conduite.

Nous nous sommes limités strictement aux quelques principes de base qui ont pu être lus comme au travers d'un claustra par les tueurs, libérant la commission des crimes, dans un clair-obscur qui leur est propre. C'est donc bien ce cadre précis qui fait l'objet de notre analyse et c'est pourquoi nous avons laissé volontairement de côté tout ce qui aurait pu assurément les en dissuader. En toute hypothèse, tous les arguments invalidant de tels actes ont été amplement relayés. Pas de partialité donc dans notre



Conseil de surveillance de la shari'a d'une banque d'Oman

choix, seulement l'objectif de contribuer à écarter au mieux certains à-peu-près, à clarifier les flous, à mettre à jour quelques contresens, tout cela dans le respect des sources et des pratiques. Seulement après avoir passé en revue ces quelques principes, pourrons-nous espérer en déduire des pistes de solutions compatibles entre Islam et non-Islam, que nous irons chercher dans l'univers de la responsabilité personnelle et de la théorie du risque.

I. UNE RELIGION DE LA NORME

La prescription normative est omniprésente dans l'immense corpus scripturaire que la Révélation³ islamique a produit depuis le 7^e siècle. Selon l'éminent professeur Joseph Schacht (1902-1969) « Le droit islamique est l'épitomé du véritable esprit musulman, l'expression la plus décisive de la pensée islamique, le noyau essentiel de l'islam⁴ ».

Le non moins éminent professeur Louis Milliot (1885-1961), confirma que chaque verset du Coran est « une énonciation qui porte une injonction (*taklif*)⁵ ». Il peut s'agir d'une simple recommandation à faire ou à ne pas faire, d'un ordre (*amr*)⁶ ou d'une interdiction, voire d'une mention que rien ne s'impose. Milliot expliqua comment chacune de ces injonctions ou « mises en charge » divines, se traduit par une obligation humaine correspondante de « prise en charge » (*iltizâm*). Et il alla même plus loin, en précisant qu'une simple « déclaration de la divinité est une loi, même si elle n'a pas été formulée en termes d'injonction, pourvu qu'elle revête le caractère d'une proposition affirmative⁷ ».

Une remarque s'impose d'emblée quant à la nature du Coran. La tradition le considère comme un livre « descendu » intact d'après d'Allah (*min indi'llâh*). Il est dès lors contemplé comme la parole éternelle, actuelle et présente du Créateur. « En vérité c'est Nous qui avons fait descendre le Coran et c'est Nous qui en sommes le gardien » déclare Allah (15:9)⁸. Cela signifie que le Coran participe de sa nature divine, qu'il est proprement Sa lettre et Son esprit inaltérables.

Les théologiens musulmans sont même arrivés à la conclusion selon laquelle, si le Créateur ne pouvait évidemment être lui-même créé, il en était de même de son émanation sous forme de Coran, lequel fut donc déclaré « incréé »⁹. Autre conséquence immédiate de la foi islamique, c'est que cette parole scripturaire est tout aussi éternelle, immuable et suprême

ALLAH SE MANIFESTE EN TANT QUE SUPRÊME LÉGISLATEUR »

que le Créateur. C'est pourquoi, du point de vue juridique, Allah se manifeste en tant que suprême législateur (*al-musharri*). Il est seul en droit de « juger » (au sens d'ordonner : *bukm*) et de légiférer (*tasbri*) et sa compétence de souveraineté divine (*bakimiya lillah*) est incluse dans le dogme de son « unicité », *tawhid*. On parlera alors de *tawhid al-bakimiya*. Le Coran est limpide à cet égard, en ne prenant que deux versets parmi d'autres :

« C'est Allah qui juge et personne ne peut reconsidérer Son jugement, et Il est prompt à régler les comptes. » (13:41)

« Le pouvoir n'appartient qu'à Allah. Il vous a commandé de n'adorer que Lui. » (12:40)

En toute hypothèse, le Créateur ne révèle rien de son essence. Ce qu'il consent, c'est à dévoiler son bon vouloir (*mashî'a*), qui est principalement d'être servi comme il l'entend : « je n'ai créé les *djinn*s et les humains que pour qu'ils me servent » (51:56), voir aussi : (5:92) ; (64:12). Cette ultime Révélation n'est donc pas destinée en priorité à gloser ni à philosopher mais à rétablir la discipline et à se soumettre à ses divins verdicts (*ahkam*).

- 1) Nous mettrons de côté volontairement les assassinats commis dans l'épicerie casher, uniquement parce que leurs fondements juridiques sont d'un autre ordre et mériteraient une analyse qui leur soit exclusivement dédiée.
- 2) A chaque fois qu'un nouveau terme islamique apparaît souligné dans le texte, il renvoie au glossaire figurant en fin d'article.
- 3) On traduit généralement révélation par *tanzil* ou *inzal*, qui signifient « descente » en arabe.
- 4) In G. Bergstrasser, Grundzüge des islamischen Rechts, (édité et publié par J. Schacht), Berlin, & Leipzig : de Gruyter, 1935, p. 1.
- 5) Introduction à l'étude du droit musulman, Dalloz, Paris, 1953-2001, p. 85.
- 6) L'émir est celui qui donne des ordres, du verbe *amara* commander.
- 7) L'idée de la loi dans l'Islam, in Revue internationale de droit comparé. Vol. 4 N°4, 1952.
- 8) À chaque fois dans l'article, le premier chiffre de référence indiquera la sourate et le second indiquera le verset dont est extraite la citation du Coran.
- 9) Il y eut des affrontements très sanglants au 9^e siècle, autour de la contestation de cette nature incréée du Coran par le courant des Mutazilites.

Il existe une seconde source fondamentale de la norme islamique, qui est celle de la Sunna de Mahomet. Il s'agit de la compilation ordonnée des comportements, paroles et silences de l'Apôtre de l'Islam, considérés comme ayant été rapportés intacts par la tradition orale sous forme de récits : les *badith*¹⁰. Ces derniers sont les référents essentiels de l'*ethos* islamique sunnite, en ce qu'ils relatent « l'exemple de perfection » (*uswatun hasanat*) qu'est la conduite de l'Apôtre et dont il convient de s'inspirer. « En effet, vous avez dans le Messager d'Allah un excellent modèle à suivre » dit le Coran (33:21). L'exemple de Mahomet définit donc le cadre directif par excellence de la pensée et du comportement des musulmans, principalement sunnites, dans tous les domaines.

Sur le plan juridique, Mahomet est reconnu comme « l'instaurateur des normes divines » (*wâdi' al-nawâmîs*). Il jouit en cela du privilège d'infailibilité (*isma*). C'est pourquoi la Sunna s'est vu conférer progressivement, la même force obligatoire que le Coran, bien qu'elle ne soit pas le produit de la Révélation. Certains légistes de l'Islam en sont même arrivés à conclure qu'en cas de contradiction, c'est la norme de la Sunna qui devait prévaloir sur celle du Coran. « La Sunna peut se passer du Coran mais le Coran ne peut se passer de la Sunna » dit l'adage.

L'autorité prescriptive de Mahomet est de fait établie par de nombreux versets du Coran, comme ceux-ci :

« Obéissez à Allah et à son envoyé » (3:2)

« Ceux qui obéissent à l'Apôtre obéissent à Allah » (4:80)

« Dis : Si vous aimez vraiment Allah, suivez-moi [l'Apôtre], Allah vous aimera alors et vous pardonnera vos péchés, Allah est clément et miséricordieux ». (3:31)

Le consensus (*ijmâ*) de la communauté des croyants (*umma*) et/ou des « sachants » (*ulema*), constitue une troisième source du droit islamique. Il ne sera pas nécessaire de s'y attarder, pas plus que sur les outils complémentaires, reposant notamment sur l'effort personnel d'interprétation (*l'ijtihad*). Ce qui nous importe à ce stade, c'est de saisir le caractère indérogeable, suprême, insurpassable ou encore non-associable, de la norme divine extraite du Coran et de la Sunna.

La conséquence qui en découle, c'est qu'il n'est théoriquement permis à aucun humain de se substituer à Allah ou son Apôtre pour légiférer, sauf à mettre en œuvre des mesures d'application conformes à la norme émanant de ces derniers. Il n'en demeure pas moins que, c'est le modèle démocratique classique que contredit dans son essence, le projet législatif islamique canonique. En tout cas, c'est ainsi que les choses peuvent être comprises par de nombreux musulmans ayant l'accès trop direct aux textes et qui s'en tiendraient, sans autres repères, au seul principe d'immédiateté de la norme divine prescriptive. Les innombrables sites de formation à l'*islâm*, prônant ce type de compréhension et dont regorge internet, tout particulièrement en français, ne laissent planer aucun doute, par exemple :

« Se conformer à la législation divine et délaisser toutes les autres est une implication de la formule « Nulle divinité en dehors d'Allah¹¹ ».

Autrement dit, si vous vous conformez à des normes non islamiques, vous êtes un apostat. Ce qui peut, à l'évidence, provoquer des cas de conscience déchirants pour certains croyants sincères. Nous sommes donc en présence de textes normatifs qui se veulent souverains et exécutoires, sans pour autant être codifiés. Compte tenu du format du présent article, nous n'entrerons pas dans les détails des modalités d'extraction de ces normes qui ont été inventées pour en faire du droit positif. Notons simplement que c'est là le rôle du *fiqh*, discipline majeure de la praxis islamique, sur lequel nous allons revenir brièvement plus loin.

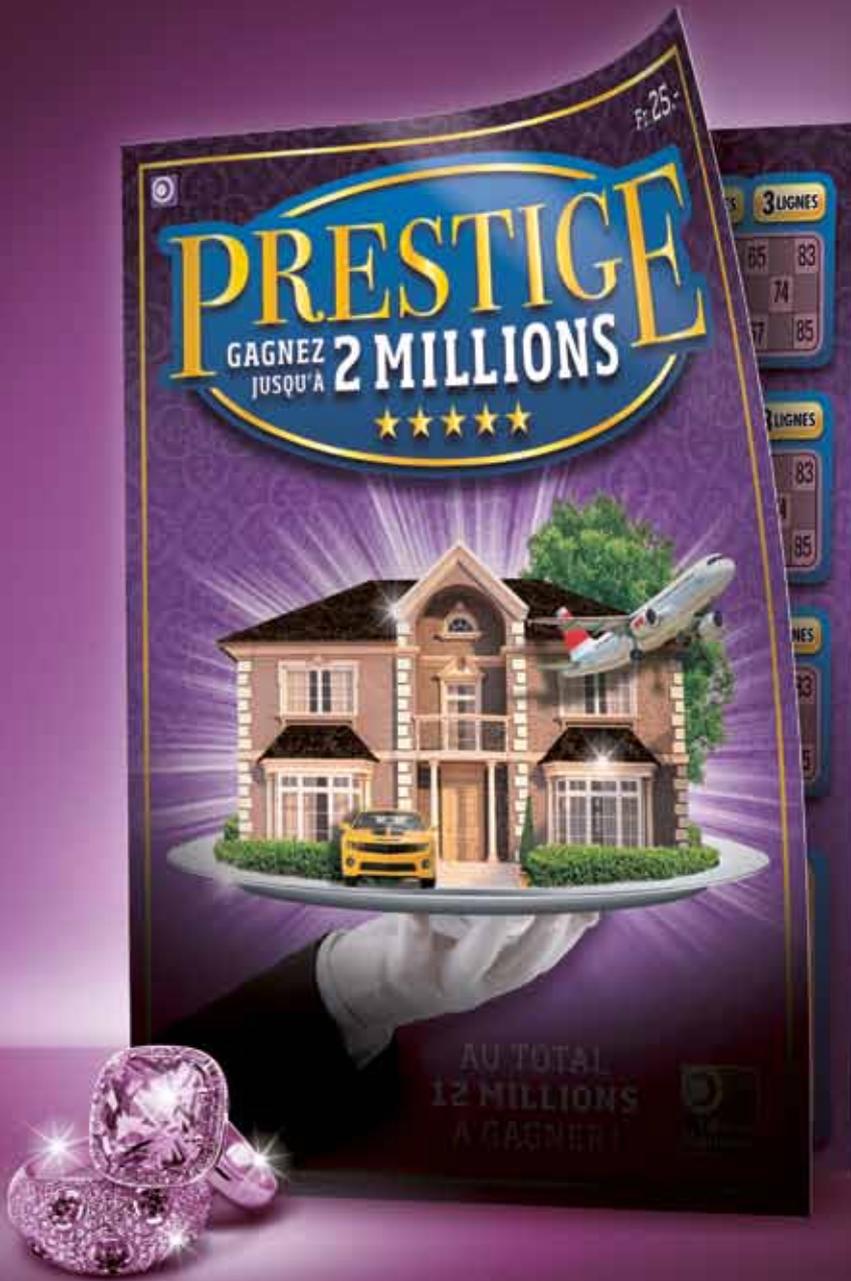
Retenons pour l'instant deux éléments :

- La Révélation islamique impose l'accès au salut par le respect ostensible de sa propre norme, à l'exclusion de toutes autres non conformes.
- Plus le musulman est pratiquant, ce qui implique qu'il aspire à devenir lettré et fin juriste, plus il aura à s'impliquer dans le contrôle de conformité de ses intentions et de ses faits et gestes à cette norme ; Plus il devra donc justifier de sa bonne compliance par les actions qui conditionnent sa mise en œuvre.

Pour être un peu plus complet sur le vécu de cette compliance islamique, il convient d'analyser ce qui en fait un culte religieux.

10) L'historicité des *badith*, autant que celle du Coran d'ailleurs ou encore des biographies canoniques de Mahomet, est un champ d'investigation scientifique qui demeure absolument tabou dans les enceintes universitaires et médiatiques, hormis les travaux passionnants de quelques irréductibles de l'impartialité académique.

11) Profession de foi déterminante de la condition de musulman.
Source : <http://www.action-islamique.com/science/coursTawhid.pdf>, p. 15



Prestige, le nouveau jeu exclusif de la Loterie Romande
avec au total **12 millions** à gagner.

Maintenant disponible dans tous les points de vente Loterie Romande.



**LOTIERIE
ROMANDE**

www.loro.ch

Nous n'entrerons pas dans la description détaillée du culte, ce qui nous intéresse ici, c'est son rapport à la norme. On peut l'aborder par le double prisme de l'*islâm* (la compliance « visible¹² ») et l'*imân* (la foi par l'acquiescement intérieur à la norme).

II LE CULTE

a) La compliance (*islâm*)

Si l'*islâm* est un système de normes auxquelles il faut se conformer, alors c'est bien cette compliance active qui est l'objet même du culte islamique à cet égard. Le Coran est clair sur ce point :

« Les Bédouins disent nous croyons, Dis (-leur) :- Vous ne croyez pas, mais dites : nous faisons acte d'*islâm* ». (49:14)

C'est pourquoi toute la pensée et les structures de l'Islam reflètent cette réalité de la mise en acte, notamment en termes d'organisation politique (les États des musulmans sont conçus d'abord pour garantir l'application de la norme), de revendications sociales (dans les pays non musulmans, les minorités musulmanes exigent des accommodations (*musâbala*) qui les rapprochent d'une organisation islamique), d'objectifs missionnaires (les musulmans ont le devoir d'étendre les territoires où l'organisation de la compliance s'installe de manière irréversible), etc.

Cette dynamique organisationnelle de compliance pourrait se comparer, toutes choses égales par ailleurs, à un processus de certification, comme il en existe dans le monde de l'industrie.



Caravane à l'aiguade

Le concept qui est à la fois le référent normatif et l'orientation dynamique d'un tel processus de certification divine est celui de *shari'a*. Le sens étymologique de ce terme évoque en effet une direction, puisqu'il signifie : *la voie jusqu'au point d'approvisionnement en eau douce, jusqu'à l'aiguade*¹³. Et le Coran confirme la composante normative de cette voie en ces termes : « Nous t'avons placé sur une voie relative à l'ordre (*shari'atin min al amri*¹⁴) ; suis-la, et ne suis pas les passions sans ordre, de ceux qui ne savent pas » (45:18). Ajoutons que la *shari'a* est évidemment indissociable de la connaissance la plus parfaite possible de la volonté divine dans sa Réalité ou Vérité essentielle (*baqiqa*). Car c'est précisément en intériorisant la norme divine qu'on est promis à la connaissance de cette Vérité. Un adage le résume ainsi : « *shari'a* sans *baqiqa* est lettre morte, *baqiqa* sans *shari'a* est hérésie (*zandaqa*) ». une autre façon de le dire est attribuée au

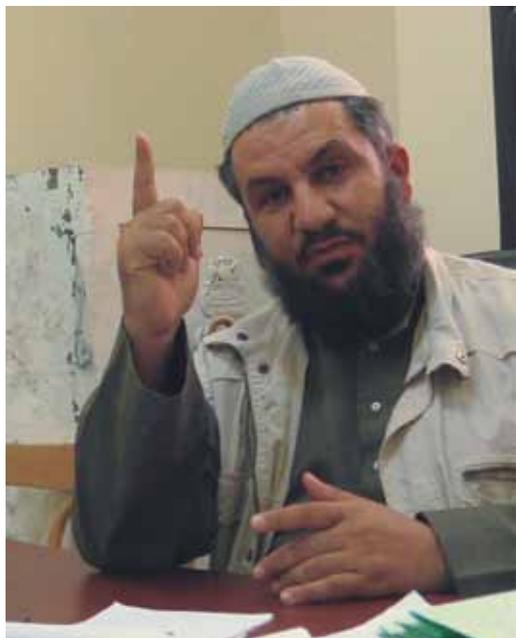
cheikh soufi Muhammad al-Madani (1888-1959) en ces termes : « La loi est l'essence de la Vérité (*al-shari'a 'ayn al-baqiqa*) et la Vérité est l'essence de la loi (*aHaqiqa 'ayn al-shari'a*) ».

On notera le caractère fortement autoréférentiel de la proposition, mais au-delà de ça, ce point est important dans la mesure où il permet de rectifier un contresens fréquent au sujet de la *shari'a*. Celle-ci est trop souvent décrite, notamment dans les médias, comme étant « immuable et définitive ». En fait, c'est la *baqiqa* qui est immuable en ce qu'elle exprime l'éternité de la vérité divine, en particulier dans son expression normative (*wilaya tasbri'i*). En revanche, la *shari'a* se déploie sans cesse au gré des « extractions de sens » que requièrent les questionnements permanents des croyants pour répondre à leur devoir de compliance, selon les époques et les lieux. Encore faut-il qu'il existe une structure dédiée, formée de la rencontre d'une capacité ou puissance (*qudra*) et d'une force d'exécution qui ne crée aucun incident, aucun effet secondaire indésirable dans l'ordre islamique. C'est pourquoi la *shari'a* ne trouve pas à s'appliquer en tout temps et en tout lieu de la même façon. Elle dépend des possibilités (*imkân*) et de la marge de contextualisation possible c'est-à-dire, non pas d'une liberté d'actualiser la norme pour la moderniser, mais de la prise en compte des finalités de la *shari'a* (*Maqâsid Ash Shari'a*) dans l'interprétation professionnelle de la norme, lorsqu'un verset n'est pas révélé explicitement. On reste en fait assez loin de ce que le mot « contexte » à l'air de vouloir dire.

Lorsque les conditions sont réunies, ceux qui se chargent de cette transformation en droit positif (applicable) sont bien sûr des légistes, les clercs-juristes de l'Islam (*fuqaha*), dont le rôle est donc de donner la réponse de la *shari'a* à toute question individuelle qu'on leur pose, en lui donnant une traduction intelligible. Cette réponse, qui n'a d'ailleurs pas de force obligatoire en soi et peut en contredire une autre, est bien connue sous le nom de *fatwa*, l'avis de droit islamique. Ils utilisent pour cela la science du *fiqh*, qu'on peut traduire par intelligence de la compliance avec la *shari'a*. Certains disent du *fiqh* qu'il est, *stricto sensu*, l'expression du droit islamique canonique. Il est plus exactement l'outil intellectuel très rigoureux qui permet aux légistes de l'*islâm* de dire ce droit.

Ceci nous permet de comprendre que la *shari'a* n'est pas synonyme de « loi islamique » à elle seule, puisque justement cette dernière résulte de la conjugaison de la *shari'a* et du *fiqh*. Parler de « *sharia law* » au sens d'une sorte de droit codifié religieux, voire même d'un code pénal de l'Islam, est une aberration totale. Mais une compliance seule ne suffirait pas à faire de l'*islâm* une religion. Tout au plus s'agirait-il d'une déontologie. Il lui faut ce supplément d'âme qui s'appelle la foi.

2) la foi (*imân*)



Juge islamique de l'EI à Raqqa (Syrie), pointant l'index du tawhid

Comme l'adage le résume : « il n'est pas d'*imân* pour une personne sans *islâm* ni d'*islâm* pour une personne sans *imân*, ils sont liés l'un à l'autre comme le sont la face et le revers d'une même chose ». C'est-à-dire que même la foi est encadrée juridiquement. Son étymologie s'apparente d'ailleurs à un acte d'acquiescement que l'on retrouve dans le mot hébreu bien connu Amen ! C'est pour cela que la foi islamique n'est complète qu'en acceptant les 6 piliers du dogme (*aqida*) imposé dans le sunnisme, que sont la croyance en Allah (dans son unicité, le *tawhid*¹⁵), en ses anges, en ses livres, en ses messagers, au jour de la rétribution (*yawm ad-dîn*) que l'on traduit généralement par « Jugement dernier » et même en la prédestination (qu'elle soit bonne ou mauvaise).

C'est l'addition de l'*islâm* (action visible de compliance) et de l'*imân* (acquiescement intérieur à la norme) qui fait la religion islamique. Pour reprendre la formule du grand islamologue Jacques Berque : *imân + islâm = dîn*, c'est-à-dire religion. Mais sans doute un peu plus que cela. En effet, le mot *dîn* renvoie à l'idée d'un système complet, imprégné de soumission à la norme divine sur tous les plans : théologique, juridique, politique, économique, social, ou encore militaire. Issu de la racine *dayn* (dette), c'est le seul moyen de payer sa dette à la divinité. Mais de quelle dette s'agit-il ? La théologie islamique affirme que tous les humains sont débiteurs d'un engagement (*abd*) pris envers Allah lors de la création du monde. Les ancêtres de l'humanité auraient juré leur totale soumission à la norme d'Allah en contrepartie de quoi, il aurait créé le monde pour leur usage et leur jouissance. C'est le trop peu connu pacte primordial ou « prééternel » : *al-mithâq al-azâlî* (7:172 ; 33:72, 3:81, 33:7).

Cet élément de « pré-éternité » (central chez les shiites) justifie le discours missionnaire (la *da'wa*) selon lequel l'humanité est musulmane à l'état natif, tandis que la Révélation est un « rappel à l'ordre ». C'est pourquoi l'*islâm* est obligatoire et irrévocable, sinon l'univers n'aurait pas été créé. On comprend mieux la raison pour laquelle la divinité est parfois présentée sous des jours aussi impitoyables, vindicatifs et véhéments en tant que créancière insatisfaite de ce *mithâq* non respecté. Pour ne prendre que la seconde sourate du Coran (« la vache »), on y lit que la « haine d'Allah » (2:98) s'abat sur tous les récalcitrants. À eux les tourments, la perdition, le malheur, la fournaise. À eux les qualificatifs de singes, de maudits, etc. À eux également d'être combattus à mort s'il le faut (2:191, 2:194, 2:244). Mais si la Volonté divine est aussi dirigiste à l'égard du comportement humain, c'est encore pour un autre motif.

La théologie islamique s'accorde à voir dans la raison et l'action humaines, des déficiences qui se résument par l'incapacité de distinguer correctement le bien du mal, le vrai du faux, le juste de l'injuste, etc. La Révélation y supplée en tant que toute dernière chance offerte à l'humain par son Créateur omnipotent. Un verset du Coran (2:53) signale que la Révélation est *furqân*. Elle est le « critère » par excellence, pour discriminer parfaitement et à jamais, entre ces oppositions précitées. Le Coran permet ainsi au croyant de passer au « crible » (*naqd*) ses intentions et sa compliance, d'autant plus que le Livre sacré est aussi *hudan*, un guide de bonne conduite, une « gouvernance », terme qui revient plus de 300 fois dans le Coran.

- 12) Lorsque l'on entend certains islamologues promouvoir la « visibilité de l'Islam », il est évident que c'est au sens de cette compliance islamique, qu'il faut le comprendre. Il s'agit donc d'un acte de prédication.
- 13) Ce retour au sens premier est très en vogue chez les prédicateurs « réformistes » gravitant dans la sphère des Frères musulmans, puisqu'il leur permet ainsi de contourner l'influence des clercs officiels, notamment salafistes saoudiens, qu'ils accusent de « littéralisme ».
- 14) On pourrait presque traduire par « une voie sur laquelle tu dois suivre mes ordres ». Il s'agit en effet d'une sémantique de commandement (racine *amr*) et non d'un « ordre des choses », naturel, cosmique, qui serait strictement réfuté par la doctrine islamique.
- 15) Cet acquiescement à l'unicité est symbolisé par l'index levé, tel qu'on l'a vu exécuté par les assassins des journalistes de Charlie Hebdo, les soldats de l'État islamique ou encore de nombreux manifestants du Printemps arabe.

Quoi qu'il en soit, c'est donc le devoir d'obéissance (*al-tâ'a*), qui est requis dans cette ultime offre de salut, dans cette Révélation de la dernière chance. Partant de cette description, certes beaucoup trop sommaire, de quelques-uns des fondements de l'orthodoxie sunnite, tentons de comprendre comment les caricatures de Charlie Hebdo ont pu conduire aux attentats de janvier 2015.

III. LA LÉGALITÉ ISLAMIQUE DES ATTENTATS ET SES LIMITES

Rappelons-nous du scandale planétaire que suscita l'appel à tuer Salman Rushdie, décrété par l'ayatollah Khomeiny le 14 février 1989. Rappelons-nous de l'immense vague d'indignation contre cette intrusion fracassante de la norme islamique dans la liberté de pensée occidentale.

Mais ramenons aussi à nos mémoires la mobilisation sans précédent de la rue islamique contre Salman Rushdie, partout dans le monde : manifestations monstres appelant à son assassinat, autodafés par centaines, procès, interdictions de vente du livre, attentats à la bombe contre des librairies londoniennes, attentats déjoués à New-York, etc. Souvenons-nous de l'assassinat de Theo van Gogh en 2004, sans parler des Kurt Westergaard, Taslima Nasreen, Ayaan Hirsi Ali, Geert Wilders et autres Robert Redeker, vivant sous protection policière.



Menaces de mort contre Salman Rusdhie, Iran, 1989.

Quels points communs à tout cela ? La diffamation de l'Islam et plus particulièrement de Mahomet. Un crime bien connu de la norme islamique, aussi bien sunnite que shiite, sous le nom de *sabb*, l'insulte, l'offense. « Oui, ceux qui offensent Allah et son Messenger, Allah les a maudits en ce monde et dans l'au-delà et il leur a préparé une punition dégradante » prévient le Coran (33:57). Et n'est-ce pas l'Apôtre lui-même qui a donné la direction à suivre ? Sa biographie canonique rapporte en effet qu'il enjoignit à plusieurs reprises à ses compagnons de le débarrasser de poètes et poétesses, qui le raillaient, même si c'était en vers. Ce qu'ils firent¹⁶. On comprend mieux que la norme soit si loyalement transposée dans de nombreux codes pénaux, incluant pour certains, la peine capitale canonique : Arabie saoudite, Pakistan, Iran, Nigeria, Soudan, Yémen. Les assassinats de janvier 2015 relèvent donc de l'exécution privée d'une sanction pénale dont on

trouve la justification dans la norme islamique. La prescription légale correspondante ferait-elle défaut, que les frères Kouachi ne seraient que de vulgaires assassins pour les juristes musulmans. Même s'ils le sont évidemment aux yeux du plus grand nombre des musulmans, il demeure



Ahmet Ogras au micro de RFI

rare qu'une telle accusation ait été proférée par les responsables des communautés islamiques. Au contraire, au lendemain de la parution de la nouvelle Une de Charlie, celle d'après les meurtres, Ahmet Ogras, vice-président du Conseil français du culte musulman, déclarait au micro de Radio France internationale (RFI) qu'il était « inadmissible » que Charlie persiste à caricaturer Mahomet.

Alors, on préfère rester hors sujet en brandissant « je suis Charlie » mais sans caricatures et en se demandant si finalement on n'aurait pas le droit de représenter Mahomet selon la norme islamique... On se satisfait tout autant de l'affirmation martelée en boucle selon laquelle les assassinats sont avant tout un « coup porté à l'ensemble des musulmans », qu'ils n'ont pas été commis en leur nom car cet acte est « contraire à l'*islâm* » et terni son image. Postulat repris à leur compte par presque tous les chefs d'États non islamiques, au premier rang desquels Barack Obama et François Hollande, s'érigeant en *ulema* autoproclamés, dont on peut bien se demander au nom de quoi.

16) La chronique de Tabari relate ainsi l'assassinat de la poétesse *Asmâ bin Marwan*, qui composa des vers désobligeants envers l'Apôtre et contre laquelle il lança : « Est-ce que personne ne me débarrassera de la fille de *Marwan* ? ». Les *badith* rapportent aussi les assassinats analogues du poète centenaire *Abou 'Afak* et de *Ka'b ibn al-Asbraf* parmi les plus célèbres (cf. notamment *Sabih al-Bukhari*, 64/15).

INSTITUT INTERNATIONAL DE LANCY



SECTION FRANÇAISE

- Maternelle, primaire et secondaire
- Programme de l'Éducation Nationale française
- Baccalauréat Général L, ES, S
- Anglais dès 3 ans
- Programme bilingue français – anglais

Chaque élève est doté d'un iPad – Première en Suisse

ENGLISH SECTION

- Nursery, Primary and Secondary
- English National Curriculum and IB Diploma Programme
- Cambridge IGCSE and International Baccalaureate (IB) - with multilingual exam options
- French taught from 4 years

First One to One iPad School in Switzerland



Institut International de Lancy
Avenue Eugène-Lance 24, 1212 Grand-Lancy
Case postale 1810, CH-1211 Genève 26
Tél. + 41 (0) 22 794 26 20 | info@iil.ch | www.iil.ch



Il est bien évident qu'il existe un dégoût sincère pour tous ces crimes, qui révoltent tous les musulmans. En revanche, d'un point de vue juridique strict et froid, l'acte n'était pas illégal dans son esprit mais dans sa méthode. Islamiquement, oui la raillerie de l'Apôtre, *sabb el rāsul*, est totalement prohibée. Oui c'est un crime cardinal passible, dans certaines conditions, de la peine de mort. Or, ici c'est justement le filtre protecteur de la procédure qui n'a pas été respecté par les tueurs. Pour exprimer crûment le mécontentement des juristes rigoristes de l'Islam les plus orthodoxes, ce n'est pas un attentat qui a eu lieu mais un vice de procédure. À leurs yeux, les assassins se sont en fait arrogés illégalement un droit répressif bien connu en Islam : la *hisba*. Cette police des mœurs assumée dans les États islamiques tels que l'Arabie saoudite, le Nigéria, l'Iran, voire même l'Égypte. Il s'agit d'une institution extraite d'une norme fondamentale et qui s'impose théoriquement à toute la communauté des musulmans : « le commandement du bien et le pourchas du mal » (*amr bil maaruf wan nahi amil munkar*). On trouve sa formulation explicite dans le Coran (3:104) : « Que soit issue de vous une communauté qui appelle au bien, ordonne le convenable, et interdit le blâmable. Car ce seront eux qui réussiront. »

Le fait que ce verset mentionne la seule « communauté » n'est pas neutre du point de vue juridique. Les juristes de l'Islam opposent en effet deux catégories d'obligations impératives : les obligations individuelles (*fard ayn*), comme faire soi-même ses prières et les obligations collectives mais à titre subsidiaire (*fard kifāya*). Il s'agit d'obligations qui s'imposent à chaque musulman mais dont ils sont libérés si un groupe de volontaires en nombre et compétences adéquats, s'en charge.

La *hisba* entre unanimement dans cette seconde catégorie mais à la condition que les choses soient bien faites. En effet, si sa mise en œuvre aboutit à un surcroît de désordre (*fitna*), préjudiciable à la *umma*, alors l'acte est nul et la faute retombe sur l'ensemble de la *umma*. L'amertume exprimée pour le « coup porté à l'Islam » rappelle cet avertissement du Coran (2:195) : « Ne vous exposez point à votre perte par vos propres mains ». Or les tueurs auraient commis une triple infraction islamique.



Pas en notre nom, Paris, janvier 2015

L'*hisba* est unanimement considérée comme « le bouclier de la foi » par les docteurs de l'Islam. Elle vise avant tout à dissuader les musulmans d'apostasier, mais seulement s'ils se trouvent sur un territoire gouverné par l'Islam, le *dar el-Islam*. Les deux premières fautes ont donc été d'agir sans tenir compte de la non-islamité des journalistes, vivant de surcroît en territoire non islamique.

La troisième faute reprochée aux frères Kouachi a trait à la titularité de la *hisba*. La doctrine ne l'admet qu'exercée par des juristes professionnels, les *mustabib*, nommés par l'État, pas par des francs-tireurs. Il n'en demeure pas moins que le devoir des musulmans est d'empêcher l'insulte, en reliant à leur foi les trois options que la *hadith* suivant leur offre : « Quiconque voit une mauvaise chose doit la changer avec sa main ; s'il ne le peut, ce sera avec sa langue ; s'il ne le peut, alors avec son cœur mais ce sera la foi la plus faible ».

Le silence face à l'offense n'est donc pas nécessairement de l'indifférence, c'est potentiellement le degré zéro de la *hisba*. Certains auteurs estiment même que l'obligation collective se transforme alors en obligation individuelle (*fard ayn*), c'est-à-dire que le croyant est obligé de pratiquer en silence « la réprobation intime du cœur » (*karāba bi-l-qalb*). La dénonciation verbale (*a'māl al-lisān*) de l'offense, notamment dans la rue ou sur les plateaux de télévision ou encore par le droit, est déjà une pratique de la *hisba*, et même le prélude possible à la compliance par l'acte.

C'est en tout cas l'un des grands chantiers de l'Organisation de la coopération islamique (OCI) que de pousser à l'introduction du crime de *sabb*, via l'interdiction internationale du blasphème, à partir de l'ONU, sous couvert de « lutte contre la diffamation des religions ». Une norme figurant déjà dans la résolution 62/154 des Nations Unies. C'est dire si l'orientation est donnée. Et on peut compter sur les moyens des 57 États membres de l'OCI, pays immensément riches pour certains, et tous déterminés et unis dans cette cause, pour peser de toute leur *imān* et de tout leur *islām* dans la balance, afin d'aboutir.

Alors que pourraient faire les musulmans démocrates pour se démarquer franchement et contribuer à dissuader les francs-tireurs de l'Islam de récidiver ?

IV PISTES DE SOLUTIONS

Même s'il n'est pas fait que de cela, il est acquis que l'Islam se conçoit lui-même comme un système normatif suprême et que son objet se réalise dans un devoir de compliance. Partant de là, lorsque des musulmans revendiquent la primauté de la norme islamique sur l'ordre juridique non islamique, on se trouve face à un conflit de lois, somme toute très classique, qui se pose de la manière suivante : est-ce le droit religieux non démocratique qui doit prévaloir sur le droit laïc et démocratique où l'inverse ?

Le seul problème est que la nature juridique brute de cette revendication est voilée par sa justification religieuse et protégée par les principes de liberté d'exercice de toutes religions et de de la laïcité. Ce dernier est en outre interprété, à grand renfort de poursuites diligentées par des associations de défense des libertés et de talk shows émotionnels, comme l'interdiction faite à l'autorité laïque de s'ingérer dans les affaires religieuses. Les choses sont ainsi bien verrouillées, par des « valeurs démocratiques » de plus en plus compatibles avec une réelle *hisba* en marche.

Le tout premier pas n'est peut-être pas de « défendre nos valeurs » ou de « nommer l'ennemi », même si ce dernier point reste absolument nécessaire face à des gens qui s'affirment comme des guerriers. Nous pensons que c'est la prise en compte du conflit de lois, en tant que tel, qui est prioritaire.

Il se pose sous deux angles : le « vivre ensemble » et la hiérarchie des normes.

a) le vivre ensemble

Cette forme grammaticale d'infinitif du verbe, pris pour substantif, est typique de la langue arabe et connue notamment sous le nom de *masdar*, et ce n'est pas un hasard. Le « vivre ensemble » signifie tout simplement vivre sous plusieurs régimes légaux pour un même territoire, c'est-à-dire adopter le principe de personnalité des lois. Comme son nom l'indique, le principe de personnalité des lois fait de la personne le critère d'application de lois distinctes, en fonction de son origine ethnique, son appartenance religieuse ou communautaire.

Il s'oppose au principe de territorialité des lois, dans lequel l'Europe s'est organisée depuis le Haut moyen-âge, et en vertu duquel une seule et même loi s'applique à tous ceux qui sont établis sur le même territoire. Or ce principe personnaliste est constitutif de la Cité islamique et s'y est maintenu tout au long de l'histoire. Il est gravé dans le Coran notamment en ces termes, évoquant la coexistence de plusieurs religions sur un même territoire : « À chacun de vous nous avons fait une législation et une conduite » (5:44-48).



Promotion islamique officielle du « vivre ensemble » en France

Ce verset instaure donc la personnalité des lois, ou « statut personnel », sur un fondement confessionnel, impliquant ainsi la soumission de l'individu à la loi de sa religion (*lex religiosa*).

C'est pourquoi, les non-musulmans vivant en territoires islamiques et qui sont autorisés à ne pas se convertir (les *dhimmis*), moyennant le paiement d'une taxe (Coran 9:29) et la restriction de leur accès à de nombreux droits civils et politiques, doivent appliquer leur propre

**« LE VIVRE ENSEMBLE
DÉSIGNE EN FAIT
UN VIVRE À PART »**

droit religieux, sanctionné par leurs propres tribunaux, même si cela se cantonne à des matières bien délimitées, telles que le statut familial. En revanche, s'ils se convertissent à l'Islam, ils changeront instantanément de régime légal, même s'ils ont un procès en cours. Dans ce cas le droit islamique prévaut, étant rappelé que la conversion en sens opposé est strictement prohibée.

Les euphémismes de « l'accommodement raisonnable » et du « vivre ensemble » sont en réalité les marqueurs de ce travail de fond visant à l'introduction de la norme islamique personnelle. Il se manifeste déjà, comme on le sait, par des ségrégations hommes-femmes, des spécificités vestimentaires et alimentaires, des attributions d'horaires de prières, des écoles coraniques fondamentalistes, des tribunaux islamiques où siègent d'authentiques *cadi* et des Conseils de la fatwa, comme le fameux Conseil européen pour la fatwa et la recherche, toujours dirigé par le célèbre scheik Yûsuf Al-Qaradâwî¹⁷ et dont le siège est toujours à Dublin, en Irlande.



Tribunal du *cadi* de Mayotte, France, 2014

En conséquence, le « vivre ensemble » est une de ces affirmations paradoxales (double-bind) qui signifie exactement le contraire de ce qu'elle dit, puisqu'elle désigne un « vivre à part » ostensible, selon la norme islamique supérieure. Or, il est évident que le pluralisme des systèmes législatifs que ce personnalisme confessionnel introduit sur un même territoire est une source de désordres très graves, qui sont largement constatés en Europe et ailleurs. Il se termine parfois par des partitions territoriales douloureuses, comme celle de l'Inde et du Pakistan. Il annonce déjà un problème majeur pour les pays de droit codifié : la marginalisation progressive du code civil dans un mouvement de subordination au droit musulman. Le Common Law britannique en revanche, est prêt à l'accepter comme une évolution « inévitable », ainsi que le reconnaissait Rowan Williams, archevêque de Canterbury en février 2008. Il le réitérait en 2014, déclarant que la norme islamique « vivifie les valeurs britanniques¹⁸ ».

b) Hiérarchie des normes

La norme islamique ne pouvant être que suprême, il serait inenvisageable que la créature s'émancipe de la souveraineté législative absolue de son créateur. D'autant que ce dernier ne lésine pas sur les très sévères sanctions qu'une telle déviance pourrait engendrer. En conséquence, la norme islamique est par nature supérieure à toute autre. De ce point de vue (juridique) l'incantation de la nécessité d'une réforme de l'Islam destinée à faire adhérer celui-ci aux valeurs des mécréants, alors qu'il a été révélé au mieux pour les subordonner, au pire pour les anéantir, au besoin par la force, relève soit d'un vœu pieux, soit d'une pure provocation. Alors il faut composer avec d'autres moyens qui soient tenables, en particulier pour les très nombreux musulmans qui ne souhaitent pas nécessairement passer au régime des lois confessionnelles. Si vraiment ils souhaitaient s'en protéger, ils pourraient investir le terrain de la responsabilité, en s'inspirant notamment du principe de précaution.

c) le principe de précaution

La norme islamique admet le principe de responsabilité (*mas'uliyya*). La théorie du risque en fait clairement partie, que l'acte fautif soit légitime ou non. Par exemple, si une autorité islamique avait à juger des assassinats de Paris, dont on sait à présent qu'elle les déclarerait illégaux et pourquoi, elle pourrait imposer que tout le préjudice subséquent soit indemnisé, au profit des victimes, Etat compris. Seulement voilà, en premier lieu cela coûterait très cher, en particulier si l'on devait comptabiliser la mobilisation de la force publique civile et militaire. En second lieu, cela provoquerait un conflit d'intérêt insoluble pour les *imams*. En effet, lutter contre le blasphème envers l'Apôtre, est un devoir de l'*islâm* qui est enseigné quotidiennement partout, dans toutes les mosquées du monde et pas seulement sur internet. Dans le même temps, le droit de prêcher la religion islamique inclut nécessairement celui de propager la complaisance avec sa norme qui, comme nous l'avons déjà noté, matérialise l'objet essentiel du culte islamique. C'est donc une contradiction quasi-insurmontable pour les clercs de l'Islam qui veulent condamner l'attentat, puisque c'est leur devoir de continuer à prêcher et à enseigner une doctrine qui le contient en germe, créant par la même un risque pour la société. Alors nous posons la question : pourquoi les musulmans démocrates, au sein desquels on compte de grands juristes par tradition, ne mettraient-ils pas à profit leurs indéniables compétences juridiques pour imaginer eux-mêmes un modèle d'enseignement démocratique. Ne suffirait-il pas tout simplement de réaffirmer la suprématie de l'ordre juridique démocratique sur la norme islamique ? Tentons l'exercice.

« Nous, musulmans démocrates, avons conscience que notre norme religieuse peut avoir pour objet ou pour effet d'entrer en conflit avec l'ordre public démocratique. Souhaitant contribuer à préserver la supériorité hiérarchique de la norme démocratique sur celle de l'Islam, nous en avertissons nos communautés et nous enseignons le respect de la subordination de notre norme religieuse à la norme démocratique de façon définitive ».

Voilà le genre de message qui aurait sans doute plus de chances d'émaner d'un dialogue inter-citoyens, que d'un dialogue interreligieux. Néanmoins, un tel avertissement ne devrait pas se limiter à une figure de style, mais traduire au contraire un véritable engagement contrôlable. Il faudrait que la communauté considérée accepte expressément ce renversement dans la hiérarchie des normes, au profit de la norme démocratique. Autrement dit, il faudrait que les communautés considérées, puissent intérioriser dans la foi islamique une norme religieuse faisant prévaloir l'interdic-

QUI INTERDIRAIT AUX MUSULMANS DÉMOCRATES DE METTRE SUR PIED UNE SORTE DE « CONTRAT DE RESPONSABILITÉ » AVEC CEUX QUI NE LE SONT PAS ?

tion d'un acte du type de celui commis par les frères Kouachi, sans pour autant perdre une seule chance de salut. Voilà qui serait de nature à fortement diminuer le risque d'attentats commis au nom de la complaisance à la norme islamique, avec à la clé le pouvoir de s'affirmer sans honte ni crainte comme promoteur d'un véritable Islam citoyen. Beaucoup de paramètres ne manqueraient pas d'être scrutés : combien de communautés prendraient une telle initiative ? Combien suivraient ? Comment s'organiseraient les relations avec les communautés qui ne voudraient pas suivre un tel mouvement ?

Sur ce dernier point, les choses pourraient commencer par le dialogue. Qui interdirait aux musulmans démocrates de mettre sur pied une sorte de « contrat de responsabilité¹⁹ » avec ceux qui ne le sont pas ? Un peu sur le modèle des grands dialogues sociaux du type « accords de Grenelle » de mai 1968, chers à la France. Les bases de négociations pourraient ressembler à peu près à cela :

« Personne ne veut être blâmé pour les attentats commis au nom de l'Islam ? Soit, alors à nous de nous en démarquer clairement en neutralisant la force exécutoire des injonctions qui pourraient les susciter. Si vous ne souhaitez pas le faire, alors il vous incombe une part de responsabilité civile puisque vous laissez courir le risque. Certes vous n'avez incité personne mais vous avez laissé croire que la norme islamique prévalait, notamment dans ce cas-là. Donc vous n'avez pas pris les précautions nécessaires, même si aujourd'hui vous traitez la situation comme s'il s'agissait d'un effet secondaire indésirable, dont vous refusez d'être tenus pour responsables. Bref, nous nous démarquons de vous, en vous considérant comme responsables par déni du risque. »

On peut aisément deviner qu'un tel dialogue ne serait pas gagné d'avance, d'autant que la liberté de religion interdit l'interférence dans le champ de la foi, même à l'égard de ses propres coreligionnaires. Cela étant, si un grand dialogue social s'instaurait vraiment, l'Etat en serait nécessairement partie prenante à un moment ou un autre. En cas de blocage complet, il pourrait soutenir et même protéger le camp des musulmans démocrates de la manière la plus claire, ce dont ils ont d'ailleurs grand besoin.

Le modèle du principe de précaution semble offrir un terreau de réflexion fertile à cet égard. Comme on s'en souvient, c'est dans le domaine de la protection de l'environnement que ce principe a été formulé officiellement pour la première fois, en ces termes : « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement²⁰. » De la même façon, personne ne peut prédire avec certitude la probabilité d'occurrence d'un attentat, perpétré par un croyant sincère, qui interpréterait honnêtement la complaisance à son *islâm*, en s'obligeant à ce type d'acte. Personne ne peut non plus préjuger de l'ampleur des dégâts qu'il causerait. Si cela ne doit pas servir de prétexte à s'abstenir de prendre des mesures effectives, qui viseraient à neutraliser la prévalence de la norme islamique dans ce type de cas, alors la responsabilité de ceux qui contribuent à la réalisation du risque pourrait être engagée selon le principe du « risqueur-payeur ». Car en effet, pourquoi ce qui est fait en matière de protection de l'environnement ne pourrait-il pas d'autant plus l'être, en matière de protection de la vie humaine ?

Concrètement, on pourrait imaginer un système d'assurance obligatoire ou de contribution par taxe à un fond d'indemnisation des victimes, qui serait financé par les communautés refusant d'assumer la part de risque qu'elles entretiennent, les communautés démocrates en étant exemptées²¹. Compte tenu du fait que le montant d'une telle taxe serait proportionnel au risque encouru, il pourrait avoir des effets dissuasifs, notamment à l'égard des communautés rigoristes qui prêchent intentionnellement la suprématie de la norme islamique sur la norme démocratique. Personne ne pourrait certes les empêcher de prêcher, au nom de la liberté de religion mais il y aurait un coût, sauf à ce qu'elles démontrent qu'elles ont tout fait

17) L'Hiérarque célèbre de la mouvance des Frères musulmans, établi au Qatar.

18) The Independent, 2 août 2014.

19) Pour s'inspirer de l'une de ces formules dont l'imagination politique française raffole.

20) Principe 15 de la Déclaration de Rio de 1992.

pour empêcher la réalisation du risque. Si les musulmans démocrates craignaient toutefois d'enfreindre les Droits de l'homme, qu'ils soient rassurés. La Cour européenne de Strasbourg a en effet jugé en 2001 (Arrêt *Refab*, confirmé en Grande chambre en 2003), qu'un État « peut raisonnablement empêcher la réalisation d'un tel projet politique [la mise en œuvre assumée de la norme islamique impérative par un parti politique], incompatible avec les normes de la Convention [européenne des droits de l'Homme], avant qu'il ne soit mis en pratique par des actes concrets risquant de compromettre la paix civile et le régime démocratique dans le pays ». C'est-à-dire que la conservation de l'ordre démocratique prime sur les libertés qu'il protège. Elle prévaut tout particulièrement sur l'exercice d'une liberté qui crée le risque de faire disparaître la démocratie, nous dit cet arrêt fondamental. En conclusion, l'emploi de mesures législatives préventives et dissuasives

à la fois, caractéristiques de la philosophie du principe de précaution, étant ainsi consacré, il ne resterait donc plus qu'à légiférer. Et il ne fait aucun doute qu'un tel processus serait propice à libérer une implication citoyenne majeure de tous les musulmans soucieux de laisser au peuple le droit de se déterminer librement, hors du champ religieux. \

ARNAUD DOTÉZAC

21) Bien entendu, une telle approche ne saurait se limiter au seul Islam mais devrait s'appliquer, en toute équité, à toutes doctrines générant des risques similaires.

GLOSSAIRE

Allah : Selon Jean-Paul Charnay, Allah vient de *îlâh* qui est dérivé de *walah*, signifiant la nostalgie de se donner. C'est la raison pour laquelle nous préférons utiliser le terme en arabe au lieu de sa traduction par Dieu qui connote une autre réalité.

Apôtre : L'apôtre signifie textuellement « l'envoyé » et traduit donc *râsul*, l'un des deux qualificatifs de Mahomet. L'autre est *nabî* : l'avertisseur, (apparenté à l'hébreu *nabi*, de *noub* produire, sous-entendu « une parole »). Nous les préférons à prophète, du grec *prophetês* « parler devant » (sous-entendu « devant le sanctuaire ») qui désignait l'oracle ou le devin, dont les pratiques sont strictement prohibées par l'islâm.

al-Tâ'a : Obéissance due de plein droit à la divinité.

Cadi : Juge de paix et notaire, dont les attributions sont civiles, pénales et religieuses, et qui se détermine « selon le vraisemblable ».

Djinn : Créatures surnaturelles invisibles (« génies ») dont les capacités d'influence spirituelle et mentale sur les humains sont déjà décrites dans les périodes préislamiques.

Hakimiya : terme non coranique, forgé par les doctrines rigoristes, est le concept sur lequel se basent tous les mouvements fondamentalistes pour justifier leurs violences armées, en ce qu'il leur fait voir les régimes démocratiques et autocratiques, comme des actes respectivement d'associacionisme (*shirk*) et d'idolâtrie (*thagout*). Dès lors, tout bon croyant a (selon eux) le devoir d'éradiquer ces systèmes, de jure.

Hukm : Gouvernance, norme, sagesse de discernement, jugement, y compris à effet législatif. Apparenté à *ayat al-ahkâm* (versets normatifs) *hukûma* (gouvernement), et *hakimiya* (pouvoir, souveraineté).

Islam : Islam avec une majuscule, désigne l'ensemble que représentent la communauté islamique (*umma*) et sa réalité historique, sociopolitique

islâm : *islâm*, avec un *i* minuscule et accent sur le â, désigne l'aspect public et exotérique de la foi islamique, c'est-à-dire le qualificatif du comportement islamiquement adéquat. Selon l'islamologue et grammairien Roger Arnaldez (1911-2006) le mot *islâm*, que l'on traduit par « soumission », exprime aussi l'idée de « se laisser conduire ».

Naqd : Mot arabe habituel pour traduire critique. Alors que nous pensons généralement la critique comme un acte de remise en question des certitudes, fondé notamment sur le doute de la validité de ses propres hypothèses et croyances, la langue arabe y voit une opération binaire, le *naqd* consistant à « trier », comme on le ferait entre de la vraie et de la fausse monnaie. Il n'est pas rare que des rhéteurs islamiques, modernes et bien formés, utilisent ce terme de « critique », mais pour signifier en réalité l'esprit du *furqân*. Ils paraissent ainsi faire preuve d'esprit critique à l'égard de l'Islam, alors qu'ils ne font qu'exprimer son orthodoxie la plus stricte, en manipulant le lexique. C'est alors aussi un acte de prédication.

Nawamis, sing. nâmûs : vient directement du grec *nomos* (normes).

Sunna : Alfred-Louis de Prémare, traduit *sunna* par « pratique normative » en faisant un rapprochement avec *ethos*, coutume. (cf. Les fondations de l'Islam, le Seuil, Paris, 2002, p.21).

ECOLE MOSER

GENÈVE | NYON | BERLIN

PRÉPARATION À LA MATURITÉ SUISSE
ET À LA MATURITÉ MENTION BILINGUE:
FRANÇAIS/ALLEMAND - FRANÇAIS/ANGLAIS
ENSEIGNEMENT DÈS LE 5^E DEGRÉ (HARMOS)
FROM PRIMARY SCHOOL TO THE «SWISS MATURITY»
WITH A FRENCH-ENGLISH BI-LINGUAL ACADEMIC PROGRAM

RENSEIGNEMENTS: GENÈVE **022 860 80 80** | NYON **022 593 88 88**





PRÉSENTENT

Le Online Trading Challenge

*rejoignez notre communauté
et devenez le meilleur investisseur
du marché*

VENEZ TENTER VOTRE CHANCE SUR : WWW.BBGIGROUPSURVEY.COM
ET SUR : WWW.MARKET.CH

CAHIER INVESTIR



- 40 DOSSIER : UNE ASIE SÉDUISANTE
À L'EXTRÊME (couverture)**
- 40 Un optimisme bien tempéré *entretien avec Tianning Ning Kernen*
 - 42 Durable et pacifique *par Véronique Büblmann*
 - 44 Le tigre ne s'émeut guère de l'envol de l'aigle *entretien avec Flavia Cheong*
 - 46 Les bonnes surprises ne sont pas à exclure *par Andrew Tong*
 - 48 La parole aux antiseptiques *entretien avec Matthew Vaight*
 - 50 La Chine s'ouvre au « train direct » *par Jan Boudewijns*
 - 54 Cap sur le soleil levant *par Yasunobu Higuchi*



- 56 COURS DU PÉTROLE : Quo vadis?**
par Françoise Mensi
- 58 LA TRIBUNE DE L'ISAG : Croissance ou liquidités, même combat** *par Yann Schorderet*
- 60 L'HUMAIN AU CŒUR DE LA DÉMARCHE** *par Alexis Hermann*
- 64 INDICES BBGI : Prudence : le retour**
par Alain Freymond

UN OPTIMISME BIEN TEMPÉRÉ

Entretien avec TIANNING NING KERNEN, responsable gestion Asie, Semper
par Véronique Bühlmann

IMPLANTÉE À SHANGHAI DEPUIS BIENTÔT TROIS ANS, INVESTIE DEPUIS PLUS DE 5 ANS DANS DES SOCIÉTÉS CHINOISES, LA SOCIÉTÉ DE GESTION GENEVOISE SEMPER NE CRAINT PAS DE SE FROTTER À L'ÉCONOMIE RÉELLE. TIANNING NING KERNEN, SA REPRÉSENTANTE À SHANGHAI, EN CHARGE DE LA GESTION DE LA RÉGION ASIE, EN TÉMOIGNE.

Quoique positive pour l'ensemble de la région, la gérante reste sur ses gardes, préoccupée par les vastes défis structurels auxquels se trouvent confrontés ces deux poids lourds de son portefeuille que sont la Chine et le Japon. En effet, à la différence d'autres gérants qui se mesurent aux indices Asie basés sur les capitalisations, Tianning Ning Kernen s'oriente selon un portefeuille de référence dont les pondérations dépendent des PIB des économies concernées. Ceci reflète sa stratégie d'investissement fondée sur « le très long terme » et son souci d'éviter un excès de trading qui peut s'avérer coûteux. Elle souligne en outre que l'inclusion du Japon dans son portefeuille lui permet de bénéficier de l'effet diversificateur d'une économie développée au sein d'un univers émergent.

À l'heure actuelle, son portefeuille est exposé à hauteur de 45% à la Chine et 30% au Japon, ce qui représente une légère surpondération pour la Chine, surpondération résultant de l'excellente performance du marché chinois fin 2014. Elle est également surexposée à Taïwan (14% contre 11% dans le portefeuille de référence), neutre à sous-pondérée en Inde, Indonésie et Corée, et totalement absente de Thaïlande. En outre, reflétant son optimisme mesuré, sa proportion de liquidités a été ramenée à 2%.



Tianning Ning Kernen

EN BREF

Tianning Ning Kernen a géré pendant dix ans les fonds d'actions chinoises et asiatiques de la BCV (actifs sous gestion : 200 millions de dollars). De langue maternelle chinoise, ayant poursuivi ses études en Chine jusqu'en 1994, elle possède l'avantage d'une remarquable « connaissance du terrain ».

SE DÉFIER DES « GRANDES ESPÉRANCES »

Globalement, la gérante s'éloigne peu des pondérations de son portefeuille de référence, sinon pour des raisons tactiques. Car l'économie réelle réagit toujours aux changements avec un certain temps de latence. C'est le cas de la baisse du prix du pétrole : quoique très favorable à la région dans son ensemble, elle prendra encore un certain temps pour se transmettre à l'éco-

« EN 2015, LES ACTIONS ASIATIQUES DEVRAIENT PROGRESSER DE 6-10 %, UNE ÉVOLUTION EN LIGNE AVEC CELLE DES BÉNÉFICES ATTENDUS DES ENTREPRISES ».

nomie et influencer les PIB des différents pays. Aussi pour 2015, Tianning Ning Kernen table sur une performance de l'ordre de 6-10% pour les actions asiatiques, Japon compris, c'est-à-dire une progression en ligne avec celle des bénéfices attendus des entreprises. Pour ce qui concerne la Chine, après la forte hausse du marché fin 2014, hausse liée à la baisse des taux d'intérêt, la gérante estime que le marché est devenu relativement cher : « son niveau actuel traduit le fait qu'il a déjà anticipé de nouvelles baisses de taux ». Pourtant les problèmes structurels demeurent, qu'il s'agisse de l'immobilier, des banques ou des surcapacités industrielles. Résultat : en 2015, la croissance économique ne devrait guère dépasser les 6,6 à 6,8%.

Quant au Japon, deuxième exposition la plus importante du portefeuille, la gérante estime également que « les attentes sont beaucoup trop hautes par rapport au potentiel de l'économie réelle. La question de la déflation n'étant pas résolue, les entreprises préfèrent rembourser leurs dettes plutôt que d'investir ». En outre, l'endettement global du pays est préoccupant, d'autant plus que la démographie est « moribonde » (faible natalité) et qu'il n'est pas prévu d'y pallier par une politique active d'immigration. On ne peut donc pas parler de « réveil » de l'économie nipponne. Aussi la gérante envisage-t-elle de rester sous-pondérée à très long terme.

La prudence de Tianning Ning Kernen vis-à-vis de l'Asie s'explique également par le risque majeur que représente la hausse des taux d'intérêt américains. Selon elle, compte tenu de l'importance du « carry trade », une telle hausse pourrait être « dévastatrice » pour toute la région. Bien que cette évolution ne soit guère attendue avant 2016, c'est une menace qui ne peut être ignorée. Malgré ce contexte relativement incertain, quelques secteurs pourraient réserver de bonnes surprises. Et la gérante se montre très enthousiaste vis-à-vis de la technologie, et des technologies de l'information en particulier, ce qui explique sa surpondération de Taiwan. Elle attend beaucoup des entreprises actives dans le secteur de l'internet des objets, lesquelles sont promises à une belle croissance. Parmi ses favoris, elle cite TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd) et Media Tek. Plus généralement, dans un marché peu discriminant entre le bon marché et le cher (la hausse s'étant appliquée sans réel discernement à l'ensemble des valeurs) elle donne sa préférence aux valeurs de croissance. Un autre secteur qui retient actuellement son attention est celui des financières chinoises : « quoique plus défensives, elles présentent l'avantage de distribuer des dividendes qui se situent entre 5 et 7% »!\

BUSINESS EDUCATION | GLOBAL PERSPECTIVE

BUSINESS SCHOOL



**BACHELOR
MASTER / MBA**

Management
Banque & Finance
Family Business

International Business
Communication & Marketing
Pétrole, Gaz & Énergie


 Formations
accréditées


 Français & Anglais
ou bilingue


 Professeurs
avec expérience


 Approche pratique
New MBA en emploi


 Campus rénové
au centre-ville


 Entreprises
visites & network


 Services carrière
Top recrutement


 Admission simplifiée
3 entrées / année









UNIVERSITE IFM - Institut de Finance et Management
Tél : 0223222580 - www.universiteifm.com - Genève

DURABLE ET PACIFIQUE



VÉRONIQUE BÜHLMANN

À l'éloignement de la zone pacifique, Candriam n'hésite pas à ajouter la « complication » que représente l'investissement socialement responsable (ISR). Sans doute est-ce pour mettre en œuvre un credo qui se reflète jusque dans son appellation, Candriam étant l'acronyme de « Conviction and Responsibility in Asset Management ». Et l'argument touche puisque la banque néerlandaise Rabobank a récemment sélectionné le fonds Candriam Sustainable Pacific au motif de sa durabilité.

Le fonds, à l'image de son indice le MSCI Pacific, investit au Japon, en Australie et en Nouvelle-Zélande, ainsi qu'à Singapour et Hong Kong. C'est au niveau de la sélection des titres qu'il se distingue de son indice. Lors d'une première étape, le gérant définit son univers ISR : ne sont retenus des 461 titres qui composent l'indice que ceux qui, dans chaque secteur, se placent dans le premier tiers des valeurs les plus durables. Les entreprises retenues doivent en outre se conformer aux dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) et ne pas dépasser un seuil maximum d'exposition aux activités dites controversées, ni être impliquées dans l'industrie de l'armement. Une fois défini cet univers, une sélection quantitative basée sur différents modèles développés en interne

permet de sur-ou sous-pondérer les différents titres en fonction de leurs caractéristiques financières.

LA VERTU BIEN MESURÉE

Ainsi, même si les allocations géographiques et sectorielles du fonds s'éloignent relativement peu de celles de l'indice, le choix des titres reflète clairement les convictions du gérant du point de vue financier et extra-financier. Par exemple, sur ses dix premières positions à fin novembre, la moitié seulement se retrouve parmi les dix premières positions de l'indice. Aux Toyota Motor Corp, Mitsubishi UFJ Financial Group, AIA Group, National Australia Bank et Softbank Corp de l'indice sont venus se substituer DBS Group Holding, Tokio Marine Holdings, Hitachi, Resona Holdings et Central Japan Railway Co.

Une autre spécificité intéressante de l'approche de Candriam réside dans la distinction entre les performances résultant des choix durables et celles qui peuvent être attribuées à la sélection sur la base des critères financiers. Dans le rapport mensuel du fonds¹ on lit par exemple : « en ce qui concerne l'alpha durable, notre sélection dans les secteurs de la consommation discrétionnaire et les matériaux s'est avérée profitable, ce qui n'a pas été le cas pour les financières et les télécommunications. Pour ce qui concerne l'alpha financier, notre sélection de titres a été favorable dans les secteurs finance, matériaux, industrie et santé mais contre-productive en matière de consommation discrétionnaire ». Grâce à cette « ségrégation » des performances, il devient enfin possible de mesurer l'impact des choix ISR et d'affirmer que : « le filtre ISR offre une meilleure protection aux investisseurs contre les chocs négatifs en période de crise et ce tout en dégagant des rendements comparables à ceux des fonds non ISR ».

1) Rapport mensuel de novembre 2014. Précisons que bien qu'elle n'ait pas été favorable en novembre, la sélection ISR au sein du secteur financier a été la meilleure de l'année avec + 1,78%.

Pays émergents

LE TIGRE NE S'ÉMEUT GUÈRE DE L'ENVOL DE L'AIGLE

Entretien avec FLAVIA CHEONG, Investment Director, Equities – Asia, Aberdeen

par Véronique Bühlmann

NOTÉ « GOLD » PAR MORNINGSTAR POUR SON FONDS EN ACTIONS DE LA ZONE ASIE-PACIFIQUE, ABERDEEN ASSET MANAGEMENT COMPTE PARMIS LES TRÈS BONS GÉRANTS DE LA RÉGION. POUR FLAVIA CHEONG, SA DIRECTRICE DES INVESTISSEMENTS, « L'ASIE N'A PAS À CRAINDRE LE RETOUR À LA NORMALE ». EN D'AUTRES TERMES, L'ASSERTION SELON LAQUELLE L'APPRÉCIATION DU DOLLAR SIGNIFIE FUITE DES CAPITAUX HORS DES MARCHÉS ÉMERGENTS, EST LOIN D'ÊTRE TOUJOURS VÉRIFIÉE.

C'est dans le cadre des « perspectives 2015 » des économistes et stratèges d'Aberdeen que Flavia Cheong s'est livrée à un exercice qui va bien au-delà du court terme et reflète l'approche spécifique du gérant d'actifs britannique. Comme on peut le lire en préambule de ses perspectives 2015 : « Cette brochure présente une série de thèmes qui, selon nous, seront importants en 2015. Nombre d'entre eux ne sont pas nécessairement nouveaux et nous occuperons bien au-delà de l'année à venir : ils reflètent notre approche de l'investissement (...). Chaque année nouvelle vient avec son lot d'événements incertains. Et plutôt que de chercher à deviner quels seront ces événements, nous préférons nous consacrer à l'analyse des tendances de fond, celles qui auront un impact sur nos investissements. Ceux qui s'attendent à trouver des prévisions sorties d'une boule de cristal seront probablement déçus mais nous espérons au moins fournir matière à réflexion »¹.

Alors que début 2014, certains auteurs donnaient encore le dollar pour moribond², la devise américaine a connu une véritable résurrection et s'est renforcée par rapport aux principales monnaies. « D'ici six mois, il devrait atteindre son plus haut niveau depuis la crise de la dette européenne » estime Flavia Cheong qui table également sur un nouveau sommet du dollar vis-à-vis du yen.

PARÉE À RÉSISTER

Pourquoi ? Parce que l'économie américaine connaissant une reprise nettement plus marquée que celle des principaux marchés, sa banque centrale, la FED, pourrait, pour la première fois depuis 2006, relever les taux d'intérêt dès la mi-2015. Ce serait alors le début de la « normalisation » de la politique monétaire américaine et la fin des programmes

d'assouplissement quantitatifs, les fameux QE. Cependant, elle serait bien la seule en mesure de revenir à la normale, ses consœurs, les banques centrales européennes et japonaises étant forcées de rester en mode « stimulation », vu l'état de leurs économies. En conséquence, l'euro comme le yen ne pourront que s'affaiblir vis-à-vis du dollar. Pour les investisseurs, c'est donc le billet vert et les actifs libellés dans cette devise qui présenteront le plus d'attraits.

Or, on pense généralement que lorsque les actifs en dollars redeviennent plus intéressants, les investisseurs internationaux sortent des marchés considérés comme plus risqués, en particulier des marchés émergents. Un mouvement de ce type s'est dessiné lorsque l'ex-président de la FED, Ben Bernanke, a

**« L'UNE DES RETOMBÉES
LES PLUS SIGNIFICATIVES
DE L'ÉPISODE DE CRISE
DÉCLENCHÉ PAR LES PROPOS
DE BEN BERNANKE A ÉTÉ
LE PROCESSUS D'AJUSTEMENT
DANS LEQUEL SONT ENTRÉS
LES MARCHÉS ÉMERGENTS »**

suggéré que le programme d'assouplissement quantitatif arrivait à son terme. Mais l'exception ne confirme pas la règle et Flavia Cheong reste convaincue qu'en cas de hausse des taux américains, les marchés asiatiques sauront se montrer résistants. Comme elle l'explique : « L'une des retombées les plus significatives de l'épisode de crise déclenché par les propos de Ben Bernanke a été le processus d'ajustement dans lequel sont entrés les marchés émergents.



Flavia Cheong

Ils ont réduit ou, au minimum, n'ont pas creusé davantage, les déficits de leurs balances des opérations courantes, déficits qui reflètent pour l'essentiel les excédents d'importations par rapport aux exportations. Leurs taux d'intérêt réels tendent à revenir en territoire positif et leurs taux de change réels ont reculé, ce qui contribue à ralentir les importations et, par conséquent, à contenir les déficits.

En Inde par exemple, la monnaie et la bourse se sont reprises après avoir enregistré une forte baisse l'année précédente. Ce retournement s'explique en bonne partie par l'euphorie qu'a déclenché l'élection de Narendra Modi, un premier ministre favorable à l'économie de marché et fermement engagé en faveur de réformes attendues depuis longtemps. Mais il tient également au fait que le pays a réalisé d'importants progrès en s'attaquant à ce qui, pour les investisseurs, était considéré comme des signes de faiblesse économique.

L'Indonésie, l'une des cinq autres économies émergentes, dite « fragile » parce que fortement affectée par la crise de l'an passé, est également parvenue à reconstruire sa crédibilité en

matière de politique monétaire, même si elle reste encore confrontée à un certain nombre de défis. Et en particulier, Joko Widodo, le nouveau président, devra faire face à la résistance vis-à-vis de son programme de réformes ».

RETOUR AUX FONDAMENTAUX

Dans ce contexte, il n'est donc pas du tout certain que l'équation « dollar fort égale faiblesse des actions émergentes » se vérifie. D'ailleurs, comme l'écrit Flavia Cheong : « si l'on examine la relation entre la performance relative des actions des marchés émergents (relative par rapport à celle des marchés des développés) et la force du dollar, on constate que, malgré un dollar fort, il existe de longues périodes de surperformance des actions émergentes. Par conséquent, la corrélation entre les deux peut être qualifiée, au mieux, d'occasionnelle ».

Pour ce qui concerne plus particulièrement l'Asie, la normalisation de la politique monétaire américaine reposera sur une reprise économique durable du pays. Or cette reprise ne pourra être que bénéfique aux exportateurs asiatiques, soit la grande majorité des économies de la région. Et comme, à quelques exceptions près, ces dernières affichent un excédent de leurs balances des opérations courantes, l'Asie reste une destination intéressante pour les investissements.

Et, conclut la directrice des investissements : « nous restons persuadés que les difficultés à court terme seront largement compensées par les bénéfices à long terme. Du fait des politiques de leurs banques centrales, Hong Kong et Singapour ont connu une période de faibles taux d'intérêt similaire à celle des États-Unis. Cette situation a stimulé la spéculation et conduit à créer deux des marchés immobiliers les plus chers au monde. Cependant le retour « à la normale » des taux devrait permettre de revenir à des investissements plus productifs.

La fin des politiques monétaires fortement expansionnistes ne constitue pas une mauvaise nouvelle en soi. Ces politiques ont mis à mal les méthodes traditionnelles d'évaluation des valeurs et des risques. Leur suppression tarira les flux spéculatifs et marquera le retour de l'investissement basé sur l'analyse des fondamentaux et la recherche de qualité. À long terme, le marché ne s'en portera que mieux. » \

- 1) « Back to normal : why Asia shouldn't be afraid of normalisation » par Flavia Cheong, Investment Director, Equities – Asia, Outlook 2015, Aberdeen.
- 2) Money : How destruction of the dollar threatens the Global Economy – and what we can do about it », Steve Forbes et Elizabeth Ames

LES BONNES SURPRISES NE SONT PAS À EXCLURE



ANDREW TONG, responsable Actions Asiatiques, Union Bancaire Privée

En 2015, la croissance économique mondiale devrait rester relativement modeste, de l'ordre de 3,2 à 3,5%. Dans cet environnement, la Chine, principal moteur de croissance de l'Asie, devra se contenter d'une progression de 7%. En matière de taux, la banque centrale américaine pourrait les faire progresser aux alentours de 1,25%, le rendement des bons du Trésor avoisinant alors les 3,5%. Partant de ce scénario, on peut tabler sur une performance de 10 à 12% pour les actions asiatiques hors Japon.

Même si en comparaison historique les valorisations des bourses asiatiques restent attrayantes, la probabilité d'une hausse très marquée paraît faible. La situation monétaire de nombre de ces économies et leur vulnérabilité face à une hausse des taux américains ne parlent pas en faveur d'un boom. Aussi en 2015, tout comme en 2014, la performance viendra pour l'essentiel de l'évolution des bénéfices des entreprises. Cependant les perspectives divergent fortement selon les pays. Hong Kong et les pays membres l'ASEAN, des économies largement dépendantes du crédit,

Xseraient affectés par une hausse des taux d'intérêt américains. En revanche, dans les pays où l'on peut tabler sur un assouplissement de la politique monétaire, et notamment la Chine, la Corée, l'Inde et le Japon, les marchés boursiers devraient être soutenus.

Il convient également de prendre en compte la baisse des cours des matières premières. Elle sera défavorable pour les exportateurs tels que l'Indonésie, la Malaisie et l'Australie, mais au contraire très positive pour les consommateurs, et l'Inde en particulier. Enfin, les

**« EN INDE COMME EN CHINE,
LES PROGRÈS STRUCTURELS
AU NIVEAU ÉCONOMIQUE,
LE RALENTISSEMENT DES
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT
ET LA STABILISATION
DES MARGES BÉNÉFICIAIRES
PLAIDENT EN FAVEUR D'UNE
MEILLEURE VALORISATION
DES ACTIONS ».**

réformes mises en œuvre au Japon, en Inde et en Chine, devraient favoriser les marchés boursiers en 2015, tout comme la légère reprise de la croissance économique globale. Dans ce contexte et compte tenu des niveaux actuels de valorisation, nous préférons les cycliques (sauf les matériaux) aux valeurs défensives devenues très chères.

Sur un plan géographique, pour la zone Asie hors Japon, nos favoris sont l'Inde et la Chine : les progrès structurels de ces économies, le ralentissement des dépenses d'investissement et la stabilisation des marges bénéficiaires plaident pour une meilleure valorisation de leurs actions. En Chine en particulier, la baisse

des taux devrait permettre d'atténuer certains problèmes macro-économiques et de soutenir la progression des multiples. En revanche, nous revenons à une exposition neutre pour la Corée et Taïwan et maintenons notre sous-exposition aux marchés du sud-est asiatique affligés de « detopie »¹ ainsi qu'à Singapour et Hong Kong, deux économies très sensibles à une hausse des taux.

LES PRINCIPAUX RISQUES EXTERNES

L'Asie hors Japon a montré par le passé qu'elle n'était nullement immunisée contre une soudaine hausse des taux. Même si nous n'anticipons pas une correction marquée l'année prochaine, le cycle du crédit en Asie présente des risques, essentiellement pour Hong Kong et Singapour. Toutefois, si la banque centrale américaine repousse encore la hausse des taux,

les valorisations des titres asiatiques pourraient très fortement progresser. De même un dollar qui s'affermirait devrait être très favorable à l'Asie alors qu'une inversion de cette tendance serait particulièrement défavorable pour le Japon.

Pour ce qui concerne la croissance économique mondiale, toute surprise affectera l'ensemble des pays de la région. Si cette croissance s'avère bien inférieure à ce qui est attendu, les premiers touchés seront les exportateurs du nord de l'Asie. Par contre, si elle est nettement plus forte que prévu, alors la performance des actions asiatiques pourrait être très nettement supérieure à nos prévisions. \

1) Detopie, équivalent de l'anglais « debtopia », résulte de la contraction des mots dette et utopie. Ce concept a été appliqué pour décrire l'économie grecque où la dette a plus été utilisée pour soutenir la consommation que pour investir dans les capacités de production et donc renforcer la productivité.

AND SOMETIMES WE SLEEP...

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

vankсен
Agence de communication digitale native

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

LA PAROLE AUX ANTISEPTIQUES

Entretien avec MATTHEW VAIGHT, M&G Global Emerging Markets Fund

par Véronique Bühlmann

BIEN QUE CHAQUE JOUR OU PRESQUE DE NOUVEAUX LIENS SE CRÉENT AVEC LA LOCOMOTIVE CHINOISE, DE NOMBREUX INVESTISSEURS SE DISSENT PRÉOCCUPÉS PAR LES PROBLÈMES STRUCTURELS DE CETTE ÉCONOMIE, BULLE IMMOBILIÈRE ET « SHADOW BANKING » COMPTANT PARMI LES PLUS FRÉQUEMMENT CITÉS. CELA N'EMPÊCHE PAS CERTAINS GÉRANTS DE SURPONDÉRER CE MARCHÉ.

C'est le cas de Matthew Vaight, gérant du fonds émergent global de M&G, une société réputée pour son approche substance. À la question quel est le poids actuel de la Chine dans votre portefeuille émergent, il répond :

« À fin novembre, la Chine représentait 21 % de notre portefeuille ce qui représente une légère surpondération par rapport à l'indice MSCI des marchés émergents. Or, historiquement, nous avons toujours été nettement sous-pondérés sur ce marché mais avons progressivement accru notre exposition à la Chine ces deux dernières années. La bourse chinoise a connu une période difficile du fait que les investisseurs, à tort selon nous, se sont focalisés sur le ralentissement économique et le niveau élevé d'endettement. Et, compte tenu de cette phase de sous-performance la Chine est devenue aujourd'hui l'une des bourses meilleur marché au monde. Elle est également très attrayante en regard de son propre historique. En tant qu'investisseurs centrés sur la substance (valeur à des cours intéressants), nous allons là où se trouve cette substance ! »

Dans quels domaines se trouvent les meilleures opportunités en ce début 2015 ? « La Chine est une économie en transition. Le modèle



Matthew Vaight

de centre de production à bas coûts qui a prévalu jusqu'ici n'est plus valable car la hausse des salaires a érodé l'avantage compétitif de l'usine chinoise. Les entreprises l'ont bien compris et elles sont nombreuses à relever ce défi : évoluant vers l'amont de la chaîne de valeur, elles se concentrent sur les produits sophistiqués et de haute qualité. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises investissent dans la

recherche et le développement et cultivent leur image de marque. Et, en concentrant leurs efforts sur l'innovation et la qualité, les entreprises chinoises pourront devenir compétitives au plan mondial.

Greatview Aseptic Packaging, fabricant d'emballages aseptiques pour boissons, société dans laquelle nous avons investi, est un exemple typique de cette évolution. Elle capitalise sur sa réussite au plan domestique pour

LES INVESTISSEURS SE SONT, À TORT, FOCALISÉS SUR LE RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE ET LE NIVEAU ÉLEVÉ D'ENDETTEMENT SI BIEN QUE LA CHINE EST DEVENUE AUJOURD'HUI L'UNE DES BOURSES MEILLEUR MARCHÉ AU MONDE.

s'étendre à l'étranger, en particulier en Europe. Nous pensons que de plus en plus de marques chinoises vont suivre un cheminement similaire. En effet, de par la taille de leur marché intérieur, celles qui réussissent

à s'imposer au plan domestique possèdent les caractéristiques de grandes entreprises bien établies. Elles sont donc en mesure d'appuyer sur tous les avantages que leur procure leur taille pour franchir le pas de la globalisation.

Plus généralement, nos préférences vont aux entreprises privées (sans participation de l'État) telles que Greatview, qui sont généralement dirigées par des équipes axées sur une croissance rentable et dont les intérêts sont alignés avec ceux des actionnaires minoritaires. Nous restons très réservés vis-à-vis des entreprises publiques : elles sont fréquemment gérées dans le but de profiter à l'État plutôt qu'à leurs actionnaires minoritaires. Dans cette optique nous ne détenons pas non plus de banques qui, à notre avis, n'ont pas pour objectif prioritaire de rentabiliser au mieux les capitaux qui leur sont confiés et de créer ainsi de la valeur pour leurs actionnaires ».



Hotel d'Angleterre GENEVA



Introducing The Cigar Lounge

Le nouveau Cigar Lounge de l'Hôtel d'Angleterre a enfin été dévoilé et est vite devenu un lieu de référence pour les plus grands amateurs de cigares. Avec son charme classique et son raffinement recherché, le Cigar Lounge bénéficie d'une décoration boisée, incorporant un système innovant d'extraction de l'air pour assurer aux clients un moment de détente dans un confort ultime. Ce cadre intime doté de fonctionnalités uniques offre également une cheminée en pierre, des murs en miroirs, de luxueux fauteuils et des sièges en cuirs de grand standing. Un mobilier élégant et des œuvres d'art originaux s'ajoutent à cette ambiance exclusive. Le menu de cigares de classe mondiale et les boissons proposées en accompagnement impressionneront à coup sûr même les plus exigeants!

THE
RED CARNATION
HOTEL COLLECTION

THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD

Quai du Mont-Blanc 17, 1201 Geneva, Switzerland
T: +41 (0)22 906 5555 E: bookan@rchmail.com
www.danglerterehotel.com

LA CHINE S'OUVRE AU « TRAIN DIRECT »



JAN BOUDEWIJNS, Head of Emerging Markets Equity Management chez Candriam Investors Group

ATTENDRE UN TRAIN EST RAREMENT AGRÉABLE. HEUREUSEMENT, PERSONNE NE DOIT GÉNÉRALEMENT L'ATTENDRE PENDANT SEPT ANS. C'EST LE RETARD DONT A SOUFFERT LE PROJET SHANGHAI-HONG KONG STOCK CONNECT, QUI DEVAIT DÉMARRER EN 2007. L'INITIATIVE A FINALEMENT ÉTÉ LANCÉE LE 17 NOVEMBRE 2014, PERMETTANT L'INTRODUCTION D'UN « TRAIN DIRECT » POUR LES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX VERS LA CHINE CONTINENTALE.

Avec l'internationalisation progressive de la devise chinoise, le renminbi (RMB), le Shanghai-Hong Kong Stock Connect est une étape importante pour la promotion des flux croisés entre la Chine et Hong Kong. Les investisseurs de Chine continentale peuvent désormais placer leur argent hors du continent, une première pour la plupart d'entre eux, tandis

que les investisseurs étrangers réalisant leurs transactions via Hong Kong peuvent investir dans des actions chinoises qui leur étaient auparavant inaccessibles.

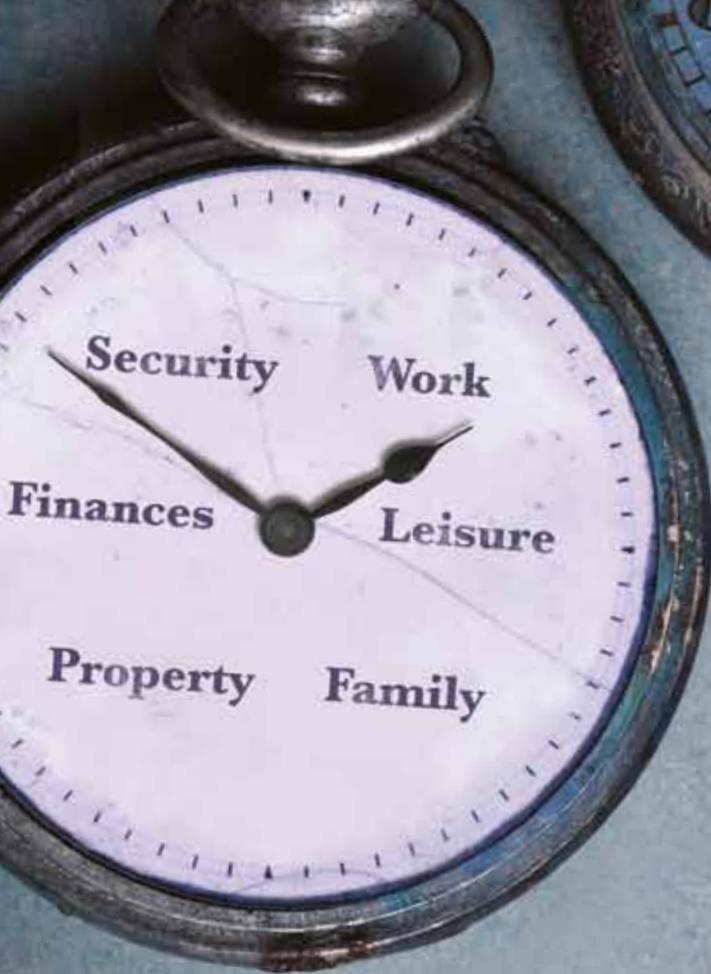
Jusqu'à présent, seules les grandes institutions ayant pris des engagements à long terme avec le pays étaient autorisées à accéder directement aux actions chinoises. Dans le cadre du système appelé « Qualified Foreign Institutional

« LE SHANGHAI-HONG KONG STOCK CONNECT POURRAIT AUGMENTER DE 50 % L'ACCÈS TOTAL DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS À DES ACTIFS DE CHINE CONTINENTALE... CE SYSTÈME DEVRAIT CONDUIRE À LA CRÉATION DU 2^E PLUS IMPORTANT MARCHÉ BOURSIER AU MONDE. »

Investor (QFII)», ces institutions ont pu investir collectivement jusqu'à près de 60 milliards de dollars. En 2013, 30 autres milliards de dollars ont été autorisés par le système « Renminbi Qualified Foreign Institutional Investor (RQFII) », qui autorise les investissements dans des actifs libellés en renminbi. Selon les nouveaux arrangements, le Shanghai-Hong Kong Stock Connect pourrait augmenter de 50 % l'accès total des investissements étrangers à des actifs de Chine continentale.

LENTEUR DE RÉACTION DES INVESTISSEURS

Cela valait-il la peine d'attendre ? En fait, l'activité initiale a quelque peu déçu. Avant l'ouverture du Shanghai-Hong Kong Stock



Time is precious

We can't create any more hours in the day but we can help give you some back.

At Salamanca Group we work with families and individuals to help them find solutions to the challenges of modern day life; from wealth structuring and administration, and managing property portfolios to protecting against cyber threats and education guidance on international schools.

We take time to understand our clients and form long-term relationships, often across multiple generations in the case of our trust and fiduciary services. Whatever the need, our dedicated team are always available to help.

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

Connect, les investisseurs avaient lourdement parié sur les conséquences probables du mécanisme en arbitrarrant les actions cotées sur les deux marchés. Beaucoup ont donc été surpris lorsque la demande d'utilisation de la connexion elle-même s'est avérée faible pendant les jours qui ont suivi son lancement. Le premier jour de négoce avait été assez prometteur, la limite journalière pour les flux « vers le nord » ayant été atteinte avant la fermeture de la bourse. Mais au cours des cinq premiers jours de négoce, les volumes ont été beaucoup plus faibles que prévu, entraînant certains observateurs à rebaptiser le projet « train fantôme ».

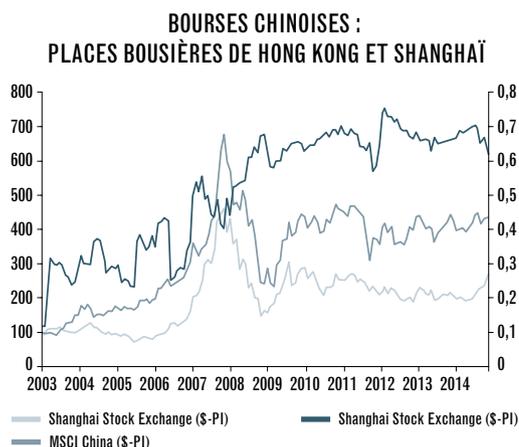
gros investisseurs comme les fonds de pension américains et les fonds de placement européens. De plus, la taxe sur les investissements réalisés à travers ce mécanisme a été annoncée juste avant l'ouverture du système et certains investisseurs n'ont donc pas pu se préparer à temps.

Les flux « vers le sud » ont été bien pires. Les investisseurs chinois n'ont montré que peu d'appétit pour les actions cotées à Hong Kong, utilisant moins de 2% de leur quota journalier de 10,5 milliards de renminbis (1,7 milliard de dollars) lors du premier jour de négoce. Globalement, l'explosion de l'activité attendue entre la Chine et le reste du monde ne s'est pas matérialisée au démarrage.

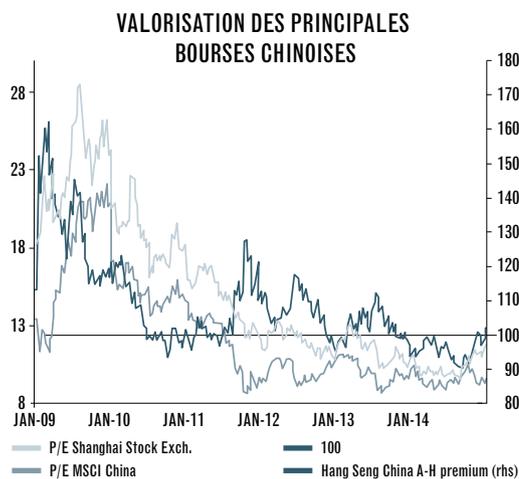
CROISSANCE PRÉVUE DU MARCHÉ

Le manque d'intérêt initial n'empêche pas le système de constituer une étape décisive dans le processus d'ouverture des marchés financiers chinois et dans l'internationalisation de la monnaie chinoise. En effet, la nature progressive du changement en cours est typique du pragmatisme de Pékin et illustre aussi l'importance que revêt la stabilité pour les autorités chinoises.

La faiblesse des flux initiaux ne doit pas faire oublier que le Shanghai-Hong Kong Stock Connect marque le début d'une nouvelle ère pour les actions chinoises. Le système devrait conduire à la création du deuxième plus important marché boursier au monde en quelques années. \



Source : Datastream



Source : Bloomberg

Il existe en fait de bonnes raisons à cette lenteur au démarrage : les différences entre les systèmes de règlement à Hong Kong et Shanghai ont rendu difficile la participation de certains

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



CAP SUR LE SOLEIL LEVANT



YASUNOBU HIGUCHI, gérant de fonds senior, Banque Piguet Galland

LOIN D'ÊTRE MENACÉ PAR UNE QUELCONQUE « BULLE » FINANCIÈRE, LE MARCHÉ JAPONAIS EST D'AUTANT PLUS ENGAGEANT QU'IL RESTE RELATIVEMENT PEU DÉTENU. LES OPPORTUNITÉS NE MANQUENT PAS ET LES MESURES DE RELANCE FISCALE ET MONÉTAIRE AJOUTENT À CES OPPORTUNITÉS UN BON POTENTIEL DE PERFORMANCE POUR 2015.

Malgré sa bonne tenue en 2014, l'indice Nikkei a gagné 7,1 % sur l'année, le marché des actions japonaises s'est heurté à des investisseurs aux sentiments relativement mitigés. S'il s'est bien vendu localement, il a rencontré moins de succès à l'international ainsi qu'en témoignent les volumes échangés ces deux dernières années. En 2013, les investisseurs étrangers ont acheté un peu plus de 15 000 milliards de yens (127 milliards de francs suisses) de titres japonais mais, en 2014, leur enthousiasme s'est tari, leurs achats n'atteignant plus 850 milliards

de yens (7 milliards de francs). Heureusement, les investisseurs japonais ont pris la relève. Les « trust banks », dont l'activité reflète bien celle des fonds de pension, ont acheté 2700 milliards de yens (23 milliards de francs) de titres en 2014 alors qu'elles en avaient vendu pour 4000 milliards (34 milliards CHF) en 2013.

LA CONFIANCE REVIENT

Leur choix semble plutôt judicieux. Si l'on s'attarde sur certains ratios tels que les rapports cours/bénéfices, on ne peut s'empêcher de penser que les actions japonaises se négocient aujourd'hui à des prix très raisonnables : les valorisations s'établissent à 14 fois les bénéfices estimés à horizon mars 2015 alors que les analystes les plus optimistes prévoient

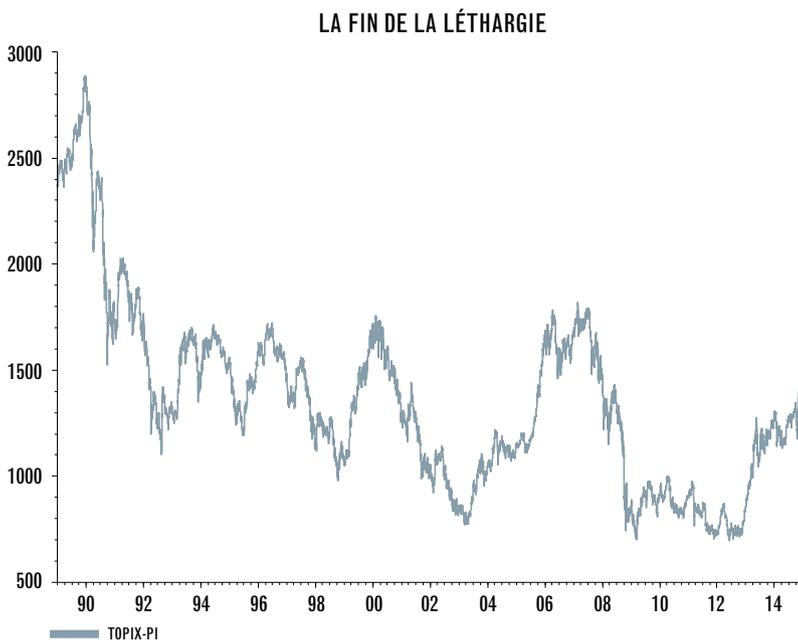
**« SHINZO ABE
DISPOSE D'UNE MARGE
DE MANŒUVRE APPRÉCIABLE.
BÉNÉFICIAIRE D'UNE MAJORITÉ
AUX DEUX CHAMBRES, IL A UN
PEU PLUS DE DEUX ANS POUR
ASSURER LA REPRISE
DE L'ÉCONOMIE ».**

une croissance des bénéfices par action supérieure à 20 % pour l'année à venir. Ce marché n'en devient que plus attrayant lorsque nous le comparons à la « moyenne » des marchés industrialisés où la croissance des bénéfices par action se situe à environ 10 %.

Cette amélioration des résultats est la conséquence directe des programmes de relance orchestrés par Shinzo Abe. Ils recouvrent la dépréciation du yen, la politique d'assouplissement monétaire de la Bank of Japan et la restructuration, voire la libéralisation

de l'économie nipponne. Un exemple, l'impôt sur les sociétés qui reste relativement élevé au Japon, a été ramené de 34,6 à 32,1 % en décembre, et à terme, il pourrait bien venir flirter avec le seuil des 25 %.

Shinzo Abe, premier ministre, dispose en effet d'une marge de manœuvre appréciable. À la mi-décembre, au lendemain des élections législatives anticipées qu'il a provoquées, il bénéficie d'une majorité aux deux chambres et d'une situation pérenne jusqu'en 2017, soit un peu plus de deux ans pour assurer la reprise de l'économie. Ces différentes mesures de relance devraient encore raffermir la confiance d'investisseurs japonais qui ont longtemps préféré se tenir soigneusement à l'écart de leur bourse. Or, leur participation accrue augmenterait assez rapidement la profondeur de ce marché qui s'inscrit désormais dans un environnement suffisamment favorable pour inciter à la surpondération.



Evolution du Topix. Source : Thomson Reuters Datastream

Il est bien sûr quelques impondérables susceptibles de noircir ce tableau. Ces risques sont de nature exogène. Le Japon pourrait souffrir d'un ralentissement de l'économie américaine, d'une contraction plus nette de l'économie chinoise ou de l'appréciation soudaine de sa devise, notamment vis-à-vis de l'euro. Cependant, au vu du contexte actuel, les actions japonaises semblent bien mériter les faveurs des investisseurs, quelle que soit leur origine.

LES FAVORIS

Dans ce scénario porteur, des thèmes tels que le tourisme ou le vieillissement de la population jouent un rôle moteur. Par ailleurs, la sortie de la déflation, accompagnée par une reprise de l'activité économique, devrait favoriser des secteurs tels que la consommation discrétionnaire et l'immobilier. Après une longue période de baisse des prix, le retour attendu de l'inflation devrait se traduire par une nette hausse des biens

fonciers. Valeurs vedettes du secteur, des sociétés immobilières telles que Mitsubishi Estate et Mitsui Fudosan sont idéalement positionnées pour profiter de cette tendance de fond.

Suite aux achats anticipés qui ont précédé la hausse de la TVA en avril dernier, les statistiques liées à la consommation des ménages se sont contractées. Mais les ventes au détail devraient reprendre au fur et à mesure que le marché du travail se stabilise. Les grands magasins comme Isetan ou Seven & I sont des candidats de choix pour surfer sur une consommation en voie de rétablissement.

Dans l'hypothèse où elle se prolonge, la faiblesse de la devise reste un atout majeur pour les sociétés exportatrices, en particulier pour celles qui sont capables d'exploiter le retour de la croissance américaine. Les constructeurs automobiles japonais devraient être les premiers à bénéficier de la dévaluation du yen et de l'augmentation de la consommation aux États-Unis. Et c'est tout naturellement Toyota qui se retrouve le mieux placé pour accroître à la fois ses ventes et ses marges.

Tout investisseur étranger devra évidemment prendre en compte le facteur devise et envisager une couverture du yen. Si la politique monétaire de la Bank of Japan devenait plus laxiste que celle de la Fed, il est certain que le yen pourrait perdre pied vis-à-vis du dollar. Mais une baisse trop franche aurait pour effet d'handicaper les entreprises importatrices et il est difficile d'imaginer un pareil scénario! \

LES SECTEURS À SUIVRE

Le retour de l'inflation devrait se traduire par une nette hausse des biens fonciers.

Les grands magasins des candidats de choix pour surfer sur une consommation en voie de rétablissement.

Les constructeurs automobiles seront les premiers à bénéficier de la faiblesse du yen et de l'augmentation de la consommation aux États-Unis.



COURS DU PÉTROLE : QUO VADIS ?



FRANÇOISE MENSI, gérante discrétionnaire, Banque Bonhôte

ENERGIE FOSSILE LA PLUS EMBLÉMATIQUE, LE PÉTROLE FAIT BEAUCOUP PARLER DE LUI DEPUIS CET ÉTÉ. EN L'ESPACE DE SIX MOIS, SON COURS A SUBI UN REcul SPECTACULAIRE. LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE, UNE PRODUCTION ACCRUE – ALORS QUE LES STOCKS SONT DÉJÀ EXCÉDENTAIRES –, AINSI QUE CERTAINS EFFETS FINANCIERS SUR LE MARCHÉ À TERME EXPLIQUENT PRINCIPALEMENT CE PHÉNOMÈNE. MIEUX PRÉPARÉS QU'À L'ÉPOQUE DES CHOCS PÉTROLIERS, LES GRANDS GROUPES DE L'INDUSTRIE DE L'OR NOIR S'ACCOMMODENT DE CES VARIATIONS. LES DIVIDENDES STABLES ET ÉLEVÉS QU'ILS VERSENT À LEURS ACTIONNAIRES EN FONT UNE BONNE OPPORTUNITÉ DE PLACEMENT.

Bien accroché depuis plus d'un an à la barre des 100 dollars le baril, le cours du pétrole a

enregistré au cours du dernier semestre une chute de quelque 50 % provoquée principalement par un excès d'offre. Comment en est-on arrivé là ?

UNE RÉDUCTION DE LA « PRIME DE RISQUE » GÉOPOLITIQUE

La situation tendue – avec les conflits ukrainien et irakien – a fait craindre des problèmes d'approvisionnement qui ne se sont finalement pas posés jusqu'ici. Mais des stocks avaient néanmoins été constitués par prudence. D'autre part, les prévisions de croissance économique mondiale ont été revues à la baisse alors que plusieurs pays ont accru leur production. On citera la Lybie et l'Irak, mais surtout les États-Unis qui devraient porter cette année leur production quotidienne à 9,3 millions de barils, soit le niveau le plus élevé depuis 1972.

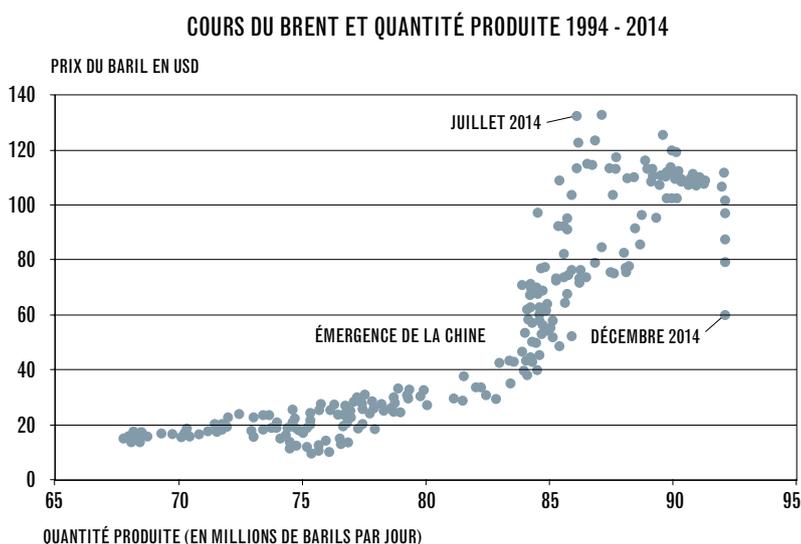
La baisse des prix du pétrole s'est accélérée sous l'influence marquée d'opérations de couverture sur le marché à terme. Les producteurs pétroliers ont dû renouveler les contrats qu'ils avaient conclus pour se protéger d'une baisse des cours à des prix de plus en plus bas, et cela à mesure que le prix du brut reculait. D'autre part, les fonds alternatifs à caractère spéculatif (hedge funds), qui sont fortement positionnés sur le pétrole, ont été contraints de dénouer leurs positions pour limiter les pertes. À toutes ces causes, il convient d'ajouter l'effet négatif de la hausse du dollar sur le cours du brut.

UN DÉSÉQUILIBRE QUI POURRAIT DURER

Si des économies de consommation ont pu être réalisées grâce à une meilleure allocation des ressources, le pétrole reste une énergie épuisable dont on a encore beaucoup besoin, et qui n'a pas autant de substituts qu'on veut bien le dire. Difficile de prévoir jusqu'à quand la baisse des prix se poursuivra. Il est toutefois fort probable que ces derniers finiront par rebondir. Cela pourrait être le cas au second semestre de cette année, à la faveur d'une

reprise de la croissance de l'économie chinoise – deuxième consommatrice d'or noir après les États-Unis – et de l'économie européenne.

Il est cependant aussi possible que le déséquilibre entre l'offre et la demande perdure. On estime à plus d'un million de barils/jour l'excédent de production auquel le marché mondial est confronté en ce début d'année. Les stocks ne vont pas se résorber rapidement, de même que l'adaptation de la production ne se fera pas du jour au lendemain. Historiquement, l'offre met un an environ à s'adapter aux prix – à la hausse ou à la baisse.



LE RÔLE MOINDRE DE L'OPEP

La demande de pétrole est traditionnellement peu sensible aux variations de prix, ou, pour les habitués du jargon économique, peu élastique. On a remarqué ces dernières années que l'offre est également devenue moins réactive. Il en résulte une évolution des cours plus dispersée (cf. Fig 1). Les récentes péripéties du marché pétrolier mondial ont, par ailleurs, montré le rôle moindre que joue désormais l'OPEP, l'organisation des exportateurs de pétrole créée en 1960 pour défendre les prix et dont les décisions ont longtemps tenu en haleine les économies occidentales. Le marché est aujourd'hui animé par une multitude d'acteurs, comme le Brésil, la Russie ou le Venezuela, qui ont absolument besoin des revenus pétroliers pour financer leur budget, et qui ne sont, par conséquent, pas prêts – même si les prix baissent – à réduire facilement leur production.

DES RENDEMENTS INTÉRESSANTS

Cette dégringolade des prix force les grands groupes pétroliers à réduire les inefficiences et à faire des coupes dans les dépenses. On constate cependant que le lien entre le cours du pétrole, les bénéfices de ces groupes et le cours de leurs actions est moins direct qu'on pourrait le penser. Les « majors » ou, pour en nommer quelques-uns, les Exxon et Chevron (tous deux américains), Total (France), Royal Dutch

(Pays-Bas) ou autres ENI (Italie), ne sont pas seulement actifs dans le pétrole. Production de gaz et raffinage, notamment, complètent leurs activités et, partant, leur assurent des revenus diversifiés et relativement stables. Ils profitent aussi de certaines caractéristiques du marché. Exemple : comme le prix des produits raffinés baisse moins que celui du pétrole, ils peuvent bénéficier d'une augmentation des marges de raffinage.

Les actions des grandes compagnies pétrolières offrent, dès lors, une bonne opportunité de placement à long terme, en particulier avec un rendement du dividende proche de 5,5 %, ce qui est nettement supérieur à ceux du marché. Malgré la pression intense que pourraient exercer sur les cash-flows des prix du pétrole durablement plus bas, ces grandes compagnies devraient maintenir le versement de ces intéressants dividendes, quitte à emprunter pour les financer. \

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





CROISSANCE OU LIQUIDITÉS, MÊME COMBAT



YANN SCHORDERET, vice-président de l'ISAG

COMMENTANT LES PERFORMANCES DE L'ANNÉE PASSÉE, LES STRATÈGES DE GENÈVE RÉUNIS EN DÉCEMBRE DERNIER POUR LE RITUEL DES PERSPECTIVES DU NOUVEL AN DÉBATTENT DE L'ÉVOLUTION PROBABLE DES PRINCIPAUX ACTIFS FINANCIERS.

Au vu des pronostics concernant les taux de rendements obligataires, les avis sont plutôt optimistes en ce sens qu'ils écartent le scénario d'une contraction de l'activité économique. En effet, la plupart des stratégies prévoient une remontée des rendements actuariels des obligations gouvernementales de première qualité. Par conséquent la performance de ces titres, généralement considérés par le marché comme des actifs refuges, pourrait être négative en 2015. Dans cette perspective, la majorité des participants au débat recommande les actions dans les allocations. Si l'éventualité d'une récession en Europe ne constitue pas le scénario central de l'assemblée, qu'en est-il du risque de déflation ? Là aussi, le sentiment est plutôt confiant puisque le

tour de table révèle que trois stratégies sur quatre rejettent cette hypothèse. En regard de l'orientation des indices d'inflation et, de manière plus générale, de la situation critique de la zone euro, les moyens d'action pour éviter ce scénario sont évoqués.

LA STAR DE 2015 : L'EUROPE ?

Nombreux sont ceux qui attendent de nouvelles mesures de la Banque centrale européenne (BCE) pour lutter contre le glissement des prix à la consommation sur le Vieux Continent. Dans cette éventualité, leur influence sur les cours des actifs financiers est évidemment discutée. De nouveaux achats de titres de la BCE se ver-

**UNE ABONDANCE
DE LIQUIDITÉS PEUT ÊTRE
UTILE, MAIS IN FINE,
LA RENAISSANCE DE LA
CROISSANCE SERA NÉCESSAIRE
POUR QUE LES EFFETS
DES INJECTIONS DE LIQUIDITÉS
SUR LES PRIX DES ACTIFS
FINANCIERS NE SOIENT
PAS QU'ÉPHÉMÈRES**

raient-ils accompagnés des mêmes effets que ceux observés aux États-Unis lors de ses trois programmes d'assouplissement quantitatif ? Maintenant que la Réserve fédérale américaine (Fed) a mis un terme à l'expansion de son bilan, l'Euro Stoxx 50 prendra-t-il enfin sa revanche sur le S&P 500 en s'attribuant, cette année, la première place en termes de performance ?

Les questions précédentes font référence à deux thèmes majeurs débattus tout au long de ces dernières années sur les marchés financiers : la croissance et la liquidité. A priori, ceux qui favorisent la croissance auront tendance à

miser sur les actions américaines alors que ceux qui accordent une grande importance aux liquidités seront tentés par les titres européens. La croissance économique s'étant affirmée de l'autre côté de l'Atlantique, la politique monétaire de la Fed se montrera désormais moins accommodante. Selon le consensus, la première remontée des taux directeurs américains devrait se produire en 2015. Au contraire, davantage de soutien est attendu de la part des autorités monétaires de la zone euro étant donné l'absence de croissance et d'inflation.

Bien que les deux sujets aient souvent été commentés de manière antinomique, dans le sens qu'une mauvaise nouvelle pour la croissance constitue une bonne nouvelle sur le plan de la politique monétaire, rappelons que le rôle de la seconde n'est, dans ce cadre, qu'un instrument pour alimenter la première. Le défi pour la zone euro sera de faire repartir sa croissance économique en s'aidant potentiellement de nouvelles injections de liquidités. Aux États-Unis, le défi sera de

L'EURO STOXX 50 PRENDRA-T-IL ENFIN SA REVANCHE SUR LE S&P 500, EN S'ATTRIBUANT, CETTE ANNÉE, LA PREMIÈRE PLACE EN TERMES DE PERFORMANCE ?

maintenir le rythme d'expansion dans le cadre d'un moindre support des autorités monétaires. Que ce soit pour l'un ou l'autre marché, l'enjeu d'un biais de surpondération des actions portera encore sur les taux d'activité : il ne faudra pas que ceux-ci déçoivent en 2015 ! Si le moyen de faire repartir la croissance en Europe passera par la dépréciation de l'euro pour doper les exportations, la demande externe, provenant des États-Unis entre autres, jouera un rôle important.

MISSION POSSIBLE ?

Certes, les marchés ne sont pas toujours en phase avec l'économie. D'un point de vue fondamental, ils devraient l'anticiper et donc, en constituer des indicateurs avancés. Selon les modèles de valorisation, les prix des actifs reflètent les flux financiers à recevoir dont les montants dépendent de l'état futur de l'économie. Dès lors, les séries économiques historiques ne sont que d'une utilité limitée et l'on ne peut échapper à la nécessité de faire des prévisions. Or on sait que l'exercice est difficile et les résultats, incertains.

À ce propos, les conséquences d'une déception s'étaient clairement illustrées en 2014, que ce soit au premier trimestre aux États-Unis ou tout au long de l'année en zone euro. On se souviendra notamment de l'espoir déçu du consensus du marché quant à la reprise de l'économie italienne et du renversement subséquent des cours de l'indicateur vedette des actions de ce pays, dès l'annonce d'un chiffre négatif pour la croissance économique. À l'avenir, une abondance de liquidités peut être utile, mais in fine, la renaissance de la croissance s'avère nécessaire

pour que les effets des injections de liquidités sur les prix des actifs financiers ne soient pas qu'éphémères. À défaut, les cours de bourse seraient condamnés à vivre ce que le marché japonais a subi tout au long des dernières décennies : des soubresauts erratiques et violents en fonction d'une croissance économique sans tendance. Mais la mission n'est pas impossible comme l'ont montré les États-Unis qui ont réussi à relancer la machine économique par l'artifice monétaire.

Alors faut-il favoriser un marché plutôt qu'un autre ? Pour éviter de faire appel à des jugements parfois très qualitatifs ou subjectifs, il est rappelé que le potentiel de rendement, et aussi le profil de risque, sont généralement plus élevés pour les titres européens que pour les américains. Au vu des pondérations mises en scène dans les allocations répertoriées au mois de décembre dernier, l'exposition aux actions restait proche de la neutralité en ce qui concerne le segment européen, alors que les actions américaines apparaissaient encore souvent surpondérées. En regard de ce qui précède, ce constat peut s'interpréter comme un positionnement conservateur ou comme un aveu de prudence. Mais ce sondage est aussi révélateur d'un comportement typique des acteurs du marché, à savoir qu'il est généralement plus facile de suivre une tendance que de s'y opposer. Dans le cas d'un retournement cependant, le potentiel de rendement est évidemment bien différent. \

La rédaction du texte a été achevée le 10 janvier, soit antérieurement aux décisions de la BNS puis de la BCE.

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





L'HUMAIN AU CŒUR DE LA DÉMARCHE



ALEXIS HERMANN, Managing Director, Head of Corporate Finance & Private Equity, 1875 Finance

Éléonore Baudry

ACCOMPAGNER UNE ENTREPRISE FAMILIALE OU UN GROUPE CÔTÉ INSTITUTIONNEL SUR SES OPÉRATIONS D'ACQUISITION, DE CESSION OU DE LEVÉE DE FONDS, RENVOIE DAVANTAGE À UNE LOGIQUE DE PHILOSOPHIE, QU'À LA MISE À DISPOSITION DE MOYENS TECHNIQUES.

L'entrepreneur familial, dirigeant de sa société, cherchera auprès de son partenaire une capacité globale d'accompagnement, qui recouvre bien des domaines : stratégie, finance, fiscalité... ainsi qu'une écoute – et une compréhension – de ses attentes.

Il s'agit ici d'écrire une nouvelle page de l'histoire de la société, ou de la famille, et cette partition nécessite un alignement parfait des attentes et des expertises. Si le choix d'un Goldman Sachs, Merrill Lynch ou Citigroup s'impose pour des transactions à plusieurs centaines de millions de francs suisses dans le cadre de

groupes structurés gérés par des dirigeants institutionnels, il en va tout différemment pour des transactions de quelques dizaines de millions de francs suisses, voire parfois au-delà de la centaine de millions, pour des groupes familiaux.

Dans le premier cas la finance l'emporte sur toute autre considération ; dans le second l'humain prime, la finance n'étant qu'un moyen pour réussir.

Tout d'abord il y a la nécessité de parler un langage commun. Si la terminologie technique ne peut être évitée – ne serait-ce que pour la nécessaire préparation des documents de transaction – elle ne peut constituer l'alpha et l'oméga du dialogue entre le dirigeant actionnaire et son conseil. Ce langage commun doit reposer sur un partage des expériences, et notamment :

- Les problématiques, notamment humaines, rencontrées par les PME ou ETI sont aux antipodes de celles des grands groupes. Comprendre la relation particulière que peut entretenir un dirigeant avec ses collaborateurs, qui pour certains ont pu être présents depuis de longues années, permet d'apprécier l'angle selon lequel l'opération projetée – et ce d'autant plus s'il s'agit d'une cession – sera conduite.
- Les relations avec les acteurs financiers sont également différentes. Si les grands groupes accèdent naturellement à de nombreux outils de financement, il en va différemment pour les entreprises de taille plus modeste, par ignorance, manque de temps à y consacrer ou absence de compétences internes. Dans ce cas le conseil doit faire preuve de pédagogie, et apporter des solutions claires et intelligibles à son client tout en respectant le cadre dans lequel celui-ci fait évoluer son entreprise.

Il y a ensuite le fait de partager des expériences communes. Un entrepreneur préférera parler à un autre entrepreneur, qui partagera son goût pour l'économie réelle et n'hésitera pas à endosser l'habit de l'industriel. Maîtriser EBITDA et Discounted Cash Flow est nécessaire ; maîtriser la stratégie industrielle et comprendre la position de l'entreprise sur son marché face à ses ambitions est la clé. Fortes de ce constat, les sociétés financières doivent encore mieux tisser, avec leurs clients entrepreneurs, des liens afin de bien comprendre les attentes des familles et des entrepreneurs de petite et moyenne taille. Ceci représente un défi important dans la mesure où les sociétés de Private Equity doivent conjuguer une

UN ENTREPRENEUR PRÉFÈRERA PARLER À UN AUTRE ENTREPRENEUR, QUI PARTAGERA SON GOÛT POUR L'ÉCONOMIE RÉELLE ET N'HÉSITERA PAS À ENDOSSER L'HABIT DE L'INDUSTRIEL

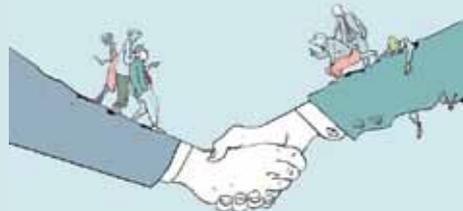
analyse financière pertinente, des stratégies efficaces et, surtout, posséder la capacité pour identifier et qualifier les meilleures contreparties. Ce dernier point doit être réalisé quelle que soit la problématique, qu'il s'agisse d'une opération de cession, d'acquisition, de levée de fonds ou d'un financement, en capital et/ou dettes.

Pour répondre à ce défi, le dialogue est le point clé de la relation afin de dépasser la stricte analyse financière et de pouvoir écrire une vraie histoire, porteuse de valeur ajoutée et de succès.

La levée du taux plancher par la BNS a brutalement apprécié le franc. Bien qu'il semble que la BNS intervienne depuis afin de gérer la monnaie et de rester dans une zone de 1,05/1,10, l'impact demeure important pour les entreprises exportatrices. Cependant, au-delà de cette situation, cette décision recèle de nombreuses opportunités, principalement en termes d'acquisition en Europe ou ailleurs (l'Europe restant l'un des principaux marchés d'export suisse) et d'endettement (les taux n'ont jamais été si bas dans un contexte de liquidité abondante). Dès lors, considérer un programme d'acquisition avec effet de levier n'a jamais été aussi pertinent qu'aujourd'hui. \

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





PRUDENCE : LE RETOUR



ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

Elena Budnikova

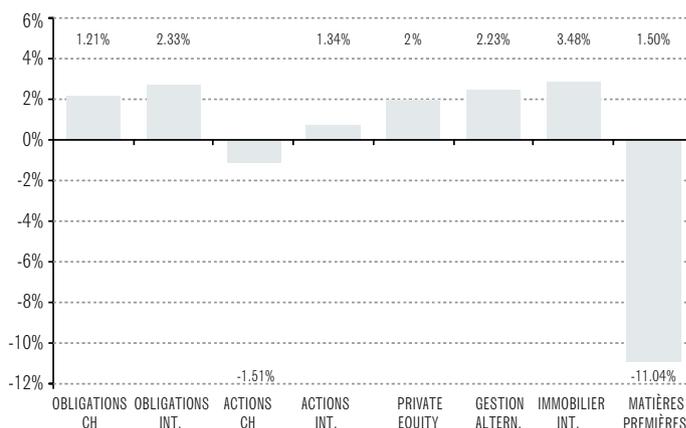
En décembre, les investisseurs ont été confrontés à une volatilité importante qui ne s'est guère reflétée dans les indices BBGI Private Banking puisque c'est l'indice « risque faible » qui a obtenu les meilleurs résultats. Hormis les actions suisses et les matières premières, tous les actifs sont restés en territoire positif.

Comme en témoignent les 16 mois de décembre positifs enregistrés au cours des 20 dernières années, les actions suisses profitent généralement d'un climat d'investissement plus serein en décembre. Pourtant, malgré les bons résultats

de l'économie suisse, elles ont accusé un recul de -1,51 % le mois dernier : regain des incertitudes quant à la santé de l'économie chinoise et à l'avenir politique en Grèce obligent ! Mais ce sont les matières premières qui ont été le plus affectées, leur baisse de 11,04% reflétant la baisse du prix du pétrole au-dessous de la barre des 55 dollars. Dans ce contexte fragile, l'annonce par l'OPEP du maintien du niveau de production a contribué à une nouvelle chute du rouble, poussant l'économie russe au bord de la récession.

Ces différents événements ont conduit les investisseurs à se montrer plus prudents, surtout en toute fin d'année. Les obligations suisses et internationales ont donc progressé alors que le dollar gagnait +3,0% par rapport au franc suisse, dans l'attente d'une prochaine remontée des taux d'intérêt par la Fed. Les actions internationales tout comme la gestion alternative ont profité de cet effet de change. Pour l'ensemble de l'année 2014, les résultats restent satisfaisants : l'indice « risque dynamique » gagne +9,56%, son caractère plus risqué ayant eu un impact limité en termes de performance. Les indices « risque modéré » et « risque faible » suivent en effet de près avec +9,42% et +9,27%. L'immobilier international (+29,05%) et les actions internationales (+16,85%) ont été les meilleurs contributeurs en 2014, profitant de l'appréciation de plus de +11% du dollar par rapport au franc.

PERFORMANCES DU MOIS DE DÉCEMBRE



EVOLUTIONS COMPARÉES DES INDICES BBGI ET DES FONDS

En décembre, les indices BBGI Private Banking en CHF ont obtenu des performances mitigées et moins affirmées qu'en novembre. Les résultats des trois stratégies sont proches les uns des autres, avec une légère avance pour l'indice « risque faible », qui progresse de +0,48 % et ce en raison d'importantes pertes sur les matières premières (-11,04 %), dont le poids est plus important dans les stratégies « risque medium » et « risque dynamique ». Les fonds suisses diversifiés présentant le niveau de risque le plus faible obtiennent également la meilleure performance (+0,20 %) ; elle est toutefois inférieure de moitié au résultat de l'indice correspondant.

En 2014, les fonds de placement observés ont progressé en moyenne de 4,25 % (risque faible), 6,59 % (risque modéré) et 7,27 % (risque dynamique). En hausse de 9,27 %, l'indice BBGI Private Banking « risque faible » affiche la plus grande surperformance par rapport à l'univers

de fonds de placement correspondant (502 PDB). L'indice « risque dynamique » enregistre par contre la meilleure performance avec +9,57 % sur l'année.

Sur dix ans glissants (décembre 2004 – décembre 2014), l'indice BBGI Private Banking « risque dynamique » progresse en moyenne de +4,26 % chaque année, contre +4,14 % et +3,92 % pour les indices présentant un niveau de risque inférieur. L'écart de performance entre les résultats de l'indice et la progression moyenne des fonds de placements « risque dynamique » (+2,93 %) atteint plus de 133 points de base. \

*Groupe am^s,
Un partenaire d'expérience*

am^s expertise comptable
expertise fiscale
conseil et gestion

conseils sa
société de conseils
et d'expertise

am^s audit
missions spéciales

audit sa
société de révision
et d'expertise



CHAMBRE FIDUCIAIRE

TREUHAND
FIDUCIAIRE SUISSE
FIDUCIARI

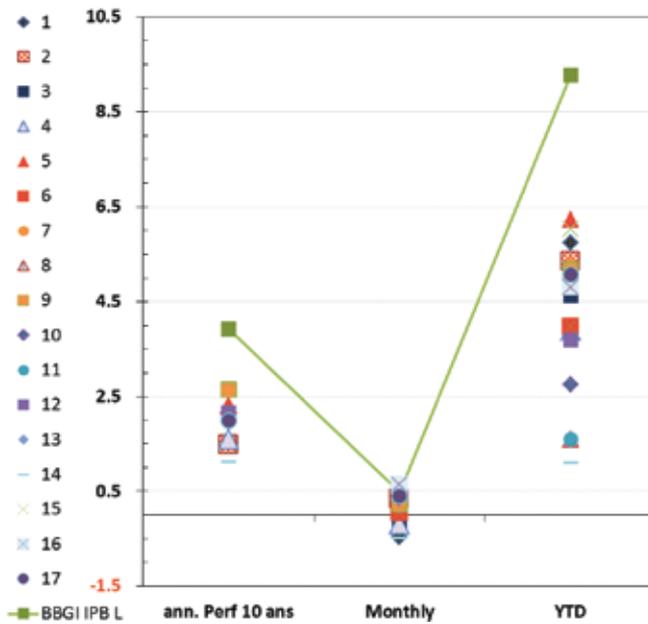
Av. Cardinal-Mermillod 36
CH – 1227 Carouge
www.societefiduciaire.ch

tél. + 41 22 308 45 00
fax + 41 22 308 45 01
info@societefiduciaire.ch



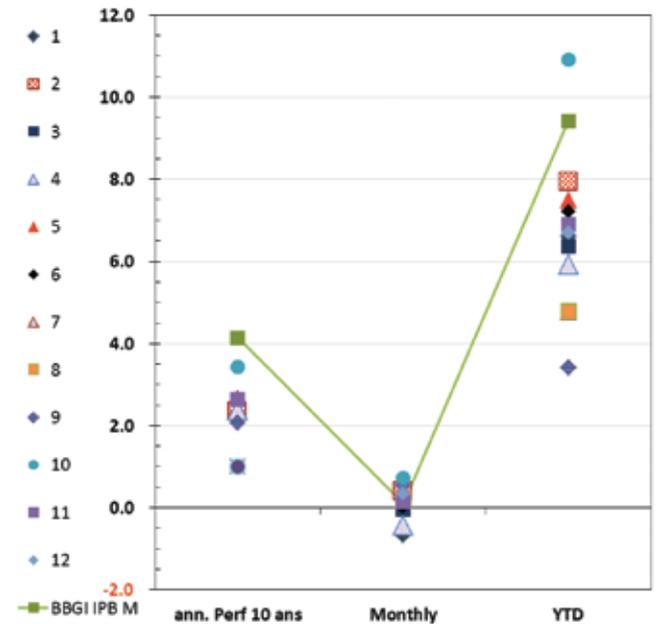
*VOTRE PORTEFEUILLE LE MOIS DERNIER,
DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE ET SUR DIX ANS*

INDICE BBGI Private Banking «risque faible» (IPBL)



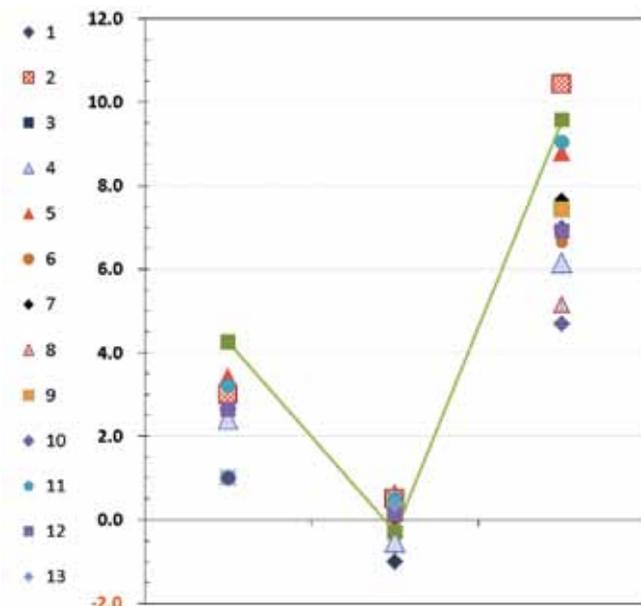
	IPBL	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
DÉC.	0,48%	0,20%	28
YTD	9,27%	4,25%	502
10 ANS	3,92%	1,93%	199

INDICE BBGI Private Banking «risque modéré» (IPBM)



	IPBM	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
DÉC.	0,09%	0,13%	-3,7
YTD	9,43%	6,59%	284
10 ANS	4,14%	2,61%	153

INDICE BBGI Private Banking «risque dynamique» (IPBD)



	IPBD	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
DÉC.	-0,30%	0,07%	-36
YTD	9,57%	7,27%	230
10 ANS	4,26%	2,93%	133

*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).

'15
FINANZ

4./5. Februar 2015
Kongresshaus Zürich

PROFESSIONAL INVESTORS' CONFERENCE

Mercredi, 4 février 2015, 10h–18h

JOURNÉE DU PUBLIC

Jeudi, 5 février 2015, 10h–17h

KONGRESSHAUS

ZÜRICH

KEYNOTE SPEAKER

Jeudi 5 février 2015, 15.00–16.00, Kammermusiksaal



Marc Faber
Expert en économie

Programme détaillé : www.finanzmesse.ch

Promoteur

BEVAG
Bank für Europa AG

Partenaire du
salon

LIPPER

Sponsors principaux

Schroders UBS Swisscanto

Partenaires médias

FINANZ und WIRTSCHAFT TagesAnzeiger Handelszeitung BILANZ L'AGEFI

Co-sponsors

Banque Cantonale Vaudoise | Invesco Asset Management (Schweiz) AG | IPConcept | Janus Capital Group | Jupiter Asset Management (Switzerland) AG
Santro Invest AG | SIX Structured Products Exchange AG | Threadneedle International Investments GmbH | T. Rowe Price (Switzerland) GmbH

THEME 2015

« PLACEMENTS
DU FUTUR »

finanzmesse.ch

ÉDUCATION :

*15 MENTORS
D'INFLUENCE*

La transmission réussie d'un savoir pertinent par les études est un défi permanent. Il ne suffit pas de savoir pour enseigner, faut-il encore intéresser ses étudiants. C'est là que les jeux d'influence interviennent : et ils sont tellement nombreux et variés qu'une description exhaustive serait impossible dans le cadre limité de ce 5^e « Index Influence » de market. Retenons que ces jeux intéressent autant les professeurs que les étudiants. Ces derniers peuvent être actifs et constructifs (comportements adéquats, force de proposition, argumentaires justifiés, réflexions alternatives, etc.).

L'influence de l'enseignant pourra dès lors s'exercer par la gratification, l'encouragement au dépassement,

etc... Une influence douce et accessoire au savoir. A l'opposé, si les étudiants sont indifférents, récalcitrants, transgressifs, voire offensifs, les enjeux d'influence seront beaucoup plus complexes et prégnants, car il y aura conflit, latent ou pas. Il faudra d'abord le résoudre pour enseigner. Pour simplifier, on pourrait dire que l'évaluation et le dosage réciproque des rapports d'autorité et de respect, des frustrations et des satisfactions, déterminent l'influence du professeur dans sa relation interpersonnelle avec ses étudiants. L'influence serait-elle inséparable de la pédagogie stricto sensu ? Ce serait en ce sens que les professeurs influents sont toujours des mentors : car on n'oubliera jamais l'enseignant qui nous a éveillé l'esprit à quelque réalités essentielles.

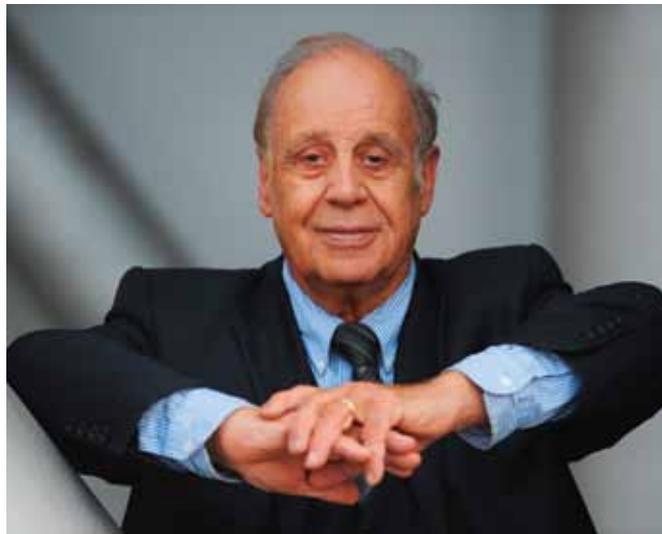
Jean Ziegler

Professeur émérite de l'Université de Genève et membre du Comité consultatif du Conseil des droits de l'homme des Nations Unies

Après des études en droit, sociologie, économie publique et sciences politiques des Universités de Berne, Genève, Paris et New-York, Jean Ziegler débute sa carrière comme professeur à l'Institut d'études politiques de l'Université de Grenoble.

Docteur Honoris Causa de plusieurs universités, il est aujourd'hui professeur émérite de sociologie à l'Université de Genève et auteur de nombreux ouvrages dont *Retournez les fusils! Choisir son camp*, aux éditions du Seuil 2014.

« Être professeur, c'est le plus beau métier du monde et je l'ai exercé pendant 30 ans. Il est le garant d'une liberté totale. On est bien sûr nommé en fonction de ses compétences, de ses publications etc., mais ensuite on est totalement libre. Cette liberté académique est une véritable conquête de civilisation. En sociologie par exemple, si non seulement vos livres, votre manière d'enseigner, vos arguments se tiennent, s'ils sont convaincants, ils auront



essentielles : l'objectivité scientifique et l'incarnation, qui est un idéal à atteindre. C'est-à-dire lorsqu'une idée devient un effort social, qu'elle met en mouvement les gens.

La seule chose à laquelle je crois, c'est l'objectivité scientifique. Et bien sûr, je crois en des valeurs universelles, comme tout homme civilisé. Ce sont les valeurs de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies du 10 décembre

1948. C'est à travers mes conférences, les cours que je donne ou encore les livres que j'écris, que je transmets mes valeurs, mes opinions.

Voltaire a dit « la liberté est le seul bien qui ne s'use que si on ne l'utilise pas » c'est pourquoi je m'efforce de l'utiliser au maximum. On vit dans un pays libre et il serait absolument criminel de ne pas utiliser la liberté que la constitution me concède. » \

« LA LIBERTÉ EST LE SEUL BIEN QUI NE S'USE QUE SI ON NE L'UTILISE PAS. »

une influence sur l'opinion publique - ce qui est mon cas heureusement -, sur la conscience collective. C'est un phénomène très mystérieux. Est-ce grâce à cette liberté académique la plus totale? Je mesure mon influence quant à la fréquentation de mes cours. Plus il y a d'étudiants, plus vous avez de l'influence, et c'est la même chose pour la vente de livres. Le nombre de tirages, la qualité de l'éditeur sont des marqueurs de votre influence. Quand on est un intellectuel, le but est de convaincre : c'est un combat d'idées. On produit des idées qui ont deux qualités

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



Dusan Sidjanski

Professeur émérite de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Institut européen à l'Université de Genève

Fondateur du Département de science politique à l'Université de Genève, Dusan Sidjanski est Professeur émérite de la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Institut européen de l'Université de Genève. Il a enseigné dans de nombreuses universités dont Harvard, Bruges, Nice, Paris, et a été durant dix ans le Conseiller spécial du Président de la Commission européenne José-Manuel Barroso. «J'ai mesuré mon influence dès 1959, par la fréquentation de mes cours. À l'époque, je donnais un cours qui était facultatif, mais j'avais déjà 200 étudiants. Il me semble donc que c'est un indicateur qui est tout à fait valable, car lorsque vous choisissez un cours, vous ne voulez pas seulement vous informer, mais surtout assimiler une certaine connaissance. À partir de 1963, le séminaire est devenu obligatoire pour les sciences politiques de première année, et ouvert aux autres facultés : nous étions 300. On a fini dans les années 1980, avec 500 élèves. À la fin des années 1990, nous avions 600 étudiants en première année. C'est un cours que j'ai enseigné tout au long de ma carrière, car je considère qu'il est important d'initier les étudiants, de



les étudiants, mais également de les (dé)former, en les faisant passer outre leurs préjugés, en leur apprenant l'importance du choix, de la prise de position dans une société de communication. Et c'est d'autant plus important aujourd'hui avec Internet qui nous submerge d'informations, parmi lesquelles il est difficile de s'y retrouver. Je voulais aussi transmettre les valeurs de notre démocratie, du dialogue qu'elle suppose, des droits, mais aussi analyser les inégalités, les discriminations, les injustices, puisque je faisais des comparaisons avec ce qu'on appelait à l'époque le « tiers-monde ».

Denis de Rougemont – avec lequel je collaborais depuis 1956 – et moi-même avons toujours pris comme noyau essentiel la *reconnaissance de la personne*, son respect et celui des autres. Il en découle l'importance du dialogue, le refus de la dictature. Je suis très critique à cet égard, d'autant plus que je connais très bien les méfaits du communisme. Ce même principe est applicable aux communes, aux régions, aux cantons, aux États. J'ai une conviction européenne très forte, je suis un militant européen. Il est de plus en plus évident que l'on est face à différentes cultures. Par exemple, on ne peut pas parler d'une culture chinoise identique à la nôtre, – allez voir le respect des droits de l'homme en Chine... – que l'Europe et l'Occident courtisent maintenant grâce à l'argent qu'ils déversent sur nous, et l'accueil qu'elle réserve à nos entreprises attirées par des conditions alléchantes qu'elle offre. Et on oublie trop facilement que nous sommes en face d'une dictature communiste très puissante. Si la Chine respecte les règles du marché pour le moment, rien ne nous garantit qu'elle le fera à l'avenir, et que derrière ses investissements et relations économiques, il n'existe un but politique sous-jacent. Il suffit de se référer à l'exemple de l'alliance entre la Chine et la Russie que nous avons contribué à créer par notre politique erronée. En revanche, face à ces cultures différentes, je m'engage pour le dialogue des cultures, pour le respect mutuel des identités religieuses ou politiques. J'ai essayé de transmettre ces valeurs à mes étudiants. C'est aujourd'hui l'enjeu culturel au sens profond. D'une certaine façon, transmettre ce que nous sommes est une partie intrinsèque du rôle de l'enseignant : ce n'est pas seulement nos écrits, c'est également l'échange qu'on peut avoir avec les étudiants : la liberté d'expression est fondamentale pour moi depuis toujours. Sa signification a été brutalement révélée par les événements du 7 janvier 2015 ».

LA LIBERTÉ D'EXPRESSION EST FONDAMENTALE POUR MOI DEPUIS TOUJOURS

les faire réfléchir, de leur suggérer d'analyser et de ne pas se prononcer sans arguments. Le deuxième outil qui m'a fait prendre conscience de mon influence a été les questionnaires de satisfaction des étudiants. J'ai toujours été jugé soit excellent, soit critiqué, mais je ne laissais personne de marbre. Enfin, le nombre de mémoires et de thèses de doctorat qui ont été rédigés sous ma direction ou avec ma collaboration est très important. J'avais introduit une discipline nouvelle. Autrefois les sciences politiques étaient une sorte de fourre-tout dans lequel on mettait le droit et l'économie, mais ce n'était pas de la « science politique ». Il y avait donc une innovation en soi, d'un point de vue méthodologique et analytique. J'ai par exemple analysé les problèmes relatifs au pouvoir politique, mais surtout introduit avec Jean Meynaud, l'analyse des « groupes de pression ». Aujourd'hui, lorsque vous utilisez ce terme, il vous paraît banal, à l'époque on était considéré comme des gauchistes, parce qu'on l'utilisait. Au fond, j'ai essayé à la fois de former

Reconnais une Ecole
Ecole Eden
heureuse

PREPAREZ VOS
ENFANTS AU
MONDE DE DEMAIN

Cadre exceptionnel

Ecole primaire
bilingue
français-anglais
à la pointe
de l'éducation



Venez vous faire
surprendre par notre
équipe d'enseignants
PORTES OUVERTES
Samedi 7 mars 2015
de 10h30 à 16h30

Table ronde
"Evolution de l'enseignement
face aux
nouvelles technologies"
mardi 17 mars à 19h30



Ecole Eden
270 route de Veyrier, 1255 Veyrier
022 347 40 44, admin@ecole-eden.ch
www.ecole-eden.ch

Franck Belaich

Directeur du Master en Marketing du luxe

Franck Belaich est Directeur de plusieurs Masters à l'École CREA-INSEEC, dont celui en Marketing du luxe. Il est également titulaire d'un doctorat en littérature moderne et d'un DESS de psychologie. Cela fait aujourd'hui plus de vingt ans qu'il enseigne.

« Sans hypocrisie feinte, il est inévitable que j'aie de l'influence. Le contraire en 23 années de pratique serait triste et décourageant. Ce sont « les retours », les effets, les vibrations de cette influence, quelques années plus tard lorsque mes étudiants sont inscrits dans une réalité professionnelle de leur choix, qui me confortent et m'encouragent à continuer.

L'influence, dont la seule vocation pour moi est d'accompagner chacun vers une pensée propre, autonome et surtout critique : être « auteur » de sa pensée et de ses choix. Cette influence a besoin de temps (maturité) et de beaucoup de maturation. C'est un processus de fermentation, qui donne parfois d'excellents crus. Il faut que ces jeunes gens apprennent à se mettre à nu. Et pour être nu sans être grotesque, il faut être sacrément costumé de techniques, caparaçonné de références, et faire confiance, ce maître-mot... notre métier.

Lorsque l'on « prend », par exemple, la responsabilité – en charge et à bras le corps – d'une classe, il faut perdre cet angélisme à l'égard des promesses du premier jet, de la première rencontre. Le premier jet est catastrophique, le plus souvent des écrins de poncifs, des platitudes à pleurer. Il faut être malhonnête ou crétin pour croire que des étudiants de plus en plus acculturés ou pire, pour lesquels la culture n'est pas une valeur, peuvent produire des choses fortes et intéressantes, avec de bonnes intentions dans un geste spontané. Comme le dit Paul Valéry dans *Cimetière marin*, une fois le but du travail à effectuer ensemble clairement défini, « un assez long travail s'ensuit ». C'est aux fruits de cet « assez long travail », que personnellement, je mesure mon apport, plus que mon influence.

Je pense n'avoir des valeurs particulières à transmettre qu'à partir d'une pensée propre, de certaines croyances forgées au fil du temps et de l'expérience. Il n'y a pas de transmission sans temps. Et l'ère du temps, ne nous facilite pas la tâche et devient irrespirable parfois. La transmission du savoir est presque devenue aujourd'hui l'amnésie planifiée. Les péda-



gogues actuels estiment une grande victoire, la fin du « par cœur », entretiennent cette fiction de la « langue des banlieues » et des périphéries, les arts de la rue, le sabir de la toile et de la télé, dont on voudrait nous faire croire qu'ils constituent – qu'ils peuvent constituer – je ne sais quelle fantasmagorie « contre-culture ». Cette idée, sur la réalité du terrain, et le parcours des étudiants, est en fait tout le contraire : ils deviennent des voyageurs sans bagages.

Ce que je pense est ce que je suis. Je suis surtout dans mon « vécu » du métier, conscient de mes droits et, plus que tout, de mes devoirs.

En ce sens je suis infiniment conscient de ma « responsabilité ». Des êtres humains, en face de nous à un moment déterminant de leur construction, sont en attente suraiguë d'un cadre et de repères cruciaux. Mes libertés me permettent d'essayer du mieux possible de répondre à cette nécessité et parfois urgence. Ce qui est au fond en jeu, et la question peut paraître grossière, elle n'a pourtant jamais reçu de réponse : qu'est-ce qui habilite un

IL N'Y A PAS DE TRANSMISSION
SANS TEMPS. ET L'ÈRE DU TEMPS, NE
NOUS FACILITE PAS LA TÂCHE
ET DEVIENT IRRESPIRABLE PARFOIS.
LA TRANSMISSION DU SAVOIR
EST PRESQUE DEVENUE AUJOURD'HUI
L'AMNÉSIE PLANIFIÉE.

homme ou une femme à « enseigner » à un autre être humain ? Où réside la source de l'autorité ? C'est en gros, et in fine, ce sur quoi vous m'interrogez. Ouvrir l'esprit relève d'un dialogue. C'est comme pour l'amour, il faut être (au moins) deux. Tout dépend de l'envie, de l'histoire et des capacités de l'autre, de sa volonté. Moi, je ne peux que dresser une jolie table, poser de jolis couverts, concevoir un menu appétissant et servir des mets délicats... mais je ne peux pas avoir faim. Je ne peux qu'ouvrir l'appétit, susciter. En ce sens je ne sais pas s'il existe quelque chose à « ouvrir » ou à transmettre, sinon un premier éveil : une aurore de l'intelligence (Michel Serres) » \

Francesco Mondada

Professeur de robotique et microtechnique

C'est en 1986 que Francesco Mondada est entré à l'EPFL pour entreprendre des études en microtechnique. Après une petite pause entre 1995 et 2000, durant laquelle il a créé une spin-off dans le domaine de la robotique pour la recherche et l'éducation, il n'a plus quitté l'école et a été nommé professeur en 2013. Il est également responsable du volet éducation dans le pôle national de recherche en robotique et a organisé, durant six ans, le festival de robotique de l'EPFL. Il est titulaire de nombreux prix académiques et industriels, parmi lesquels le prix du meilleur enseignant de l'EPFL décerné par sa direction et de deux prix de « meilleur enseignant » décernés par les étudiants. « L'EPFL est une institution influente, et d'une certaine manière chaque professeur qui enseigne là-bas bénéficie de cette « aura » et devient par conséquent influent. Moi, en tant que tel, je ne cherche pas à avoir de l'influence. Je la vois plutôt comme un outil pour atteindre un but. Ce qui est important à mes yeux, c'est l'éducation de la société face aux défis de la technologie. « Monsieur et Madame tout-le-monde » sont souvent peu ou très mal informés par rapport à celle-ci, ils sont parfois même désinformés par certains médias. J'aimerais aider à les sensibiliser, les éduquer aux potentiels ou dangers que représente la technologie, afin qu'ils en aient une meilleure compréhension et utilisation. Je crois que c'est un enjeu assez important à plusieurs niveaux – économique, social, voire humain –, alors si je peux aider les gens à aller dans cette direction là, grâce à mon influence, je suis d'accord pour l'utiliser à bon escient. C'est un défi qui touche tout le monde, que l'on soit scientifique, enseignant ou politicien. J'essaye d'apporter ma brique à cet édifice, afin qu'il y ait une meilleure prise de conscience.

Je n'aime pas l'idée de « transmission de savoir », je préfère un ingénieur qui sait comment trouver une solution, à celui qui connaît les solutions. Dans mon domaine, on est face à des défis qui changent constamment : si je transmets un savoir à mes étudiants, le temps qu'ils arrivent dans leur vie professionnelle, il sera probablement obsolète. À la connaissance, je privilégie la méthode et la passion, qui jouent un rôle clé. Ce que j'apprécie dans mon rôle de professeur, c'est l'interaction avec mes étudiants, c'est établir un dialogue avec eux, afin de m'améliorer – à travers des feedback anonymes par exemple – et d'ouvrir la discussion. J'ai souvent eu, à long terme, des retours très positifs de leur part. Par exemple, des jeunes qui



ont été au Festival de robotique, et qui me disent ensuite avoir été influencés par celui-ci quant à leur choix d'études. Avoir participé à construire – par ma petite pierre – une carrière ou un choix professionnel est très gratifiant, encourageant. Je crois à la fois aux valeurs universelles, comme le respect de l'autre – indépendamment de son statut social –, l'intégrité, mais aussi aux spécificités culturelles, qui sont une véritable richesse. Les valeurs, comme les méthodes ou l'enthousiasme, c'est ce qui reste quand les connaissances sont oubliées juste après l'examen. J'aime beaucoup en discuter avec les étudiants. J'essaye d'abolir cette distance étudiant/professeur que je considère comme contreproductive, particulièrement avec le grand public pour qui bien souvent, les gens de l'université sont des « demi-génies » détachés du reste du quotidien, de la société. Ce que je cherche à obtenir au contraire, c'est de contribuer à une attitude de curiosité, d'aller au-delà

À LA CONNAISSANCE, JE PRIVILÉGIE
LA MÉTHODE ET LA PASSION,
QUI JOUENT UN RÔLE CLÉ.

de ce qui est présenté, que de prendre pour argent comptant tout ce qui est dit. Je voudrais que le public ait envie de gratter la surface de cette information qu'on leur mâche, qu'il ait une approche moins consumériste. Lorsque l'on travaille pour une université, on est très libre d'un point de vue académique, mais qui dit grande liberté, dit également grande responsabilité, par rapport à la façon dont on l'utilise et dont on en fait profiter la société. Je cherche non seulement à faire avancer la recherche scientifique, mais aussi la société. Mon but n'est pas que l'on s'enferme dans la science pure, simplement pour faire monter les « ranking » en publiant des papiers scientifiques, mais plutôt en étant ancré dans le réel, en produisant des résultats qui ont un impact sur les plans économique et social entre autres. Je tiens à une approche multidisciplinaire des problèmes, en collaborant avec des domaines variés comme ceux des biologistes, designers, éducateurs, sociologues, afin de mieux comprendre les enjeux réels, qui sont interdisciplinaires par nature. En créant les solutions de demain, on peut en quelque sorte « prévenir plutôt que guérir » et anticiper les impacts sur la société avant que cela nous tombe dessus. \

Judy Hou

Directrice générale de l'Institut de hautes études de Glion

Au cours de sa carrière, Judy HOU a travaillé dans trois écoles de tourisme et d'hôtellerie. D'abord, comme enseignante à l'École Hôtelière de Lausanne (EHL). Ensuite, en tant que DRH de la School of Hotel & Tourism Management (Hong Kong - Chine). Enfin, Judy HOU a dirigé Les Roches Jin Jiang International Management College (Shanghai - Chine) qui, comme l'Institut de hautes études de Glion, fait partie du Groupe Laureate - 75 universités dans 29 pays.



« En tant que femme à la tête d'une institution aussi ancienne et renommée que l'Institut de hautes études de Glion et qui plus est, dans une industrie - l'hôtellerie - très longtemps dominée par les hommes, je suis la première femme et première non-Européenne à diriger cette institution de management hôtelier de plus de 50 ans, je dirais donc que j'ai de l'influence. Ma carrière et mon rôle inspirent certainement à la fois mes collaborateurs directs, mais aussi toute une génération de jeunes femmes. Mon parcours est un exemple pour d'autres femmes dans ce secteur qui souhaiteraient occuper des postes à responsabilité sans pour autant renoncer à leur vie de famille, ainsi qu'un exemple pour la promotion de la diversité culturelle. Dans beaucoup de parties du monde, les femmes sont majoritaires à travailler dans ce secteur mais les hommes occupent essentiellement les postes d'encadrement et de décisions.

En tant que CEO d'une institution qui a formé des milliers d'étudiants et qui continuent à le faire, ce qui m'importe c'est la responsabilité sociale que nous avons envers la société. À Glion, nous sommes animés par l'envie de donner en retour ce que nous avons reçu de la société, c'est pour cela que nous encourageons activement nos élèves ainsi que nos professeurs à entreprendre des actions humanitaires, à dimension sociale, ou de développement durable. Nous avons par exemple récemment signé la charte d'œnotourisme du canton de Vaud en Suisse, qui va promouvoir un tourisme local et responsable. Nous participons également à des conférences internationales pour informer sur cette industrie hôtelière et du service, bien méconnue ou pas toujours perçue à sa juste valeur, et aussi pour éveiller les consciences aux formidables possibilités de carrière que cette industrie offre.

La plus belle des récompenses que nous recevons, et aussi je dirais la plus belle réussite pour moi et le corps professoral, est de voir le taux de placement de nos étudiants dans le monde professionnel (85 % de nos étudiants ont une ou plusieurs offres d'emploi le jour de leur remise de diplôme). Cela prouve qu'en tant qu'institution nous avons réussi à les accompagner jusque dans leur entrée sur le marché du travail. À Glion, nous parlons de « l'esprit de Glion » - qui n'est autre que des valeurs chères à notre école, mais aussi à une industrie particulière, l'hôtellerie : la passion, l'humilité, l'esprit de famille et de solidarité,

le respect des autres et la persévérance -, qui naît quand vous êtes étudiant et qui perdure bien au-delà. Je crois en des valeurs universelles qui, je pense, sont bien incarnées par l'esprit de Glion que je mentionnais tout à l'heure, à savoir l'humilité, le respect des autres dans leurs cultures et dans leur religion, la solidarité, la responsabilité envers la société, la passion bien sûr et la persévérance. Je transmets ces valeurs au quotidien dans mes interactions avec les étudiants.

Je suis totalement consciente de nos libertés et je pense que dans le monde actuel, on les croit trop souvent acquises et normales, mais on oublie que ce n'est pas forcément le cas ailleurs. Je pense aussi que nos libertés doivent s'exercer dans le respect des autres et de leurs cultures. Nous avons plus de 80 nationalités sur nos campus, des jeunes de toutes

NOUS LEUR DONNONS LE PASSEPORT POUR ÊTRE DES CITOYENS DU MONDE.

origines et des quatre coins du monde. Parfois, pour certains, c'est la première fois qu'ils quittent leur pays et qu'ils étudient en Suisse. Notre devoir en tant qu'école est de leur permettre de bien vivre ensemble, de travailler ensemble, d'apprendre de l'autre parce que justement il est différent. Ceci a une signification toute particulière dans le contexte mondial actuel. Nous leur donnons le passeport pour être des citoyens du monde ».

Libero Zuppiroli

*Ingénieur des télécommunications
et docteur ès sciences physiques*

Dans les années 1980, Libero Zuppiroli a enseigné à l'École polytechnique de France. C'est à l'École polytechnique fédérale de Lausanne, où il a dirigé le Laboratoire d'optoélectronique des matériaux moléculaires, qu'il professe désormais depuis près de 25 ans. Nommé professeur émérite, il continue aujourd'hui à enseigner, à l'âge de 67 ans. Observateur attentif de la vie universitaire, il a publié en 2010 un petit livre intitulé : *La bulle universitaire, faut-il poursuivre le rêve américain ?*



« Je me considère avant tout comme un homme de terrain. Mon métier d'enseignant demande surtout de l'humilité, car les temps changent, et pour se rendre utile aux jeunes, il faut savoir se remettre continuellement en question. Être capable de montrer la joie que procure l'activité de pensée, transmettre une étincelle de cette joie, mobiliser les énergies d'un auditoire apathique, c'est là que réside mon influence. Plusieurs d'entre nous se souviennent en effet à l'âge adulte de l'influence de quelques professeurs, hommes ou femmes, qui nous ont marqués par leur exemple. Les connaissances qu'ils nous ont transmises sont souvent dépassées, et au fond avaient peu d'importance en soi. Mais ils/elles ont vaincu notre paresse et nos difficultés de concentration. Au vu de leur exemple, de leur autorité qui nous rassurait et de leur bienveillance, nous avons été incités à apprendre. Au moment favorable, ils sont venus poser les bonnes questions, ils nous ont vivement poussés à y réfléchir, ils nous ont mis en situation de penser par nous-mêmes, là où nous aurions préféré ne pas nous mouiller, demeurer extérieurs à cette discipline qui, a priori, ne nous faisait pas rêver.

Dans la pratique de mon enseignement, je m'inspire de valeurs fortes, universelles pour certaines, comme celles qui concernent la dignité et les droits humains, et plus relatives pour d'autres, comme les valeurs de la démocratie directe, que je partage avec les habitants de la Suisse. Mais

attention, enseigner ce n'est pas prêcher ! Il faut se méfier comme de la peste des aspects idéologiques des messages que l'on transmet : par exemple les scientifiques d'aujourd'hui ont parfois tendance à adhérer à une vision scientiste du progrès ; la techno-science qu'ils donnent à voir prétend représenter une vérité supérieure qui bientôt apportera le bonheur à l'humanité et résoudra

les problèmes de santé et d'environnement. Il ne faudrait pas oublier que la science, c'est le doute, et que porter un regard critique sur sa propre discipline est un moyen d'éviter l'imposture d'une science arrogante. De même, plutôt que de promouvoir la compétition et le leadership, je cherche à susciter autour de moi la collaboration.

J'ai été influencé par de nombreux maîtres du passé. Passionné par l'histoire des idées, j'ai fait de ces personnalités des amis et j'en parle dans mes cours. Parmi eux l'on trouve par exemple Denis Diderot qui, – dans l'introduction de l'Encyclopédie – déclare : « (...) Comme je me suis moins

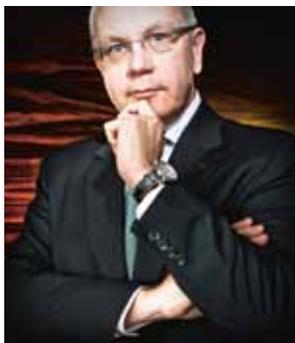
« CERTAINS PENSENT, DIT-ON,
D'AUTRES AGISSENT, MAIS LA VRAIE
CONDITION DE L'HOMME, C'EST
PENSER AVEC SES MAINS. »

proposé de t'instruire que de t'exercer, il m'importe peu que tu adoptes mes idées ou que tu les rejettes, pourvu qu'elles emploient toute ton attention. Un plus habile t'apprendra à connaître les forces de la nature ; il me suffira de t'avoir fait essayer les tiennes ». Un autre Denis, le penseur neuchâtelois de Rougement, fait aussi partie de ce groupe de personnalités amies, lorsqu'il dit notamment : « certains pensent, dit-on, d'autres agissent, mais la vraie condition de l'homme, c'est penser avec ses mains. » \

Michel Rochat

*Directeur général de l'École hôtelière de Lausanne
et de la Swiss School of Tourism and Hospitality (SSTH)*

Diplômé de HEC Lausanne et de l'École polytechnique fédérale de Lausanne, et œuvrant dans le métier depuis 20 ans, Michel Rochat a été enseignant, puis directeur d'école. Il est aux commandes de l'EHL depuis 2010, aujourd'hui sous le titre de CEO d'EHL SA, dont il était membre du Conseil de fondation depuis 2003. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration du Lausanne Hospitality Consulting (LHC), d'Emirates Academy, de Leysin American School et du Conseil du tourisme (Suisse Tourisme).



Je crois en des valeurs universelles, que je défends et que j'applique personnellement au sein de notre organisation. Ce sont des valeurs fondamentales, telles que le Respect, la Responsabilité, l'Excellence, l'Ouverture et l'Innovation. En combinaison, celles-ci évoquent le sens des affaires et de l'éthique qui sont des valeurs capitales. Toutes ces valeurs sont empreintes de l'esprit de l'hospitalité, le cœur de métier que nous transmettons aux étudiants et qui s'exprime au quotidien dans le comportement de nos collaborateurs. Mais

ces valeurs impliquent également une grande considération pour les différences locales et culturelles. En effet, avec plus de 90 nationalités représentées parmi nos étudiants, un staff multiculturel et des relations internationales avec des institutions académiques et avec l'industrie des métiers de l'accueil, il est indispensable de respecter les différences culturelles et de rester ouvert aux autres.

« Mon rôle de CEO de l'EHL SA me confère naturellement de l'influence sur les activités de nos deux institutions, l'École hôtelière de Lausanne (EHL) et la Swiss School of Tourism and Hospitality (SSTH) de Passugg, et par conséquent sur nos étudiants qui, à leur tour, influenceront les secteurs de l'accueil et du tourisme dans le futur. L'EHL est reconnue comme un benchmark mondial dans le domaine de l'enseignement du management des métiers de l'accueil, donc nous avons de par ce fait une influence indirecte sur le secteur.

L'influence représente pour moi l'opportunité d'apporter ma pierre à un édifice déjà largement reconnu et respecté. L'influence est une responsabilité et un devoir de construire l'avenir de nos écoles, de continuer à développer la qualité de l'enseignement qui est à l'origine de leur renommée, et d'insuffler l'esprit d'entreprise et la quête incessante de la qualité. Notre philosophie d'enseignement, basée sur ce que nous appelons « l'art et la science de l'hospitalité », ainsi que la diversité et complémentarité des programmes offerts aux étudiants, enrichissent l'éventail des offres académiques et exercent une influence sur les modèles d'enseignement supérieur. Notre mode de fonctionnement, un partenariat entre le public et le privé, pourrait bien être précurseur pour influencer les modèles éducatifs.

Dans le cadre de l'enseignement, je mesure mon influence par la réussite des étudiants. Ma priorité, partagée par notre Faculté et l'ensemble des collaborateurs, est de favoriser le développement personnel et professionnel de nos étudiants. L'influence sur les étudiants, c'est la capacité à insuffler de l'ambition, l'esprit d'innovation, et la passion du métier, pour qu'ils puissent se réaliser professionnellement et personnellement.

La liberté est d'abord un privilège que nous savourons. Dans les milieux académiques, la liberté de pensée et d'expression est une valeur fondatrice qui nous pousse à innover et se renouveler. Mais au-delà de cette liberté, il faut être conscient de l'influence que nous exerçons. L'influence implique une certaine

**L'INFLUENCE IMPLIQUE UNE CERTAINE
ÉTHIQUE, ET NÉCESSITE DE S'IMPOSER
SOI-MÊME DES LIMITES POUR
PROMOUVOIR LA LIBERTÉ DES AUTRES.**

éthique, et nécessite de s'imposer soi-même des limites pour promouvoir la liberté des autres. J'encourage de manière très concrète l'inspiration artistique et culturelle des étudiants et collaborateurs. Je tiens particulièrement à stimuler le plaisir de la lecture qui semble moins présente auprès des jeunes. Au sein de l'institution, le développement des comités étudiants leur permettant d'exprimer leurs passions pour la musique ou les arts, les voyages ou les échanges académiques, les opportunités de formation continue, de participation active et l'implication directe dans la vie de l'institution sont des exemples concrets qui favorisent l'ouverture d'esprit de chacun et tissent des liens forts au sein de toute la communauté EHL.» \

Norbert Foerster

Directeur général de l'Institut international de Lancy

Norbert Foerster a suivi des études de psychologie à Bonn en Allemagne, puis a travaillé dans un centre pour enfants et a dirigé une institution d'aide à la jeunesse. C'est en 1998 qu'il a pris la direction du Collège Marie-Thérèse au Grand-Lancy - institution créée en 1903 par la communauté des sœurs Saint-Joseph de Lyon - et qui continue depuis 2001, sous son nouveau nom : Institut international de Lancy. Il est également Président de la Fédération suisse des écoles privées.



« Au cours de ma carrière, j'ai travaillé dans différentes institutions, qui avaient comme point commun le travail avec les enfants, les parents et les enseignants. Je me suis très tôt intéressé au bilinguisme, concept qui me tient à cœur – mes enfants sont bilingues (français/allemand) et mes petits-enfants aussi, voire trilingues – Cette ins-

« L'INFLUENCE SE MANIFESTE DANS
LES VALEURS DONT NOUS TÉMOIGNONS
ET QUE NOUS TRANSMETTONS
AUX GÉNÉRATIONS FUTURES. »

piration a nourri ma réflexion dans toutes les facettes du développement de l'IIL. J'ai ainsi proposé aux équipes d'introduire une section anglaise/internationale, en plus du système éducatif français, et de compléter notre offre éducative avec un programme bilingue.

Tout au long de mon parcours professionnel, on m'a souvent fait remarquer que je suis spontanément attentif au développement de l'enfant. Il est vrai que lorsque je vois un jeune, j'imagine immédiatement ce qui pourrait rendre sa vie à l'école plus agréable et comment l'aider dans son développement personnel, ce qui l'amènera à sa réussite scolaire et professionnelle. L'influence sur la

vie de l'école, l'enseignement et l'encadrement peut également prendre d'autres visages comme le soin apporté à la structure de la journée pour les élèves et les collaborateurs, à l'architecture ou à la structure des salles. De nombreux éléments sont à ma disposition pour améliorer favorablement la vie à l'IIL.

La principale caractéristique de l'influence d'un directeur d'école est de se faire sentir à très long terme : les décennies sont les périodes à prendre en compte. Plus que des connaissances ou des techniques, ce sont des valeurs profondes telles que le respect ou l'ouverture d'esprit qu'il faut inculquer tout au long du parcours scolaire. Dans le domaine de l'éducation, l'influence se manifeste dans les valeurs dont nous témoignons et que nous transmettons aux générations futures. Ma vision de l'enseignement se reflète dans mes choix stratégiques. Cette vision, je la partage avec mes équipes, avec lesquelles est menée une réflexion sur les objectifs et les formes de l'enseignement du 21^e siècle. Je peux dire que cette vision partagée est aujourd'hui une réalité. Ainsi, notre école peut se targuer d'être la première école en Suisse à avoir intégré la technologie iPad dans les apprentissages, et ce, à tous les niveaux : primaire et secondaire. Cette démarche nous permet d'individualiser l'enseignement tout en évoluant dans un univers devenu collaboratif. Elle aura une influence sur la vie future de nos élèves et nous nous en réjouissons.

Une école privée comme l'Institut international de Lancy, 3^e plus grande école privée du canton de Genève, doit garantir une excellence académique, mais aussi être attentive au développement des enfants de tous âges. Nous nous devons également de bouger, progresser, en ayant un œil sur l'avenir, car les enfants qui arrivent à l'école à 3 ans en 2015, la quitteront en 2030 pour se retrouver dans un environnement de travail bien différent et avec des défis insoupçonnés à relever. Beaucoup de nos plus jeunes élèves verront l'arrivée du 22^e siècle... » \

Yves Thézé

Directeur général du Collège du Léman

Yves Thézé est dans le métier depuis près de 43 ans. C'est en 1972, en tant qu'assistant de français dans un collège anglais de Manchester, qu'il découvre le monde de l'éducation. Par la suite, il débute une carrière internationale comme Directeur du Lycée franco-australien de Canberra, qui le mènera ensuite au Canada et aux États-Unis. Il est, depuis 2011, Directeur général du Collège du Léman.



«J'espère avoir de l'influence! Aussi petite soit-elle, et c'est d'ailleurs là l'intérêt de travailler dans une école. Notre rôle d'éducateur consiste, en effet, à offrir à des élèves jeunes et adolescents un environnement les rendant capables de prendre leur autonomie, de devenir indépendants et surtout maîtres de leur choix. L'école est le moment où l'on est ouvert aux apprentissages, à la découverte du monde, et où l'aspect social joue un rôle très important ; c'est le lieu où peu à peu nous façonnons notre personnalité. C'est donc probablement le domaine le plus sensible où nous pouvons avoir de l'influence en tant qu'adulte sur la vie de futurs adultes. Cette influence est cependant difficile à quantifier car elle varie énormément d'une personne à une autre selon que votre personnalité peut ou non inspirer des jeunes en formation. Il est cependant indéniable que cette influence a tendance à diminuer, car les élèves peuvent acquérir ces savoirs par d'autres moyens, notamment grâce à l'apport des nouvelles technologies. Il est possible de mesurer l'influence que nous avons en qualité d'éducateur sur les étudiants ou l'auditoire à la fois pour la dynamique au sein du groupe lorsque vous animez une classe et aussi par l'intérêt que vos propos suscitent. Le temps de concentration chez les adolescents ou les élèves étant sensiblement réduit, on peut très vite deviner si l'intérêt de notre cours est réel.

L'influence par les valeurs me semble également très importante, dans un monde où les repères ont tendance à disparaître au vu d'un certain nombre d'éclatements familiaux ou de déménagements tout au long de la jeunesse. Je crois, en effet, en des valeurs universelles que sont la justice, la liberté d'expression, le respect, l'honnêteté, la tolérance et la loyauté. Ces valeurs doivent exister quelles que soient les spécificités culturelles d'un pays et j'insiste souvent sur l'importance de

ces valeurs en disant aux élèves que lorsque la tempête arrive, ce sont nos valeurs qui nous aident à rester debout. Je profite des assemblées pour leur parler de ces valeurs et également des événements importants à travers le monde : l'attaque du 11 septembre, la mort de Nelson Mandela il y a un an, ou encore les attaques terroristes en France plus récemment, nous ont donné l'opportunité à nous éducateurs d'insister sur l'importance de ces valeurs, de les partager et de développer auprès de nos élèves l'importance du rôle qu'ils auront à jouer, plus tard comme adultes, pour défendre ces valeurs. Nous avons un rôle d'exemple à jouer et j'ai toujours essayé de combattre

les injustices et les discriminations : chaque élève a le droit à la même considération.

Indéniablement, un des objectifs de l'école est de donner des outils pour comprendre et se positionner dans ce monde où nous sommes parfois submergés par la quantité d'informations. L'information est de plus en plus rapide, très souvent partielle et donc partielle, car elle a d'abord pour intérêt premier d'attirer l'attention du lecteur. Il nous faut donc donner aux élèves la capacité de prendre du recul pour avoir un œil critique sur les événements et les courants de pensée. Dans un monde où

IL N'Y A PAS D'INFLUENCE SANS PASSION ET SANS ENGAGEMENT !

plusieurs milliards d'hommes luttent pour profiter d'une valeur essentielle qui s'appelle la démocratie, trop peu d'élèves sont conscients de la chance qu'ils ont d'être libres. Alors oui, je pense que l'école, en apportant les outils d'analyse, l'esprit de synthèse, en développant une capacité de recul, devient un lieu de formation aussi bien dans la formation initiale que dans la formation continue. La vie est un voyage au cours duquel nous ne cessons d'apprendre, parce des personnes ont une influence sur nous par leur actes ou leurs mots. J'espère donc avoir eu une influence si minime soit-elle par ma passion, mes valeurs et les innovations, dans ma direction d'écoles à travers le monde. Il n'y a pas d'influence sans passion et sans engagement !» \

Alain Moser

Directeur général de l'École Moser

Alain Moser a une licence en économie politique de l'Université de Genève et a suivi une formation au TECFA de l'Université de Genève, unité active dans le domaine de la technologie éducative, faisant partie de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation. Il a repris la direction de l'École Moser de Nyon en 1996 et la direction générale en 2001, puis ouvert une école à Berlin en 2005.



« Le fait de diriger, de devoir prendre des décisions, a une influence sur le devenir de notre école et sur son évolution. L'École Moser a beaucoup grandi, mais reste de taille humaine. Nous avons 3 campus : Genève 610 élèves, Nyon 400 élèves et Berlin 300 élèves, cela permet de connaître tout le monde, d'avoir une proximité aussi bien avec les élèves que leurs parents, ainsi que les collaborateurs. L'influence est un terme que je n'aime pas beaucoup, il sous-entend un ascendant sur une autre personne. Éduquer, apprendre, comprendre, former, penser, réfléchir, voilà des termes qui correspondent à mon sens beaucoup mieux au domaine dans lequel je travaille. Je ne cherche pas à influencer, mais à donner un cadre

**C'EST LE TEMPS QUI MANQUE...
LA LIBERTÉ C'EST LE TEMPS.**

propice à l'épanouissement de chacun et permettre à mes élèves de se réaliser. Nous ne proposons que le diplôme de la « Maturité suisse », qui est aujourd'hui le plus difficile, mais aussi le plus complet en termes de culture générale. Il y a 13 domaines évalués pour l'obtention du diplôme et cela permet aux élèves de choisir une spécialisation à l'Université, sans avoir besoin de faire des choix durant cette

première phase d'apprentissage. Alors, oui, le choix du diplôme a une influence sur les possibilités qui vont s'offrir aux élèves et de ce fait sur la suite de leur formation.

Les événements du monde dans lequel grandissent nos enfants, nos élèves, ont aussi une influence directe sur l'école et l'obligent à adapter les contenus, à repenser l'enseignement. À la lumière des récents événements, plus que jamais, il faut faire un effort d'explication : la philosophie nous aide, l'histoire, l'histoire des religions, l'éthique ; toutes ces matières doivent être mobilisées pour éviter la simplification et la démagogie. Une des valeurs essentielles de notre école est le respect et j'entends par là transmettre un référen-

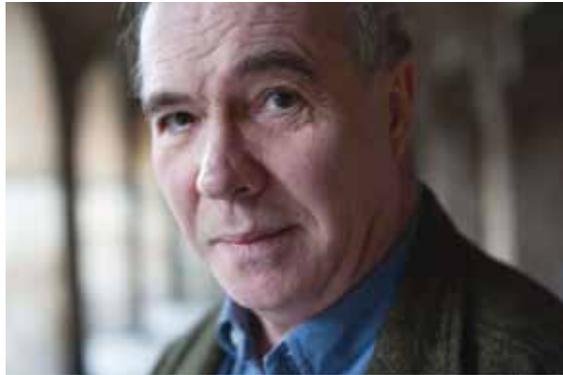
tiel de règles de vie en société. Développer les compétences sociales. Contribuer à l'éducation sans se substituer aux parents et éveiller la conscience et la responsabilité citoyenne. Plutôt que d'influencer, face aux enjeux, je préfère innover et créer du lien pour « faire ensemble ».

J'ai la chance de travailler dans une entreprise familiale. Ma sœur travaille avec moi, et mon frère et moi-même sommes actionnaires de l'école. Je suis donc très libre, mais cela est très relatif, car cette posture vis-à-vis de ma famille, du nom de l'école, implique beaucoup de responsabilités et d'obligations, une déontologie irréprochable. Mon but est d'essayer de la transmettre avec ses valeurs, dans une vision à long terme. Je fais attention à tout ce que j'entreprends en soumettant mes projets au conseil d'administration, à ma famille. Je n'ai pas besoin de plus de liberté car j'organise et planifie mon temps comme je le souhaite, mais avec plus de 200 collaborateurs et 3 écoles, les responsabilités sont conséquentes et cette liberté est pour l'instant bien relative ! C'est le temps qui manque... La liberté c'est le temps ».

Pascal Engel

Professeur de philosophie à l'Université de Genève

Pascal Engel enseigne depuis 40 ans. Il est professeur de philosophie à l'Université de Genève et directeur d'études à l'EHESS, Paris. Il est ancien élève de l'ENS rue d'Ulm, agrégé de philosophie, et a enseigné dans de nombreuses universités. Il est l'auteur d'ouvrages sur la philosophie de la logique, de l'esprit, du langage et de la connaissance, parmi lesquels *La norme du vrai*, *La dispute*, *Philosophie et psychologie*, et *Les lois de l'esprit*.



succès est fondé sur un malentendu. La seule «influence» en fait qu'il faille avoir, c'est sur soi-même.

Avoir de l'influence suppose de conquérir un univers de nos jours essentiellement médiatique, hostile au savoir, ou de s'engager politiquement. Je suis aux antipodes de cet univers, je me sens un «clerc» au sens de Benda, un fonctionnaire de la

«Je suis un professeur de philosophie. Si par «influence» on entend recevoir l'adhésion d'un nombre important de gens, en sorte qu'ils partagent votre opinion ou que vous puissiez avoir un impact sur leur comportement – le genre d'influence qu'ont les publicitaires, les hommes politiques ou les guides religieux – non seulement je n'ai aucune influence de ce genre, mais c'est aussi le contraire même de ce que j'attends

LA SEULE « INFLUENCE »
EN FAIT QU'IL FAILLE AVOIR,
C'EST SUR SOI-MÊME.

de mon métier et de mon travail. Si avoir de l'influence c'est conduire les gens à croire certaines choses, je ne cherche pas à en avoir. Je cherche à ce que ceux qui m'écoutent ou me lisent apprennent et comprennent des choses et apprennent à exercer leur raison, non seulement en général, en tant qu'individus critiques et responsables, mais aussi dans le domaine très abstrait des idées et des concepts, des problèmes et théories philosophiques.

Par définition, cet objectif suppose de l'abstraction, du raisonnement, la capacité à y penser deux fois plutôt qu'une, le refus de la réaction immédiate et émotionnelle, mais aussi le refus d'adopter quelque vision religieuse que ce soit. Au mieux, s'il écrit des livres, un philosophe peut espérer avoir une influence – au bon sens du terme – posthume. Mais comme chacun doit avant tout penser par soi-même, tout

raison. Or la raison est universelle, et n'appartient à personne. Si on veut la faire partager, on doit, dans une certaine mesure, s'effacer comme individu. Il y a des soi-disant philosophes qui ont envie d'avoir, et ont, de l'influence dans l'univers. Ils se réclament du rôle traditionnel de l'intellectuel comme guides pour les masses et essaient de cultiver l'image du penseur génial et solitaire. C'est aux antipodes de ce que à quoi j'aspire. Mais plus on veut toucher de gens, moins le message doit être difficile et complexe. Or la seule dignité de l'intellectuel, et encore plus du philosophe, est d'essayer de montrer que les choses doivent être difficiles et complexes. Cela ne veut pas dire non plus qu'il doive être obscur. Au contraire, il doit être clair. Mais être clair sur des choses difficiles ne vous rend pas pour autant populaire. Je n'espère pas ouvrir des esprits déjà fermés. Mon enseignement vise à éduquer des gens qui ont déjà fait un pas vers la maturité intellectuelle. Je n'ai pas envie non plus de la tour d'ivoire. Il m'arrive de me mêler de sujets touchant la sphère publique, mais je déteste l'idée que je pourrais devenir connu uniquement pour cela.

Je peux mesurer ce que je transmets par les moyens usuels des enseignants. Mais je ne reçois souvent la réponse que des années après, quand les étudiants me disent qu'ils se rappellent mes cours. Il est absolument contradictoire avec mon métier et mon enseignement de défendre des spécificités culturelles. Les seules valeurs sont universelles, et je suis toujours étonné du fait que nombre de gens refusent d'exercer leurs libertés ou se livrent à la servitude volontaire. Je suis aussi conscient du fait que je ne suis pas libre de faire tout ce qui appartient à mon métier : partout l'autorité et l'autonomie des universitaires est menacée, à commencer par eux-mêmes.» \

Mark Schumacher

Directeur du MAS en Management du luxe à la Haute école de gestion

Diplômé en économie d'entreprise de la HES, Mark Schumacher a ensuite travaillé pour le Swatch Group de 1986 à 1996, comme manager nouveaux produits, et a notamment dirigé pendant 3 ans les activités opérationnelles et le marketing pour les JO 1996 d'Atlanta. Il a par la suite œuvré dans le groupe LVMH durant six ans, puis est devenu, en 2005, consultant indépendant, et a pris la direction du MAS en Management du Luxe à la HEG en mai 2014.



« Aujourd'hui j'ai 55 ans, j'ai un long parcours dans le luxe et l'horlogerie. J'aime beaucoup mon nouveau métier, auquel je n'étais pas du tout destiné de prime abord. Si vous m'aviez demandé, 30 ans en arrière, si je voulais finir ma carrière à la HEG, je vous aurais répondu : jamais ! Mais aujourd'hui, je trouve cela très logique et satisfaisant, parce que toutes mes expériences, les connexions et la compréhension des marques, du marché, je peux les mettre à disposition des étudiants. Mon influence

c'en est une tout autre de savoir l'expliquer, le mettre à disposition, le transmettre. C'est là, que se trouve la véritable possibilité d'avoir une influence. C'est cette capacité de faire, la manière dont vous transmettez la connaissance et elle seule, qui démarque le « prof » d'un « facilitateur de connaissances ». C'est ce qui crée l'étincelle chez les étudiants, qui va faire qu'ils vont creuser davantage, des hypothèses qui n'étaient pas évidentes au premier abord.

Mon côté suisse alémanique fait que je suis très cartésien, je suis extrêmement attaché à la qualité dans tout ce que je fais. On dit de moi que je suis perfectionniste : je suis exigeant tant dans la pensée que dans les actes. J'ai horreur des approximations. « Quoi que vous fassiez, faites-le bien (...), allez jusqu'au bout de votre démarche, ne vous arrêtez pas dans les facilités superficielles car le monde en regorge déjà à volonté ». Ce que je rencontre souvent avec la génération Y, c'est qu'ils pensent savoir beaucoup sur tout, mais au fond ne connaissent pas grand-chose, ils ne vont pas en profondeur.

L'ANARCHIE EST ÉGOÏSTE ET INDIVIDUALISTE, TANDIS QUE LA LIBERTÉ EST PROGRESSIVE

se situe entre autres par rapport à l'enseignement que je donne - que ce soit dans mon propre MAS, notamment sur le choix des thèmes et matières - tout autant qu'au sein d'autres programmes ou écoles, mais également dans ma façon d'expliquer les matières et/ou par la façon dont je peux faire voir aux jeunes professionnels les passerelles entre les points-clé d'un sujet, par rapport à un autre - ce que j'appelle ma capacité de « to connect the dots »-.

En règle générale, notre capacité d'avoir une influence est en corrélation directe avec l'engagement d'excellence visée, l'honnêteté intellectuelle prouvée et la compétence maintes fois démontrée, parfois au pied levé, face aux questions des participants à un cours. Et surtout, de savoir leur parler en se faisant comprendre ou en leur donnant accès à ces concepts complexes avec des mots simples. Donc, on ne peut ni la revendiquer, ni l'imposer. C'est une chose de savoir beaucoup,

Ma philosophie, c'est que la plupart des gens confondent la liberté avec l'anarchie. Il y a des règles universelles dans l'éducation, le travail, la société. L'anarchie est égoïste et individualiste, tandis que la liberté qui est progressive, vous permet de ne pas vous attacher à des dogmes. Aujourd'hui, je m'offre la liberté de tout questionner, d'analyser le luxe, car les codes qui étaient valables il y a 5 à 10 ans sont obsolètes actuellement. Les règles évoluent, il ne faut pas rester sur ses acquis académiques ou des modèles anciens - qui avaient leurs raisons d'être dans un contexte passé donné -, mais qui, aujourd'hui, ne sont plus appropriés.

Je crois que la méthode d'enseignement la plus naturelle est celle qui se met spontanément en place dans un cours et qui sait s'adapter à l'idiosyncrasie d'apprentissage d'un groupe d'étudiants. Les cours passent et ne se ressemblent donc pas car chaque leçon est un subtil mélange entre votre style d'enseignement, votre personnalité tant intellectuelle qu'émotionnelle, et de l'autre côté, le sujet en question, certains étant plus libres que d'autres et l'auditoire avec lequel vous « travaillez ».

Frédéric Kohler

Président du Conseil de HES Kalaidos Romandie et Directeur de l'ISFB

Licencié en droit et sciences de l'éducation, Frédéric Kohler a commencé sa carrière comme Professeur des écoles en 1983. Dès 1988, il se tourne vers la formation pour adultes et exerce le métier de formateur informatique pendant plus de 10 ans. Après une formation de coach, il devient responsable formation notamment pour Pictet puis BNP Paribas Suisse. Il est aujourd'hui Directeur général de l'Institut supérieur de formation bancaire, Président du Conseil de la HES Kalaidos Banque & Finance, chargé de cours pour HEG Genève et journaliste au sein de l'AJS. «Après plus de 30 ans passés dans la formation professionnelle, j'allie aujourd'hui une certaine expertise, une expérience certaine et une grande passion. J'arrive pour autant assez facilement à en faire abstraction et reste ainsi toujours en mesure de capter les signaux faibles de mon univers professionnel et de les intégrer en permanence à ma réflexion. Tenant du «pas de côté» dans mon observation des phénomènes économiques ou sociaux, facilement iconoclaste, je suis perçu par mes pairs comme un leader d'opinion, un poil -à gratter- atypique dans le domaine de la gestion des compétences en général et celui des compétences bancaires en



Elena Budnikova

seulement Piaget ou Freinet ont démontré depuis fort longtemps les limites en termes d'efficacité d'un tel système, mais il est tout à fait inopérant avec les adultes. Car pour l'adulte en formation, la notion de contrainte ou d'autorité est impensable. Spécialisé dans la formation professionnelle continue, j'ai donc banni les notions d'enseignement ou d'enseignant de mon vocabulaire au profit des

termes d'andragogie, d'intervenant, de coach, de moniteur ou de formateur. Non seulement, cette approche est plus efficace en termes d'apprentissage, mais elle permet d'apporter une réelle valeur ajoutée par rapport aux «enseignants virtuels» que sont aujourd'hui les MOOC sur Internet ou les «tutos» gratuits de YouTube. Je mesure donc mon influence non pas à l'aune d'un hypothétique savoir transmis, mais à ma capacité à mettre en réflexion et en action mes interlocuteurs.

La carte n'est pas le territoire... dit le philosophe ; il n'y a donc pas de vérité objective, mais uniquement une forme d'intersubjectivité. Ainsi mes actions sont-elles guidées par des valeurs fortes, c'est-à-dire ma propre subjectivité, mes croyances. Cependant, je ne cherche jamais à imposer ou même à transmettre ces valeurs, car je ne pense pas avoir une quelconque mission messianique ni détenir la vérité. Je ne mesurerai donc pas mon influence au nombre de personnes converties, car contrairement à certains, je préfère avoir raison seul que tort avec tout le monde. Il me plaît plutôt de défendre en permanence, de challenger mes croyances en les confrontant à celles des autres et en priorité à celles de mes pairs. Ces échanges, ces accords ou désaccords, façonnent à leur tour mes nouvelles croyances, ma nouvelle subjectivité. Stimuler la réflexion de l'autre est l'essence même de mon engagement dans le développement des compétences. Je préfère toujours avoir contribué à l'émergence d'un point de vue contraire, plutôt que ne n'avoir pas réussi à faire réfléchir un de mes partisans. Le questionnement est certainement le meilleur moyen d'accéder à la remise en cause, et de la remise en cause naît le changement, chez l'autre comme chez soi-même. Concernant votre question sur la liberté, juste trois mots : Je suis Charlie ! Quant à ouvrir l'esprit de mon auditoire ; d'un point de vue artistique, clairement non... Je suis ignare et hermétique à l'art. Cependant, j'espère, je crois, contribuer au développement de la conscience de mes interlocuteurs dans les domaines philosophique, économique et social, voire sociétal.» \

JE PRÉFÈRE AVOIR RAISON SEUL QUE TORT AVEC TOUT LE MONDE

particulier. Privilégiant la qualité à la quantité, je ne cherche pas à avoir un impact auprès de plus de personnes, mais un plus grand impact ou un impact plus rapide sur mes pairs et mes partenaires. Il m'arrive fréquemment d'avoir raison trop tôt et comme je suis un passionné, je suis parfois frustré de ne pas avoir été capable de faire partager mes positions... un comble pour un andragogue. Car j'ai cessé de me considérer comme un enseignant, il y a 25 ans. L'enseignement n'est qu'une méthode d'acquisition des savoirs qui repose sur un modèle hiérarchique, où un «sachant» délivre des connaissances à des ignorants. Ce modèle est celui de la pédagogie, c'est-à-dire celui utilisé avec les enfants. Dans un tel système vertical, la notion de leadership d'influence n'a pas de place ou est alors purement artificielle, puisque l'autorité sur laquelle ce leadership d'influence repose est institutionnalisée ; il est dans ces conditions très aisé d'influencer un auditoire. Cependant, non

Stéphane Garelli

*Professeur d'économie et de compétitivité internationale
à l'Université de Lausanne et à l'IMD*

Depuis 30 ans, Stéphane Garelli est professeur de compétitivité mondiale à l'IMD et à l'Université de Lausanne. Il est considéré comme une autorité mondiale en la matière, ayant été un des pionniers de ce nouveau domaine de l'économie et ayant fondé le Centre pour la compétitivité mondiale. Stéphane Garelli, qui a été Directeur général du World Economic Forum et des réunions annuelles de Davos, a travaillé avec plusieurs grandes entreprises internationales et a été notamment le président de la FF Holding financière et bancaire Sandoz. Il est actuellement président du journal *Le Temps* et membre de nombreuses associations économiques dans le monde entier. Il fut aussi élu à l'Assemblée constituante du canton de Vaud (Suisse).



«J'ai probablement de l'influence, même si l'éducation ou les médias sont par essence des métiers d'influence. La question est de savoir si cette influence est positive pour la société, pour les personnes, et si elle survit au test du temps qui passe. Peut-être que la vraie influence est comme la culture : ce

**LE MIEUX EST D'INCARNER
SOI-MÊME CE QUE L'ON DIT ET DE
CONVAINCRE PAR L'EXEMPLE.**

dont on se souvient une fois que l'on a oublié tout le reste... Je ne crois pas en avoir besoin davantage. Je pense qu'il est préférable de se concentrer sur la qualité. J'ai toujours des doutes par rapport à ceux qui multiplient à l'infini leurs contacts sur les réseaux sociaux. Combien de relations peut-on gérer «correctement», et donc influencer dans

la discussion ? Robin Dunbar, anthropologue à l'Université d'Oxford, a fait des recherches à ce sujet : le chiffre est 150 et semble se retrouver dans plusieurs structures humaines de base (villages préhistoriques, armée, etc.). Il est donc préférable de se concentrer sur quelques personnes clés qui, elles-mêmes, relayeront le message plus loin.

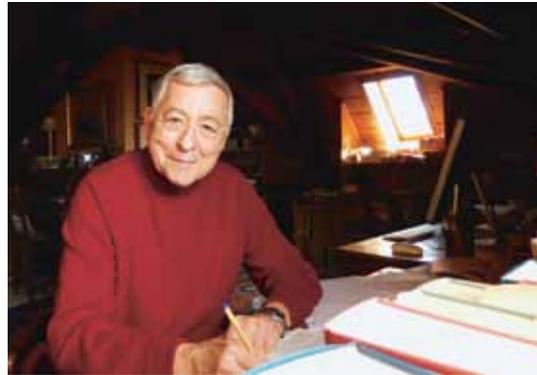
Le temps qui passe est effectivement le meilleur indicateur de ce qui «reste». La vraie influence est de se glisser dans le mental des étudiants et de faire que vos propres idées se fondent avec les leurs et les aident à mieux penser par eux-mêmes. Je suis convaincu qu'il y a effectivement des valeurs universelles sans lesquelles tout enseignement est impossible : liberté de pensée et d'expression, respect des autres, de leurs croyances, de leurs origines, etc. Puis il y a des valeurs où il est plutôt nécessaire de persuader : âpreté au travail, modestie, imagination, etc. Finalement, le mieux est d'incarner soi-même ce que l'on dit et de convaincre par l'exemple.

Je dirais sans forfanterie, que mon but est de contribuer à une meilleure compréhension à l'égard de la matière que j'enseigne. Mon domaine – la compétitivité internationale des nations et des entreprises – étant relativement récent, il y est plus facile de faire œuvre de pionnier et de faire avancer les idées, que dans des savoirs plus classiques où il existe une foule d'intervenants. Je suis parfaitement conscient de ma liberté, des nombreuses libertés que nous avons dans nos démocraties avancées. Pourrions-nous les défendre ? Le vrai défi est que la nouvelle génération soit consciente de ce riche patrimoine dont elle hérite et qu'elle contribue à l'accroître dans le futur. Plutarque a dit : «L'esprit d'un enfant n'est pas un réceptacle que l'on remplit, mais une flamme que l'on avive» – tout est là ! \

Etienne Grisel

Professeur de droit à l'Université de Lausanne

Etienne Grisel a enseigné le droit pendant 40 ans, dont 38 à plein temps. Outre une licence en droit à l'Université de Lausanne, sa formation a compris une année de recherche à l'Institut Max Planck de Heidelberg, la publication d'une thèse de doctorat, un diplôme postgrade de la Faculté de droit de Harvard et un brevet d'avocat.



« Ayant enseigné pendant plus de 40 ans devant des auditoires de 200 étudiants ou davantage, je conçois difficilement n'avoir eu aucune influence sur eux, du moins dans mon domaine d'enseignement. Comme ce dernier touche les institutions politiques, leur histoire, leur fonctionnement, leurs qualités et leurs défauts, j'imagine que les développements dont ils font l'objet ont marqué certains auditeurs. Cet impact est peut-être plus fort encore lorsqu'il s'agit des droits de l'homme et des valeurs démocratiques, qui concernent de près les individus dans leur relation avec l'Etat et la société.

En soi, l'influence sur autrui n'est pas l'objectif de l'enseignement, quand bien même elle est inévitable dans une institution éducative. Celle-ci ne doit en aucun cas servir à l'endoctrinement, et les professeurs devraient veiller à ne pas exercer d'influence excessive sur leurs étudiants. Cela suppose une éthique exigeante, qui incite l'enseignant à ouvrir l'esprit de son auditoire plutôt qu'à influencer sa pensée. L'influence la plus légitime est sans doute celle qui peut s'exercer à travers les écrits, notamment les ouvrages scientifiques, voire les médias. Les écrits scientifiques, qui mettent en lumière les enjeux des questions politiques ou juridiques posées à la société, peuvent favoriser des décisions plus éclairées.

L'influence exercée sur les étudiants n'est évidemment pas mesurable, sauf par le hasard d'une conversation ou d'une publication. Communiquer le savoir ne s'identifie pas à une action de prosélytisme, qu'il serait d'ailleurs impossible de quantifier avec certitude. Mieux vaut transmettre la faculté de penser et d'exercer un métier avec compétence et rigueur.

Dans le domaine des sciences humaines, notamment dans celui du droit constitutionnel, c'est-à-dire du droit politique, il est impossible d'enseigner sans défendre des valeurs particulières. Celles-ci sont naturellement assez personnelles. Cependant, il convient d'exposer les vues contraires à celles de l'enseignant, de relever que ce dernier peut être seul de son avis et que les opinions les plus diverses sont défendables. Il

ne s'agit donc pas de propager ou de défendre des convictions, mais de les exposer d'une manière aussi objective que possible et de les opposer aux idées contraires. L'enseignement n'a de valeur que s'il est clair. Telle est même la qualité primordiale qu'il convient de lui donner. Cela seul peut conduire à une meilleure compréhension des sujets traités, qui ne sont ni simples ni susceptibles d'être vulgarisés, mais doivent être rendus accessibles à la majorité du moins.

La liberté dont jouissent les enseignants dans notre pays est aussi large qu'il est raisonnablement possible. Le professeur choisit à son gré, dans les limites de la matière qui lui est confiée, les sujets sur lesquels il insiste et peut exposer ses vues avec une grande latitude. C'est pour cette raison qu'un strict respect de la déontologie, de l'objectivité et de la rigueur

L'INFLUENCE, ELLE PEUT SE RÉVÉLER (...), SANS QUE LES INTÉRESSÉS EN AIENT ÉTÉ IMMÉDIATEMENT CONSCIENTS.

leur scientifique est indispensable. Le but de l'enseignement est certainement d'ouvrir l'esprit des étudiants. Ceux-ci sont cependant plus ou moins réceptifs à l'instruction qu'ils reçoivent. D'autres facteurs peuvent intervenir, comme la dimension du groupe. Mais l'essentiel demeure la qualité de la relation pédagogique, qui dépend aussi bien des étudiants que des enseignants. Quant à l'influence, elle peut se révéler parfois à long terme, sans que les intéressés en aient été immédiatement conscients.» \

DES IDÉES EN RÉSERVE

Entretien avec TIBÈRE ADLER
directeur romand d'Avenir Suisse



Elena Budnikova

TIBÈRE ADLER

Avenir Suisse est, comme on le sait, un authentique think tank qui produit de manière systématique quantité d'études et de rapports depuis sa création en 1999. Les travaux de ce laboratoire d'idées 100% helvétique et libéral, se concentrent sur « les grandes tendances qui façonnent le futur du pays », essentiellement dans les domaines économiques, sociaux et politiques internes. Jusqu'au mois de juin dernier son bureau romand, installé à Genève, était incarné par le pétillant Xavier Comtesse et ce, depuis près de 15 ans. Tibère Adler lui a succédé en juin 2014. Le domaine que connaît particulièrement bien le successeur de Xavier Comtesse, c'est bien entendu celui des médias. Très vite après son brevet d'avocat, Tibère Adler décroche la direction des services juridiques et des relations sociales du groupe Edipresse avant d'entrer dans le tout premier cercle de Pierre Lamunière, comme directeur général du groupe. Son prédécesseur s'estimait « doué pour les démarrages », Adler va consolider. Après 20 ans de management d'une structure dont le premier rôle est de relayer le débat d'idées, c'est donc un cran en amont qu'il se place aujourd'hui, comme responsable d'un fournisseur d'idées (Denkfabrik).

Quelle est la place des think-tanks aujourd'hui ?

Les think-tanks jouent un rôle très important dans nos sociétés et ce n'est pas un hasard si leur nombre est passé de moins de 10 en 1945 à 6681 en 2014, selon le dernier rapport des équipes du professeur Jim McGann de l'Université de Pennsylvanie. Nous sommes d'ailleurs très fiers d'être parmi les deux seuls suisses, avec le World Economic Forum, à y figurer à nouveau cette année, au rang des plus importants think-tanks d'Europe de l'Ouest. Il est également très intéressant de voir les pays émergents se doter de cet outil. Par exemple la Chine, avec 429 laboratoires d'idées, se place au second rang derrière

NOTRE ADN C'EST LA PROSPECTIVE ET NOTRE OUTIL C'EST L'ANALYSE

les États-Unis qui en comptent 1830. Lors du Global Think Tank Summit qui s'est tenu à Genève début décembre, nous avons pu constater à quel point les Chinois comptent sur ces espaces de réflexion pour faire progresser leur pays. La raison en est simple. Pour continuer à recevoir des crédits de l'État, ils doivent innover en se faisant une concurrence forte. Même s'ils ne peuvent dépasser certaines limites imposées par le Parti, ils font le meilleur usage des interstices de cette compétition intellectuelle pour faire passer de vraies idées. L'Inde est quant à elle classée cinquième, devant la France, et la Russie 8^e, devant le Japon et le Canada. Nous appelons bien sûr de tous nos vœux la création, à Genève, d'une structure d'accueil permanente de ce sommet annuel qui réunit les think-tanks de près de 40 États.

Quelle est la fonction essentielle d'Avenir suisse ?

Comme tous les laboratoires d'idées, nous formons un pont entre le monde de la recherche et celui de l'application pratique, qu'elle soit économique, sociale ou politique. Mais notre rôle n'est pas toujours compris à cet égard : même si nous assumons une option politique libérale, nous ne sommes pas un lobby. Nous ne représentons pas les intérêts d'un groupe partisan ou d'un secteur d'activité et nous ne faisons pas de campagnes politiques. Nous sommes une organisation qui est là pour étudier les situations qui font ou feront débat dans un futur de 5 à 10 ans et pour proposer des idées concrètes afin d'appréhender au mieux cet horizon. Notre ADN c'est la prospective et notre outil c'est l'analyse. C'est à ces conditions que nous pouvons ouvrir le débat avec des arguments sérieux.

Comment cela fonctionne-t-il ?

C'est très simple, nous avons une équipe d'une douzaine de chercheurs hautement qualifiés, basée à Zurich, qui gère ses projets par thèmes et qui en diffuse les résultats, principalement sous forme d'articles, de documents de travail ou de rapports publiés. Nous organisons également des conférences et participons à de nombreux travaux et colloques relatifs à nos thématiques.

Le fait de produire le travail à Zurich signifie-t-il que tout est réalisé en allemand ?

Dès mon arrivée, j'ai mis en place un processus de traduction pour arriver à 95% de production en français. Créer des ponts, c'est aussi développer l'accès au savoir d'Avenir Suisse ici, à Genève, en l'enrichissant toujours de nos réalités romandes les plus concrètes. J'entends par là que, si nos thématiques sont nationales et les solutions proposées aussi, les spécificités locales sont toujours prises en compte, y compris dans les axes de sensibilisation et la manière de présenter les choses. D'ailleurs, il ne s'agit pas que de traduire des réalités écrites en allemand pour les francophones. Nous transmettons aussi du savoir dans l'autre sens.

Pouvez-vous nous donner un exemple ?

Faisant partie de ceux qui pensent que la Genève internationale doit être toujours plus soutenue, Avenir Suisse m'a demandé d'organiser un colloque en octobre dernier à Zurich sur le thème de la contribution de la Genève internationale au pays tout entier. Nous avons tiré un compte-rendu au titre volontairement très explicite : « Le joyau méconnu de Genève ». Méconnu, oui ! Alors que Genève n'accueille pas moins de 176 missions diplomatiques étrangères et que plus de 20 organisations internationales y ont leur siège, cette réalité est largement ignorée en Suisse alémanique. Pour les 3000 chefs d'État et ministres



Etienne Baudelocq

et 200 000 délégués et experts qui s’y rendent chaque année, la Suisse «c’est» Genève. Or, il semble que c’était la première fois que des hauts représentants de la Genève internationale, comme Peter Maurer président du CICR, étaient invités à Zurich pour parler de ce sujet. Il aura fallu cette opération de promotion pour que de nombreux chefs d’entreprises allemandes, et pas des moindres, se rendent ainsi compte que Genève c’est comme Davos... mais tous les jours!

Quelle est la place d’Avenir Suisse par rapport aux recherches universitaires ?

Nous travaillons très régulièrement avec les milieux académiques. Mais notre but est différent. Il faut des années pour écrire une thèse et rares sont celles qui circulent dans des cercles de prises de décision. Trop peu de chercheurs font l’effort d’aller vers le public et de s’engager réellement. Nous existons pour combler une partie de ce vide, pour vulgariser, faire circuler les idées et provoquer le débat. Autrement dit : pour accélérer l’accès à un savoir fiable, approprié et utilisable.

Qui détermine les axes de recherche ?

Nous disposons à cet égard d’une entière liberté. Nous avons aussi des capteurs et sommes en mesure de décider des sujets de recherche qui nous semblent les plus pertinents. Il n’y a pas de cadre rigide et exhaustif. Même si l’économique et le social dominant, rien n’interdit d’y ajouter de la sociopolitique, ce que nous avons déjà fait d’ailleurs, avec une réflexion innovante sur le système de milice politique suisse. Un document qui sortira en français au mois de juin prochain.

Quels en sont les grands axes ?

Nous avons constaté que l’esprit de milice s’étiole aussi bien à l’armée qu’au parlement. La première est contournée tandis que des lobbyistes payés par leurs mandants font profession d’être élus, sans toujours représenter leurs électeurs. Même dans les communes où l’engagement est encore fort, certaines municipalités ont de la peine à recruter des candidats. Alors, afin de préserver ce lien qui nous paraît essentiel à la cohésion du pays, nous avons analysé l’hypothèse d’un service citoyen universel. Une bonne occasion d’apprendre ou de parfaire ses connaissances d’une autre langue nationale, de s’occuper des personnes âgées, etc. Nous pensons que c’est par le renforcement de la cohésion sociale que le pays restera fort.

Comment se répartissent vos propres activités ?

Je n’ai pas d’agenda type mais je peux dire qu’au moins 50% de mon temps est consacré à la mise en valeur des travaux de la fondation. Avec ma petite équipe romande, nous lisons tout, nous supervisons toutes les traductions, toujours très techniques. Nous mettons en place de nouveaux outils, comme des bases de données, un nouveau site web ou notre newsletter. L’autre moitié de mon temps est consacrée à gérer une grande quantité de contacts, avec la presse, le monde économique, etc. Il m’appartient aussi de représenter Avenir Suisse à de nombreuses manifestations et conférences. Enfin, je veux également me consacrer à écrire. Je rédige en ce moment avec un collègue un document de discussion sur le thème de la démocratie directe qui paraîtra en mars 2015. Beaucoup de questions se posent : comment éviter que les initiatives soient ambiguës ? Comment éviter que les votations soient des sources de déstabilisation là où le vote doit être un gage de stabilité ? \

CÔTÉ PRIVÉ

Musique préférée : Le jazz tendance Blue note. Je dois avoir environ 6000 CD chez moi.

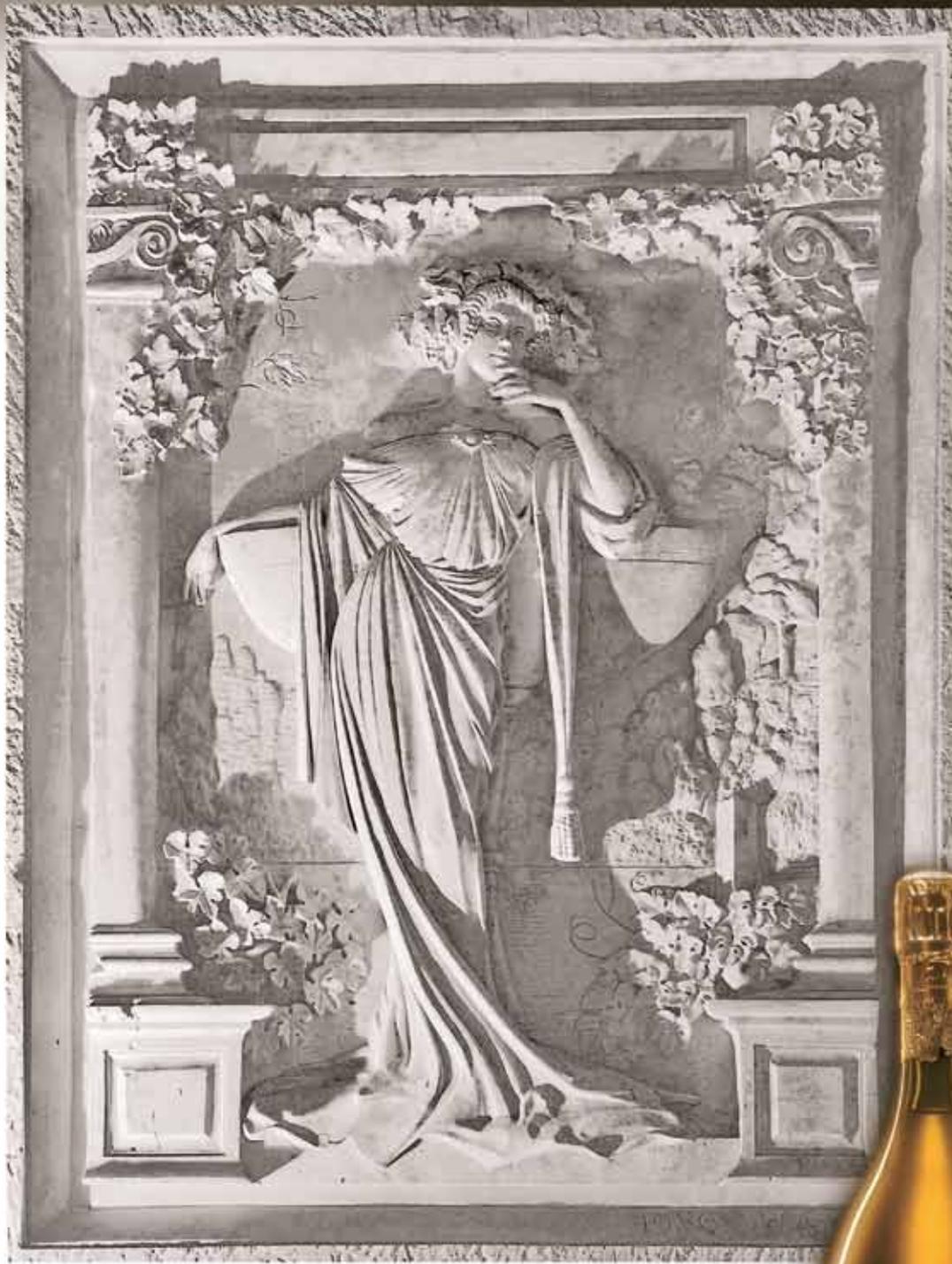
Film préféré : J’adore les films de Sergio Leone et récemment le film Léviathan m’a beaucoup impressionné par sa puissance.

Personnage historique de référence : Nelson Mandela.

Livre de chevet : Leo Perutz, Le cavalier suédois.

Message aux jeunes : Prenez votre destin en main, vos privilèges ne sont pas acquis, allez voir ailleurs pour rester ouverts et mieux mesurer votre chance d’être né en Suisse.

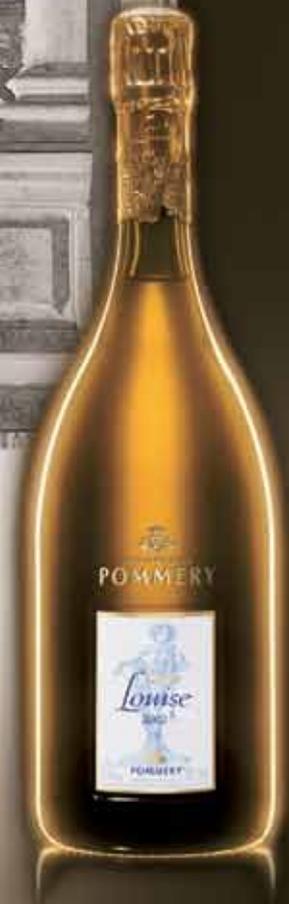
Lieux privilégiés : Les très grands espaces sauvages.



MASTERPIECE BY **POMMERY***

CAVES POMMERY
Bas Relief Louise Pommery
œuvre de J. Barrat.

* Chef d'œuvre de Pommery.



*ANOUK FOUNDATION,
POUR QUE
LES MURS S'ENSOLEILLENT*

Entretien avec BEATRIZ ARISTIMUÑO ET VANESSA VON RICHTER



Elena Biednikera

VANESSA VON RICHTER ET BEATRIZ ARISTIMUÑO

LES PHILANTHROPES ONT CECI EN COMMUN, DIT-ON GÉNÉRALEMENT, DE VOULOIR AMÉLIORER LE SORT DE LEURS SEMBLABLES. POURTANT, N'ÊTRE QU'UN « AMI DE LA CONDITION HUMAINE » SUFFIT-IL À FAIRE DE VOUS UN VRAI PHILANTHROPE ? UN PEU DE RECHERCHE DE SENS NOUS APPREND QUE L'ORIGINE DE PHILOS REMONTE À UNE RACINE INDO-EUROPÉENNE *BHILI* (APPROPRIÉ, HARMONIEUX, BON ET BIEN SÛR AMICAL). ELLE DONNERA UN RAMEAU PROTO-GERMANIQUE *BILIZ*, (GENTIL, DOUX, CLÉMENT), LEQUEL SE TRADUIRA EN ALLEMAND MODERNE PAR *BILLIG* (« BON, JUSTE, MORAL »).

Il y a bien dans l'ADN de ce concept de philanthropie l'idée d'adoucir les tourments de la condition humaine. Dans l'infinité de manières d'y contribuer, Beatriz Aristimuño et Vanessa von Richter ont choisi l'environnement des personnes malades en milieu hospitalier. Quoi de plus abrupt que des murs d'hôpitaux ? C'est pourquoi elles passent leur vie à les adoucir par l'image. Beatriz Aristimuño nous explique comment, à travers la fondation « Anouk », créée à Genève.

Quel est le point de départ de votre engagement ?

Le constat, partagé avec un groupe d'artistes-illustrateurs, de la tristesse émanant des murs d'hôpitaux, en particulier dans les services pédiatriques. Il n'est pas très difficile de concevoir le niveau de stress d'un enfant victime d'une maladie ou d'un accident grave. À cela s'ajoute l'appréhension liée au transfert de son univers familial vers un espace clos, fait de murs monochromes hérissés de machines high-tech inquiétantes. Tout le décor lui confirme qu'il ne va pas bien. Comme les murs des hôpitaux ne sont pas encore conçus pour être des sources de réconfort, nous avons décidé de nous en occuper en les éclairant, en les illustrant d'images rassurantes, ludiques, vivantes.

Y a-t-il un effet positif avéré découlant de vos peintures murales ?

Absolument, un climat de sérénité et de réconfort est immédiatement transmis non seulement aux malades, mais également au personnel soignant et aux médecins. Eux-mêmes le constatent. Les études d'impact qui ont été menées donnent des informations très nettes à cet égard en termes d'apaisement, d'interaction facilitée, de réduction

du stress et aussi de contribution à la guérison. L'avenir de la conception des hôpitaux intégrera certainement cette dimension murale même si des contre-exemples très récents démontrent malheureusement l'inverse ici ou là. Imagineriez-vous un instant que la décoration de votre chambre à coucher rappelle celle d'une chambre d'hôpital ?

Comment choisissez-vous les thèmes ?

Chaque chantier se traite au cas par cas, en particulier en fonction de la catégorie des services qui ont chacun leurs spécificités (oncologie, traumatologie, gérontologie, pédiatrie, etc.). La règle est que tous les acteurs s'impliquent, du médecin chef de service au personnel de nettoyage. Ce sont eux qui déterminent les thèmes. Nous proposons ensuite des esquisses et ils décident. D'ailleurs dans un même service, les thématiques peuvent varier. Par exemple depuis l'adoption de la Convention des droits de l'enfant de 1989, on regroupe sous « pédiatrie » tous les âges, de la naissance à 18 ans. Il est évident que les sujets ne pourront être les mêmes pour les plus petits et les adolescents.

Quels sont les points communs de ces thématiques ?

En général, les murs de la petite enfance s'animent de personnages qui jouent ensemble, un peu comme une BD, ce qui permet aux infirmières d'interagir en répondant aux questions, en expliquant l'histoire. Dans un service d'enfants autistes lourds, le choix s'est porté sur des silhouettes ombrées de grandes villes. Pour les ados, ce sera plutôt des évocations du voyage et des saisons, du sport, des planètes. Enfin, on s'attachera aux repères pour les personnes âgées, avec des paysages qui leur sont familiers, comme une région ou un lieu bien reconnaissable dans celle-ci.

Les chantiers ne perturbent-ils pas le déroulement des soins ?

Au contraire ! Le travail des artistes se fait toujours pendant que le service est en action. Leur passage est un moment de communication très intense, même pour les malades polyhandicapés. Tout le monde se relie durant cette période : familles, patients, personnel médical.

Comment s'organisent vos missions ?

Dans la plupart des cas ce sont les établissements de soins qui font appel à nous. Nous analysons la faisabilité en filtrant tous les critères habituels (budgétaires, réglementaires, artistiques, etc.). Nous affinons le projet et procédons à la levée de fonds. Vient ensuite la phase d'exécution qui dure en moyenne 2-5 semaines.

Quel est le niveau d'engagement des artistes dans les projets ?

À l'origine, ce sont les artistes qui ont eu l'idée de ce concept. Anouk Foundation ce sont eux avant tout. Leur engagement est total, en temps (ils ne font que cela toute l'année) et en créativité mais aussi d'un point de vue psychologique. Lorsqu'ils travaillent des journées entières dans des services lourds, leur moral doit être inoxydable, par exemple au regard de la gravité des maladies des patients qu'ils croisent chaque jour, ou lorsque parfois, ils retrouvent la chambre de l'un d'eux vide, emporté

**COMME LES MURS DES HÔPITAUX
NE SONT PAS ENCORE CONÇUS
POUR ÊTRE DES SOURCES
DE RÉCONFORT, NOUS AVONS DÉCIDÉ
DE NOUS EN OCCUPER EN
LES ÉCLAIRANT, EN LES ILLUSTRANT
D'IMAGES RASSURANTES,
LUDIQUES, VIVANTES**

dans la nuit. Ils doivent être également prêts au départ en moyenne 4 à 5 fois par an. Nous avons déjà traité des chantiers dans plus de 10 pays européens. Pour eux, la mission passe avant la vie de famille. Et puis, ils transmettent aussi leur savoir à des stagiaires qui viennent de partout chaque année.

Existe-t-il d'autres organisations qui font le même travail que vous ?

Oui bien sûr et nous en sommes ravis ! Pas question de constituer un monopole dans nos activités. Plus il y aura d'acteurs qui reprennent et même améliorent ce que l'on réalise, mieux ce sera. Même les artistes ne signent pas leurs œuvres, tout cela est offert à l'amélioration du sort des patients. Un travail comme celui que nous faisons est à l'évidence aux antipodes d'une chasse gardée. Et croyez-moi il y a de quoi faire.

Pouvez-vous nous expliquer comment se finance un projet ?

Les choses se font de manière très classique. Les projets sont financés grâce à des appels de fonds spécifiques par projet, en sachant que les donateurs institutionnels peuvent eux-mêmes décider d'une affectation spécialisée par exemple pour les enfants, les personnes âgées, etc. Un



ou plusieurs donateurs ad hoc peut également contribuer, notamment au niveau local. Par exemple, tel professeur de tel hôpital nous contacte et nous présente des entreprises ayant déjà manifesté un intérêt pour le projet. En outre, nous ne conservons aucun reliquat de donations, de sorte que certains projets peuvent profiter d'une réaffectation de fonds inutilisés.

Pourquoi « Anouk » ?

C'est le prénom d'une petite fille handicapée, tellement attachante et déterminée qu'elle illumine l'existence de tous ceux qui l'ont rencontrée. \

<http://www.anouk.org>

**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



SIGNIFICATIONS DU RIRE



Étienne Baudouin

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

On le sait depuis Rabelais : « rire est le propre de l'homme ». Pourtant le sujet semble encore bien trop sérieux pour les comiques, et probablement toujours pas assez pour les intellectuels. Ainsi est née l'idée de ce livre vagabondage. Les évènements récents y sont bien sûr pour

RIRE C'EST LUTTER CONTRE LES ÉVIDENCES

quelque chose, avec dans toute la furie politico-médiatique qui s'ensuivit, la surprise de ne rien lire ou presque sur le rire. À croire que la seule évocation de ce sujet finalement sans gravité aurait quelque peu gâté ce nouvel engouement planétaire pour la liberté d'expression ainsi (re)découverte.

« Avant toute parole, l'enfant rit ». (Jacques Lacan, *Le séminaire*, livre V). Déjà vers seize semaines, le nourrisson sourit en fixant le regard de sa mère qui lui sourit en retour : il découvre ainsi pour la première fois qu'il est capable de provoquer des interactions. Le rire est la première forme de communication non verbale.

Le rire est partout. Le nouveau diktat du rire a investi la vie de tous les jours. Nous vivons sous le règne du *rire jaune*, celui qui subit, faisant toujours mine de partager le rire des railleurs, comme pour se ranger, résigné et en bon perdant, du côté des rieurs. À tel point que sur les réseaux sociaux, cette grande thérapie de groupe du rire organisé, signifier son rire c'est donner son approbation. *Ironie du sort*.

Oui le rire est partout, c'est lui qui légifère et juge de tout. Mais ce rire ambiant est un rire de masse, péremptoire et calculateur. On pourrait même dire, en reprenant Clément Rosset, que ce rire d'apparat, qui n'offre ni image, ni réplique, ni répit, que ce rire-décor constitue à proprement parler une « idiotie ». *Idiotés* signifiant ce qui est simple, non dédoublable et sans ambivalence. Bienvenue dans *l'ère du fun*.

Ainsi la fausse question médiatique « peut-on rire de tout ? » (en son temps si bien éludée par Desproges avec son : « oui, mais pas avec n'importe qui »), n'a plus aucun sens, dès lors que tout ce qui a raison d'être se doit d'être drôle ou de prêter matière à rire. La réponse est toujours le malheur de la question, et désormais c'est le rire lui-même, omniprésent mais stérilisé, qui s'autocensure.



Johannes Moreelse, *Démocrite*, 1630. Démocrite est souvent représenté en rieur. Philosophe matérialiste, Démocrite accepte le monde tel qu'il est, sans faux-semblants ni arrière-mondes hypothétiques. Dès lors sa capacité à rire de tout et de rien prend les airs d'une acceptation joyeuse, lui qui a dit que « la conscience a été donnée à l'homme pour transformer la tragédie de la vie en une comédie ».



Yue Minjun, *Untitled*, 1994. Résistante à toute interprétation, l'œuvre de l'artiste chinois Yue Minjun bouleverse les codes en jouant avec l'ironie et la dérision... Jusqu'à en perdre la tête. Le théoricien et critique d'art Li Xianting la perçoit comme « une réaction auto-ironique au vide spirituel et à la folie de la Chine moderne ». À l'instar du rire, l'art est fondamentalement transgressif.

Et puis finalement pourquoi rire de tout ? Mieux : qui est-ce « on » du rire qui peut « rire de tout », quand justement il rit de tout ? Je parle du « on » qui se cache derrière une autre forme de rire : ce rire souverain, parfois transgressif mais avant tout créateur de sens ; ce rire compris comme « expression de soi », provocateur de joie, indépendant et libérateur. Le rire serait-il vraiment partout si nous étions encore capables de rire ?

LES CORPS DU RIRE

« L'homme est le seul animal qui rit » a écrit Aristote. Rire nous rapprocherait donc de Dieu ? Pourtant le divin, le suprasensible, ne sauraient prêter à rire. La culture occidentale a toujours relégué les railleurs de l'esprit au rang de parias, incapables de regarder vers ce qui est plus élevé. En d'autres termes si la dignité humaine tient à la part spirituelle avec laquelle l'homme peut parfois participer au suprasensible, alors il est honteux de s'adonner au rire, marque de l'imperfection et de la chute dans le monde sensible.

Quant aux Dieux eux-mêmes, sont-ils sujets au rire ? Platon a définitivement écarté cette idée, lui qui a condamné Homère pour avoir évoqué par deux fois le « rire inextinguible des dieux ». De même à en croire les évangiles, Jésus-Christ n'aurait jamais ri, et la réponse des pères de l'église est restée jusqu'à ce jour sans appel : « Vous qui riez, dites-moi : où avez-vous vu que Jésus-Christ vous ait donné l'exemple ? Nulle part. » (Jean Chrysostome, *Commentaires sur l'Épître de saint Paul aux Hébreux*). Dès lors si la bonne conduite du chrétien passe par l'imitation de la vie de Jésus, on ne s'étonnera pas que l'Église ait rigoureusement rejeté toute forme de rire. Durant tout le moyen-âge il est le grand ennemi du moine.

Aussi rire renvoie invariablement à l'animalité. Le mot ancien « ris » désigne originairement le rictus du chien. Plus : le rire est fondamentalement un mouvement du corps. Or le corps est le véhicule du péché. Le corps décharné et mutilé du Christ sur la

SEULS LES VÉRITABLES RIEURS PRENNENT RÉELLEMENT LE MONDE AU SÉRIEUX

croix symbolise le péché originel. Ainsi dans la représentation populaire, la déformation physique, et donc par extension le rire, est bien souvent le signe avant-coureur de l'excès, de la méchanceté et de la folie (l'expression « fou rire » n'est pas anodine).

Le rire c'est l'impudeur du corps. Dans toutes ses déformations physiques (« se torde de rire », « exploser de rire »), ses fuites sonores (« hurler de rire », « à gorge déployée »), et ses pertes de fluides (« pleurer de rire », « pisser de rire »)... jusqu'à en mourir... de rire ? Le corps déformé du rieur est toujours symptomatique : de la maigreur malade de Charlot au bras handicapé de Jamel Debbouze, en passant par l'obésité de Raymond Devos. Rire c'est l'importance du corps qui reprend ses droits pour mieux humilier le discours ; ce dernier se fait silence à mesure que l'on rit à gorge déployée.

L'ESPRIT DU RIRE

Le rire est le plus impitoyable de tous les juges. Son caractère intuitif prend souvent le pas sur la pensée abstraite. Finalement la posture du rieur est toujours à l'opposé de celle de l'esprit sérieux : alors que l'homme sérieux est persuadé de penser les choses comme elles sont, l'attitude du rieur cherche à établir un désaccord entre les concepts et la réalité, par le

**EN GREG ANCIEN
GELAÔ NE SIGNIFIE PAS
SEULEMENT « RIRE »,
MAIS AUSSI « BRILLER »,
« RESPLENDIR »
ET « ÉTINGELER »**

recours à l'ironie ou à la plaisanterie. Rire c'est lutter contre les évidences véhiculées par la routine du discours rationnel, lui qui prétend toujours aller dans la profondeur des choses, sans jamais pour autant mieux les définir. Selon la formule de Vladimir Jankélévitch, l'ironie, c'est « l'art d'effleurer ».

Le rieur est un modèle de sagacité, et son mode de jugement est toujours celui de la rupture, entendue comme libre jeu, c'est-à-dire partout où la faculté intellectuelle est exercée sans aucun bénéfice. On parle justement de « mot d'esprit » pour qualifier le désintéressement et la liberté volage à l'œuvre dans l'habileté du rieur. La légèreté du rieur est une déclaration de guerre à la pesanteur de l'esprit de sérieux.

Le rire est la mauvaise conscience de nos défauts. Sorte de ruse de l'espèce, il rappelle toujours l'égoïste à la générosité, le prétentieux à l'humilité et le colérique à la tempérance. Bergson dans son célèbre essai sur le rire, le définit comme une sorte d'automatisme dirigé contre tout ce qui pourrait être assimilé à une raideur ou à un relâchement, en somme tout ce qui pourrait aller à l'encontre de la souplesse et de l'élasticité nécessaires à la vie. « Mécanique plaquée sur du vivant », le rire est une faculté d'adaptation, contre le répétitif, contre tout ce qui est contraire à la dynamique de la vie, toujours en mouvement.



Rembrandt, *Autoportrait*, 1628. Les scènes de rires authentiques sont rares dans l'histoire de la peinture. Peut-être à cause de la déformation physique que provoque le rire ; la disgrâce passagère du rieur, alors dessiné dans une position peu flatteuse, pourrait ainsi nuire au prestige ou à l'affirmation d'une position sociale. Ici Rembrandt ne s'est pas soucié de se montrer sous un jour avantageux, et à vrai dire sa démarche ne relève plus vraiment de la peinture et de la pose que cet art nécessite. Avant-gardiste, cet autoportrait est déjà une forme de photographie avant l'heure.

VÉRITÉS DU RIRE

Il y a une vérité dans la posture du philosophe cynique qui raille ses confrères, tel Diogène qui, à la nouvelle définition de l'homme selon Platon – un bipède sans plumes – aurait lâché un coq plumé au milieu de la foule en s'écriant : « Messieurs, voilà l'homme de Platon ». On doit à l'humanisme de la Renaissance la réhabilitation définitive de ce type de rire. C'est le cas par exemple du grand rire rabelaisien, mais aussi du scepticisme joyeux d'un Montaigne. Le savoir lui aussi a le droit d'être joyeux, et faire rire au travers de figures comme l'ironie, c'est cultiver l'ambiguïté, comprise comme ouverture au possible, et donc comme renoncement à la pauvreté sémantique du monde. Seuls les véritables rieurs prennent réellement le monde au sérieux.



Le personnage du Joker, tueur-clown sadique, qui rit défiguré, ici interprété par Jack Nicholson dans le film *Batman* de Tim Burton (1989). Maladroitement dissimulée sous le masque-maquillage, la cicatrice-sourire du Joker renvoie symboliquement au déchirement provoqué par une douleur et un traumatisme originels. Aussi le rire est parfois le marqueur de toute la méchanceté de l'homme. Le Joker, mais avec lui tous les autres monstres rieurs, pourrait faire sienne cette tirade de Gwynplaine, cet « homme qui rit » imaginé par Victor Hugo : « L'homme est un mutilé. Ce qu'on m'a fait, on l'a fait au genre humain. On lui a déformé le droit, la justice, la vérité, la raison, l'intelligence, comme à moi les yeux, les narines et les oreilles ; comme à moi, on lui a mis au cœur un cloaque de colère et de douleur, et sur la face un masque de contentement. » (Victor Hugo, *L'Homme qui rit*, partie II, livre VIII, chap. 7.)

Par-delà toute forme de jugement objectif, en riant je donne du sens à une situation. En somme je ne ris pas à cause de quelque chose d'objectivement drôle, c'est-à-dire d'un événement particulier, mais c'est plutôt moi qui me fais apparaître l'évènement comme comique, au lieu de le subir comme univoque. Voilà pourquoi les plus grands comiques sont ceux véritablement capables de créer un univers atypique, en apposant leur signature spécifique sur le monde. Le rire souverain a toujours du *style*, en ceci qu'il est créateur de sens.

Aussi le rire souverain est-il toujours amoral, « par-delà bien et mal », car il excède toujours les intentions malveillantes ou bienveillantes de celui qui rit. Rire, c'est aussi se moquer de ses propres règles, et paradoxalement le rieur est également celui qui sait s'ouvrir à l'autre. Ainsi en riant d'autrui je me moque également de la part de moi-même que je peux reconnaître en lui. Je ne cherche pas seulement à le rabaisser ou à le juger : le rire réalise cette communication subjective directe entre nous.

En grec ancien *gelaô* ne signifie pas seulement « rire », mais aussi « briller », « fleurir », « resplendir » et « étinceler ». Ainsi quand les tragiques grecs se faisaient un devoir d'ajouter à leur trilogie une comédie, c'était comme pour signifier que l'on n'arrive au sommet de sa grandeur qu'au moment où l'on est capable de prendre de la hauteur... et donc de rire : de rire du monde, des autres et de soi-même. \

ALBERTO GIACOMETTI LA SCULPTURE AU PLUS HAUT

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Giacometti, *Le chariot* (1950). La sculpture s'est vendue près de 101 millions de dollars chez Sotheby's New York

SI L'ON S'INTERROGE SUR LES SCULPTEURS LES PLUS CÉLÈBRES DES XX^E ET XXI^E SIÈCLES, QUELQUES NOMS REVIENNENT IMMANQUABLEMENT : CEUX DE JEFF KOONS, DE CONSTANTIN BRANCUSI, DE LOUISE BOURGEOIS, D'ALBERTO GIACOMETTI. CES FIGURES TUTÉLAIRES COMPTENT PARMI LES ARTISTES LES PLUS CHERS DU MONDE, CAR LA HIÉRARCHIE DES GENRES EST TOMBÉE, RELEVANT AU PASSAGE LES PRIX DE LA SCULPTURE AU NIVEAU DE CEUX DES ŒUVRES SUR TOILE. DANS LA COURSE POUR LES MEILLEURES ŒUVRES EN TROIS DIMENSIONS, UN SEUL ARTISTE PARVIENT À BATTRE LES PRIX PHÉNOMÉNAUX DE JEFF KOONS : ALBERTO GIACOMETTI.

L'ÉMERGENCE DES SILHOUETTES FILIFORMES

Aux antipodes des figures rondes et rutilantes qui ont fait la célébrité de Jeff Koons, Giacometti étire les formes. Ses hommes et ses femmes marchant dans des directions incertaines expriment une force et une fragilité troublantes. Giacometti a retenu la leçon de Rodin : créer des œuvres d'une grande puissance psychique. L'artiste est âgé d'une petite vingtaine d'années lorsqu'il quitte la Suisse pour Paris. Nous sommes en 1922, période artistiquement agitée où se prépare une révolution surréaliste sous la houlette d'André Breton. Giacometti étudie auprès d'Antoine Bourdelle, découvre les cubistes, expérimente beaucoup. Puis, un premier électrochoc advient avec sa découverte des arts archaïques et primitifs (dits traditionnels aujourd'hui) en 1926, c'est-à-dire la sculpture égyptienne, sumérienne, cycladique, africaine et océanique. L'œuvre la plus emblématique de cette époque est une Femme cuillère (1926-1927) de 143 cm. Il s'agit d'un objet totémique qui ne manque pas de convoquer l'art africain tant il évoque la forme à la fois pleine et creuse d'une cuillère anthropomorphe Dan. Une seule version est passée en salles des ventes : elle se vendait l'équivalent d'1,1m€ en 1990

GIACOMETTI EST L'UN DES ARTISTES LES PLUS COLLECTIONNÉS DE LA PLANÈTE

(Sotheby's NY) et pourrait décupler ce résultat aujourd'hui. Dans les années 1930, l'artiste se frotte au mouvement surréaliste, rencontre Masson et Breton, lit Freud et Bataille, écrit pour la revue Le Surréalisme au service de la révolution et crée des objets symboliques. Mais la mort de son père en 1933 marque une rupture et les prémices d'une mutation artistique. Il prend goût à la solitude, revient au portrait, ce qui lui vaut son expulsion du groupe surréaliste en 1935. Pendant 10 ans, il crée dans une profonde détresse et, toujours insatisfait du résultat, détruit la majorité de ses œuvres. Il développe alors un univers peuplé de silhouettes filiformes à la matière bosselée qui signent, de son vivant, une reconnaissance internationale jamais démentie.



Giacometti, *Femme-cuillère* (1926-1927). Une seule version est passée en salles des ventes : elle se vendait l'équivalent d'1,1m€ en 1990 (Sotheby's NY) et pourrait décupler ce résultat aujourd'hui.

LES ÉTAPES D'UNE COTE FLAMBOYANTE

Giacometti est l'un des artistes les plus collectionnés de la planète. Un premier pic de prix est atteint avec la dispersion de sa succession le 28 septembre 2002. Les 35 bronzes proposés par Christie's constituent alors une manne pour les collectionneurs se contentant habituellement d'une vingtaine de pièces aux enchères par an. Tous les tirages issus de la succession sont cependant posthumes, donc moins prestigieux que ceux fondus du vivant de l'artiste. Le plus beau coup de marteau est alors frappé à 1,6 m€ pour La cage, première version (édition 3/8) partie au double de son estimation optimiste (en mai 1999, cette œuvre vaut 900 000€ chez Sotheby's NY). Quatre ans plus tard, le prix de La Cage grimpe de 10%, avec l'édition 4/8 cédée pour plus de 1,75 m€ chez Sotheby's à Londres (le 19 juin 2006). C'est à cette époque que la cote de Giacometti commence son envolée.



Giacometti, *L'Homme qui marche I* (1960). En 2010, Giacometti devient, pour quelques semaines, l'artiste le plus cher du monde grâce à *L'Homme qui marche I*, un bronze de 1960 adjugé pour 66,4 m€ en février à Londres (58 m£, Sotheby's). Il décline alors un record mondial détenu par Pablo Picasso depuis six ans (*Le Garçon à la pipe*, 93 m\$, mai 2004)

Un second pic de prix arrive en 2007, année où *L'Homme qui marche I* double son estimation : coup de marteau final, 16,5 m\$, soit 12,15 m€ à l'époque. Le même sujet se vendait 14 millions de moins en 1998.

La cote n'en finit pas de flamber depuis et les records s'enchaînent. En 2010, Giacometti devient, pour quelques semaines, l'artiste le plus cher du monde grâce à *L'Homme qui marche I*, un bronze de 1960 adjugé pour 66,4 m€ en février à Londres (58 m£, Sotheby's). Il décline alors un record mondial détenu par Pablo Picasso depuis six ans (*Le Garçon à la pipe*, 93 m\$, mai 2004). Galvanisés par ce record, les acheteurs poussent l'exemplaire 3/6 de la Grande tête mince (*Grande tête de Diego*) à près de 36 m€, soit dix millions au-dessus de l'estimation haute. Cette même œuvre n'attei-

CERTAINES PLANCHES NUMÉROTÉES ET SIGNÉES SONT ENCORE ABORDABLES AUTOUR DE 3000 EUROS

gnait pas les 14 millions au marteau quelques années plus tôt. En 2012 : Giacometti emporte neuf enchères millionnaires (en euros). Nous en sommes à 18 sur l'année 2014, dont un nouveau record en euros enregistré à l'issue des dernières ventes de novembre, avec *Le Chariot*, ce bronze de 144 centimètres édité à six exemplaires : la sculpture s'est vendue près de 101 millions de dollars chez Sotheby's New York.

Les prix grimpent aussi pour des œuvres minuscules en bronze, que l'on pouvait acheter entre 5000 et 10 000 € dans les années 90, et qui valent aujourd'hui entre 40 000 et 80 000 €. Certaines passent même le seuil des 100 000 €. Il s'agit de petites sculptures de moins de 10 centimètres créées pendant les années de guerre. Si petites, que certaines tiennent dans une boîte d'allumettes. Pour les amateurs moins fortunés, le marché offre régulièrement des estampes. Giacometti a toujours été partisan de la diffusion de son œuvre. Il n'est pas trop tard pour se porter acquéreur, car certaines planches numérotées et signées sont encore abordables autour de 3000 €. \

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



NOUVEAU
SITE

WnG Solutions | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny
www.wng.ch

« PRENDRE SOIN DE CHAQUE DÉTAIL »

Entretien avec ILLYRIA PFYFFER

ILLYRIA PFYFFER EST UNE FEMME PASSIONNÉE. ANCIENNE CHANTEUSE ET COMÉDIENNE, FÉRUE DE LITTÉRATURE, C'EST AUSSI UNE ENTREPRENEUSE AVISÉE. EN 2001 ELLE FONDE *ILLYRIA COMMUNICATION* : UNE AGENCE DE COMMUNICATION « FULL SERVICE », RADICALEMENT ORIENTÉE SUR LA CULTURE ET LE LUXE, ET RÉGULIÈREMENT MANDATÉE PAR DES INSTITUTIONS, DES ARTISTES ET DES PERSONNALITÉS INCONTOURNABLES DU PAYSAGE CULTUREL SUISSE ET INTERNATIONAL. CITONS EN VRAC : LE GRAND THÉÂTRE DE GENÈVE, CAROLE BOUQUET, CAVIAR HOUSE & PRUNIER, GÉRARD DEPARDIEU, L'ORCHESTRE DE CAMBRE DE GENÈVE, L'OPÉRA DE LAUSANNE... TOUT UN PROGRAMME !

Illyria Pfyffer, pouvez-vous nous décrire votre parcours ?

Pour slalomer entre le panégyrique et la tartine soporifique, je dirai que je suis née Marseillaise, d'où un côté relativement sociable, exilée à Saint-Étienne dans l'enfance tel Napoléon à Sainte-Hélène. J'y ai donc lu ma vie au lieu de la vivre, et acquis ce vernis culturel légendaire. Après des études de journalisme et de marketing à Lyon, ce fut la ruée vers l'Est, à Lausanne, poussée par l'amour et le chocolat. Le choc culturel fut plus fort que prévu : on m'a qualifiée d'« intello », c'était tout sauf un compliment ! Alors je me suis fondue dans le paysage (vous avez noté cet humour subtil ?), et aujourd'hui, je parle allemand avec un accent genevois ! Côté professionnel, j'ai eu la chance de gérer la communication ou le marketing de structures très qualitatives qui prisent l'intelligence et/ou la culture, telles que l'Opéra de Lausanne, Edipresse ou le Grand Théâtre de Genève.

Pourquoi une agence de communication spécialisée dans le culturel ?

Comme une évidence... J'ai chanté à l'opéra, fait du théâtre, étudié l'histoire de l'art et la littérature anglaise à l'université, j'ai une soif inextinguible de savoir. J'ai ainsi le bonheur de m'occuper d'artistes. Pour faire un peu de *name dropping*, je citerai Barbara, Carole Bouquet, Gérard Depardieu, André Dussolier, Benjamin Millepied et bien sûr de grands chanteurs d'opéra, des chefs d'orchestre, des metteurs en scène célèbres, etc. Cela dit nous avons également des clients hors de ce milieu un peu fermé. Cela permet de ne pas se déconnecter du monde « réel ».



Elena Budnikova

Selon vous, qu'est-ce qu'une communication réussie ?

L'important est de ne pas se présenter avec des idées toutes faites, du style donneur de leçon. Je suis comme ces comédiens formés à l'Actors Studios, j'aime me plonger dans le métier de chaque client pour préparer une communication ad hoc, et par-dessus tout o-ri-gi-na-le. Par exemple, pour un client comme Caviar House & Prunier, au lieu d'envisager une communication traditionnelle print, il vaut mieux organiser un dîner incroyable pour que le client puisse vivre concrètement le plaisir de ce mets exceptionnel. Se mettre dans la peau du *end user*, voilà le secret.

Dans le paysage culturel suisse, quelles sont les personnalités qui vous ont le plus marqué et pourquoi ?

Tout d'abord les directeurs d'opéra que j'ai eu le privilège de côtoyer : Tobias Richter du Grand Théâtre de Genève, Renée Auphan et Éric Vigié de l'Opéra de Lausanne. Je suis fascinée par l'engagement total dont ils font preuve, ils dédient leur vie entière à leur art et aux artistes. Je citerai aussi la chanteuse Yasmine Tamara et le comédien Alain Carré. Leur talent m'éblouit, leur modestie me confond. Être artiste est souvent synonyme de vie privée entre parenthèses, de voyages incessants, de chambres d'hôtel qui se succèdent. C'est cer-

tainement grisant au départ, mais toute une vie? Qui plus est, vous devez faire votre autopromotion. D'où à mon sens, l'obligation d'avoir une RP pour ne pas finir schizophrène ou tout plein de soi. Et enfin, le champion olympique, le « Mozart du barreau », l'étourdissant Marc Bonnant. OK, il vous dira qu'il n'est pas artiste, qu'il a un petit job à côté. Mais je ne suis pas dupe, je sais que ce n'est qu'une couverture et que sa vraie nature est artistique. C'est « le prince des nuées qui hante la tempête et se rit de l'archer! ».

CÔTÉ PRIVÉ

Vos livres préférés? Les Sonnets de Shakespeare, en V.O. mais aussi traduits par François-Victor Hugo, et Le Cahier rouge de la poétesse Marina Tsvetaïeva, publié aux Éditions des Syrtes.

Vos compositeurs préférés? Saint-Saëns, Mahler, sans oublier la musique russe : Chostakovitch, Stravinsky, Tchaïkovsky, Rimski-Korsakov, entre autres.

Vos films? Metropolis de Fritz Lang et tous les films de Visconti sans exception.

Une phrase, une citation qui vous stimule? « If music be the food of love, play on! » prononcée par le Duke of Illyria dans Twelfth Night de Shakespeare.

Un personnage historique? Marie Curie. J'ai lu sa bio à 11 ans, le premier livre qui m'a fait pleurer. Quel courage avait cette femme!

Vos peintres préférés? Rembrandt, les préraphaélites et Margherita Agnelli.

Vos villes préférées? Vienne pour les bals à l'ancienne, l'art nouveau qui bruisse partout et ce sentiment incroyable de téléportation dans le passé. Dresde pour l'incroyable reconstruction de la Frauenkirche, la beauté enivrante du Semperoper et la cohérence architecturale de la vieille-ville.

Vos hôtels? Le Grand Hotel Kempinski à Genève pour son sens de l'accueil épatant et l'hôtel Engel dans les Dolomites, pour ses prestations hors normes, la beauté des cimes enneigées de l'Alto Adige tyrolien et la gastronomie italienne.

Votre heure préférée? Showtime!



Elena Budnikova

Selon vous y a-t-il une culture suisse? Pourquoi?

Je viens d'ouvrir une antenne de notre agence près de Gstaad – enfin plutôt à Boltigen, mais comme les Romands ne connaissent pas la région, Gstaad est un repère et fait son petit effet – et force est de constater que le Röstigraben est une réalité, les artistes ne le franchissent pas, langue oblige. J'ai également un fort sentiment qu'il existe une Suisse urbaine et une Suisse des campagnes. Par exemple, à Boltigen, pour un village de 1000 personnes, il y a trois associations qui pratiquent le yodel! Si la culture suisse est bien vivante, dans les villes, elle se révèle un peu anecdotique.

Est-il facile d'organiser un évènement culturel en Suisse?

Il faut surtout être assez aguerri pour survivre financièrement car les subventions publiques sont limitées face à d'autres pays. Le Festival de musique classique Montreux-Vevey Septembre Musical en est un parfait exemple. Pour fonctionner, son budget administratif et logistique est réduit au maximum afin de privilégier l'artistique. L'équipe doit donc être ultra-expérimentée. Et pourtant c'est un festival qui va fêter rien moins que ses 70 ans cette année!

Quels sont vos futurs projets?

D'une part, notre petite équipe est en train de mettre en œuvre la communication des prochains Septembre Musical et Festival de Tannay, et de l'autre, nous finalisons la sortie d'un double album des concertos de Chopin enregistré à Abbey Road (le mythique studio des Beatles!) avec le Royal Philharmonic Orchestra de Londres et l'époustouflante pianiste Elizabeth Sombart. Christian Bobin dit à son propos : « ce qui m'éclaire, c'est votre manière de nettoyer chaque note avec une petite brosse de silence. Tout semble pensé avant d'être joué – et cela me plaît beaucoup. La vraie vie c'est de ne rien céder au machinal et à la mort, de prendre soin de chaque détail. » Voilà une bonne définition de ce qui me motive! \

Hédonisme(S)



MICHAEL VOLLE

Piano: Helmut Deutsch
Grand Théâtre de Genève
Mercredi 4 mars 2015

Aussi à l'aise dans Strauss et Wagner que dans Verdi et Mozart, Michael Volle fait partie des chanteurs les plus courtisés de la scène internationale. Lors de la saison 2013-2014, le baryton allemand s'est produit à La Scala de Milan, au Festival de Salzbourg, au Royal Opera House de Londres, au Staatsoper de Berlin et au Metropolitan Opera de New-York. Celui qui a appartenu pendant une dizaine d'années à l'ensemble de l'Opernhaus de Zurich fait désormais la joie des lyricophiles bavarois depuis qu'il a intégré la troupe du très en vue Bayerische Staatsoper de Munich. Après une remarquable apparition en Comte Almaviva il y a maintenant plus de dix ans, le public genevois pourra à nouveau apprécier ses qualités d'interprète, lors d'un récital en compagnie de Helmut Deutsch durant lequel il présentera Schwanengesang (Le Chant du cygne), des poèmes de Heinrich Heine, Johann Gabriel Seidl et Ludwig Rellstab.

Grand Théâtre de Genève
5, Place Neuve/1204 Genève
Billetterie: + 41 (0) 22 322 50 50/billetterie@geneveopera.ch

WWW.GENEVEOPERA.CH



CONCERT DE LA CATHÉDRALE

Orchestre de Chambre de Genève
Direction musicale: John Nelson
Chœur de chambre: Laudate Deum
Cathédrale Saint-Pierre
Samedi 8 mars 2015

Laudate Deum en chœur de chambre, interprétera la Passion selon Saint-Jean de Jean-Sébastien Bach, lors d'un concert à la Cathédrale de Genève, sous la direction du chef américain John Nelson, accompagné de L'Orchestre de Chambre de Genève (L'OCG). Cette année, la cheffe de chœur, Catherine Berney, a préparé *Laudate Deum* en version « chœur de chambre ». Elle passera la baguette au chef américain, John Nelson, grand admirateur de Bach. Une sélection de solistes complètera l'effectif: Laurence Guillod (soprano), Ann-Beth Solvang (alto), Valerio Contaldo (évangéliste et ténor), Stephen Morscheck, dans le rôle de Jésus, Stephan MacLeod (basse pour les airs), et Bertrand Grunenwald (basse), dans les rôles de Pierre et Pilate.

L'Orchestre de Chambre de Genève
1, rue Gourgas/1205 Genève
Billetterie: + 41 (0) 22 319 61 11/billetterie@laudatedeum.ch

WWW.CONCERTS-CATHEDRALE.CH

JE T'AI RENCONTRÉ PAR HASARD

Danse

Mise en scène: Marie-Claude Pietragalla

Théâtre de Beausobre

Vendredi 20 février 2015

Dire le corps et le couple par l'entremise de la danse et de la musique classique: la sensibilité des deux chorégraphes, leur alchimie, entraînent ce nouveau rendez-vous artistique dans une dimension épurée et poétique. Travaillant sur un « théâtre du corps » dont ils veulent dire toute la magnificence, Marie-Claude Pietragalla et Julien Derouault sont deux danseurs et chorégraphes de renom, admirés par la critique et le public depuis des années. Cette nouvelle création met en scène le couple dans toute sa simplicité, racontant l'imprévu des rencontres et la force des liens qui se créent et échappent à la raison. L'étincelle du premier regard, le jaillissement des interrogations, la notion du temps sont incarnés par une chorégraphie à la fois généreuse et éthé-



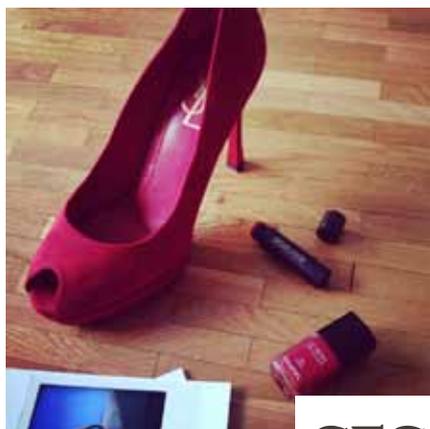
rée faisant écho à la richesse des harmonies de la musique (Bach, Mozart, Debussy, Beethoven), interprétée au piano. Mouvement du corps et mouvement du cœur, ce bijou du cinquième art esquisse le portrait de la complexité humaine.

Théâtre de Beausobre

2, avenue de Vertou/1110 Morges

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

WWW.BEAUSOBRE.CH



SECONDEMAINDELUXE.COM

LE LUXE À PORTÉE DE CLIC



LE PREMIER SITE SUISSE DE VENTE DE SECONDE MAIN DE LUXE

LE MISANTHROPE

Texte : Molière

Mise en scène : Michel Fau

Le Reflet, Théâtre de Vevey

Mercredi 4 mars 2015



Alceste ne supporte aucune compromission et pourchasse de ses invectives tous ceux qui « ne parlent pas selon leur cœur ». Il est amoureux de Célimène la coquette qui, elle, est à son aise dans les milieux les plus frelatés. On a beau connaître la célèbre pièce de Molière, on est séduit par la version kitsch proposée par Michel Fau qui se met en scène dans la peau d'Alceste – un Alceste démesuré, aussi hilarant que tragique. Prenant à cœur de réhabiliter la dimension outrancière de la pièce, le metteur en scène s'est entouré d'une distribution fabuleuse, Julie Depardieu et Édith Scob en tête. Pas de transposition dans l'ère d'aujourd'hui, comme c'est la mode, mais, au contraire, un ancrage dans le XVII^e siècle à travers des costumes de ce temps-là. Ici, c'est la langue de Molière qui régit les mouvements et les âmes. Il y a bien longtemps que l'on n'avait si bien entendu la comédie, donnée sur un rythme vif et tragique. Cette pièce excessivement drôle garde toute sa pertinence aujourd'hui dans notre société, toujours régie par certains codes et rituels, où l'illusion et les masques dissimulent habilement une vérité pas toujours bonne à dire.

Le Reflet, Théâtre de Vevey

4, rue du Théâtre/1800 Vevey

Billetterie : + 41 (0) 21 925 94 94

WWW.LEREFLET.CH



BALLET, WATER STAINS ON THE WALL

Directeur artistique : Lin Hwai-Min

Grand Théâtre de Genève

Mercredi 11 au samedi 14 mars 2015

« *Porte des nuages* » : le nom de la compagnie taiwanaise Cloud Gate Dance Theater fait écho à la plus ancienne danse rituelle de la culture chinoise. Associant depuis plus d'une trentaine d'années les techniques de danse occidentale à quelques-unes des nombreuses traditions chorégraphiques et spirituelles du continent asiatique, le directeur artistique de Cloud Gate, Lin Hwai-min, est parvenu à élever sa compagnie jusqu'aux plus hautes sphères de la danse contemporaine. Inspiré de l'art de la calligraphie, *Water Stains on the Wall* (Tâches d'eau sur le mur) esquisse comme à l'infini des paysages mouvants qui, grâce aux prouesses techniques et à la poésie des danseurs, reproduisent sur scène cet art millénaire.

Grand Théâtre de Genève

5, Place Neuve/1204 Genève

Billetterie : + 41 (0) 22 322 50 50/billetterie@geneveopera.ch

WWW.GENEVEOPERA.CH



Lin Chen-Hsiang

BONMONT PRINTEMPS, PHILIPPE JAROUSKI ET FABRIZIO VON ARX

Piano: Bruno Canino et Jérôme Ducros
Abbaye de Bonmont
Dimanche 3 mai et mardi 5 mai 2015

Dans le cadre de Bonmont Printemps, deux concerts seront proposés début mai, en l'Abbaye cistercienne de Bonmont. Un concert le dimanche 3 mai à 11h00, suivi d'un brunch au Country Club. Le violoniste Fabrizio von Arx accompagné du grand pianiste italien Bruno Canino, réserve un programme surprise. Deux jours plus tard, le célèbre contre-ténor Philippe Jaroussky, en compagnie de son complice le pianiste Jérôme Ducros, viendra délivrer un concert autour des mélodies françaises: Emmanuel Chabrier, Gabriel Fauré, Ernest Chausson et Claude Debussy pour n'en citer que quelques-uns. En souvenir d'un moment assurément mémorable, son CD « Opium »



Philippe Jaroussky



Fabrizio von Arx

sera offert à chaque membre du public. Il sera également possible de finir cette soirée par un dîner au Country Club.

Golf de Bonmont

31, route de Bonmont/1275 Chésereux

Renseignements et réservations: + 41 22 (0) 369 99 60

Billetterie: + 41 (0) 900 585 887

WWW.BONMONT.CH

WWW.KULTURTICKET.CH



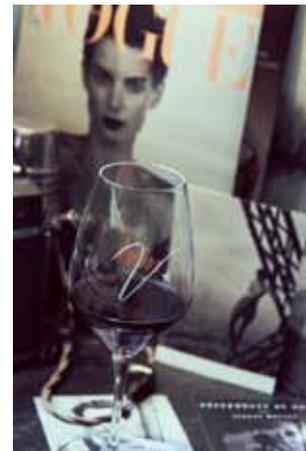
**Comme nos clients sont passionnés
nos abonnements sont en accès illimité**

Résultats d'adjudication, prochaines ventes, signatures et biographies d'artistes, chiffres clés et tendances du marché, place de marché. Tous nos abonnements donnent un accès illimité à nos banques de données et images.

artprice.com™

LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART
00 800 2780 0000 (numéro gratuit) | Tout l'univers d'Artprice: web.artprice.com/video
Artprice.com est cotée sur Eurolist (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)





EXPOSITION, INSPIRATIONS

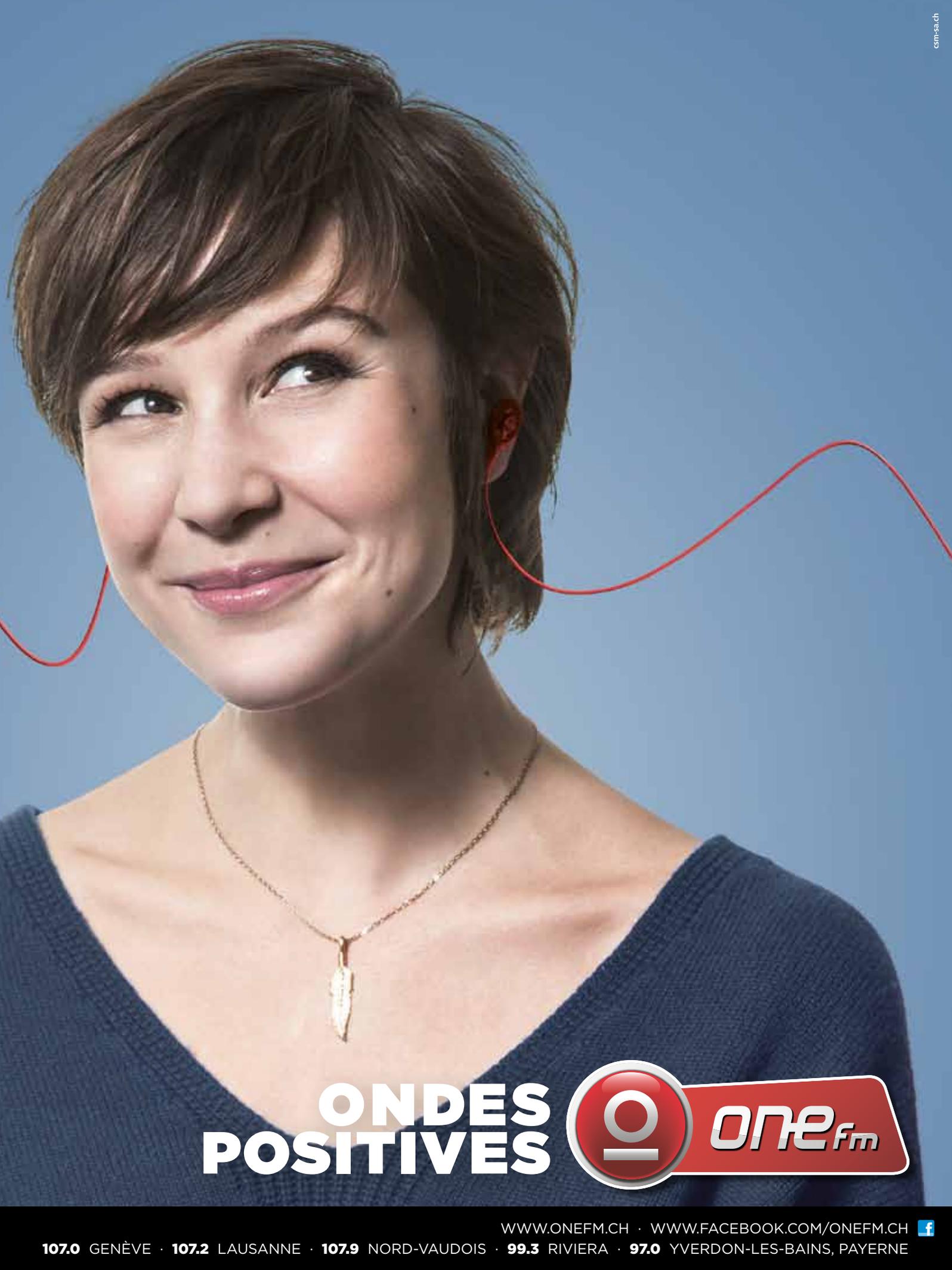
Musée valaisan de la Vigne et du Vin, Sierre
Du 7 février au 12 avril 2015

Photos de stars autour d'un verre... Le vin comme trait d'union entre les hommes. Zinédine Zidane, Viggo Mortensen, Jacques Dutronc, Quentin Tarantino, Sandrine Bonnaire, Oliver Stone... Soixante personnalités ont mis leur talent au service du projet INSPIRATIONS. Chacun a créé une image autour du verre de vin, symbole de partage et d'émotion, en faveur de la Fondation Moi pour Toit, qui œuvre en faveur des enfants de Colombie. Après le succès de l'ouvrage, publié aux éditions Glénat en 2014, une exposition dévoile au public ces photographies originales.

*Musée valaisan de la Vigne et du Vin
6, rue de Sainte-Catherine/3960 Sierre
Billetterie: + 41 (0) 27 456 35 25*

WWW.MUSEEVALAISANDUVIN.CH





**ONDES
POSITIVES**



8 VINS TESSINOIS ET DES GRISONS À L'HONNEUR

La sélection de market



3.



4.

1. ZANINI SULMONI

MERLOT BIANCO DEL TICINO DOC 2012
TYPE : VIN BLANC (MERLOT)

Ce Merlot a la robe jaune claire et un nez au bouquet floral et fruité : ombellifère, melon et agrumes, ainsi qu'un peu de pain de campagne et de menthe. L'attaque est plaisante et vive, et on retrouve en bouche des arômes d'ananas et de prune jaune, avec une fraîcheur finale. Équilibré, élégant, c'est un vin blanc rare d'une remarquable qualité. Idéal à l'apéritif avec une assiette tessinoise et des fromages.

2. CANTINA VON DER CRONE KOPP VISINI

MERIDIO IGT SVIZZERA ITALIANA 2013
TYPE : VIN BLANC (MERLOT/CHARDONNAY)

Ce vin à la robe jaune moyen aux nuances dorées a le nez boisé avec des notes de vanille. La bouche est ample, caressante, fraîche et laisse percevoir des arômes de poire. On y retrouve de subtiles notes de fraîcheur et de finesse en finale. Il s'accorde parfaitement avec un risotto aux truffes ou au parmesan.

3. GIALDI

GABBIANO MERLOT TICINO 2010
TYPE : VIN ROUGE (MERLOT)

Une robe rouge rubis aux nuances de grenat. Le nez est très expressif, son bouquet harmonieux est composé de mûre et de prune, avec un soupçon de caramel et de chocolat noir. En bouche, un corps puissant, des arômes intenses et parfaitement structurés : on retrouve les petits fruits noirs, puis de la réglisse. Il est très gouleyant malgré sa puissance, les tanins sont mûrs et souples, avec une finale persistante.

4. VALSANGIACOMO

MERLOT TICINO DOC RUBRO 2010
TYPE : VIN ROUGE (MERLOT)

Ce Merlot Rubro est un vin à la robe rubis, au bouquet de barrique qui rappelle le cèdre, les arômes de baies rouges bien mûres avec des notes de chocolat noir, de vanille, de café et des nuances rôties. Sa belle rondeur fait de lui un vin racé tout en finesse, soutenu par des tanins agréables. Un classique, à servir avec des grillades, du gibier ou des spécialités tessinoises relevées.



1.



2.



5.

5. DOMAINE STUDACH MALANSER PINOT NOIR 2012 TYPE : VIN ROUGE (PINOT)

Ce vin boisé « très classe » au nez, s'oriente vers des arômes nobles de poivron rouge mûr et de pivoine. Sa grande sève en bouche, ses tanins gras et satinés lui donnent beaucoup d'allant et de personnalité. L'ensemble est aussi harmonieux que dense. Un grand vin des Grisons, voire un grand vin tout court ! Il révélera toutes ses richesses avec un plat de viande rouge braisée, de gibier ou encore un fromage bien corsé.

6. WEINGUT FAMILIE HANSRUEDI ADANK PINOT NOIR BARRIQUE FLÄSHER GRAUBÜNDEN AOC 2012 TYPE : VIN ROUGE (PINOT)

Avec une robe rubis légèrement claire, ce vin au nez intense de Pinot noir a des arômes de petites cerises rouges, airelles et une pointe de violette. Le palais est souple et harmonieux, les tanins sont légers et parfaitement intégrés. Le milieu de bouche évoque le caramel sucré avec une trace de chocolat au lait et la touche finale est raffinée et bien structurée. Un superbe vin tout en finesse !



7.

7. WEINGUT HERMANN COMPLETER 2012 TYPE : VIN BLANC (COMPLETER)

C'est le plus ancien cépage des Grisons, qui a probablement été introduit par les Romains. Le Completer a souvent été servi comme vin de messe. Son nom vient de la dernière prière de la journée, le completorium ou complies. Vieilli 12 mois en barrique de chêne, sa couleur jaune paille évoque des arômes de pommes, de coing, de banane, d'abricots secs et de vanille. Il est long en bouche avec un palais aromatique. Sa rareté en fait un vin parfait pour la cuisine méditerranéenne, les tapas ou encore du poisson frais.



6.

8. DOMAINE VON SALIS RIESLING-SILVANER MALENSER GRAUBÜNDEN AOC 2012 TYPE : VIN BLANC (RIESLING)

Ce riesling-silvaner a la robe jaune pâle avec des reflets tirant sur le vert. Des arômes de citron vert et pamplemousse, surplombés par un doux parfum de litchi dans le nez à la fraîcheur aguichante. En bouche, on retrouve ces agrumes accompagnés d'une composante légèrement saline. La vinification est droite et précise, belle concentration, et une persistance aromatique en fin de bouche. Idéal comme accompagnement d'un beau plateau de fruits de mer.



8.

LE COIN DE L'AFICIONADO

par Axel Marguet

WWW.LECIGARE.CH



Christine de Lae

LA RÉVOLUTION DE L'EMBARGO

17 décembre 2014. Il est 16h, le téléphone de notre bureau s'affole. En quelques minutes plusieurs confrères nous contactent, à chaque fois avec la même information : l'embargo américain sur Cuba établi depuis plus de 50 ans serait en passe de tomber. L'interrogation et la stupeur sont présentes dans tous les esprits. Que va-t-il se passer ? Le marché américain, gigantesque consommateur de cigares, fumera-t-il l'intégralité de la production cubaine ? A contrario, ne serait-ce pas enfin l'ouverture aux investissements étrangers et la fin d'une production aléatoire et limitée ? Quelques questions, peu de réponses et beaucoup de scénarios possibles.

CUBA ET LES ÉTATS-UNIS - BREF RAPPEL

Libérée des colons espagnols en 1902, grâce à l'aide américaine, Cuba entretient durant la première moitié du 20^e siècle une relation privilégiée avec le gouvernement américain. Les États-Unis investissent beaucoup dans l'économie locale, créant une relation économique fortement déséquilibrée. La majorité de la production de l'île est exportée vers les États-Unis. Durant deux décennies, Fulgencio Batista, largement soutenu par les États-Unis, gouverne l'île d'une main de fer, mêlant répression, corruption et torture des opposants. Cette relation privilégiée s'écorne rapidement durant l'année 1959. Les forces révolutionnaires, conduites par les personnages emblématiques tels que Fidel Castro, son frère Raúl et le Che Guevara, renversent le pouvoir.

La réforme agraire décrétée en 1959 par le nouveau gouvernement en place, nationalise toutes les propriétés pour les redistribuer aux paysans. La majorité des grandes fabriques telles que Partagás, Romeo y Julieta ou Montecristo sont nationalisées, créant un exil cubain important. Après plusieurs mois de pression, le président de l'époque John F. Kennedy, met en œuvre formellement l'« embargo » total du commerce entre les États-Unis et Cuba. Amoureux de cigares cubains, il s'assure néanmoins d'acheter quelques milliers de cigares avant l'application de l'embargo.

LA COHABITATION DES GRANDES MARQUES

Suite à la révolution castriste, plusieurs milliers de Cubains quittent le pays pour s'installer principalement aux États-Unis, en République dominicaine ou au Nicaragua. Plusieurs grands noms, tels que Padrón ou la famille Plasencia, créent leur empire durant cette période. Dans le milieu des années 60, les grandes marques cubaines de cigares comme Montecristo, Romeo y Julieta, Partagás ou Cohiba, renaissent en République dominicaine ou au Nicaragua. Ces marques cohabitent aujourd'hui avec les marques cubaines et sont presque exclusivement destinées au marché américain. Elles sont la propriété depuis plusieurs années de grands acteurs du marché comme la General Cigar Company ou Ashton.

LA FIN DE L'EMBARGO ?

Bill Clinton l'a initié, Obama l'a promis, les démarches administratives de rapprochement des deux pays sont en marche depuis plusieurs années maintenant. Ce rapprochement est inéluctable malgré la forte résistance du Congrès américain, tant du côté républicain que démocrate, et des exilés cubains. Le 17 décembre 2014, les deux pays annoncent conjointement la reprise de leurs relations. Un cadeau de Noël pour beaucoup de Cubains. Mais rien n'est encore gagné. En effet, la famille Castro ne veut pas concéder sans contreparties, ce qui risque de rendre le rapprochement long et fastidieux.

DU CÔTÉ DES CIGARES

Les célèbres cigares cubains n'ont pas encore leur place chez Davidoff sur la Madison Avenue à New-York. Plusieurs étapes doivent en effet encore être franchies telles qu'obtenir une majorité politique, trouver une solution à l'existence des doubles marques, ou encore éclaircir les demandes de Castro. Les Américains peuvent se réjouir car depuis le mois de janvier 2015, pour les rares d'entre eux étant autorisés à voyager à Cuba, la législation américaine les autorise à rapporter des cigares pour une valeur de 100 dollars. Pas de quoi encore vider la production cubaine.

LA SÉLECTION de Christian Magnin

WWW.MAGNIN-VINS.CH

1. CHÂTEAU CHARMAIL HAUT-MÉDOC AOC 2009

TYPE : VIN ROUGE (MERLOT/CABERNET)

Le Château Charmail est un Cru Bourgeois de l'appellation Haut-Médoc. Vendangés exclusivement à la main, les raisins font l'objet de macérations préfermentaires à froid, d'une quinzaine de jours. Ce vin est dense, coloré, toujours charnu et d'une grande régularité. La texture est souple, voluptueuse avec des arômes de fleurs, de réglisse, d'épices, et de myrtilles. Les tanins sont doux, soyeux et longs en bouche. Un vin d'exception !

2. CHÂTEAU LA CONSEILLANTE POMEROL AOC 2007

TYPE : VIN ROUGE
(MERLOT/CABERNET FRANC)

Ce Pomerol présente l'originalité de marier finesse, puissance et souplesse. Sa couleur rubis, son nez de fruits mûrs et d'amande fraîche, sa bouche à la trame élégante et fruitée tout en finesse, en font un millésime à déguster dans sa jeunesse.



2.



4.



1.



3.

3. CHÂTEAU PHÉLAN-SÉGUR ST ESTÈPHE AOC 2009

TYPE : VIN ROUGE (MERLOT/CABERNET
FRANC/CABERNET-SAUVIGNON)

Une robe évoquant les cerises noires, un nez qui révèle un fruité concentré, intense de fruits noirs. Le bouquet offre des senteurs de violette, patchouli, sur un fond légèrement grillé et fumé. En bouche, il est moelleux, riche et dévoile une matière fruitée, éclatante. Sa structure est un parfait équilibre entre l'intensité et la finesse. Un millésime à la fois puissant et élégant.

4. CHÂTEAU PAVIE-MACQUIN 1^{ER} CRU CLASSÉ B ST-EMILION 2009

TYPE : VIN ROUGE (MERLOT/CABERNET
FRANC/CABERNET-SAUVIGNON)

Ce vin réunit des cépages de merlot, cabernet franc et de cabernet-sauvignon. Ce St-Emilion est ample, charnu, puissant et suave. Le nez a des arômes de fruits noirs acidulés, avec une note florale et une minéralité très marquée. En bouche, les tanins sont racés et d'une grande douceur, la longueur quant à elle est impressionnante et sa texture d'une grande finesse promet un vin de garde exceptionnel.

Magnin
VINS ET SPIRITUEUX
NÉGOCIANTS EN VINS MILLESIMÉS



Ancre

Amarrage ou pièce de haute horlogerie ?

Découvrez l'univers de l'horlogerie d'exception, sur www.hautehorlogerie.org



Ancre | Organe, en acier ou en laiton, composant l'échappement d'une montre ou d'une pendule. L'ancre, dont la forme rappelle celle d'une ancre de marine, a un double rôle : d'une part transmettre la force du ressort par l'intermédiaire du rouage au balancier afin de faire perdurer les oscillations et, d'autre part, empêcher le déroulement incontrôlé du rouage remonté.

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

RÉMY BADAN*



L'esclave, série: Pyrrha, photo prise en 1993, tirée en 2015 au format 100 x 100. Elle a été prise avec un Hasselblad 500 C objectif 50 mm, film Kodak tri-x

« En 1993, le Louvre et le Jardin des Tuileries achèvent leurs fameux Grands Travaux. Les statues des Tuileries sont réunies au centre du jardin, enfermées dans un enclos interdit au public. Mais un entrebâillement de la palissade me permet d'entrevoir cette statuariaire exceptionnelle, dans toute la dureté de la lumière hivernale. Je m'y infiltre durant trois mois pour accomplir ce travail photographique à l'insu de tous. Quelques mois

plus tard, je présente les planches contacts au Conservateur du Louvre, afin de le convaincre de me laisser tourner à présent un court-métrage dans ce lieu interdit au public. La réaction du Conservateur est 100 % positive malgré cette liberté que je pris avec le règlement sur une longue période. Il nous donne l'autorisation de tournage pour 6 jours, contre 6 tirages argentiques de la série en format 30cm x 30cm ».

*Rémy Badan est né en 1969 à Lausanne. Après un passage par l'École de Photographie de Vevey, un voyage allant de l'Union Soviétique en mutation à la traversée de la Chine en 1989, une exploration de Berlin en 1990, Paris deviendra la ville des opportunités et des rencontres. Les collaborations avec les photographes et les réalisateurs en tant qu'assistant puis producteur donneront naissance en 2003 à la maison de production Pixies Films, production de films publicitaires et plus largement d'images dont il est fondateur et CEO, à Paris. Son métier de producteur lui permet d'explorer les univers visuels des photographes et réalisateurs avec lesquels il collabore. Cette expérience est indissociable de son évolution photographique et des expériences menées actuellement sur le portrait. Une particularité du travail de Rémy Badan réside dans le fait qu'aucun tirage n'a été fait de ses images entre 1993 et 2013, date à laquelle une « femme d'influence » le convainc de consacrer du temps au travail sur les négatifs en friche. La photographie devient autant son « Journal de bord » qu'une nécessité d'expression.

ÊTRE UN LEADER AUJOURD'HUI ?

Il n'y a plus de leaders. Ces derniers auraient disparu de la planète il y a bien longtemps déjà. Pire, je lis quelque part qu'ils ne seraient pas les seuls, qu'en définitive nous sommes menacés, nous tous, en tant qu'individus, comme sujets autonomes : la révolution du web et la naissance des réseaux sociaux auraient permis l'émergence d'une sorte de moi virtuel, dangereusement interactif, et gravement hermétique au modèle du sujet individuel... dès lors la communauté aurait pris le pas sur la volonté entrepreneuriale, les entreprises collectives sur les volontés particulières... La belle affaire ! Bienvenue dans le règne de l'*intimité* !



JEAN-SÉBASTIEN ROBINE, Président Fondateur du Club des Leaders

Oui les temps sont durs pour eux aussi. Je ne sais pas s'ils sont vraiment morts. Une chose est certaine : ils sont à l'agonie, dans leur dernier combat.

L'AGON C'EST AUSSI LE COUSIN GERMAIN DU GREC AGÔ : MENER, GUIDER, DIRIGER, ÉLEVER, FORMER, GÉRER, PRODUIRE, MONTER

Sauf que, l'*agon* c'est aussi le cousin germain du grec *agô* : mener, guider, diriger, élever, former, gérer, produire, monter, etc. Toute la panoplie du parfait leader, du prodige

Mais l'idée n'est pas nouvelle : il me semble bien qu'à grand renfort de révolutions scientifiques, de marxisme et de psychanalyse, la pensée moderne avait déjà évacué depuis fort longtemps l'idée classique d'un « moi subjectif ». Déjà en 1950 dans son ouvrage *The Lonely Crowd*, David

(*prod-ago*). Finalement, ce n'est qu'en revenant aux sources de l'*agô* que le leader sortira de l'agonie. Et ainsi réinventer une autre façon de gouverner, de décider autrement. Peut-être est-ce cela au fond : *montrer le chemin*. \

NOTRE ÉPOQUE MODERNE A DÉSINTÉGRÉ LE MODÈLE TRADITIONNEL VERTICAL OÙ SEULS LES PUISSANTS ONT LE POUVOIR DE DIRE

Riesman expliquait que la détermination des opinions s'effectue désormais horizontalement : aujourd'hui tout le monde se préoccupe de tout le monde, et notre époque moderne a désintégré le modèle traditionnel vertical où seuls les puissants ont le pouvoir de dire. Et c'est là que les nouveaux leaders s'étiolent, puisqu'ils ne dirigent plus : ils gèrent les crises.

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

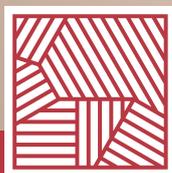
Available on the App Store.

Zum Wohl Santé! Cheers

Les Vins du Valais.
Les goûter, c'est les aimer.



cellineibordy.ch OCTANE



SWISS WINE
VALAIS



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération



Villeret Collection

IB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

BLANCPAIN BOUTIQUES
RUE DU RHÔNE 40 · 1204 GENEVA · TEL. +41 (0)22 312 59 39
BAHNHOFSTRASSE 28 · PARADEPLATZ · 8001 ZURICH · TEL. +41 (0)44 220 11 80
www.blancpain.com