



dialogue

le magazine de la Banque Cantonale de Genève | été 2014

Une petite croisière d'une heure
pour une grande évasion

Cybermenaces : réalité et
conséquences pour l'entreprise

Les clés d'un *management
buy out* réussi

NOUVEAU
20
de profils
de placement

Economie réelle | Gestion de fortune performante | Swiss finish

Les 500 meilleures entreprises au monde dans votre portefeuille

- Si vous êtes lassés du discours ésotérique de la "haute finance",
- Si vous considérez que la gestion d'un portefeuille doit reposer sur un concept simple et stable,
- Si vous pensez que la performance d'un portefeuille se crée dans l'économie réelle, grâce à ses meilleures entreprises,
- Si vous cherchez un guide expérimenté pour cibler vos choix de titres et une adresse pour sécuriser vos dépôts,
- Alors nous devrions en parler.

Les conseillers en gestion de patrimoines de la Banque Cantonale de Genève se tiennent à votre disposition pour partager leurs convictions et leur expérience avec vous.

 **BCGE | Best of[®]**

le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris
Dubai Hong Kong

www.bcge.ch/bestof +41 (0)58 211 21 00

La présente annonce est exclusivement publiée à des fins d'information et ne constitue en aucun cas une offre ou une recommandation en vue de l'achat de produits financiers ou de services bancaires. Elle ne peut être considérée comme le fondement d'une décision d'investissement ou d'une autre décision. Toute décision d'investissement doit reposer sur un conseil pertinent et spécifique.

Le traitement fiscal dépend de la situation personnelle de chaque investisseur et peut faire l'objet de modifications. Les transactions portant sur les fonds de placement sont soumises à des lois et des dispositions fiscales dans différents ordres juridiques. L'investisseur est personnellement responsable de se renseigner sur les lois fiscales applicables et les dispositions en vigueur et de les respecter s'agissant de la souscription, de l'achat, de la détention, de la vente, de la restitution ou des versements résultant de fonds de placement. Les indications concernant des transactions sur les fonds de placement ne doivent pas être interprétées comme étant un conseil fiscal de la BCGE.

Satellite Galileo: 33°10'03.91"N – 31°21'34.23"E – 23'222 km



Blaise Goetschin
CEO

Editorial

De la réconciliation entre travail et capital : le *management buy out*

Le *management buy out* (MBO), le rachat d'une entreprise par sa direction et/ou ses collaborateurs reste une option mal connue parmi les modes de transmission d'une entreprise. Mal connue du grand public, mais, fait plus étonnant, mal comprise des vendeurs d'entreprises comme des équipes de management.

Option pas inconnue, il se pratique depuis les années 1970, mais encore mal connu. Parce qu'elles l'assimilent à une opération de "shadow banking", un brin sulfureuse et trop compliquée pour l'examiner de près, les parties potentiellement intéressées, acheteurs et vendeurs, y renoncent prématurément. Le vendeur partant d'un a priori classique : le MBO tendra à faire baisser son prix de vente. Le manager, affairé à la conduite de la société, sera impréparé le moment venu et sera mal informé des moyens financiers rassemblables par lui. Il aura tendance à les sous-estimer.

Pourtant, une combinaison d'ouverture du capital de la holding d'acquisition, de prêts mezzanine pour compléter les fonds propres et une "syndication" de la dette senior permet d'atteindre des prix qui se comparent très bien aux acquéreurs tiers de l'industrie. A ces moyens, issus de l'intermédiation bancaire ou des intervenants en *private equity*, dans certains cas (entreprises de taille respectable), on pourra ajouter une ouverture du capital en bourse (*initial public offering* / IPO) soit au moment même du MBO, soit ultérieurement comme instrument de refinancement de celui-ci.

Option mal connue et partant option plutôt rarement choisie (environ 20% des PME suisses vendues font l'objet d'un MBO, les petites sociétés individuelles tirant ce chiffre vers le haut). Ce qui est regrettable, car la cession à un tiers extérieur comporte un risque statistique d'échec assez élevé. On pourrait même avancer que la renonciation au MBO dans certains cas est une décision dommageable pour l'entreprise elle-même, troisième *stakeholder* de l'opération.

Il faut affirmer a contrario que le MBO n'est pas même imaginable dans de nombreux cas de figure. On pense, par exemple, à des sociétés exigeant beaucoup de capital de croissance, ou générant peu de *cash flow* libre à court et moyen termes ou encore des sociétés nécessitant elles-mêmes une absorption par un acteur plus puissant pour des raisons de capacité de distribution ou de synergies technologiques indispensables.

"To BO or not to BO: that is the question": une question qui mérite d'être posée le plus tôt possible, notamment parce que le montage financier d'un MBO est plutôt complexe et que les frictions fiscales peuvent être amoindries par une programmation anticipée et par étapes. N'attendez-pas avant de consulter votre conseiller entreprise ou votre agence.

Le MBO est par ailleurs un allié des promotions économiques cantonales dans la mesure où il favorise l'enracinement de la localisation et la rétention du centre de décision au siège de la société cible, en lieu et place des fréquentes délocalisations liées aux ventes d'entreprises à des tiers.

Pour les investisseurs en valeurs mobilières, le MBO, comme sous-jacent du *private equity*, présente un excellent profil rendement/risque. Une opération financière, qui au sens plus philosophique et dans une grille de lecture marxiste, réconcilie le facteur capital et le facteur travail... ■

Couverture:

Le rapport annuel 2013 de la BCGE est richement illustré de sept doubles pages, évoquant des services financiers sur le mode onirique. Cette couverture reprend le thème principal de l'une d'entre elles. Tout comme les six autres, elle a été réalisée par l'agence Alternative communication.

Prix de l'artisanat 2014: Hans Peter Kneuss ou la passion de la transparence	2
Une Commune en action: Cartigny Cartigny poursuit l'extension de son réseau de chauffage à distance	3
Genève, culture et société Une petite croisière d'une heure pour une grande évasion	4
Cybermenaces: réalité et conséquences pour l'entreprise	6
En bref	10
Le président de la Confédération, Didier Burkhalter, recevra le Prix de la Fondation pour Genève 2014	13

Finance et économie

Genève, une entreprise genevoise Art Computer: un expert du monde Apple	14
Quatre nouveaux mandats de gestion BCGE Best of appréhendent l'économie suisse et les pays émergents	16
La banque innove et lance le BCGE Plan épargne fonds	17
Les clés d'un <i>management buy out</i> réussi	18
L'achat et la vente d'obligations se fait en ligne	20
Les études qui comptent Le livre à découvrir	21
Cockpit de l'économie genevoise	22
Comment évaluer un marché?	24

Impressum

Editeur: Banque Cantonale de Genève, département Communication et relations investisseurs

Responsable: Hélène De Vos Vuaden

Coordination: Olivier Scharrer (olivier.scharrer@bcge.ch)

Adresse de la rédaction, service abonnement:

Banque Cantonale de Genève

Communication

Quai de l'île 17, CP 2251 – 1211 Genève 2

Tél. 022 809 31 85 – dialogue@bcge.ch

Tirage: 17'000 exemplaires

Création, réalisation graphique: Alternative.ch

Impression: ATAR Roto Presse SA

Copyright: Toute reproduction totale ou partielle des textes est soumise à l'autorisation de l'éditeur

Photographies et illustrations: Chantal Bodenmann,

Les Studios Casagrande – Maria Christina Travaglio,

Magic Pencil, Didier Ruef, Loris Von Siebenthal, Wikipedia

"Les opinions exprimées dans ce magazine ne reflètent pas expressément l'avis de l'éditeur"

"Les informations contenues dans ce document s'appuient sur des éléments dignes de foi; elles ne sauraient toutefois engager la Banque Cantonale de Genève"

Prix de l'artisanat 2014: Hans Peter Kneuss ou la passion de la transparence

Le dernier souffleur de verre indépendant du canton de Genève a remporté le prix 2014 de l'artisanat décerné par l'Association des Communes Genevoises, avec le soutien de la BCGE. Hans Peter Kneuss a ainsi été récompensé pour son professionnalisme, sa tradition artisanale et la façon dont il magnifie son activité. Portrait d'un passionné.



Dehors, dans le jardin, le soleil brille en transparence à travers les arbres. A l'intérieur de l'atelier de Hans Peter Kneuss, un chalumeau à gaz brûle sur un établi recouvert de verres de toutes formes, couleurs et tailles, tandis que le souffleur de verre, lauréat 2014 du Prix genevois de l'artisanat, raconte: "Quand j'ai appris que j'allais recevoir cette récompense, j'ai pleuré. Puis j'ai dit à ma femme: allons chercher une bouteille de vin et du salami pour que nous fêtions ça! J'étais très content. Pour moi, mais aussi pour toute mon équipe et pour ma femme, qui me soutient au quotidien."

Lorsqu'il rentre en Suisse, son patron lui propose d'aller travailler à Carouge. "Il y avait là une secrétaire qui s'appelait Colette. Elle est devenue ma femme, alors je n'ai plus quitté le canton de Genève."

Des clients prestigieux

Deux ans après, il décide de lancer sa propre affaire, d'abord à Plainpalais, puis à Meyrin où il travaille toujours. "Un soir, je me promenais à Meyrin et j'ai vu des locaux à louer. J'ai sonné et c'est un vieux monsieur qui m'a répondu, un Zurichois; nous avons sympathisé et c'est ainsi que je me suis installé ici."

" Mon métier me rend heureux. Le matin, j'ai un vulgaire tube de verre, et le soir, un objet ouvragé qui n'existait pas avant. "

pour qui il fabrique principalement des appareils de distillation pour l'extraction et des appareils de filtrage.

Un artisanat comme un art

Au sous-sol de l'atelier, le visiteur émerveillé peut contempler l'art du souffleur de verre et son impressionnant savoir-faire. La famille Kneuss y a installé un musée où l'artisan expose ses plus belles pièces: des statuettes longilignes représentant tous les âges de la vie, un jeu d'échecs dont chaque pièce est finement ouvragée, des bouquets de fleurs, des dragons et des elfes. Un univers de légèreté, de transparence et de délicatesse. "Mon métier me rend heureux, explique Hans Peter Kneuss. Le matin, je saisis un vulgaire tube de verre, et le soir, je tiens en mains un objet ouvragé qui n'existait pas avant. Une pièce en verre dure parfois un jour, parfois quarante ans. En plus, je gagne de l'argent en faisant ce que j'aime. Que demander de plus?". ■

Fabienne Bogádi

Le Prix de l'artisanat a été créé en 1991 pour mettre en évidence la richesse et la diversité de l'artisanat genevois. Depuis 1995, il est décerné sous l'égide de l'Association des Communes Genevoises avec le soutien de la BCGE. Le lauréat est désigné par un jury de professionnels qui prend en compte, outre les qualités du travail du lauréat, son engagement pour la formation de la relève et la transmission de son savoir-faire. En 2013, c'est la courtépoutière Marysa Ranzoni qui l'avait remporté.

Chez les Kneuss, bâlois d'origine, le verre c'est une tradition familiale. "Mon père travaillait le verre chez un patron, mais il possédait aussi un atelier à la maison où il ouvrait le soir. Nous étions neuf enfants et il fallait bien nous nourrir, poursuit-il. Un jour, il m'a présenté à un maître d'apprentissage qui m'a appris le métier." A la fin de sa formation, le jeune Hans Peter part en Afrique pendant quatre mois dans une mission de capucins.

Durant ses plus de 40 ans de carrière, Hans Peter Kneuss a formé cinq apprentis, dont un seul exerce encore ce métier, dans le Valais. "Mais le diplôme a été supprimé il y a vingt ans. Du coup, j'ai peu de concurrence et je reçois beaucoup de commandes." Parmi ses clients, il compte, entre bien d'autres, des institutions prestigieuses comme Firmenich, Rolex, les universités de Genève et Lausanne ou l'EPFL,



Cartigny poursuit l'extension de son réseau de chauffage à distance

La commune investit 2 millions de francs pour relier les dernières habitations à la chaufferie bois, opérationnelle depuis 2009.

Histoire de Cartigny

Au cœur de la campagne genevoise, le village de Cartigny se situe à proximité d'un plateau constitué de terres agricoles. Il comporte deux petits hameaux: La Petite-Grave et Eaumorte et une réserve naturelle, le Moulin-de-Vert, qui abrite une remarquable diversité de faune et de flore. A l'époque romaine, Quartinius ou Quartiniacus, aurait laissé son nom au village. Cependant, la première mention de Cartigny n'apparaît qu'en 1220, dans un document par lequel les comtes de Genève confèrent au prieur de Saint-Victor des pouvoirs pour la défense de la Champagne contre les troupes de la maison de Savoie. Au XVIII^e siècle, le duc de Savoie reconnaît la pleine souveraineté de Genève sur Cartigny et quelques villages avoisinants. En même temps que Genève, Cartigny devient commune suisse en 1815. En 1944, la construction de l'usine de Verbois et la rectification du lit du Rhône ont apporté la sécurité au village, mis en danger par l'érosion des falaises causée par le fleuve. La commune a gagné alors une dizaine d'hectares, devenus la réserve naturelle du Moulin-de-Vert.

Cartigny en chiffres

Population:	862 habitants
Proportion de la population du canton:	0.2%
Superficie:	438 ha
Proportion du territoire cantonal:	1.8%
Revenus (budget 2014):	3 millions de francs
Charges:	3.4 millions de francs

Mairie

Maire:	Carine Zach-Haltinner
Adjointe:	Delphine Bolle De Paoli
Adjointe:	Isabelle Walthert

"Cartigny sera bientôt la seule commune du canton à utiliser une installation qui chauffe entièrement le village, une fois l'extension en cours mise en place", explique son maire, Carine Zach-Haltinner. Représentant un investissement de 2 millions de francs, le projet consiste à relier le hameau de la Petite-Grave au moyen des canalisations installées sous l'ensemble des routes de la commune. "La chaufferie bois assurera ainsi le chauffage et la livraison d'eau chaude sanitaire chez tous les habitants." Les travaux, qui démarrent en juillet, s'échelonnent pour une utilisation totale l'hiver prochain.

Bois forestier

L'extension en cours complète un dispositif en place depuis 2009, après 9 millions d'investissement: la construction d'un réseau de chauffage à distance et d'une chaufferie bois pour relier les bâtiments communaux: l'école, la salle de gymnastique, la salle communale, le Café de Cartigny, la mairie et les immeubles d'habitation. "90% des habitants profitent déjà aujourd'hui de ce système de chauffage", rappelle le maire.

Installée dans un bâtiment de 450m² situé à l'entrée de la commune et partagé avec la caserne des pompiers du village, la chaufferie est alimentée uniquement par des plaquettes forestières. Doté d'une couverture bois, le bâtiment est équipé d'un filtre à particules fines pour éliminer les émissions et de panneaux photovoltaïques qui assurent une production de 19'300 kWh par an. Une isolation phonique et thermique lui confère son caractère de "bâtiment basse consommation".

Economies au rendez-vous

Le programme d'investissements répond à la volonté communale de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de développer sur son territoire l'utilisation d'énergies propres: une vraie démarche environnementale globale est mise en place avec la gestion raisonnée des déchets, l'énergie solaire et le développement du chauffage bois.

"Chaque année, cela se traduit par une économie de 2'000 tonnes de CO₂", explique François Jaunin, l'ancien maire, qui préside la société CABO Chauffage à Bois Cartigny SA, créée pour gérer l'exploitation de l'installation et détenue à 100% par la commune. En 2014, pour la première fois depuis le début du fonctionnement de la chaufferie à bois, le prix du kilowattheure a légèrement baissé et tout est mis en œuvre pour qu'il continue de reculer.

Pour rappel, le développement du réseau de chauffage et de la chaufferie bois de Cartigny ont fait l'objet d'une étude, dès 2005, et d'une vaste concertation des habitants. Plusieurs partenaires sont alors intervenus dans la construction de cette installation, en particulier, le bureau d'ingénieurs chauffage Puttalaz, pour l'étude et le dimensionnement du réseau, le bureau d'architectes Goetschmann, pour l'intégration du bâtiment en zone 4B protégée et l'entreprise Serbeco, Energie durable, pour son investissement dès le début du projet. ■

Françoise Lafuma

Une petite croisière d'une heure pour une grande évasion

Une croisière sur le Petit-Lac part tous les jours du Jardin Anglais; occasion de (re)découvrir les beautés des rives genevoises depuis les flots. Voici un aperçu des paysages parcourus, un voyage qui invite à revisiter une page d'histoire.



A l'occasion des 100 ans du bateau *Savoie*, la Compagnie de Navigation sur le lac Léman (CGN) propose un trajet de Genève à Hermance, puis une traversée vers Versoix, pour un retour par la rive droite. Voici la première partie de l'excursion, qui permet d'admirer les beautés de la rive gauche genevoise. Ce parcours offre une vue incomparable sur le massif du Mont-Blanc, les villas célèbres, les parcs et jardins qui font la fierté de la ville.

Des cinq communes visitées, le parcours débute en Ville de Genève. A une encablure du Jardin Anglais, émergent deux rochers erratiques déposés par le glacier du Rhône lors de son retrait après la dernière glaciation. Les Pierres du Niton, à l'altitude de 376.85 mètres au-dessus du niveau de la mer, servent de référence à toute mesure altimétrique et topographique en Suisse.

“ Le *Savoie* est un bateau à vapeur équipé de roues à aubes, de style “Belle époque”, il présente de magnifiques ornements en fer forgé au niveau de sa poupe et de sa proue, une cloche imposante posée sur le pont et une salle des machines visible par une large vitre.”

Des espaces de loisirs

Sur la rive droite, on observe les bains des Pâquis, qui sont devenus un lieu très populaire où les habitants de Genève aiment à se retrouver les pieds dans l'eau. En 1932, la Ville de Genève décide de reconstruire les bains, jusqu'alors de simples baraques de bois. Celles-ci laissent la place à un aménagement complet de la jetée, en béton armé, posé sur plus de 400 pieux. Le projet choisi à l'époque offrait une parfaite égalité de surface entre les bains des hommes et ceux des femmes.

Un peu plus loin, des grilles imposantes, ornées de lions, donnent accès à un magnifique espace vert, le parc La Grange. C'est en 1917 que William Favre signe une convention par laquelle il fait donation du domaine à la Ville de Genève pour être affecté, à perpétuité, à un parc public. Dans sa belle roseraie se tient annuellement, au mois de juin, le Concours international des roses nouvelles de Genève, très prisé des spécialistes. Le théâtre de l'Orangerie propose un programme théâtral varié; le théâtre de Verdure accueille durant l'été de nombreux concerts. Le parc des Eaux-Vives recèle de nombreux arbres d'essences rares. Il comprend également une importante collection de rhododendrons, offerte par les Pays-Bas, en remerciement à Genève pour son aide humanitaire pendant la Seconde Guerre mondiale.

Puis, apparaît le Port-Noir. Sa colonne, coiffée d'une ancre, commémore le débarquement des troupes confédérées le, 1^{er} juin 1814. Un peu plus loin, jouissant d'une vue extraordinaire sur la rade et le Jet d'eau, la Société Nautique de Genève a pris ses quartiers sur le quai de Cologny. A mi-hauteur du coteau de Cologny, la villa Diodati fût la résidence de l'écrivain anglais Lord Byron, il y a plus de 200 ans. Cette propriété privée est inscrite comme bien culturel suisse d'importance nationale.

Croisière de midi

> départ de Genève, Jardin Anglais, à 12h20

> retour à 14h00

> départ des Pâquis à 12h25

> retour à 13h55

Le trajet jusqu'à Hermance dure 45 minutes

Le retour peut se faire en bus TPG par la ligne E



Architectures contemporaines

Sur les hauteurs de Cologny, la Fondation Martin Bodmer a ouvert au public, depuis 2003, un musée et une bibliothèque dessinés par l'architecte Mario Botta, comme "un temple des écrits universels". Installée dans une architecture moderne, cette fabuleuse bibliothèque privée réunit une grande collection de manuscrits, livres et œuvres d'art.

Toujours sur la même commune, à la route de la Capite, le bâtiment qui abrite le World Economic Forum (WEF) offre à la vue ses façades de verre et de granit vert et épouse en douceur les formes naturelles du terrain. Le WEF a installé son nouveau siège sur le plateau de Cologny à la fin des années 90, puis il l'a agrandi en 2010.

Baignades et promenades

Le bateau fait route vers Collonge-Bellerive, qui possède une des plus anciennes réserves naturelles du canton de Genève, la Pointe-à-la-Bise, classée dans les années 30 déjà. Les amoureux de la nature y trouveront un jardin didactique, de nombreux sentiers et des tours d'observation. C'est un lieu privilégié pour l'observation des oiseaux, puisqu'il sert d'escale lors des migrations de nombreuses espèces.

Le lac Léman héberge curieusement une sirène. Appuyée sur un rocher, elle contemple la cité. Elle ne révèle son visage qu'aux plaisanciers qui longent en bateau les rives du minuscule parc de la Nympe. Pour la baignade, notons que 14 plages sont recensées le long de la rive gauche. L'incontournable plage de la Savonnière, récemment rénovée, attend les beaux jours pour recevoir son lot de pique-niqueurs.

La beauté des vignobles

La croisière se poursuit en direction de Corsier. Le paysage offre une vision bucolique entre champs et vignobles. Le territoire de Corsier est couvert en grande partie par des vignes. Si, actuellement, il ne reste plus qu'un seul vigneron-encaveur sur la commune, les grappes récoltées en terre corsioise enrichissent les assemblages de la région. La commune d'Anières comprend le village d'Anières et deux hameaux: Chevrens et Bassy. Si les constructions occupent principalement les pentes exposées le long du lac, le vignoble s'étend sur les terres agricoles. La commune compte cinq domaines viticoles qui produisent quelques-uns des grands vins de Genève.

Abordant les terres d'Hermance, le trajet permet de contempler la bâtisse rose de la Fondation Brocher. Cette construction plombe le domaine qui abrite huit bâtiments sur près de trois hectares. Ils appartiennent à cet organisme actif dans le domaine des recherches médicales et des biotechnologies.

La fin de la croisière approche, le débarcadère d'Hermance est en vue. La balade lacustre se termine en mettant pied à terre devant la pêcherie du Coheran, puis en déambulant dans les anciennes ruelles du village. La tour, véritable donjon classé monument historique, est le seul élément restant de l'ancien château médiéval d'Hermance. Notons que les plus anciens vestiges découverts sur la commune datent de la préhistoire. En effet, lors d'investigations sous-marines, des pilotis, des outils ainsi que des bijoux ont été trouvés dans les profondeurs du lac. ■

Sophie Meylan

Cybermenaces : réalité et conséquences pour l'entreprise

Dans le cadre du BCGE Club CFO, la Banque Cantonale de Genève a tenu une conférence, le 8 mai, à l'Hôtel Richemond, sur le thème des cybermenaces. Elle a invité Solange Ghernaouti, l'une des plus grandes expertes mondiales, qui a partagé ses 25 années d'expérience autour des problématiques de sécurité. Le point sur l'évolution des cybermenaces.



"Face à une cyberattaque, une réaction très rapide est capitale : identifier, examiner ce qui a été impacté et corriger au plus vite."

Solange Ghernaouti

De la délinquance à la criminalité très organisée

En 2000, les cas de cyberattaques n'étaient encore le fait que de personnes en quête de défi technique et de notoriété. Ces premières affaires ont rapidement ouvert la voie à une professionnalisation de la criminalité informatique. En 2001, le traité européen sur la cybercriminalité a mis en avant la nécessité d'une entraide judiciaire internationale afin de réduire les problèmes dans le cyberspace. Les premières attaques importantes sur les structures d'internet ont eu lieu en 2002, accompagnées d'une recrudescence de la criminalité économique. En 2003-2004, tous les cas que nous trouvons maintenant étaient déjà identifiés. Seuls ont changé l'échelle, l'importance et le nombre de cibles. 2005 a été l'année du passage de la délinquance à la criminalité très organisée.

Le cyberspace, une extension de l'espace criminel

Nous n'avons pas compris assez tôt qu'il fallait considérer le cyberspace comme une extension de l'espace criminel. Avec internet, il y a désormais un jeu d'opportunités criminelles possibles considérables. Dans un contexte de dématérialisation des actions, le criminel peut agir à distance, caché derrière un écran et attaquer des systèmes en passant par de multiples infrastructures ou pays intermédiaires, rendant son identification et localisation presque impossible. A l'heure actuelle, le but du jeu n'est pas tant d'empêcher les cyberattaques d'advenir mais d'en limiter la durée et les impacts en les contrant au plus tôt et de réduire la fenêtre d'opportunité criminelle.

Solange Ghernaouti

Docteur de l'Université Paris VI, membre de l'Académie suisse des sciences techniques, directrice du Swiss Cybersecurity Advisory and Research Group, Solange Ghernaouti enseigne à la Faculté des HEC de l'Université de Lausanne. Experte internationale en cybersécurité auprès d'instances onusiennes, gouvernementales et d'institutions privées, elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur la question. Elle a récemment été promue au grade de chevalier de la Légion d'honneur.

Anticiper est le seul moyen de se préparer à une cyberattaque

Selon, Daniel Stocco, chef du département Informatique de la BCGE, qui participait à la table ronde de ce Club CFO : "Réduire cette fenêtre d'opportunité passe par une meilleure connaissance des cybermenaces au sein de l'entreprise." Cette plus grande conscience des risques permet de pouvoir les prévenir. Pour ce faire, des contacts rapprochés sont instaurés avec la centrale étatique d'enregistrement et d'analyse pour la sécurité des données (MELANI), qui est rattachée

Daniel Stocco, Solange Ghernaouti et Gérard Vernez.



au Service national de coordination de la lutte contre la criminalité sur internet (SCOICI). L'autre paramètre essentiel est la formation des équipes, qui s'effectue à travers des exercices de simulation et une sensibilisation permanente aux risques. Face à une cyberattaque, une réaction très rapide est capitale : identifier, examiner ce qui a été impacté et corriger au plus vite.

Un environnement construit sur des sables mouvants

Solange Ghernaouti poursuit en soulignant que ces opportunités existent parce que l'environnement que nous avons construit, notre internet, notre e-business, nos e-actions ont été développés sur des sables mouvants numériques. En devenant plus complexes, les technologies se sont fragilisées. Notre vulnérabilité a plusieurs visages : organisationnelle, technique, juridique et humaine. La sécurité que nous avons conçue est souvent mise à mal en raison de défauts de stratégie et de coordination, tant au niveau local, institutionnel qu'international. Il existe peu d'entraide judiciaire, les compétences et les ressources sont insuffisantes.

“ En 2010, l'affaire Wikileaks nous apprend qu'il n'y a plus de secret sur internet. C'est l'année des premiers virus sur les infrastructures et surtout de l'arrivée des périphériques mobiles dans les entreprises. ”

En 2010, l'affaire Wikileaks nous apprend qu'il n'y a plus de secret sur internet. C'est l'année des premiers virus sur les infrastructures et surtout de l'arrivée des périphériques mobiles dans les entreprises.

Les débuts du risque “Cyber” systémique en cascade

En 2012, la notion de cyberrésilience est évoquée pour la première fois lors du World Economic Forum dans un contexte d'arrivée progressive des cyberconflits, en d'autres termes, des conflits économiques et politiques qui ont été transposés dans le cyberspace. L'affaire Snowden, en 2013, nous a fait prendre conscience de

notre dépendance vis-à-vis des technologies de l'information, mais aussi vis-à-vis des fournisseurs de sécurité et de certains acteurs hégémoniques de l'internet, entités commerciales et étatiques.

Nous sommes tous tenus en laisse électronique

En 2014 se pose réellement le problème de la souveraineté numérique. Dans un contexte d'interdépendance des infrastructures et des risques, il devient nécessaire d'être globalement résilient et de pouvoir coordonner l'action de sécurité et de la penser ensemble. Aujourd'hui, certaines personnes ont pris conscience de la vulnérabilité de notre société et de notre économie liée à notre dépendance numérique excessive, à l'hégémonie de certains acteurs dans ce monde du cyber et à la difficulté de maîtriser la protection de nos infrastructures informatiques et de nos infrastructures critiques. Outre des cyberattaques sur les systèmes informatiques de nos entreprises, avec pour conséquence la déstabilisation de l'économie et la fragilisation de l'emploi, celles sur des satellites, des drones, des voitures, des équipements de domotique ou des puces électroniques ont déjà eu lieu, impactant notre quotidien. Si nous ne savons pas nous réapproprier ce savoir-faire suisse de la sécurité, nous perdrons la maîtrise des données, de leur stockage et de leur traitement.

Internet, une arme duale pour montrer notre besoin de travailler ensemble

Nous sommes dans une problématique de guerre économique, de ressources rares et d'hypercompétitivité à l'échelle mondiale. Un nouveau pouvoir impérial nous est venu d'internet. Qui maîtrise les infrastructures physiques, les accès à internet, les contenus et les données, les flux, les mouvements et la géolocalisation ? Prendre conscience de ces problèmes devrait nous inciter à réagir pour repenser la sécurité globale de notre pays et innover. Pourquoi ne pas réconcilier le politique, la technologie, le management, le juridique et le business pour parvenir à une solution correcte au niveau individuel, au niveau de nos organisations et de notre pays ? ■

Marie-Christine Lang

Cent cas de cybercriminalité ont conduit à des poursuites judiciaires en 2013

Lors de la table ronde qui a suivi la conférence du 8 mai, quatre questions ont été posées à Gérald Vernez, délégué du chef de l'armée pour la cyberdéfense au sein du Département fédéral de la défense.



“ Il ne faut pas attendre que l'Etat vienne subvenir à tous les besoins. La responsabilité individuelle est très importante. ”

Les cybermenaces sont-elles en train de prendre une nouvelle forme ?

Nous classons les cybermenaces par rapport aux motivations, qui sont le vandalisme, l'activisme, la criminalité, le terrorisme ou l'espionnage. La menace est toujours la même, la seule chose qui change est l'ampleur des moyens à disposition. Il est intéressant de constater que les instruments sont les mêmes, que ce soit les technologies utilisées à la banque, dans une entreprise ou à l'armée. Pour la première fois, nous avons les mêmes problèmes et nous pouvons en discuter ensemble.

Est-il possible aujourd'hui d'adopter une forme de désengagement vis-à-vis des technologies de l'information ?

Aujourd'hui, le désengagement est une utopie. Nous devons arrêter de mettre de l'informatique et des prestations partout, sans exiger de cahier des charges. Prenez cet exemple, où sur un logiciel, 90% des prestations qui sont offertes ne servent strictement à rien. Mais toutes les lignes de codes qui se trouvent derrière génèrent un grand potentiel de fautes. Celles-ci sont ensuite exploitées par des personnes pour attaquer les systèmes. J'aimerais que l'on fasse en sorte, dans la définition de nos besoins par rapport à l'informatique, de reprendre le contrôle en tant qu'utilisateur. Les entreprises ont un rôle-clé à jouer par rapport à leurs fournisseurs. Il est primordial de se réapproprier notre souveraineté. ■

MCL

En cas de cyberattaque, comment pousser les entreprises à aller jusqu'au bout des procédures ?

Pour l'instant, on observe que les personnes victimes d'attaques ne vont pas le chanter sur les toits. Il s'agit d'un problème important du point de vue de la réputation, que ce soit au niveau d'une entreprise ou d'un Etat. Peu à peu, des forums se mettent en place, encore confidentiels, permettant de discuter entre professionnels et de faire bénéficier les autres de ses propres expériences. Nous avons la plateforme fédérale du SCOCI (Service national de coordination de la lutte contre la criminalité sur internet), un endroit où une victime peut faire part de ses problèmes. L'an passé, 9'200 cas ont été annoncés, dont 100 ont conduit à des poursuites judiciaires.

“ Nous devons arrêter de mettre de l'informatique et des prestations partout, sans exiger de cahier des charges. ”

A court terme, quelles sont les pistes de collaboration entre l'entreprise et l'Etat ?

Il ne faut pas attendre que l'Etat vienne subvenir à tous les besoins. La responsabilité individuelle est très importante. Si l'Etat est submergé par des bagatelles, parce que les utilisateurs n'ont pas fait leur travail, la meilleure défense ne sert strictement à rien. Un autre message, qui vient de l'étage supérieur, est de constituer un partenariat entre le privé et le public. Malheureusement, il est, à mon avis, parti sur des bases qui ne sont pas très correctes, puisqu'il met en avant les entreprises ayant pignon sur rue à l'étranger. Aujourd'hui, les personnes qui détiennent les compétences doivent se mettre autour de la table et apporter des solutions. Il importe de savoir qui fait quoi. Cependant, il s'agit d'une machine lourde à mettre en place et le processus ne fait que commencer. Au niveau de l'armée, l'affaire Snowden nous a également surpris par son intensité et nous devons aujourd'hui nous adapter. Quant aux risques, loin de nous l'illusion de pouvoir nous protéger. Nous trouvons des vulnérabilités, nous les éliminons et nous faisons en sorte d'être moins attaquables afin qu'en cas de pépin, cela nous coûte moins cher.

Objectif entreprise : 100% sécurité



Jean-Marc Joris

Lors du Meyrin Economic Forum qui s'est tenu le 27 mai, des experts du monde de la sécurité se sont réunis pour débattre notamment sur le thème des cyberattaques et des moyens à disposition pour y faire face dans l'entreprise. Jean-Marc Joris, membre de la direction générale, responsable de la division Organisation, informatique et opérations (OIO) à la Banque Cantonale de Genève, a fait part de l'expérience de la BCGE dans la gestion de crise.

Evoquant la protection des données, Jean-Marc Joris rappelle que les hackers ont très bien compris que le maillon faible n'était pas les entreprises, mais bien leurs clients. Dans le cadre de la gestion de crise, il souligne l'importance des fournisseurs. Ceux-ci ont un rôle primordial, car leurs systèmes de veille permettent d'avoir l'information

en amont et d'anticiper. C'est ensuite une course de remédiation. Celle-ci est d'abord technologique et repose sur des processus et une coordination avec les fournisseurs pour obtenir la réaction adéquate face à la menace. En cas de crise, la communication est essentielle afin de réinstaurer rapidement un climat de confiance: reconnaître que la menace

Le Club et le Conseil CFO au service de l'entreprise

La conférence sur la cybercriminalité s'est tenue dans le cadre du BCGE Club CFO (ou CFO se réfère au sigle de Chief Financial Officer), qui est un lieu de rencontre, d'information et d'échange avec les entreprises clientes de la banque. BCGE Conseil CFO (pour Choix Financiers Optimisés), pour sa part, est un service d'expertise avancée de la banque qui propose des solutions personnalisées visant les meilleurs choix en matière de stratégie et de maîtrise des risques.

Des interlocuteurs de haut niveau

Les interlocuteurs du BCGE Club CFO sont des responsables financiers au sens large, à savoir: des CEO, CFO, trésoriers d'entreprises, responsables financiers de collectivités publiques ou d'organisations internationales. Le club travaille aussi pour des promoteurs, investisseurs et gestionnaires de parcs immobiliers. A l'intérieur de la banque, il assiste et conseille les gestionnaires afin de proposer les meilleures options à la clientèle.

Plusieurs fois par année, la banque organise des conférences et des événements qui permettent d'amener des éclairages particuliers sur l'actualité financière, économique et géopolitique. Pour la banque, BCGE Club CFO permet un échange de *best practices* au sein de professions financières.

BCGE Conseil CFO propose essentiellement des conseils axés sur la gestion de la dette. En premier lieu, il s'agit d'établir un diagnostic après identification et quantification des risques fondés sur la simulation de divers scénarii. En second lieu, des recommandations sont émises et des stratégies de couverture et d'optimisation, en fonction du risque souhaité et des contraintes opérationnelles des clients, sont proposées. Enfin, le suivi et l'actualisation des positions sont assurés.

existe, faire valoir que tous les moyens ont été mis en œuvre et que ceux-ci sont pertinents et reconnus par les clients et les médias. Dès lors, il s'agit de trouver le juste équilibre entre, d'une part, communiquer de façon transparente et juste et, d'autre part, ne pas créer de sentiment de panique au sein et hors de l'entreprise. Une gestion de crise ne se conduit pas seul, il faut pouvoir compter également sur des experts internes et externes dans les domaines concernés. En tant qu'organisme public, l'Etat est un des soutiens sur lesquels l'entreprise peut se reposer. Le chef de la division OIO de la BCGE conclut en mettant l'accent sur la prévention et l'importance de l'éducation afin de parvenir à une utilisation prudente et éthique d'internet. ■

MCL



Deux nouveaux administrateurs lors de la 20^e assemblée générale

La BCGE a tenu, le 1^{er} mai, sa 20^e assemblée générale en présence de 428 actionnaires, représentant 92% des droits de vote. Les actionnaires ont approuvé les comptes 2013 et voté la proposition de dividende de 4.5% du nominal. CHF 48 millions ont été attribués à la réserve légale générale. Compte tenu des versements aux autres réserves, les fonds propres se sont accrus de CHF 77 millions pendant l'exercice.

Deux nouveaux membres ont rejoint le conseil d'administration: Grégoire Carasso, désigné par la Ville de Genève, et Gina Empson, désignée par le Conseil d'Etat. Ils succèdent respectivement à Bernard Clerc, vice-président du conseil, et Asma Hovagemyan. Jean-Pierre Roth a chaleureusement remercié ces deux administrateurs pour leur engagement et leur apport à la banque.

Gina Empson est de nationalité suisse et britannique. Titulaire d'une licence BSc en finance et économie de l'Université de Southampton, en Angleterre, elle est membre de l'Institute of Chartered Accountants in England & Wales et expert-réviseur agréé, membre de la Chambre Fiduciaire suisse. En 1999, elle

a créé une fiduciaire indépendante puis, en 2009, Swiss Labour Contractors, une société de location de services. Gina Empson est membre du conseil d'administration de deux fondations, dont une dédiée à la prévoyance professionnelle, et d'une société anonyme.

Grégoire Carasso est de nationalité suisse. Diplômé en histoire et politique internationales de l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID), il est titulaire d'un MBA de l'Université de Genève. Après avoir travaillé au sein de plusieurs PME genevoises, il a rejoint, en 2007, l'Université de Genève comme adjoint du rectorat aux affaires académiques et, depuis 2013, comme administrateur du Global Studies Institute. Grégoire Carasso est conseiller municipal de la Ville de Genève et administrateur de deux PME genevoises.

Aux côtés des deux nouveaux désignés, les trois représentants des actionnaires au porteur, Josef Küttel, Ton Schurink et John Tracey, ont été réélus pour un mandat de quatre ans.

Lancement de l'Application CrontoSign Swiss



Dans un contexte où la sécurité est un élément central, la BCGE a déployé, début mars dernier, un nouveau moyen d'authentification CrontoSign Swiss pour ses transactions en ligne sur BCGE Netbanking.

Simple d'utilisation et très convivial, l'application mobile CrontoSign Swiss, basée sur la lecture par scannage d'un cryptogramme, répond aux problématiques actuelles liées à l'accroissement des attaques malveillantes sur internet (voir pages 6 à 9).

En offrant un dispositif d'authentification adapté aux cybermenaces, la BCGE renforce sa sécurité et garantit à sa clientèle un niveau de service toujours plus élevé.

La BCGE inaugure deux nouveaux bancomats à la gare de Cornavin

La BCGE est désormais présente sur le site de plus grande chalandise du canton, à savoir la gare de Cornavin. Au cœur du bâtiment, dans le centre commercial qui mène aux trains, les deux nouveaux bancomats servent une clientèle nombreuse. Un des appareils est surbaissé pour permettre un accès prioritaire aux personnes à mobilité réduite.



Air China, hôte d'honneur du BCGE Asian desk



BCGE Asian desk se veut un lieu d'échanges pour des entrepreneurs qui souhaitent s'implanter en Chine. Il offre aux entrepreneurs une expertise à la fois théorique et pratique. Depuis 2013, plusieurs événements ont été organisés sur un même schéma. Un orateur reconnu de la place s'étant déjà implanté en Chine avec succès, prend la parole au cours d'une conférence pour présenter son expérience de terrain et les défis rencontrés pour aborder le marché chinois. Une table ronde s'ensuit, composée de différents experts (membres d'associations de coopération économique entre la Chine et la Suisse, avocats d'affaires, membres du monde académique...)

Lors de l'événement BCGE Asian desk de juin dernier, et pour la première fois, la perspective a été inversée pour mettre en exergue les motivations de l'expérience d'une entreprise chinoise venue s'installer en Suisse. Wang Fan, general manager d'Air China en Suisse, a exposé la genèse de l'implantation de la compagnie à l'aéroport de Genève. Son intervention a été précédée de celle de Robert Deillon, CEO de Genève Aéroport, qui a pu évoquer le contexte de cette collaboration, son intérêt et les moteurs de réussite. Ils ont par ailleurs dressé un bilan, un an après l'ouverture de la ligne aérienne directe Beijing-Genève.

L'impact du rapprochement sino-suisse revêt toute son importance dans le contexte de l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange entre la Suisse et la Chine. Quant à Lars Wagner, CEO du Mandarin Oriental à Genève, il a évoqué l'impact du tourisme asiatique à Genève, aux côtés de Stéphane Graber, directeur de la Chambre de Commerce Suisse-Chine, qui a lui insisté sur la plus-value considérable de l'accord sur la sphère économique genevoise.

Une présence forte de la BCGE à Zurich



La BCGE est présente à Zurich depuis 1997, huit personnes, en comptant leur chef Karl Aeschbacher, travaillent dans la succursale. Ce dernier a rejoint la BCGE en 2012, précédemment il avait été actif pendant 15 ans chez BNP Paribas à Paris et à Zurich. Il a œuvré pour la banque privée *onshore* ou internationale et a également travaillé pour l'inspection générale (un bureau stratégique directement rattaché au CEO).

Pour le bureau de la BCGE à Zurich, la gestion de la clientèle internationale s'articule notamment grâce à trois équipes. L'Europe du Nord est regroupée dans la première, alors que les pays méditerranéens, la Russie et ceux d'Asie Centrale sont réunis dans la deuxième. Les nations d'Europe de l'Est sont regroupées dans une troisième unité.

A la clientèle internationale, la BCGE propose une offre spécifique. Le cœur des marchés en croissance se trouve essentiellement dans les pays émergents. La clientèle internationale et suisse est accueillie et conseillée en visant les entrepreneurs et les directeurs de sociétés avec une promesse de valeur ajoutée. BCGE Private Banking à Zurich est la solution parfaite pour les Genevois et les Romands exilés sur les rives de la Limmat.

Le bureau de Zurich sert également de porte d'entrée pour les activités de financement du négoce international et immobilier en France, dans le cadre du financement des résidences secondaires et des activités entrepreneuriales dans ce pays. La succursale de Zurich est parfaitement polyglotte, on y parle – outre l'allemand, le français, l'italien et l'anglais – le portugais, le grec, le tchèque, le slovaque et le cantonais. Le bâtiment de la succursale héberge aussi l'antenne suisse-allemande de Swiss Public Finance Solutions, une filiale de la BCGE qui propose des modèles de financement aux collectivités publiques suisses ainsi qu'aux corporations de droit public, ainsi que l'antenne zurichoise de BCGE Asset management.

Installés au 19 de la Lintheschergasse, les bureaux zurichois de BCGE Private Banking sont à deux pas de la célèbre Bahnhofstrasse, à quelques pas de la gare et de là, à seulement 10 minutes en train de l'aéroport. En traversant la rue, ses bureaux donnent sur le pâté de maisons occupé par l'un des hôtels les plus prestigieux de la ville, le Schweizerhof. BCGE Private Banking est établie dans un immeuble propriété de la banque. Le bâtiment a été construit au début du XX^e siècle et a été entièrement rénové dans un style moderne en 1999, les locaux de la banque y sont installés depuis mars 2000.

La BCGE décerne ses prix d'économie

Dix des 15 Prix d'économie de la Banque Cantonale de Genève 2014, d'une valeur de 200 francs, ont été décernés fin juin dans le cadre des cérémonies de fin d'études des collèges du canton. En septembre, cinq prix restant pour l'année le seront dans trois écoles de commerce et dans le collège pour adultes, Alice Rivaz. Chaque prix est attribué, par collège, au lauréat ayant obtenu la meilleure moyenne en économie, dans le cadre de l'option spécifique "droit et économie". Pour les maturités professionnelles obtenues dans l'école de commerce, le prix est attribué à l'élève de chaque établissement ayant obtenu la meilleure moyenne combinée en économie politique, économie d'entreprise, droit ou gestion financière.

Le Prix d'économie de la Banque Cantonale de Genève constitue un prolongement naturel de l'engagement de la banque en faveur de la formation des jeunes. C'est également un moyen de saluer les performances de celles et ceux qui, à la fin de leurs études gymnasiales ou d'école de commerce, s'intéressent au domaine de l'économie; c'est également un signe tangible de motivation que la banque souhaite transmettre aux volées futures de jeunes diplômés.



Précision

Dans le dernier numéro de *Dialogue*, l'article concernant le siège de la banque en l'île a malheureusement omis de mentionner l'architecte Michael Annen, qui a également joué un rôle important dans la construction de ce bâtiment.

Le président de la Confédération, Didier Burkhalter, recevra le Prix de la Fondation pour Genève 2014



© Photo ONU

Cette distinction récompense une personnalité œuvrant pour le rayonnement de Genève, tant en Suisse qu'à l'étranger. Le choix de cette année est hautement emblématique, alors que Genève célèbre cette année le bicentenaire de son entrée dans la Confédération.

Didier Burkhalter recevra le prix, remis pour la première fois à un membre du Gouvernement en exercice, le 8 septembre, dans la salle de l'Assemblée générale du Palais des Nations Unies. Toute la population genevoise sera conviée à cette cérémonie.

Créée en 1976, la Fondation pour Genève est une organisation privée qui réunit des initiatives destinées à renforcer la place internationale de Genève et de la région lémanique, et à en valoriser les atouts pour l'ensemble de la Suisse. C'est dans cet esprit que la Fondation organise, l'an prochain, à l'occasion du bicentenaire de l'entrée de Genève dans la Confédération, un tour de Genève à la rencontre des Suisses. Parmi ses autres activités, la Fondation promeut les traditions d'accueil et d'ouverture à travers le Centre d'Accueil Genève Internationale (CAGI), le Club diplomatique et le Cercle International, qui facilitent l'intégration des internationaux et les relations avec les acteurs de la Genève internationale.

Le conseil de Fondation est présidé par Ivan Pictet depuis 1998. Il est composé d'anciens ambassadeurs suisses et de personnalités de la vie publique genevoise.

Depuis 1978, il remet le Prix de la Fondation qui distingue des Genevois de souche ou d'adoption ou des institutions actifs dans de nombreux domaines : scientifique, politique, économique, culturel ou humanitaire. Voici quelques lauréats :

- 2011** Professeur Denis Duboule, biologiste franco-suisse spécialiste mondial de la génétique du développement, qui enseigne à l'Université de Genève et à l'EPFL;
- 2009** Philippe Chappuis, alias Zep, dessinateur né à Onex, créateur du personnage de bande dessinée "Titeuf";
- 2002** Professeur Klaus Schwab, ingénieur et économiste allemand, fondateur et président du World Economic Forum;
- 2001** Jean-Pierre Jobin, né dans le Jura, qui consacra sa vie sociale et professionnelle à l'Aéroport international de Genève;
- 2000** Jean-Paul et Monique Barbier-Mueller, un couple genevois dont les collections rassemblent 7'000 œuvres, sculptures, masques, textiles, objets de prestige ou ornements corporels;
- 1999** Le Laboratoire européen de la physique des particules (CERN), institut phare de la Genève internationale scientifique;
- 1998** Rodolphe Huser, Lucernois d'origine arrivé à Genève à 19 ans, directeur d'Orgexpo-Palexpo, centre de congrès qu'il contribua de manière décisive à développer. Durant 32 ans, il fut directeur du Salon de l'auto. ■

Marie-Christine Lang

L'impact du secteur international sur Genève et l'Arc lémanique

Secteur composé des multinationales suisses, étrangères, des OI, ONG, missions permanentes et consulats

	Montant en francs (sauf pour le nombre d'emplois)	Proportion
Nombre d'emplois dont 76'177 pour les multinationales suisses et étrangères et 28'464 pour OI, ONG, missions permanentes et consulats	104'641	
Montant des impôts versés ¹	430 millions	26% du total des impôts sur les sociétés de capitaux et coopératives
Montant des impôts pour les personnes physiques ¹	928 millions	27% du total de l'impôt sur le revenu prélevé par l'Etat
Masse salariale totale ¹	5.5 milliards	24% de la masse salariale totale genevoise

1) Uniquement pour les multinationales étrangères.

L'étude, *Impact du secteur international et l'Arc lémanique* n° 1, d'où sont extraits ces chiffres, est disponible sur www.fondationpourgenève.ch



Art Computer : un expert du monde Apple

Dans ses boutiques de Genève, Lausanne et Fribourg, Art Computer propose tous les produits en lien avec l'écosystème Apple. La chaîne se déploie aussi à l'intention des entreprises et du monde académique.

“ Nous proposons des solutions métiers dans des domaines professionnels variés tels que l'architecture, la photographie, le graphisme, l'audiovisuel. ”

“L'idée est d'offrir une expérience d'achat unique dans des boutiques dessinées selon le modèle créé par Apple en Californie.” C'est ainsi qu'Alexandre Robert-Tissot, créateur, en 1995, et administrateur d'Art Computer, définit le monde dans lequel on pénètre quand on franchit la porte d'un des trois magasins de Genève, Lausanne et Fribourg, tous dotés du statut Apple Premium Reseller. Chacune des trois boutiques a fait l'objet d'un complet lifting, il y a deux ans. “On peut tout essayer, tout tester avec l'aide et le conseil d'un personnel formé qui dispose de toutes les certifications nécessaires à l'écosystème Apple.”

Mesure des performances sportives

Parmi les multiples appareils connectés qui sont proposés aux clients, figurent en bonne place ceux qui permettent de mesurer ses performances sportives dans un souci de bien-être et de santé. Une tendance en plein essor. “De plus en plus de gens sont proactifs vis-à-vis de leur santé et en recherche des objets connectés qui permettent un suivi régulier au moyen de diverses applications que l'on peut synchroniser dans l'environnement Apple”, illustre Alexandre Robert-Tissot.

Dans les boutiques d'Art Computer se trouve rassemblé un grand choix d'accessoires et de périphériques de Suisse romande. Et pour bien les utiliser, il existe même des cours sur mesure, à la demande. Les boutiques proposent, par ailleurs, un ensemble de services connexes, comme la livraison à domicile, un parc d'iPad et de Mac en location, et des services de financement. Elles hébergent aussi un centre de réparation Apple agréé, en charge du service après-vente. Cette activité commerciale est présente à Genève, sur un axe de grande chalandise de la cité historique, dédié depuis toujours au commerce, la rue de Coutance, de même qu'à Lausanne, depuis 2008, et Fribourg, depuis 2010.

Services aux entreprises

S'y ajoute l'autre métier d'Art Computer, les services aux entreprises et aux professionnels. Ils sont au cœur même de l'entreprise depuis sa création par Alexandre Robert-Tissot, autodidacte, passionné par le monde de la marque à la pomme. "Pour nos clients entreprises, nous nous intégrons très tôt dans le processus de décision de tout projet informatique, puis dans le processus d'achat." Art Computer développe un panel complet de services, du conseil à l'analyse en passant par l'audit, les études, la gestion de projets, la veille technologique, jusqu'aux contrats de maintenance et de réparation.

Son expertise passe, en outre, par des solutions de déploiements, de mises à jour automatiques, de *mobile device management (MDM)* et d'inventaires. Art Computer se positionne en expert dans l'intégration de l'écosystème iOS/OSX dans des environnements hétérogènes. Elle offre des solutions de mobilité intégrant la plateforme iOS, des développements d'applications, des développements OSX ou encore des développements Web 2.0.

"Nous proposons des solutions métiers dans des domaines professionnels variés tels que l'architecture, la photographie, le graphisme, l'audiovisuel ou les banques et assurances." Un ensemble de services logistiques complète le dispositif. "Certains clients nous demandent l'implantation d'une plateforme e-commerce *B to B* personnalisée pour la gestion des achats."

Appui à la pédagogie

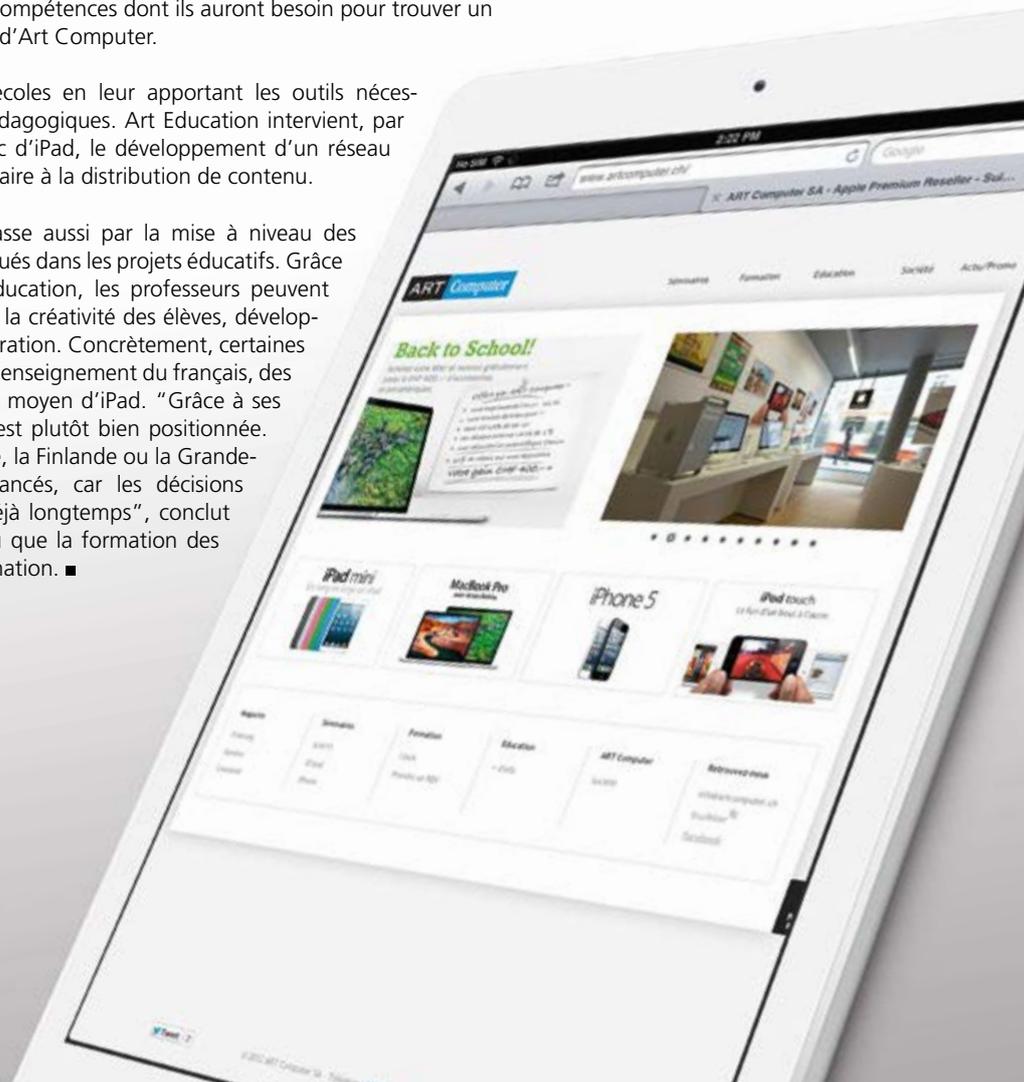
Grâce à cette expérience de longue date auprès d'entreprises, Art Computer, sous la bannière d'Art Education, déploie par ailleurs son expertise auprès du monde académique, avec parmi ses clients plusieurs universités et de nombreuses écoles. "En dix ans à peine, internet a transformé l'éducation. Le rôle de l'enseignant est aujourd'hui d'apprendre à apprendre, d'être un guide pour aller chercher l'information et la traiter. Il s'agit d'apporter aux enfants les compétences dont ils auront besoin pour trouver un travail demain", explique le patron d'Art Computer.

L'entreprise aide les directions d'écoles en leur apportant les outils nécessaires pour réaliser leurs projets pédagogiques. Art Education intervient, par exemple, dans la gestion d'un parc d'iPad, le développement d'un réseau wifi, ou dans l'infrastructure nécessaire à la distribution de contenu.

L'appui au monde académique passe aussi par la mise à niveau des enseignants et des dirigeants impliqués dans les projets éducatifs. Grâce à la formation délivrée par Art Education, les professeurs peuvent construire leurs cours en favorisant la créativité des élèves, développer leur participation et leur collaboration. Concrètement, certaines écoles ont déjà choisi de dispenser l'enseignement du français, des mathématiques ou des sciences au moyen d'iPad. "Grâce à ses écoles privées, la Suisse romande est plutôt bien positionnée. Mais d'autres pays comme la Suède, la Finlande ou la Grande-Bretagne sont beaucoup plus avancés, car les décisions publiques y ont été prises il y a déjà longtemps", conclut Alexandre Robert-Tissot, convaincu que la formation des jeunes devrait intégrer la programmation. ■

Françoise Lafuma

" Grâce à la formation délivrée par Art Education, les professeurs peuvent construire leurs cours en favorisant la créativité des élèves, développer leur participation et leur collaboration."



Quatre nouveaux mandats de gestion BCGE Best of appréhendent l'économie suisse et les pays émergents

Les mandats de gestion BCGE Best of offrent une stratégie de placement spécifique et cadrée qui capte la performance des meilleures entreprises et institutions dans le monde entier. 16 profils d'investissement existaient déjà; quatre nouveaux sont désormais disponibles; ils mettent l'accent sur une zone géographique particulière.



Pierre Weiss
Responsable Portfolio
management institutionnel

Deux des nouveaux mandats sont orientés sur la Suisse; le premier d'entre eux, le BCGE Best of Swiss Economy, permet de traduire, dans un mandat de gestion, la réalité économique d'un pays qui est à la fois fier de son indépendance et ouvert aux échanges. La Confédération suisse offre un cadre social et juridique stable, dont le peuple est le garant ultime, et un environnement propice à la création d'entreprises. Un vaste tissu de PME est actif en Suisse et à l'international, aux côtés de grandes et moyennes entreprises parmi les meilleures mondiales. La force de travail est bien formée, fiable et la fiscalité y est raisonnable et raisonnée. Le pays bénéficie encore d'une monnaie forte et d'un marché immobilier de qualité, diversifié et dynamique. Cela se traduit par l'excellente place que le pays obtient dans différents classements mondiaux. Pour le World Economic Forum (WEF), il arrive en tête pour la cinquième année consécutive.

Un mandat qui fait la part belle aux actions

Le BCGE Best of Swiss Economy est un mandat dynamique dont la fortune est composée d'environ 60% d'actions. Basé en francs suisses, il contient également une part d'immobilier helvétique. Un investissement indirect dans plus de 600 immeubles est ainsi proposé à travers un fonds de fonds. Les gérants utilisent les fonds et les différents savoir-faire de la BCGE pour construire une allocation largement centrée sur le pays. L'ouverture internationale est matérialisée grâce à des fonds de fonds en actions de tiers, sélectionnés en architecture ouverte. Au total, l'utilisation de plus de 45 fonds différents (qu'ils soient propres à la BCGE ou de tiers) assure une très large diversification du mandat.

La diversification est également le fait d'une trentaine d'obligations de qualité, contenues dans le fonds obligataire BCGE Synchrony (LU) Bonds (CHF), géré par les spécialistes de la banque. Le mandat est dépourvu de risque de change, car les actifs libellés en monnaies étrangères bénéficient d'une couverture systématique.

Une option d'investissement socialement responsable ISR

Un autre mandat, dont l'allocation s'inspire largement du précédent, mais avec une option ISR, a également été créé pour répondre aux besoins des clients sensibles aux thèmes du développement durable. Le BCGE Best of Swiss Economy ISR exploite aussi le savoir-faire de BCGE Asset management. Il contient une petite dizaine de fonds en actions durables. La plupart d'entre eux sont généralistes, certains sont thématiques, axés sur les

Bâle, un des multiples endroits où sont générés la prospérité du pays



opportunités comme la bonne gestion de l'eau ou encore l'efficacité énergétique. Le risque de change reste limité, l'intégralité de 20% de titres libellés en monnaies étrangères n'est pas couverte. Le mandat utilise prioritairement, mais non exclusivement, des produits reconnus comme ISR. L'approche *best-in-class* et d'intégration est favorisée.

Deux mandats visant les économies émergentes

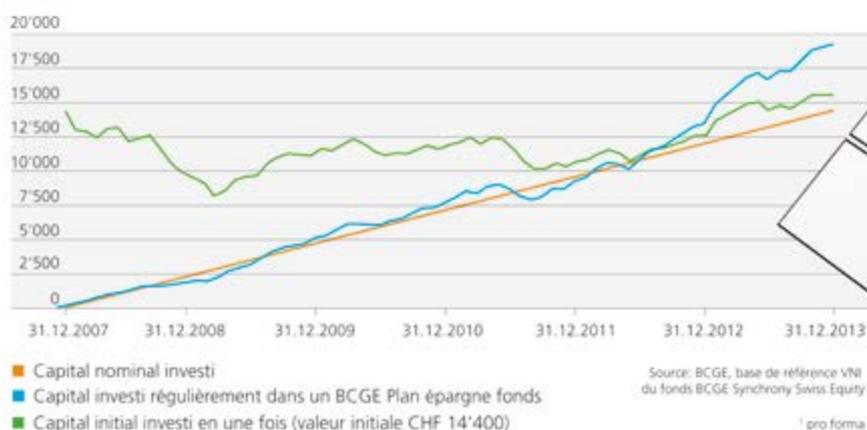
Les mandats BCGE Best of Emerging Economies sont libellés en dollars. Ils sont accessibles dès 500'000 dollars et sont proposés au choix dans un profil équilibré ou dynamique. Construits à l'image des autres mandats BCGE Best of, ils s'en distinguent en mettant un accent fort sur les marchés émergents, comme le Brésil, l'Inde, l'Afrique du Sud ou la Chine. Ils englobent également le marché suisse. La partie obligataire contient, outre des titres de première qualité, des papiers à haut rendement. ■

La banque innove et lance le BCGE Plan épargne fonds

S'appuyant sur son positionnement de leader en banque de détail, la BCGE a créé un nouveau produit. Le BCGE Plan épargne fonds permet aux épargnants de se constituer progressivement un patrimoine, par le biais d'un investissement mensuel placé dans des parts de fonds de placement.

Le BCGE Plan épargne fonds s'intègre dans la pyramide financière développée par la banque, qui s'inspire des modèles utilisés pour la diététique.

Evolution de la fortune pour un investissement de 200 francs par mois¹
En CHF



Emmanuelle Merle
Chargée de communication

Désormais, lorsqu'un client ne dispose pas encore d'un capital important à placer et que ses besoins financiers de base sont couverts, il peut se constituer progressivement un patrimoine en investissant une partie de son épargne supplémentaire, de manière régulière et programmée, au travers d'un plan d'épargne en fonds de placement BCGE Synchrony (16 fonds éligibles au BCGE Plan épargne fonds).

Le BCGE Plan épargne fonds répond également aux besoins des parents ou des proches qui souhaitent constituer un capital au fil du temps pour un enfant, tout en profitant des opportunités de rendement offertes par les marchés.

Un accès facilité aux placements via des fonds gérés de façon performante et professionnelle

Le client détermine le montant qu'il souhaite épargner mensuellement (minimum 100 francs par mois) puis choisit, avec l'aide de son conseiller, le fonds

BCGE Synchrony dans lequel il souhaite investir. La mensualité est automatiquement prélevée sur le compte du client et la banque se charge des investissements à sa place. Le montant versé est par ailleurs modifiable, en fonction de l'évolution de la capacité d'épargne.

Ce produit offre un accès facilité aux placements via des fonds gérés de façon performante et professionnelle. Le client peut ainsi avoir accès aux 500 meilleures entreprises du monde et bénéficie immédiatement du rendement du fonds qu'il aura choisi.

Investir sur le long terme et bénéficier de l'effet du coût moyen

La diversité de la gamme de fonds de placement, gérée par la banque, permet de répondre aux attentes de chaque investisseur. Investir régulièrement, mensuellement, permet de lisser le prix d'achat à la hausse comme à la baisse et de bénéficier, sur la durée, de l'effet du coût moyen.

Le BCGE Plan épargne fonds est encore plus attractif grâce à une "passerelle" entre lui et le programme de fidélité BCGE Avantage service. En effet, en détenant au minimum 50 parts de fonds de

l'ombrelle BCGE Synchrony (CH) Funds, les clients se voient octroyer un bonus BCGE Avantage service de 0.5% d'intérêts supplémentaires sur leur compte BCGE Epargne (sous réserve d'un apport net durant l'année civile). ■

Le BCGE Plan épargne fonds en bref

16 fonds BCGE Synchrony éligibles au plan: fonds de placements obligataires, fonds d'actions, fonds d'allocations d'actifs, fonds ISR (investissement socialement responsable)

accessible dès 100 francs, euros ou dollars par mois

systématique d'investissement régulière et programmée permettant de profiter de l'effet du coût moyen

aucun frais de droits de garde pour le dépôt titres du BCGE Plan épargne fonds. Les émissions et rachats de fonds de placement BCGE Synchrony sont décomptés sans commission

un plan par client

possibilité d'un bonus BCGE Avantage service de 0.5% d'intérêts supplémentaires sur le compte BCGE Epargne

Pour tout renseignement, n'hésitez pas à contacter un conseiller de la banque au 058 211 21 00

Les clés d'un *management buy out* réussi

Une préparation très en amont, un bon arsenal juridique et financier, la confiance et beaucoup de psychologie sont les atouts pour une reprise d'entreprise pas ses cadres réussie.



Virginie Fauveau



Marco Villa

*“ Un **management buy out** est avant tout une question de confiance et de psychologie. ”*

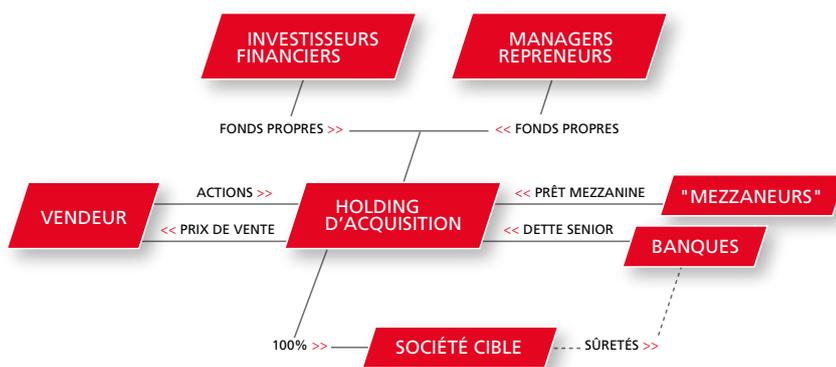
“Le rachat d'une entreprise, par la direction ou ses collaborateurs, reste une option mal connue du grand public, des vendeurs d'entreprises comme des équipes de management elles-mêmes”, a relevé Blaise Goetschin, CEO de la BCGE, en préambule à une matinée de réflexion organisée par Capital Transmission SA (CTSA) sur le *management buy out* (MBO). Société d'investissement filiale de la banque, Capital Transmission a pour objet “de financer la croissance d'entreprises matures, en particulier leur croissance externe, et de favoriser la transmission des entreprises, notamment par le *management buy out*”, a expliqué sa directrice, Virginie Fauveau.

Faire preuve de réalisme

Le *MBO* est une opération par laquelle l'équipe dirigeante acquiert le contrôle d'une entreprise au moyen d'un emprunt ou d'une coopération avec des investisseurs. Il est, en général, initié par le propriétaire d'entreprise. “Différents avantages sont liés à la mise en œuvre d'un *MBO*: l'équipe managériale va rester, permettant d'en conserver l'expertise au sein de l'entreprise et d'assurer ainsi sa stabilité et le maintien de la culture d'entreprise.” Le montage assure, en outre, une transmission plus rapide et harmonieuse auprès des acquéreurs. Mais, il présente aussi quelques inconvénients. Il s'agit notamment de faire preuve de réalisme dans la définition du prix de l'entreprise, tant de la part du propriétaire cédant que des futurs dirigeants, qui doivent bien estimer le prix qu'ils sont prêts à payer.

Depuis sa création, CTSA est intervenue dans le parcours de sept entreprises. Elle a ainsi, par exemple, permis le financement *mezzanine* d'un *MBO*, issu de la séparation d'une branche d'activités suisse de Schneider Electric. A la tête de Selectron Systems depuis 2001, Emmanuel Hannart a conduit, côté repreneurs, l'opération en y associant avec succès 80% des collaborateurs de l'époque et un groupe d'investisseurs privés. Réalisé en juillet 2009, “dans un climat de frilosité de la part des banques, mais pas de CTSA”, le *MBO* a pris la forme d'une dette *mezzanine* d'un montant de 3 millions de francs.

Le schéma du MBO



“ Du côté des investisseurs, on les rassurera en leur fournissant les garanties adéquates, en établissant une convention d'actionnaires et en convenant de conditions raisonnables s'agissant de la rémunération du management.”

Forte de 110 collaborateurs, l'entreprise est spécialisée dans le contrôle, la maintenance préventive et la gestion de flottes ferroviaires. Elle affiche un taux de croissance proche de 15% au cours des cinq dernières années. “En complément du banquier, qui a permis le prêt *mezzanine*, le groupe d'entrepreneurs privés qui a participé à l'opération a été essentiel. Ils font partie du conseil d'administration et sont en quelque sorte le miroir du manager”, a commenté Emmanuel Hannart, soulignant la belle croissance de l'entreprise de Lyss (BE), avec un résultat à deux chiffres. “Ces investisseurs ont agi en cogestionnaires, en partenaires indispensables avec une compétence et un réseau de contacts de grande qualité.”

“Pour nous, l'équipe soudée autour du groupe de repreneurs a été essentielle”, précise Emmanuel Hannart, qui salue l'adhésion des salariés à l'opération. “Aucun changement dans l'organisation n'a été mis en place. On a trouvé l'équilibre dans le fonctionnement de l'entreprise pour maintenir sa capacité à générer du *cash flow* et continuer à consacrer 20% du chiffre d'affaires à développer une offre nouvelle.”

Une question de confiance

“Un *management buy out* est avant tout une question de confiance et de psychologie” a, pour sa part, expliqué Marie-Hélène Miauton, présidente du conseil d'administration de M.I.S. Trend, société de sondage et d'études économiques et sociales, qu'elle a cédée à cinq cadres de l'entreprise, dont sa fille. “On traite du problème de la pérennité de l'entreprise et du bonheur des gens avec qui une relation de confiance a été établie. Le *MBO* devient alors une très bonne solution, car il assure la pérennité de la culture d'entreprise, aussi importante que la rentabilité et d'autres aspects financiers.” Une telle démarche a impliqué quatre ans de réflexion et de préparation et une année de plus pour réaliser l'opération. “Une fois les cinq cadres d'accord, il a fallu un an pour tout boucler : le montant du prêt, la convention d'actionnaires, l'estimation de la valeur pour un prix de vente “correct” pour les deux parties”, ajoute-t-elle en insistant sur la relation de confiance, clé du succès. ■

Françoise Lafuma

La BCGE est un acteur remarqué du *management buy out*



Virginie Fauveau
Responsable
du Corporate finance

Le département Corporate finance de la BCGE offre un accompagnement professionnel aux entrepreneurs dans leurs opérations stratégiques comme la vente ou l'acquisition d'entreprises ou leur financement en fonds propres. En complément de l'activité de conseil en *merger and acquisition*, la BCGE dispose d'un bras de financement spécialisé, Capital Transmission. Basée à Genève, cette filiale à 100% de la banque est dotée d'une enveloppe d'engagement de 50 millions de francs. Avec 7 investissements en portefeuille à ce jour pour un montant de 21 millions de francs, dans divers secteurs d'activité, elle a pris son envol dans ce marché très intéressant et au cœur de la mission légale de la banque d'aide au développement économique.



Capital Transmission accompagne les entreprises dans leur croissance, aide à la consolidation d'un secteur ou facilite les transmissions avec, dans tous les cas, une vision à long terme. Elle participe, en fonds propres ou en quasi-fonds propres (dans ce dernier cas par des financements *mezzanine*), au développement et à la transmission des entreprises. Capital Transmission agit comme investisseur non opérationnel et n'exerce donc pas de contrôle de la gestion.

Ses types d'interventions sont variés. Elle opère quand l'équipe de direction ou un dirigeant extérieur souhaite racheter l'entreprise, à savoir dans le cadre de *management buy out* ou, dans le second cas, de *management buy in*. Elle est également active quand le propriétaire veut faire une sortie partielle et réaliser une partie de son patrimoine, *owner buy out*, ou quand une société est rachetée avec un effet de levier, soit un *leverage buy out*. Finalement, Capital Transmission soutient l'entreprise qui a besoin de fonds pour financer son développement, dans le cadre de sa croissance externe, par exemple. Capital Transmission s'appuie sur une équipe de trois experts ayant respectivement 16, 14 et 8 ans d'expérience dans les métiers du *corporate finance* et du *private equity*.

058 211 21 00
info@bcge.ch



Des conseils juridiques et fiscaux

S'il n'y a pas de recette miracle pour réussir son *MBO*, il importe d'apporter un conseil en matière juridique et fiscale. "Les gens se connaissent, ce qui est un avantage certain; ce rapport de confiance préexistant permet un bon degré de confidentialité et facilite les accès à diverses formes de financement, y compris sous la forme d'un crédit-vendeur", a expliqué Marco Villa, avocat associé de FBT Avocats. "Mais les inconvénients existent aussi: il y a moins de compétitivité sur les prix; le choix des acheteurs potentiels est plus limité; les délais sont parfois plus longs, car le propriétaire et le futur repreneur sont souvent tous deux aux manettes, concentrés sur le pilotage de l'entreprise." La relation

acheteur-vendeur sera marquée par la gestion des obligations de confidentialité et la gestion de conflits d'intérêts. Le contrat de vente devra tout passer au crible: l'objet de l'acquisition, le prix d'achat, les conditions d'exigibilité du prix, les garanties du vendeur, la coopération après la vente, l'interdiction de débaucher du personnel... Il faudra aussi s'assurer de l'obtention d'éventuelles autorisations administratives. Du côté des investisseurs, on les rassurera en leur fournissant les garanties adéquates, en établissant une convention d'actionnaires et en convenant de conditions raisonnables s'agissant de la rémunération du management. A cela s'ajouteront les éléments liés à l'opération financière (dette senior, dette *mezzanine*, durée des crédits, conversion d'une partie

de la dette en capital et conditions de conversion, etc.). Enfin, les parties devront étudier avec leurs conseillers les aspects fiscaux, par exemple en matière d'impôt sur le revenu, en intégrant notamment la problématique de la liquidation partielle indirecte, qui devra certainement faire l'objet de discussions entre le vendeur et l'acheteur. "Dans le cadre d'un *MBO*, la problématique fiscale liée aux anciennes réserves et à l'éventuel impôt anticipé y relatif doit être examinée attentivement, car elle fait peser un risque important sur l'acheteur; elle doit donc être abordée et négociée dès le début, lors de la fixation du prix de vente", a conclu Marco Villa invitant chacun à la vigilance. ■

Françoise Lafuma

L'achat et la vente d'obligations se fait en ligne

Grâce à BCGE 1816, il est aisé de constituer son portefeuille obligataire.



Alain Privat
Responsable Bourse

Pour celui qui gère une partie de son portefeuille de titres lui-même, l'achat d'obligations est un élément important. Avec BCGE 1816, la plateforme de bourse en ligne, ces opérations sont facilitées.

En quelques clics, l'investisseur accède à plus de 1'400 émetteurs représentés sur le marché des emprunts de la bourse suisse SIX Swiss Exchange. Il trouve sans problème l'obligation en francs qui correspond le mieux à ses besoins. Si son intérêt se porte sur les dettes en monnaies étrangères, il a accès à l'ensemble des emprunts en euros et dollars traités sur l'euro marché. C'est un marché de professionnels, réservé aux fameux *market makers* où les prix se fixent à la demande, selon la méthode dite de *request for quote*. Ainsi il ne permet pas de conserver des ordres limités.

Dans tous les cas, la banque traite les ordres au meilleur prix du moment et tout ceci à des conditions très avantageuses. En effet, par exemple, lors de l'acquisition d'obligations de la Confédération pour un montant de 45'000 francs, l'acheteur ne paie que 125 francs.

En tant qu'investisseur averti, le client qui opte pour la plateforme BCGE 1816 peut gérer de manière autonome son portefeuille. Ce choix permet de prendre le taureau par les cornes en opérant sur un site qui donne les moyens de conduire la gestion de ses comptes de façon unifiée. Les paiements et l'achat ou la vente de titres sont réalisés sur une seule et même plateforme BCGE Netbanking. Les courtages et les commissions d'administration sont très compétitifs, tous cela dans l'environnement d'une banque sûre et solide, notée A+ par l'agence Standard & Poor's. L'utilisateur a également accès à toutes les informations financières sur www.yourmoney.ch.



Les demandes de contrats d'adhésion à BCGE 1816 se font auprès de votre conseiller BCGE dans les agences, au téléphone 058 211 21 00, par courriel à netbanking@bcge.ch, à travers le site internet, ou par écrit auprès de la banque. ■

 **BCGE | 1816**

Les études qui comptent

Genève reste dans le top 10 des places financières les plus importantes au monde, selon la dernière édition du Global Financial Centres Index (GFCI) 15. La place financière genevoise passe toutefois du 8^e au 9^e rang mondial, désormais devancée par Boston dans ce classement évaluant la compétitivité de 83 centres financiers. Genève demeure un "Global Financial Centre" qualifié de "Global Specialist", à la 3^e place européenne et à la 1^{re} francophone. Zurich arrive 5^e, derrière New York, Londres, Hong Kong et Singapour.

The Global Financial Centers Index 15, Long Finance, Financial Centre Futures, Z/Yen Group, mars 2014.

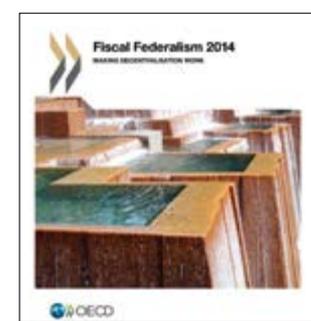
www.longfinance.net/images/GFCI15_15March2014.pdf



La décentralisation de la gestion des dépenses s'est généralement opérée à un rythme plus rapide que celle des recettes, car peu de pays de l'OCDE ont une structure fédérale. Parmi eux, seul le Canada offre une autonomie fiscale au niveau subfédéral plus élevée qu'en Suisse. Un des avantages d'une autonomie fiscale élevée est que la taille et la structure du secteur public répondent aux demandes de la population. En outre, il existe une corrélation légèrement positive entre la décentralisation fiscale et le revenu par habitant.

Fiscal Federalism 2014: Making Decentralisation Work, OECD, décembre 2013.

www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/fiscal-federalism-2014_9789264204577-en#page1



Le livre à découvrir

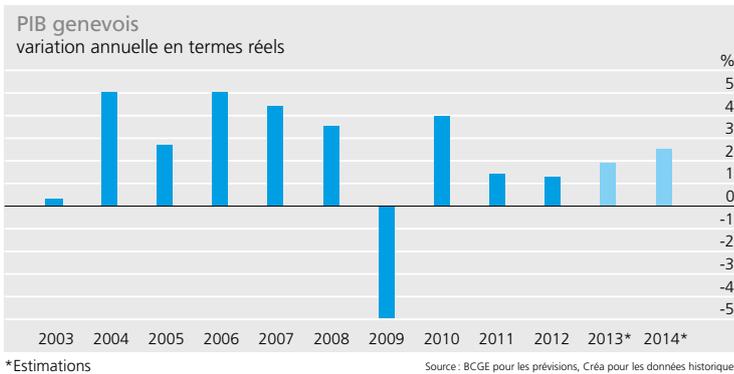
Six ans après sa première parution, *Economie suisse* revient dans une nouvelle édition enrichie, toujours illustrée par les dessins humoristiques de Mix et Remix. Fidèle au concept de la Collection Comprendre qui entend mettre les sujets abordés à la portée de tous, l'ouvrage se présente comme un aide-mémoire composé de textes courts et didactiques, enrichis de nombreux encadrés. Le vaste éventail des sujets abordés permet toutefois de bien comprendre le fonctionnement de l'économie en général et celui de l'économie suisse en particulier. Partant d'un panorama des grands thèmes abordés par la science économique – offre et demande, concurrence, monnaie, finances publiques, inflation, PIB, impôts ou bourse – il offre, pour chaque thème, un éclairage spécifique sur la réalité helvétique. Publication post-crise financière de 2007-2008 oblige, les grandes crises façon années trente ne sont plus présentées comme impossibles en ce début de XXI^e siècle et un nouveau chapitre sur la BNS se penche sur le rôle des banques centrales pour maintenir la stabilité du système financier.

Economie suisse, Cyril Jost, Vincent Kucholl, Mix et Remix, Editions Loisirs et pédagogie, Collection Comprendre, édition 2013.



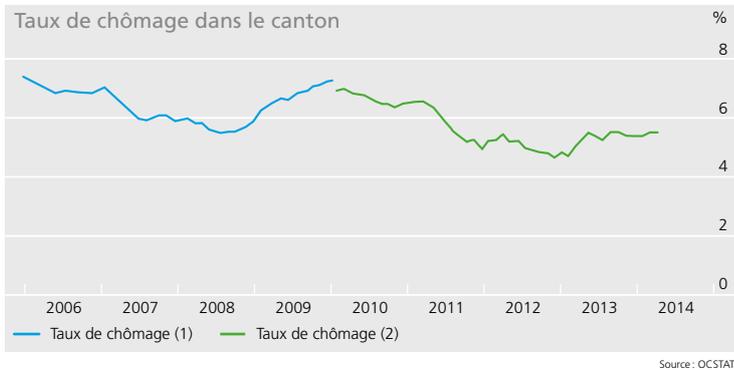
Cockpit de l'économie genevoise

Situation conjoncturelle de l'année en cours et quelques éléments de base de l'année écoulée.



La croissance reste soutenue

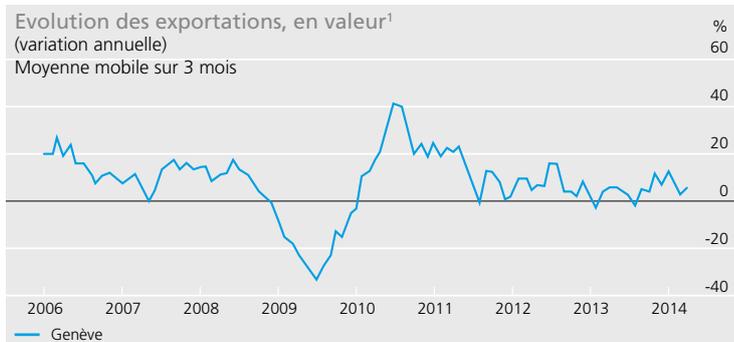
L'accélération de la croissance attendue pour le PIB du canton en 2013 a bien été au rendez-vous et l'élan reste soutenu pour l'année en cours. Entre janvier et avril 2014, la situation des affaires s'améliore nettement dans l'hôtellerie et les branches de services, y compris l'immobilier. Nous prévoyons une croissance globale de +2.5% pour l'ensemble de 2014, grâce notamment à l'amélioration attendue de la conjoncture dans de nombreux pays. Une progression du PIB genevois en phase avec celle de +2.6% espérée pour le PIB romand dans son ensemble, selon les pronostiques du Créa.



Le chômage progresse en un an

Le taux de chômage atteint 5.5% en avril, mois où l'on dénombre 12'929 chômeurs et 15'654 demandeurs d'emploi. Sur une année, le nombre de chômeurs est en hausse de +1.1%, tandis que le nombre de demandeurs d'emploi recule de 0.7%. Pour l'ensemble du pays, le taux de chômage s'établit à 3.2%. Par rapport au mois correspondant de 2013, il est en progression de +0.9%.

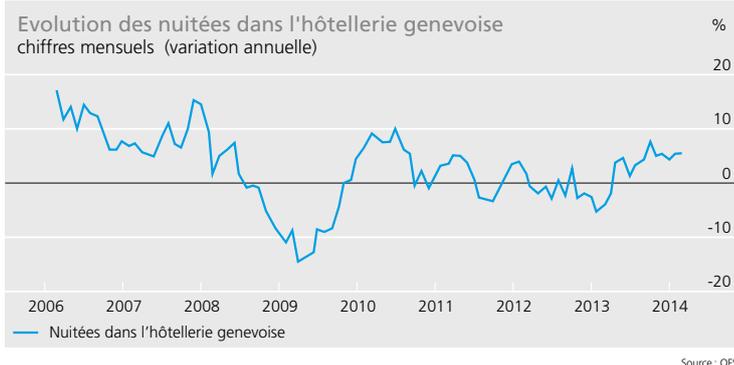
- (1) Jusqu'en 2009, taux calculé par le SECO avec pour dénominateur la population active déterminée par le RFP 2000.
- (2) Dès 2010, taux calculé par le SECO avec pour dénominateur la population active déterminée à partir du relevé structurel de la population 2010.



Le commerce extérieur continue de croître

Après une année 2013 particulièrement florissante pour le commerce extérieur genevois, la valeur des exportations du canton au premier trimestre 2014 croît de +2.3% par rapport au trimestre correspondant de 2013. Le rythme de croissance ralentit ainsi quelque peu par rapport aux taux observés lors des quatre trimestres 2013. Les importations reculent légèrement par rapport au 1^{er} trimestre 2013 (-0.2%). A l'échelon national, de janvier à mars 2014, les exportations affichent une augmentation de 4.4% par rapport à la même période de 2013.

¹ Sans les métaux précieux, pierres gemmes, objets d'art et antiquités.

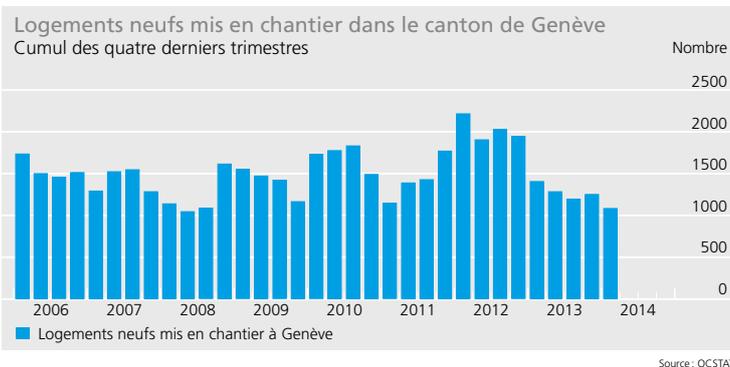


L'hôtellerie au beau fixe

L'hôtellerie genevoise comptabilise plus de 685'000 nuitées au cours du premier trimestre 2014, soit une réjouissante croissance de +5.6% par rapport au trimestre correspondant de l'année précédente. Ce nombre de nuitées constitue même un record pour un premier trimestre. La hausse provient exclusivement des hôtes de l'étranger (+7.3%), les nuitées des hôtes de Suisse étant en léger recul (-0.8%). A l'échelon suisse, le nombre de nuitées diminue quelque peu (-0.7%). La demande des hôtes de Suisse enregistre une baisse de 1.5%, tandis que celle des hôtes de l'étranger est stable.

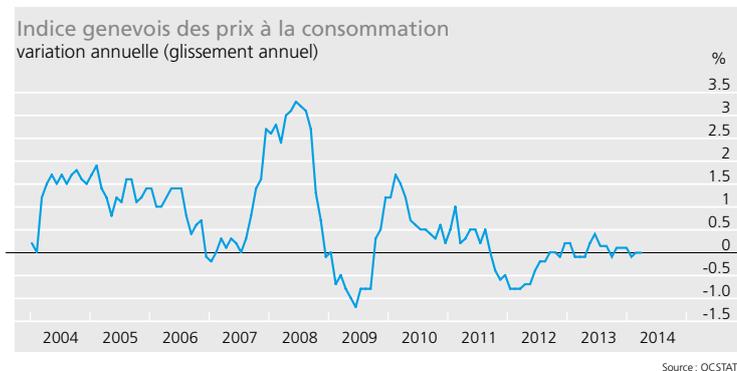
Construction de logements à la traîne

Par rapport à 2012, le nombre de logements neufs construits en 2013 est faible: 1'288 nouveaux logements, soit 562 de moins en une année. Ce total est de plus inférieur à la moyenne annuelle de 1'426 logements neufs enregistrée entre 2000 et 2012. Le potentiel de construction de logements neufs reste toutefois important pour les prochaines années: les nombres de logements en cours de construction (3'672), autorisés (1'615) ou ayant fait l'objet d'une requête (2'360) demeurant élevés. Seul le nombre de logements mis en chantier durant l'année (1'249) est bas.



Prix stables

L'indice genevois des prix à la consommation s'est fixé à 99.8 points en avril (décembre 2010 = 100). La variation annuelle du renchérissement s'élève à +0.1%. La stabilité de l'indice des prix sur un mois résulte de faibles variations divergentes dans les différents groupes de dépenses. Les prix de l'alimentation ou de l'hôtellerie ont diminué alors que ceux de l'habillement et des chaussures progressaient quelque peu. Dans l'ensemble, les prix des marchandises reculent en un an, de -0.7%, tandis que ceux des services augmentent de +0.5%.



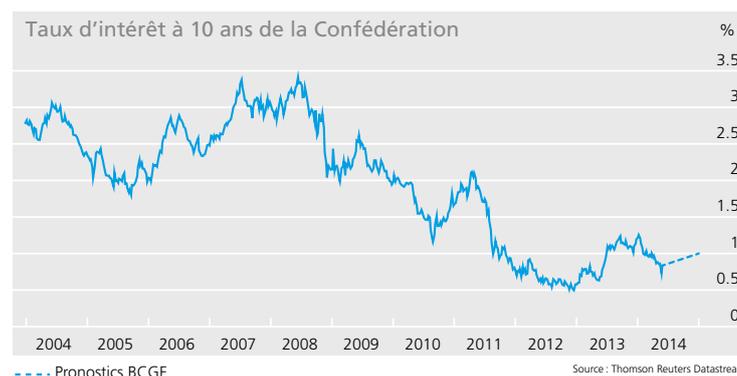
Affaiblissement du franc

La BNS continue de défendre le taux plancher du franc face à l'euro et un changement de sa politique monétaire ne semble guère probable pour l'année en cours. Ceci en raison du maintien des politiques monétaires accommodantes dans les pays développés, dont l'Europe, et de la réticence des investisseurs suisses à s'orienter sur les marchés étrangers. A l'horizon fin 2014, nous prévoyons un taux de change de 1.23 franc pour un euro.



Vers une moindre faiblesse des taux longs

En dépit des niveaux faibles atteints en mars et avril par les taux longs, nous privilégions toujours un scénario de normalisation de ces taux, en lien avec la modification annoncée de la politique monétaire de la Fed. Les bas niveaux actuels nous semblent en effet plus justifiés par un comportement "court-termiste" des investisseurs que par les scénarios macro-économiques qui se dessinent. Le retour vers les niveaux de +1.5% du taux souverain suisse à 10 ans reste l'objectif à 18 mois. ■



Etudes financières

Comment évaluer un marché ?



Le marché des actions est essentiellement dépendant des bénéfices des entreprises et des taux d'intérêt. Des bénéfices en augmentation et des taux orientés à la baisse font monter le marché. Inversement, des bénéfices en baisse et des taux à la hausse le font chuter.

A l'instar de l'évaluation d'une action particulière, la base de calcul pour mesurer l'état d'un marché dans son ensemble est le multiple, c'est-à-dire le ratio cours/bénéfices (ou *P/E* ratio, en anglais). Dans ce cas, on prend l'indice du marché, par exemple, pour le marché américain, l'indice S&P 500, qu'on divise par les bénéfices estimés. Cela donne un multiple pour l'ensemble du marché.

Le *P/E* ratio de Shiller

On peut comparer une telle mesure aux multiples historiques, pour voir si le rendement du marché s'inscrit dans son évolution à long terme. Mais pour plus d'efficacité, on recourt à l'indice corrigé établi par Robert Shiller, prix Nobel d'économie 2013. Cet indice prend en compte non pas le dernier bénéfice, mais la moyenne des dix derniers, ajustés de l'inflation. Ce ratio est actuellement très élevé, pour atteindre 20, dépassé uniquement par le niveau atteint en 1929 et en 2000, juste avant le krach des valeurs internet... Ce multiple s'établit ainsi largement au-dessus de sa moyenne historique, qui représente environ 16 fois les bénéfices.

Le marché apparaît donc très cher. Mais on ne peut se contenter de cette donnée. Il faut aussi la comparer avec les rendements offerts sur le marché obligataire, qui sont actuellement à leur plus

bas historique. Car les rendements des actions et des obligations évoluent toujours plus ou moins en parallèle, avec une prime pour les actions qui incorporent un risque plus élevé. Dans cette perspective, le marché des actions n'apparaît plus si surévalué.

Si la clé d'estimation d'un marché des actions passe par ces deux variables simples que sont les bénéfices et les taux d'intérêt, ces dernières sont elles-mêmes extrêmement difficiles à prévoir.

Les bénéfices des entreprises

Les bénéfices de l'ensemble de l'économie dépendent ainsi d'une foule de facteurs liés à la conjoncture, aux pressions salariales, à l'évolution des cours des matières premières et... aux taux d'intérêt. Les prévisions sont donc très hasardeuses.

Elles le sont d'autant plus qu'à chaque trimestre, lors de l'annonce des bénéfices, l'action baisse si les anticipations ont été trop optimistes. A l'inverse, elle s'apprécie si ces prévisions ont été trop pessimistes. Le titre peut également reculer à l'annonce de bons résultats attendus. Ce phénomène du fait accompli est moins paradoxal qu'il n'y paraît : le titre monte parce qu'une bonne nouvelle est anticipée; lorsqu'elle se vérifie, il n'y a plus rien à attendre (dans le court terme). Un certain nombre de détenteurs du titre le vendent alors pour prendre leur bénéfice.

Les taux d'intérêt à long terme

Les taux d'intérêt à long terme reflètent notamment le sentiment des opérateurs quant à l'inflation à venir. Plus la croissance est forte, plus grande est la crainte de reprise de la hausse des prix. Une peur qui se traduit par la montée des taux d'intérêt à long terme. A l'inverse, l'entrée en récession et la montée du chômage laissent augurer d'une accalmie sur le front des prix, faisant baisser les taux à long terme. ■

Les questions soulevées par le choix du type d'amortissement

Multiple : Quelle est la valeur du marché selon le rapport cours/bénéfices estimés ? Quel est-il selon le *P/E* ratio de Shiller ? Comment s'inscrit-il par rapport à la moyenne historique ?

Taux d'intérêt : Quel est le niveau des rendements obligataires à long terme ? Comment vont-ils varier au cours des prochains mois ?

Inflation : Comment les prix se comportent-ils ? A quelle politique monétaire faut-il s'attendre de la part de la Banque centrale ? A quel niveau s'établissent les taux d'intérêt à court terme ?

Bénéfices des entreprises : Comment vont-ils évoluer ? Quel est le niveau d'endettement des sociétés privées ? Quelle est la qualité des prévisions des analystes ?

Cycle conjoncturel : Sommes-nous en phase de boom économique ou plutôt de marasme ? Quel est le taux de chômage et comment va-t-il fluctuer au cours des prochains mois ? Quel est le niveau des stocks des entreprises et de leurs investissements ?

Le *Guide de votre prévoyance*, un ouvrage didactique abordant les thèmes de la prévoyance professionnelle et individuelle, la fiscalité, les placements, l'accession à la propriété immobilière, la succession ou encore le droit matrimonial a été réalisé par l'auteur de cet article, avec la collaboration d'Albert Gallegos, expert dans le conseil patrimonial et la prévoyance.

En cas de questions, adressez-vous à votre conseiller BCGE.

Il vous répondra en s'appuyant sur le département de Conseil patrimonial et prévoyance de la BCGE.



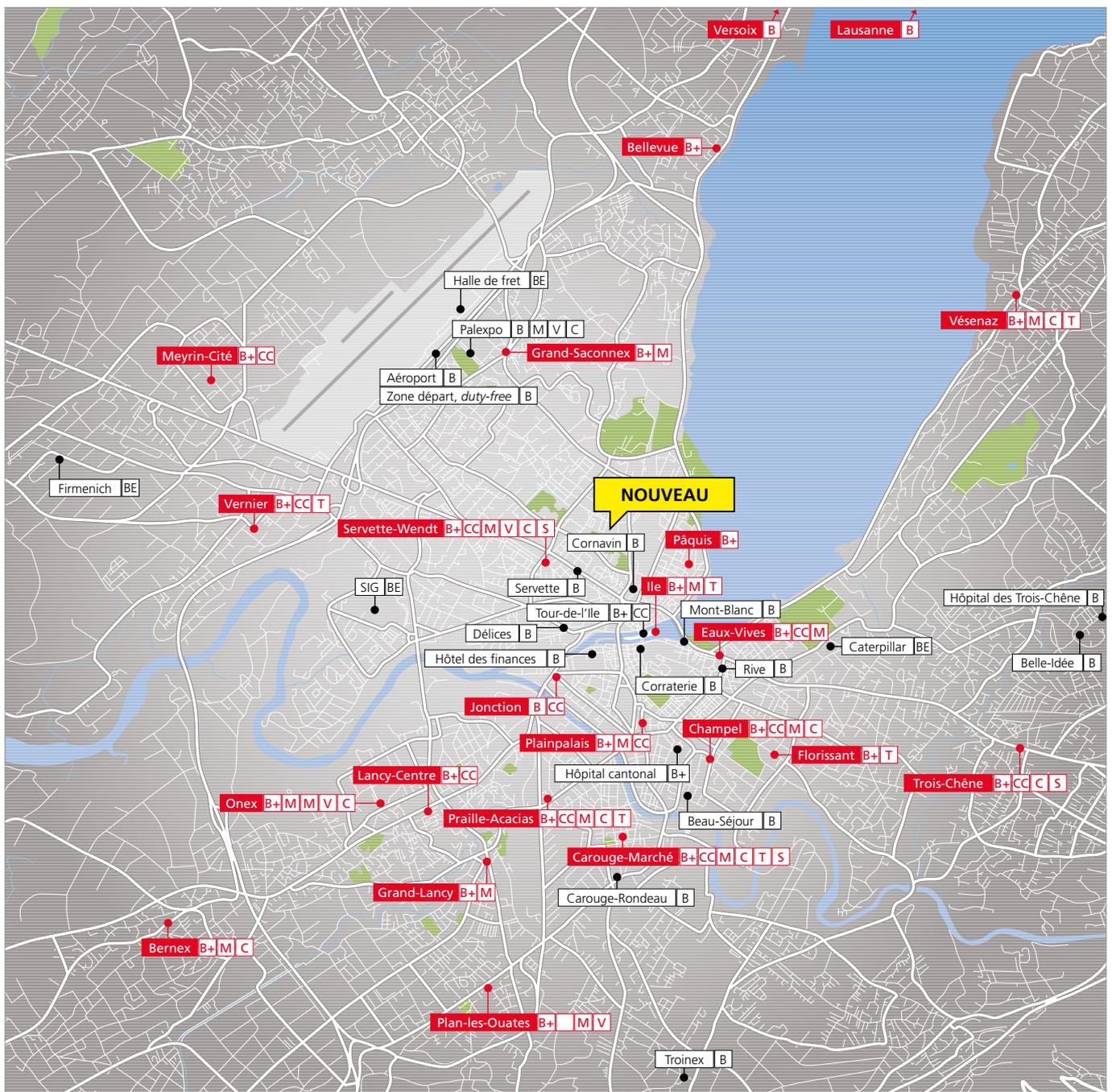
La banque suisse change!

Et vous?

- ✓ Diplômes postgrade européens en banque et finance (MAS, DAS, CAS)
- ✓ Certifications internationales (CFA & CAIA)
- ✓ Diplôme fédéral d'économiste bancaire (ES)
- ✓ Diplômes et certifications en gestion de fortune (private banking, asset management, 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
T +41 22 827 30 00 / info@isfb.ch

isfb
Formation bancaire & financière



■ Agence BCGE
 B Bancomat
 B+ Bancomat permettant aussi le versement de billets en francs et en euros
 BE Bancomat en entreprise, réservé au personnel ou à un public restreint
 CC Cashcoin
 M Monnayeur
 V Versomat
 C Changeomat
 T Trésor permanent
 S Ouverte le samedi de 9h00 à 12h00

Présence à Genève

Bellevue

Route de Lausanne 329
Lu et ve 9h à 12h30,
ma-je 14h à 17h30

Bernex

Rue de Bernex 284
9h à 17h30

Carouge-Marché

Rue Saint-Victor 39
9h à 17h30

Champel

Avenue de Champel 45
9h à 17h30

Eaux-Vives

Rue Versonnex 13
9h à 17h30

Florissant

Route de Florissant 66
9h à 17h30

Grand-Lancy

Place du 1^{er}-Août 1
9h à 17h30

Grand-Saconnex

Route de Ferney 169
9h à 17h30

Ile

Quai de l'Ile 17
9h à 17h30

Jonction

Boulevard Saint-Georges 2
9h à 17h30

Lancy-Centre

Route de Chancy 67
9h à 17h30

Meyrin-Cité

Rue De-Livron 19
9h à 17h30

Onex

Avenue du Gros-Chêne 14
9h à 17h30

Pâquis

Place de la Navigation 10
9h à 12h30 et 14h à 17h30

Plainpalais

Rue de Carouge 22
9h à 17h30

Plan-les-Ouates

Place des Aviateurs 5
9h à 17h30

Praille-Acacias

Route des Acacias 49
9h à 17h30

Servette-Wendt

Avenue Wendt 54
9h à 17h30

Trois-Chêne

Rue de Genève 78
9h à 17h30

Vernier

Route de Vernier 219
9h à 17h30

Versoix

Route de Suisse 37
9h à 12h30 et 14h à 17h30

Vésénaz

Route de Thonon 45-47
9h à 17h30

Opérations en ligne

BCGE Netbanking (paiements)

BCGE 1816 (bourse)

Private Banking en Suisse

Genève

Quai de l'Ile 17

Lausanne

Avenue de la Gare 50

Zurich

Lintheschergasse 19

Filiale et bureaux de représentation

BCGE (France)

Lyon
Place Louis-Pradel 20

Paris

Rue de la Baume 5

Annecy

Avenue Gambetta 46

Hong Kong

Chater Road 18 – Central

Dubai

Sheikh Zayed Road,
Park Place

Capital Transmission

Genève
Rue de la Tour-de-l'Ile 4

058 211 21 00

info@bcge.ch

www.bcge.ch

146 appareils automatiques de banquetterie sur 43 sites, la BCGE offre la gratuité des retraits aux bancomats de toutes les banques cantonales, soit le plus grand réseau de distributeurs automatiques de Suisse (1'600 bancomats).



je connais mon banquier