

# dialogue

le magazine de la Banque Cantonale de Genève | hiver 2013/2014

Comment gérer mon identité  
dans le monde virtuel

---

La résilience économique  
est l'affaire de tous

---

Une nouvelle brochure :  
*Financement de l'immobilier*

---

# 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<sup>®</sup>**

le plaisir d'investir sérieusement

Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris  
Dubai Hong Kong

[www.bcge.ch/bestof](http://www.bcge.ch/bestof)

+41 (0)58 211 21 00

Comment gérer mon identité dans le monde virtuel ?	2
Une commune en action : Meinier	3
Pourrons-nous compter sur nos rentes à la retraite ?	4
Bénéfice semestriel de la BCGE en hausse	5
La résilience économique est l'affaire de tous	6
La brochure <i>Financement de l'immobilier: la doctrine d'engagement de la BCGE</i> est parue	8
Bourse en ligne BCGE 1816	9
En bref	10

## Finance et économie

Investir en Asie : maîtriser les risques pour mieux saisir les opportunités	11
Réconcilier les objectifs financiers et les critères de durabilité	14
Les études qui frappent	15
Le livre à découvrir	15
Gérer efficacement les conflits en entreprise	16
Cockpit de l'économie genevoise	18
2 <sup>e</sup> pilier : rentes ou capital ?	20

## Impressum

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

**Responsable:** Hélène De Vos Vuadens

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

**Distribution:** Fabienne Mourgue d'Algue (fabienne.mourgue.dalgue@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:** 18'100 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:** Atelier d'architecture 3BM3 -

Luca Fascini, Miguel Bueno, Regis Colombo, Magic Pencil,

Eddy Mottaz, Philippe Schiller, Carmelo Stendardo,

Maria-Christina Travaglio Studio Casagrande

“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”



Blaise Goetschin  
CEO

## Editorial

### Place à l'action !

Depuis plus de 10 ans, notre établissement conseille à ses clients investisseurs, privés ou institutionnels, de toutes catégories et de toutes tailles, de favoriser (“surpondérer”) les actions d'entreprises dans leurs allocations stratégiques de portefeuilles et leurs choix de classe d'actifs.

Cette ligne doctrinale constante résulte d'une philosophie d'investissement bien précise. Celle-ci a été publiée avec un souci de transparence et de dialogue avec notre clientèle. Elle a été régulièrement enrichie et rééditée ces dernières années. Cette philosophie, certains préfèrent la notion “Jeanne d'Arcienne” de vision, est d'abord un traité réaliste, voire critique sur la gestion de fortune contemporaine. Une de ses thèses principales est l'affirmation que l'économie réelle, par le biais de ses entreprises, est créatrice de valeur, partant source d'une véritable performance de placement, alors que les paris ou stratagèmes boursiers et spéculatifs ne sont qu'un jeu à somme nulle. Il découle de cette approche un regard critique à l'égard des autres classes d'actifs comme les simplistes placements indiciels (ETF & Co), les téméraires investissements directs dans les matières premières, l'endémique fièvre de l'or, les innombrables produits dérivés et même, dans une moindre mesure, à l'égard des omniprésentes obligations, à l'exception de celles de très grande qualité qui s'apparentent aujourd'hui à des liquidités au vu de leur rendement.

Les actions, soit, mais à de nombreuses conditions et au travers de filtres sécurisés. Nous en commenterons trois.

#### Sélectionner les meilleures actions individuellement

Le milieu du boursicotage, encouragé par le marketing de certaines plateformes de *trading*, voire par des concours TV de gestion, se nourrit de la théâtralisation des variations à court terme des indices d'actions. “Les marchés d'actions revivent”, “les indices d'actions dépriment” : les indices sont interprétés de manière caricaturale. Il s'ensuit des recommandations du type: “le temps est venu d'acheter l'indice” ou “l'indice actions européennes incite à la vente”. Les indices agrègent l'ensemble des sociétés cotées et fournissent une moyenne pondérée, celle-ci est une pure indication sans grande signification quant à l'évolution des sous-jacents<sup>1</sup>, soit les actions elles-mêmes ou les entreprises concernées. Ces entreprises ont leur vie propre, individualisée, décorrélée des humeurs<sup>2</sup> quotidiennes des marchés boursiers. Leur valeur intrinsèque, leur capacité de versement de dividende évolue dans des directions diverses. Cette hétérogénéité de situations est mal traduite par les indices. Il est donc recommandable de détacher son regard de l'évolution des indices et de travailler en profondeur la sélection de chaque action individuellement.

#### Investir sur le long terme

A la vénération des indices, la pensée financière dominante ajoute sa fascination pour le court terme. Les bulletins boursiers journaliers, intrajournaliers ou en temps réel, comme certains médias, se concentrent sur les faits divers du jour et souvent tirent des conclusions hâtives sur des inflexions de tendances de courte durée.

Investir en actions est pourtant une affaire de long terme. Une entreprise accroît certes sa valeur avec des rythmes différenciés selon les industries ou les cycles conjoncturels, mais, en règle générale, cette croissance est incrémentale et ne se reflète en bourse que progressivement. L'investisseur en actions doit se préparer, comme le chasseur ou l'agriculteur, à des temps de patience. Entre le moment de l'investissement et la revente future, les microvariations de prix à court terme sont insignifiantes.

./.

<sup>1</sup> “De nos jours, les prix des instruments financiers intègrent très rapidement les informations. De ce point de vue, les marchés financiers sont très efficaces. Toutefois, la recherche montre également que le marché n'évalue pas toujours correctement tous les instruments financiers et tous les segments”, [www.swisscanto.ch/ch/fr/institutional/asset-management/anlagephilosophie.html](http://www.swisscanto.ch/ch/fr/institutional/asset-management/anlagephilosophie.html). Consulté le 28 octobre 2013.

<sup>2</sup> On se réfèrera ici à l'analyse comportementale des marchés.

#### Couverture:

Regis Colombo – *Hong Kong*, 2012, (large fragment), collage sous verre acrylique en diasec et LED, 110 x 110 cm. Image tirée de la Collection *Transparencies*.

[www.regiscolombo.co](http://www.regiscolombo.co)

## Diversifier à haute dose

Les meilleurs analystes ne pourront éviter que certaines actions déçoivent. C'est normal, car il existe sur chaque entreprise un risque aléatoire d'échec partiel ou de faillite, y compris sur celles de grande taille. C'est pour cette raison que nous décommandons les choix concentrés sur un ou quelques titres. Il est bien plus sage de construire un panier de 500 à 1'000 meilleures entreprises sur une base mondiale. Cette diversification de titres aura aussi pour avantage d'entraîner une réduction du risque de devises et du risque géopolitique.

Se conformant à sa philosophie de placement et aux lignes d'action résumées ci-dessus, la BCGE travaille avec les meilleurs sélectionneurs de titres sur un plan international, car elle ne peut à elle seule garantir à sa clientèle un examen approfondi de chaque secteur de l'économie, de chaque région, des visites et des entretiens avec les entreprises cibles ou déjà investies. Son unité d'assemblage des meilleurs fonds de placement en actions est très méthodique et totalement indépendante (*open architecture*). Elle entend connaître les gérants responsables des fonds qu'elle accrédite. Elle procède à des contrôles de qualité des composants et allocations qui vont bien au-delà du suivi des performances. Elle "rebalance" en permanence les allocations stratégiques. Seul ce travail de bénédictin permet d'accumuler dans les portefeuilles sous mandat, confiés à la BCGE, les meilleures actions : individuellement, sur le long terme et avec une haute diversification. C'est la qualité fondamentale de ces entreprises qui garantit votre performance et pas le "yo-yo" quotidien des indices ou le discours versatile des maîtres d'un casino qui remet en jeu les 89'000 milliards de dollars du marché d'actifs chaque jour. ■



L'Événement jeunes de la BCGE, début septembre, proposait de traiter des réseaux sociaux à l'heure où il est difficile de ne pas y être, alors que ceux-ci présentent certains dangers. Un blogueur averti en vaut deux !

En invitant Sébastien Fanti, avocat et spécialiste des nouvelles technologies, la BCGE recevait un expert sur la question. Se présentant lui-même comme un "garde du corps" numérique, il reçoit dans son étude (réseau Lexing) de nombreuses personnes qui rencontrent des problèmes liés à leur identité numérique.

### Quelles sont les règles à connaître ?

D'entrée de jeu, Sébastien Fanti a délivré un panel de règles pour évoluer sur les réseaux sociaux en connaissance de cause. Son "permis de conduire" comporte des réflexes de base : rester anonyme, ne pas donner son adresse géographique ni courriel, veiller aux photos postées, surveiller ses propos qui doivent rester corrects et polis, avoir une veille régulière des informations publiées sur soi.

Aux parents qui demandent s'il était judicieux de laisser son adolescent s'inscrire sur Facebook, l'expert répond que la question n'est pas d'y être déjà ou pas, mais bien de savoir si son enfant a la maturité et la maîtrise des outils pour s'assurer un contenu correct et éviter ainsi toute dérive.

Il rappelle la maxime : "Prenez garde à ce que vous publiez, car internet n'y prendra pas garde !" C'est une donnée incontournable : les réseaux n'effacent pas et recrachent telles quelles les informations publiées. Celles-ci peuvent être consultées des années plus tard... par de futurs employeurs ! Enfin le conseil primordial est de réserver ses nom et prénom sur les réseaux afin de préserver son identité. Il est aussi préférable de se référencer sur Google afin de recevoir automatiquement ce qui est publié sur soi. Cette veille régulière et une stratégie avant d'afficher son profil permettent une gestion maîtrisée de son identité.

### Quelles sont les recettes pour gérer son identité ?

Pour la première fois dans l'histoire, les parents ne sont pas à même de transmettre un savoir à leurs enfants. Les adultes ont des difficultés à fournir des conseils de prévention à la jeune génération qui, dès le plus jeune âge, se rode aux techniques informatiques sans avoir le recul nécessaire pour savoir ce qui est

"Il est important de construire blog ou profil Facebook avec les précautions d'usage, car celui-ci deviendra votre carte de visite numérique."

prudent ou pas de publier. Les adultes redoutent principalement le temps excessif passé devant l'écran et la naïveté de jeunes blogueurs dévoilant trop d'informations. Sébastien Fanti rappelle que toutes les données publiées composent un ensemble qui caractérise un individu, sa personnalité, ses habitudes. "Il est important de construire blog ou profil Facebook avec les précautions d'usage, car celui-ci deviendra votre carte de visite numérique."

Xenia Tchoumitcheva, venue parler de son expérience en tant que blogueuse dans le domaine du luxe, précise que l'investissement financier est quasi nul et que le temps nécessaire pour marquer une présence de base sur les réseaux est quotidienne. Par contre, elle insiste sur le fait qu'un site doit être quotidiennement entretenu. La régularité ainsi qu'une ligne éditoriale claire garantissent un site de qualité. Elle résume ainsi les fruits de son expérience. "Créer des pages qui suscitent un intérêt pour son public, réadresser tout le trafic d'informations vers son propre site. Travailler sur ce qui vous passionne, avec persévérance, en vérifiant l'exactitude des informations pour proposer un contenu séduisant. Un vrai travail de journaliste !"

La suite de la soirée a permis aux jeunes auditeurs de participer à une séance de photo avec la blogueuse. L'ambiance musicale était assurée par le DJ DjPorcus et le visual jockey Sigmasix. ■



## Un cœur de village pour tous

Inauguré en juin 2012, l'espace intergénérationnel de Meinier regroupe quelque 120 habitants de tous âges dans quatre immeubles d'habitation aux dernières normes. Il réunit jeunes et aînés autour d'échanges et d'activités communes.

Mené de longue date, le pari n'était pas évident. C'est en 1991 que germe l'idée de créer à Meinier un centre de village réunissant toutes les générations. "Elle s'est articulée autour du comment bien vieillir à Meinier", rappelle Marc Michela, maire de la commune. L'enquête, réalisée à l'époque dans le cadre du travail de diplôme de deux infirmières, démontre que les préoccupations de la population en matière de santé sont étroitement liées, d'une part au problème d'intégration des jeunes et notamment à celui de loyers inabordable, d'autre part aux problèmes socio-économiques des personnes âgées se traduisant par leur départ non désiré en maison de retraite.

### Histoire de Meinier

Meinier fut cédée par la Savoie à Genève au Traité de Turin, en 1816. La commune est composée de plusieurs hameaux. Elle comprend le village de Meinier dont le nom, d'origine latine, est Mainicum ou Mainiacum et les hameaux du Carre-d'Amont et du Carre-d'Aval, dont les noms dérivent de *quadrivium*, qui signifie carrefour. Elle compte le hameau de Compois appelé également Copeis ou Compeys qui a pour racine le nom Compensium. Le hameau de Corsinge venant de Corsingium ou Cursingium est, tout comme celui de Merlinge, un nom issu de la langue allemande. Le dernier hameau porte le nom de Essert, dont l'origine serait *ex sortum*, terre défrichée. Au cours des siècles, plusieurs châteaux furent construits sur la commune de Meinier, notamment celui de Rouelbeau, dont ne subsistent que quelques ruines en zone marécageuse.

### Convivial et participatif

Le projet de centre intergénérationnel est né au fil des années et des rencontres organisées par les autorités communales avec la population. Jusqu'en 2009, sont tour à tour présentés le plan directeur communal qui inclut le déplacement d'un terrain de football et la réalisation d'un nouveau centre sportif, puis le projet retenu par le concours d'architecture. Le bureau d'architectures DAR d'Ecublens propose un lieu de vie intergénérationnel comprenant des immeubles d'habitation et des équipements socio-culturels. Le projet s'articule autour du nom de "Tilleul" qui se veut à la fois convivial, participatif et générateur de mieux-être et de santé pour tous. C'est sous ce nom que s'épanouit l'espace intergénérationnel de Meinier. Aujourd'hui, quatre immeubles constitués de logements traversants avec terrasses ou espaces-jardin permettent à quelque 120 habitants de profiter de loyers abordables, libres ou subventionnés.

### Un état d'esprit "meinite"

Un parc relie cet habitat à un bâtiment collectif où se déroulent de multiples activités proposées aux utilisateurs de tous âges. Il comprend un espace santé social avec le bureau de l'animatrice sociale, un bureau occupé par l'IMAD, l'Institut de maintien à domicile, et une salle de consultation commune à la disposition de physiothérapeutes, infirmières ou psychologues. Le cœur du bâtiment collectif abrite un restaurant public, "le Tilleul", une salle polyvalente qui fait office de restaurant scolaire à midi, avec des repas préparés par le restaurant, et qui fournit des repas à l'emporter aux personnes à

### En chiffres

Population:	2'024 habitants
Proportion de la population du canton:	0.4%
Superficie:	7 km <sup>2</sup>
Proportion du territoire cantonal:	3%
Revenus:	7 millions de francs
Charges:	7 millions de francs

### Mairie

Maire:	Marc Michela
Adjoint:	Alain Corthay
Adjoint:	Etienne Murisier

mobilité réduite. En ce lieu sont également organisés banquets et événements privés. Le bâtiment collectif accueille également un salon de coiffure avec cabine d'esthétique. Deux grandes salles sont dévolues aux activités des aînés et aux activités parascolaires. Le premier étage est dédié à la crèche intercommunale qui accueille les enfants de 4 mois à 4 ans, des communes de Gy, Jussy, Presinge et Meinier. Il réunit aussi le jardin d'enfants communal et la ludothèque où se retrouvent régulièrement enfants et aînés pour des activités communes.

Une gestion écologique des sources d'énergie a été privilégiée pour les constructions qui répondent au label Minergie et profitent de sources d'énergies renouvelables. "Des groupes d'études et de réflexion ont été mis en place. L'ensemble des sujets tels que l'animation d'événements, la sécurité, des vide-greniers ou la projection de films y sont évoqués", explique Marc Michela. L'endroit a déjà valeur d'exemple avec de nombreuses visites de communes du canton. "C'est un lieu où les gens se parlent, communiquent et sont heureux", conclut le maire de Meinier, aimant à définir l'état d'esprit de la "famille meinite" qui s'est créé là. ■

Françoise Lafuma

# Pourrons-nous compter sur nos rentes à la retraite ?



L'ancien conseiller fédéral Pascal Couchepin a évoqué les efforts à consentir pour assurer l'avenir du système suisse des trois piliers, lors d'un événement de la BCGE consacré à la problématique de la prévoyance.

Le système suisse de prévoyance professionnelle – qui repose sur trois piliers : l'AVS, le 2<sup>e</sup> pilier et l'épargne individuelle fiscalement favorisée – est le fruit de la volonté d'équilibrer les risques entre les forces et faiblesses de la répartition et celles de la capitalisation. Il est aussi, a relevé Pascal Couchepin – ancien président de la Confédération, conseiller fédéral de 1998 à 2009 – un habile compromis politique.

Ce fin connaisseur des rouages helvétiques a ainsi rappelé que l'AVS est née de l'élan de solidarité nationale suscité par les deux grandes guerres du siècle dernier. Entrée en vigueur en 1948, l'AVS – comme tout système de répartition – parie sur la croissance économique constante et, si il n'est pas géré avec prudence et anticipation provoque "une sorte de lutte des classes entre les actifs et les rentiers". Quant au 2<sup>e</sup> pilier, basé sur la capitalisation, il suppose – outre "une confiance de long terme dans le système politique qui le garantit" – le choix "d'une politique économique ne créant pas d'inflation". Miser sur un système de retraites par capitalisation revient ainsi à rendre souhaitable aux yeux de tous une gestion prudente de la dette publique.

## **Vers un âge de cessation d'activité plus élevé**

Reste que l'évolution démographique impose de réfléchir à des ajustements de notre système de prévoyance. Le rapport entre actifs et inactifs dans l'AVS se dégrade en raison de la faiblesse de la natalité, de l'augmentation de l'espérance de vie et de l'entrée tardive de nombreux jeunes sur le marché du travail. D'où

un manque de financement programmé du 1<sup>er</sup> pilier; même si les prévisions se sont révélées un peu trop pessimistes, car ayant sous-estimé l'apport positif de la libre circulation des personnes. Pour combler un "trou" dans les caisses de l'AVS, il n'y a que trois variables d'ajustement possibles, selon Pascal Couchepin: réduire les rentes, augmenter les cotisations ou les sources de financement annexes telles que la TVA, élever l'âge du droit à la rente.

Il plaide pour un maintien du niveau des rentes et pour la suppression de la notion "d'âge de la retraite", au profit d'un "âge de référence" donnant droit à une rente complète: "Ceux qui cesseraient leur activité professionnelle avant cet âge recevraient une rente réduite et ceux qui travailleraient plus longtemps toucheraient plus." L'idée est d'élever l'âge socialement accepté comme étant celui du retrait effectif de la vie active.



### Le 2<sup>e</sup> pilier face à l'évolution de l'espérance de vie

La partie obligatoire de la prévoyance professionnelle – la LPP, entrée en vigueur en 1985 – n'a pas encore déployé tous ses effets. La génération qui bénéficiera de rentes complètes du 2<sup>e</sup>

**"Le 2<sup>e</sup> pilier suppose une confiance de long terme dans le système politique qui le garantit et le choix d'une politique économique ne créant pas d'inflation"**

pillier ne prendra en effet sa retraite qu'à partir de 2025. L'ancien conseiller fédéral plaide donc pour que "les avantages qui avaient été consentis dans le 2<sup>e</sup> pilier à la génération d'entrée soient progressivement supprimés". Il est également favorable à "la mise en place de mécanismes permettant d'ajuster les rentes en fonction de l'évolution de l'espérance de vie". Un ajustement qui permettrait également d'augmenter les rentes "si l'élévation de l'espérance de vie était moins importante que prévu".

Globalement, Pascal Couchepin a plaidé pour une saine prudence dans l'élaboration des prévisions économiques ou démographiques, rappelant à son auditoire que tant la croissance économique que la stabilisation de l'augmentation de l'espérance de vie ou le maintien d'une faible inflation ne sont en rien garantis dans le futur. ■

Geneviève Brunet

**Notre conseil:**  
Posez vos questions sur la prévoyance à votre conseiller et procédez à un check-up régulier.

## Bénéfice semestriel de la BCGE en hausse

Il a atteint, au 30 juin, les 36.8 millions de francs, en progression de 0.8%.

Principaux chiffres consolidés  
du premier semestre 2013

En milliers de francs	30.06.2013	Variation 2013 vs 2012
Total du bilan	<b>16'461'977</b>	-0.1%
Créances hypothécaires	<b>9'226'135</b>	1.7%
Créances à la clientèle	<b>4'047'173</b>	3.2%
Actifs gérés et administrés	<b>19'140'568</b>	2.2%
Fonds propres	<b>1'107'854</b>	2.0%
Effectifs (équivalents 100%)	<b>715</b>	-1.0%
ROE (rendement du capital, en %)	<b>6.6</b>	4.8%
<hr/>		
Produits d'exploitation	<b>167'070</b>	-6.3%
Opérations d'intérêts	<b>102'571</b>	-2.9%
Opérations de commissions	<b>48'739</b>	-9.0%
Charges d'exploitation	<b>101'698</b>	-5.9%
Bénéfice brut	<b>65'372</b>	-6.9%
Bénéfice opérationnel	<b>42'163</b>	-6.7%
Bénéfice net	<b>36'750</b>	0.8%



La banque a consolidé ses positions dans un environnement conjoncturel et réglementaire complexe. La persistance de taux bas, conjuguée à une croissance contenue des crédits, a mené à une stabilisation à un bon niveau des indicateurs de profitabilité. Le bénéfice brut a atteint les 65.4 millions de francs, reflétant la croissance modérée des affaires de crédit. Le niveau de fonds propres s'est accru de 2% à 1.1 milliard de francs. La banque a progressé sur l'axe de la compétitivité: les actifs gérés et administrés ont franchi un nouveau cap de croissance à 19.1 milliards de francs. Elle a amélioré sa productivité avec des charges en baisse de 6%. ■

# La résilience économique est l'affaire de tous

Sous l'égide du BCGE Club CFO, Alain Richemond, économiste, a présenté l'enjeu que représente pour les entreprises, et plus largement pour l'économie, la notion de résilience. Elle seule permet la performance durable.



Eric Bourgeois, CFO, BCGE



Valérie Lemaigre, économiste, BCGE,  
Xavier Colin, producteur Géopolitis, Alain Richemond

“La résilience est la capacité à faire face et, en ce sens, le capitalisme est en capacité perpétuelle de résilience”, a expliqué Alain Richemond, économiste, qui a occupé des postes de responsabilité, tant dans des organismes de prévisions, que dans des médias et des cabinets de conseil. Auteur d'un livre à succès, *La Résilience économique*, il applique aujourd'hui son expérience du management associé au concept de résilience au sein du Cabinet RHésilience dont il est le cofondateur avec Arnaud Cuilleret.

Devant le BCGE Club CFO, Alain Richemond a présenté des pistes de réflexion liées à la mise en œuvre du concept de résilience économique. “Le problème durant les crises est que l'on coupe les têtes, on réduit les coûts. On doute de la contribution de chacun à apporter une solution. Or, la résilience consiste justement à réaliser une performance durable en dépit des événements.” Il s'agit de parvenir à une équation gagnante: celle-ci combine les compétences, les atouts, les ressources de chaque collaborateur avec la notion de résilience. D'où l'importance de s'interroger sur ce qui fait qu'un individu, une entreprise ou une nation fait mieux qu'un autre.

## Cartographier les facteurs de résilience

Appliqué au monde de l'entreprise, ce raisonnement revient à identifier les ressorts qui font que certaines vont se transformer et perdurer, et d'autres pas. Il convient donc, pour chaque organisation, de connaître ses ressources et de savoir les mobiliser dans les périodes de changement profond. Le rôle des managers sera de réinvestir les potentialités de chaque collaborateur afin d'y faire appel au bon moment. Pour cela, Alain Richemond propose une véritable cartographie de résilience qui s'appuie sur 47 facteurs-clés pour affronter les situations nouvelles et de changement. Comment mieux évaluer l'actif humain qui va changer la donne?

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

Comment valoriser les autres actifs tels que la marque ou les atouts commerciaux? Qu'est-ce qui freine l'activation des ressources? Qu'est-ce qui permet d'accepter un nouveau défi? Qu'est-ce qui fait qu'un déni s'installe et que l'on n'y croit plus? A ces questions, et à bien d'autres que se posent les managers, Alain Richemond répond en prônant de recréer du lien pour faire face à la complexité. "On fait actuellement l'inverse dans l'entreprise, on dispose de ressources que l'on tend à épuiser. Il faut en réalité libérer le potentiel créatif, car la résilience est un processus évolutif qui n'est pas figé. C'est un réservoir insoupçonné de performance. Ce processus fonctionne par la contribution des résiliences individuelles à la résilience de l'entreprise", a-t-il ajouté.

**"La résilience consiste à réaliser une performance durable en dépit des événements"**

## Réservoir de performance

Il s'agira d'aller puiser dans la personnalité, dans nos représentations de la vie, dans les compétences et dans notre environnement. Il existe ainsi un très puissant réservoir de performance lié aux communautés d'intérêts. Après avoir formaté les collaborateurs à la course en solitaire, on leur demande aujourd'hui un travail collaboratif. Pour y arriver, l'entreprise doit faire place à la reconnaissance et à l'entraide. Elle doit restaurer le regain d'engagement et la capacité à s'épauler. "Ce qui se travaille", a estimé Alain Richemond incitant les dirigeants à mieux gérer le capital humain, clé du succès de la résilience. Inverser les choses commence donc par un changement de regard sur le potentiel de chaque collaborateur. "Si le regard change, tout peut changer dans l'entreprise." C'est là un des ressorts principaux de la résilience, alors que toutes les ressources doivent se conjuguer pour faire face à des situations nouvelles. La BCGE intègre ces paramètres de résilience dans sa philosophie d'investissement et la sélection des fonds de placement qui composent les portefeuilles de la clientèle. ■

Françoise Lafuma



Patrick Senger  
Chef d'Etat-major  
entreprises et business  
development

Alain Richemond s'exprimait dans le cadre du BCGE Club CFO (où 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. Sophie Chatel Cerruti, responsable de ces deux offres, répond aux questions de son collègue Patrick Senger.

## A qui s'adresse BCGE Club CFO ?

Il s'adresse prioritairement à la clientèle d'entreprises existantes. Nos interlocuteurs sont des responsables financiers au sens large, à savoir : des CEO, CFO, trésoriers d'entreprises, responsables financiers de collectivités publiques ou d'organisations internationales. Nous travaillons aussi pour des promoteurs, investisseurs et gestionnaires de parcs immobiliers. A l'interne, nous assistons et conseillons les gestionnaires afin de proposer les meilleures options à leurs clients.

## Comment fonctionne le club ?

Plusieurs fois par année, nous organisons des conférences et des événements qui permettent d'amener des éclairages particuliers sur l'actualité financière, économique et géopolitique. Lors de ces manifestations, la BCGE met à disposition diverses études et réflexions et invite des acteurs spécialisés de premier plan. Pour la banque, BCGE Club CFO permet un échange de *best practices* au sein de professions financières. Ces réunions sont aussi l'occasion de faire connaître les services de la division Entreprises et clients institutionnels et de rencontrer notre clientèle dans un contexte privilégié.

## Qu'en est-il du conseil ?

BCGE Conseil CFO propose essentiellement des conseils axés sur la gestion de la dette. En premier lieu, nous établissons un diagnostic après identification et quantification des risques fondés sur la simulation de divers scénarii. En second lieu, nous émettons des recommandations et proposons des stratégies de couverture et d'optimisation en fonction du risque souhaité et des contraintes opérationnelles des clients. Enfin, nous assurons le suivi et l'actualisation des positions.

## Comment se concrétise le conseil ?

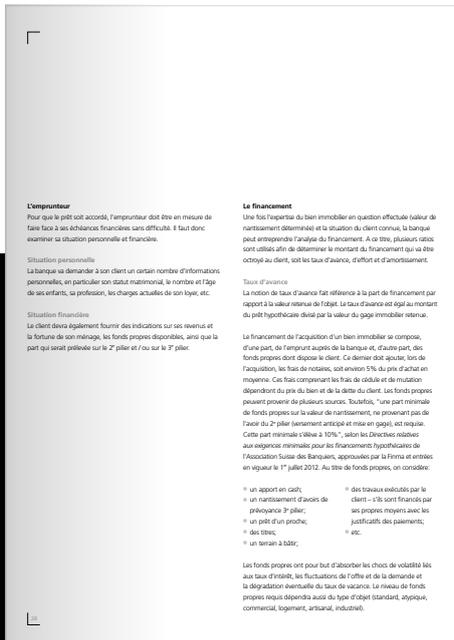
Nous nous appuyons sur le savoir-faire de collaborateurs spécialisés dans différents domaines tels que la gestion des risques, la salle des marchés et le conseil en investissement, l'*advisory desk*. Nous mettons en commun nos compétences pour fournir aux clients des conseils et des solutions sur mesure. Nous avons recours à des outils performants d'analyse de risque et nous procédons à un suivi constant des perspectives économiques et financières.



Sophie Chatel Cerruti  
Responsable du BCGE  
Club CFO

# La brochure *Financement de l'immobilier: la doctrine d'engagement de la BCGE* est parue

Cette publication simple et complète permet de mieux connaître les méthodes d'analyse et les critères de décision lors de l'octroi de financements par la banque.



**Olivier Schaerrer**  
Chargé de communication

Après avoir publié en 2010 sa doctrine d'engagement relative au financement de l'entreprise, la Banque Cantonale de Genève (BCGE) présente une philosophie d'action relative au financement immobilier. Ce document s'adresse à toutes les parties prenantes désireuses de saisir les principes de conduite d'une banque cantonale dans le domaine de l'immobilier. Il leur permet de mieux connaître ses méthodes d'analyse et ses critères de décision lors de l'octroi de financements. La philosophie du financement de l'immobilier est résumée en dix principes d'action que l'on trouvera au terme de cet exposé.

## Un état des lieux complet

Les contributeurs font tout d'abord l'état des lieux du marché immobilier, en particulier genevois. Ils montrent le rôle important que joue l'Etat cantonal, à la fois dans sa fonction de régulateur du marché et de distributeur de subventions, directes ou indirectes. L'Etat fédéral est lui aussi un acteur de l'étroit filet réglementaire, qu'il s'agisse d'aménagement du territoire ou de politique conjoncturelle. Puis, les mécanismes du financement du marché immobilier sont expliqués avec une mise en évidence des spécificités du crédit foncier en regard des autres types de prêt, notamment sa longue durée et l'importance de la garantie que constitue l'objet immobilier en lui-même.

Ensuite, c'est le processus de la mise en place d'un financement immobilier qui est explicité, en commençant par la phase d'expertise du bien et les facteurs qui peuvent en influencer la valeur. Cette étape franchie, les spécialistes se basent sur les différentes règles d'or du crédit immobilier pour s'assurer que le prêt offre toutes les garanties de sécurité, tant pour la banque que pour l'emprunteur. Ces ratios universels sont le taux d'avance, le taux d'effort et le taux d'amortissement. La procédure doit être scrupuleusement respectée pour protéger les deux parties contre les risques liés au crédit immobilier, soit principalement les risques inhérents au débiteur ou au locataire ou encore ceux qui découlent de la volatilité de la valeur de l'objet lui-même. Les risques de l'immobilier sont bien réels et se manifestent souvent par surprise, à l'instar de la citation du célèbre économiste Rudiger Dornbusch: "Les événements mettent bien plus de temps à se manifester que vous ne le pensez et ensuite ils éclatent bien plus rapidement que tout ce que vous aviez imaginé." Le prix de l'immobilier est inversement corrélé aux taux d'intérêt. Cela rend cette classe d'actif potentiellement très volatile. L'expertise de la banque a précisément pour but de construire une stratégie de prophylaxie commune avec ses clients pour contrer ces risques.

## Transparence du mode opératoire

La BCGE attache une grande importance au rapport de transparence sur son mode opératoire avec ses clients. Elle s'efforce, par l'exposé de ses règles de comportement et sa praxis quotidienne, de leur offrir une vision claire de ses valeurs, de sa philosophie d'intervention et de son fonctionnement pratique. Pour nourrir ce dialogue, elle organise régulièrement plusieurs rencontres avec les personnes ou sociétés intéressées par les thématiques immobilières.

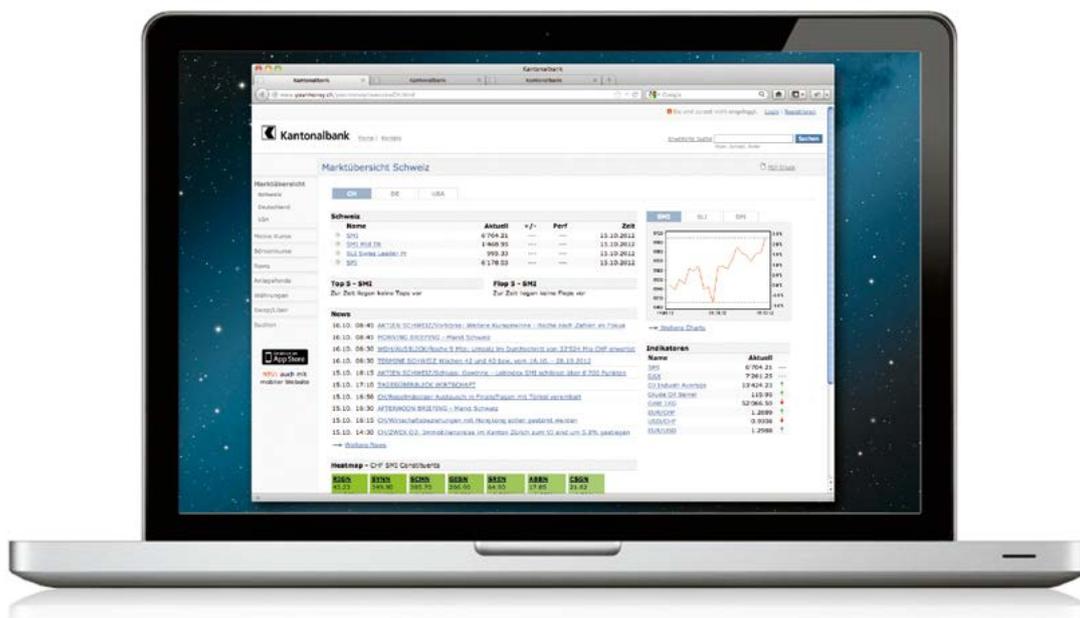
Forte de ses années d'expérience, dans un domaine qui exige par nature une compétence locale de pointe, la banque est devenue un acteur principal de l'octroi de financements immobiliers dans le canton de Genève, avec plus d'un quart de parts de marché. Chargée légalement de soutenir et de dynamiser l'économie locale, elle est notamment

“Ce document s'adresse à toutes les parties prenantes désireuses de saisir les principes de conduite d'une banque cantonale dans le domaine de l'immobilier.”

très présente dans les projets de construction; elle contribue régulièrement à la création de logements dans le canton, répondant ainsi à une demande de l'économie et de la population genevoises. Seule banque universelle avec centre de décision à Genève, elle opère de manière indépendante et avec rapidité. Son conseil d'architecte financier vaut autant que ses financements. Il permet aux acteurs de ce secteur économique, professionnels, privés et institutionnels de parfaire leurs modèles de décision en s'équipant d'une structure financière optimisée. ■

# Bourse en ligne BCGE 1816

Les utilisateurs accèdent à une riche palette d'informations grâce au portail [yourmoney.ch](http://yourmoney.ch)



En plus de ses fonctionnalités appréciées d'achat ou de vente de titres, BCGE 1816 offre l'accès à une large palette d'informations financières. Grâce à la fonction [yourmoney.ch](http://yourmoney.ch), on accède à une série d'écrans affichant les données les plus pertinentes relatives aux places boursières et aux principales classes d'actifs (actions, obligations, devises, fonds) ainsi qu'aux indices boursiers et aux matières premières (or, pétrole). Ce service assure une gestion électronique des documents et une messagerie sécurisée.

La rubrique *aperçu du marché* présente en un clin d'œil l'évolution de l'activité sur les principales places boursières mondiales, notamment la Suisse, l'Allemagne et les Etats-Unis. On y retrouve la valeur des indices, leur graphe ainsi que les cinq titres qui ont le mieux performé et les cinq titres qui s'affichent en fin de liste. L'application offre la possibilité de s'inscrire pour bénéficier de certaines fonctions. Par exemple, on peut suivre sa propre liste de cours sélectionnés, son portefeuille ou le prix des différents fonds de placement. La rubrique *cotations boursières* présente les données des titres qui constituent les principaux indices avec leur prix, leur performance et les volumes échangés. En

outre, un flux de nouvelles économiques concernant aussi bien la Suisse que le reste du monde est disponible en continu. Les cours des devises les plus importantes sont listés dans la sous-rubrique *forex*. Ceux des métaux négociables se retrouvent sous *métal*. Dans *intérêts*, les taux *swap* sur dix ans et les taux *Libor* et *Euribor* à douze mois dans les principales monnaies sont constamment actualisés.

Les demandes de contrats d'adhésion à BCGE 1816 se font auprès de votre conseiller BCGE dans les agences, au téléphone 0800 55 57 59, par courriel à [netbanking@bcge.ch](mailto:netbanking@bcge.ch) ou par écrit auprès de la banque. ■

## 11<sup>e</sup> édition des rencontres BCGE L'essentiel de la finance



Les séminaires se sont déroulés du 3 au 13 septembre 2013 à la fondation Louis-Jeantet. C'était l'occasion pour les invités de découvrir un lieu d'exception. L'auditoire, son foyer et son patio, fruits d'un concours international d'architecture, offrent un cadre d'une sobre élégance et des conditions d'accueil et de confort idéales. Adossé à une villa néo-Renaissance, il a une capacité de 150 places et renforce l'esprit de mini-université d'automne des séminaires. BCGE L'essentiel de la finance a rassemblé des intervenants externes de haut niveau, parmi lesquels le professeur Bernard Dafflon, l'un des meilleurs spécialistes de la gestion des finances publiques locales en Suisse; Jean-Pierre Pranas-Descours, architecte et urbaniste, auteur de différentes réalisations primées, lauréat de concours internationaux; Eric Jauffret, docteur en histoire et anthropologue, intervenant dans les programmes HEC-Executive Education et ESSEC-Executive Education; Philippe Sormani, président et associé du CIFI-IAZI (Centre d'information et de formation immobilière). A relever, le séminaire bilingue français-anglais *Investir en Asie, une stratégie de croissance payante? Risques, défis et opportunités*, qui a accueilli un expert de renommée internationale, Frank-Jürgen Richter, fondateur et président d'Horasis, auparavant directeur au World Economic Forum. Enfin, la soirée PME et indépendants a été l'occasion de découvrir l'aventure d'un invité exceptionnel, *Jetman* Yves Rossi. Il est le seul au monde à avoir développé une aile rigide de 2.4 m d'envergure, munie de réacteurs, qui lui permet d'atteindre des vitesses de 300 km/h. Après avoir traversé la Manche, il a survolé le Grand Canyon et Rio de Janeiro. Connu mondialement, il a fait la Une du prestigieux magazine *National Geographic*.

## Le fonds BCGE Synchrony Small & Mid Caps est parmi les meilleurs de sa catégorie

Le fonds BCGE Synchrony Small & Mid Caps affiche la 6<sup>e</sup> meilleure performance de sa catégorie, selon le classement du célèbre institut de mesure Morningstar, publié dans *Le Temps* du 7 octobre. La part A du fonds (numéro de valeur 2651796) a réalisé une performance de 29% en un an, nettement supérieure aux 24% de son indice de référence. Autre atout: le fonds a obtenu ce résultat remarquable avec une faible volatilité, de 13.3% sur cette même période. Il obtient ainsi la 4<sup>e</sup> place selon ce critère, ce qui indique son aversion au risque et son caractère stable (voir l'interview de la gérante en page 14).

## La palette de fonds de la BCGE accessibles au public s'élargit

A la fin du mois d'octobre, l'ombrelle de fonds luxembourgeois de la banque a été autorisée à la vente en Suisse. Cette décision de la Finma marque une nouvelle étape majeure dans le développement de l'offre de la BCGE en matière de fonds de placement.

L'ombrelle BCGE Synchrony (LU) Funds propose six profils, dont quatre sont ouverts à tous les investisseurs. Il s'agit des BCGE Synchrony (LU) Balanced (EUR), Dynamic (EUR), World Equity (EUR) et PEA (EUR).

Le BCGE Synchrony (LU) Balanced (EUR) reflète la stratégie de placement de la banque, pour un profil de risque équilibré. La fortune du fonds est investie en actions, obligations et instruments du marché monétaire. Le portefeuille est construit selon les principes de la philosophie de placement et d'architecture ouverte propres à la BCGE: la partie dévolue aux actions est composée de fonds de placement de tiers, sélectionnés au travers d'un processus rigoureux. L'euro est la monnaie de base et la part en fonds d'actions est actuellement de 46%. Le BCGE Synchrony (LU) Dynamic (EUR) est bâti sur le même modèle, en correspondant toutefois à un profil de risque faisant une plus grande place aux fonds en actions qui représentent aujourd'hui 69% du portefeuille.

Les deux autres fonds sont essentiellement composés de fonds de tiers en actions. Le BCGE World Equity (EUR) compte une très large diversification d'actions mondiales. Enfin, la fortune du BCGE Synchrony (LU) PEA (EUR) est investie dans des parts de fonds de placement qui investissent pour deux tiers au moins dans des actions ou autres titres similaires de sociétés ayant leur siège ou exerçant une partie prépondérante de leur activité économique en Europe géographique.

# Investir en Asie : maîtriser les risques pour mieux saisir les opportunités

L'accord de libre-échange avec la Chine ouvre de nouvelles opportunités aux entreprises suisses désireuses d'investir dans l'Empire du Milieu. Reste que la Chine n'est pas le seul pays asiatique méritant attention. Une récente conférence de la plateforme BCGE Asian desk a présenté aux entrepreneurs les conditions-clés pour mener une stratégie de croissance payante en Asie.



**“Les entreprises s’installent en Asie avant tout pour avoir accès à des marchés en forte croissance”**

Leader incontesté du continent asiatique, la Chine bénéficie d'une forte croissance économique: "Ce pays entend quadrupler son PIB au cours des vingt prochaines années", a rappelé Claude Bagnoud, membre de la direction générale de la BCGE, en ouverture d'une conférence de la banque, de la plateforme BCGE Asian desk, consacrée à l'investissement en Asie. De fait, l'immense territoire chinois peut faire figure d'Eldorado pour des PME helvétiques à la recherche de nouveaux marchés. D'autant que l'accord de libre-échange récemment conclu avec ce pays devrait permettre à terme "la réduction des droits de douane sur 93% des produits industriels exportés en Chine depuis la Suisse", si l'on en croit les estimations de Johan Schneider-Ammann, conseiller fédéral en charge de l'économie.

En Chine, des villes de plusieurs millions d'habitants – aux noms parfaitement inconnus dans les autres pays – affichent un taux de croissance annuel de leur produit intérieur brut supérieur à 10%. De quoi faire espérer à une entreprise comme Starbucks l'ouverture d'un millier de nouveaux cafés chaque année... "Les entreprises s'installent en Asie avant tout pour avoir accès à des marchés en forte croissance" a souligné Gavin Price – directeur du Corporate Finance chez Deloitte – qui a détaillé avec Jerry Lay – senior manager chez Deloitte Forensic – les risques à gérer pour saisir au mieux les opportunités offertes par l'installation d'une entreprise en Asie.

Sur l'échelle des périls encourus lors d'une implantation en Asie, la Chine se situe certes à un niveau plus élevé que des pays à l'économie plus mature comme Hong Kong ou la Corée du Sud, mais elle est tout simplement devenue incontournable. Les multinationales helvétiques l'ont compris de longue date: Nestlé a ainsi ouvert



The Singapore Freeport

un centre de recherche et développement à Shanghai en 2008, après avoir installé un centre de ce type à Singapour déjà en 1981. Le géant de l'agroalimentaire a également consenti des investissements d'importance ces trois dernières années dans des usines en Indonésie, en Thaïlande, en Malaisie ou encore au Vietnam. Novartis est, elle aussi, présente à Singapour et en Chine.

### Adapter son modèle d'affaires

Un voyage vers l'Asie que ne dédaignent pas des entreprises de taille plus modeste : ELCA, LX Precision ou encore la chaîne de boulangeries-pâtisseries Comptoirs de France ont également misé sur l'Asie. Cette dernière entreprise a su, a expliqué Gavin Price, adapter son modèle d'affaires au contexte local : "Dans ses boulangeries chinoises, on consomme sur place en consultant un ordinateur." Une capacité d'adaptation très souvent cruciale pour tenir compte des spécificités culturelles du pays d'accueil.

Investir en Chine exige une préparation soignée, ne serait-ce que pour tenir compte, justement, des différences culturelles : non seulement dans la façon de consommer des biens ou des services, mais aussi dans la manière de concevoir

les relations d'affaires. A ce titre, se prémunir contre la tentation d'accepter des demandes de remises de fonds, qui pourraient être apparentées à de la corruption, tient de la sage prudence.

### Construire une stratégie de sortie

Les différences culturelles portent également sur la perception de ce qui est toléré ou prohibé ou encore sur la notion de "responsabilité sociale". Entre partenaires d'affaires, l'incompréhension peut également facilement se faire jour à propos d'un partage équitable du bénéfice ou d'une stratégie de sortie acceptable pour l'investisseur venu d'ailleurs. A ce titre, les experts de Deloitte ont rappelé que les Asiatiques, en général, privilégient souvent le rendement à long terme plutôt que le profit immédiat. Il convient d'en tenir compte dans la construction du *business plan* pour une implantation locale.

D'où le conseil de prendre le temps, avant tout investissement en Asie, de bien analyser l'ensemble des risques possibles, en allant au-delà du classique travail de due diligence. Pour ce faire, il est nécessaire de s'entourer de conseillers familiers des lois et pratiques du pays choisi. Reste qu'en Asie comme ailleurs "une implantation ne sera réussie que si elle est réalisée sur

"Prendre le temps d'analyser tous les risques, au-delà du classique travail de due diligence."



Frank-Jürgen Richter, Horasis



Franco Momente, Natural Le Coultre



Jerry Lay, Deloitte

## La rapidité est essentielle

“La Chine est un animal hybride qui tient du gentil panda et du méchant dragon”, lance volontiers en boutade Frank-Jürgen Richter lorsqu’il est amené à parler de ce pays qu’il connaît très bien. Le fondateur et président d’Horasis, auparavant directeur du World Economic Forum, est l’auteur et l’éditeur d’une série de livres sur la stratégie et l’Asie. A l’entendre, il ne faut pas s’y tromper : La Chine n’est déjà plus “l’usine du monde produisant à bas coûts”. Ce pays investit massivement dans l’éducation et la recherche : “Un million d’ingénieurs y est diplômé chaque année.” Et de rappeler que “d’ici à 2040, la croissance des BRIC aura dépassé celle du G6”. Un développement rapide qui, en Chine, tiendra beaucoup au dynamisme des entreprises en mains privées : “Le futur leur appartient, même si ce sont encore des entreprises d’Etat telles Sinopec, ICBC ou China Mobile qui sont aujourd’hui sur le devant de la scène.” Et de conseiller à ses auditeurs de savoir réagir vite : “La rapidité est essentielle. En Occident, les entreprises font des études de faisabilité, en Chine les décisions sont prises rapidement.” Aller vite sans négliger pour autant quelques règles de prudence élémentaires, notamment “bien protéger sa propriété intellectuelle”. Une précaution qui ne doit pas amener les entreprises suisses à se priver de travailler avec des ingénieurs locaux, car leurs produits à forte valeur ajoutée de demain seront peut-être conçus en Chine.

Société suisse leader dans la gestion d’objets de grande valeur, Fine Art Transport Natural Le Coultre a présenté un exemple réussi d’implantation en Asie. Cette entreprise genevoise a en effet conçu et réalisé The Singapore Freeport. Son directeur, Franco Momente, a expliqué que ce développement était bienvenu pour une société qui gère déjà un million d’objets d’art, alors que la vente d’œuvres d’art est en forte expansion en Asie et “que les capacités du Port franc de Genève étaient quasiment épuisées”.

Adapter sa stratégie en Asie à chacun des pays où l’on souhaite faire des affaires est une des clés du succès évoquées lors du débat avec les entrepreneurs présents sur place qui a été animé par Dominique Jolly, professeur à la SKEMA Business School (France). Et Blaise Goetschin, CEO de la BCGE, de conclure : “La Chine n’est pas seulement un pays, c’est un continent. Les intervenants de ce séminaire ont souligné qu’il faut, avant de s’y implanter, bien analyser les risques et prendre le temps de s’assurer, entre autres, de la loyauté des collaborateurs recrutés sur place.”

### Geneviève Brunet

le bon marché, au bon moment, avec le bon modèle d’affaires et les bons partenaires”, a énuméré Gavin Price. Or, l’Asie est un vaste continent et l’environnement d’affaires est fort différent d’un pays à l’autre : “Le temps moyen pour créer une entreprise va de trois jours à Hong Kong ou Singapour à 33 jours en Chine, en passant par six journées en Malaisie ou 27 en Inde.”

Les taux d’imposition sont également variables d’un pays à l’autre. Singapour apparaît comme très avantageuse, tant en termes de fiscalité douce pour les entreprises que de sécurité juridique pour les affaires. Les évolutions en cours à l’OCDE – avec le souhait affiché par les membres du G20 d’obtenir à terme des entreprises qu’elles publient les chiffres d’affaires réalisés dans chaque pays et les impôts acquittés sur place – pourraient toutefois éroder l’attractivité fiscale de Singapour. En outre, la Chine reste sans conteste le plus grand marché de croissance du continent. Un pays où nombre d’entreprises suisses devront songer à s’installer ces prochaines années. En étant prêtes à s’imprégner d’une culture locale où, comme l’ont évoqué plusieurs intervenants : Il faut prendre le temps d’aller boire ensemble pour mieux se connaître.” ■

“La Chine est un animal hybride qui tient du gentil panda et du méchant dragon.”

Interview de la gérante du fonds BCGE Synchrony Small & Mid Caps Switzerland, Anick Baud-Woodtli, parue dans *Le Temps* du 28.10.2013

## “Réconcilier les objectifs financiers et les critères de durabilité”



Créé en 2006, le fonds BCGE Synchrony Small & Mid Caps Switzerland investit dans des petites et moyennes capitalisations suisses. Outre les critères financiers habituels, les entreprises sélectionnées doivent répondre à des critères liés à la durabilité. Explications avec Anick Baud-Woodtli, gérante du fonds.

### **Le Temps: Quels sont les critères de durabilité auxquels vous portez de l'importance ?**

Anick Baud-Woodtli: Nous nous intéressons aux relations que les entreprises entretiennent avec leurs parties prenantes, soit les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les clients, la société civile et l'environnement. L'idée étant de réconcilier les objectifs financiers des investisseurs avec leurs préoccupations d'ordre éthique, environnemental et social. Nous partons du principe que la valeur d'une entreprise ne dépend pas uniquement de ses chiffres de croissance et de ses marges, mais également de son savoir-faire et de sa réputation. Une société qui n'aurait pas mis en place un code de conduite extrêmement clair avec ses fournisseurs, par exemple, risque de créer un climat propice à la corruption. Une situation qui aura un impact négatif sur la société à long terme. Que ce soit sur son image ou sur son cours en bourse.

### **Comment vous assurez-vous du respect de ces critères de durabilité ?**

Nous favorisons le dialogue direct avec l'entreprise. Nous rencontrons toujours la direction des sociétés qui nous intéressent avant d'y investir et nous leur posons un certain nombre de questions. Nous voulons savoir si elles sont conscientes des enjeux liés à la durabilité et si elles en tiennent compte. Suite à cela, nous faisons un rapport d'une cinquantaine de pages qui nous permet de décider si nous souhaitons investir dans l'entreprise ou non. Par rapport à d'autres fonds durables, nous avons une approche positive: nous n'éliminons pas des sociétés en fonction de leur domaine d'activités. Le seul critère d'exclusion que nous avons est celui d'une partie financière qui ne serait pas assez forte. Sinon, nous essayons simplement de choisir les entreprises qui disposent du meilleur équilibre qui soit entre la partie financière et la partie extrafinancière.

### **Pouvez-vous nous donner des exemples de bons élèves ?**

Bucher ou Georg Fischer font partie de notre portefeuille. En règle générale, les entreprises dans lesquelles nous investissons ont les mêmes caractéristiques: elles sont leaders dans leur marché, un marché de niche en général, elles sont actives dans un secteur avec des barrières à l'entrée élevées, elles disposent d'une vision claire et cohérente sur le long terme et elles n'ont pas sacrifié leur capacité d'innovation dans le simple but d'augmenter les marges. Autant de caractéristiques qui vont souvent de pair avec une vision durable.

### **Assurez-vous un suivi, en termes de respect des critères de durabilité, des entreprises dans lesquelles vous investissez ?**

Notre objectif est de mettre à jour la partie extrafinancière de notre rapport tous les deux ans. Nous sommes de vrais investisseurs sur le long terme. Ce n'est pas parce qu'une entreprise subit des pressions sur ses marges que nous allons vendre notre participation. Tant que le modèle d'affaires reste intact et que la société continue sur sa ligne, nous n'avons aucune raison de nous en séparer.

### **Quel est votre champ d'investissement ?**

Notre univers de base est le SPI extra, soit le SPI moins le SMI. Notre filtre quantitatif au début du processus nous permet d'éliminer les sociétés les moins liquides et celles où seuls les bons de participation sont cotés. Car en tant qu'actionnaire responsable nous souhaitons pouvoir voter. Enfin, nous éliminons les sociétés qui ne sont en Suisse que pour des raisons fiscales. Si bien que nous nous retrouvons avec un environnement de 50 entreprises au final.

### **Et dans combien êtes-vous actuellement investis ?**

Vingt-cinq. En tant que fonds qui a des convictions, nous sommes toujours assez concentrés.

### **Quelle est votre performance depuis 2006 ?**

Nous avons eu une année 2012 assez difficile. Lorsque vous êtes investis dans 25 sociétés, il suffit que trois ou quatre sociétés se comportent moins bien pour avoir une incidence importante sur le fonds. C'est ce qui s'est passé l'année dernière. Cette année en revanche, c'est tout le contraire. Quatre ou cinq très bons titres nous permettent de faire mieux que l'indice de référence. Si l'on regarde depuis 2006 toutefois, notre performance est semblable à celle de l'indice. Tous frais payés évidemment. ■

Propos recueillis par Sébastien Dubas

# Les études qui frappent

Chaque année, depuis 2007, la *Revue Economique et Sociale* publie un numéro spécial reprenant des articles issus du cycle annuel des séminaires BCGE L'essentiel de la finance. La *Revue Economique et Sociale* (RES) a été créée en 1943 pour alimenter le débat économique et social, en proposant des articles de chercheurs et de professionnels aux points de vue informés et rigoureux sur des questions d'actualité et des sujets sensibles. Le partenariat avec la Banque Cantonale de Genève souligne la qualité des thématiques mises en avant par la banque à l'attention de ses clients et partenaires. Le cycle 2013 a rassemblé des thématiques riches et diversifiées, à même d'interpeller tous types d'investisseurs. Parmi elles, la gestion sous toutes ses formes : gestion du patrimoine immobilier dans les caisses de pensions suisses, gestion de l'urbanisation en lien avec l'évolution économique ou démographique et enfin, gestion des conflits. ■

BCGE 2013 – *Gestion : du patrimoine aux RH*, La Revue Economique et Sociale, décembre 2013. Vous pouvez obtenir gracieusement ce numéro spécial en contactant le département Communication et relations investisseurs ou en adressant un courriel à [communication@bcge.ch](mailto:communication@bcge.ch)



Ville internationale par excellence, devenue aussi capitale de la haute horlogerie, de la chimie fine, comme de la gestion de patrimoine ou du négoce des matières premières, Genève attire depuis toujours les talents et les savoirs. Quels sont les moteurs de ce formidable développement ?

La BCGE, la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG), et l'Office cantonal de la statistique (OCSTAT) se sont associés pour la réalisation d'une étude qui analyse l'essentiel des facteurs ayant joué un rôle déterminant dans cette *success story*. ■

Genève : les moteurs du développement, BCGE, CCIG, OCSTAT, novembre 2013.

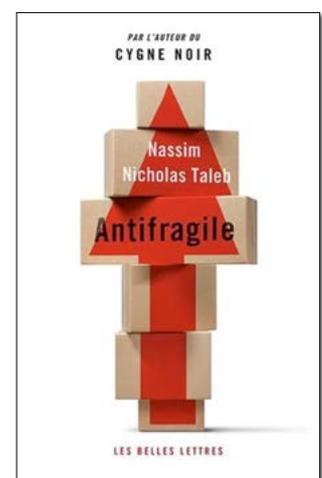
[www.bcge.ch/pdf/BCGE-CCIG-etude-EE2013.pdf](http://www.bcge.ch/pdf/BCGE-CCIG-etude-EE2013.pdf)



# Le livre à découvrir

*Antifragile*, est un mot inventé par Nassim Nicholas Taleb – auteur du best-seller *Le Cygne noir* – pour poursuivre sa réflexion sur notre rapport à l'incertitude. Après avoir démonté notre moderne prétention à quantifier les risques – alors que les événements totalement imprévisibles sont bien plus nombreux qu'on ne l'imagine – il développe ici un brillant plaidoyer pour l'antifragilité; soit la capacité à profiter des chocs inattendus. Est fragile ce qui craint les cygnes noirs, robuste ce qui y résiste et antifragile ce qui s'améliore sous l'effet d'expériences inédites. A l'instar de l'innovation technologique, de l'humanité elle-même ou du système politique suisse grâce à la diversité de ses cantons. Taleb propose une philosophie de vie où l'on apprend à désirer le hasard et l'incertitude en s'exposant faiblement à ce qu'on juge le plus improbable. Et de citer un proverbe yiddish – "prépare-toi au pire, le meilleur peut s'arranger de lui-même" –, en notant que la plupart des gens font exactement l'inverse : se préparer au meilleur en espérant que le pire s'arrangera de lui-même... S'adapter en permanence à un environnement instable et totalement imprévisible est la clé de la sagesse. Une sagesse tissée du respect du temps : l'auteur relève que plus une technologie, un objet ou une production de l'esprit durent depuis longtemps, plus ils ont de chances de durer encore. ■

*Antifragile*, Nassim Nicholas TALEB, Les Belles Lettres, 2013.  
Titre original : *Antifragile : how to live in a world we don't understand*.



# Gérer efficacement les conflits en entreprise

La gestion des conflits est un sujet parlant pour chacun. La manière de les gérer est un indicateur de la culture d'entreprise. Elle renseigne sur le niveau de bienveillance de la direction et exprime son niveau d'engagement sur les valeurs.

La mondialisation, l'insécurité, la concurrence croissante, le rythme de travail, le stress sont indéniablement sources de conflits. Raphaël Cohen, professeur à la Thunderbird School of Global Management et CEO de Getratex SA, a livré sa vision du terrain lors de BCGE L'essentiel de la finance, symposium annuel organisé par la BCGE (voir page 10). Il a abordé le sujet en présentant les sources des conflits, la façon de les gérer et d'en tirer avantage. Selon lui, il convient avant tout de mettre en place certaines règles.

"Il y a, en effet, des conflits bienveillants comme une réclamation ou un débat contradictoire en entreprise", a ainsi rappelé Raphaël Cohen en soulignant l'importance que joue l'innovation, source de conflit, car elle va, par essence, à l'encontre des processus établis et remet en question tout ce qui existe dans le système. "Et puis, il y a aussi des conflits qui ne sont pas bienveillants; ceux-là ont diverses origines", a-t-il ensuite expliqué. Cette catégorie comprend les conflits générés par des individus toxiques, des conflits d'ordre relationnel ainsi que les conflits systémiques ou structurels dus à l'organisation du travail. Il y a enfin des problématiques d'alignement, chacun ayant sa propre idée sur ce qui devrait être produit.

## Faire un diagnostic

La solution passe en premier lieu par un bon diagnostic à confier à un expert externe, un médiateur par exemple. Il conviendra ensuite de s'interroger pour savoir si le conflit est la cause ou le résultat. Dans tous les cas, un conflit mal géré sera un handicap concurrentiel. La gestion du conflit à l'interne aura des répercussions à l'externe. Les cas récents ne manquent pas où, "un conflit avec la hiérarchie mal géré a conduit une ou quelques personnes à mettre leur entreprise KO debout", a expliqué Raphaël Cohen.



"La première cause de départ d'un collaborateur est le comportement non éthique d'un chef ou d'une entreprise", a-t-il ensuite rappelé en référence à une récente étude. Ce qui traduit un désaccord sur le respect des valeurs et la manière dont la justice est appliquée. Les conséquences seront le départ des meilleurs, une baisse de la performance et un affaiblissement concurrentiel. "Trois collaborateurs sur quatre estiment que le chef est la partie stressante de leur job." Ces chefs non inspirants présentent souvent les mêmes caractéristiques. Ils acceptent la médiocrité, manquent d'une vision ou d'une direction claire, jouent en solitaire et ne donnent pas l'exemple. Résultat, 25% des collaborateurs qui ont un chef toxique prennent des pauses plus longues et 29% font de l'absentéisme délibéré. En outre, la moitié des collaborateurs qui ne se sentent pas reconnus iront chercher un autre emploi. Les impacts sur la productivité sont donc très importants.

## Rôle de la confiance

Il est fondamental de se préoccuper de l'opinion des collaborateurs, ce qui commence par la confiance grâce à des comportements qui la favorisent. A l'inverse, d'autres comportements détruisent, eux, cette confiance. Un traitement inéquitable, un manque d'intégrité qui rendent imprévisible le comportement des dirigeants. La langue de bois, la "contrôlite" aiguë avec la production de rapports et d'analyses, le manque de participation, le manque d'écoute réelle, l'absence de reconnaissance, le manque de courage sont autant de freins.

Face à une telle situation, comment modifier la donne? Certains outils très concrets existent. En tête de l'édifice, il y a une mission à mettre en œuvre. Et cette mission, pour être acceptée, doit être codéfinie et cooptée dans l'entreprise comme dans chaque unité. Elle change le niveau d'engagement des collaborateurs. Face à une mission claire, chacun peut en effet se positionner. Viennent ensuite des indicateurs qui permettront de mesurer la réalisation de la mission et qui seront d'extraordinaires outils de reconnaissance. Chaque collaborateur peut, au moyen des indicateurs définis préalablement, s'approprier cette mission codéfinie. Les valeurs, telles que l'intégrité, la transparence, l'équité seront, elles aussi, un élément important pour favoriser la confiance. Et dans tous les cas, les collaborateurs qui auront choisi des valeurs les feront respecter. Celles-ci doivent être cependant hiérarchisées. Il est par exemple plus facile d'accepter une réduction d'effectifs quand on a admis que la valeur "pérennité de l'entreprise" prime sur la valeur "respect". C'est l'ambiguïté qui fait des dégâts.

## Bienveillance de la direction

Par ailleurs, il existe des comportements attendus – différents des valeurs – tels que l'orientation client, l'innovation, l'enthousiasme, la remise en question, la fiabilité, l'absence de médisance et de politique. Reste que beaucoup de ces comportements sont implicites, alors qu'il faudrait les expliquer, en discuter. Enfin, une entre-

prise fonctionnera mieux si elle a publié ses règles de gouvernance telles que les critères pour être promu, le droit à l'erreur, le respect des horaires et des échéances, le droit de faire appel à un médiateur ou à un arbitre. "L'équité, qui est un prérequis pour que les collaborateurs se sentent en sécurité, doit pouvoir s'appuyer sur des règles claires et connues.", a insisté Raphaël Cohen.

### Déplacer son regard

Pour sa part, Eric Jauffret, anthropologue, historien et intervenant auprès de divers milieux académiques, a amené des règles de compréhension inédites des mécanismes de conflits. Il a en effet invité l'assistance à déplacer son regard en expliquant tour à tour le rôle du mimétisme dans les conflits individuels, le rôle du sacrifice dans les conflits collectifs, puis la contagion et les déplacements systémiques des conflits. Sa solution, mettre en œuvre une éthique relationnelle basée sur la juste réciprocité qu'il qualifie de management équanime. "Il s'agit de changer de logique en désobéissant aux gens violents", a-t-il conclu, engageant à un comportement qui conduit à la bienveillance ferme.

Roland Bonzon, directeur général des TPG, et Esther Baud, médiatrice, ont enfin apporté leurs témoignages du terrain, insistant sur l'importance de s'engager et d'évoluer ensemble. Les TPG ont ainsi totalement revu leur concept de management, basé désormais sur un système de valeurs et d'indicateurs clairs et connus de tous. L'encadrement a ainsi changé sa vision en favorisant la reconnaissance dans les relations. "Il faut aller voir les gens quand tout va bien et reconnaître le travail qui a été fait", a ainsi expliqué Roland Bonzon, en invitant les dirigeants au dialogue avec leurs collaborateurs. "Un médiateur ne décide pas, mais peut mettre en lumière certains comportements", a pour sa part ajouté Esther Baud, insistant sur l'enjeu que représente pour une entreprise ce regard extérieur. ■

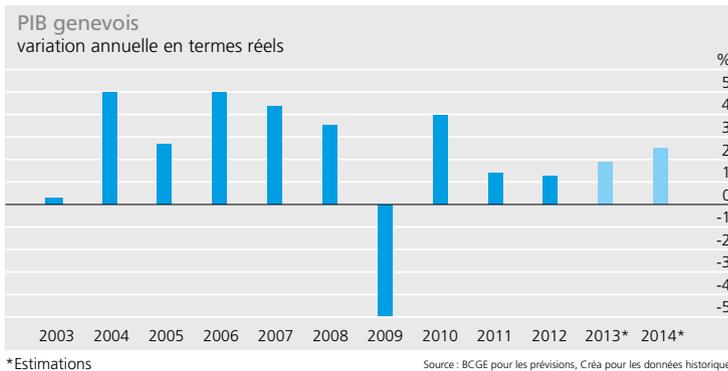
Françoise Lafuma



Raphaël Cohen

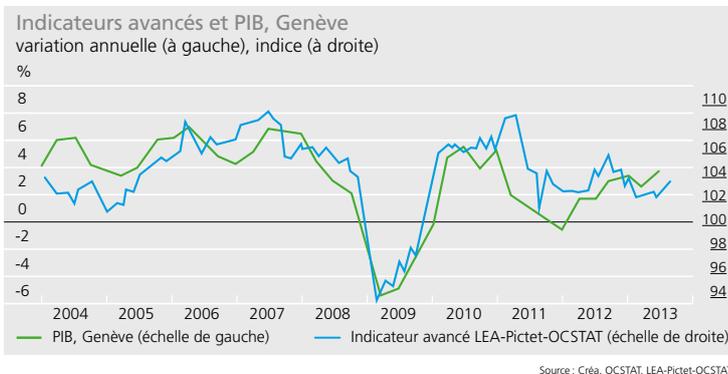
"Les cas récents ne manquent pas où un conflit avec la hiérarchie mal géré a conduit une ou quelques personnes à mettre leur entreprise KO debout."

# Cockpit de l'économie genevoise



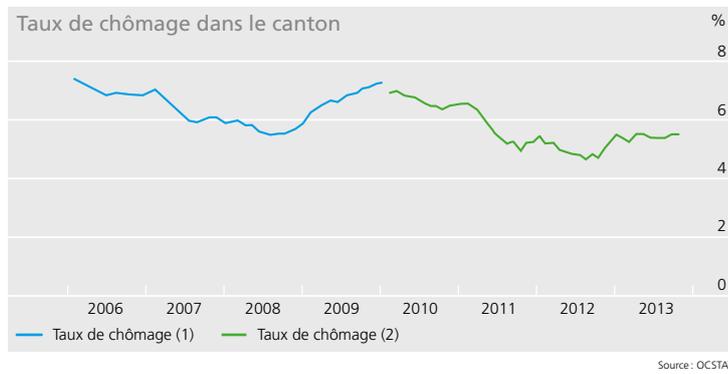
## Croissance plus forte

Tout comme en 2013, Genève devrait conserver, en 2014, son avance en termes de croissance par rapport à la performance de l'ensemble de l'économie suisse. Essentiellement grâce au dynamisme de son secteur financier et à la bonne tenue des exportations dans un environnement de reprise économique aux Etats-Unis, de sortie de récession de la zone euro et de croissance plus soutenable des pays émergents. Les dernières prévisions tablent ainsi sur une croissance annuelle du PIB genevois de 2.4% pour 2013, puis de 2.7% l'année suivante, contre respectivement 1.8% et 2% pour le PIB suisse.



## Regain de croissance inscrit dans les indicateurs avancés

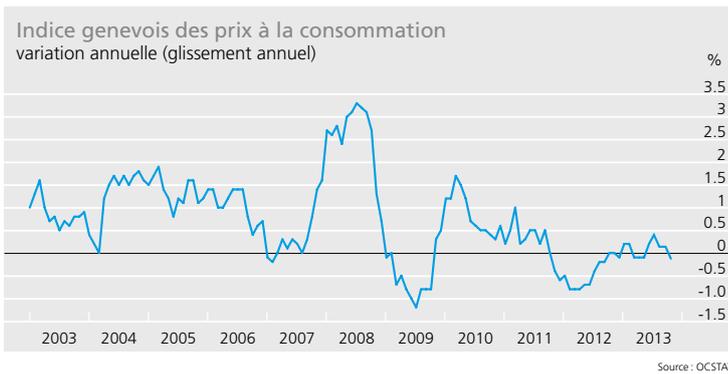
Le principal indicateur du KOF (Centre de recherches conjoncturelles de l'EPF Zurich) pour l'économie suisse ainsi que l'indicateur avancé LEA (Laboratoire d'économie appliquée de l'Université de Genève)-Pictet-OCSTAT pour l'économie genevoise pointent vers le haut; signe d'un futur regain de croissance. Une croissance qui devrait être renforcée par la confiance affichée par de nombreuses sociétés: une majorité d'entreprises interrogées par la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) estime que leurs affaires seront satisfaisantes (52%) au cours des six prochains mois, tant dans l'industrie que les services.



## Stabilisation du chômage

Le taux de chômage est resté stable en octobre dans le canton de Genève par rapport au mois précédent, il s'est fixé à 5.5%. A fin octobre, le canton comptait 12'883 chômeurs (+0.1% en variation mensuelle) et 15'607 demandeurs d'emploi inscrits (+0.4%). En variation annuelle le chômage a tout de même augmenté de 0.5 point de pourcentage en octobre 2013. En Suisse, pour ce même mois d'octobre, le taux de chômage a atteint 3.1%.

(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.

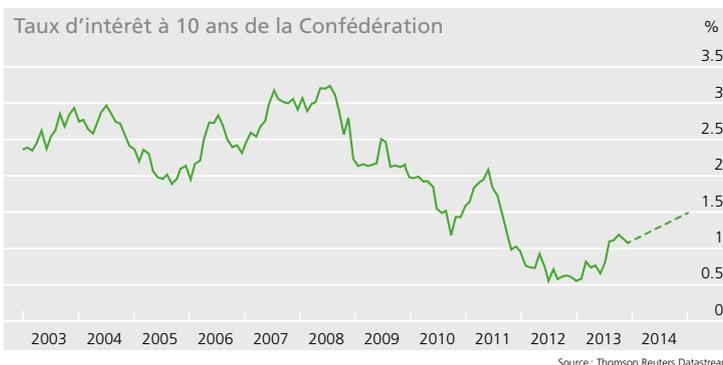


## Vers la fin de la déflation

L'indice genevois des prix à la consommation a légèrement reculé, de -0.1%, en octobre, pour se fixer à 99.6 points (décembre 2010 = 100 points). Il n'en reste pas moins que la tendance générale est à une sortie de la déflation, tant à Genève que dans le reste du pays. Le taux annuel d'inflation devrait ainsi être déjà positif pour l'ensemble de l'année 2013 à Genève, à +0.2%, et passer à +0.6% en 2014. L'indice suisse des prix à la consommation affichera, lui, encore un léger recul en 2013, à -0.2%, avant de reprendre le chemin de la hausse en 2014, à +0.6%.

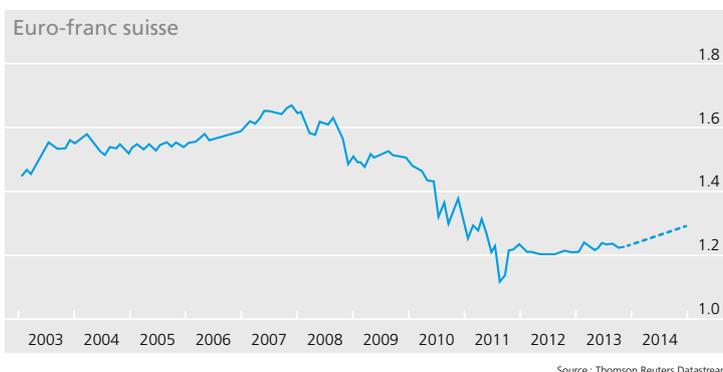
### Risque écarté d'une remontée rapide des taux

La fin de la politique monétaire très accommodante de la Fed appelle une remontée progressive des taux d'intérêt et un retour à la vraie nature des obligations. On prévoit une remontée graduelle des taux d'intérêt suisses sous l'impulsion des taux américains et allemands. Les banques centrales n'étant pas sous la contrainte de pressions inflationnistes devraient pouvoir piloter cette transition vers une situation plus habituelle sur les marchés obligataires, sans resserrement de leurs taux officiels. Le risque d'un accident américain sur les taux d'intérêt et le dollar ne peut toutefois être totalement exclu.



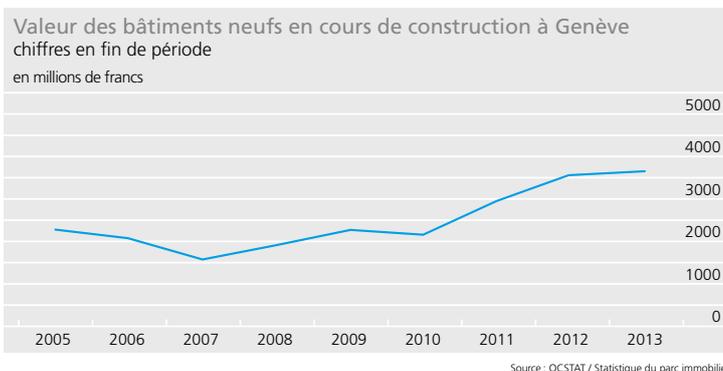
### Légère détente sur le front des changes

La pression à la hausse sur le franc suisse – très efficacement contrée par la décision de septembre 2011 de la BNS de fixer un taux plancher de 1.20 franc pour un euro – va encore se réduire : nos prévisions portent sur un taux de change de 1.24 franc pour un euro fin 2013 et de 1.28 franc fin 2014. Détente également face au billet vert, avec 0.93 franc pour un dollar fin 2013 et 0.99 un an plus tard.



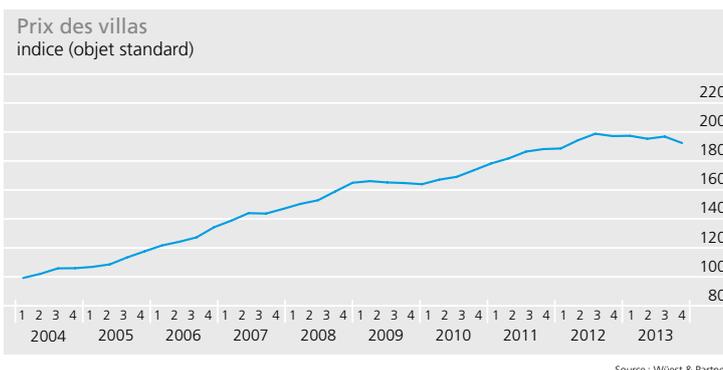
### Construction à la peine

Entre octobre 2012 et septembre 2013, la valeur et le volume des bâtiments mis en chantier se sont repliés en comparaison annuelle. A fin septembre 2013, 581 bâtiments neufs étaient en cours de construction, soit 4% de moins qu'un an auparavant. Ces bâtiments représentent un total de 3.684 milliards de francs, investis à 46% dans des immeubles résidentiels. En matière de logements, entre octobre 2012 et septembre 2013, les ouvertures de chantiers (1'043 objets) ont fléchi de 49% en comparaison annuelle. Néanmoins, fin septembre 2013, 3'532 logements étaient en cours de construction, l'un des scores les plus élevés enregistrés au cours des vingt dernières années. Reste qu'en octobre 2013, les entrepreneurs du gros œuvre se sont déclarés insatisfaits de la situation de leurs affaires. La position concurrentielle ainsi que la situation bénéficiaire de leurs entreprises continuant de se détériorer. Dans le second œuvre, en revanche, la marche des affaires demeurait bonne.



### Pas de risque immobilier imminent

A Genève, la hausse des prix de l'immobilier résidentiel depuis 2008 atteint 40% et celle des prix des bureaux 36%, contre respectivement 14% et 12% pour l'ensemble de la Suisse durant la même période. Un recul significatif des prix, souvent évoqué, paraît peu vraisemblable. Plusieurs éléments plaident pour plus de sérénité et écartent un risque imminent de bulle sur le marché immobilier : le chômage devrait décroître grâce au rebond de la croissance, le taux de vacance des logements dans le canton est légèrement remonté ces derniers mois et, surtout, la progression des crédits n'est pas explosive. ■



## 2<sup>e</sup> pilier : rentes ou capital ?



Les rentes du 2<sup>e</sup> pilier ont l'avantage de garantir un revenu à vie à l'assuré et à son conjoint (60%). Le retrait du capital aurait été plus judicieux en cas de décès prématuré des époux, mais dangereux s'ils deviennent très âgés.

Dans les caisses de pensions, les assurés arrivant à l'âge de la retraite peuvent soit bénéficier d'une rente jusqu'à la fin de leurs jours, soit obtenir tout ou partie de leur capital vieillesse d'un seul coup, pour au moins un quart de l'avoir obligatoire. Le choix de l'une ou l'autre possibilité dépend notamment de leur situation personnelle, de leur état de santé, de leur espérance de vie ainsi que de leur capacité à gérer leur patrimoine.

### Avantages et inconvénients de l'alternative

L'avantage de la rente, c'est qu'elle assure un revenu sûr, quelle que soit la durée de la survie. En outre, cette rente continue d'être versée au conjoint survivant (à hauteur de 60%) ainsi qu'aux enfants encore à charge jusqu'à leur majorité (25 ans s'ils sont en formation). En revanche, le système des rentes a l'inconvénient de ne rien laisser au décès de l'assuré et, pour les couples, lors de la disparition du conjoint survivant.

Le cas extrême se produit lorsque l'assuré(e) et son conjoint décèdent dans les quelques mois qui suivent son départ en retraite : la totalité de l'épargne vieillesse accumulée par l'assuré retourne à la caisse. Il en ressort que les héritiers d'une personne célibataire en mauvaise santé ont sans doute avantage à la pousser à choisir le versement en capital...

En demandant son capital à la retraite dans la perspective de le gérer soi-même, on échappe donc à cet inconvénient, mais on s'expose alors au risque de longévité, c'est-à-dire d'atteindre un âge très avancé et de manquer alors de moyens pour assurer dignement sa fin de vie. En effet, celui qui retire son capital ne peut généralement compter uniquement sur les revenus de sa fortune pour maintenir son train de vie, mais est contraint de les compléter en consommant progressivement son capital.

### Rentes viagères avec restitution

Pour ceux qui ne veulent pas prendre le risque de longévité, tout en laissant éventuellement un capital à leurs héritiers, il existe une autre solution : retirer le capital disponible pour souscrire à des rentes viagères privées avec restitution. Ce type de produit prévoit en effet de verser aux héritiers, en cas de décès prématuré de l'assuré, le solde des primes qui n'auraient pas été utilisées pour le service de la dette.

Enfin, l'assuré pourrait utiliser le capital retiré pour rembourser intégralement son hypothèque. Cette décision prendra d'autant plus de sens que l'endettement hypothécaire est élevé. Toutefois, cette politique n'est pas forcément très judicieuse, en raison de l'existence de la valeur locative qui vient s'ajouter au revenu imposable. Ainsi, en réduisant la dette, on diminue d'autant les intérêts passifs et on augmente donc son revenu imposable.

Enfin, il faut mettre en garde contre la volonté de rembourser son hypothèque avec son capital de 2<sup>e</sup> pilier si l'on ne dispose que de peu de ressources par ailleurs. En effet, cette opération va réduire la fortune mobilière et les revenus qui pourront en être tirés. Si les propriétaires atteignent un grand âge en ayant consommé entièrement leur capital disponible, ils pourraient ne plus pouvoir faire face à leurs dépenses courantes. ■

### Les questions soulevées par le choix du type d'amortissement

**Situation personnelle :** Suis-je en couple, célibataire, et aurai-je encore un ou des enfant(s) à charge en arrivant à l'âge de la retraite ?

**Capacité de retrait :** Quelle part de mon avoir de vieillesse puis-je retirer à la retraite ? Ma caisse de pensions autorise-t-elle une part supérieure au minimum fixé par la loi (un quart de l'avoir obligatoire) ?

**Espérance de vie :** Est-ce que je suis en bonne santé et, pour les couples, le conjoint qui survivra aura-t-il besoin de revenus sur une longue durée ?

**Gestion de fortune :** Si je prends mon capital pour le faire fructifier sur les marchés financiers, en aurai-je la capacité ?

**Héritiers :** Est-ce que je veux garantir un capital à mes héritiers en cas de décès prématuré tout en bénéficiant de rentes à vie ? Dans ce cas, ne serait-il pas judicieux de retirer mon capital de 2<sup>e</sup> pilier pour souscrire à des rentes viagères privées avec restitution ?

**Amortissement :** Si j'utilise mon capital de 2<sup>e</sup> pilier pour amortir mon logement, me restera-t-il suffisamment de revenus pour faire face à mes besoins courants ?

*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.**

# Objectif : vaincre l'autisme

L'Association OVA est reconnue d'utilité publique depuis le 6 janvier 2009.

Elle est active dans les cantons de Genève et Vaud.

Elle œuvre pour la prise en charge et l'intégration des enfants atteints d'autisme.



## Objectifs :

- Donner aux enfants et adolescents atteints d'autisme un avenir meilleur.
- Organiser et superviser la prise en charge comportementale des enfants et adolescents.
- Accompagner et soutenir les familles touchées par l'autisme.
- Organiser la formation des professionnels et des parents.

**L'Intervention Précoce Intensive (IPI)**, telle que recommandée par l'OMS, est présente en Europe, aux USA, au Canada, etc. A ce jour, OVA est le seul centre en Suisse proposant une telle intervention en un à un (un enfant, un éducateur), 30 heures par semaine. Le suivi de l'enfant est personnalisé, les procédures d'enseignement sont basées sur les principes de base de l'analyse du comportement. L'IPI n'est prise en charge ni par l'AI ni par les caisses d'assurance, bien qu'il existe plus de 600 études scientifiques internationales prouvant son efficacité.

L'association ne bénéficie d'aucune subvention. Elle fonctionne uniquement grâce à une participation des parents, aux dons privés et de fondations, aux actions caritatives et de recherche de fonds effectuées par OVA. Ces fonds récoltés doivent couvrir la masse salariale, les frais de fonctionnement du centre, le matériel pédagogique et ludique nécessaire à l'enseignement et la formation continue de professionnels.

**Le soutien et l'engagement de tous sont indispensables pour continuer à avancer et donner aux enfants une vraie chance; une vie digne d'être vécue.**

## L'autisme en quelques mots\*:

Le trouble autistique, qui touche une naissance sur 100, fait partie des Troubles Envahissants du Développement (TED). Ils se caractérisent par des difficultés marquées dans trois domaines :

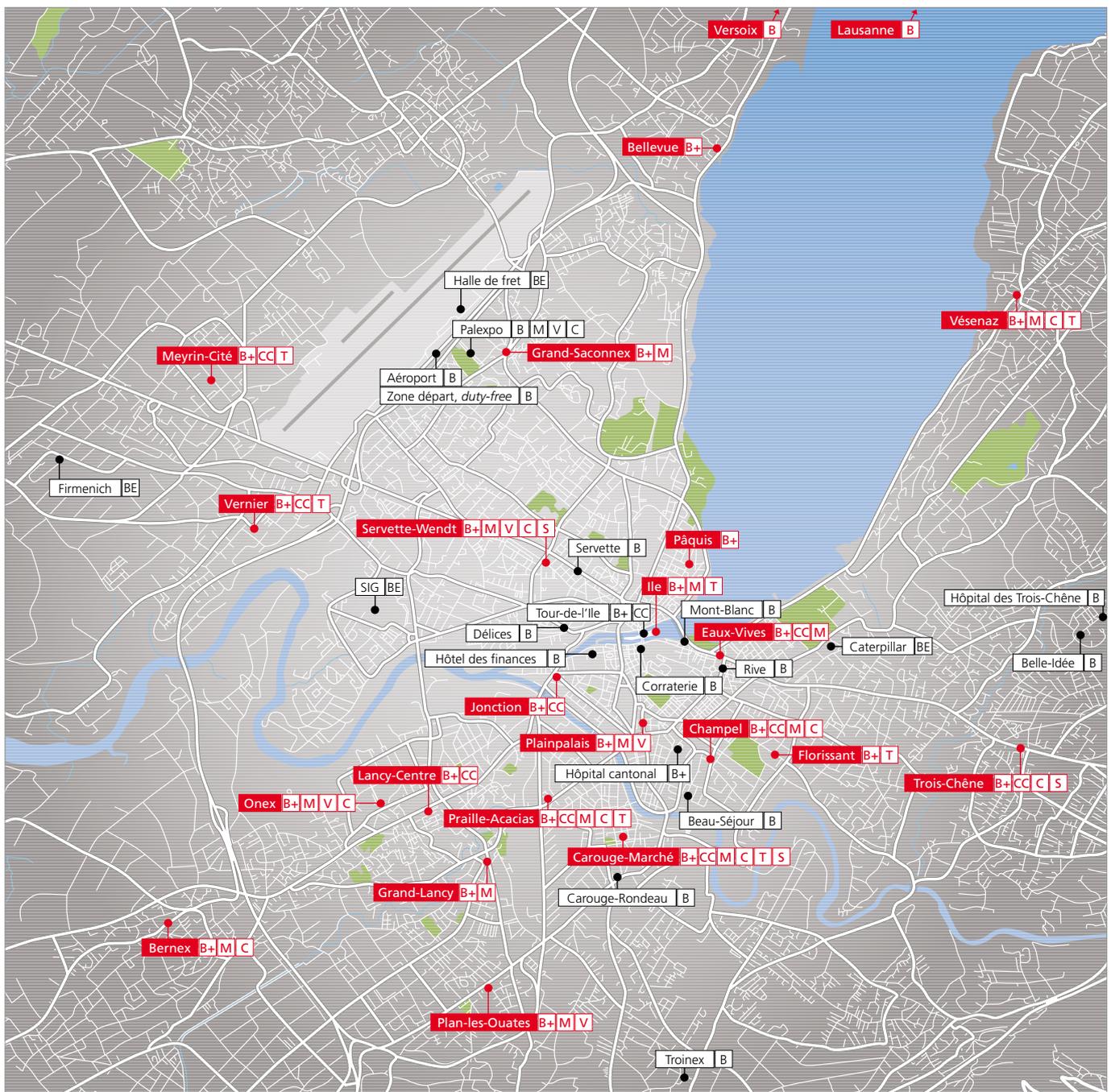
- Interactions sociales.
- Communication.
- Caractère restreint, répétitif et stéréotypé des comportements.

\* Source DSM-IV-TR, *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, traduction française par J- Guelfi et al., Paris, 2003, 1'120 pages.

**FAIRE UN DON: BCGE – 1211 Genève 2 – IBAN CH41 0078 8000 T328 3246 3**

**Association OVA Autisme**  
**Association Objectif Vaincre l'Autisme®**

Association OVA - 13/15, av. du Mont-Blanc – 1196 Gland  
info@ovassociation.com – www.ovassociation.com



■ 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<sup>er</sup>-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

**Vésenaz**  
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