

market

FINANCE
LA MUE INÉLUCTABLE
DU PRIVATE BANKING

INVESTIR

LES PETITES
CAPITALISATIONS
EUROPÉENNES

MARCHÉ DE L'ART

QUELS SONT LES
ARTISTES VENDUS
EN SUISSE ?

ÉCONOMIE

QUEL MODÈLE
POUR LA FRANCE ?

PHILANTHROPIE(S)

BETTINA FERDMAN
GUERRIER : LA
PHILANTHROPIE
D'INVESTISSEMENT

INDEX

LES ACTEURS
DU LUXE

CULTURE(S)

L'ESPRIT DU DON

INVITÉ

ÉRIC ZEMMOUR

DOSSIER SPÉCIAL LUXE

LE DEVOIR D'OFFRIR



8 CHF



20

A close-up photograph of watch gears, showing various teeth and components. A prominent red ring is visible in the foreground, partially obscuring the gears. The background is dark, making the metallic parts stand out.

Cartier

CALIBRE DE CARTIER
"DIVER"

MOUVEMENT MANUFACTURE 1904 MC

ÉTANCHE JUSQU'À 300 MÈTRES, LA MONTRE CALIBRE DE CARTIER "DIVER" EST UNE AUTHENTIQUE MONTRE DE PLONGÉE. DOTÉE DU MOUVEMENT 1904 MC, ELLE ASSOCIE L'EXIGENCE TECHNIQUE DE LA NORME ISO 6425 : 1996 À L'ESTHÉTIQUE AFFIRMÉE DE LA MONTRE CALIBRE DE CARTIER. NÉE EN 1847, LA MAISON CARTIER CRÉE DES MONTRES D'EXCEPTION QUI ALLIENT AUDACE DES FORMES ET SAVOIR-FAIRE HORLOGER.

KUNZ

MAISON FONDÉE EN 1896

Quai des Bergues 23 - Genève
022 731 09 20 - www.bijouterie-kunz.ch



CARTIER
AUTOMATIC

60
50
40
30
300m/100ft

9
8
7

05
20
40
50

SWISS MADE

NELSON MONFORT,

QUE VOUS INSPIRE CE VERS CÉLÈBRE DE VICTOR HUGO ?

« *DONNE-LUI TOUT DE MÊME À BOIRE,
DIT MON PÈRE* »



NELSON MONFORT journaliste sportif et écrivain

Ce vers est tiré du très célèbre poème « après la bataille » dans lequel Victor Hugo évoque son père Léopold, qui fut officier des armées de Napoléon premier, lors de la conquête de l'Espagne en 1808. Il commence par le célèbre « mon père, ce héros au sourire si doux ». Dès la première ligne, le style narratif nous emporte dans une anecdote de guerre d'apparence toute simple : un soldat ennemi, agonisant sur un champ de ces batailles dont on imagine les horreurs, demande à boire. Le « général-comte Hugo » autorise l'un de ses housards à lui apporter de l'eau, mais lorsque ce dernier

approche, le blessé lui tire dessus et le rate de très peu. La figure du traître signe, pense-t-on, son arrêt de mort, il va se faire achever. Non, le général-comte Hugo ordonne de lui donner « tout de même à boire ». Ce ne sont pas ses faits d'armes qui le glorifient mais sa compassion. Victor Hugo la fait jaillir du beau milieu des râles de souffrance, sans pour autant dénoncer la guerre. Il nous dit que l'héroïsme est aussi du côté du respect, de la bonté et de la fraternité, même avec l'ennemi et dans les pires moments. Il n'a jamais été aussi actuel.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nelson M.' with a stylized flourish.



TO BREAK THE RULES,
YOU MUST FIRST MASTER
THEM.

POUR BRISER LES RÈGLES, IL FAUT D'ABORD LES
MAÎTRISER.

DEPUIS TOUJOURS, LA PRÉCISION CONSTITUE LA QUÊTE
ULTIME DE L'HORLOGERIE. POUR CELA, AUDEMARS PIGUET
A INVENTÉ UN ÉCHAPPEMENT À IMPULSION DIRECTE
BATTANT À UNE FRÉQUENCE DE 43.200 ALTERNANCES
PAR HEURE AVEC UNE PERTE DUE AUX FROTTEMENTS
RÉDUITE AU MINIMUM. ON N'APPRIVOISE PAS LES FORCES
DE LA NATURE, ON LES DOMPTE.



JULES AUDEMARS
EN OR ROSE. CHRONOMÈTRE
À HAUTE FRÉQUENCE.

AUDEMARS PIGUET
Le Brassus

Le sapin de Noël le plus cher du monde



Il était exposé dans la rotonde de l'*Emirates Palace* à Abu Dhabi. Haut de 13 mètres, Il est recouvert de bijoux en argent et en

or, de pierres précieuses, de diamants et de bracelets. Le tout pour la modique somme de onze millions de dollars.



ROSÉ APANAGE

POMMERY

Éditorial



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Illustration de couverture :
Montre Breguet, Classique dame
extra-plate.

Le luxe agace dans l'ostentation* autant qu'il stimule dans la dépense et le plaisir qu'il peut procurer. Jusqu'à rien de nouveau, et comme disait Blanchot, la réponse est bien souvent le malheur de la question.

Comment penser (ou repenser) le luxe en partant de la nécessité et de l'envie d'offrir ? Peut-être en faisant l'économie de l'utilitarisme quelques instants, et penser que le don peut aussi être quelque chose de désintéressé... qu'il crée avant tout du lien social avant de créer de la richesse ou de la dette ; bref, qu'il peut fonctionner aussi bien que par intérêt, dès lors qu'on ne le considère plus comme un produit d'échange, mais plutôt comme un jeu de miroirs qui enluminerait ses lettres de noblesse : le devoir d'offrir.

Faire appel à une démarche non plus rationnelle, calculatrice et utilitariste, mais imaginative, bienveillante et constructive – rappelons-nous l'invitation de Hegel – « si la réalité est irrationnelle alors il faut inventer des concepts irrationnels ». Car il nous semble bien que la nature du don, sorte de sacrifice mystique, d'acte recherché pour lui-même, doit s'intégrer dans une telle perspective.

Le luxe comme *commémoration*. Que le luxe redevienne le produit d'une célébration, d'une fête, d'un débordement comme ouverture vers l'autre, et non plus d'un faire-valoir unilatéralement centré sur notre ego. C'est le règne de *l'homo donator...* et du luxe ainsi érigé en *devoir d'offrir*, expression ultime de notre vitalité.

*Sur la problématique du luxe d'ostentation voir notre market N°113 « Le Destin du Luxe ».

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

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

CAHIER INVESTIR

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

CHEF D'ÉDITION

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

RÉDACTION

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

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolo
Aurélie Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

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

DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

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

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

MARKETING

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

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

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

ABONNEMENTS

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

IMPRESSION

PCL Presses Centrales SA

NUMÉRO 120

Décembre 2014 / Janvier 2015

GP

GIRARD-PERREGAUX

MECHANICS OF TIME SINCE 1791



VINTAGE 1945

GIRARD-PERREGAUX 03300-0105 CALIBER, SELF-WINDING MECHANICAL MOVEMENT
HOUR, MINUTE, SMALL SECOND, LARGE DATE, MOON-PHASES INDICATOR
46-HOUR POWER RESERVE - 36.10 X 35.25MM STEEL CASE WITH SAPPHIRE CRYSTAL CASE-BACK
ALLIGATOR STRAP WITH FOLDING BUCKLE

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



92



18



72



100

SOMMAIRE N°120

04 ENTRE LES LIGNES

06 CONTRECHAMP(S)

08 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

12 SAVEUR DE ROLLS *par Georges Kiener*

ACTUALITÉ

14 CONTEXTE(S)

DOSSIER SPÉCIAL LUXE (COUVERTURE)

18 LE DEVOIR D'OFFRIR *par Arnaud Dotézac*

CAHIER INVESTIR

31 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

32 DOSSIER : LA MUE INÉLUCTABLE
DU PRIVATE BANKING (couverture)

49 LES PETITES CAPITALISATIONS
EUROPÉENNES (couverture)

58 LA TRIBUNE DE L'ISAG : Quel modèle
pour la France ? *par Mourtaza Asad-Syed*

62 LE PRIVATE EQUITY, OU L'ART DE
L'EFFICIENCE DANS L'INEFFICIENCE
par Alexis Hermann

64 2015 À L'ÉGAL DE 2014 ?

par Valérie Lemaigre

68 INDICES BBGI : Le risque faible
à l'honneur *par Alain Freymond*

INDEX

72 INFLUENCE : Les acteurs du luxe

CULTURE(S)

92 INVITÉ : *Éric Zemmour*

96 PHILANTHROPIE(S) : La philanthropie
d'investissement *entretien avec
Brigitte Ferdman Guerrier*

100 L'ESPRIT DU DON *par Boris Sakowitsch*

104 MARCHÉ DE L'ART : Quels sont
les artistes vendus en Suisse ?

108 CULTURE(ELLE) *entretien avec la Princesse
Caroline Murat*

110 HÉDONISME(S)

122 PHOTOGRAPHE DU MOIS

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

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

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



SAVEUR DE ROLLS



Étienne Baudouin

GEORGES KIENER, directeur de BARNES Suisse

Un email arrive de bien des manières. Parfois comme un fâcheux symptôme : il faut le situer, l'isoler, s'en départir au plus vite pour atténuer son emprise. Il peut aussi vous ravir quand il porte un message attendu. Mais que dire lorsqu'il arrive ainsi dans l'énigme, proposant d'emblée : « la semaine du 15 au 22 septembre vous conviendrait-elle pour essayer une Wraith ? ». La milliseconde d'après, vous avez

C'EST CELA LE LUXE : FAIRE DE L'IMPOSSIBLE UN SI SIMPLE.

déjà discerné l'expéditeur, ici c'est bien « Rolls-Royce Motor Cars Ltd ». Et là tout s'enchaîne : c'est ce fameux coupé Wraith que j'ai vu au Salon de Genève 2014. J'y étais pour d'autres marques mais on ne rate jamais le stand des « doubles R ». Je m'y attardais d'autant qu'il était trop tôt pour la grande foule. Je pris mon temps à contempler cette œuvre d'art, la plus puissante des Rolls jamais produites. On se met toujours à rêver. Me voilà roulant dans les bruissements graves du 6,6 litres bi-turbo, jouissant du silence à pleins gaz. Je glisse ma carte au responsable du stand, en guise de retour au réel.

Quelques mois plus tard, le téléphone sonne : la concession Rolls Royce de Suisse romande m'invite à poursuivre le rêve ! On ne dit pas non ! Et vous qu'auriez-vous fait ?

Le 15 septembre, ce sera le moment de retrouver la Belle à Nyon. Une Midnight Blue, intérieur Seashell, et seulement 7 km au compteur. Chiffre magique.

« Voici la clef de votre voiture, Monsieur » m'offre le directeur, comme si j'étais un pilier de chez Rolls, ce bon client qu'on a forcément plaisir à servir. Tout change. Non qu'on se sente important, puisqu'il (le directeur) vous transfigure en habitué. C'est cela le luxe : faire de l'impossible un si simple.

Connexion du Smartphone, quelques instructions complémentaires, et me voilà parti pour la maison ! Laquelle ? Je ne sais pas. Je ne vais pas aller à Maubeuge ou Besançon tout de même ! Bien sûr que ce sera la Corniche ! Même s'il fait déjà si gris le long du lac, l'été m'attend à Monaco.

La Wraith caresse le bitume, on dirait qu'elle le soigne. Je prends la Route des Grandes Alpes et m'arrête en montagne, pas loin du Col du Galibier. Je sors un instant, humer l'air frais d'altitude et contempler l'élégance. Le vent s'harmonise au murmure du V12 que j'ai laissé tourner : incroyable ! Puis, direction Briançon pour rejoindre la Route Napoléon vers Castellane. La descente se fait en douceur vers la Côte d'Azur. On pourrait penser que la Wraith avale les courbes et les kilomètres ? C'est faux : elle les savoure ! À la station essence, les badauds le sentent bien, enthousiastes : il y a du plaisir qui se dégage de ces 5,27 mètres de lignes franches, enrobant 2,3 tonnes de bleu massif.

Passé la montagne, elle file en continu. Mon talon droit bien calé dans l'assuétude au tapis Wilton n'a qu'à légèrement s'abaisser pour que les 632 chevaux lui répondent et le dialogue s'installe, comme une langue presque innée, jusqu'aux premiers scintillements signalant la Grande bleue.



Parfois bolide, parfois salon, toujours magique, la Wraith porte bien son nom dont les origines nordiques vörðr ou vorour, signifiaient « gardien », « vigie ». Au-delà de l'impression de sécurité légendaire, elle est bourrée de gadgets qui permettent justement de tout voir : une caméra presque périscopique qui offre une vue de dessus à 360°, affichage de la navigation, en reflet à hauteur du pare-brise, la vision nocturne, comme dans les avions de chasse, etc.

Et comme la boîte automatique s'adapte seule au parcours en anticipant les changements de rapports en fonction du profil de la route (grâce aux indications du GPS), j'ai le loisir de mieux percevoir les maisons Belle époque de la Côte, puis très vite la nouvelle œuvre de l'architecte Norman Foster : le Yacht Club. Un bâtiment de 5 étages imaginé comme la superstructure d'un méga-yacht, forcément le plus grand et le plus beau du port Neptune de Monte-Carlo.

Je mets la belle anglaise au repos, juste le temps de goûter au délicieux buffet du pont supérieur. De l'énigme d'un email, j'en suis au syn-

drome du « feel-good factor ». Ce sera à qui servira au mieux l'heureux élu de la gardienne Wraith ; en plus du confort, du plaisir et de la suavité, voici la thérapie : la Rolls est aussi thaumaturge.

J'arrive enfin à l'hôtel Hermitage. En plus du voiturier qui fait mine du plaisir-de-se-retrouver-après-si-longtemps, quelques badauds prennent leurs selfies sur fond de ma Wraith ou de simples photos, se demandant : « qui sont ces Suisses dont nous connaissons toujours les voitures mais jamais les visages ? ».

Après un dîner léger, un sommeil crédité du bien-être au volant, je reprendrai la route Napoléon à rebours, sans me soucier des distances : la Wraith veille sur moi. \

Contexte(s)

SUISSE

LA LÉGALISATION DU CANNABIS ACTIVEMENT DÉFENDUE PAR RUTH DREIFUSS, MAIS REFUSÉE PAR LE CANTON DE BERNE ET L'OFSP

Le Grand Conseil bernois a catégoriquement interdit, par un vote sans appel du 18 novembre, les « cannabis social clubs », défendus bec et ongles par l'ancienne conseillère fédérale Ruth Dreifuss, qu'on avait surnommée, en son temps, « dealer de la nation ».

Ce qu'on dit moins, c'est qu'elle le fait au nom des intérêts de Georges Soros, pour qui la mise en vente libre de drogue est un cheval de bataille depuis des décennies. Ruth Dreifuss est en effet membre du conseil d'administration d'Open Society Foundations (dont le siège est à New-York), qui est en quelque sorte le Politburo du Comité central de la myriade incalculable d'ONG fondées et financées par Georges Soros et travaillant pour lui. Elle y est spécialement chargée par ce dernier et défrayée pour cela, du Programme de légalisation de la drogue dans le monde entier. Pour être complet, elle préside même le sous-comité correspondant. Publiquement, elle se contente d'apparaître comme l'une des « commissaires » de la « Global Commission on Drug » (filiale opérationnelle de l'Open Society Foundations pour la vente libre du cannabis), aux côtés de personnages célèbres et fort sympathiques tels que Richard Branson, Javier Solana ou Aleksander Kwasniewski. Rappelons toutefois que ce gigantesque ensemble de fondations, plus opaques les unes que les autres, sous couvert de magnifiques sites web tout sourires, est directement contrôlé par la fondation de droit suisse « Open Society Institute », dont le siège est à Zoug depuis 1993. Si c'est aussi l'année de l'élection de Ruth Dreifuss au Conseil fédéral, ce n'est évidemment que pure coïncidence. Comme la concordance parfaite entre les buts de cette fondation en matière de drogue et la politique pionnière qu'elle-même a menée dans ce domaine. Rappelons qu'avant le niet de Berne, c'est le peuple qui, en 2008, s'était formellement opposé, pour des raisons évidentes, à la vente libre de cannabis par un vote à 63%. L'OFSP a clairement fait savoir, en août dernier, son opposition aux Cannabis clubs. \

TRANSFERT DE DONNÉES AUX ÉTATS-UNIS INTERDIT PAR LES JUGES DE ZURICH

Le 3 décembre, le courageux tribunal de district de Zurich a fait défense au Credit Suisse de livrer des données concernant l'un des employés de la banque aux autorités américaines. On rappelle que, dans le cadre du « deal of justice » (voir Market n° 118) passé avec les États-Unis moyennant une amende de 2,5 milliards de dollars, le Credit Suisse s'était engagé à livrer aux autorités US les données concernant pas moins de 1000 de ses conseillers financiers. Certains résistent. \

RÉINTÉGRATION DE LA SUISSE DANS LES PROGRAMMES DE RECHERCHE DE L'UE

Que n'a-t-on entendu au lendemain de la votation du 9 février sur l'exclusion du monde académique suisse de la surface de l'Europe et du retrait de sa manne surtout. Le 5 décembre tout rentrait dans l'ordre. La Suisse est officiellement réintégrée dans le programme Horizon 2020 au titre de l'excellence de la recherche, en tout cas jusqu'en 2016. Entre-temps, elle peut à nouveau prétendre à tous les subsides de Bruxelles, qui plafonnent tout de même à plus de 30 milliards d'euros. Comme quoi, la démocratie n'avait pas totalement tort. \

FRANCE

JACQUES AUDIBERT, MINISTRE FRANÇAIS DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE L'OMBRE

Lorsque François Hollande a fait son escale d'urgence à Moscou le 6 décembre 2014, ce n'est pas Laurent Fabius qui l'y a rejoint, mais son conseiller diplomatique personnel, l'énarque et journaliste Jacques Audibert. Il serait à l'origine du vote des Nations Unies dénonçant la validité du référendum de retour de la Crimée en Russie, le 14 mars dernier. Le même qui, en octobre dernier, négociait directement avec le Premier ministre indien Narendra Modi. \

ROYAUME-UNI

LES VOITURES DE COLLECTION AUX ENCHÈRES



Une rarissime Jaguar XJ 220 de 1994, s'est vendue 377 000 francs suisses (247 500 livres sterling) lors des célèbres enchères du Classic Motor Show à Birmingham. Cela peut sembler bon marché par rapport aux enchères record d'une Ferrari 250 GTO de 1962, adjugée en août dernier à 38,1 millions de dollars. Néanmoins c'est l'enchère la plus élevée jamais atteinte pour une Jaguar de ce type. \

ALLEMAGNE

LES PATRONS ALLEMANDS S'ÉNÈRVENT CONTRE LES SANCTIONS ANTI-RUSSES

Alors qu'en juillet dernier il était prêt à « soutenir les sanctions contre la Russie à 100%, quel qu'en soit le coût », le Dr Eckhard Cordes, président du très puissant Comité de l'économie allemande pour les relations Est-Ouest, déchanté. Il a déclaré à Bloomberg le 23 novembre dernier que : « du point de vue économique, ce conflit en Europe ne crée que des perdants, tandis que l'Asie rit de nous ». Les sanctions ont déjà coûté au moins 5,2 milliards d'euros aux exportations allemandes entre janvier et septembre 2014, avec notamment un plongeon de 28% dans le secteur automobile. Déjà la marque SEAT, filiale de Volkswagen, annonçait le 24 novembre qu'elle se retirait du marché russe à partir du 1^{er} janvier 2015. Puis c'est au tour de Skoda, autre filiale de Volkswagen, d'annoncer quelques jours plus tard de sérieux problèmes dans ses prévisions de vente en Russie. \

GALVANISEZ VOS FRANCS DE PRÉVOYANCE



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

Choisissez votre stratégie de placement :

www.epargneentitres.ch



CIC BANQUE CIC | SUISSE

La banque de la clientèle privée et commerciale

ÉTATS-UNIS

LA CAUSE DE LA DÉMISSION DU SECÉTAIRE AMÉRICAIN À LA DÉFENSE



Selon certaines sources, Chuck Hagel était partisan d'une ligne dure contre Bachar el-Assad, en phase avec les souhaits de l'Arabie saoudite et de la Turquie. Le chef d'État-major américain Martin Dempsey milite quant à lui pour une réhabilitation du président syrien, afin de battre l'État islamique en déployant des troupes américaines au sol. C'est ce qu'il avait notamment expliqué ouvertement aux sénateurs américains le 16 septembre 2014. Le départ de Hagel signifierait une victoire de la ligne Dempsey. Une victoire aussi pour Bachar el-Assad qui jouait sa survie physique et voit sa stratégie binaire fonctionner : d'un côté son régime, de l'autre l'État islamique. Son remplaçant, Ashton Carter, est ingénieur de formation. Parmi ses spécialités : « la continuité du gouvernement en cas de guerre nucléaire ». Tout un programme... \

CHINE

COLLIER DE PERLES PORTUAIRES EN MÉDITERRANÉE

La Chine a démultiplié sa présence portuaire dans la Grande bleue. Petit tour du collier de perle : la Chine détient 20% du terminal de conteneurs de Port Saïd au nord du canal de Suez via COSCO, premier armateur chinois, qui contrôle aussi deux terminaux de fret au port du Pirée, concédés pour 35 ans au prix de 800 millions d'euros. Elle est également très présente à Naples, à deux pas du commandement de l'OTAN de Lago Patria. On la retrouve à Barcelone et Fos-sur-mer, notamment via Hutchison Port Holdings, filiale de Hutchison Whampoa (Hong Kong), à Tanger et de nouveau Fos-sur-mer, après le rachat de 49% de Terminal link à la France par China Merchants Holding International. \

SYRIE

LES FRÈRES MUSULMANS SOUTIENNENT L'ÉTAT ISLAMIQUE



Le célèbre prédicateur Yussuf al-Qaradawi a révélé que Abu Bakr al-Baghdadi, le chef de l'État islamique, avait été un leader des Frères musulmans. Wagdi Ghoneim, ancien imam des Frères musulmans du comté d'Orange, en Californie, a déclaré, dans une vidéo postée sur sa page Facebook le 16 septembre 2014, son soutien officiel aux combattants de l'État islamique en ces termes : « Il faut les soutenir en dépit des quelques divergences sur certaines questions. Car il faut s'unir face à l'alliance des croisés contre les musulmans ». Quant à Abdul Jalil Sharnubi, ancien directeur de la commission internet des Frères musulmans, éditeur notamment de « ikhwan online », il a affirmé que « des avocats et des médecins bien établis appartenant aux Frères musulmans ont été parmi les premiers à se porter volontaires pour aller combattre avec l'État islamique », et d'ajouter : « En chaque membre des Frères musulmans sommeille un membre de l'État islamique ». \

LES CARNETS DU MAJOR FANELL



Le capitaine James Fanell était le directeur du renseignement naval de la flotte Pacifique des États-Unis. Il vient de perdre son job et se retrouve réaffecté à des tâches administratives, par l'amiral Harry Harris. Son crime ? Lors d'un colloque où le mot d'ordre est « d'oser parler pour faire progresser la compréhension des enjeux essentiels de la défense nationale », il a déduit des récents exercices navals chinois (dont l'un impliquait 40 000 hommes), que l'Empire du milieu « se dotait des capacités permettant une attaque rapide et puissante contre les îles japonaises inhabitées de Senkaku (Diaoyutai, en chinois), situées au nord-est de Taïwan en mer de Chine orientale, voire de l'archipel habité de Ryūkyū », situé plus au nord. Or la politique officielle des États-Unis face au réarmement chinois est d'afficher une ligne conciliante. Le militaire ne doit jamais oublier que c'est le civil qui commande. \



ETERNA

Pioneers in Watchmaking
Since 1856



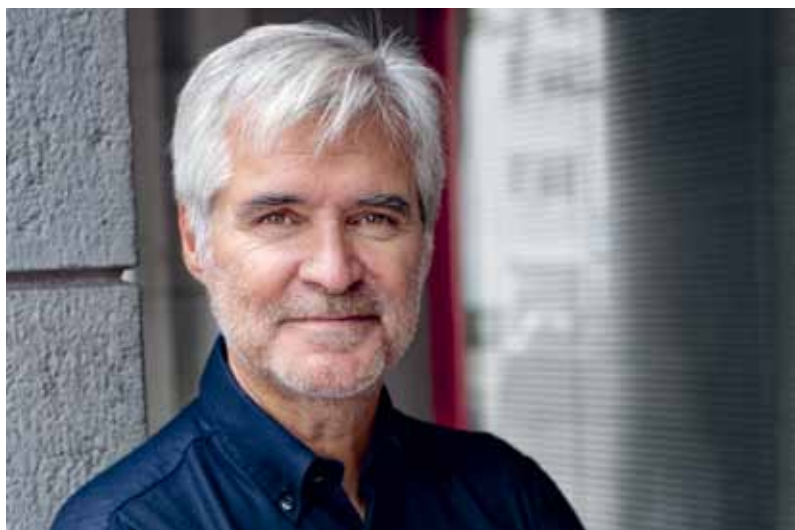
Adventic GMT *Eterna Calibre 3914A*

La nouvelle montre Adventic GMT épouse parfaitement l'air de son temps. Une technologie synonyme de progrès et d'innovation réunie dans le calibre de manufacture Eterna «Calibre 3914A» doté d'un deuxième fuseau horaire. Un chef-d'oeuvre technique de l'art horloger signé Eterna, et ce, depuis 1856. Il se marie à merveille avec son design qui se distingue par son aspect contemporain. Une montre destinée aux passionnés qui savent conjuguer tradition et modernité.

eterna.com



LE DEVOIR D'OFFRIR



ARNAUD DOTÉZAC, Directeur des rédactions

Éléna Buhikova

LES FÊTES DE FIN D'ANNÉE NOUS RAPPELLENT À L'UN DE NOS DEVOIRS LES PLUS CHERS, CELUI D'OFFRIR DES CADEAUX À NOS ENFANTS, DE S'ÉCHANGER DES PRÉSENTS ENTRE CONJOINTS, FRÈRES, SŒURS ET PARENTS, ENTRE INTIMES, AMIS MOINS PROCHES ET RELATIONS D'AFFAIRES, ETC.

Un devoir qui n'est pas pris dans son sens moral le plus strict. La part du plaisir et du faire-plaisir y est prépondérante – en tout cas envers les plus proches, ceux que le sociologue Alain Caillé classe dans la catégorie de la socialité primaire¹. Il reste néanmoins sur ces cadeaux comme la trace d'une dette, car la célébration de Noël est certainement « due », en tant que tradition, au moins aux enfants². De quelle dette s'agit-il ici ? Celle de la gratitude sûrement, surtout lorsqu'elle vient de sa progéniture. On se pâme d'avance aux cris de joie que suscitera le fameux cadeau qui plaît tant, exprimant à la fois la reconnaissance et la surprise. On en aurait presque oublié que le mot « surprise », au Moyen-Âge, désignait

un impôt exceptionnel, celui qu'on n'attendait pas et qui venait en « sur-prise » de ce qui était déjà levé. Mais ici, la surprise sera bonne et la relation forcément affective.

Alors où se trouve cette dette ? On le sait, notamment grâce à Paul Ricœur, toutes les traditions, en particulier religieuses, imposent très souvent le devoir de leur perpétuation par l'instauration d'une relation d'endettement à l'égard des dieux ou des sages fondateurs, pour avoir reçu d'eux le rare présent des rituels, des récits, des prophéties, des normes, du sens, de la mémoire, des vérités, et de tous autres savoirs, pouvoirs, expériences ou accomplissements spirituels qui en découlent. Ce serait même l'acquiescement de cette dette à l'égard du don de transmission qui générerait le sentiment d'appartenance mutuelle le plus fort à une communauté et non l'inverse qu'est la seule réception de la tradition. « Dette engendre tradition » disait Ricœur³.

Ainsi donc, les parents règlent cette dette de Noël, envers les leurs propres, en pérennisant la tradition dont ils furent eux-mêmes les bénéficiaires lorsqu'ils étaient enfants. Autrement dit, c'est le *devoir d'offrir* un cadeau de Noël aux enfants qui apure la dette de bonheur contractée auprès de ses propres parents. La question que peuvent se poser ceux qui maintiennent ce rite, est celle de son origine. À quand remonte la dette de transmission correspondante, de génération en génération ? Pourquoi et par qui a-t-elle été instaurée comme devoir ?

- 1) Socialité primaire : relations interpersonnelles dans lesquelles les personnes importent plus que les fonctions et les performances (famille, camaraderie, amitiés, amours, bon voisinage, associations, etc.) et qui demeurent régies par la triple obligation de Mauss : donner-recevoir-rendre, opposée à la « socialité secondaire », dans laquelle la fonction et l'efficacité importent plus que les personnes, étant entendu que la société réelle est un composé des deux.
- 2) Comme « devoir », la dette découle du latin de *habere* « ne pas avoir ».
- 3) Cité par François-Xavier Amherdt in L'herméneutique philosophique de Paul Ricœur, thèse, Université de Fribourg, Éditions du Cerf, Paris, 2004, p. 383.

HISTOIRE DU RITE DE NOËL

La forme actuelle de la célébration de Noël est récente. Elle remonte tout juste à la seconde moitié du XIX^e siècle, en Europe et aux États-Unis. À cette époque, les écrits de Charles Dickens sur l'enfance errante et livrée à elle-même, agirent comme un puissant révélateur de compassion à l'égard de ces malheureux. C'est au même moment que les enfants deviennent les acteurs centraux de la cérémonie des dons et du repas de réveillon qui la précède, telle que nous la connaissons aujourd'hui. Le grand luxe restait encore le cadeau alimentaire, de sorte que le devoir d'offrir exorcisait directement la misère de ces durs hivers victoriens.

En revanche les symboles, ainsi qu'une grande partie des rites de Noël, sont beaucoup plus anciens. Tout le monde sait que la fête se tient trois jours après le solstice d'hiver du 21 décembre, qui marque le retour du cycle ascendant jusque dans son étymologie composée de *sol* (soleil) et *stare* (s'arrêter). C'est aussi le début de la célébration chrétienne de Noël, dont le premier jour de l'avent fut fixé le 13 décembre, jour de la sainte « Lucie », réminiscence des fêtes païennes de la lumière.

**LE MOT « SURPRISE »,
AU MOYEN-ÂGE, DÉSIGNAIT
UN IMPÔT EXCEPTIONNEL,
CELUI QU'ON N'ATTENDAIT
PAS ET QUI VENAIT
EN « SUR-PRISE » DE CE
QUI ÉTAIT DÉJÀ LEVÉ**

Car dans les traditions préchrétiennes, on voyait dans cette période de transition astronomique une béance du temps, une vacance célébrée à Rome sous le nom de Saturnales, qui se déroulaient de mi-décembre à début janvier. On en conserve encore le souvenir des 12 jours consécutifs de Noël à l'épiphanie, qui depuis les temps védiques symbolisaient les 12 mois de l'année compressés. Durant cet intervalle hors du temps, tout était permis pour déjouer les influences chtoniennes et réputées néfastes de Saturne. Les règles habituelles ne s'appliquaient plus, les lois morales



dieu Heimdallr

étaient suspendues. À Rome, au sein de chaque famille, on désignait un prince des Saturnales ou Roi du désordre, par tirage au sort d'une fève cachée dans une galette. Comme quoi les coutumes ont la vie dure. Ce roi d'un jour avait tous les pouvoirs. Il pouvait notamment inverser les rôles entre le maître et l'esclave, surtout si l'esclave, c'était lui. On faisait une fête à tout casser, tout était permis pour apporter la joie et conjurer la nuit. Après quoi, il arrivait qu'on mette à mort ce roi d'un jour, au moins symboliquement, de manière à le remettre ensuite à la tâche.

Le mot Noël signe aussi ces temps préchrétiens. Il pourrait venir du grec *néos hélios* (nouveau soleil) par son équivalent gaulois *noio-hel* (noël encore en breton). À moins que ce ne soit directement du latin *natalis* (naissance), puis *nael* qui devint Noël. Les Romains appréciaient aussi sa ressemblance avec *Novella* : les cris de joie qu'on pousse à l'annonce de bonnes nouvelles. La fameuse bûche de Noël servait quant à elle à ranimer symboliquement le feu solaire dans les pays nordiques, sous le nom de Yule log que certains traduisent par « bûche de la roue solaire ». Durant cette fête de Yule, célébrée le soir du solstice d'hiver, le dieu

Heimdallr, gardien de l'arc-en-ciel et dieu de la lumière, revient visiter les enfants, accompagné de ses dieux Ases, vérificateurs des serments, pour récompenser ceux qui agissent bien durant l'année, en leur laissant un présent dans leur chaussette, tandis que les garnements n'y retrouvaient que des cendres.

Cette transition du solstice s'accompagnait aussi de toutes sortes de manifestations surnaturelles, parfois positives, comme la floraison, le chant des abeilles, ou le don de parole aux animaux, tous vus comme autant de signes d'abondance au cœur de l'hiver. Mais elles étaient le plus souvent terrifiantes avec l'irruption de revenants, de sorcières, de drôles, qui menaçaient d'abord les enfants. Alors, ces derniers faisaient l'objet de tous les soins : il fallait qu'ils survivent. On leur concédait par ailleurs le rôle symbolique de passeurs entre les vivants et les morts.



Sol Invictus

Noël devint la fête de la nativité chrétienne du temps de Constantin I^{er} qui instaura la tolérance du christianisme au sein de l'empire romain. Mais les choses ne se firent pas d'un coup. Depuis l'an 274, l'empereur Aurélien avait fait du *sol invictus* (le « soleil invaincu »), le culte officiel, que Constantin pratiquait aussi. Importé d'Orient dès 75 après J.-C., ce culte reprenait notamment des aspects du culte de Mithra, dont la fête annuelle se tenait justement le 25 décembre, date de sa naissance. Le successeur de Constantin poursuivit ce culte et c'est lui qui fit du « jour du soleil » (*ang. Sunday, all. Sonntag*), le jour de repos hebdomadaire⁴. Mithra possédait aussi un arbre à souhaits dans ses attributs, ancêtre de nos sapins de Noël.

Durant les trois premiers siècles de l'ère chrétienne, on fêtait la nativité à différentes dates, selon les régions : soit à l'arrivée du printemps, le 28 mars exactement, qui est le jour de l'égalité jour/nuit, soit la nuit de l'épiphanie, le 5 janvier. Cette dernière date fut confirmée par un papyrus du IV^e siècle découvert en Égypte⁵, et correspond à un très ancien rituel solaire consacré à Osiris.

Le 1^{er} janvier, un autre culte était offert à Rome, celui de Strena, déesse de la santé. Un bosquet lui était consacré, duquel on rapportait une plante aromatique, qui n'est autre que la verveine, l'herbe de Vénus, et que l'on offrait aux hautes autorités ainsi qu'aux personnes les plus méritantes, pour leur porter chance durant l'année qui s'ouvrait. C'est de ce cadeau rare que provient aujourd'hui le mot « étrennes », qu'on offre, par devoir, indépendamment de Noël. La liste des origines préchrétiennes de Noël ne serait pas complète si on omettait celles de la crèche. Elle présente des similitudes étonnantes avec la description védique très ancienne de la naissance d'Agni, dieu du feu sacré, que l'on peut résumer ainsi en suivant la traduction d'Émile Burnouf : Agni naît d'une mère vierge, Maya (l'illusion de la dualité). Le père d'Agni se nomme Twastri. Il est le plus élevé et le plus ancien des dieux car il est le charpentier divin qui prépare le bûcher et les deux pièces de bois nommées Arani, dont le frottement engendre l'enfant divin Agni. Sa naissance, précédée par l'apparition d'une grande étoile (Savanagraha) eut lieu dans une grotte, entre la vache mystique et l'âne porteur du Soma, c'est-à-dire la sève d'immortalité⁶.

4) Code Justinien 3.12.2

5) Martyne Perrot, Noël, Éditions Le Cavalier Bleu, Paris, 2003, p. 17.

6) Émile Burnouf, « La science des religions », Maisonneuve, Paris 1876, pp. 172 et 174, disponible en ligne sur le site de la Bibliothèque Nationale de France : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k203845z>

HUBLOT



**VAINQUEUR DU
GRAND PRIX D'HORLOGERIE
DE GENÈVE**



GPHG

GRAND PRIX D'HORLOGERIE DE GENÈVE

2014

Prix de la Montre à Sonnerie

**CLASSIC FUSION
TOURBILLON CATHEDRAL
MINUTE REPEATER**



HUBLOT

BOUTIQUE GENEVE

78 rue du Rhône / 3 rue Céard

www.hublot.com • twitter.com/hublot • facebook.com/hublot



LA MARQUE DE QUALITÉ
AU SERVICE DE VOTRE QUALITÉ.

STUDIO PHOTO

PRÉPRESSE

IMPRESSION DIGITALE

Fondée en juillet 1994, BL Vision SA est très vite devenue une entreprise d'avant-garde, surtout grâce à ses 15 collaborateurs hautement qualifiés dans les différents secteurs des arts graphiques. Par une collaboration étroite avec vous, nous assurons le succès de vos projets et prouvons chaque jour notre efficacité, notre savoir-faire et notre flexibilité. Nos comptes parmi nos clients des entreprises de renommée mondiale dans le secteur de l'industrie horlogère, du sport et de la mode. Et nous sommes fiers de mettre en valeur leur marque.


BLVISION
IMAGES DE HAUTE PRÉCISION



Site de Stonehenge durant le solstice d'hiver

Cette généalogie n'est pas sans poser de problème. En effet, si l'on devait lui appliquer la théorie de la dette comme l'entend Marcel Mauss, les destinataires du contre-don qui s'imposerait seraient assez variés en termes de cultes. L'un de ceux-là mérite toute notre attention, c'est celui des « Charites », d'où vient notre mot actuel de charité mais dont le sens est bien éloigné.

DES TROIS GRÂCES AUX TROIS DONS

Dans la mythologie grecque, les Charites (en grec ancien *Χάριτες*/Khárites), sont les déesses qui personnifient tout ce qui peut apporter l'abondance, le bonheur, l'allégresse et l'exaltation de la vie : la séduction, la beauté, la nature, la créativité humaine, la douceur, la fécondité, etc. C'est Hésiode qui porta leur nombre à trois. Elles deviendront les Trois Grâces, figurées notamment dans le chef-d'œuvre éternel de Raphaël. On les connaît sous les noms d'Aglaiè (la splendeur), d'Euphrosunè (la liesse) et Thaliè (l'abondance).

Pourquoi nous intéresser à elles ? Parce que selon Sénèque, elles personnifieraient aussi le triptyque du don redécouvert par Marcel Mauss : « Pourquoi y a-t-il trois grâces ? [nous dit Sénèque] Selon certains, il y en aurait une pour donner, la seconde pour recevoir, la troisième

C'EST LE DEVOIR D'OFFRIR UN CADEAU DE NOËL AUX ENFANTS QUI APURE LA DETTE DE BONHEUR CONTRACTÉE AUPRÈS DE SES PROPRES PARENTS

pour rendre ».⁷ C'est une dynamique de la réjouissance sans entrave que l'on découvre ainsi associée au don. Selon les travaux d'Évelyne Prioux, « La charis peut renvoyer à un état du sujet (joie, plaisir), à un attribut de l'objet (éclat, charme, beauté), au geste de générosité (bienfait), à l'attitude qui en découle (reconnaissance) ».⁸

7) Dominique Bourgeon, « Le cadeau : du don à l'épiphanie », revue Mauss 2010/1 (n° 35), pp. 313-332.

8) Évelyne Prioux, *Regards alexandrins. Histoire et théorie des arts dans l'épigramme hellénistique*, Éditions Peeters, Louvain, Belgique, 2007.



Ase d'Heimdallr

On trouve en fait dans ce moment de la mythologie, tout l'univers actif, psychologique et sémantique du don. Ainsi, tout ce qui est reçu est en effet une charis, une grâce, c'est-à-dire une gratification. Gratus implique directement l'idée de reconnaissance. C'est de lui que vient

CE QUI COMPTE, C'EST DE PRENDRE LE DON OBLIGATOIRE COMME UN OPÉRATEUR D'ALLIANCES DANS UN ENVIRONNEMENT HYPER COMPÉTITIF CERTES, MAIS UNE COMPÉTITION DE GÉNÉROSITÉS

l'expression « savoir gré », dans le sens d'agréable qui existe dans agrément (accord). On sait ce que signifie gratifier ou congratuler (féliciter) et la gratitude qui en découle. Elle peut même prendre l'atour d'une réjouissance culinaire, par exemple le gratilla qui est devenu gâteau. Après cela, la gratuité du don prend une tout autre valeur. Ce n'est pas un don « pour rien », du « gratis » tel qu'on l'entend aujourd'hui. Le don gratuit renvoie en fait à des sentiments nobles, à l'idée que si l'on

fait quelque chose sans salaire, c'est aussi par reconnaissance, par affection, par amour et même par respect, sens premier du mot charisme que l'on réservait aux rois qui savaient l'inspirer par l'exercice de leurs vertus. Le don est nécessairement compris dans un cycle vertueux de relations, il en est la condition et le résultat. Une approche que la définition du sociologue Alain Caillé résume bien. Selon lui le don c'est « une prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes ». Comme on le sait, Alain Caillé est l'un des plus grands défenseurs des thèses anti-utilitaristes. Pour lui, les biens et services n'ont pas seulement une valeur d'usage ou d'échange mais aussi une « valeur de lien », dès lors qu'ils circulent sous forme de dons. C'est en cela qu'ils s'inscrivent dans un rapport d'obligation, qui n'est ni nécessairement altruiste, ni nécessairement utilitariste, comme le comprit Marcel Mauss.



DOMINICÉ SWISS PROPERTY FUND A SWISS FUND INVESTING IN SWISS RESIDENTIAL REAL ESTATE

- Investissements dans des **objets neufs** offrant une valeur à long terme
- Des **rendements protégés** de l'inflation
- La **défiscalisation** pour le porteur de parts
- Accès au **marché résidentiel suisse** pour des investisseurs étrangers

DOMINICÉ+CO

Ce fonds immobilier est réservé à des investisseurs qualifiés. N'hésitez pas à nous contacter pour plus de renseignements.

Dominicé & Co – Asset Management – Rue Kléberg 6 – 1201 Genève – Switzerland – T +41 22 319 2080 – ir@dominice.com – www.dominice.com

Disclaimer – Le fonds Dominicé Swiss Property Fund (DSPF), placement de droit suisse relevant de la catégorie « fonds immobiliers » au sens de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux du 23 juin 2006 (LPCC) est réservé aux investisseurs qualifiés au sens de l'art. 10 LPCC. Les parts du fonds ne sont pas offertes et ne peuvent être offertes dans les juridictions ou auprès de catégories d'investisseurs dans des circonstances où une telle offre constituerait une violation de la loi ou des réglementations applicables. Cette annonce ne constitue pas une recommandation d'investissement ni un conseil juridique ou fiscal. Aucune garantie expresse ou implicite n'est donnée quant à l'exactitude ou l'intégralité des informations données.



Arbre à souhaits, Chine

LE DEVOIR D'OFFRIR PAR LES LIENS DU DON

Le concept de don est toujours difficile à manier en raison de ses connotations caritatives, elles-mêmes comprises comme étant « à but non lucratif », et donc accessoires à « l'économie réelle », c'est-à-dire impersonnelle, dont elle profite des surplus. Mais on vient de voir que la « charité », c'est avant tout la plénitude de la vie et l'abondance. Elle ne se réduit pas au reliquat de l'utilitarisme mais révèle au contraire la réalité fondatrice des sociétés humaines. C'est en fait l'économie qui est accessoire au triple don d'obligation, tel que posé par Mauss. Et c'est l'absence du don qui réduit les sociétés aux économies d'esclavage qui

apparaissent de temps à autres pour le malheur des hommes. C'est pourquoi Mauss évoque un don « agonistique », c'est-à-dire un don de concurrence et de lutte. Ce qui distingue le devoir du don de l'altruisme indifférencié, c'est qu'il ne prend son sens qu'en concurrence avec le fonctionnement utilitariste. Le triptyque obligation de donner/obligation de recevoir/obligation de rendre, ne se comprend et ne peut se mettre en œuvre, que par opposition à son contraire prendre/refuser/garder.

BREGUET OU LE DEVOIR D'INNOVER POUR LE DÉSIR D'OFFRIR



Balancier silicium Breguet

Les cadeaux sont des ornements d'amitié ou d'amour, des occasions d'honorer toujours un lien ou d'embellir encore un sentiment.

Mais si le désir d'offrir requiert le meilleur choix, l'objet doit exister en concordance. C'est un véritable défi que de faire correspondre exactement cet objet au désir d'offrir.

Dans les grandes maisons d'horlogerie, on ne peut donc plus se contenter de satisfaire le client, aussi important puisse-t-il être. On doit aussi se demander comment satisfaire les désirs de ceux à qui ce client veut offrir un garde-temps. Qui sont-ils, où sont-ils, qu'attendent-ils, ces amis de mes clients? Telles sont aujourd'hui quelques-unes des questions du département marketing et de la R&D. Elles font partie de la conscience de Breguet. Ses innovations technologiques articulent les avancées aux questions fondamentales de sens et de valeurs des clients. Parmi ces sens, s'invite le don, parmi ces valeurs se trouve la générosité, comme horizon de signification des clients qui eux-mêmes offrent des montres Breguet.

À cet effet l'innovation permet à la marque de se positionner différemment aujourd'hui, elle la place dans ce mouvement vers l'avenir qui se constitue comme désir. Lorsqu'elle met en avant l'usage d'un balancier spiral en silicium, le client comprend : augmentation de la fréquence. Il sait qu'une montre-bracelet subit la violence des mouvements du poignet. Or les lois physiques sont claires : pour compenser il faut que les éléments soient le plus léger possible, avec une fréquence maximum. Quand Breguet annonce 4 Hz pour un balancier à tourbillon, le client sait que c'est une performance élevée et il doit savoir valoriser son cadeau grâce à cela. Exactement comme lorsqu'il vante la cylin-

drée ou le couple d'un véhicule de prestige dont il fait un présent. Le client qui offre est un client prescripteur qui mérite toutes les attentions.

Le discours sur l'innovation valorise autant que celui sur le symbolique. La valeur d'usage d'une montre, qui est de donner la bonne heure, a largement été supplantée par quantité de valeurs symboliques qui opèrent l'identification avec ces grands personnages qui les portent ou les ont portées, que l'on connaît bien. Mais aujourd'hui c'est au retour en force de cette valeur d'usage auquel on assiste. En effet, les occasions d'offrir la pièce unique, que ces grands acteurs du temps commandaient pour eux seuls, sont évidemment des plus rares. Alors c'est à l'innovation de permettre que les performances de la montre créent cette ouverture d'un horizon qui rend possible l'action d'offrir pour un client vivant dans son temps.

La marque innovante qui comprend cette part du don dans l'invention, sait qu'elle contribue au lien unique qui se forge entre celui qui donne et l'explique, et celui qui reçoit. Un lien qui n'est pas sans rappeler ses alliages de titane, platine et autres métaux précieux, conçus pour le mouvement et la dynamique du plaisir d'offrir.

Alain Caillé y ajoute un quatrième élément pour mettre en mouvement ce modèle : celui de la demande, partant du constat que pour donner, il faut répondre à une demande. Son opposé sera alors l'ignorance de cette demande, sa non prise en compte. Que cela soit par incompétence, indifférence ou arrogance, au final peu importe. Ce qui compte, c'est de prendre le don obligatoire comme un opérateur d'alliances dans un environnement

C'est à ce titre que le collaborateur s'adonne à sa tâche du mieux qu'il peut, c'est-à-dire à rendre ce dont il a été gratifié. Sans cette part de don, la vie serait incompréhensible.

Mais au fond pourquoi chercher une motivation au don ? L'impasse provient du fait que le don est compris comme un acte, réduit à un acte. Là se loge sans doute la clé du problème. L'acte est une remise d'une chose, ou la prestation d'un service, c'est-à-dire une translation,

**TOUTES LES TRADITIONS,
EN PARTICULIER RELIGIEUSES,
IMPOSENT TRÈS SOUVENT
LE DEVOIR DE LEUR PERPÉTUATION
PAR L'INSTAURATION D'UNE
RELATION D'ENDETTEMENT
À L'ÉGARD DES DIEUX
OU DES SAGES FONDATEURS**

une tradition. Mais comme nous le disent les Grecs, le don est avant tout une vertu, une grâce, etc. En réalité, c'est dans le don que réside la motivation de l'acte. Qu'elle s'inscrive dans une relation altruiste ou agonistique, peu importe. La vertu du don oblige à offrir à l'extérieur de la cage du donnant-donnant. Là où le don agonistique est une liberté que l'on décide, le don altruiste est une libéralité qu'on exécute. \



Mithra et son arbre à souhait



monnaie romaine

hyper compétitif certes, mais une compétition de générosités. En revanche, Caillé semble buter sur la motivation qui préside à ce défi de générosité. Il constate qu'une entreprise qui marche applique nécessairement une dose optimale de la triple obligation du don. On y donne nécessairement, que ce soit des informations, des savoirs, des compétences, etc.

**INVESTISSEZ DANS
LE NOUVEAU MARKET.**

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

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



DESIGN AND TECHNOLOGY.



RADIOMIR 1940
3 DAYS AUTOMATIC
ORO ROSSO (REF. 573)

PANERAI
LABORATORIO DI IDEE.

PANERAI BOUTIQUE

GENEVA - Rue du Rhône, 19 - Tel. +41 (0)22 818 66 44



DOWNLOAD THE LAYAR APP TO DISCOVER NEW CONTENTS.

NOUVEAU
2014
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

CAHIER INVESTIR



- 32 DOSSIER : LA MUE INÉLUCTABLE
DU PRIVATE BANKING (couverture)
32 La mue inéluctable du private banking
par Véronique Büblmann
36 L'Europe : une poule aux œufs d'or
par Véronique Büblmann
40 Banquiers privés : les dix commandements
42 Plaidoyer pour la culture des Tournesols
entretien avec Jean-François Hirschel
44 Évolution de l'industrie du family
office en suisse *par Xavier Isaac*
46 Family-office : tendances *par Stéphanie
de Mestral*



- 49 LES PETITES CAPITALISATIONS
EUROPÉENNES (couverture)
49 Europe : le retour des petites
capitalisations *par Véronique Büblmann*
52 De l'attrait des marchés européens
*par Louis Bert, Mathilde Guillemot-Costes
et Sophie Chauvillier*
56 Les atouts des petites capitalisations
européennes *par Damien Kobler*
- 58 LA TRIBUNE DE L'ISAG :
Quel modèle pour la France ?
par Mourtaza Asad-Syed
- 62 LE PRIVATE EQUITY, OU L'ART DE
L'EFFICIENCE DANS L'INEFFICIENCE
par Alexis Hermann
- 64 2015 À L'ÉGAL DE 2014 ?
par Valérie Lemaigre
- 68 INDICES BBGI : Le risque faible
à l'honneur *par Alain Freymond*

LA MUE INÉLUCTABLE DU PRIVATE BANKING



VÉRONIQUE BÜHLMANN

LA « NOUVELLE NORME » RÉGIS-
SANT L'UNIVERS COMPÉTITIF DES
BANQUES PRIVÉES LEUR POSE
DES DÉFIS DE TAILLE. COMMENT
RÉSISTER ET GRANDIR ALORS QUE
LE VOLUME NET DES CAPITAUX
QUI LEUR SONT CONFIÉS STAGNE
ET QUE LES PRESSIONS RÉGLE-
MENTAIRES AUGMENTENT ? LA
RÉCENTE ÉTUDE RÉALISÉE PAR
KPMG EN COLLABORATION AVEC
L'INSTITUT DE MANAGEMENT DE
L'UNIVERSITÉ DE ST-GALL DONNE
QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.

La classe des banques privées suisses compte de très bons éléments et de véritables cancre ! Les analystes de KPMG constatent en effet une nette polarisation avec, d'un côté, ceux qui réalisent de très bons résultats et, de l'autre, ceux qui ne parviennent plus à enrayer leur déclin. Et, pour certains d'entre eux, le programme fiscal américain pourrait bien s'avérer « l'arme fatale », celle qui les forcera à se retirer du marché suisse.

Globalement, les établissements les plus performants sont généralement ceux qui affichent les volumes d'actifs sous gestion les plus élevés. Ainsi, la taille paraît avoir une influence sur la performance même si, sur la période d'observation, le

**UN QUART DES BANQUES
SONT NÉANMOINS
PARVENUES À AUGMENTER
LEURS RATIOS COÛTS/
REVENUS DEPUIS 2011**

volume brut moyen des encours de ces acteurs a eu tendance à diminuer alors que, paradoxalement, il a augmenté pour les acteurs en déclin ou au déclin stabilisé. Selon les analystes, cette évolution pourrait indiquer que les établissements en difficulté ont adopté des stratégies plus agressives afin d'attirer de nouveaux clients et ce, au détriment de leur rentabilité.

LES BASES DE L'ÉTUDE

L'étude* porte sur l'analyse des résultats annuels de 94 banques privées suisses sur les huit dernières années. Au total, les établissements analysés totalisaient 1,418 milliard de francs d'actifs sous gestion et occupaient 32 000 personnes. Ont été exclues de l'enquête : le CS et l'UBS, les filiales des banques étrangères, les banquiers privés, les départements de private banking des banques cantonales et des banques régionales. Dans l'échantillon analysé, 62% des banques affichaient des actifs sous gestion inférieurs à 5 milliards de francs en 2013 alors que 16%, gérant plus de 25 milliards, contrôlaient plus de 76% de l'ensemble des actifs gérés.

*Performance of Swiss Private Banks: Success and failure in the « new normal », Septembre 2014, Dr. Christian Hintermann et Alain Christe, KPMG Suisse SA, et Prof. Dr. Tomi Laamanen, Université de St-Gall.



Philipp Rickert, Responsable bancaire et membre de la Direction générale, et Christian Hintermann, Head of Transactions & Restructuring Financial Services, KPMG Suisse.
«Tout semble indiquer que le nombre des acteurs devrait rapidement décroître ces prochaines années, favorisant la concentration des affaires dans les plus grands établissements»

DES MARGES PLUS SERRÉES

Les marges nettes ont en effet reculé de 3 points de base. Et, outre le durcissement de la concurrence, les rémunérations inférieures perçues sur les avoirs déclarés, expliquent cette évolution. Globalement, les petites banques affichent une marge nette supérieure (103,7 pb) à celle des établissements moyens (89,2) et des grandes banques (88,7). Cependant, les banques à marges bénéficiaires élevées courent le risque que celles-ci ne reculent de manière très sensible, comme cela a été le cas des banques sises à Lugano.

Avec des marges de 117,7 pb, elles devançant nettement leurs consœurs genevoises, à 102,6 pb, ou zurichoises, à 92,8 pb, un avantage qui tient en bonne partie à l'importance des mandats discrétionnaires dans leurs portefeuilles clients. Mais le déclin peut être très rapide puisqu'entre 2012 et 2013, les marges des banques de Lugano sont passées de 126,9 pb à 117,7 pb !

Un autre facteur peu favorable à une amélioration de la rentabilité est l'aversion au risque durable de la clientèle. Depuis 2006, ses avoirs ont crû de près de 60% mais, en proportion des actifs sous gestion, les dépôts sont passés de 7% en 2006 à 18% en 2013. Ainsi, le fait que la clientèle préfère placer ses avoirs en comptes bancaires plutôt que de les investir se traduit par une réduction du potentiel de rentabilité des établissements concernés.

**MARGE DE MANŒUVRE
LIMITÉE SUR LES COÛTS**

Le ratio coûts/revenus a légèrement augmenté pour atteindre 80,7 % et, à 213 000 francs, le coût médian/employé est resté stable sur les 3 dernières années. Ainsi les gains tirés des programmes de réduction des coûts semblent-ils avoir été absorbés par la hausse des coûts liés à la mise en conformité avec la réglementation.

**GLOBALEMENT,
LES ÉTABLISSEMENTS LES
PLUS PERFORMANTS
SONT GÉNÉRALEMENT CEUX
QUI AFFICHENT LES VOLUMES
D'ACTIFS SOUS GESTION
LES PLUS ÉLEVÉS**

Un quart des banques sont néanmoins parvenues à augmenter leurs ratios coûts/revenus depuis 2011. Cependant, les analystes estiment qu'elles devront encore consentir des efforts importants pour améliorer leurs marges bénéficiaires.

**UNE SOLUTION,
LA CONSOLIDATION**

Sur les 7 premiers mois de 2014, le nombre de fusions & acquisitions dans le domaine de la banque privée a été supérieur à ce qu'il a été durant les années 2008, 2010 et 2012. Cette évolution devrait se poursuivre du fait que certains établissements y seront forcés s'ils veulent pouvoir régler le montant des amendes liées au programme fiscal américain. Et, comme le soulignent les analystes, avec l'arrivée de l'échange automatique d'information, il ne sera plus possible de rester attentiste : les décisions stratégiques ne pourront plus être repoussées.

**PAYSAGE BANCAIRE HELVÉTIQUE :
LE JEU DES QUATRE FAMILLES**

En classant les banques privées sur la base de leurs performances, les auteurs de l'étude ont pu les regrouper selon quatre groupes :

Les champions

Ces 15 banques sont parvenues à garder un rendement de leurs fonds propres relativement stable, à 14,9% en moyenne sur la période 2006-2013.

Les déclinés stabilisés

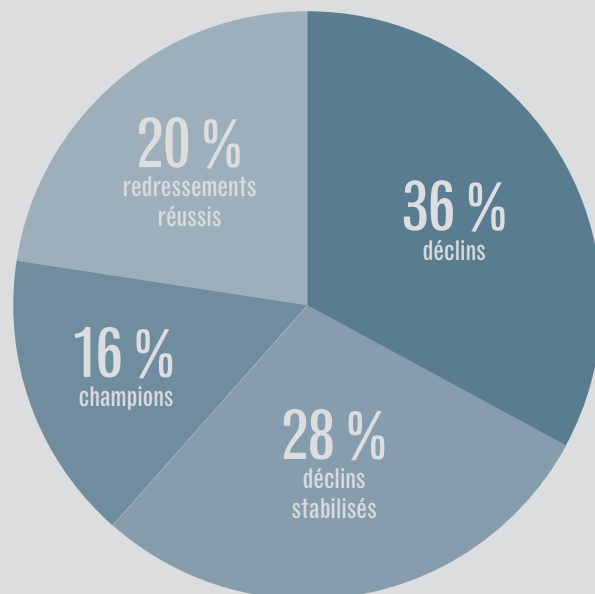
Ces 26 banques ont connu une baisse de rendement mais ce dernier s'est stabilisé. Il s'élève à 8,8% en moyenne sur toute la période mais n'atteint plus que 4% ces quatre dernières années.

Les redressements réussis

La phase de restructuration traversée par les 19 établissements concernés est pratiquement terminée et leurs résultats s'améliorent. Leur rendement sur la période 2006-2013 s'est élevé à 3%, une moyenne tirée vers le bas par les mauvais résultats de 2010 et 2011. Mais les analystes observent de nets signes de reprise en 2013 (rendement moyen à 5,8%).

Les déclinés

Trente-trois banques voient le rendement de leurs fonds propres en baisse quasi constante depuis 2006. Et si leur moyenne est « honorable », à 4,5%, il est préoccupant de constater que 21 d'entre elles ont vu ce rendement plonger bien au-dessous de zéro (-7,8% pour la moyenne du groupe) en 2013.



MON BANQUIER

est un expert

Ma prévoyance
*conseil pour une
utilisation optimale*

Planification
*maîtrise des ressources
en tout temps*

Gestion privée
*efficacité fiscale
de mon portefeuille*

Crédit hypothécaire
au service de mon patrimoine

Evaluation consolidée
*analyse globale de mes
actifs et passifs*

Produits institutionnels
*pour les caisses de
pensions suisses*

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

Genève

–

Lausanne

–

Neuchâtel

–

Nyon

–

Yverdon-les-Bains

–

piguëtgalland.ch



PIGUËT GALLAND & CIE SA

BANQUIERS DEPUIS 1856

L'EUROPE : UNE POULE AUX ŒUFS D'OR



VÉRONIQUE BÜHLMANN

Christine de La

LE PATRIMOINE FINANCIER DE L'EUROPE EST IMPORTANT ET CROÎT RAPIDEMENT. COMMENT TIRER PARTI DE CETTE ÉVOLUTION ?

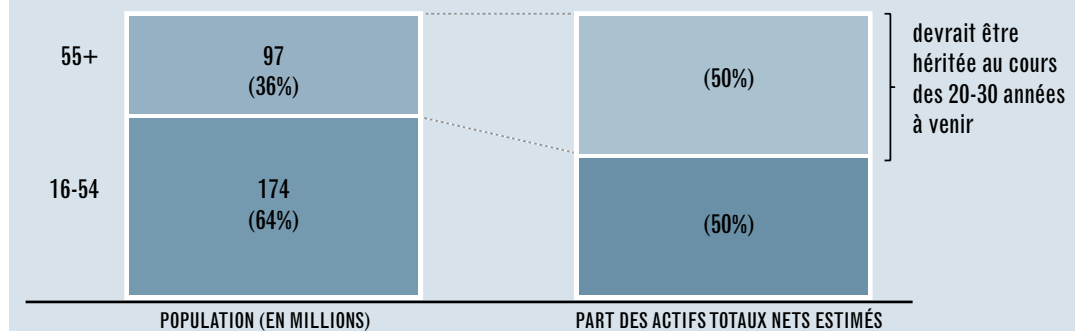
L'Europe est l'un des principaux viviers de clientèle au monde pour les gérants d'actifs puisque les particuliers de ce continent détiennent un total de 18 trillions d'euros d'actifs financiers.

En outre, ces actifs ont crû au rythme de 4,3 % par an depuis 2010, soit plus rapidement que l'économie de la région. De plus, avec un rendement moyen des capitaux investis de 13-15 %, la gestion d'actifs compte parmi les activités les plus rentables du secteur des services financiers. Cependant la situation évolue rapidement et les recettes d'hier ne sont pas garantes du succès de demain, affirment les auteurs d'une étude consacrée au futur de la gestion d'actifs en Europe¹. Selon eux, quatre tendances principales conditionnent cette évolution.

1. Une nouvelle génération de clients émerge : d'une part, la richesse émane de nouvelles industries et d'autre part, le transfert de patrimoine à la jeune génération va connaître un pic.
2. L'innovation numérique ouvre de nouvelles perspectives en matière de service à la clientèle mais elle permet également à de nouveaux acteurs de se profiler sur le marché de la gestion d'actifs.
3. L'évolution de la réglementation vers une protection accrue de la clientèle et de la stabilisation du système financier pose de nombreux défis aux gérants d'actifs et crée, parallèlement, de nouvelles opportunités.
4. L'exigence d'une transparence fiscale totale remet en question les modèles offshore.

TOUCHER LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE CLIENTS : UNE CLEF DU SUCCÈS

50% DE LA RICHESSE TOTALE NETTE SERA HÉRITÉE AU COURS DES 20-30 ANNÉES À VENIR
Actifs nets totaux estimés par classe d'âge pour l'eurozone, 2013



Source : European Central Bank ; J.P. Morgan—Oliver Wyman Future of European Wealth Management Survey.

FACE À CES ÉVOLUTIONS, LES ANALYSTES ONT IDENTIFIÉ UN CERTAIN NOMBRE DE CLEFS DU SUCCÈS.

Faire du numérique un avantage compétitif : pour les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête, le développement du numérique est l'une de leurs trois principales priorités. Elles y voient un facteur de différenciation important. Le numérique, c'est également la possibilité d'accroître le potentiel des forces de vente, soit en dotant les chargés de relations-clients de tous les outils d'information disponibles, soit en ayant recours au « big data » pour améliorer la segmentation de la clientèle.

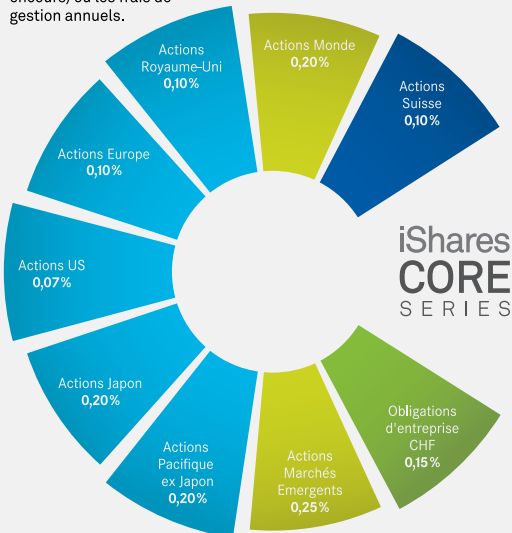
Accroître le potentiel du conseil : 79 % des participants à l'enquête donnent une priorité élevée à l'amélioration de leurs capacités à conseiller la clientèle. Comment ? En améliorant la compréhension du profil du client

et, en particulier, en lui modulant ses propositions d'investissement en fonction de ses attentes particulières. Ceci passe par une mise à niveau des conseillers qui doivent devenir de véritables experts. Il conviendra également de retravailler sur la transparence des processus d'investissement et d'offrir des solutions qui ne se proposent pas seulement de battre des indices de référence mais de parvenir à atteindre les objectifs fixés.

Améliorer la productivité des activités front et opérationnelles : les participants à l'enquête tablent sur une progression annuelle de l'ordre de 9 % de leurs actifs sous gestion, laquelle devrait se traduire par une croissance de leurs revenus de l'ordre de 7 %. Pour satisfaire à cette croissance, 49 % des participants à l'enquête prévoient d'engager du personnel front et 32 % des spécialistes produits. En revanche, pour des raisons de productivité, un tiers des participants prévoient de réduire le personnel du middle office et 45 % celui du back office.

1) « The Future of European Wealth Management : Imperatives for Success », une étude conjointe de J.P. Morgan Asset Management et Oliver Wyman, réalisée à partir d'entretiens avec les directeurs de sociétés de gestion d'actifs à travers toute l'Europe (novembre 2014).

Les pourcentages indiquent le TFE (Total des frais sur encours) ou les frais de gestion annuels.



PRÉSERVEZ VOS REVENUS À MOINDRE COÛT.

Nous comprenons que la gestion des coûts est votre priorité. C'est pour cela que nous avons conçu la gamme iShares Core Series.

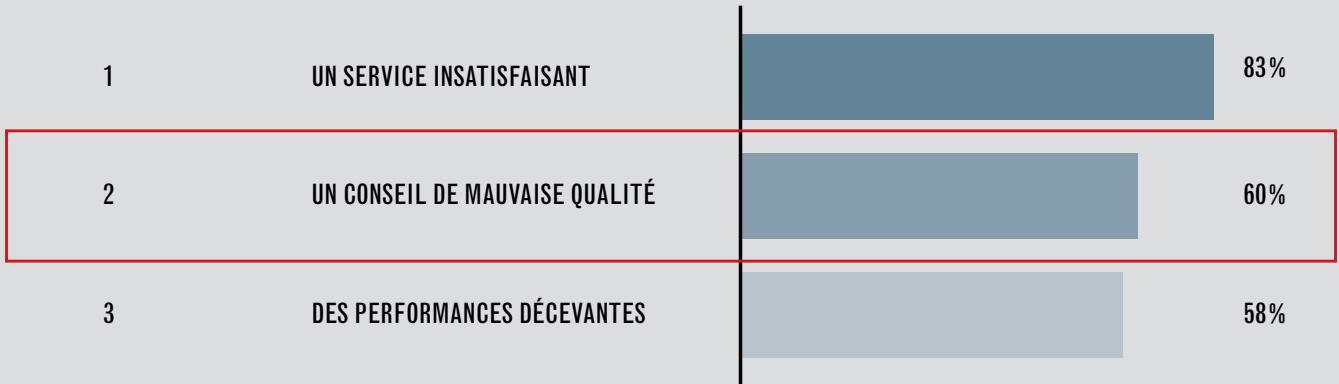
iShares Core Series vous propose neuf éléments de base pour votre portefeuille, y compris des expositions aux actions et aux obligations parmi les plus populaires. Leurs faibles coûts vous permettent ainsi de préserver vos gains.

iShares by BlackRock. La société de gestion gérant pour les investisseurs le plus d'actifs à travers le monde*.

iShares
by BLACKROCK®

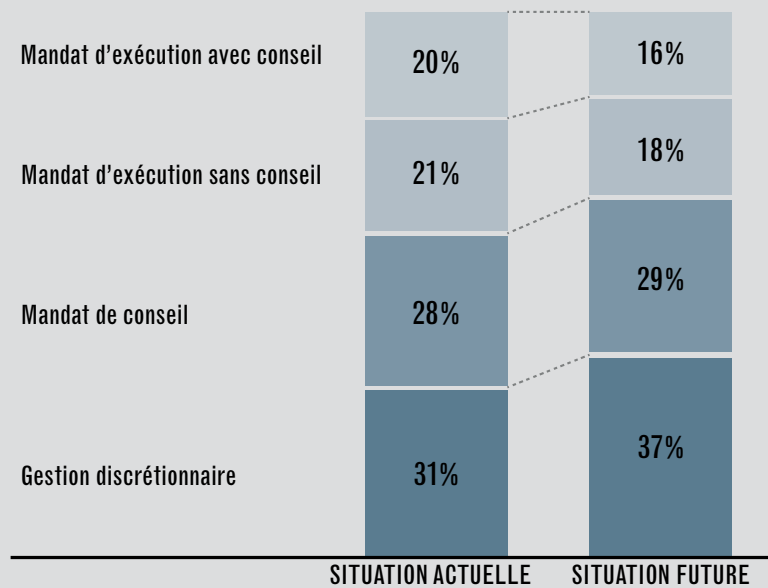
Pour investisseurs qualifiés uniquement. *Sur une base d'encours sous gestion de \$4,3 billions au 31/12/13, BlackRock. BlackRock n'a pas examiné cet investissement au regard de vos besoins individuels et de votre tolérance au risque. Les Core iShares sont domiciliés en Suisse et en Irlande. Le TFE est indiqué pour tous les fonds domiciliés en Irlande, et incluent : iShares Core MSCI Emerging Markets IMI UCITS ETF, iShares Core MSCI World UCITS ETF, iShares Core FTSE 100 UCITS ETF, iShares Core EURO STOXX 50 UCITS ETF, iShares Core S&P 500 UCITS ETF, iShares Core MSCI Japan IMI UCITS ETF et iShares Core MSCI Pacific ex-Japan UCITS ETF. Les frais de gestion annuels sont indiqués pour les fonds domiciliés en Suisse et incluent : iShares Core CHF Corporate Bond et iShares Core SPI® (CH). Les frais de gestion annuels sont les frais prélevés par BlackRock pour la gestion d'un fonds d'investissement. Le TFE mesure les coûts totaux associés avec la gestion et l'opération d'un fonds d'investissement. Ces coûts sont constitués principalement de frais de gestion ainsi que de frais de garde, d'administration, de transaction et d'inscription, ainsi que d'autres frais opérationnels. Le coût total du fonds est divisé par le total des actifs du fonds et est exprimé comme un pourcentage, ce qui représente le TFE. Le Représentant suisse est BlackRock Asset Management Schweiz AG, Bahnhofstrasse 39, CH-8022 Zürich, et l'Agent payeur des ETFs étrangers est JPMorgan Chase Bank, National Association, Columbus, succursale de Zürich, Dreikönigstrasse 21, 8002 Zürich. L'agent payeur des ETFs suisses est Credit Suisse AG, Paradeplatz 8, 8001 Zürich, et l'ensemble de ses succursales en Suisse. Le Prospectus et la convention de gestion qui y figurent, le Document d'information clé pour l'investisseur (KIID), les statuts d'association, et les derniers rapports annuels et semestriels peuvent être obtenus gratuitement auprès de BlackRock Asset Management Schweiz AG. Les investisseurs sont tenus de consulter les risques spécifiques au fonds dans le Document d'information clé pour l'investisseur ou dans le Prospectus. © 2014 BlackRock, Inc. Tous droits réservés. Ref: 17495

POURQUOI CHANGE-T-ON DE GÉRANT ? TROIS PRINCIPALES RAISONS SUR 13 POSSIBLES)



Source : Datamonitor ; J.P. Morgan—Oliver Wyman Future of European Wealth Management Survey

PART MOYENNE DU PORTEFEUILLE CLIENT PAR TYPE DE MANDAT



Source : Source : J.P. Morgan—Oliver Wyman Future of European Wealth Management Survey

Repenser les rôles respectifs des gérants de fortune et gérants d'actifs : les liens entre ces deux types d'acteurs devront être renforcés ; ce qui se traduira par une réduction du nombre des relations des gérants de fortune avec les gérants-tiers. Du côté des gérants d'actifs, ils devront étoffer leur offre de services au niveau de la construction de portefeuille, de la transmission de leurs connaissances des marchés, de leur offre produits, plus personnalisée.

Ajustement des propositions de service à la clientèle : la gestion discrétionnaire devrait gagner du terrain par rapport aux mandats de conseil. Mais elle devra devenir plus transparente, les gérants devant partager davantage leur processus et philosophie d'investissement avec leurs clients. Étant donné la relative stagnation de la part dévolue aux mandats de conseils, il sera nécessaire de rendre cette activité plus efficiente en termes économiques. \

50 ans

Expertise en Suisse



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

www.schroders.ch



Schroders

BANQUIERS PRIVÉS : LES DIX COMMANDEMENTS*

Les clients sont en général mieux informés... et leurs conseillers aussi, les efforts de formation consentis par les banques ces dernières années portent leurs fruits.

Les équipes prennent le contrôle... le conseiller n'est plus seul face à son client, il est entouré d'une équipe capable de répondre aux différents besoins de ce dernier. C'est également une manière pour la banque de consolider le lien du client à l'établissement plutôt qu'à la seule personnalité du conseiller.

Le nombre de clients par conseiller diminue... un effet « secondaire » du durcissement réglementaire et de l'accroissement des contraintes légales.

L'or et les hedge funds perdent du terrain... alors que les banques recommandent toujours davantage les actions, compte tenu de la persistance de la faiblesse des taux d'intérêt.

C'est la faute aux marchés... outre les actions, les produits passifs (ETF) continuent de gagner du terrain dans les portefeuilles d'une clientèle particulièrement sensible aux faibles coûts de ces produits. Ainsi la responsabilité des conseillers en investissement se réduit : les performances ne sont plus imputables qu'aux marchés !

Des commissions de gestion en baisse... en moyenne, le « all in fee » (commission de gestion, coûts de transactions et rétrocessions) est de l'ordre de 1,25 %, les gérants suisses étant les plus gourmands !

Les comparatifs, une denrée rare... les banques évitent les comparaisons directes de performances, apparemment un « dommage » collatéral de la baisse de confiance de la clientèle.

Une qualité de conseil à géométrie variable... selon la localisation des filiales. Avec la consolidation du secteur bancaire et les inévitables rotations de personnel qui s'ensuivent, la « culture » maison perd de sa prégnance.

Pas plus loin que le bout de son nez... consolidation et restructuration du secteur rendent plus difficile le maintien de relations à long terme avec la clientèle. Le modèle d'affaires basé sur la confiance bat de l'aile.

Un service tous azimuts... pour la clientèle fortunée. Le partenaire bancaire gère non seulement la fortune mais offre également un service global incluant les assurances, la transmission du patrimoine et les biens réels. \

LE GÉRANT SUISSE : NI CLAIR, NI TRANSPARENT !

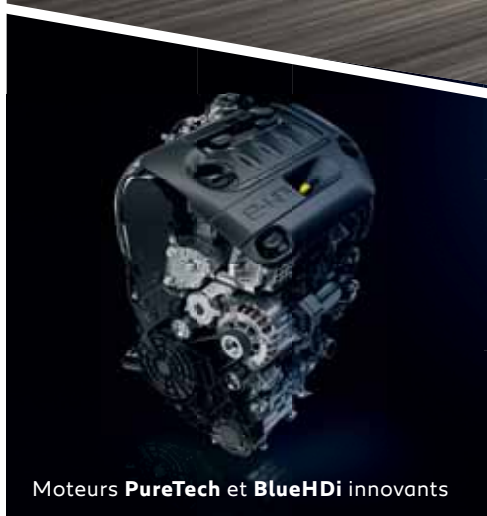
Les analystes allemands se montrent très critiques vis-à-vis des établissements suisses. Dans leur analyse par pays, ils constatent : « à quelques rares exceptions près, les banques suisses s'entêtent à maintenir un faible niveau de transparence et font preuve d'une incapacité notoire à présenter clairement les stratégies d'investissement à leur clientèle, du moins au niveau des documents écrits. Après la disparition du secret bancaire, il apparaît clairement que de nombreux établissements axent leur activité sur la commercialisation de produits d'investissement ! »

Dans le classement « Euroliga der Vermögensmanager » établi par les analystes pour la Suisse, la première place revient à DZ Privatbank (Suisse). Elle est suivie de Julius Bär, Credit Suisse Private Banking, Frankfurter Bankgesellschaft (Suisse) et Reichmuth & Co.

*Adaptation d'un texte publié par finnews sur la base des résultats d'une enquête annuelle réalisée par l'éditeur des Fuchsbriefer depuis 2001 conjointement avec le Prüfinstitut Dr. Richter IQF et Quanvest GmbH. L'enquête intitulée « Vermögensmanagement im Test – Die Euroliga der Vermögensmanager » a porté sur 316 banques et gérants d'actifs indépendants allemands et des pays germanophones environnants. Les résultats ont été présentés lors du Private Banking Gipfel de Berlin du 18 novembre 2014.



NOUVELLE PEUGEOT 508 SW BUSINESS LINE LA ROUTE EST SON TERRITOIRE



Moteurs **PureTech** et **BlueHDi** innovants



Technologie **full LED**

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL

NOUVELLE PEUGEOT 508 SW: BIENVENUE EN BUSINESS CLASS. DÈS CHF 27 650.–

La nouvelle Peugeot 508 SW ne connaît pas l'art du compromis. Sous le capot, la nouvelle génération Euro-6 de moteurs essence PureTech et diesel BlueHDi établit un nouveau standard. Le moteur essence 1.6 THP 165 Stop & Start avec boîte manuelle 6 vitesses ne craint pas la comparaison avec les concurrents de sa catégorie. A l'extérieur, les optiques full LED donnent la touche de perfection visuelle ultime. A l'intérieur, les systèmes d'aide à la conduite innovants veillent à votre sécurité et le poste de conduite high-tech assure un maximum de confort et de connectivité. Pour en savoir plus sur la voiture de fonction idéale, n'hésitez pas à contacter votre partenaire Peugeot.

Peugeot 508 SW Business Line e-THP 165 ch, CHF 35 000.–, pack Business Line de CHF 2 685.– inclus, avantage client CHF 7 350.–, prix final CHF 27 650.–. **Consommation mixte de carburant 6,0 l/100 km, CO₂ mixte 139 g/km, catégorie de rendement énergétique A.** Véhicule illustré: Peugeot 508 SW Business Line BlueHDi 150 ch, avec options, CHF 41 750.–, pack Business Line de CHF 2 685.– inclus, avantage client CHF 8 768.–, prix final CHF 32 982.–. **Consommation mixte de carburant 4,2 l/100 km, CO₂ mixte 110 g/km, catégorie de rendement énergétique A.** Valable pour les commandes effectuées entre le 1.11.2014 et le 31.12.2014. L'émission moyenne de CO₂ de tous les véhicules neufs vendus en Suisse s'élève à 148 g/km. Prix, hors TVA de 8 %. Les modèles Business Line sont réservés à l'utilisation commerciale ou professionnelle. Les offres sont exclusivement réservées à la clientèle flotte et valables auprès de tous les partenaires Peugeot participant.

NOUVELLE PEUGEOT 508 SW

MOTION & EMOTION



PEUGEOT
PROFESSIONAL

PLAIDOYER POUR LA CULTURE DES TOURNESOLS

Entretien avec JEAN-FRANÇOIS HIRSCHTEL, Directeur, Unigestion
par Véronique Bühlmann

VOULEZ-VOUS ÊTRE GÉRÉ COMME TOTAL, LE GROUPE QUÉBÉCOIS DESJARDINS OU ENCORE LE FONDS DE PENSION DU COMTÉ DE LIVERPOOL, 5^E PLUS GROS FONDS DE PENSION PUBLIC BRITANNIQUE ? C'EST LE CHEMIN QU'ONT CHOISI UN CERTAIN NOMBRE DE FAMILLES SOPHISTIQUÉES QUI, POUR LA GESTION DE LEURS ACTIFS, ONT FAIT CONFIANCE À UNIGESTION.

Essentiellement tournée vers l'institutionnel, la société de gestion genevoise gère actuellement 14,3 milliards de francs dont 6 %, soit un peu moins d'un milliard, pour des familles fortunées. Si lors de ses 40 ans d'existence l'entreprise a flirté un instant avec la clientèle privée, notamment après le rachat de BSI en 1988, son président, Bernard Sabrier, a rapidement voulu revenir à la pure gestion d'actifs et à ces investisseurs exigeants que sont les institutionnels. Il a alors anticipé très tôt les limites du modèle traditionnel de la gestion privée.

Aujourd'hui, fidèle à cette trajectoire, Unigestion se donne pour objectif essentiel de : « proposer des solutions d'investissement robustes et conçues sur mesure pour un nombre restreint d'institutions et de familles sophistiquées ». Comme le précise Jean-François Hirschtel, directeur, responsable du marketing de Unigestion : « nous proposons un type très particulier de gestion dans la mesure où nous sommes extrêmement attentifs à la question des risques. Il s'agit d'une philosophie qui répond bien au souci de ces familles de protéger leur patrimoine, par exemple en vue de le transmettre à la génération suivante ».

DES OUTILS POUR DOMESTIQUER LE RISQUE

Toutes les stratégies d'investissement de la société reposent en effet sur ce constat fondamental que le meilleur moyen de générer de la valeur ajoutée pour les clients est de « protéger leurs actifs dans les périodes de baisse et de créer des performances asymétriques ». Protéger les actifs, c'est d'abord gérer le risque et, en la matière, Unigestion est un pionnier, notamment au travers de ses stratégies minimum-variance qui permettent de contenir le risque action de ses portefeuilles.

Plus récemment, la société s'est adjoint les services de deux nouveaux spécialistes du risque venus renforcer son équipe Cross Asset Solutions qui compte dorénavant 15 personnes. La vocation de cette dernière est de proposer des solutions sophistiquées et sur mesure qui permettent de réaliser des performances régulières sur le long terme et qui répondent aux nouveaux défis que doivent relever les investisseurs. Selon Unigestion, il s'agit du besoin de « réduire leur niveau de risque au regard de facteurs structurels et séculaires tels que le vieillissement de la population et la désinflation ». Or ces défis ne peuvent pas être relevés au moyen de méthodes traditionnelles, inadaptées dans un environnement marqué par la faiblesse des taux d'intérêt. Comme le précise Jean-François Hirschtel : « le but est de proposer des allocations aux allocations de risques plus flexibles ».

C'est également dans le but de répondre aux besoins des investisseurs qui, pour atteindre leurs objectifs de rendement, doivent élargir l'univers de leurs investissements, qu'Unigestion propose depuis peu le private asset allocator. Ce nouvel outil d'allocation aux actifs privés basé sur des critères systématiques et quantifiables permet aux investisseurs de définir leurs allocations en fonction d'objectifs précis tels que la nécessité de dynamiser ou de régulariser leurs rendements, d'obtenir des distributions précoces, de se décorréliser par rapport aux actifs cotés ou encore de se protéger contre l'inflation. Si, dans un premier temps, cet outil est essentiellement utilisé par les institutionnels qui ont élargi leur univers d'investissement au private equity, aux infrastructures, à la dette privée, aux ressources naturelles, aux domaines forestiers, terres agricoles et autres actifs dits réels, il devrait également susciter l'intérêt des investisseurs sophistiqués.

En effet, si après la crise de 2007-2008, les family offices ont mis l'accent sur les investissements liquides, cette tendance connaît aujourd'hui un retournement. Le faible rendement des liquidités et le sentiment



DU NEUF DANS MON ADN

Dans le processus de restructuration/consolidation que traverse l'industrie financière, un processus que Jean-François Hirschel qualifie de « très darwinien », la capacité d'innovation peut s'avérer un atout majeur, pour autant qu'elle réponde effectivement aux besoins de la clientèle. Et c'est peut-être sur ce plan que l'approche d'Unigestion est particulièrement intéressante. À sa clientèle institutionnelle traditionnelle « gourmande de services », le gérant ne propose pas seulement des outils de pointe ou de belles théories mais il lui offre de partager ses efforts de recherche. Car comme le souligne Jean-François Hirschel : « si nos clients nous délèguent une partie de leur gestion, ils sont également gérants. Ils se trouvent donc confrontés à des problématiques similaires aux nôtres. Et c'est en partageant notre propre recherche avec eux que nous parvenons à forger un véritable partenariat. D'ailleurs, si toutes nos équipes de gestion doivent chaque année réaliser un programme de recherches, il n'est pas rare que certaines d'entre elles soient directement initiées par nos clients. »

que les marchés actions sont devenus chers, les incitent à rechercher des alternatives. Elles sont certes moins liquides mais ont l'avantage de leur offrir un meilleur contrôle de leurs investissements et une certaine discrétion.

Ce biais vers l'innovation systématique et pratique, ajouté au fait que les professeurs Tournesol d'Unigestion investissent également aux côtés de leurs clients, explique sans doute l'optimisme relatif de Jean-François Hirschel par rapport à la finance made in Switzerland. Son message : « ne baissons pas les bras trop vite. Les décennies d'expérience et d'expérimentations sont là, il suffit de les transformer! » \

BETTER THINKING FOR MODERN MARKETS®

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

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

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

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

Parce que l'environnement actuel exige un autre regard.

Parce que nous voulons être toujours plus proches de vous.

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

DURABLE PORTFOLIO CONSTRUCTION®

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

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

ADINT613-1114

ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE DU FAMILY OFFICE EN SUISSE



XAVIER ISAAC, Head Salamanca Group Trust & Fiduciary

Les origines du family office moderne datent du 19^e siècle. En provenance des États-Unis, avec notamment les premiers family offices établis par les familles J.P. Morgan et Rockefeller, le modèle s'est exporté au fil des années en Europe et en Suisse. Initialement, ces family offices étaient des «single family Office» (SFO) dont les services étaient exclusivement dédiés à une famille. Ensuite, l'idée de mutualiser les coûts élevés de fonctionnement a amené ces family offices à ouvrir leurs prestations à d'autres familles, constituant ainsi des «multi family office» (MFO).

La crise financière de 2008 a été un premier facteur d'accélération du développement des family offices en Suisse. Des conflits d'intérêts et des diligences approximatives sur des produits d'investissement ont été mis à jour. Les familles fortunées ont considéré, à tort ou à raison, que leurs banques privées et leurs trustees institutionnels avaient failli dans leur rôle de gestion des risques et de protection du patrimoine. Les pertes absorbées, ainsi que la volonté d'investir plus directement dans l'immobilier commercial ou de prendre des participations dans des sociétés privées, ont amené ces familles à se tourner vers

des solutions de type «SFO», pour les fortunes supérieures à cent millions de dollars, ou «MFO», pour les patrimoines de moindre ampleur. Un autre facteur ayant favorisé le développement des family offices fut le nombre grandissant de fortunes créées dans les pays émergents où les soucis de confidentialité, de stabilité et de contrôle sur les avoirs revêtent une importance toute particulière.

Plus récemment, le changement de paradigme dans le monde de la banque privée, de la gestion de fortune et de l'ingénierie patrimoniale, a contribué à la création de nouveaux family offices par des ex-banquiers, trustees ou gestionnaires de fortune. La fin du secret bancaire en matière fiscale, les pressions réglementaires au niveau supranational dont l'arrivée inéluctable de l'échange automatique d'information et la réduction des marges dans le secteur financier, ont débouché sur de nouvelles pratiques au sein

**LE LABEL FAMILY
OFFICE N'EST PAS
LA PANACÉE. CERTAINES
SOCIÉTÉS Y ONT RECOURS
POUR ENJOLIVER
DES PRESTATIONS QUI,
EN RÉALITÉ, SE RÉSUMENT
À DE LA GESTION DE
FORTUNE CLASSIQUE**

des établissements bancaires et fiduciaires. Un processus de consolidation des acteurs de la place s'est engagé et nombreux sont les professionnels qui ne se retrouvent plus dans le modèle d'affaires des grandes institutions ou pensent que l'intérêt de leurs clients nécessite une approche plus indépendante et sur mesure. D'autres professionnels ont simplement fait les frais d'une restructuration de personnel et décidé de redémarrer sous le label

«family office» au sein d'une petite structure avec l'ambition de se différencier en se concentrant sur un nombre restreint de familles et de marchés à couvrir. Enfin, plusieurs sociétés de trust ont étendu leurs activités à des services de type family office afin de réduire leur dépendance aux prestations fiduciaires traditionnelles et d'attirer une clientèle plus haut de gamme. Ces évolutions nous amènent à faire un constat : le marché du family office en Suisse est fragmenté et en pleine mutation. Il recouvre une multitude d'organisations de taille et de services à géométrie variable. Il est vrai que l'étendue des prestations susceptibles d'intéresser les grandes fortunes est sans limite et crée ainsi beaucoup d'opportunités. De la stratégie d'allocation d'actifs et de gestion de portefeuilles, à la surveillance prudentielle et à la consolidation globale des actifs financiers et non-financiers ainsi que du reporting à la famille, en passant par l'assistance administrative, juridique et fiscale, sans oublier la gouvernance familiale, la gestion des risques en tout genre, la planification successorale et la philanthropie... Le sujet est vaste !

Mais le label family office n'est pas la panacée. Certaines sociétés y ont recours pour enjoliver des prestations qui, en réalité, se résument à de la gestion de fortune classique. En outre, le marché devient très compétitif et l'environnement de plus en plus complexe. Les services de gestion ou de surveillance prudentielle et de consolidation des avoirs financiers sont considérés comme des services de base. La vraie valeur ajoutée aujourd'hui aux yeux des familles se retrouve dans des domaines en forte évolution, qui requièrent souvent des compétences additionnelles et une certaine taille critique en interne. Il est notamment fondamental pour le family office d'avoir une connaissance approfondie des structures de détention patrimoniale et de la fiscalité applicable aux différents membres des familles qui se retrouvent à des degrés divers dans ces structures, soit en tant que constituant, soit en tant que bénéficiaire. Un équilibre délicat doit être trouvé entre le souci légitime de respect de la confidentialité des données et des affaires de la famille, et le besoin de conformité fiscale. Chaque membre de la famille doit être au clair sur ses obligations déclaratives éventuelles ou de paiement de l'impôt en cas de distribution. La stratégie d'investissement devient aussi plus sophistiquée. La capacité du family office à iden-

tifier des opportunités d'investissement directes par le biais de coopérations et de co-investissements («club deals») avec d'autres familles ou des maisons spécialisées dans le private equity, est aussi essentielle. S'ensuit un processus robuste de diligence et d'analyse des risques desdits investissements et enfin leurs structurations juridiques et financières. Les familles cherchent aussi à se décharger de l'administration journalière de leur patrimoine afin qu'elles puissent se concentrer sur la gestion des entreprises et des investissements familiaux. Enfin, les familles fortunées, en particulier celles en provenance de pays à forte instabilité politique et sociale, vont souhaiter du conseil en matière de protection des membres de la famille et des biens, ainsi qu'en gestion de crise. Ces familles sont en effet la cible privilégiée des médias et du crime organisé. Elles font aussi l'objet de nouvelles formes de menace comme les cyber-attaques, dans un contexte général où l'exigence de transparence est érigée en dogme. La panoplie des services intégrés dans l'offre d'un family office reflète souvent l'ADN et les compétences mais également les limites de l'expérience de leurs dirigeants-fondateurs. Il est donc important pour les familles en recherche de ce type de services d'identifier ses besoins au préalable et de sélectionner son family office en conséquence. Les prestations qui ne seront pas considérées comme étant critiques, pourront faire l'objet d'un outsourcing. \

AND SOMETIMES WE SLEEP...

CRÉA VANKSEN

ORANGE

GRANDOPTICAL

DANONE

FISKARS

NESTLÉ

PUREVIA

BIC

CITROËN

FANTA

HEINEKEN ENTREPRISE

ROCHAS

PLAYSTATION

L'ORÉAL

vanksen
Agence de communication digitale native

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

FAMILY-OFFICE : TENDANCES

PAR STÉPHANIE DE MESTRAL,
responsable des services de family office, Pury Pictet Turrettini & Cie

Suite aux récentes crises ayant touché le monde bancaire et la révélation de nombreux conflits d'intérêts qui ont conduit à une perte de confiance chez les clients, la nécessité de tendre vers plus de transparence se fait plus que jamais sentir aujourd'hui : transparence des coûts de gestion, d'exécution, de dépôt ; indépendance et objectivité dans le conseil. Les family-offices sont en ce sens précurseurs puisque leur taille leur permet d'avoir accès à un service, à une plateforme opérationnelle et à des conditions institutionnels. C'est une tendance qui va s'accroître dans les années à venir. Cela ne veut pas dire cependant que l'approche private banking traditionnelle n'aura pas son rôle à jouer. Au contraire, le degré de personnalisation demandée par les family-offices obligera les banques de plus en plus à se structurer au sein de leur entité de gestion de fortune en centres de compétences donnant accès aux métiers de la banque réservés jusqu'alors aux institutionnels.

Une autre tendance est la place grandissante des multi family-offices. Que ce soit dans le cas d'individus ou de familles fortunés n'ayant cependant pas les ressources ni la taille critique pour mettre en place leur propre bureau et souhaitant bénéficier des échanges d'expériences

LA NÉCESSITÉ DE TENDRE VERS PLUS DE TRANSPARENCE SE FAIT PLUS QUE JAMAIS SENTIR AUJOURD'HUI

qu'offre l'interaction avec des pairs et de l'appui d'un professionnel de confiance pour interagir avec les banques et structurer l'approche d'investissement. Ou dans le cas de single family-offices ayant développé des compétences de gestion pouvant être offertes à d'autres familles et/ou souhaitant mutualiser leurs coûts de fonctionnement.

Un facteur de succès sera la capacité de ces multi family-offices à suivre leurs clients sur le long terme, à travers les générations, et donc de faire preuve d'une stabilité forte.

En ce qui concerne l'allocation d'actifs et les choix d'investissement, les family-offices continueront d'allouer une part non négligeable de leur patrimoine au private equity. À l'instar des fonds souverains et autres acteurs institutionnels, ils participeront de plus en plus aux nouvelles opportunités d'investissement notamment créées par la désintermédiation s'étant accentuée après la crise de 2008, telles que la dette privée et les co-financements.

De manière grandissante, ces opportunités seront identifiées dans différentes parties du monde, et dans des zones qualifiées de « marchés frontières », ce qui exigera d'établir des relais d'information et de communication et de s'appuyer sur un network fortement international.

Afin d'avoir accès à ces opportunités souvent moins liquides et demandant une expertise pointue, il se posera alors la question de savoir si ces familles devront mettre en place un véhicule qualifié de professionnel ou, de manière à s'assurer de garder le contrôle au sein de la famille, de s'enregistrer comme acteur professionnel pour siéger, par exemple, aux côtés de leurs conseils au board d'un fonds spécialisé de type SIF.

Enfin, l'une de mes convictions fortes est le rôle de la finance durable et l'intérêt que lui portent aujourd'hui, et qui devrait se renforcer encore à l'avenir, les family-offices. La finance durable, en tant que vecteur de rentabilité financière éprouvée mais aussi, à travers les valeurs qu'elle véhicule, comme relais de cohésion familiale, sera de plus en plus considérée comme partie systématique de l'allocation d'actifs. \



LONDON CITY AIRPORT, L'UNIQUE AÉROPORT RÉELLEMENT SITUÉ À LONDRES

LONDON CITY AIRPORT (LCY) EST UN AÉROPORT PRINCIPALEMENT D'AFFAIRES QUI OFFRE UN GAIN DE TEMPS NON NÉGLIGEABLE PAR RAPPORT AUX AUTRES AÉROPORTS AUTOUR DE LONDRES. CECI GRÂCE À SA SITUATION IDÉALE ET À SA CONNEXION OPTIMALE AU CENTRE DE LA VILLE PAR SES TRANSPORTS PUBLICS.



Aucun autre aéroport n'offre des connexions aussi rapides que LCY. Il est situé à seulement deux kilomètres du centre des congrès ExCel, cinq kilomètres de la zone financière Canary Wharf, et seulement dix kilomètres du centre de Londres. De plus, il est relié à toutes les stations de métro centrales par la ligne Docklands Light Railway (DLR).

Un aéroport pratique à taille humaine

LCY est non seulement un lieu de confort, mais il offre aussi des temps de transit extrêmement courts grâce à sa taille humaine et son agencement compact. Les passagers en partance accèdent à leur porte d'embarquement en moins de 20 minutes depuis le hall d'entrée de l'aéroport incluant le passage à la sécurité. Lors d'un atterrissage à LCY, il faudra moins de 15 minutes aux passagers pour rejoindre les transports en commun depuis leur sortie de l'avion, leur contrôle de passeport compris dans ce temps. À l'heure actuelle, SWISS et British Airways relient quotidiennement Genève, Bâle, et Zurich à London City Airport.

Un service adapté aux voyageurs d'affaires

En tant qu'aéroport d'affaires, LCY offre un service particulièrement adapté aux voyageurs d'affaires disponible pour tous les passagers. La zone de départ est très moderne et comporte les dernières technologies. Les passagers peuvent s'y détendre dans un environnement agréable. L'aéroport dispose en outre d'offres de services, comme le Wifi et le cirage de chaussures gratuit. Un large choix de prises pour les ordinateurs portables et autres appareils mobiles est également disponible.

Declan Collier, PDG de London City Airport : « Que ce soit au bureau, en réunion, en conférence ou dans un contexte de loisirs avec ses proches, chaque minute gagnée en temps de voyage peut être utilisée au mieux. C'est justement ce qui rend London City Airport si unique et qui incite les voyageurs à revenir, mois après mois, semaine après semaine, ou jour après jour. »



PARVEST EQUITY EUROPE SMALL CAP®

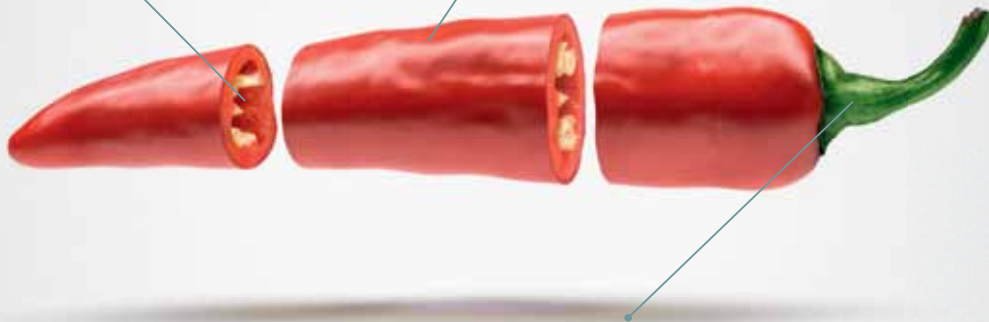
Quand les petits ingrédients relèvent toute votre stratégie d'investissement.

EFFET STIMULANT

Souvent méconnues du grand public, les entreprises qui composent ce fonds sont extrêmement dynamiques. Bien positionnées sur des secteurs de niche ou innovants, elles offrent un fort potentiel de croissance.

GOÛT INTENSE : +23,06 %

Avec un historique de performance convaincant, le fonds affiche un rendement annualisé moyen de +23,06 % net de frais depuis 5 ans*.



RIGOREUSEMENT SÉLECTIONNÉ

Avant de retenir une entreprise, nos experts mènent des investigations très approfondies sur sa solidité financière et le projet d'avenir de son équipe dirigeante.



PARVEST
NE CHERCHEZ PLUS

La valeur des investissements et le revenu qu'ils génèrent peuvent évoluer aussi bien à la hausse qu'à la baisse. L'investisseur est averti que l'offre décrite présente un risque de perte en capital. Aucune garantie ne peut être donnée quant à la réalisation de l'objectif de performance. Les performances ou réalisations du passé ne sont pas indicatives des performances actuelles ou futures. *Source BNPP IP, au 31/12/2013. Part Classic Capitalisation ; les données de performances, calculées en euros, ne tiennent pas compte des commissions et frais perçus lors de l'émission et du rachat des actions. 2009 : 53,23 % ; 2010 : 26,69 % ; 2011 : -14,40 % ; 2012 : 35,05 % ; 2013 : 25,73 %.



BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS

L'asset manager d'un monde qui change

www.parvest.com
[@bnppip_com](https://twitter.com/bnppip_com)

Parvest Equity Europe Small Cap est un compartiment de PARVEST, SICAV de droit luxembourgeois conforme à la directive 2009/65/CE. Cette publicité a été rédigée et est publiée par BNP Paribas Asset Management S.A.S. (BNPP AM)*, un membre de BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP)**. Il est recommandé aux investisseurs de consulter leurs propres conseillers juridiques et fiscaux avant d'investir dans le fonds. Le prospectus, les informations clés pour l'investisseur, les statuts et les rapports annuel et semi-annuel peuvent être obtenus gratuitement auprès du représentant en Suisse, BNP Paribas (Suisse) SA, 2 place de Hollande, 1204 Genève. Le service de paiement en Suisse est BNP Paribas Securities Services, Paris, succursale de Zurich, 16 Selnaustrasse, 8002 Zurich. Les opinions exprimées dans cette publicité constituent le jugement de BNPP AM au moment indiqué et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. *BNPP AM est une SGP agréée par l'AMF sous le n° GP 96002, siège social : 1, boulevard Haussmann 75009 Paris, France, RCS Paris 319 378 832. **BNPP IP est la marque globale des services de gestion d'actifs du groupe BNP Paribas.



EUROPE : LE RETOUR DES PETITES CAPITALISATION

Entretien avec Marvin de Jong, membre de l'équipe multigestion, KCM
par Véronique Bühlmann

LES GÉRANTS ACTIFS SPÉCIALISÉS SUR LE SEGMENT DES PETITES CAPITALISATIONS EUROPÉENNES NE PARVIENNENT PLUS À BATTRE LEURS INDICES DE RÉFÉRENCE. POURQUOI ? C'EST CE QUE L'ÉQUIPE MULTIGESTION DE KEMPEN CAPITAL MANAGEMENT (KCM) S'EST EFFORCÉE DE COMPRENDRE.

L'observation des résultats d'une centaine de gérants fondamentaux spécialistes des petites capitalisations européennes et qui possèdent un historique de performance relativement long invite les spécialistes de la sélection à se poser des questions. Depuis quelques années, ceux qui parviennent à battre l'indice MSCI Europe Small Cap se font de plus en plus rares. Et, cette année encore, à fin août, les trois-quarts d'entre eux ne sont pas parvenus à faire mieux que l'indice.

En outre, les analystes de KCM relèvent que le niveau de sur- ou sous-performance semble être corrélé à la proportion de gérants capables de sur -ou sous-performer. En d'autres termes, plus la proportion de gérants qui sous-performent est élevée, plus la sous-performance sera marquée ! Maigre consolation, les gérants actifs sur le segment des petites capitalisations américaines semblent connaître une évolution similaire. Comment expliquer ce phénomène ?

LA FAUTE AUX BANQUES CENTRALES ?

Depuis la crise de 2008, les banques centrales se sont montrées extrêmement accommodantes. Par conséquent, les liquidités ont afflué, tirant les taux d'intérêt à des niveaux historiquement bas, diminuant ainsi les rendements. En quête de rémunérations satisfaisantes, les investisseurs n'ont eu d'autre choix que celui de prendre davantage de risques. Cette témérité a particulièrement profité aux petites entreprises fortement endettées, dans la mesure où un financement bon marché peut produire une performance attrayante à court terme.

Ce phénomène a été particulièrement marqué depuis 2012. En effet, l'attitude des investisseurs a radicalement changé après que Mario Draghi, le directeur de la banque centrale européenne, a déclaré qu'il ferait tout ce qui est nécessaire pour sauver l'euro. Totalement rassurés par ces propos, les investisseurs se sont rués sur les titres risqués, plus rémunérateurs, et ont délaissé les acteurs plus stables.



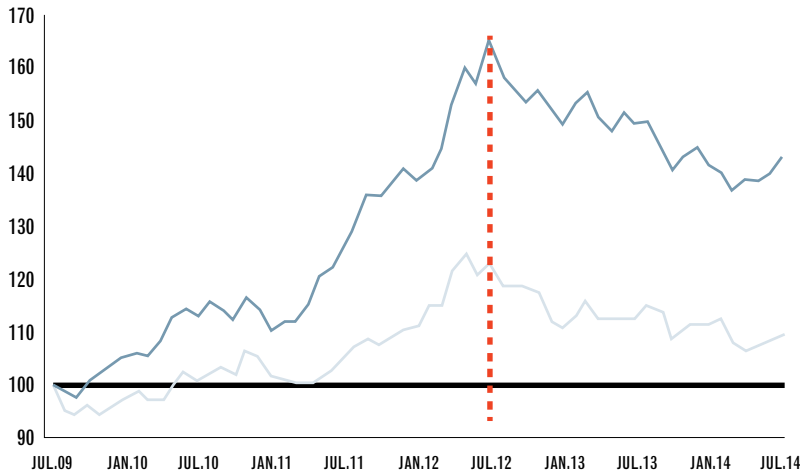
Marvin de Jong

AU RISQUE DE LA QUALITÉ

Or, pour ce qui concerne les gérants de fonds, la majorité d'entre eux se focalise sur les entreprises de qualité, notamment celles qui affichent un bilan solide. Cette approche qui vise à minimiser le risque repose également sur l'observation qu'à long terme les actions de qualité tendent à surperformer, à ceci près

qu'il convient de ne pas « surpayer » cette qualité. Une telle discipline ne pouvait donc que leur nuire dans un marché dominé ces dernières années par des investisseurs obnubilés par la performance et peu préoccupés par les risques que représentent des niveaux d'endettement élevés.

UN EFFET DRAGHI ?

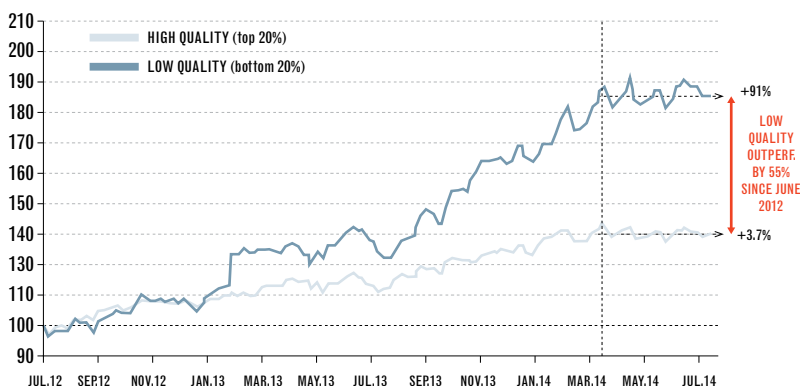


Les entreprises aux bilans les plus solides (faible ratio de dette nette/actifs) et aux rendements des capitaux investis (ROCE) élevés ont sous-performé le marché depuis juillet 2012. Cette tendance s'est poursuivie en 2014 bien que, récemment, la performance relative des entreprises de qualité tende à s'améliorer. Source : Factset, KCM UK

LA SOUS-PERFORMANCE EN IMAGES

Exemple typique du phénomène de sous-performance, Montanaro Asset Management, l'un des gérants en petites capitalisations entré dans la sélection de KCM depuis 2009, a souffert de son biais « qualité » depuis deux ans. Et il le prouve : à partir de son univers composé de quelque 200 titres de qualité, le gérant a élaboré un indice équilibré afin de comparer sa performance à celle du marché européen des petites capitalisations. Parallèlement, il a créé un indice composé des 200 entreprises qui obtiennent les notes les plus basses sur la base de ses propres critères de sélection. Comme le montre le graphique

QUAND LA QUALITÉ SOUS-PERFORME



Indices de qualité petites capitalisations européennes
Source : Montanaro Asset Management, Bloomberg, données au 31.07.2014

ci-contre, les mauvais élèves ont nettement surperformé depuis 2012, l'écart entre mauvaise et bonne qualité tendant toutefois à se réduire depuis mai 2014. Ce résultat a été corroboré par les recherches internes de KCM UK. Autre constat de KCM UK, selon la définition que l'on retient pour la qualité, les performances varient. Cependant, on observe que lorsque la qualité sous-performe, la performance absolue des gérants actifs reste généralement positive. L'exemple le plus marquant de ce phénomène s'est produit en 2009 : alors que presque tous les gérants actifs ont enregistré des résultats inférieurs à ceux de l'indice européen des petites capitalisations, leur performance a été de 49%. Inversement, durant les phases baissières de 2011 et 2008, la plupart des gérants actifs ont surperformé, même si, dans l'absolu, leur performance a été négative.

À LONG TERME, LA QUALITÉ PAIE

Malgré leur sous-performance récente, à long terme, les entreprises de qualité ont fait nettement mieux que le marché dans son ensemble. KCM UK a scindé le marché des petites capitalisations européennes en quatre quartiles, les classant en fonction de leur niveau de rendement du capital investi (RCI) et mesurant leurs rendements sur une base mobile d'une année, puis trois ans. Et, comme le montre le graphique, le premier quartile surperforme à la fois l'univers et les autres quartiles sur la durée. Ce résultat corrobore ceux des analystes de Montanaro qui montrent que, sur les 15 à 20 dernières années, la qualité a fait mieux que le marché dans son ensemble.

Mais il existe des périodes de sous-performance. Cela a été le cas en 2003, lorsque les petites capitalisations ont entamé un fort rallye à partir du point bas de l'éclatement de la bulle internet. Cependant, 12 mois plus tard, cette tendance se renversait, le marché revenant à une évolution basée sur les fondamentaux. De même, les entreprises de qualité ont continué de dégager de bons résultats durant toute la crise de crédit de 2008 pour sous-performer à nouveau durant la période de rallye qui a suivi. Et, depuis juillet 2012, elles connaissent à nouveau une période de

sous-performance, la 3^e en quinze ans. S'il est évidemment impossible de prévoir à quel moment précis la tendance s'inversera, il existe un certain nombre de signes de normalisation, la plupart des gérants estimant d'ailleurs que cette dernière est déjà en cours.

RETOUR INÉLUCTABLE AUX FONDAMENTAUX

La plupart des gérants européens de petites capitalisations estiment aujourd'hui que les entreprises de piètre qualité se traitent à des cours trop élevés. L'inverse est vrai pour les entreprises de qualité, relativement bon marché en comparaison de leurs niveaux historiques. De manière générale, ces dernières se traitent avec des primes par rapport à l'ensemble du marché, le niveau de

prime variant selon les périodes. Or, il est actuellement inférieur à la moyenne, du moins selon certains indicateurs. L'exposition actuelle de Kempen UK qui investit à la fois dans les entreprises de qualité et celles en situations spéciales en fonction des opportunités en termes de valorisations, illustre bien cette situation. En effet, son allocation aux titres de qualité s'est régulièrement accrue ces 12-18 derniers mois. L'équipe de gestion ayant trouvé de plus en plus d'opportunités dans ce segment, la qualité pèse aujourd'hui un poids prépondérant dans son portefeuille, une répartition que le gérant ne prévoit pas de modifier dans un futur proche.

Vu le nombre d'entreprises qui se traitent aujourd'hui à des cours qui ne reflètent pas leurs différences en termes de qualité de leurs fondamentaux, il s'agit d'une véritable aubaine pour les gérants actifs du secteur des petites capitalisations. Dans ce contexte, concluent les analystes de KCM, l'essentiel est de savoir faire preuve de patience, d'éviter les paris spéculatifs à court terme et de privilégier une approche à long terme basée sur l'analyse fondamentale. À terme, le marché saura distinguer le bon grain de l'ivraie ! \



Il n'y a pas qu'une seule équipe.
Il n'y a pas qu'une seule PME.

Comme chaque entreprise est unique, nous vous offrons des solutions d'assurance sur mesure afin de vous prémunir contre les conséquences financières des absences dues à la maladie ou à un accident.

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



CSS
Assurance



DE L'ATTRAIT DES MARCHÉS EUROPÉENS



LOUIS BERT, Directeur général délégué aux gestions
Dorval Finance*



MATHILDE GUILLEMOT-COSTES, analyste financier
Dorval Finance*



SOPHIE CHAUVELLIER, gérante allocations d'actifs
Dorval Finance*

*Dorval Finance est une filiale de gestion de Natixis Asset Management, distribué par Natixis Global Asset Management. Les analyses et les opinions exprimées ici sont destinées aux investisseurs qualifiés, représentent les opinions de l'auteur, sont valides à la date du 30.10.2014 et peuvent faire l'objet de modifications.

DANS UN CONTEXTE DE REPRISE MONDIALE PORTÉE PAR LES ÉTATS-UNIS, LA SITUATION EUROPÉENNE APPARAÎT EN DÉCALAGE. LA CROISSANCE ATTENDUE TARDE À SE MATÉRIALISER ET LA QUESTION DÉFLATIONNISTE EST AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS. DANS CE CONTEXTE, QUELS THÈMES D'INVESTISSEMENT SONT À PRIVILÉGIER ?

Rappelons, en préambule, que la zone euro sort à peine d'une double récession due à une crise souveraine majeure et, dans ce cadre, l'action de la Banque centrale européenne a été déterminante et s'accroît. La BCE a ainsi annoncé la mise en œuvre d'achats d'actifs ciblés qui la conduiront à augmenter son bilan de moitié, ce qui peut être considéré comme un « quantitative easing » à l'eurozone. La vocation de ces opérations est d'apporter des sources de financement à l'économie et notamment aux petites et moyennes entreprises, créatrices d'emplois.

Parallèlement, le résultat des stress-tests des banques a fait apparaître des besoins en capitaux limités et la majorité des grandes banques sont dorénavant correctement capitalisées et en mesure de reprendre une politique d'octroi de crédits plus expansionniste. En zone euro, les banques apportent 80% des financements à l'économie, le passage de cette étape était donc critique. Les conditions semblent réunies pour un redressement progressif de l'activité jusqu'à atteindre une croissance potentielle comprise entre 1% et 1,5% en 2015.

VERS LE RATTRAPAGE

Dans un environnement de taux bas et donc de coût du capital faible, l'investissement en actions reste un vecteur de performance à moyen terme. Les événements géopolitiques récents et la volatilité qui en résulte, justifient toutefois une approche pragmatique et réactive, voire flexible. Si l'on considère les valorisations, l'Europe affiche une décote de 15% de l'Eurostoxx50 vis-à-vis du SP500 (au plus haut historique) pour 2014, pour des croissances respectives de bénéfices à 3,5% et 4,5%. Pour 2015 la décote est encore plus forte (18%) alors que la croissance des bénéfices est attendue à 12% en Europe contre 8% aux États-Unis. Le potentiel de rattrapage ne semble pas épuisé et reste significatif sur les marchés actions européens.

En Europe les résultats des sociétés pour le troisième trimestre 2014 ont montré une certaine résistance. Bien que peu de sociétés aient créé de surprise positive de nature à relever leurs anticipations de croissance pour 2014 et 2015, il n'y a pas eu non plus d'avertissements significatifs sur les sociétés industrielles, ce qui pouvait être craint par les investisseurs après les chiffres de production allemande décevants de l'été.



PRISMINVEST

Votre partenaire pour vos investissements

Pays émergents

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



Quotidien
Kiosque / Abonnement



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



6 parutions
Kiosque / Abonnement



11 parutions
Kiosque / Abonnement



6 parutions
Kiosque / Abonnement



7 parutions
Kiosque / Abonnement



2 parutions
Abonnement



4 parutions
Kiosque / Abonnement

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



Recherchez: agefi-geneve

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

VIGILANCE SUR CERTAINS SECTEURS

Il faut toutefois être vigilant sur certains investissements à l'instar du secteur pétrolier et minier, ainsi que les secteurs réglementés (télécoms, énergie...). Les sociétés pétrolières intégrées et sociétés de service ont subi un recul significatif de leurs résultats et n'entrevoient pas d'amélioration de la conjoncture. Dans un environnement de croissance mondiale de l'ordre de 3%, la Chine se stabilisant autour de

« LE POTENTIEL DE RATTRAPAGE RESTE SIGNIFICATIF SUR LES MARCHÉS ACTIONS EUROPÉENNES ».

7%, la demande de pétrole n'est plus en accélération alors que l'offre devient plus abondante du fait du pétrole de schiste aux États-Unis et des pays du Moyen-Orient moins enclins à baisser leur production pour soutenir les cours du pétrole. Face à ce nouvel équilibre mondial du pétrole à trouver, nous préférons nous concentrer sur les cinq thématiques cross-sectorielles et géographiques présentées ci-dessous.

UN BON POTENTIEL SUR D'AUTRES

Depuis la crise de 2008, les groupes bancaires européens ont nettoyé et renforcé leurs bilans pour répondre aux exigences de fonds propres sous Bâle 3 (BNP, Intesa). Les tests AQR ont permis d'identifier celles ayant besoin d'être recapitalisées, ce qui amènera encore sans doute à la consolidation du secteur. Les banques vont aussi profiter des actions mises en place par la BCE : T-LTRO et les rachats d'ABS, permettant une reprise du crédit et des PME en particulier. L'activité va donc se normaliser, ainsi que la génération de trésorerie et donc de dividendes versés. Pour 2015, les anticipations de croissance des résultats sont les plus élevées sur ces valeurs à près de +27% de croissance des bénéfices, après +13% en 2014.

L'évolution de la parité EUR/USD est favorable aux sociétés européennes qui réalisent une partie de leur activité aux États-Unis et profitent du dynamisme de la croissance d'un pays dont le PIB a progressé de 3,5% en

rythme annualisé au troisième trimestre. Les sociétés qui ont été pénalisées par l'euro fort sur leur structure de coûts vont regagner en compétitivité grâce au renforcement du dollar. Ces sociétés sont concentrées sur les secteurs technologiques (AMS, Infineon), pharmaceutique (Sanofi, Novartis), aéronautique (MTU, Zodiac), luxe (Pandora).

Les ruptures technologiques, vecteur de croissance pour l'économie, profitent aux sociétés innovantes. La 3D, l'électronique, l'automatisation... gagnent tous les domaines, de la conception des produits (Dassault Systèmes, SAP), à la fabrication (ASML, Be Semiconductors), aux produits finaux aux consommateurs - télécoms, voitures, électroménager, domotique (Dialog Industries).

Des bilans assainis et le coût de l'argent très faible, encouragent aussi les entreprises à étendre leur périmètre d'activité sur le plan géographique ou de compétences. Nous privilégions les sociétés prédatrices, c'est-à-dire

« POUR 2015, LE SECTEUR BANCAIRE AFFICHE LES ANTICIPATIONS DE CROISSANCE DES RÉSULTATS LES PLUS ÉLEVÉES ».

ayant les ressources financières et humaines, avec de bons managers capables d'intégrer ces opérations (Téléperformance, Norbert Dentressangle).

Les taux souverains atteignant des planchers jamais connus en Europe, il est difficile de trouver des actifs rémunérateurs. De ce fait, les sociétés distribuant un dividende significatif sont intéressantes, en veillant néanmoins à ce que leur activité ne soit pas déstabilisée par des facteurs extérieurs qui pourraient remettre en cause leur génération de flux de trésorerie (pétrole, réglementation, fin de brevets...).

CINQ THÉMATIQUES À PRIVILÉGIER

1. Les groupes bancaires qui ont nettoyé et renforcé leurs bilans
2. L'évolution favorable de la parité USD/EUR
3. Les innovateurs qui bénéficient des ruptures technologiques
4. Les prédateurs
5. Les entreprises qui offrent des dividendes élevés



LES ATOUTS DES PETITES CAPITALISATIONS EUROPÉENNES



DAMIEN KOHLER, CIO actions européennes de petite et moyenne capitalisation, BNP Paribas Investment Partners

ALORS QUE CERTAINS PAYS D'EUROPE PEINENT ENCORE À AVANCER SUR LE CHEMIN DE LA REPRISE, DE NOMBREUSES PETITES ENTREPRISES PILOTÉES DE MANIÈRE ENTREPRENEURIALE DÉMONTRENT LEUR CAPACITÉ À SE DÉVELOPPER ET À S'ADAPTER PLUS RAPIDEMENT ; CE QUI LEUR PERMET DE PRÉSENTER UN EXCELLENT HISTORIQUE DE PERFORMANCES AJUSTÉES DU RISQUE.

En Europe, on a l'habitude de dire que les small caps présentent des capitalisations boursières maximales de 3 milliards d'euros et qu'elles représentent près de 15% de la capitalisation boursière (ajustée du flottant) des marchés boursiers de la région. Selon la théorie financière, malgré une volatilité plus élevée, les small caps des pays développés devraient surperformer les grandes capitalisations (large

caps) sur le long terme. Eugene Fama, lauréat du prix Nobel d'économie en 2013, et Ken French sont les pères de ce qui est considéré comme l'étude de référence prouvant que sur le long terme les petites capitalisations ont invariablement tendance à surperformer les actions des grandes entreprises. D'autres travaux de recherche menés selon des angles d'analyse différents aboutissent à la même

**LES PETITES
CAPITALISATIONS
ONT GÉNÉRÉ
DES PERFORMANCES
ANNUALISÉES LARGEMENT
SUPÉRIEURES À CELLES
DES GRANDES
CAPITALISATIONS**

conclusion. Cette tendance semble générale et seules de rares exceptions viennent l'invalider, comme l'a montré une étude d'Elroy Dimson et de Paul Marsh, deux universitaires de la London Business School. Quand le cas se présente, il semble que cela soit dû à la prédominance d'oligopoles locaux qui ne laissent aucune possibilité d'existence aux plus petites entreprises, comme au Mexique ou en Malaisie.

Les performances historiques montrent en effet que les petites capitalisations ont généré des performances annualisées largement supérieures à celles des grandes capitalisations et de l'indice Monde, avec une volatilité très légèrement supérieure. Autrement dit, non seulement leurs performances absolues sont plus élevées, mais leurs performances corrigées du risque (mesurées par le ratio de Sharpe par exemple) sont également supérieures (cf. graphique 1).

PERFORMANCES ANNUALISÉES SUR 15 ANS VS ÉCART-TYPE ANNUALISÉ SUR 15 ANS (EN USD)			
CLASSE D'ACTIFS	PERFORMANCES ANNUALISÉES SUR 15 ANS (%)	ÉCART-TYPE ANNUALISÉ SUR 15 ANS (%)	RATIO DE SHARPE SUR 15 ANS
SMALL CAPS (RUSSELL 2000)	8,36 %	20,66 %	0,30
LARGE CAPS (S&P 500)	4,61 %	15,32 %	0,16
ACTIONS MONDE (MSCI WORLD)	4,34 %	15,99 %	0,13

Source : BNP Paribas au 31.1.2014. Indices utilisés : Petites capi. – Russell 2000, Grandes capi. – S&P 500, Monde – MSCI World. Les performances passées ne sauraient préjuger des résultats à venir

Comment s'explique la surperformance à long terme des petites capitalisations ?

Sur le long terme, la croissance des chiffres d'affaires et des bénéfices est le principal moteur de performance des actions. Elle est généralement plus soutenue pour les petites capitalisations que pour les grandes. Ceci s'explique en partie par le fait que les petites capitalisations investissent proportionnellement davantage que les grandes capitalisations. Par exemple, le ratio des dépenses de recherche et de développement par rapport aux ventes est souvent plus élevé pour les petites que pour les grandes capitalisations. De nombreuses entreprises possédant ce profil peuvent saisir des opportunités sur de nouveaux marchés et s'adapter rapidement à l'évolution des tendances, une capacité qui se reflète par la suite dans l'accélération de la croissance de leur chiffre d'affaires et de leurs bénéfices.

	MSCI EUROPE SMALL CAP	MSCI EUROPE	MSCI USA	MSCI WORLD
RENDMENT DU DIVIDENDE (%) (MÉD. 12 MOIS À VENIR)*	3,1	3,8	2,1	2,7
COURS/BÉNÉFICE (MÉD. 12 MOIS À VENIR)*	13,9	13,5	15,9	14,3
VALEUR D'ENTREPRISE/EBIT (MÉD. 12 MOIS À VENIR)*	11,2	10,9	10,8	10,5
COURS/VALEUR COMPTABLE (MÉD. 12 MOIS À VENIR)*	1,6	1,6	2,5	1,9
CROISSANCE DES BÉNÉFICES (2014, 2015, 2016)**	15,2	7,8	11,9	10,9
CROISSANCE DES DIVIDENDES (2014, 2015, 2016)**	12,9	8,7	13,2	11,2

* Med NTM : la médiane sur les 12 mois à venir

** FY0,1,2 : sur les deux années à venir (année fiscale 0,1,2)

L'environnement actuel est-il favorable aux small caps européennes ?

Les inquiétudes concernant la crise dans la zone euro ont presque disparu ; les institutions européennes en sont sorties plus solides, voire parfois renforcées par des nouveaux pouvoirs (par exemple l'attribution de la supervision bancaire à la BCE). Les développements de ce type tendent à conforter l'idée que la crise est passée. D'ailleurs, les marchés des pays périphériques de la zone euro ont même vu leurs rendements obligataires chuter, quelquefois à un plancher record, ce qui est de bon augure pour les investisseurs. Ainsi, dans un contexte de redressement disparate des indices PMI, au sein d'une région où la principale banque centrale se tient prête à contrer le risque déflationniste en partie à l'aide d'une politique monétaire accommodante, les petites capitalisations européennes devraient être les principales bénéficiaires de la normalisation de la croissance.

On s'attend en outre à ce que les taux de croissance des bénéfices et des dividendes des small caps européennes soient plus soutenus que ceux de la plupart des autres marchés actions des pays développés. Parallèlement, leurs valorisations (cf. ratios cours/bénéfice du graphique 2) sont globalement proches de celles des marchés actions développés, et inférieures à celles du marché américain. Sur la base de ces indicateurs, les petites capitalisations européennes semblent donc plus attractives que la plupart des autres marchés actions développés.

Comme je l'ai précisé, compte tenu du rebond (certes modeste) de la croissance en Europe, les grandes entreprises pourraient être séduites à l'idée de se repositionner à l'intérieur des frontières européennes au travers d'acquisitions de small caps européennes. En effet, la conjoncture économique nous semble assez propice aux fusions-acquisitions à ce stade du cycle économique. \



QUEL MODÈLE POUR LA FRANCE ?



MOURTAZA ASAD-SYED, président de l'Investment Strategists Association of Geneva (ISAG)

LA NOMINATION D'UN MINISTRE DE L'ÉCONOMIE NÉ EN 1977 DÉMONTRE QU'IL Y A AUJOURD'HUI UNE TRANSITION MAJEURE EN FRANCE : LES BABY-BOOMERS PASSENT LE RELAIS À LA GÉNÉRATION SUIVANTE, LES X. AU REGARD DE LA DETTE ASSOCIÉE, CES DERNIERS S'INTERROGENT SUR LA PÉRENNITÉ DU « MODÈLE FRANÇAIS »... IL EST DONC INTÉRESSANT DE DÉFINIR CE QUI APPARAÎT COMME LA CONTRADICTION INTERNE DE CE MODÈLE. CAR AJOUTER UNE ÉNIÈME CONTRIBUTION AU GRAND RECENSEMENT DES PROBLÈMES DU VOISIN N'AURAIT PAS GRAND INTÉRÊT, VU L'AMBIANCE DE « FRENCH BASHING » GÉNÉRALISÉ.

Le débat politique est figé depuis longtemps par les idéologies et les stratégies clientélistes. Et, durant les 40 dernières années, chaque idéologie a expérimenté ses remèdes pour des résultats similairement mauvais puisque le taux de chômage n'est jamais redescendu durablement au-dessous de 8%, un niveau pourtant atteint par la majorité des économies comparables sur cette période. Les causes profondes du « mal français » ne sont donc pas correctement ni volontairement identifiées.

QUELLE EXCEPTION ?

Il serait néanmoins trop facile de blâmer les « politiques » qui ont consciencieusement géré leur fonds de commerce idéologique avec un électorat qui a systématiquement reporté sur les générations suivantes les décisions sacrificielles en s'imaginant un statut d'exception permanent. En 2009 par exemple, la récession en France étant moins marquée que chez ses partenaires, on avait alors vanté le « modèle français » : une économie diversifiée, des ménages peu endettés, une stratégie peu mercantile, etc.

Or, la croissance de cette économie est nulle depuis 3 ans, le PIB est identique à celui d'il y a 7 ans, le chômage a grimpé de trois points et le pouvoir d'achat médian a baissé. La réalité du « modèle » est donc peu glorieuse puisque, comme dans les années 1930, la France résiste mieux en raison de son retard industriel, de sa faible intégration au commerce international et de sa moindre exposition aux moteurs de la croissance mondiale ?

BESOIN DE MODÈLES COHÉRENTS

La performance économique d'un pays sans industrie extractive est fonction du capital humain et de son taux d'utilisation. En 2014, 77% des Allemands en âge de travailler sont actifs et employés contre seulement 70% des

Français : difficile d'être compétitif avec 10% de capacité en moins ! Remobiliser la population active est donc une priorité stratégique en France. Cela permettrait de rééquilibrer les comptes publics et sociaux et, mécaniquement, d'améliorer la compétitivité par une moindre charge de redistribution portée par la collectivité. En effet, au sein de l'OCDE, les taux de chômage ont baissé depuis la crise dans deux types d'économies : les flexibles, à faible protection sociale (US, GB, Irlande) au prix d'une inégalité accrue, et les continentaux qui affichent un taux de chômage des jeunes historiquement bas grâce à des politiques dirigistes dans l'éducation secondaire (Allemagne, Suisse). Il faut donc choisir...

Toutefois, si la flexibilité du marché du travail semble être une condition suffisante pour un ajustement du chômage, ce n'est pas forcément une condition nécessaire. La réforme allemande qui a porté ses fruits durant la décennie passée ne s'est pas appuyée sur une déréglementation massive du marché du travail, au contraire. Par exemple, l'emploi des jeunes s'est trouvé plus

**REMOBILISER
LA POPULATION ACTIVE
EST UNE PRIORITÉ
STRATÉGIQUE EN FRANCE.
CELA PERMETTRAIT DE
RÉÉQUILIBRER LES COMPTES
PUBLICS ET SOCIAUX
ET, MÉCANIQUEMENT,
D'AMÉLIORER
LA COMPÉTITIVITÉ.**

encadré avec la participation obligatoire des entreprises et partenaires sociaux (programme d'apprentis, etc.). De même, le coût du travail ne semble pas une barrière insurmontable comme le démontre l'industrie suisse avec le salaire horaire le plus élevé au monde, phénomène aggravé par une appréciation de 20% du franc suisse depuis 2008. La qualité de la main-d'œuvre et l'adéquation de la formation avec les besoins de l'industrie sont unanimement reconnues comme facteurs de succès des économies allemande et suisse.

LE RÊVE DE LA 3^E VOIE

La France est souvent indécise : de 1945 à 1975 elle a fait cohabiter une société libérale et un autoritarisme d'état, une économie de marché et une planification centralisée. Elle s'est finalement décidée, au lendemain de la crise, pour la société libérale et l'économie de marché. Depuis, elle maintient un modèle intermédiaire entre anglo-saxon et rhénan. Ce modèle républicain « libéral mais égalitaire » n'est pas viable.

**SI LA FLEXIBILITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL
SEMBLE ÊTRE UNE CONDITION SUFFISANTE
POUR UN AJUSTEMENT DU CHÔMAGE, CE N'EST
PAS FORCÉMENT UNE CONDITION NÉCESSAIRE,
COMME LE MONTRE L'EXEMPLE ALLEMAND.**

En effet, il comporte d'un côté, un système éducatif libéral qui croit à l'équilibre de marché via l'adéquation parfaite des choix d'orientation professionnelle des élèves et des besoins des entreprises et, de l'autre, un système égalitaire de protection sociale fort mais coûteux qui n'est financièrement viable qu'en situation de chômage bas et surtout de non-persistance du chômage des jeunes.

Or, un système éducatif libéral est efficace si le marché du travail est flexible et peut atteindre un équilibre de prix qui satisfait offre et demande. Il implique de fortes variations des salaires et du taux d'emploi ainsi que d'importantes différences de salaire entre les filières. L'information qui en découle permet aux cohortes montantes de choisir leur voie avec discernement afin d'éviter les filières surchargées et dévalorisées et de privilégier les filières « rentables », l'équilibrage s'effectuant via la sensibilisation ex ante aux conséquences économiques des décisions d'orientation scolaire.

À l'inverse, un système de protection sociale fort ne peut fonctionner que si le chômage moyen reste bas et que la jeunesse est intégrée d'office à l'entreprise. Le système éducatif est alors entièrement orienté vers les besoins économiques, sans marge de « papillonnage intellectuel » pour la jeunesse. Sans surprise les pays dont l'éducation secondaire est dominée par les filières d'apprentissage (par exemple l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche, la Hollande, etc.) affichent le taux d'emploi des jeunes, la proportion de PME/PMI et un poids de l'industrie les plus élevés au sein de l'OCDE.

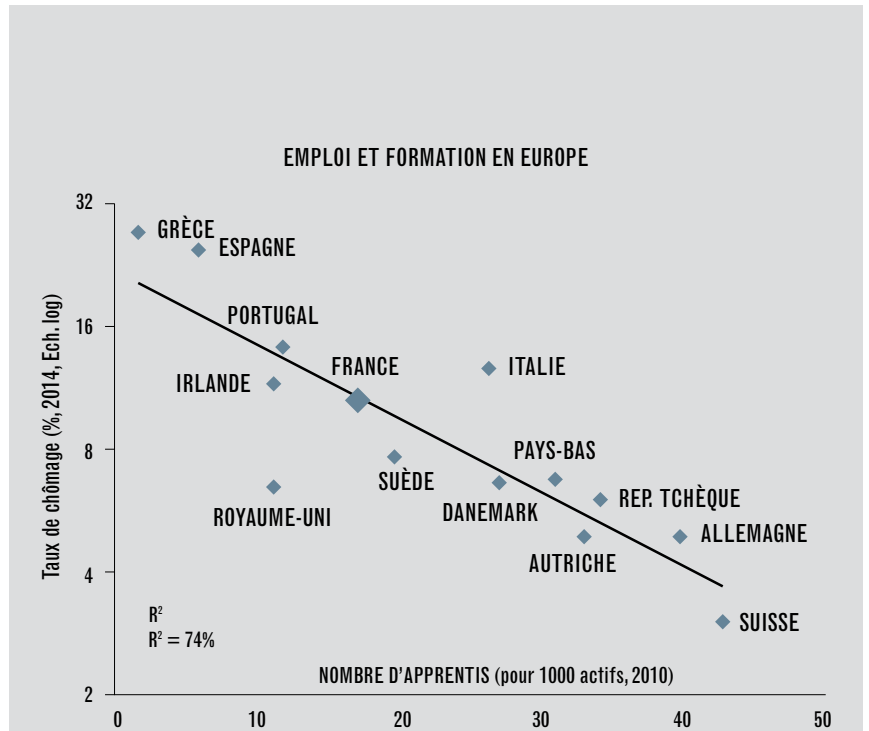
LA DÉMOGRAPHIE POURRAIT DEVENIR UN POIDS

La France possède le plus grand gisement de population en Europe avec 800 000 naissances par an (vs. 680 000 en Allemagne). Or, il n'est pas certain que cet avantage démographique soit synonyme de prospérité car, pour former cette nouvelle jeunesse, le système éducatif est médiocre selon toutes les comparaisons internationales pour la moyenne comme pour l'élite.

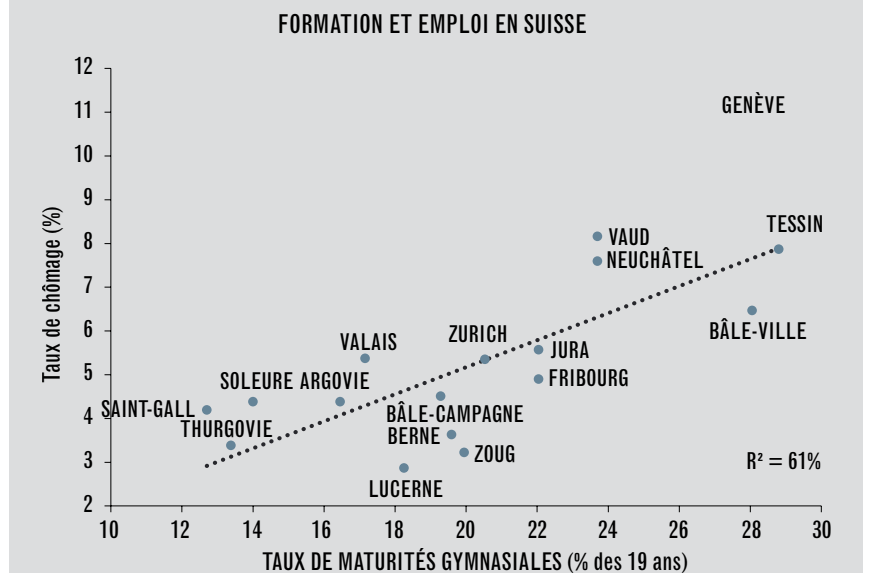
Chaque année 120 000 jeunes sortent à 19 ans sans qualification et les filières universitaires les plus peuplées (lettres, sciences humaines, etc.) possèdent les taux d'emploi les plus faibles. Au niveau individuel, le taux d'employabilité d'un actif durant sa vie sera fonction de son employabilité passée et en particulier celle de son début de carrière. En bref, un actif avec

LES PAYS DONT L'ÉDUCATION SECONDAIRE EST DOMINÉE PAR LES FILIÈRES D'APPRENTISSAGE AFFICHENT LE TAUX D'EMPLOI DES JEUNES, LA PROPORTION DE PME/PMI ET UN POIDS DE L'INDUSTRIE PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS AU SEIN DE L'OCDE

une entrée difficile dans le monde du travail conservera toute sa vie une probabilité plus haute d'être sous-employé. Cela se retrouve au niveau national, les pays où les jeunes étaient les moins bien employés il y a 10 ans sont tous parmi ceux qui ont des taux de chômage élevés aujourd'hui. Les records accumulés du chômage des jeunes en France vont d'ores et déjà créer une persistance de sous-emploi pour une génération X déjà sacrifiée. Pour la suivante, il n'est pas trop tard. \



Sources : Eurostat, LSE (The State of Apprenticeship in 2010), OCDE, calculs de l'auteur



INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.
LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

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

App Store

BRAFA

ART FAIR

24 JAN-01 FEB 2015

TOUR & TAXIS / BRAFA.BE

BRUSSELS



GUEST OF HONOUR: THE BELGIAN COLLECTOR BY THE KING BAUDOIN FOUNDATION

DELEN

PRIVATE BANK



LE PRIVATE EQUITY, OU L'ART DE L'EFFICIENCE DANS L'INEFFICIENCE



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

Elisa Bardièra

LES MARCHÉS EFFICIENTS ONT CECI DE RASSURANT POUR LES INVESTISSEURS QU'ILS PERMETTENT, À UN NIVEAU DE RISQUE DONNÉ, D'ESPÉRER UNE CERTAINE PERFORMANCE. UN RISQUE MODÉLISABLE ET MESURABLE VIA UNE SÉRIE D'INDICATEURS DONT LA LECTURE PERMET À L'INVESTISSEUR DE PRENDRE SA DÉCISION.

LA PRISE DE RISQUE : UNE OPTION DE MOINS EN MOINS RENTABLE SUR LES MARCHÉS EFFICIENTS...

Ce monde serait parfait si l'offre rendement/risque permettait de pouvoir opter pour des choix d'investissement réellement discriminants. Or ce n'est pas le cas : les marchés actions, bien que censés être performants, sont bien loin aujourd'hui d'offrir des performances attractives en rapport avec le risque associé.

Augmenter le niveau de ce dernier revient à se positionner sur des fonds sectoriels, ou synthétiques : le risque s'accroît effectivement de manière significative (qu'il soit mesuré par la volatilité, risque systémique...) pour une performance additionnelle relativement peu importante, quand elle n'est pas négative. En somme, le risque ne paie pas, ou si peu, quand il ne dégrade pas le rendement entraînant un changement de paradigme chez les investisseurs

Dès lors que l'investisseur souhaite des rendements élevés, il doit alors changer sa logique et considérer des marchés inefficients. Cette évolution n'est pas simple : la perception du risque est différente (souvent géopolitique), les paramètres usuels de prise de décision ne sont pas toujours présents, les environnements présentent des caractéristiques non usuelles... C'est à une véritable évolution de sa réflexion stratégique que l'investisseur doit faire face.

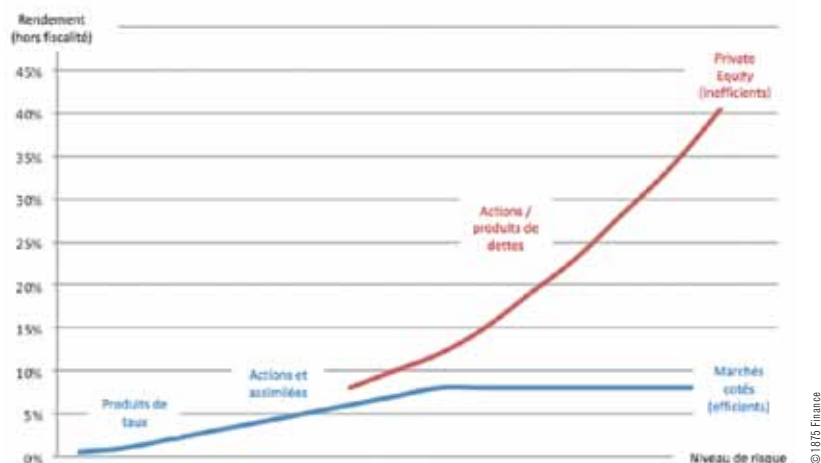
LE PARI DE L'INEFFICIENCE,
OU LA NOUVELLE STRATÉGIE
D'INVESTISSEMENT

Les marchés inefficients étant difficilement modélisables (peu de théoriciens les ont considérés, les modèles mathématiques traditionnels ne sont pas adaptés), l'expression du risque est mal appréhendée et bien souvent mal exprimée. Et pourtant, à des niveaux de risques objectifs équivalents, les rendements proposés seront sans commune mesure avec ceux offerts sur les marchés efficients : 20, 40, 60 % sont des performances habituelles... Ici le risque paie confortablement, ce qui est la base de tout investissement...

Il semble ainsi pertinent pour l'investisseur de jouer, sur une partie de son allocation, le pari de l'inefficience. Parmi les outils et véhicules

proposés, le private equity est une forme d'investissement adaptée aux investisseurs qui souhaitent accéder aux marchés inefficients. Ce terme, désormais à la mode depuis qu'il est synonyme de rendements, cache en réalité de nombreuses situations qui ne présentent pas forcément le même intérêt pour l'investisseur.

LE GRAPHIQUE CI-APRÈS ILLUSTRE CE RAPPORT ENTRE LE NIVEAU DE RISQUE ET LE RENDEMENT



DE L'ART D'INSTILLER DE L'EFFICIENCE DANS L'INEFFICIENCE

Si l'on revient aux choix réels qui s'offrent à l'investisseur, il convient de distinguer les investissements directs des investissements indirects.

Les investissements directs tout d'abord, consistent pour un investisseur ou un groupe d'investisseurs, à réaliser une opération d'investissement dans une société non cotée qui sera susceptible d'être revendue ou introduite en Bourse, à un horizon usuellement compris entre 5 et 10 ans. Cette société doit présenter un certain nombre de caractéristiques selon le type d'investissement envisagé, tout en attestant d'une réserve de création de valeur certaine, et être soutenue par un management et une gouvernance de qualité auquel l'investisseur peut ou non être associé. Par ailleurs, au-delà de la performance financière attendue, l'investisseur aura le plaisir, parfois clé, de pouvoir « toucher » son investissement qui est ancré dans l'économie réelle...

L'identification de cette société – rarement visible sur le marché –, la capacité à lui dessiner un développement créateur de valeur, la possibilité de structurer son investissement de manière idoine (avec ou sans effet de levier), sont donc les points clés de l'investissement direct.

Les investissements indirects sont ceux réalisés au sein d'un fonds de private equity, ou d'un fonds de fonds. Les avantages sont nombreux : meilleure maîtrise du risque car celui-ci ne repose non pas sur une ligne mais sur une dizaine, retour à des critères de gestion connus... En outre, il est possible de retrouver certains des paramètres usuels de gestion de

portefeuille coté (allocations géographiques et sectorielles, nature des participations) et même de pouvoir disposer parfois, via un marché secondaire en cours de structuration, de liquidité. Contrairement à certaines idées répandues, un fonds de private equity n'intervient pas forcément sur les pays émergents ; il peut rester positionné sur les marchés matures, soit en sélectionnant ses cibles particulièrement attrayantes soit en se positionnant sur des logiques pre-IPO. Sur certaines opérations, ces fonds peuvent se retrouver en compétition directe avec des investisseurs privés ; la décision appartient alors au vendeur, qui privilégiera un style d'acquéreur, toutes conditions égales par ailleurs. Pour l'investisseur, le travail préalable à l'investissement consiste à réaliser – ou faire réaliser – les diligences sur les équipes et méthodes de gestion. Il pourra ensuite utilement réaliser ses propres allocations entre les différentes offres disponibles.

Ainsi, qu'il s'agisse d'investissement direct ou indirect, l'essentiel est de remettre de l'efficacité dans l'inefficacité : tout risque peut et doit être qualifié et quantifié, toute décision doit pouvoir reposer sur un ensemble de critères objectifs. Et le rendement sera alors au rendez-vous ! \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.
LE MAGAZINE DE LA GÉOPOLITIQUE, DE LA FINANCE ET DE LA CULTURE.

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

App Store



2015 À L'ÉGAL DE 2014 ?



VALÉRIE LEMAIGRE, Économiste en chef BCGE

AU MOMENT DE CLÔTURER 2014, LES BILANS SONT PERMIS MÊME S'ILS RESTENT ENCORE PROVI-SOIRES. POUR 2015, LA DÉSYN-CHRONISATION DES POLITIQUES DE LIQUIDITÉ DES BANQUES CENTRALES DEVRAIT CONFIRMER LA NÉCESSITÉ DE POURSUIVRE UNE SÉLECTION FINE DE L'INVESTISSEMENT DES ACTIONS.

La route que le véhicule de la croissance devait parcourir en 2014 a été parsemée d'ornières, parfois profondes. Conditions climatiques hivernales extrêmes aux États-Unis en début d'année, enlisement du conflit entre la Russie et l'Ukraine impliquant les trois principaux blocs, spectre de la déflation dans la zone euro, événements politiques dans une série de pays émergents, ralentissement chinois, tous ces facteurs concouraient pour définir les contours d'un état de crise. Et pourtant, telle une balle de golf qui se déforme au moment de l'impact, fût-il violent, pour retrouver son apparence

initiale par la suite, le véhicule de la croissance a encaissé les chocs et poursuivi sa voie. Les économistes nous promettaient des rythmes de croissance modérés, de l'ordre de 2% aux États-Unis et en Suisse et proches de 1% dans la zone euro. Avec une légère marge d'erreur, ces niveaux sont respectés. Est-ce vraiment la sensation des investisseurs ?

PERTURBANTE DÉSYNCHRONISATION

Les performances des marchés boursiers et des marchés obligataires atteignent des résultats plus qu'honorables, deux chiffres de hausse. Si la bourse a aimé la croissance et l'accélération, les obligations ont penché plutôt pour la faible expansion, voire la déflation. Comment 2014 a pu mettre au diapason ces deux marchés pourtant bien divergents ? L'euphorie du début d'année avec des taux d'intérêt presque normalisés (taux américains à 10 ans à plus de 3%) et des bourses en hausse continue, a très rapidement cédé la place à la déception et aux doutes qui caractérisent les marchés depuis la grande récession de 2008-2009. Ensuite, les bourses ont voulu croire à la croissance et les

LE MARCHÉ OBLIGATAIRE EST AINSI EXPOSÉ À DE NOMBREUSES CONTRADICTIONS QUE LES BANQUES CENTRALES DEVRONT MAÎTRISER EN 2015

marchés d'obligations aux doutes. La volatilité du mois d'octobre en fut le témoin. En ne promettant pas de forte accélération pour 2015, le contexte économique et financier risque d'être très similaire. Pourtant, la désynchronisation des cycles de liquidité entre les États-Unis et les autres régions, Europe et Japon, pourra perturber. Les investisseurs obligataires sont en effet

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



NOUVEAU
SITE

WnG Solutions | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny
www.wng.ch

'15
FINANZ

4./5. Februar 2015
Kongresshaus Zürich

PROFESSIONAL INVESTORS' CONFERENCE

Mercredi, 4 février 2015, 10h–18h

JOURNÉE DU PUBLIC

Jeudi, 5 février 2015, 10h–17h

KONGRESSHAUS
ZÜRICH

KEYNOTE SPEAKER

Jeudi 5 février 2015, 15.00–16.00, Kammermusiksaal



Marc Faber

Expert en économie

Programme détaillé : www.finanzmesse.ch

Promoteur

BEVAG
Letter Credit AG

Partenaire du
salon

LIPPER

Sponsors principaux

Schroders UBS Swisscanto

Partenaires médias

FINANZ und WIRTSCHAFT TagesAnzeiger Handelszeitung BILANZ L'AGEFI

Co-sponsors

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

THEME 2015

« PLACEMENTS
DU FUTUR »

finanzmesse.ch

convaincus que les liquidités des banques centrales vont en permanence offrir une garantie contre les risques qu'ils courent aujourd'hui sur le marché obligataire, sans être rémunérés. Et les dernières déclarations de Mario Draghi de la Banque centrale européenne (BCE) leur donnent raison. Pendant que la zone euro s'essaye à relancer le crédit aux entreprises, sans grands projets faute de perspectives, et à écarter le spectre de la déflation, les États-Unis doivent maîtriser l'inflation naissante des salaires tout en soutenant le cycle de crédits en plein essor après plusieurs années de léthargie. Enfin, l'Asie accélère les initiatives pour relancer l'activité, le Japon en tête.

RISQUES SUR LE MARCHÉ OBLIGATAIRE

Comment interpréter alors le scepticisme des observateurs face aux initiatives de la Banque du Japon pour inonder les marchés d'achats d'actions et d'obligations, alors qu'ils réclament un processus similaire de la part de la BCE? Ces mêmes contradictions, deux ans plus tôt, avaient amené à sanctionner les États européens contraints de mettre en place des politiques d'austérité trop précoces, largement contestées aujourd'hui. La poursuite de la baisse des taux n'a pas tant besoin de la mise en place de ces politiques dites de quantitative

LA FIN DES INJECTIONS DES LIQUIDITÉS DE LA RÉSERVE FÉDÉRALE, QUI ONT SOUTENU LES SECTEURS DÉFENSIFS, OFFRIRA UNE NOUVELLE OPPORTUNITÉ À UNE ORIENTATION PLUS CYCLIQUE DU MARCHÉ AMÉRICAIN.

easing car les rumeurs préparatoires ont une efficacité redoutable. Le marché obligataire est ainsi exposé à de nombreuses contradictions que les banques centrales devront maîtriser en 2015. Plus personne ne s'aventure dans l'exercice de normalisation des taux d'intérêt retenu en début 2014. Les incidents se multiplient pourtant sur les marchés périphériques de dettes privées et publiques qui ne manqueront pas de nécessiter une politique de communication forte de la part des banques centrales.

REPENSER LA DIVERSIFICATION

Si les liquidités de ces dernières ont alimenté l'inflation des prix des actifs sans discernement, en particulier des segments obligataires, tel n'a pas été le cas dans les marchés boursiers. Le marché américain a battu ses records sur les performances des secteurs défensifs depuis 2012, alors que le marché européen a alterné ses phases cycliques et défensives. En 2015, les marchés d'actions vont alors devoir porter relativement seuls la voie de la performance. La diversification sectorielle et régionale pourrait ne pas répondre aux mêmes paramètres que précédemment. La fin des injections des liquidités de la Réserve fédérale, qui ont soutenu les secteurs défensifs, offrira une nouvelle opportunité à une orientation plus cyclique du marché américain

justifiée par son positionnement dans le cycle financier, le cycle monétaire et la direction de son inflation. Ces paramètres ne mettront pas particulièrement à l'honneur les secteurs distributeurs de hauts dividendes. Pour l'Europe et le Japon, l'injection de liquidité à venir, pour réagir aux doutes face à la croissance, alimentera plutôt la performance de secteurs défensifs, au-delà du retour temporaire des exportatrices profitant des mouvements de taux de change. Enfin, pour ces deux régions, si la dynamique de baisse des taux est un argument en faveur des secteurs distributeurs de dividende, leur stabilité, même à un niveau faible, n'en est pas un.

La désynchronisation des politiques de liquidité des banques centrales confirmera dès lors la nécessité de poursuivre une sélection fine de l'investissement des actions. Pour limiter le risque, l'investissement obligataire n'offre a contrario que peu de couverture et donne une fausse protection du capital. Le contrôle du risque obligataire lui aussi devient indispensable. En effet, l'étau se resserre de plus en plus en 2015 autour des opportunités d'investissement à moins qu'un nouveau gisement de croissance et de compétitivité se dessine : l'efficacité énergétique par exemple. \

Achévé de rédiger
le 1^{er} décembre 2014





LE RISQUE FAIBLE À L'HONNEUR



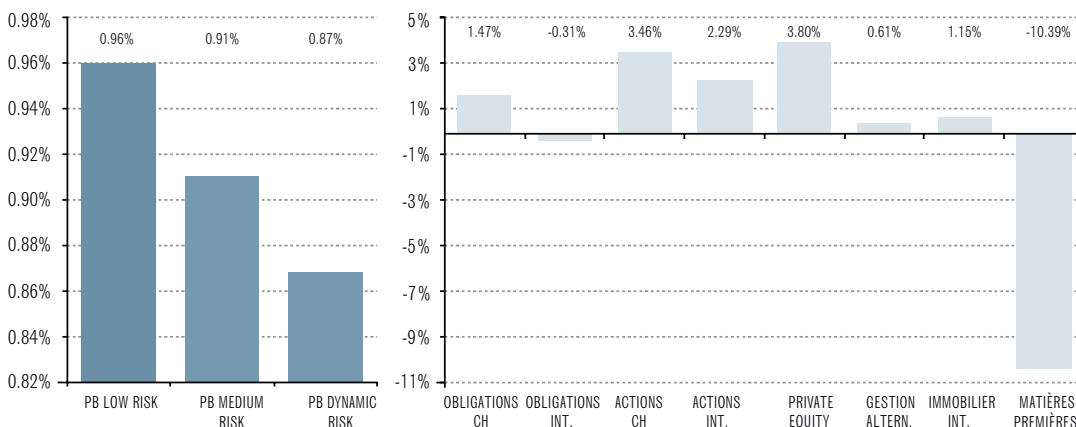
ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

Les indices en francs suisses ont connu une nette progression en novembre. Et, pour la première fois depuis juillet, la prudence s'est révélée légèrement plus rémunératrice que les autres stratégies. À l'exception des obligations internationales et des matières premières, toutes les classes d'actifs ont obtenu de bons résultats.

En dépit de performances satisfaisantes pour la plupart des classes d'actifs en novembre, le bilan reste quelque peu mitigé pour les investisseurs en francs suisses. Les dernières données

macroéconomiques soulignaient en effet un certain tassement de notre économie : à 98,7, le baromètre conjoncturel du KOF décevait les investisseurs, régressant par rapport aux 99,5 points enregistrés en octobre. L'indice PMI, bien que toujours en zone de croissance, s'affichait également en retrait, à 52,1 contre 55,3 le mois dernier. Les obligations suisses ont ainsi retrouvé les faveurs des investisseurs, enregistrant leur meilleur résultat mensuel depuis janvier, tandis que les obligations internationales glissaient légèrement. Les marchés actions ont, quant à eux, bénéficié de l'optimisme plus marqué en ce qui concerne la santé de l'économie américaine, alors que les résultats en Europe et en Chine restaient décevants. Les actions suisses ont même largement surperformé les actions internationales en novembre. Le private equity s'illustrait également par une hausse marquée alors que ses performances sur l'année étaient jusqu'ici mitigées. A contrario, les matières premières, très en retrait, ont été pénalisées par la chute des cours du pétrole. Notons également que l'effet de change a été limité en novembre (USD/CHF +0,28%). Grâce aux très bons résultats obtenus par l'immobilier international et les marchés actions depuis le début de l'année, la stratégie BBGI Private Banking « risque dynamique » progresse de +9,89% en 2014, contre +9,32% et +8,75% pour les stratégies « risque modéré » et « risque dynamique ».

PERFORMANCES DU MOIS DE NOVEMBRE



En novembre, les indices BBGI Private Banking en CHF ont obtenu des performances positives et plus affirmées qu'en octobre. Les résultats des trois stratégies sont proches les uns des autres, avec cependant une légère avance pour l'indice «risque faible», qui progresse de +0,96% et ce, en raison notamment d'importantes pertes sur les matières premières (-10,67%), dont le poids est plus important dans les stratégies «risque medium» et «risque dynamique». Les fonds suisses diversifiés présentant le niveau de risque le plus faible n'obtiennent cependant pas les meilleures performances. C'est en effet le profil de risque dynamique qui permet aux fonds de placements diversifiés d'obtenir les résultats les meilleurs, soit +1,43% (+0,87% pour l'indice «risque modéré») contre +1,24% et +0,82% pour les niveaux de risque inférieurs.

Depuis le début de l'année, les fonds de placement observés obtiennent en moyenne +4,04% («risque faible»), +6,45% («risque modéré») et +7,16% pour la catégorie «risque dynamique». En hausse de +8,75%, l'indice

BBGI Private Banking «risque faible» affiche la plus grande surperformance sur l'univers de fonds de placement correspondant (470,57 PDB). L'indice «risque dynamique» enregistre par contre la meilleure performance avec +9,89% depuis janvier.

Sur dix ans glissants (novembre 2004 – novembre 2014), l'indice BBGI Private Banking «risque dynamique» progresse en moyenne de +4,49% chaque année, contre +4,29% et +4,00% pour les indices présentant un niveau de risque inférieur. L'écart de performance entre les résultats de l'indice et la progression moyenne des fonds de placements «risque dynamique» (+3,21%) atteint près de 130 points de base. \

Groupe am^s, Un partenaire d'expérience

am^s expertise comptable
expertise fiscale
conseil et gestion

conseils sa
société de conseils
et d'expertise

am^s audit
missions spéciales

audit sa
société de révision
et d'expertise



CHAMBRE FIDUCIAIRE

TREUHAND
FIDUCIAIRE
FIDUCIARI | SUISSE

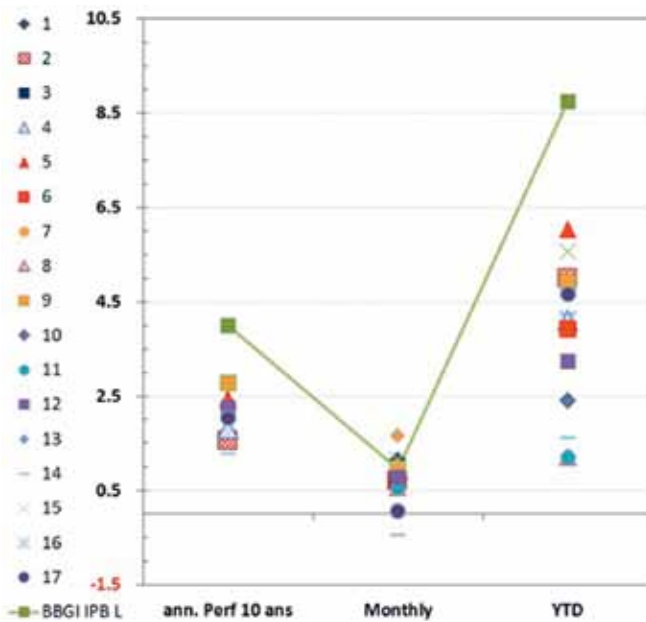
Av. Cardinal-Mermillod 36
CH – 1227 Carouge
www.societefiduciaire.ch

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



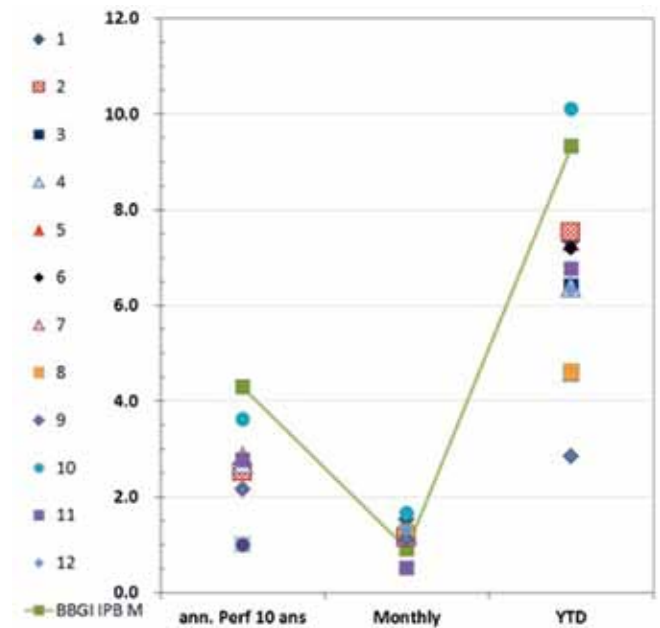
*VOTRE PORTEFEUILLE LE MOIS DERNIER,
DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE ET SUR DIX ANS*

INDICE BBGI Private Banking « risque faible » (IPBL)



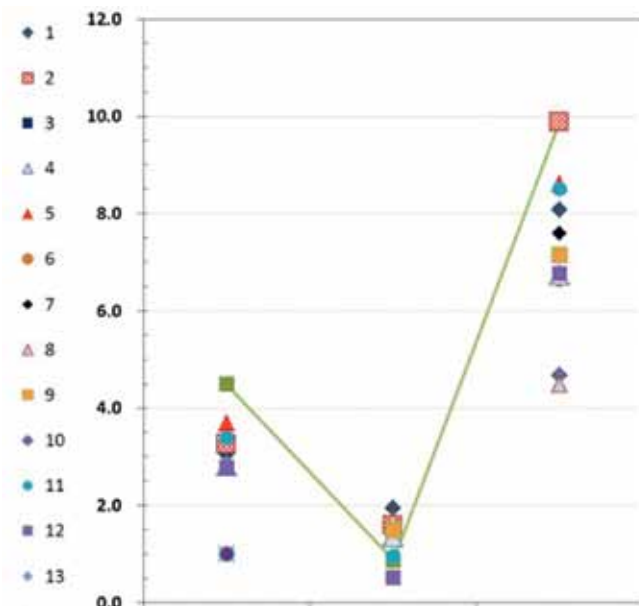
	IPBL	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
NOV.	0,96%	0,82%	14,16
YTD	8,75%	4,04%	470,57
10 ANS	4,00%	2,06%	194,28

INDICE BBGI Private Banking « risque modéré » (IPBM)



	IPBM	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
NOV.	0,91%	1,24%	-32,03
YTD	9,32%	6,45%	287,45
10 ANS	4,29%	2,81%	148,36

INDICE BBGI Private Banking « risque dynamique » (IPBD)



	IPBD	Moyenne des fonds	Écarts en PdB
NOV.	0,87%	1,43%	-56,36
YTD	9,89%	7,16%	272,97
10 ANS	4,49%	3,21%	127,62

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

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



PRÉSENTENT

Le Online Trading Challenge

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

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

INFLUENCE :

*LES ACTEURS
DU LUXE*

ORIGINELLEMENT, L'INFLUENCE DÉSIGNE UNE SORTE
D'ÉCOULEMENT, DE FLUX SENSÉ PROVENIR DES ASTRES ET AGIR
SUR LES HOMMES ET LES CHOSES. AINSI DANS CE 4^E *MARKET INFLUENCE INDEX*,
LAISSONS AUX INCONTOURNABLES ET AUX NOUVEAUX ACTEURS
DU LUXE LE SOIN DE FAIRE LEUR PROPRE « LUMIÈRE » - *LUX* - SUR LA MANIÈRE
DONT ILS CONÇOIVENT LEUR PROPRE INFLUENCE, SUR LES AUTRES, MAIS
AUSSI SUR LES PRODUITS D'EXCEPTION QU'ILS CONÇOIVENT.

Bruno Jufer

Vice-président de Eterna SA

Bruno Jufer, fils d'horloger qui lui a transmis très tôt la passion de l'horlogerie. C'est lors de ses études d'économie à l'Université de Berne qu'il a acquis ses premières expériences au sein de l'industrie horlogère, notamment chez Tissot dans le domaine du sponsoring sportif. Plus tard, il a occupé la position de Directeur Marketing et Vente pour différentes marques : il a entre autres participé activement au repositionnement de Maurice Lacroix au niveau international, à la mise en place d'un réseau de distribution pour Jaquet Droz, ainsi qu'au développement mondial de Carl F. Bucherer, où il officiait en tant que vice-président. Ces trois dernières années, en tant que CEO d'Antoine Martin, il a eu la responsabilité du développement et de l'établissement de la marque. Il est depuis le début de l'année 2014 le vice-président de Eterna SA.

« En tant que responsable d'une petite marque, l'influence de mon travail professionnel sur le marché est naturellement très modérée. C'est plutôt le marché qui a de l'influence sur mon travail que le contraire ! Je suis sans cesse à la



essentiellement au niveau du produit et de la communication que mon influence a le plus de valeur. J'attache d'ailleurs énormément d'importance, et je consacre une bonne partie de mon temps - je dirais environ cinquante pour cent, - à travailler avec notre équipe du développement et du marketing. Je pense être un meneur de jeu ouvert et apprécié, laissant à chacun la possibilité de s'exprimer et de se profiler, tout en respectant bien entendu les valeurs fondamentales de la marque qui en font son ADN.

Par exemple en 1948, Eterna a créé une invention essentielle qui a influencé le marché horloger de manière durable en réalisant un grand pas en avant au niveau

du remontage automatique : un roulement à billes vient faciliter la rotation de la masse oscillante ou du rotor de remontage autour de l'axe de pivotement, réduisant ainsi l'usure de pièces cruciales. Ce dispositif a permis d'augmenter la durée de fonctionnement de la montre, donc d'accroître sa longévité. Ce système est par la suite devenu un standard industriel pour les montres mécaniques, quelle qu'en soit la marque.

**L'IMPORTANT DANS LE MANAGEMENT
C'EST D'AVOIR DE LA SUITE DANS
LES IDÉES (OBJECTIVES), LE CHEMIN
POUR Y ARRIVER EST INFLUENCÉ
PAR L'INDIVIDU ET SA CRÉATIVITÉ.**

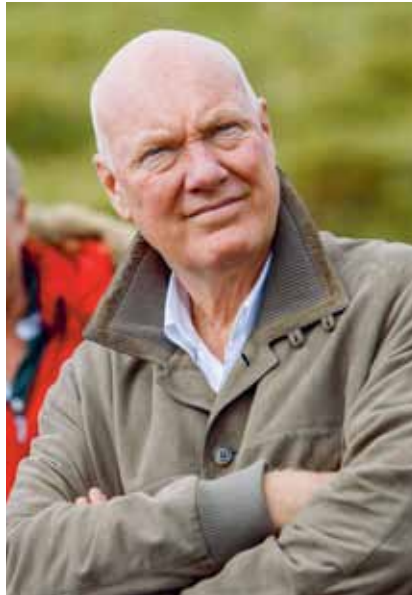
recherche de nouvelles modes, me tenant à la page des tendances actuelles, essayant au mieux de prédire les courants à venir, afin d'intégrer tout ceci dans le développement de la marque, autant au niveau de notre communication que du développement de produits. En résumé, je pense que c'est

À propos des développements futurs de l'horlogerie - bien qu'à mes yeux rien n'égale jamais une belle mécanique telle que Patek Philippe sait les concevoir - je pense que les nouvelles smart-watches version Apple-Watch ou autre, vont jouer un rôle déterminant dans un avenir plus ou moins proche, et essentiellement auprès du jeune public. Tout le monde sait depuis longtemps qu'une montre ne sert pas plus à lire l'heure, qu'un téléphone à téléphoner ! Je pense qu'il est de plus en plus important pour une marque de concevoir ses propres mouvements, si elle veut pouvoir garder sa part d'indépendance dans le marché. Eterna a d'ailleurs développé un nouveau mouvement, le Calibre 39, permettant plus de quatre-vingts variations et que nous avons présenté ce printemps à la foire de Bâle.» \

Jean-Claude Biver

Chairman of the board, Hublot, et Président de la Division Montres du Groupe LVMH

Grande figure de l'horlogerie suisse depuis plus de quarante ans, Jean-Claude Biver est le « vétérane » de ce domaine. C'est en 1975 qu'il commence un stage d'un an chez Audemars Piguet et décide, par la suite, de se consacrer au marketing et à la vente. En 1982, il acquiert le nom et fait revivre avec son ami Jacques Piguet la marque Blancpain, et la cède dix ans plus tard au groupe SMH (devenu depuis Swatch Group), dont il rejoint l'équipe dirigeante de Nicolas G. Hayek. Membre du comité de direction du Swatch Group, il développe le marketing et le produit de la marque Omega en renouvelant son image grâce à des campagnes de publicité qui ont marqué l'industrie : James Bond, Cindy Crawford... C'était lui.



L'éthique, la morale et surtout le pragmatisme (je ne suis pas l'ami de la technocratie) sont des valeurs qui me sont chères. Je crois en l'Amour, donc je crois en l'Art et l'Éternité. Les meilleurs vecteurs de promotion de nos valeurs sont l'honnêteté et l'authenticité. Mes équipes – dont certaines sont avec moi depuis 1979 – connaissent et respectent mes valeurs, sinon elles ne seraient plus avec moi depuis longtemps. J'aime partager mon temps professionnel et partiellement mon temps « privé », avec mes proches collaborateurs, qui sont tous devenus des amis de ma famille.

On n'impose au marché que la morale et l'éthique. Pour le reste, c'est lui qui nous impose de nous adapter. Sans

À la fin de l'année 2003, au lieu de prendre une année sabbatique, il reprend les rênes de Hublot Genève, une marque horlogère fondée en 1980. Il y développe un nouveau concept, « l'Art de la Fusion », qui consiste à fusionner des matériaux dans une montre. En l'espace d'une année, en avril 2005, il lance un chronographe révolutionnaire : la Big Bang, qui connaît un succès immédiat. La marque grandit, grossit et devient sous son impulsion un acteur majeur de l'industrie. En 2008, elle est vendue à LVMH.

« Avoir de l'influence, c'est avant tout avoir des visions et convaincre les autres de vous suivre. J'ai parfois des visions, et j'aime amener mon entourage professionnel vers celles-ci. C'est lorsqu'elles sont réalisées que je peux d'une certaine manière mesurer mon influence.

J'ai reçu plus de la vie, que je n'en ai jamais rêvé... Alors chaque jour, je dis MERCI. Aujourd'hui j'ai 65 ans, j'ai donc un devoir de transmission. Il est temps pour moi d'y songer et d'y consacrer 35 % de mon temps. Dans cinq ans, je devrai y consacrer 50 %, dans dix ans 75 % et dans quinze ans, 100 %. J'aime communiquer oralement lors de conférences aux étudiants ou aux entrepreneurs. Sans dialogue et sans doute, pas de succès. Il faut apprendre, il faut écouter et il faut douter afin de se remettre en cause.

innovations, pas de futur. L'innovation est plus puissante que le savoir, car elle crée le futur, alors que le savoir rassemble le passé. Idéalement il faut les deux ! La liberté et un grand degré d'indépendance sont des conditions sine qua non à la créativité. Les futurs développements horlogers seront bouleversants, mais tellement intéressants. Au début de la création de la marque, une présence

**« ALL YOU NEED IS LOVE »
(THE BEATLES 7 JUILLET 1967) ET
AVEC CELA TOUT EST DIT !**

médiatique personnelle était indispensable. Toutes les grandes marques de luxe ont été d'abord l'œuvre du créateur (Ferrari, Dior, etc.). Je veux être compris pour mes visions et ma compétence, et pas à cause de mon degré hiérarchique, et j'aimerais bien évidemment que nos activités croissent sans limites, car lorsqu'on est arrivé au sommet de la montagne, il faut continuer à grimper... » \



HISTOIRE D'UN SUCCÈS

Développé dans les années 1930, l'amortisseur de chocs Incabloc® est basé sur un microscopique ressort d'acier dont la forme spécifique est intimement liée à diverses fonctions mécaniques. Le design génial de ce ressort-lyre® (∞) associé à un double cône de guidage, offre une réaction instantanée aux chocs de toutes ampleurs et provenant de n'importe quelle direction. Il assure ainsi une robustesse incomparable au mécanisme régulateur des montres mécaniques. Dès sa mise sur le marché, l'Incabloc® est adopté par les horlogers. Avec la forme du ressort-lyre® pour emblème, la marque s'impose rapidement comme la référence mondiale.

En 1988, suite à l'arrivée en force des mouvements électroniques où il n'y a plus de balancier à protéger, l'invention est achetée par la société qui portera son nom, INCABLOC SA. Ce pari osé sur l'avenir a permis de préserver un parc industriel, un savoir-faire d'exception et de poursuivre la fabrication du célèbre amortisseur de chocs. Pari gagné, puisqu'en 1992 la montre mécanique vit un renouveau extraordinaire et permet à Incabloc SA de se développer. L'Incabloc® a conservé toute sa valeur et sa notoriété, sa production permet à la société d'innover et d'élargir son offre. Aujourd'hui, INCABLOC SA propose des systèmes complets de raquetterie conçus en partenariat avec ses clients, leur offrant ainsi des produits complexes permettant de gagner d'importantes étapes dans la fabrication de mouvements.



Brigitte de Turckheim-Cachart

Présidente de Verbier Luxury Hotels

Voilà 20 ans que Brigitte de Turckheim-Cachart et son mari travaillent dans le domaine du luxe par l'intermédiaire de leurs deux Relais et Châteaux, l'un en France, dans la région de Poitiers, l'autre ici, à Verbier en Suisse, et ce après avoir exercé deux métiers différents : son époux en tant que journaliste sur France 3 à Paris, et elle-même en tant que chef d'entreprise d'une grosse société de conseil : « SVP », à Paris également. Elle gère aujourd'hui le groupe hôtelier Verbier Luxury Hotels.

« Avoir de l'influence, c'est transmettre des convictions et savoir entraîner une personne ou un groupe de personnes à adopter votre idée. Ce n'est pas une force de persuasion, mais une envie profonde de partage. Cette influence s'exerce professionnellement sur mes équipes et collaborateurs et sur mes enfants en développant mes valeurs fondamentales. L'influence se mesure au comportement de votre



Oui, je défends des valeurs particulières, que sont le respect, le sens de l'effort, savoir donner et recevoir. Le meilleur vecteur de « promotion » de ces valeurs est l'exemplarité ! Nos équipes connaissent bien sûr mes valeurs et nos clients peuvent les percevoir par leur comportement et l'ambiance qui règne dans nos établissements.

La concurrence est quelque chose de fondamental, elle empêche de s'endormir sur ses lauriers. L'innovation et la créativité sont les seules clés de la pérennité ! L'écoute, l'avis des autres sont importants, tout comme un regard extérieur. La seule contrainte est de ne pas se perdre et de savoir garder son identité ! Dans notre établissement, nous avons dans le luxe, gardé l'esprit montagne, avec une ambiance chaleureuse et

cocooning. Selon moi, l'industrie du luxe doit s'adapter aux besoins des clients, aux évolutions : mais évoluer ne veut pas dire se contorsionner !

**LE PLUS IMPORTANT
C'EST D'ÊTRE COMPRIS, NON PAS
PAR UNE VOIE HIÉRARCHIQUE
MAIS PAR LE FAIT QUE VOTRE IDÉE
DEVienne L'IDÉE DE L'AUTRE**

entourage et à la manière dont ils mettent vos idées en œuvre. Je ne peux mesurer la proportion de temps passé à la réussite ou non de la transmission du savoir, mais je peux simplement prendre le temps d'écouter, d'expliquer, et d'aider à la mise en œuvre.

Je crois qu'une présence personnelle est nécessaire dans toutes nos communications. Il faut toujours incarner une idée. Un artiste, à travers ses œuvres, transmet son état d'esprit. Mon mari et moi-même faisons de même dans toutes nos communications. Le dialogue est essentiel ! Il faut toujours un émetteur et un récepteur pour qu'une communication passe bien. Le plus important c'est d'être compris, non pas par une voie hiérarchique mais par le fait que votre idée devienne l'idée de l'autre. \

Édouard Meylan

Directeur général de H. Moser & Cie

Édouard Meylan évolue dans le domaine du luxe depuis 8 ans. Mais on peut dire qu'il baigne dans l'horlogerie depuis qu'il est né, puisque sa famille est originaire de la Vallée de Joux et que son père est dans l'horlogerie depuis toujours. Il est Directeur général de H. Moser & Cie depuis avril 2013.

«Au sens strict du terme, avoir de l'influence signifie pouvoir influencer sur les autres pour les amener à agir en fonction de vos idées, de vos méthodes ou de votre façon de faire. Je pense que chacun d'entre nous exerce une influence, de manière plus ou moins délibérée. Reste à choisir les moyens d'exercer cette influence. Par empathie, par la force, par la peur, par amour : les moyens sont nombreux. Que ce soit dans mon cadre privé ou à titre professionnel, je m'efforce de montrer l'exemple et je fais confiance aux autres pour le suivre. Je conçois l'influence comme une interaction. Chacun influe sur les autres, parfois plus, parfois moins. Lorsqu'un projet me tient à cœur, je vais rallier les autres à ma cause, par ma force de persuasion et par la motivation, jusqu'à ce que ce projet devienne autant le leur, que le mien.

Je dirais que je consacre 50% de mon temps à transmettre et faciliter la transmission avec et entre mes équipes. Pour moi, il est aussi important de transmettre mes idées, que de permettre aux autres de transmettre les leurs. Nous sommes une équipe entrepreneuriale, ce qui signifie que chacun doit pouvoir contribuer de manière constructive à notre développement et ce, quelles que soient sa position et sa fonction. Les 50% restants sont dédiés à acquérir des connaissances, à poursuivre ma formation, apprentissage incessant et qui me permet de continuer d'avancer. J'ai la chance d'être entouré de personnes d'expérience telles que mon père ou Bill Muirhead, CEO de notre groupe, qui sont de vraies sources d'inspiration et de connaissances. Lorsque l'on est à la tête d'une société, on ne peut pas se limiter à agir à court terme. La réflexion et la stratégie se conçoivent sur le long terme. L'influence d'un bon manager se ressentira encore longtemps après qu'il ait passé le relais. Bien sûr, je crois en certaines valeurs universelles. Avant toute chose, je dirais l'audace car c'est une valeur indispensable à tout entrepreneur pour oser prendre des décisions, se lancer, croire en ses projets. Ensuite, l'honnêteté et le respect sont



des qualités essentielles à mes yeux. C'est ce que je recherche et ce que je privilégie dans mes relations à autrui. Enfin, l'esprit de famille est très important. Il me permet de me construire et est à l'origine de la personne que je suis aujourd'hui. Je crois beaucoup à la transmission des valeurs par l'exemplarité. En respectant les valeurs qui me tiennent à cœur, jour après jour, je suis convaincu qu'elles trouveront un écho auprès des autres. Les valeurs que je défends me sont intrinsèques. Je les vis en permanence. L'industrie horlogère est un secteur très innovant. Surtout compte tenu du fait que le principe même de l'horlogerie reste toujours identique : à savoir indiquer

l'heure qu'il est. Les innovations autour de ce but ultime sont innombrables, que ce soit au niveau des mécanismes ou de l'habillement. Comme nous sommes une petite marque indépendante appartenant à une holding familiale, nous avons la chance d'avoir une grande liberté d'action et une belle capacité de réaction. L'innovation est essentielle pour tout entrepreneur car nous devons sans cesse aller de l'avant, ne pas se contenter de ce qui a été fait. Même si H. Moser & Cie est une marque classique, nous innovons constamment autour du produit et nous mettons le client au centre de l'innovation. En effet,

**L'INFLUENCE D'UN BON MANAGER SE
RESSENTIRA ENCORE LONGTEMPS
APRÈS QU'IL AIT PASSÉ LE RELAIS.**

chaque innovation de H. Moser & Cie vise à rendre nos produits plus pratiques, lisibles et qualitatifs. On ne cherche pas à innover pour accumuler les brevets et les prouesses. Nous cherchons des innovations utiles : « Smart solutions ».

Nous sommes une marque indépendante et familiale. Il est important pour nous d'entretenir une relation privilégiée avec nos partenaires et nos clients. J'essaie de communiquer avec eux en direct le plus possible. Nous sommes une marque avec une forte dimension humaine que beaucoup d'autres ont malheureusement perdue. \



Ancre

Amarrage ou pièce de haute horlogerie ?

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



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

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

Jacques Mayer

Président de l'hôtel Beau-Rivage Genève

C'est en 1970 que Jacques Mayer entre à l'École hôtelière de Lausanne. Après trois années à l'étranger dont l'Italie et le Canada, il rentre en Suisse et prend les rênes de l'hôtel après le décès de son père, en 1978. Il représente la 4^e génération de cet établissement et cela fait aujourd'hui 40 ans qu'il est à la tête du Beau-Rivage.



clients les perçoivent à travers l'attitude que le personnel adopte envers eux. On nous dit souvent que nos collaborateurs sont prévenants, qu'ils vont au-devant des gens et sont « gentils » dans le bon sens du terme.

Cela fait quatre décennies que je dirige cet hôtel, et la transmission de savoir-faire est quelque chose d'essentiel pour la pérennisation de l'entreprise. Que ce soit au niveau des procédures de travail, de la formation ou du personnel,

« Selon moi, l'influence que l'on peut avoir en tant qu'hôtelier indépendant et familial, est liée à la visibilité de son entreprise. Le Beau-Rivage est un établissement de luxe qui reçoit une clientèle internationale et locale, composée de clients qui sont eux-mêmes influents dans leurs domaines respectifs. Je parle ici d'hommes d'affaires, de chefs d'entreprise ou de chefs d'État. C'est à la fois une clientèle vaste au niveau international, qu'intime au niveau local. C'est-à-dire qu'une grande partie de la vie genevoise tourne autour de notre établissement. Nous faisons de nombreux événements comme les présentations d'entreprise, des banquets familiaux - cocktails, mariages - ou encore des ventes aux enchères, qui drainent une clientèle avec laquelle nous avons une relation personnelle.

Moi-même, en tant que chef d'entreprise, je fais beaucoup de « relations publiques » : par exemple, dernièrement a eu lieu l'assemblée annuelle des Ports francs - composée de chefs d'entreprise et de personnalités politiques - ; ils me connaissent, je les connais. Je participe également personnellement à différentes associations sociales locales ou internationales qui élargissent mon champ de relations, telles que le Rotary Club International ou le soutien philanthropique et le bal de la Croix-Rouge suisse. Cependant, on reste apolitique.

Je crois que la valeur première est la responsabilité individuelle : elle est fondamentale et devrait être le fondement de notre société. Je trouve que l'on est un peu trop assisté, car on attend toujours après les autres, au lieu de réagir par soi-même : cette croyance, je l'exprime tant au niveau personnel que professionnel. La fierté, à ne pas confondre avec l'orgueil, la considération et la valorisation sont des qualités complémentaires que je défends. Elles sont d'ailleurs exprimées officiellement au sein de notre entreprise : elles facilitent le dialogue, la communication, qui est la clé pour la résolution d'un bon nombre de problèmes. Ces valeurs, je pense que les

cela se traduit par beaucoup de réunions au cours desquelles nous échangeons des idées, mais également au niveau familial, notamment avec mes enfants et mon neveu qui seront des vecteurs de cette transmission. On souffre actuellement d'être dans un monde de technocrates, dans lequel on oublie le rôle de l'humain. Il faudrait sensibiliser les gens aux bienfaits de la communication qui est, à mon sens, à la base de l'influence qu'on peut avoir : on devient exemplaire.

Cela fait presque 150 ans que notre établissement existe, l'innovation est donc la clé du renouvellement. Il y a toujours eu dans la famille, une volonté de réactualiser notre outil de travail - l'hôtel. Par exemple, en 1873, mon arrière-grand-père installait un ascenseur, le tout premier en Suisse. Puis en 1967, mon père voulait que cette maison reste une référence en matière de gastronomie, alors qu'à cette époque cela n'était pas

LA VALEUR PREMIÈRE, C'EST LA RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE

très en vogue ; il a donc créé une pâtisserie, qui est devenue un restaurant gastronomique. Aujourd'hui, cela tourne autour de la technologie, du confort et de l'entertainment avec la création d'un spa qui devrait voir le jour d'ici deux ans.

L'hôtellerie de demain sera multifacette, c'est-à-dire qu'elle est protéiforme et s'adapte au milieu dans lequel elle est : ville, montagne, balnéaire. Elle s'individualise énormément selon la typologie du client. Avant, les hôtels se différençaient à travers la classe sociale, aujourd'hui, c'est au travers des thématiques que les gens se regroupent : art, gastronomie, sport, jeunesse, etc. » \

Stephen Forsey

Cofondateur et copropriétaire de Greubel Forsey SA

Né à St. Albans en Angleterre, Stephen Forsey, très jeune déjà, se passionne pour les subtilités mécaniques, puis se spécialise dans la restauration d'horlogerie ancienne. Établi en Suisse depuis 1992, il y rencontre Robert Greubel avec lequel il partage le même goût pour les mouvements les plus compliqués. Les deux horlogers fondent CompliTime SA en 2001, puis créent Greubel Forsey SA en 2004.



« Tel un mouvement continu, et contrairement à tout effet de mode éphémère, l'influence doit s'inscrire, je pense, dans le temps. Il me semble que l'on reconnaît à un individu son degré d'influence proportionnellement à sa capacité à innover et aux traces qu'il laisse. Loin de toute rhétorique expansionniste, l'influence se bâtit sur un capital de valeurs, d'acquis et de savoirs qui donnent lieu à ce que j'appellerais l'inspiration. Et c'est en se fondant sur cette impulsion enthousiaste, assortie de compétences et de savoir-faire, que peut jaillir une onde d'influence. À mon sens, l'influence n'est pas relative à l'envergure d'un individu. Je revendique pour ma part une certaine humilité et de la discrétion, car même lorsque la réussite nous sourit, contrairement à ce que d'aucuns pensent, je reste convaincu que beaucoup reste à faire et à inventer. C'est le cas dans le secteur de la haute horlogerie. Dans chaque nouveau projet, j'aime d'ailleurs à penser, qu'il est indispensable de repartir d'une feuille blanche, avec modestie. Et que l'on peut repousser perpétuellement les limites du possible dans la perspective d'augmenter les performances, notamment dans les domaines de la science et de la technologie. Je crois par ailleurs que le niveau d'influence d'un individu peut se mesurer dans ce qu'il inspire chez les autres, et en ce sens nos équipes sont les ambassadrices de nos valeurs qui, par extension, touchent notre clientèle.

Si je suis aujourd'hui une personne dotée de quelque influence, ce n'est sans doute pas le fait de discours suffisants, orchestrés et soutenus. Mais bien à travers des actes concrets et une certaine spontanéité. À mon avis, l'influence doit s'appuyer sur des connaissances et de la

maîtrise. Dans la notion d'influence, je vois en outre une dimension altruiste : un devoir de transmission envers les générations montantes. C'est dans ce sens que nous avons lancé, l'horloger Philippe Dufour, Robert Greubel et moi-même, le projet « Le Garde-Temps – Naissance d'une Montre ». Ce projet émane d'une volonté commune de sauver les savoir-faire horlogers de l'oubli. Il part également d'un constat que nous avons fait en 2007, voyant que des pans de tours de main horlogers étaient en train de tomber dans l'oubli. De manière inéluctable. Nous avons

alors décidé de contrecarrer la fatalité et nous sommes lancés un défi : récupérer les savoir-faire ancestraux et pérenniser les pratiques de la manufacture en formant un jeune horloger aux techniques traditionnelles. Nous avons désigné le Français Michel Boulanger, professeur à l'École d'Horlogerie de Paris pour relever le défi : réaliser un Garde-temps selon les techniques traditionnelles. Il aura ensuite pour mission de transmettre aux générations

« LA VALEUR D'UNE CRÉATION, AU-DELÀ DE SES PROPRIÉTÉS TECHNIQUES, SE FONDE SUR SES QUALITÉS ESTHÉTIQUES INSCRITES DANS UNE DÉMARCHE ARTISTIQUE »

montantes les compétences pratiques qu'il aura acquises. Nous avons lancé le projet en septembre 2012. Au fil des mois, au gré des réussites, parfois des obstacles, Michel chemine avec humilité, éclairé par les conseils de nos équipes de spécialistes.

Si la notion d'influence revêt une composante sociale et culturelle, j'y vois également une dimension artistique. Car au final, la valeur d'une création, au-delà de ses propriétés techniques, se fonde sur ses qualités esthétiques inscrites dans une démarche artistique. » \

Thilo Martin

Directeur de Rolls-Royce Genève

Thilo Martin a commencé dans le domaine automobile en 2004, chez Emile Frey AG comme responsable des ventes. Puis après plusieurs années pour différents concessionnaires, durant lesquelles il a déjà œuvré pour Rolls-Royce, il est devenu Responsable de la Marque à Genève en 2012.



« Pour moi, avoir de l'influence, c'est être un modèle ou une référence par rapport à d'autres marques ou acteurs du domaine du luxe. Je ne peux pas vraiment dire si j'ai de l'influence ou non, car c'est difficile de la mesurer, cependant certains « marqueurs » en sont révélateurs : le fait que d'autres marques veulent être nos partenaires pour certains événements ou encore lorsque des personnes qui ne sont pas clientes de la marque ont entendu parler de la qualité de notre service. On pourrait dire que notre influence se mesure par la reconnaissance et la satisfaction de notre clientèle, très exigeante. Il est important pour nous de les comprendre, en dépassant

**C'EST DE LAISSER PLACE
AU RÊVE, MÊME POUR UNE CLIENTÈLE
QUI A DÉJÀ TOUT VU.**

nos limites et leurs attentes. Nous avons été récompensés en 2013 par l'usine Rolls-Royce avec le prix de l'agence européenne de l'année, ce qui est un aboutissement mesurable de nos efforts.

Le fait que la marque Rolls-Royce soit sur le marché depuis 110 ans est une certaine responsabilité, dans le sens où la marque s'est positionnée comme référence, donc avec une notion d'excellence. Notre équipe suit d'ailleurs une formation continue avec l'usine, et nous avons un nouveau responsable de vente, avec lequel il y a une véritable passation de flambeau au niveau du service à la clientèle.

Nous sommes tournés vers l'avenir, car l'important c'est d'aller de l'avant, d'innover dans tous les domaines – événementiel entre autres – pour attirer une nouvelle clientèle et rester tendance. Récemment, nous avons mis en place ce qu'on appelle des « *money can't buy experience* » c'est-à-dire des expériences que l'on ne peut pas s'offrir. Comme de faire un dîner gastro-

nomique aux chandelles, sur la ligne de production de l'usine. C'est de laisser place au rêve, même pour une clientèle qui a déjà tout vu.

Notre marque a des valeurs propres que nous devons respecter, une sorte de cadre, mais dans lequel on a une grande liberté. Quant à mes valeurs personnelles, la courtoisie, l'écoute, la disponibilité, mais avant tout l'honnêteté, sont essentielles. Pour améliorer la réputation des garagistes... Quand on est dans une marque comme Rolls-Royce par passion, par goût pour l'excellence, la clientèle le ressent. On ne peut pas faire autrement que de donner de sa propre personne. Nos clients connaissent nos valeurs et c'est pourquoi nous travaillons toujours dans cette direction.

Je pense toujours sur le long terme, le but n'est pas de vendre une voiture, mais plutôt de fidéliser ce client... À travers des attentions personnalisées, en l'invitant à des expériences d'exception à travers l'Europe. La clientèle recherche une forme « d'entertainment », pas seulement une relation avec un garage, mais une relation privilégiée.

Je crois que l'importance des marques en général s'est accentuée ces dix dernières années, qu'il y a eu une véritable évolution et que cela continuera. Rolls-Royce pour sa part a su se renouveler, et continuera à repousser les limites pour rester la *Rolls-Royce de l'Automobile*. \

Thierry Stern

Président et Membre du Directoire, Patek Philippe

Thierry est le fils de Philippe Stern, Président d'honneur de Patek Philippe. Depuis 1932, date à laquelle Charles Stern a fait l'acquisition de la manufacture horlogère genevoise, Patek Philippe demeure aux mains de la même famille, dont Thierry incarne la quatrième génération. C'est en août 2009, qu'il reprend la présidence de son père Philippe.

« À la tête d'une entreprise familiale, l'influence représente pour moi la responsabilité que j'ai envers ma famille, envers l'entreprise, sa destinée et celle des employés, envers les marchés et nos clients. Pour ce faire il faut travailler dur, toujours avancer, innover, dans le respect des valeurs et de la vision des fondateurs : à savoir de produire les meilleures montres. J'ai les responsabilités qui m'incombent et je suis passionné. Ce qui m'importe c'est de créer et de faire le meilleur pour la marque. Sa réputation, la confiance du marché et des clients découlent de la qualité de notre travail, des montres. Ce que



le temps et enrichie par les possibilités techniques en constante évolution. Il est pour nous également essentiel de conserver le savoir dans nos archives et de le transmettre dans les marchés, forces de vente et aussi avec les clients et le public, comme nous le faisons avec le Patek Philippe Museum en exposant 500 ans d'histoire de la montre. Ce qui est magique aujourd'hui c'est l'apport, la rapidité de transmission des connaissances et des informations avec les outils de communication actuels, ce qui nous permet de partager avec le plus grand nombre et ainsi d'assurer l'intérêt et la passion pour nos garde-temps auprès

de nouvelles générations. Notre vision - créer et produire les meilleures montres et sa traduction en termes de valeur de qualité que ce soit du point de vue technique, esthétique, dans l'innovation continue ou encore les valeurs émotionnelles - sont des éléments constitutifs de l'ADN de la marque, qui sont communiqués et partagés par les employés et nos clients. Nos meilleurs outils de promotion sont bien sûr les montres que nous produisons : ce sont les clients qui jugeront si elles sont représentatives des valeurs communiquées, ensuite la manufacture, et enfin le Patek Philippe Museum. En tant qu'entreprise indépendante familiale, nous avons une entière et totale liberté créative, en termes technique et esthétique. L'innovation apportant une plus-value, est essentielle pour maintenir et augmenter la qualité, la fiabilité et apporter des nouveautés, par contre pour nous l'innovation n'est pas utilisée à des fins purement marketing, l'innovation gadget n'est pas notre domaine.

CE QUE JE FAIS AU QUOTIDIEN
N'EST PAS MOTIVÉ PAR UNE
RECONNAISSANCE PERSONNELLE
PUBLIQUE MAIS PAR LA PASSION
ET LE DEVOIR DE FAIRE
LE MIEUX POSSIBLE

je fais au quotidien n'est pas motivé par une reconnaissance personnelle publique ou la recherche d'une « influence », mais par la passion et le devoir de faire le mieux possible. La transmission de savoirs, la formation pour une entreprise riche de 175 années de production ininterrompue est un élément clé et prioritaire de notre philosophie et nos valeurs. A la destinée de Patek Philippe en tant que 4ème génération, j'ai grandi et ai été formé dans l'entreprise familiale durant plus de 20 ans, avant de prendre en charge la présidence. Il en est de même au sein de la manufacture pour la production de nos garde-temps : le savoir est transmis, partagé, documenté et chaque génération apporte son savoir, sa plus-value cumulée avec

La communication est essentielle et le premier outil de communication est notre manufacture, de montrer et partager notre savoir-faire avec les clients. La communication par la presse, que ce soit en termes de publicité ou en couverture éditoriale est essentielle pour une marque telle que Patek Philippe : en effet on peut produire les plus beaux et meilleurs produits, mais si personne ne vous connaît, personne n'investira. Aujourd'hui la communication est mondiale, il y a une surenchère d'informations et il faut des moyens importants pour être visible, ce qui à nos yeux est important en plus des moyens, est d'avoir un contenu qualitatif en adéquation avec les valeurs de la marque et les qualités des produits proposés. » \

BARNES

INTERNATIONAL LUXURY REAL ESTATE



RETROUVEZ TOUTE
NOTRE OFFRE
À LA VENTE SUR
WWW.BARNES-SUISSE.COM

12 AGENCES POUR VOUS SERVIR

UNE COUVERTURE SUR TOUT L'ARC LÉMANIQUE, JUSQU'EN VALAIS

GENÈVE - MIES - ROLLE - MORGES - YVERDON - LAUSANNE - LUTRY
VEVEY - MONTREUX - AIGLE - SION - CRANS-MONTANA



GROUPE GEROFINANCE-DUNAND | RÉGIE DE LA COURONNE

PARIS - LONDON - MOSCOW - LOS ANGELES - NEW YORK - MIAMI - ST BARTH

WWW.BARNES-SUISSE.COM

Richard Mille

Président de Richard Mille

Richard Mille est présent dans le domaine de l'horlogerie depuis plus de quarante ans. En 1974, il entre comme responsable du service exportation au sein de Finhor, entreprise horlogère française située à Villers-le-Lac. Dans les années 1990, il rejoint Mauboussin et devient président de la division Horlogerie et directeur général de la division Joaillerie. C'est à 50 ans qu'il décide de créer sa marque, avec la ferme intention d'explorer au-delà de ce qui existait pour atteindre l'excellence. Aujourd'hui la marque est définitivement entrée dans le cercle des grandes marques horlogères et son succès ne se dément pas. La collection Richard Mille compte plus d'une soixantaine de modèles, tous développés avec la même passion et absence de compromis depuis le premier calibre de la marque.



« Le plus important est de réaliser ce que l'on a envie de faire, même si la fin ne justifie pas les moyens. Tout est relatif concernant l'influence dans le monde horloger, ce ne sont que des montres, nous ne sauvons pas de vies. De mon point de vue, avoir de l'influence en horlogerie est principalement d'être considéré comme un leader en termes de créativité, de prise d'initiative. Je ne cherche pas à avoir plus d'influence ; je me contente de faire ce que je fais. Parfois, j'ai un impact sur les autres, parfois non. Par exemple, en ce qui concerne les montres, je constate que certaines de nos idées sont devenues « la norme » dans l'industrie horlogère.

Je pense que la transmission de connaissances fait partie intégrante de notre quotidien. Je n'ai jamais considéré cet aspect comme un facteur indépendant. Tout ce que je fais depuis toujours s'inscrit dans une vision à long terme, et mon influence est donc très claire pour l'avenir. Elle se concrétise par une communication quotidienne et grâce à notre service de développement technique.

La réponse est sous-jacente à la question : dans tout ce que l'on fait, il y a des croyances et des spécificités culturelles, il n'y a pas d'antagonisme. Le meilleur moyen pour moi de promouvoir ces valeurs serait sans doute au travers d'une fondation. Je ne crois pas avoir besoin de les défendre ou d'en débattre... Si les membres de mon équipe ne comprenaient pas mes valeurs, ils ne travailleraient pas avec moi. Étant

très curieux de nature, je suis pleinement conscient de ce qui se passe autour de nous grâce à mes lectures et mes analyses. L'innovation représente un des fondamentaux de la marque, qui va de pair avec la technique. Nous sommes résolument tournés vers l'avenir tout en revendiquant

TOUT CE QUE JE FAIS DEPUIS TOUJOURS S'INSCRIT DANS UNE VISION À LONG TERME

également l'héritage de la haute Horlogerie. Comme je suis quelqu'un de très critique et exigeant, je m'efforce constamment de créer des pièces extrêmes et je pense que nos clients apprécient le résultat de notre travail. L'avenir de l'horlogerie nous réserve très certainement des développements surprenants et radicaux, et j'entends bien compter parmi ses pionniers.

Je pense que différents moyens de communication doivent être exploités et combinés pour obtenir des résultats positifs. Bien souvent, comme c'est le cas dans cette interview, il est primordial de représenter la marque ; je n'y vois bien sûr rien de négatif ; au contraire, j'apprécie de partager mon opinion. J'évite cependant autant que faire se peut de me mettre en avant ».

Sascha Moeri

Directeur général, Carl F. Bucherer

Sascha Moeri a grandi à Bienne, au cœur de l'industrie horlogère suisse, et baigne depuis son enfance dans le milieu horloger. Au début des années 1990, il a commencé à travailler pour Swatch Group, mais c'est en 2010 qu'il rentre chez Carl F. Bucherer en tant que Directeur général et imprime depuis sa passion à la marque.

«Selon moi, avoir de l'influence signifie être capable de créer un changement, de mettre en place de nouveaux standards. En tant que Directeur général de Carl F. Bucherer, j'ai la chance de diriger une équipe de talentueux experts et c'est un honneur. Ensemble, nous avons, en effet, une influence sur le monde de l'horlogerie : nos montres ne sont pas seulement des exemples de savoir-faire authentique et de design fascinant, mais nous proposons aussi notre propre mouvement, le CFB A1000. Par conséquent, notre entreprise influence l'industrie d'une manière importante, en développant constamment de nouveaux modèles stupéfiants. Mon poste actuel me permet de motiver et d'inspirer mon équipe quotidiennement, mais je suis également inspiré par des



collection pour femmes PATHOS, qui a été récemment lancée cette année. À mon avis, il est indispensable de partager son savoir et ses connaissances avec son équipe et les jeunes talents qui feront l'avenir de la compagnie. Cette philosophie est profondément ancrée dans l'ADN de notre marque : la tradition date de 1888, les compétences remarquables dans l'horlogerie ont non seulement été transmises de génération en génération, mais ont été portées à la perfection, par un développement constant et grâce à l'innovation. C'est pourquoi

nous accordons beaucoup d'importance à la formation continue de nos employés, afin qu'ils soient toujours à jour.

C'est un privilège spécial de travailler dans l'horlogerie, parce que je suis poussé par les valeurs de l'honnêteté et l'art de l'horlogerie. Surtout que les qualités de Carl F. Bucherer font écho à ma propre philosophie : en tant que fabricant de montres de haute qualité, nous représentons l'indépendance, le leadership technologique et le progrès dans l'art de l'horlogerie. Notre marque crée des montres pour les gens qui tracent leur propre chemin, avec confiance et détermination, et font de leur vision une réalité. Il est très important pour chaque fabricant de montres haut de gamme, de prendre le pouls de son époque. Par conséquent, nous aspirons sans cesse à créer de nouvelles innovations, tout en conservant les valeurs traditionnelles de la marque. Ainsi, en 2015, nous allons être en mesure d'introduire de nouveaux garde-temps passionnants qui reflètent notre ADN d'une merveilleuse façon – la combinaison parfaite de l'innovation et de la tradition. Concernant l'avenir, il est difficile de faire des assertions générales, mais depuis les quinze dernières années, les développements ont montré que les montres mécaniques sont de plus en plus populaires. En particulier les produits de haute qualité, qui sont grandement appréciés. En tant que Directeur général, je représente personnellement la marque, avec ses valeurs et ses qualités, et il est important de maintenir un contact fort et direct avec nos différents marchés, ambassadeurs et avec les médias, mais je ne veux pas me mettre trop en avant. Ce qui compte, c'est l'équipe solide qui se tient derrière moi. Je suis fier de présenter les réalisations de mon équipe au public, car je crois en notre marque qui combine une technologie de pointe, un savoir-faire traditionnel, l'art de la joaillerie et un design exceptionnel.» \

**NOTRE MARQUE CRÉE DES MONTRES
POUR LES GENS QUI TRACENT
LEUR PROPRE CHEMIN, AVEC
CONFIANCE ET DÉTERMINATION, ET
FONT DE LEUR VISION UNE RÉALITÉ.**

personnes charismatiques. Par exemple, lorsque je travaillais pour Swatch Group, j'ai rencontré Nicolas G. Hayek : c'est une personne extraordinaire. Il y a également Jörg G. Bucherer, Président du groupe Bucherer and petit-fils du fondateur Carl Friedrich Bucherer, qui est un mentor exceptionnel : travailler avec lui et bénéficier de son aura et de ses compétences incroyables a été un réel privilège. L'influence se mesure par la confiance de vos clients, nous avons une philosophie basée sur la durabilité, une vision à long terme : nous gagnons l'entière confiance de nos clients grâce à la qualité de nos produits. Je suis ravi de constater que nos montres sont très populaires dans le monde entier. Ceci est illustré par le succès retentissant de la montre de plongée PATRAVI ScubaTec et de la fascinante

Akram Aljord

Propriétaire et Président de Hysek

Akram Aljord est diplômé en architecture, mais n'a pourtant jamais exercé dans ce domaine. Il travaille dans le domaine du luxe depuis 34 ans et a évolué dans presque tous les domaines : le parfum, les cosmétiques et le prêt-à-porter, la joaillerie, et s'est finalement tourné vers l'horlogerie, pour laquelle il a développé une véritable passion. Il a collaboré durant de nombreuses années au sein d'un des plus prestigieux groupes horlogers et joailliers, puis a intégré l'équipe de Roger Dubuis en 1999, société dans laquelle il détient 40% du capital. Au cours de la même année, il est devenu propriétaire de Hysek dont il est, à ce jour, l'unique actionnaire.



loppers, les horlogers et bien sûr les designers. Chacun doit être en mesure de penser au-delà des conventions, pour imaginer des produits véritablement innovants et performants, et tous partagent leurs talents spécifiques pour servir au mieux nos clients. Notre force et raison d'exister, d'influencer, est notre côté atypique, l'art d'être différent, unique, reconnaissable, identifiable, avec une créativité propre à notre marque : innover, oser, être pointu. La vraie force de nos produits est celle de n'être jamais suiveur, toujours leader, toujours le premier. Nous refusons avec force d'être des followers : jamais !

« Il est très difficile, en tout cas pour moi, de décider d'avoir de l'influence ou d'être influent : toute influence de quelque nature que ce soit, devant être constatée par ceux qui la subissent avec un effet concret mesurable. C'est une réalité qui doit s'identifier à sa source d'influence. Donc pour moi, avoir de l'influence, c'est sur le terrain que tout se joue.

Avoir de l'influence se voit également au travers des produits, portant en eux une véritable exclusivité, une riche créativité, une ambitieuse nouveauté. L'influence ne peut se traduire qu'avec des preuves irréfutables.

Étant outsider, - Hysek étant encore une jeune marque -, exister, s'imposer, demande beaucoup plus d'efforts que pour ceux qui évoluent depuis toujours dans le métier, d'où l'absolue nécessité d'influer concrètement et d'apporter des vraies preuves. Seuls les consommateurs sont réellement à même de juger et d'apprécier. C'est à travers eux seuls que l'on peut mesurer l'ampleur de cette influence.

Dans notre monde où la course à l'innovation est effrénée, la transmission à ses acteurs est primordiale et doit être absolument valorisée. Mais cela passe également par la confrontation d'idées : les constructeurs, les déve-

Hysek doit faire plus : donner plus pour moins. Nous nous exigeons de combler nos faiblesses avec les forces innovantes de nos produits et essayons d'influencer et imposer à nos concurrents nos propres innovations, afin que les clients jugent et achètent

NOTRE FORCE ET RAISON D'EXISTER, D'INFLUENCER, EST NOTRE CÔTÉ ATYPIQUE : L'ART D'ÊTRE UNIQUE.

nos produits. Il est bien clair que le média, la presse, et bien d'autres moyens nous sont indispensables pour faire connaître notre influence et promouvoir nos innovations pour confirmer une éventuelle influence identifiable dans le domaine de l'horlogerie.

Concernant ma présence personnelle dans les médias, je ne suis pas pour une présence soutenue, tout comme des marques comme Hermès, Chanel, Rolex et bien d'autres qui ne pratiquent aucune présence personnelle ou presque. Je préfère que les produits soient le point de mire dans les médias. Ils parlent d'eux-mêmes et les clients peuvent ainsi juger».

Gislain Genecand

Directeur et propriétaire de Genecand Traiteur

Après une maturité commerciale, puis l'École hôtelière de Genève, ainsi que plusieurs expériences professionnelles qui l'ont amené à voyager en France, du côté de Lille et en Suisse alémanique à Zermatt, Gislain Genecand a commencé à travailler pour l'entreprise familiale avec son père en 1989 et ne l'a pas quittée depuis. « Pour moi, avoir de l'influence au sein de son entreprise c'est un minimum, mais je ne crois pas en avoir à proprement parler. Ou éventuellement par rapport à mon domaine, au sein des associations professionnelles dont je fais partie. Je suis au comité de la NODE (Nouvelle organisation des entrepreneurs) et nous sommes très actifs dans la défense des commerçants artisans. La transmission du savoir-faire, des connaissances, fait partie intégrante de mon métier. Je fonctionne à l'exemplarité. C'est-à-dire qu'en tant que patron, on se doit de montrer l'exemple tant au niveau du savoir, des connaissances, que du comportement : le savoir-vivre et savoir-être sont des valeurs essentielles. On est une petite entreprise de 25 ouvriers, le patron est présent à tous les niveaux : je suis sollicité quotidiennement, que ce soit pour les choses triviales, que pour les choses plus importantes. L'éthique, le respect et l'honnêteté font partie de mes fondements. Je crois également



be it », c'est qu'elle n'avait plus de raison d'être. Nous sommes au départ ce qu'on appelait des « charcutiers-traiteurs », c'est-à-dire que nous faisons nous-mêmes notre charcuterie. C'est à partir de 1980 que nos activités se sont élargies, en développant la partie « traiteur » de notre métier. C'est au travers des plats que l'on prépare aujourd'hui que j'ai pu me rendre compte de ces changements. Quarante ans en arrière, on nous demandait de préparer des plats roboratifs ; actuellement les gens veulent voyager gustativement : on a des demandes pour des buffets asiatiques, africains, etc. C'est pour ne pas être étiqueté « campagnard » que nous avons dû innover. Cependant, ce qui est amusant, c'est que certains clients nous connaissent sous une certaine facette - celle du charcutier - et que les autres ont une image un peu plus luxe de traiteur. Et c'est là où réside toute la difficulté au niveau du positionnement marketing, car nous sommes un peu à cheval entre deux mondes. Néanmoins, nous faisons peu de publicité - nous n'en n'avons pas réellement besoin - car comme nous sommes sur le marché depuis très longtemps et que je connais bien le tissu politique et économique genevois, je dirais que nous fonctionnons plus au bouche-à-oreille.

C'EST POUR NE PAS ÊTRE ÉTIQUETÉ « CAMPAGNARD » QUE NOUS AVONS DÛ INNOVER

aux spécificités culturelles de chacun, car l'avantage d'une entreprise c'est qu'elle peut rallier des cultures, des différences vers un même objectif. Mes employés sont originaires de pays variés comme la Côte d'Ivoire, la France, les Balkans, et tous défendent notre société de la même façon.

Avec une entreprise qui existe depuis quatre générations, on a une vision à long terme, on n'est pas sur un rendement immédiat. J'ai repris cette société de mon père, qui lui-même l'avait reprise de son oncle, et aujourd'hui mon neveu travaille avec moi. C'est une entreprise familiale, mais en même temps ce n'était pas essentiel pour nous que ce soit quelqu'un de la famille qui la reprenne. Ce qui m'intéresse avant tout, c'est la pérennité de l'entreprise. Mais là encore, si elle disparaît, « so

La cuisine, la restauration, est clairement en train de muter. Il y a toujours eu des modes dans ce domaine, comme la vague des verrines, des espumas ou encore des saveurs exotiques. Mais ce qui a changé aujourd'hui, c'est l'image du métier en raison de son hypermédiation : les gens ont l'impression qu'après avoir vu une émission de cuisine ou cuisiné pour 5, ils s'y connaissent... Nous avons le plus souvent des retours très positifs, mais il arrive plus fréquemment que les clients se permettent de mettre leur grain de sel et de nous « donner des conseils ».

Ce qui est au goût du jour, c'est un retour aux sources, entre autres grâce au label GRTA : le produit pur, local revient en force. Les food trucks sont également très en vogue, la sacro-sainte pause-déjeuner tend à disparaître, à part pour les ouvriers. Le constat est simple : on a simplement « customisé », modifié des concepts existants, pour les revendre sous une autre appellation. Je suis persuadé que demain, on reviendra - on y revient toujours - à une cuisine de grand-mère : raison pour laquelle je garde toujours à la carte des plats conviviaux, authentiques. \

Jérôme Jacober

Fondateur et directeur de Eminent Wines

En 2007, Jérôme Jacober a fondé Eminent Wines, qui est une société d'importation et de distribution de vin fins, également connue pour des événements prestigieux qui se sont tenus à Londres, Paris et Hong Kong. Son approche est novatrice dans le monde du vin, car la société offre également une distribution d'accessoires de luxe, des installations de cave à vins sur des yachts et une structure d'œnotourisme pour une clientèle sélective, éparpillée à travers le monde.



« L'influence est une forme de synergie : il s'agit de mettre en contact des « pairs » afin d'aboutir à une collaboration, pour un résultat optimum dans divers domaines (relevant du domaine social, culturel, politique, dans le milieu de la finance ou tout simplement par une interaction de ces derniers entre eux). Je perçois l'influence comme un art stratégique, afin de créer des réseaux et de les développer. Dans le domaine du luxe, c'est la montée en puissance d'une marque, d'une maison, d'un domaine, que tout le monde reconnaîtra. Par exemple, le Comité Colbert.

Je crois avoir une certaine influence grâce à mon observation du profil de chacun, de ce que chaque personne peut apporter à l'autre, comme une plus-value. Après réflexion sur des profils, avec l'aide de ma méthode de persuasion, je fais se rencontrer les intéressés en question. J'aime interrelier

« SKY IS THE LIMIT » !

les personnes qui partagent la même sensibilité, la même intelligence émotionnelle ou le même goût pour le raffinement. Mon influence se situe dans les milieux sociaux, de par mon appartenance à une certaine classe sociale, accompagnée de mon ouverture à la mobilité sociale, c'est-à-dire de ne pas fermer les portes à ceux qui n'appartiendraient pas à une sphère d'élites, et je prends pour exemple François Pinault, issu d'un milieu modeste, et Bernard Arnault, polytechnicien, pour ne citer qu'eux. J'aime à penser que mon influence s'étend aux mouvements artistiques, littéraires ou groupes caritatifs et sur des individus ayant un apport

sur des groupes sociaux. Elle est un véritable pouvoir, si on l'utilise à bon escient, et elle peut aboutir à des résultats exceptionnels : fusion-acquisition d'une marque, rachats, etc. Pour cela, il faut avoir les bons outils et manières de faire : en travaillant sur les réseaux, en agissant sur les événements, en prenant des décisions ou encore grâce aux médias. L'influence existe depuis la nuit des temps. C'est une notion ancrée en l'homme, même si dans certains cas il ne s'en aperçoit pas. Elle peut être liée à une origine, une appartenance à une certaine famille de renommée – Habsbourg –, une

influence charismatique et légitime – le général de Gaulle, ou encore une influence politique comme les Kennedy, etc. Influencer, c'est premièrement affecter positivement des individus en leur donnant de l'inspiration, par notre travail et notre réussite. C'est aussi naturellement séduire avec nos créations, nos concepts, nos innovations, et enfin, nos produits. Il faut souvent avoir fait preuve de succès pour que notre style influence les consommateurs. Le fait d'inspirer d'autres marques, d'innover dans le monde du luxe en combinant des produits, sont de bons indices pour mesurer son ascendant. Dans mon domaine, cela se traduit sur les corps de métiers : vignerons, sommeliers, restaurateurs, consommateurs, et même jeunes entrepreneurs.

Cinquante pour cent de mon temps est consacré à la transmission d'un savoir-faire, de mes connaissances. Je crois aux valeurs universelles que sont l'égalité, l'ouverture d'esprit et la tolérance, et mes valeurs essentielles sont le respect, la déontologie, l'intégrité, la loyauté et l'honneur. On les retrouve au travers de mes produits et de mon éthique, mais également dans la façon de gérer mon équipe et mon management. J'aime en discuter avec des amis, ma famille ou des personnes de même sensibilité lors de rencontres, etc.

J'ai un style qui est propre à ma marque, au service après-vente, à la qualité de mes produits, à la rapidité de la distribution, de la personnalisation du produit-client. L'innovation a une place importante, dans mon budget tout d'abord, et je suis à l'écoute de mon équipe et de ses propositions d'idées nouvelles. Nous avons amené une approche innovatrice dans le monde du vin, pour le reste « Sky is the limit » ! \

Marc-Olivier Raffray

Directeur général Four Seasons Hôtel

Marc-Olivier Raffray a rejoint le groupe Four Seasons il y a dix ans en tant que Directeur «Food & Beverage» pour l'hôtel Hotel George V à Paris et en est devenu par la suite, en octobre 2007, le directeur. Durant ces dix dernières années, il a joué un rôle dans le succès de cet hôtel emblématique, menant son équipe avec dévouement, passion. Ses expériences professionnelles l'ont conduit à voyager dans le monde entier, des îles de l'océan Indien, en passant par la Thaïlande, les États-Unis, le Maroc et la France.

«En matière d'influence, c'est «l'esprit» Four Seasons Hôtel des Bergues qui en exerce une. Il incarne un savoir-faire d'excellence qui, effectivement, produit une influence sur le marché, car la marque Four Seasons est devenue une référence. En ce qui me concerne, mon rôle de directeur général à Genève a évidemment une influence auprès de mes équipes, mais plutôt en termes d'impulsions. C'est par l'exemplarité de ses actes que l'on exerce humblement une influence. Je conçois le management comme une



décontraction. Il faut donner le meilleur de nous-mêmes, en restant nous-mêmes ! Notre travail repose sur les relations humaines, il faut avoir beaucoup de doigté, de psychologie et de sensibilité. Il arrive aussi de faire preuve d'agilité dans les principes. L'apprentissage est une quête permanente pour celui qui veut grandir, s'enrichir intellectuellement et émotionnellement. Atteindre la plénitude dans son travail et dans la vie est un travail en soi.

Four Seasons est un groupe international, qui est conscient des spécificités locales de chacun de ses établissements. Il a une identité forte, certes, mais nous l'intégrons en respectant les univers culturels, où nous déployons nos activités. Nos valeurs

transparaissent dans notre manière d'accueillir nos clients, de nous rendre disponibles, d'être à l'écoute et anticipatifs. Le respect des uns et des autres est essentiel, le souci du travail bien accompli, du soin porté au détail, la qualité de la relation humaine sont naturellement des valeurs que je défends. Mais plus que tout autre peut-être, la sincérité et l'honnêteté sans se prendre jamais au sérieux. Ce qui ne veut pas dire que l'on ne prend pas ses responsabilités au sérieux !

ATTEINDRE LA PLÉNITUDE DANS SON TRAVAIL ET DANS LA VIE EST UN TRAVAIL EN SOI.

opportunité de mener une action animatrice, stimulante et authentique sur son environnement, basée sur des valeurs de respect et d'engagement personnel. Je privilégie le leadership naturel susceptible d'exercer l'influence ou l'orientation managériale souhaitée. Mais sans l'adhésion des collaborateurs à votre stratégie et votre vision, vous n'avez en fait que très peu d'influence.

La transmission du savoir est absolument essentielle et c'est un travail quotidien. Le savoir-faire et le savoir-être sont des composantes fondamentales de notre métier. Je prends le temps de pratiquer une certaine pédagogie avec mes équipes, en prenant toutefois le soin que cela se fasse dans un climat de confiance, de convivialité : je dirais même avec une certaine

Dans le futur, je pense que la quête de pureté et d'esthétisme nous amènera à associer toujours davantage le bien-être (Spa et gastronomie étoilée), la santé dans un environnement ouvert sur la nature afin de reconnecter l'esprit et le corps. Nous sommes dans un monde où les attentes de nos clients sont toujours plus élevées. L'hôtellerie de luxe est très compétitive. Nous nous devons non seulement de répondre aux aspirations de nos clients, mais aussi de les anticiper. Chaque détail compte, chaque demande d'un client est prise en compte, chaque observation est notée : voici peut-être ce qui nous distingue. La présence de Four Seasons dans les médias est importante, incontestablement. Mais ce qui me paraît aussi très important, personnellement, c'est «ma visibilité» dans l'hôtel, parce que le contact avec les clients est primordial, l'observation de ce qui se passe globalement l'est tout autant. Je dialogue beaucoup avec les clients, c'est à travers ce dialogue et leurs commentaires que l'on peut sans cesse s'améliorer. Notre meilleur vecteur de communication ? Nos clients ! » \

LA CHAUX-DE-FONDS

LE 4 DÉCEMBRE 2014 AVAIT LIEU LA 18^E JOURNÉE INTERNATIONALE DU MARKETING HORLOGER (JIMH). LE THÈME DE CETTE ÉDITION ÉTAIT «LE DESIGN HORLOGER, CRÉE-MOI UNE ICÔNE».

L'IMPORTANCE DU DESIGN DANS L'HORLOGERIE

Le design est le reflet de la vision d'une marque en fonction de ses compétences et des stimuli reçus du monde extérieur. Ceci est retransmis à travers les conventions esthétiques présentées par le Pr. Nicolas Babey de la Haute École de Gestion Arc. Il en dénombre huit : le Second Empire (Breguet), l'Art Nouveau (Cartier), le Bauhaus (Swatch), l'Art Déco (Jaeger-le-Coultre), le Futurisme (Apple Watch), le Streamline (Parmigiani), le Pop Art (Flik-Flak – Swatch), la Machine (Richard Mille) et finalement la convention d'emprunt – détournement par disqualification de la fonction originelle (Omega). Une fois inscrit dans une convention esthétique, le design suit les tendances du moment pour être en conformité dans ses couleurs, matières, lignes et même sa communication.

LA SPÉCIFICITÉ DU DESIGN HORLOGER

Le design d'une montre, surtout s'il s'agit d'un mouvement original mécanique, appelle un esprit de maximisation sous contrainte. Les inventions de Greubel Forsey en tant que mouvement, reflètent déjà un design qu'il faut habiller, en tenant compte de tout l'ADN que l'entreprise a mis en place. C'est d'entrer dans cet univers de la marque qui est le point le plus important pour des designers tels que Xavier Perrenoud et Antoine Tschumi, qui l'ont exprimé.

ET UNE ICÔNE ?

Pour le fondateur et Président des Journées Internationales du Marketing Horloger, Kalust Zorik, une icône se définit comme « une image vénérée, reconnue très largement, précurseur d'une voie, et qui traverse le temps ». Tout en elle représente un aspect symbolique et elle crée de nouvelles traditions et conventions. Elle est associée à une forte signification culturelle pour un groupe. Des designs tels que le Royal Oak d'Audemars-Piguet, l'Oyster de Rolex, le Reverso de Jaeger-le-Coultre, ont atteint ce statut tant convoité.



LA RECHERCHE EN MARKETING HORLOGER

Le marketing est devenu une autre science que les horlogers ont appris à cultiver pour compléter leur vision de la clientèle. C'est d'ailleurs pour cela que depuis 9 ans, la JIMH est accompagnée d'une Journée de Recherche en Marketing Horloger qui se déroule à la HEG-Arc à Neuchâtel. Les académiques et praticiens de l'horlogerie ont soumis leurs travaux de recherche qui ont été présentés devant une salle comble. Le prix JIMH de la meilleure communication : « Design et positionnement des produits horlogers : l'apport de la cognition implicite » a été récompensé d'un prix offert par TAG Heuer. Cette recherche a mis en perspective les croyances fonctionnelles et les croyances symboliques, qui, par le recours à une double mesure - explicite et implicite - de la perception du design produit horloger, permettrait de limiter les risques liés à une mauvaise perception du positionnement. En contrôlant les caractéristiques du design d'une montre, les praticiens peuvent déterminer quelle combinaison d'éléments du design est la plus associée implicitement au concept qu'ils souhaitent mettre en avant.

L'AUDACE ÉCLAIRÉE

Entretien avec ÉRIC ZEMMOUR



ÉRIC ZEMMOUR

ENFANT DE LA CONSTITUTION DE 1958, ÉRIC ZEMMOUR FAIT PARTIE DE CETTE GÉNÉRATION QUI A VU LA FRANCE SE MÉTAMORPHOSER À PARTIR DE 1968.

Une métamorphose au sens propre du terme : changement total d'un être en un autre, au point qu'il n'est plus reconnaissable (Larousse). Avant 68, les hommes portaient le costume sombre et roulaient français ou italien, et moins souvent allemand. Les femmes étaient élégantes et circulaient souvent en Austin Mini britanniques. Il existait une certaine uniformité dans les apparences et les styles, une identité qui reconfortait les jeunes, parce qu'elles s'y reconnaissaient. Les Français sont ce qu'ils sont, mais ils savaient aussi sympathiser et se faire respecter. Ce dernier paramètre était bien sûr incarné par le général de Gaulle, avec au premier chef, un certain modèle d'autodiscipline.

Éric Zemmour, comme des millions de Français, s'est constitué dans cet environnement. Comme des millions de Français, il a grandi dans cet environnement jusqu'à ce que ce dernier devienne autre, totalement autre en certains lieux. Il le dit, le fond du problème c'est que « les Français ne reconnaissent plus la France ». Alors il en témoigne. On le comprend. Esther Mamarbachi ne s'y est pas trompée. Lorsqu'elle l'a invité à débattre sur le plateau

L'EUROPE N'EST PLUS DU TOUT UN LIEU DE VRAIE COOPÉRATION

d'Infrarouge, elle titrait son émission : « Alors Monsieur Zemmour, c'était mieux avant ? ». Or, Zemmour n'est pas enfermé du tout dans le discours de la nostalgie. Il constate une transformation qu'il juge néfaste mais n'est pas opposé à toute transformation en soi, comme ses réponses à nos questions le démontrent. Alors pourquoi prendre mai 68 comme date pivot, si ce n'est par regret ? Parce que, nous a-t-il expliqué, c'est un instant clé, un point de bascule. C'est le moment où le capitalisme mondialisé a pris corps dans le discours marxiste, comme l'avait prophétisé l'historien et sociologue Christopher Lash. Dans quel but ? Afin de propulser la destruction du patriarcat, notamment ouvrier, l'abolition de la distinction féminine, l'anéantissement des frontières, et faire ainsi de nous tous des consommateurs durablement indifférenciés à l'échelle de la globalisation. Nous l'avons rencontré juste avant qu'il se rende au plateau d'Infrarouge. Le sentiment qu'il nous a laissé demeure celui de l'intelligence. Sa vivacité hors norme s'exprime autant dans la nuance que l'audace. Mais son état naturel est celui du sourire et de la simplicité, démontrant qu'un

succès fondé sur les vérités les plus simples n'offre aucune prise à l'arrogance. Certes nous n'avons pas eu le temps d'aborder tous les sujets de son livre, notamment ceux qui ont le plus fait polémique. Mais il y a suffisamment répondu ailleurs et chacun se fera son idée.

La France se serait-elle suicidée s'il n'y avait pas eu mai 68 ?

Le mouvement était inexorable, les choses avaient démarré bien avant, elles ont fleuri dans l'idéologie des années 60, qui est la conséquence des Trente Glorieuses, lesquelles sont elles-mêmes la conséquence du rattrapage des États-Unis par l'Europe et globalement de l'américanisation de l'Europe à marche forcée, avec le consumérisme, ce qu'on appelait « l'American way of life » qui ne dit aujourd'hui plus son nom, etc. Tout ça était inéluctable. Mai 68 ou pas, il y aurait eu de toute façon autre chose.

Que pensez-vous de l'influence du Conseil de l'Europe et de la Cour européenne des droits de l'homme sur la France ?

Je pense que c'est la plaie Première, en ce qu'elle façonne une gouvernance fondée sur une conception excessive des droits de l'homme. Par exemple en matière de migrations dont le Conseil de l'Europe dénie aux États membres de conserver la maîtrise. C'est un corset imposé à la souveraineté nationale. Il n'en demeure pas moins que le problème de l'Europe est avant tout économique. L'Euro est-il un bouclier ou, comme je le pense, une arme qui transforme la France et l'Italie en Mezzogiorno de l'Allemagne rhénane, comme l'explique très bien Paul Krugman (prix Nobel d'économie 2008 ndlr) ? Voilà ! Ça c'est la vraie discussion ! Le slogan favorable au référendum de Maastricht en 1992, c'était « plus forts ensemble », en fait c'est faux, aujourd'hui l'Europe est un lieu de rivalité beaucoup plus dur que dans le reste du monde et qui détruit les économies italienne et française. Ce n'est plus du tout un lieu de vraie coopération.

Si l'Allemagne n'est pas l'alliée que l'on croit, alors quelles sont les alliances que peut imaginer la France pour sortir la tête de l'eau ?

Bonne question, il faut assumer la mondialisation, sortir du tête à tête mortel avec l'Allemagne et aller chercher des alliances dans le monde entier, les BRICS. Il faut retrouver une politique mondiale. N'est-ce pas étonnant que ce soit au moment où l'on parle le plus de mondialisation que l'on s'enferme prétextant qu'on n'a plus la taille critique. C'est faux. N'importe qui a la taille justement ! Singapour a la taille ! La Suisse se débrouille très bien et l'Allemagne seule aussi se débrouille très bien.



Vu de Suisse, le jacobinisme français apparaît comme l'une des causes possibles du mal français. Qu'en pensez-vous ?

Je pense que chaque pays a son modèle propre et la mise en œuvre qui lui correspond. Les Français étant ce qu'ils sont, la place du génie national est fondamentale. Depuis

**LES FRANÇAIS SONT UN PEUPLE
DE PAYSANS, DE GUERRIERS ET DE
POÈTES. CE N'EST PAS UN PEUPLE DE
COMMERÇANTS NI DE FINANCIERS**

une quarantaine d'années, on fait tout pour arracher les Français de leur modèle. Les Français sont un peuple de paysans, de guerriers et de poètes. Ce n'est pas un peuple

de commerçants ni de financiers. Aujourd'hui, ils ne sont ni de grands financiers, ni de grands commerçants, en revanche ils ne sont plus eux-mêmes. On pouvait très bien, et Georges Pompidou en était l'expression, conserver le génie du peuple français et se moderniser. Aujourd'hui on a complètement perdu ce sens-là. S'agissant du jacobinisme, ce n'est pas lui le problème, mais sa dénaturation. On a jeté l'État pour ne conserver que l'État-providence. Il aurait fallu faire exactement l'inverse, c'est-à-dire amaigrir l'État-providence et renforcer l'État. \

Club des Leaders



GENEVA

GSTAAD

MONACO

LUXEMBOURG

LONDON

www.clubdesleaders.com

LA PHILANTHROPIE D'INVESTISSEMENT

Entretien avec BRIGITTE FERDMAN GUERRIER
fondatrice et directrice de PhiliAs



BRIGITTE FERDMAN GUERRIER

LE TERME DE PHILANTHROPIE SE RETROUVE BIEN SOUVENT CANTONNÉ À LA SEULE SPHÈRE DES ACTIONS INDIVIDUELLES DE BIENFAISANCE OU DES STRUCTURES D'ENTRAIDE, VISANT À AMOINDRIR LES INNOMBRABLES MISÈRES HUMAINES.

Historiquement, c'était les dieux de l'Antiquité qui faisaient preuve de philanthropie, en gratifiant les hommes de leur bienveillance et de leur miséricorde. Après celle des dieux, elle apparut comme la vertu des princes, lesquels, de la même façon, inspiraient le respect par la touche de clémence dont ils savaient adoucir leur justice. C'est alors qu'on disait d'eux qu'ils avaient du *charisme*, du fait de la *charité*, c'est-à-dire de la grâce (*caritas*) qu'ils concédaient pour être agréables (*gratus*) à leurs sujets qui le méritaient. On en trouve l'écho direct dans le Livre de la Sagesse en ces termes : « Ainsi tu as enseigné à ton peuple que le juste doit être ami de l'homme », littéralement qu'il doit être « philanthrope » (Sg 12, 19). C'est finalement ce pont entre la justice des princes et l'égalité « d'amitié » entre les hommes, qui influença tout l'esprit philanthropique de l'Europe, dès le Haut Moyen-Âge. La philanthropie possède ainsi une double face. La plus connue c'est l'affectation d'un surplus monétaire privé, pour servir des grandes causes humaines

ou humanitaires. L'autre, c'est cette trace de justice privée des princes, qui s'exprime aujourd'hui socialement au travers de la Responsabilité Sociétale des entreprises, la RSE. Pas étonnant dès lors, que Brigitte Ferdman Guerrier, en créant, en 2000, son activité à la croisée de la RSE et de la philanthropie classique, l'ait dénommée Philias. Elle a bien voulu l'expliquer aux lecteurs de market.

Quel est le métier de Philias ?

En premier lieu, nous définissons la RSE comme la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de toutes ses « parties prenantes », dans le sens de leur bien-être social et environnemental, fondé sur un dialogue réel et constant avec elles. À partir de là, notre rôle est de conseiller les entreprises et d'autres entités, privées ou publiques, dans leurs stratégies RSE et leur mise en œuvre, notamment dans la gestion de projets. Nous produisons des études de faisabilité et d'impact qui sont très spécifiques à la RSE car l'important ici est d'être utile et non de se faire concurrence. Les entreprises le comprennent très bien : les bonnes pratiques de RSE ne sont pas des secrets d'affaires jalousement préservés. Au contraire, elles sont une fierté qu'on apprécie de pouvoir partager, ce qui crée une dynamique très intéressante pour fonctionner en réseau. Ainsi nous accompagnons plus d'une trentaine d'entreprises en Suisse.



Nos clients sont pressés, nous leur communiquons une fourchette d'estimation en 72 heures

Avec ARTPRICING, une équipe d'historiens, professionnels et économètres de l'art vous retourne sous 72 heures une fourchette d'estimation de votre œuvre, une œuvre similaire et sous réserve, l'évolution de cette fourchette depuis 1995 et jusqu'à 3 œuvres similaires (prix unitaire dégressif de 49 € à 29 €).

artprice.com[™]

LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

00 800 2780 0000 (numéro gratuit) | L'univers d'Artprice sur : <http://web.artprice.com/video>
Artprice.com est cotée sur Euronext (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)



Philiass fait également partie d'un réseau européen fort de 10 000 entreprises et réunissant 650 experts de la RSE, au sein duquel nous représentons la Suisse, ce qui nous donne un accès privilégié à l'information et permet à nos entreprises de se benchmarker très utilement. Nous travaillons également pour les cantons et la Confédération et nous assurons des formations à la RSE, notamment au sein des universités de Genève, Lausanne et Zurich (où nous sommes aussi présents). Nous sommes très favorables à des stratégies RSE qui permettent des regroupements autour d'un projet commun, y compris avec le secteur associatif et les services publics. C'est tout le sens de notre plateforme Humagora, qui fonctionne par grandes thématiques sociétales.

Vous pouvez nous en donner une illustration ?

Oui bien sûr. Nous avons par exemple réuni sept grands groupes sur l'employabilité des jeunes. Les principales difficultés que ces derniers rencontrent aujourd'hui, c'est soit l'exclusion pure et simple du monde du travail faute de formation, soit le chômage malgré leurs diplômes. Eh bien, ces sept groupes ont accepté, grâce à Philiass, de créer des postes de stages spécifiques, qui permettent à ces jeunes d'acquérir leur première expérience indispensable pour exister sur le marché du travail. Une telle démarche leur a permis d'attirer de nombreux talents. En outre, ces entreprises tissent des liens entre elles qui n'auraient jamais été aussi privilégiés sans cela, chacun étant pratiquement client ou fournisseur de l'autre.

La RSE permet-elle d'attirer l'investissement ?

Absolument, les entreprises qui répondent aux critères de la RSE peuvent notamment attirer des fonds dits « SRI » (socially responsible investments), qui leur sont exclusivement réservés. Comme on sait que les entreprises socialement responsables conservent toute leur rentabilité, on préférera de plus en plus ce type d'entreprise, à résultats comparables. Non seulement elles sont mieux acceptées au sein de la société mais en outre les employés sont en phase avec leurs valeurs, s'y sentent évidemment mieux et donc développent une très grande loyauté à leur égard. Il est finalement assez logique qu'on préfère y investir, plutôt que dans celles qui sont opaques, insensibles à leur environnement et dont le management crée du stress.

La RSE est-elle une obligation ?

Dans la plupart des pays d'Europe, les sociétés cotées ont en effet l'obligation de publier leur politique RSE, sous le nom « d'informations extra-financières ». Une directive européenne qui vient d'être adoptée, le 29 septembre de cette année, étend cette obligation aux sociétés non cotées de plus de 500 salariés. Donc il existe une tendance irréversible à cet

égard et même une certaine pression du marché, de sorte que même s'il n'existe pas formellement de telles obligations, comme en Suisse par exemple, les entreprises s'y astreignent, même si cela reste sur une base volontaire.

D'ailleurs ce qui se fait pour les entreprises vaut autant pour les fondations donatrices, qui ont beaucoup de chemin à rattraper dans ce domaine.

Que révèle la RSE au regard des fondations ?

La pression du marché que je viens d'évoquer n'existe pas pour les fondations. Du fait qu'elles n'ont aucune obligation en termes d'amélioration de la gouvernance, de transparence, de reporting, ou encore d'affectation des budgets pour la réalisation de leur objet, une trop grande proportion des 13 000 fondations existant en Suisse sont tout simplement dormantes ! Je suis favorable à leur imposer de meilleures règles de gouvernance et à les obliger à dépenser au moins 5% de leur capital. C'est un enjeu philanthropique très important, quand on sait que ce secteur représente 70 milliards de fonds sous gestion.

Comment faites-vous le lien entre la RSE et la philanthropie ?

La philanthropie ne recherche pas, en théorie, de retour sur investissement, au sens financier du terme. La RSE s'inscrit, quant à elle, au cœur de l'activité de l'entreprise, en phase donc avec ses stratégies commerciales, puisque justement, le but est d'adapter les opérations de l'entreprise aux préoccupations sociales des « parties prenantes » et des enjeux

UNE TROP GRANDE PROPORTION DES 13 000 FONDATIONS EXISTANT EN SUISSE SONT TOUT SIMPLEMENT DORMANTES !

environnementaux. Je pense que philanthropie et RSE se rejoignent sur la nécessité d'être efficace en termes d'impact social. C'est une tendance qui s'est clairement affirmée au moins depuis la crise de 2008. Cette année-là, de nombreuses fondations ont perdu beaucoup d'argent et se sont préoccupées de leurs investissements. Une recherche de cohérence entre ces derniers et leur mission s'est alors installée. Aujourd'hui, on veut être sûr qu'une action philanthropique ait l'impact qu'on en attend. On est de plus en plus précis quant aux montants alloués, à leur répartition en fonction des projets et des postes, et à la part de risque accepté. On est donc entré dans une logique d'investissement philanthropique. \

B

THÉÂTRE DE BEAUSOBRE

JANVIER

DIMANCHE 11 JANVIER



PETITE SŒUR

Marionnettes-théâtre, dès 6 ans

MARDI 20 + MERCREDI 21 JANVIER

CIE MAYUMANA

Percussions-danse, dès 8 ans

JEUDI 22 JANVIER

THIERRY MEURY

Tournée d'adieu

DIMANCHE 25 JANVIER



NOS AMOURS BÊTES

Danse-théâtre, dès 8 ans

JEUDI 29 JANVIER

GRAND CORPS MALADE

Slam

SAMEDI 31 JANVIER

NAWELL MADANI

C'est moi la plus belge!

FÉVRIER

VE 6 + SA 7 + DI 8 FÉVRIER

L'HISTOIRE DU SOLDAT

Omar Porras - Teatro Malandro

MARDI 10 FÉVRIER

LES BALLETS JAZZ DE MONTREAL

MERCREDI 11 FÉVRIER

BARCELLA

Chanson, hip hop, slam

MARDI 17 FÉVRIER

8 FEMMES

Cie Théâtre du Projecteur

JEUDI 19 FÉVRIER

HOTEL PARADISO

Famille Flöz, dès 9 ans

VENDREDI 20 FÉVRIER

MARIE-CLAUDE PIETRAGALLA

Danse - nouvelle création

Location :

021 804 97 16

www.beausobre.ch

www.fnac.ch

MARS - AVRIL - MAI

MA 3 + ME 4 + JEU 5 MARS

CHRISTELLE CHOLLET

Comédies musicales

VENDREDI 6 MARS

PIERRIC

Magic Pierric

JEUDI 12 MARS

L'ORIGINE DU MONDE

De et avec Sébastien Thiéry

MERCREDI 18 MARS

QUARTIER LOINTAIN

Cie STT

SAMEDI 28 MARS

LES ENCOMBRANTS FONT LEUR CIRQUE

Théâtre de la Licorne

MERCREDI 1^{ER} AVRIL

LES CERCLE DES ILLUSIONNISTES

MERCREDI 22 AVRIL

KARIM SLAMA

À part ça, globalement, ça va plutôt bien

SAMEDI 2 MAI

LOUNIS AÏT MENGUELLET

Chanson et poésie kabyles

JEUDI 7 MAI

LES HOMMES VIENNENT DE MARS ET LES FEMMES DE VENUS 2

L'ESPRIT DU DON



BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Le don véritable n'existe pas, ou en tout cas n'existe plus : aujourd'hui la justice a remplacé la charité, et l'homme moderne, qui revendique lui-même ses droits, a succédé à l'homme de devoir. Aussi l'État-providence, qui garantit le droit à l'assistance, s'est substitué progressivement à l'aumône et à la charité. Quant à la générosité, il semblerait bien qu'elle se soit finalement résignée, pour abandonner la place au profit du calcul égoïste. D'accord le don gratuit n'existe pas (plus ?), pourtant le don est partout, dès lors qu'on ne le considère plus comme systématiquement désintéressé, ni comme une série d'actes à sens unique. Le don est avant tout une relation.

INTÉRESSÉ OU DÉSINTÉRESSÉ ?

Un écueil majeur rend difficile toute réflexion préliminaire sur le don, c'est le préjugé utilitariste, dont le critère de valeur de référence est l'intérêt : ainsi pourquoi donner si ce n'est pas par intérêt ? Par ailleurs si l'on considère que

le désintéressement est impossible, alors il ne peut pas y avoir de don authentique, surtout si ce dernier requiert l'altruisme le plus pur. Par ailleurs, et même si un tel altruisme existait, quel serait son intérêt sinon de n'avoir aucun intérêt ? C'est le cas par exemple du « sacrifice », *a priori* sans aucune utilité puisque sans écho ni résonance : dans le sacrifice je n'engage pas l'autre, mais seulement moi-même. Du point de vue de l'utilitarisme, le don désintéressé est toujours égoïste.

Pour sortir de cette impasse, il importe de considérer le don comme une relation, comme un cycle, et non plus comme un acte isolé qui poserait de manière réductrice les individus comme motivés uniquement par la réception du don. Dans le don dès lors appréhendé en tant que système, la relation devient plus importante que ce qui en a été la circonstance, c'est-à-dire la nature du don.

LE SYSTÈME DU DON

Chez Aristote déjà, l'amitié (*la philia*), reposait sur la capacité de donner et de rendre, et donc sur la réciprocité. Ainsi sans amitié, pas de communauté, ni par conséquent d'ordre politique possible. L'analyse du don comme relation et comme phénomène total, c'est-à-dire considéré comme une pratique à la fois

DANS LE DON ON SE DONNE ET ON SE DOIT AUX AUTRES

religieuse, sociale, juridique, économique, symbolique et esthétique, a été théorisée bien plus tard à partir de la fin du 19^e siècle par les anthropologues Franz Boas, Bronislaw Malinowski et Marcel Mauss. C'est l'étude du « potlatch » dans les sociétés indiennes du Nord-Ouest américain (Tlingit, Haïda, Tsimshian



Raphaël, *Les Trois Grâces* (1504-1505). Les Trois Grâces (ou Charites) représentent l'idéal de vie grec selon lequel tout ce qui est reçu est une *charis*, c'est-à-dire une grâce ou une gratification. Dans une perspective symbolique, les Trois Grâces pourraient représenter les 3 moments du système du don : donner, recevoir et rendre. « Voilà pourquoi on élève un temple des Grâces en un lieu où il est bien vu ; c'est pour apprendre à rendre les bienfaits reçus. C'est cela le propre de la grâce. » (Aristote, *Éthique à Nicomaque*, 1133, a 3-5)

et Kwakiutl) qui servira de base à toutes leurs recherches. Ces sociétés se réunissaient en hiver dans des villes où étaient organisées des fêtes somptueuses, l'occasion pour les chefs des tribus de rivaliser en générosité en distribuant toutes sortes de biens et de prestations, déterminant ainsi leur place dans la hiérarchie sociale. Dans le potlatch, on fraternise, mais en restant des étrangers ; on communique, mais tout en s'opposant constamment. La clef de voûte de ce système rigoureux repose sur un système contraignant et finalement désintéressé, articulé autour de trois obligations inséparables :

1. Donner : pour maintenir son autorité et conserver son rang, un chef doit donner, car il ne peut prouver qu'il possède sa fortune qu'en la distribuant. C'est ainsi qu'il affirme sa supériorité sur le donataire, et le don peut parfois aller jusqu'à la destruction complète (objets brûlés ou détruits).
2. Recevoir : refuser le potlatch, c'est manifester la peur de devoir rendre, et c'est donc avouer qu'on a perdu d'avance. Inversement en acceptant un don, on s'engage.
3. Rendre : il est obligatoire de rendre avec des intérêts.

Retour des choses au naturel, par-delà les intérêts personnels et les volontés individuelles, l'étude du potlatch révèle que dans le don les choses valent par ce que vaut la relation entre les personnes qui les échangent, et non plus par ce qu'elles valent entre elles (comme c'est le cas par exemple dans le système du marché fondé sur l'équivalence des échanges). Par extension le don représente l'ensemble des relations sociales.

LA CHAÎNE DU DON

Par opposition à ce qui se passe dans le système du marché, le don répugne foncièrement à toute forme d'égalité. C'est ainsi qu'il constitue la relation : dans une chaîne progressive et inégalitaire de dons. « Je t'invite prendre un verre ? » demande l'un ; « Volontiers, et après je t'invite à dîner » répond l'autre. Aussi si vous êtes invité chez des amis qui avaient apporté des fleurs lors de leur dernière venue chez vous, vous prendrez soin d'arriver avec un présent au moins équivalent, voire de valeur légèrement supérieure, comme une boîte de chocolats ou une bonne bouteille de vin (si toutefois vous souhaitez consolider votre relation avec eux).



Chef des Wolf Crest de Git-lak-damaks, en 1910. Le potlatch était au cœur du système de croyances des Nisga'as (côte du Nord-Ouest de la Colombie-Britannique).

D'un autre côté la chaîne du don se brise à chaque fois que la valeur d'échange se substitue à la valeur de don : arriver chez des amis avec un cadeau décalé par rapport à celui qu'ils vous ont précédemment offert peut être interprété comme de la mesquinerie, mettant alors en danger la chaîne du don initialement amorcée. Retour à la case départ : la preuve que l'échange, qui permet d'« être quitte », abolit toujours la relation. Le cas extrême de cette idée, c'est quand vous découvrez qu'un proche a vendu ou échangé un présent que vous lui aviez offert. Rejet, déception, dégoût : la chaîne du don est brisée, ainsi que la relation qui allait avec. Ainsi va la logique du marché, équilibrante et donc fermée sur elle-même, régie par la loi de l'offre et de la demande, par l'usage unilatéralement compensatoire du don.



Fresque d'un temple à Pompéi. Le sacrifice est toujours un échange et donc une forme de partage. Le repas sacrificiel où la victime est sacrifiée puis consommée entre Hommes et Dieux (chaque partie recevant sa part), marque la séparation entre le ciel et la terre mais aussi symboliquement leur communion. Le sacrifice tout comme le don est une frontière d'échange, puisqu'aux dons des hommes répondent les dons des Dieux.

Cependant on pourrait objecter qu'une chaîne de dons n'est ni plus ni moins qu'une chaîne de contre-dons, agissant par compensation, et que finalement tout cela n'est que de l'intérêt déguisé. C'est le mouvement rétrograde du don : dans une chaîne de don on cherche toujours à connaître l'origine d'un don, dès lors considéré comme un contre-don

LE DON, SORTE DE MARQUEUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES, EST LE RÉVÉLATEUR DES AFFINITÉS ÉLUES

puisque'il faut chercher le don initial dont il est le retour. À vrai dire toute réflexion sur le don doit tenir compte du problème de l'autoréférence : performativement c'est toujours le point de vue utilitariste qui prime, malheureusement ; car lui seul permet d'établir un lien rationnel dans les relations que l'on voit.

L'ESPRIT DU DON

Chercher systématiquement la valeur d'origine d'un don, c'est adopter une vision simpliste qui sous-entend que chaque don a un but uniquement intéressé. Mais à la base il n'y a pas de don, mais plutôt une intention, ou peut-être l'expression d'une bienveillance qui plus

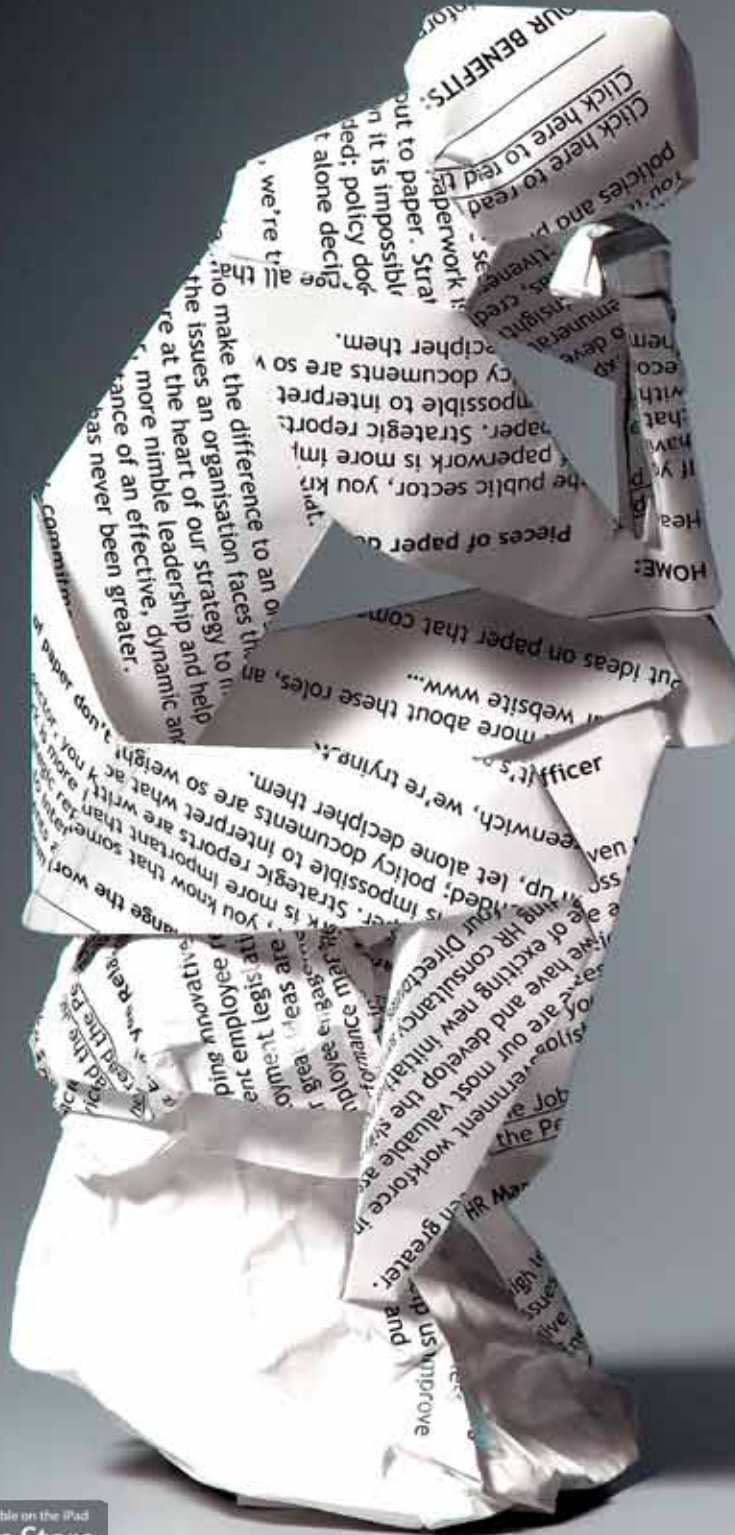
tard se transforme en don. Le don a une visée intentionnelle et existentielle qui conserve en elle une trace de la personne qui a institué l'échange. Par conséquent en donnant et en rendant des choses, on se donne et on se rend des égards, des respects et des preuves. Dans le don on se donne et on se doit aux autres. Le don est le marqueur des relations interpersonnelles, sorte de révélateur des affinités élues. Il n'y a pas de contre-don, mais seulement des dons en miroir d'autres dons. Ainsi on donne pour laisser l'autre donner en retour : rien à voir avec l'idée de donner simplement pour recevoir. Le sens profond du don véritable, c'est de ne jamais avoir d'attente en retour, mais seulement des garanties que le don initial a atteint son but. \



Représentation de Santa Claus (l'ancêtre du père Noël) vers 1880 par le caricaturiste germano-américain Thomas Nast. Le père Noël est le symbole parfait du don comme filiation, comme transmission et comme héritage. Le don est une chaîne temporelle, qui aspire à créer du tissu social et à renforcer les liens familiaux.

market

LE MÉDIA SUISSE DES
HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



*PLUS LES
HOMMES
SERONT
ÉCLAIRÉS
ET PLUS
ILS SERONT
LIBRES.*

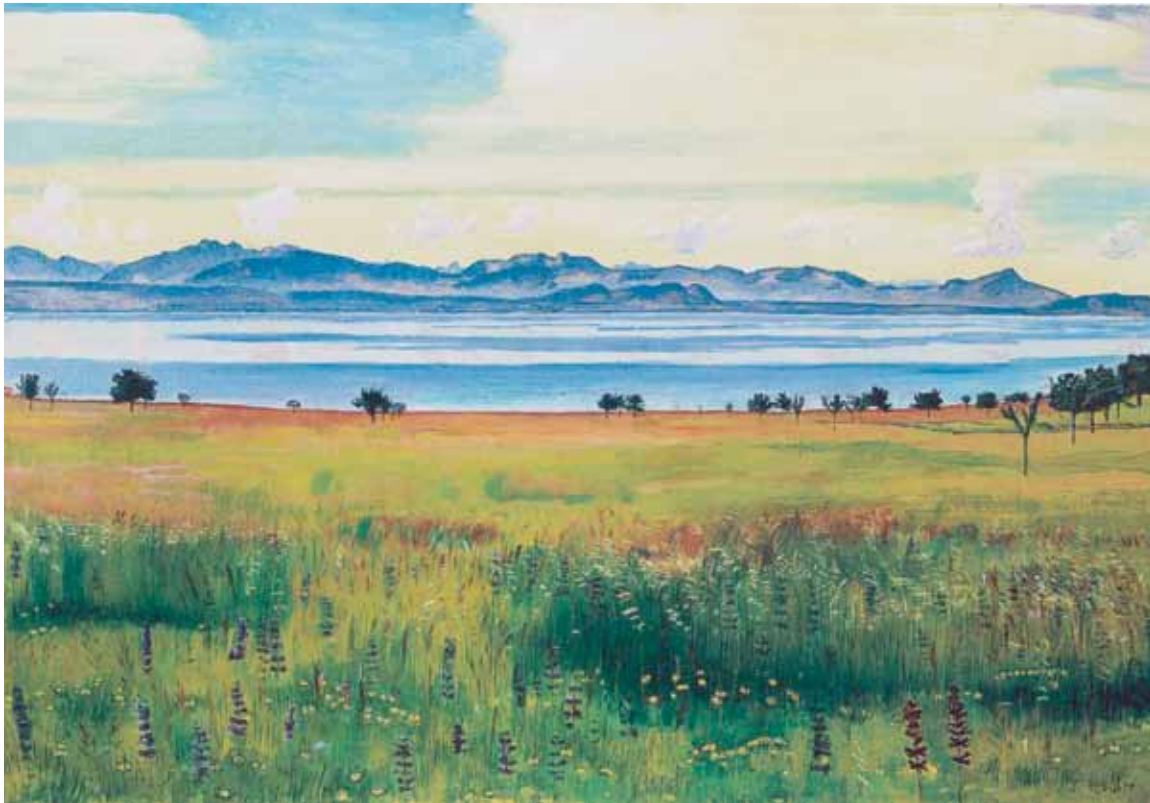
CONDORCET



Available on the iPad
 App Store
www.market.ch

QUELS SONT LES ARTISTES VENDUS EN SUISSE ?

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Ferdinand Hodler, *Der Genfersee von Saint-Prex aus* (1901). La toile atteint 6,6 millions d'euros (frais inclus) chez Sotheby's le 5 juin 2006

LES ARTISTES CHÉRIS DU MARCHÉ SUISSE SE NOMMENT FERDINAND HODLER, PAUL SIGNAC, ALBERT ANKER, MARC CHAGALL, GIOVANNI GIACOMETTI, CUNO AMIET OU FÉLIX VALLOTON. CES ARTISTES ISSUS DE LA SECONDE MOITIÉ DU XIX^E SIÈCLE ET DE LA PREMIÈRE DU XXE, SONT DES VALEURS SÛRES, À LA FOIS HISTORIQUES ET MODERNES, LOIN DES EXCÈS DU MARCHÉ CONTEMPORAIN.

Le marché de l'art en Suisse est plus un marché de connaisseurs que de spéculateurs. En témoignent les signatures et les périodes de création les plus prisées, car les amateurs préfèrent la sécurité des œuvres modernes et d'après-guerre, qui représentent 76 % du marché suisse. La part de l'art ancien vaut celle de l'art contemporain, avec près de 5 % du marché. À l'échelle mondiale, la Suisse fait donc de la résistance à la création contemporaine, secteur plus spéculatif et volatil que les autres, tandis que les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine font flamber les prix des jeunes signatures. Car si l'art contemporain représente à peine 5 % du marché suisse, cette part s'étend à 15 % du marché global, une part en progression de six points en 10 ans. Les collectionneurs suisses se préoccupent peu de l'air du temps et des effets de mode. Ils ont leurs grandes signatures, souvent confinées au marché local.

HODLER – ANKER – GIACOMETTI : LE TRIO SUISSE GAGNANT

Figure majeure du symbolisme dont le tempérament spirituel lui vaut d'être qualifié de « réaliste mystique » par le poète Louis Duchosal, Ferdinand Hodler (1853-1918) est défendu de son vivant par Rodin et Puvis de Chavannes. Les grands artistes et musées français reconnaissent ainsi l'importance de son œuvre depuis le XIX^e siècle, mais les événements parisiens se sont fait attendre... Il a fallu patienter jusqu'en 1983 pour que le Petit Palais lui consacre une monographie, puis 2007 pour une seconde exposition parisienne, cette fois au musée d'Orsay. Considéré comme le plus grand peintre suisse, Hodler reste moins connu en France qu'en

LE MARCHÉ DE L'ART EN SUISSE EST PLUS UN MARCHÉ DE CONNAISSEURS QUE DE SPÉCULATEURS

Allemagne et en Autriche, où il est véritablement considéré comme un des fondateurs de l'art moderne. Quelle que soit la nationalité d'un amateur de Hodler, il devra passer par le marché suisse, où tout se vend ou presque (la Suisse représente 96 % de son marché), à Zurich surtout. Car Zurich est le cœur du marché local, grâce à la société de ventes Koller, mais aussi grâce au dynamisme des maisons Christie's et Sotheby's implantées sur place : 30 adjudications millionnaires sur 34 sont zurichoises, y compris le sommet de 5,8 millions d'euros (soit 6,6 millions frais inclus) pour la toile *Der Genfersee von Saint-Prex aus* vendue chez Sotheby's le 5 juin 2006... peu avant l'ouverture de la grande exposition à Orsay.



Alberto Giacometti, *L'Homme qui marche I* (1956).
Le 3 février 2010, lors d'une vente aux enchères de la maison Sotheby's à Londres, l'épreuve n° 2/6 de l'Homme qui marche I est adjugée à 74,4 millions d'euros. Cette vente en fait la sculpture la plus chère de l'histoire

Une autre figure de proue est incarnée dans l'œuvre d'Albert Anker, qui étudia notamment auprès d'Auguste Renoir à partir de 1862 et reçut la Médaille d'or du salon de Paris trois ans plus tard. Cette reconnaissance de son vivant en-dehors des frontières suisses n'a étrangement pas éveillé le marché de l'art français... quasiment inconnu aujourd'hui en France, Anker est plus local encore que Hodler. Toutes ses œuvres se vendent en Suisse et se vendent d'ailleurs bien : l'artiste est 19 fois millionnaire aux enchères, et son record n'a pas grand chose à envier à celui de son compatriote. Anker culmine en effet à 5,28 millions d'euros... pour une scène de rue, vendue en juin 2013 chez Koller (*Turnstunde in Ins*). Le fait est rare car Anker est mieux connu en tant que peintre des enfants : au sein d'une production de quelque 600 toiles,

CULTURE(S) / MARCHÉ DE L'ART

EVOLUTION DES VENTES AUX ENCHÈRES EN SUISSE (2004 - 1^{ER} SEMESTRE 2014) © ARTPRICE.COM

ANNÉE	PRODUIT DES VENTES	LOTS VENDUS	MEILLEURE ADJUDICATION
2004	42'318'185 EUROS	7808	1'392'720 EUROS
2005	63'052'636 EUROS	8311	2'782'100 EUROS
2006	98'646'227 EUROS	10103	3'928'400 EUROS
2007	108'427'605 EUROS	7861	5'873'350 EUROS
2008	85'134'668 EUROS	10941	2'820'058 EUROS
2009	59'311'916 EUROS	11751	2'311'400 EUROS
2010	93'822'895 EUROS	11034	3'986'950 EUROS
2011	114'070'921 EUROS	10471	5'171'840 EUROS
2012	101'547'304 EUROS	11616	3'899'590 EUROS
2013	119'365'943 EUROS	10982	5'632'900 EUROS
1 ^{ER} SEMESTRE 2014	78'009'944 EUROS	5812	3'781'660 EUROS

TOP 10 ADJUDICATIONS EN SUISSE © ARTPRICE.COM

ARTISTE	ADJUDICATION	ŒUVRE	VENTE
SIGNAC PAUL (1863-1935)	3'781'660 EUROS	PONT DES ARTS (PARIS) (1925)	2014-06-27 KOLLER ZRICH ZH
HODLER FERDINAND (1853-1918)	3'370'610 EUROS	DER FRHLING. FASSUNG IV (C.1912)	2014-06-27 KOLLER ZRICH ZH
SIGNAC PAUL (1863-1935)	2'609'920 EUROS	ST. TROPEZ. LA VILLE ET LES PINS (1902)	2013-12-06 KOLLER ZRICH ZH
HODLER FERDINAND (1853-1918)	2'274'720 EUROS	DIE DENTS BLANCHES (1916)	2013-12-03 SOTHEBY'S ZRICH ZH
HODLER FERDINAND (1853-1918)	1'963'199 EUROS	DER TRAUM DES HIRTEN (1896)	2013-12-11 CHRISTIE'S ZRICH ZH
CHAGALL MARC (1887-1985)	1'889'680 EUROS	LE VILLAGE EN FTE (1981)	2014-06-20 GALERIE KORNFELD AUKTIONEN AG BERN BE
HODLER FERDINAND (1853-1918)	1'725'780 EUROS	KIENTAL MIT BLEMLISALP (1902)	2014-06-21 BEURRET & BAILLY AUKTIONEN BASEL BS
GOSSAERT JAN MABUSE (C.1478-1532)	1'681'410 EUROS	MARIA MIT KIND (C.1530)	2014-03-28 KOLLER ZRICH ZH
CHAGALL MARC (1887-1985)	1'643'200 EUROS	LES MARIS DANS LE CIEL DE PARIS (1980-1981)	2014-06-20 GALERIE KORNFELD AUKTIONEN AG BERN BE
SCHIELE EGON (1890-1918)	1'478'880 EUROS	ZWEI MDCHEN (1911)	2014-06-20 GALERIE KORNFELD AUKTIONEN AG BERN BE
1 ^{ER} SEMESTRE 2014	78'009'944 EUROS	5812	3'781'660 EUROS

LOTS VENDUS PAR PÉRIODE ARTISTIQUE EN SUISSE © ARTPRICE.COM

ANNÉE	MAÎTRES ANCIENS	19ÈME	MODERNE	APRÈS-GUERRE	CONTEMPORAIN
2004	5.1 %	18.0 %	59.9 %	14.6 %	2.5 %
2005	4.1 %	19.7 %	60.2 %	13.9 %	2.1 %
2006	4.4 %	17.9 %	58.7 %	16.2 %	2.8 %
2007	5.6 %	19.9 %	56.4 %	13.8 %	4.4 %
2008	4.2 %	17.6 %	56.2 %	18.0 %	4.1 %
2009	4.8 %	15.8 %	55.4 %	20.0 %	4.0 %
2010	5.1 %	14.2 %	55.2 %	20.5 %	5.1 %
2011	5.2 %	14.9 %	55.7 %	19.9 %	4.2 %
2012	4.5 %	17.4 %	55.6 %	19.1 %	3.4 %
2013	5.1 %	14.9 %	56.5 %	18.7 %	4.8 %
1 ^{ER} SEM. 2014	4.4 %	15.7 %	54.2 %	21.5 %	4.2 %

TOP 10 ARTISTES PAR PRODUIT DES VENTES AUX ENCHÈRES EN SUISSE (2004 - 1^{ER} SEMESTRE 2014) © ARTPRICE.COM

ARTISTE	PRODUIT DES VENTES	LOTS VENDUS	MEILLEURE ADJUDICATION
HODLER FERDINAND (1853-1918)	90'805'043 €	544	5'873'350 €
ANKER ALBERT (1831-1910)	77'335'073 €	632	5'281'900 €
CHAGALL MARC (1887-1985)	59'108'750 €	624	1'889'680 €
GIACOMETTI GIOVANNI (1868-1933)	49'874'284 €	380	1'869'400 €
AMIET CUNO (1868-1961)	34'445'411 €	1179	1'196'085 €
VALLOTTON FÉLIX (1865-1925)	29'934'136 €	458	1'609'020 €
GIACOMETTI ALBERTO (1901-1966)	19'885'362 €	234	2'438'400 €
PICASSO PABLO (1881-1973)	15'982'579 €	1086	444'344 €
KIRCHNER ERNST LUDWIG (1880-1938)	15'914'235 €	285	1'384'650 €
GIACOMETTI AUGUSTO (1877-1947)	14'806'215 €	242	844'350 €
1 ^{ER} SEMESTRE 2014	78'009'944 EUROS	5812	3'781'660 EUROS



Albert Anker, *Turnstunde in Ins* (1879). La toile atteint 5,28 millions d'euros chez Koller en juin 2013

plus de 250 s'avèrent être des tableaux d'enfants, seuls ou en groupe et, parmi ses toiles millionnaires, six seulement ne dépeignent pas le sujet.

Un troisième exemple vient confirmer la règle : celui de Giovanni Giacometti (1868-1933). Ici encore, le marché est suisse à 100%. Le père d'Alberto et de Diego est resté confidentiel en regard du formidable rayonnement international de ses fils. Qu'importe pour les véritables amateurs : sa cote décolle depuis un premier million atteint en 2006, jusqu'au record de 1,8 million d'euros atteint quatre ans plus tard à Zurich (soit 2,1 millions frais inclus, *Maira near stampa*, Sotheby's le 14 juin 2010). L'année où le père emportait ce record au seuil des deux millions, le fils Alberto enregistrerait le sien à plus de 66 millions (soit 74,4 millions frais inclus, *L'homme qui marche I, 2/6*, Sotheby's Londres, 3 février 2010). Ce gap immense donne la mesure du marché haut de gamme suisse par rapport au marché londonien.

Le marché suisse a ses maîtres modernes et les conserve, faute d'une curiosité suffisante de la part des autres amateurs d'art européens et notamment français. La redécouverte des maîtres de la modernité suisse par le marché français, puis londonien, serait un argument supplémentaire à la hausse de leurs prix.\

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

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

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



LA MUSIQUE AVANT TOUT

Entretien avec la Princesse CAROLINE MURAT

GSTAAD – DU VENDREDI 26 DÉCEMBRE 2014 AU DIMANCHE 4 JANVIER 2015 AURA LIEU LA 9^E ÉDITION DU *NEW YEAR MUSIC FESTIVAL*. L'OCCASION POUR MARKET DE RENCONTRER SA FONDATRICE LA PRINCESSE CAROLINE MURAT, ET DE DISCUTER AVEC ELLE DE CE QUI LUI TIENT VRAIMENT À CŒUR : SON « FESTIVAL » BIEN-SÛR, MAIS AUSSI SES DEUX GRANDS AMOURS : LA MUSIQUE... ET LA SUISSE. TOUT UN PROGRAMME.

Quels sont les meilleurs souvenirs de votre carrière de pianiste ?

Certainement en 1973, mon Grand Prix au Concours international d'exécution musicale de Genève. L'ovation incroyable à la fin de mon concerto (Tchaïkovsky) lors du Gala, et surtout les fleurs : le public m'en avait tant amené qu'elles ne rentraient plus dans la voiture de mes amis. On avait dû en accrocher sur le toit du véhicule ! Il faut dire qu'après la finale du concours, la critique suisse m'avait qualifiée de « révélation pianistique la plus intéressante depuis Argerich » ! Forcément cela avait intrigué le public qui avait rempli le Victoria Hall pour le concert de Gala. Quelle année merveilleuse !

Dans l'univers de la musique, quelles sont les personnalités qui vous ont le plus marquée ?

Il y a d'abord Alfred Cortot, qu'à l'âge de 7 ans je venais voir avec ma mère à côté de Lausanne. C'est lui qui, quelques années plus tard, m'a remise « entre les mains » de Samson François. Celui qui m'a fait comprendre pourquoi j'étais musicienne, qui m'a donné l'envie de la scène. Il y a eu également Lev



F. Ives, B. B. B. B. B.

Oborine, à Moscou, le pianiste d'Oïstrakh, qui m'a fait comprendre la discipline et la nécessaire modestie pour servir la musique. Et enfin dans mes moments de doute et de découragement, celle qui m'a toujours fait revenir vers la musique et l'aimer, Maria Callas. Je mets un de ses disques... et aussitôt l'envie de « faire » de la musique est là.

Comment avez-vous découvert la Suisse ?

À travers la musique ! Nous passions tous nos étés à Annecy pour être plus près du grand Maître (Alfred Cortot). Résultat : pas de vacances pour moi... Mais la récompense venait de l'autre aspect de la Suisse : l'étonnante horlogerie. Une année, maman, pour me féliciter, m'avait offert une petite montre « boule » à attacher sur une chaîne autour du cou, en or et émail rose. Puis ce fut ma virtuosité au Conservatoire de Genève, où j'ai étudié avec un grand musicien, Harry Datyner, et où j'ai rencontré plein d'amis chers. La Suisse m'éblouit toujours par la vivacité de la culture sur son territoire. Des festivals magnifiques et nombreux, plusieurs orchestres symphoniques et philharmoniques, des opéras viviers de créations et de productions magnifiques, etc... Enfin disons que la liste est infinie dans le domaine de la musique et de la danse. Pour moi qui suis férue d'Art Contemporain, le nombre impressionnant de Musées, sans parler d'Art Basel, font de la Suisse un eldorado pour amateurs. La Suisse est définitivement un pays qui donne sa chance aux étrangers. En fait, si j'y réfléchis, la Suisse m'a donné plus d'opportunités que mon propre pays, la France !

Est-ce facile d'organiser un événement culturel en Suisse ?

Rien n'est facile dans la vie, et entreprendre comporte toujours des risques. Mais j'ai eu la chance d'être appelée par l'un des plus grands directeurs de festival classique - Martin Engstrom - afin de participer aux débuts du Verbier Festival, il y a de cela plus de 20 ans. Cela a été une expérience extraordinaire et enrichissante, qui m'a donné l'envie de monter mon propre festival. D'ailleurs, pour lui exprimer ma gratitude et mon admiration, je l'ai nommé Président d'Honneur du New Year Music Festival à Gstaad.

Pourquoi avoir choisi Gstaad ?

Au départ, c'est à cause de la demande express d'un sponsor qui cherchait à créer un événement à Gstaad et qui souhaitait que ce soit moi qui m'en occupe. J'ai tout de suite accepté avec enthousiasme l'idée de Gstaad



Elena Budnikova

car, comme tout musicien, je suis sensible à la symbolique des lieux. Or Yehudi Menuhin semble encore être là, dans les chemins, les églises... J'ai eu la chance de jouer devant lui à Londres, et son aura, cette présence unique de spiritualité, m'avait profondément marquée.

LA SUISSE M'A DONNÉ PLUS D'OPPORTUNITÉS QUE MON PROPRE PAYS, LA FRANCE

C'est un peu comme avec Salzbourg ; pour moi Karajan est encore là, je vais parfois là-bas sur sa tombe. Par ma mère, je descends du bourgmestre Haffner, l'ami et mécène de Mozart, pour lequel celui-ci a composé une Sérénade et une Symphonie.

Il paraît qu'à l'origine, tous les concerts étaient gratuits ?

J'ai été un peu triste de ne pas pouvoir faire tout le festival « entrée libre ». Cela ne m'a pas été permis sous prétexte de « concurrence déloyale » à l'égard des autres festivals, décision que je regrette. J'ai le mécénat et les sponsors nécessaires à chaque concert, et ayant créé un festival *not-for-profit*, où nous sommes tous bénévoles, j'avais pensé sympathique et amical d'offrir complètement ce festival au public.

Quels sont vos futurs projets ?

L'année 2015 verra le 10^e anniversaire du NYMF, et à cette occasion j'ai bien l'intention de faire la fête avec le public et les amis. C'est une belle chose que ce festival ; il s'y est passé des concerts extraordinaires dans des programmations jamais entendues en Suisse. On fera une petite compilation des plus beaux moments sans oublier d'y joindre de nouveaux amis. \

CÔTÉ PRIVÉ

Un livre préféré ?

La Peste de Camus.

Une musique préférée ?

Mozart, Sérénade Haffner.

Une phrase, une citation qui vous stimule ?

« Impossible n'est pas français ».

Un personnage historique ?

Mon ancêtre Joachim Murat.

Une ville préférée ?

Venise.

Un hôtel ?

L'hôtel Impérial à Vienne.

Un musée ?

Mauritshuis à La Haye (Pays-Bas).

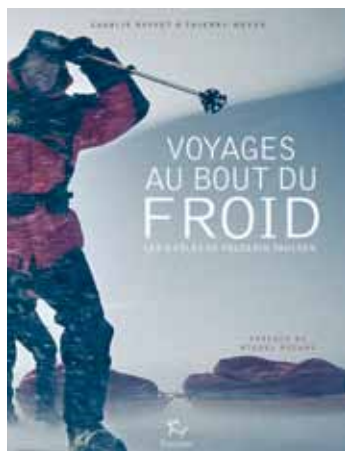
Votre mot préféré ?

Amour.

Votre heure préférée ?

La nuit, pour le silence plein de possibles.

Hédonisme(S)



VOYAGES AU BOUT DU FROID : LES 8 PÔLES DE FREDERIK PAULSEN

Auteur : Charlie Buffet et Thierry Meyer
Éditeur : Paulsen 2014

Sa première grande aventure, Frederik Paulsen l'a vécue à la tête du groupe pharmaceutique dont son père lui céda les commandes à trente ans. Plus tard, Ferring étant devenue une multinationale, le capitaine d'industrie s'est souvenu des récits de Vikings de son enfance suédoise et de ses envies de terres inconnues. Il est parti à la découverte des mondes glacés. Au premier printemps du millénaire, il a foulé le pôle Nord et découvert que la Terre cachait d'autres pôles : le pôle magnétique, ce point mouvant que désignent les boussoles, le pôle géomagnétique, plus stable, et le pôle d'inaccessibilité. Comme la Terre a deux hémisphères, ces quatre « pôles Nord » ont leur jumeau au sud, en Antarctique. Frederik Paulsen s'est lancé un défi : devenir le premier homme à atteindre les huit pôles de la planète. Charlie Buffet et Thierry Meyer racontent les treize années d'aventures dans des lieux froids et hostiles, qui gardent l'empreinte des exploits passés et où les scientifiques décryptent l'avenir de la planète.

WWW.EDITIONSPAULSEN.COM



DANSE

Auteur : Eugenia Grandchamp des Raux
Préface : Gonzague Saint Bris
Éditeur : Gourcuff Gradenigo 2014

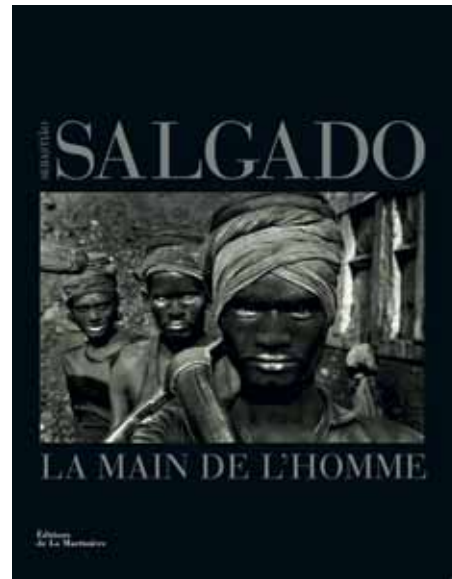
La photographe Eugenia Grandchamp des Raux a longtemps parcouru le monde et réalisé des reportages photographiques très personnels sur de grands rassemblements populaires, où le rituel et l'esthétique l'emportent sur la foule : les carnavals de Rio, ou de Venise, la semaine sainte de Séville, la Bravade à Saint-Tropez ou les fêtes des morts au Mexique. Dans ce livre, elle nous livre une approche intime et originale d'un univers qu'elle connaît particulièrement bien, et qu'elle aime depuis longtemps : celui de la danse, au travers de ses affinités électives et des relations de confiance établies avec les danseurs de l'Opéra de Paris : Benjamin Pech, Claire Marie Osta, Aurélie Dupont, Jérémie Bélingard ou Eléonora Abbaganto. Des cadrages audacieux et des flous artistiques où les formes deviennent abstraites, donnent à son travail sur la danse une tonalité très personnelle : « J'ai voulu privilégier ce qui est l'essence de la danse : le mouvement, que je fixe dans la nuée... un monde flou où s'expriment la liesse et l'ivresse ».

WWW.GOURCUFF-GRADENIGO.COM

LA MAIN DE L'HOMME : UNE ARCHÉOLOGIE DE L'ÈRE INDUSTRIELLE

Auteur : Sebastião Salgado
Éditeur : La Martinière 2014

Sebastião Salgado s'est incontestablement imposé, ces dernières années, comme l'un des plus grands photographes contemporains. Cet infatigable témoin porte un regard sur le monde dont le réalisme n'exclut pas la grandeur, pour lequel la détresse n'exclut pas la beauté. Sebastião Salgado a décidé d'anoblir l'homme et si dans cette quête il porte son objectif sur les plus démunis, c'est pour montrer qu'à travers les situations les plus extrêmes comme la famine ou les plus dures comme le travail forcené : l'homme reste grand. Depuis 1986, Sebastião Salgado s'est concentré sur le monde des travailleurs, construisant une véritable épopée dans laquelle hommes et femmes accomplissent au prix d'énormes souffrances physiques, un effort surhumain. Pour *La Main de l'homme*, Sebastião Salgado s'est rendu au Brésil, dans des plantations de canne, où les hommes sont traités comme des esclaves sur des terres qui leur appartenaient autrefois. Il est allé à la Réunion, l'île du parfum où les Français aux pieds nus fournissent un énorme effort pour ramener une infime production d'essences pures. Il a vu aussi les moissonneuses de la mer cueillir des mollusques-plantes au fond de l'eau, des hommes asphyxiés par la chaleur et l'humidité, ramasser les graines de cacao. Et



devant l'objectif de Sebastião Salgado, les sidérurgies d'acier ressemblent à des cathédrales de fer et les travailleurs à des dieux immenses. En montrant combien la tâche de ces hommes et de ces femmes est difficile, le photographe leur redonne leur dignité.

Ces 346 photos sont non seulement le témoignage d'une époque bientôt révolue, mais aussi la glorification du travail manuel, symbole d'un univers en voie de disparition.

WWW.EDITIONSDELAMARTINIERE.FR

FESTIVAL DE LA ST-VALENTIN
LE GRAND ORCHESTRE
DE TANGO
DE JUAN JOSÉ MOSALINI
SA. 14 FÉVRIER / 20H / DÈS 12 ANS
WWW.LEREFLET.CH / 021 925 94 94

LE REFLET
THÉÂTRE DE
YEVES



L'ENTREPRISE FAMILIALE, UN MODÈLE POUR L'AVENIR ET POUR TOUS

Auteur : Valérie Tandeau de Marsac

Préface : Blandine Mulliez

Éditeur : Lignes de Repères 2014

Les entreprises familiales, souvent oubliées des médias, regardées parfois avec distance à l'heure des start-up, constituent pourtant un véritable modèle. C'est ce que démontre le livre « *L'entreprise familiale, un modèle pour l'avenir et pour tous* », publié par Valérie Tandeau de Marsac avec l'aide de l'EDHEC Family Business Center. L'ouvrage analyse, au moyen d'une synthèse inédite et très complète de la recherche universitaire et académique, cinq caractéristiques identifiées comme facteurs clefs de succès. Les conclusions de la recherche sont mises en situation, au travers de 14 entretiens avec des dirigeants d'entreprises familiales (Guillaume Bataille, Patrick Daher, Charles Darbonne, Luc Darbonne, Philippe d'Ornano, André Robert Dehault, Marie-Hélène Dick, Lucie Maurel Aubert, Vincent Montagne, Olivier Mellerio, Philippe Oddo, Pierre-Emmanuel Taittinger, Guillaume Verzier, Emmanuel Viellard). L'ouvrage, qui n'hésite pas à remettre en cause bien des idées reçues sur l'entreprise familiale, conduit néanmoins à une conclusion claire : ce qui fait la force de l'entreprise familiale est à méditer pour toutes les entreprises !

WWW.LIGNES-DE-REPERES.COM

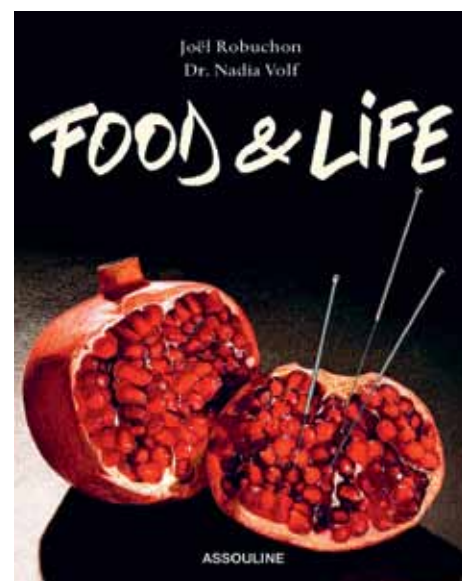
FOOD & LIFE : LE GOÛT ET LA VIE

Auteur : Joel Robuchon, Nadia Wolf

Éditeur : Assouline 2014

La cuisine est un art véritable quand elle se soucie à la fois du corps et de l'esprit. Bien plus qu'un livre de cuisine, *Le goût & la vie* offre une nouvelle approche pour comprendre la nourriture : l'alimentation participe grandement à la joie de vivre, essentiellement grâce à une cuisine à la fois délicieuse et nourrissante. Dans cet ouvrage, le Dr. Nadia Wolf, médecin-acuponcteur et professeur en neuropharmacologie, explique les vertus bénéfiques des fruits, légumes, graines, viandes et poissons, ainsi que leurs effets sur notre équilibre physique et mental. Joël Robuchon, le chef le plus étoilé au monde, lui répond en créant plus de soixante recettes concoctées à base de ces aliments, pour chaque saison et chaque étape de la vie.

WWW.ASSOULINE.COM



60 ÉDITIONS, ET PLUS JEUNE QUE JAMAIS !

HAROLD T'KINT DE ROODENBEKE PRÉFACE LA BRAFA 2015



LA BRAFA CÉLÈBRE EN 2015, SA SOIXANTIÈME ÉDITION. QUELLE RÉFLEXION CELA VOUS INSPIRE-T-IL ?

Sans hésitation aucune, regard vers le futur ! Volontairement d'ailleurs, nous n'avons pas voulu trop nous focaliser sur ce cap des 60 éditions, ni sur le côté « cliché » d'un jubilé. Le plus important pour nous réside dans le présent et dans l'avenir de la foire.

TOUTEFOIS, IL EST IMPOSSIBLE DE PASSER CE CAP SOUS SILENCE ?

Tout à fait, et ce serait aussi dommage de le faire. Soixante éditions, cela reste exceptionnel dans le monde des foires d'art, je n'en connais d'ailleurs aucune qui puisse se targuer d'une telle longévité. Cela signifie que la BRAFA repose sur des fondations et des valeurs solides, qu'elle a réussi à s'adapter à de nombreux changements, à se projeter au-delà des modes, à se dessiner un futur.

QUELLES SONT LES TENDANCES DE CETTE ÉDITION 2015 ?

Nous continuons résolument à creuser notre sillon, on ne change pas une formule qui gagne ! Notre première préoccupation demeure la qualité, la diversité des époques et

des styles, l'éclectisme tant prisé par les collectionneurs, belges notamment. Collectionneurs que nous mettons d'ailleurs à l'honneur par le biais d'une exposition exceptionnelle conçue par la Fondation Roi Baudouin, et qui rassemble des œuvres majeures issues exclusivement de collections privées belges. Certaines n'ont même jamais été exposées !

LE COLLECTIONNEUR BELGE EST-IL UN MYTHE OU UNE RÉALITÉ ?

Il nous a tout d'abord semblé important de rendre hommage au « personnage » du collectionneur dans son ensemble, en tant qu'acteur fondamental de la conservation et la transmission du patrimoine : combien de collections privées ne sont-elles pas à l'origine ou au cœur d'ensembles inestimables et admirés dans le monde entier ? Sans leur patient travail, leur obstination, leur passion, et leur regard souvent visionnaire, il est probable que certaines œuvres voire que certains artistes soient demeurés inconnus.

QUE EST LE CONTEXTE DU MARCHÉ DE L'ART DANS SON ENSEMBLE ?

Comme tous les autres secteurs économiques, le marché de l'art a considérablement évolué. L'activité en galerie s'est déplacée vers d'autres scènes : les foires et salons, les maisons de ventes aux enchères, voire même vers Internet et des sites de vente en direct. Aujourd'hui, en un simple clic, vous pouvez accéder à une multitude d'informations sur des œuvres et des artistes, où que vous soyez. Cependant, la connaissance reste indispensable, et en cela, les marchands conservent toute leur importance. Rien ne vaut ni ne remplace le contact physique avec l'objet, le contact humain avec le marchand.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DES GRANDES FOIRES TELLES QUE LA BRAFA ?

Pour moi, la raison d'être fondamentale d'une foire comme la nôtre, réside dans la rencontre et l'échange entre les marchands et les collectionneurs et amateurs d'art. A mes yeux, le marchand n'est autre qu'un passeur d'émotion, émotion qu'il tente de partager et de transmettre au public. Tout est dans ce partage.

BRAFA
ART FAIR

VINS, LIQUEURS & CIGARES

La sélection festive de market



1.



2.

1. PROVINS VALAIS

APOLOGIA BRUT GRAND MÉTRAL
TYPE : VIN BLANC (PINOT NOIR, GAMAY)

Un vin mousseux pour de grandes occasions. Cette cuvée de nobles cépages s'exprime dans de subtils et délicats arômes de fruits frais. En bouche, on retrouve fraîcheur et élégance avec des bulles fines et gourmandes. Il s'accorde à l'apéritif avec des huîtres, crustacés, ainsi qu'avec des mets exotiques..

2. DOMAINE DES FAVERGES

ST-SAPHORIN GRAND CRU 2012
TYPE : VIN MERLOT

Ce Merlot a été partiellement élevé en barriques, ce qui lui confère un soupçon de boisé vanillé et épicé, avec des notes de fruits rouges. Le nez est tout en finesse. En bouche, l'ampleur est soutenue par la fraîcheur et la vivacité de sa jeunesse, puis le vin s'ouvre sur des arômes de mûre, de sureau avec une petite note végétale typique du Merlot. Les tanins bien présents assurent une belle finale, mais demandent encore à s'arrondir. Il est déjà plaisant, mais supportera quelques années de garde. Il est idéal en accompagnement des viandes rouges, plats mijotés ou fromages corsés..

3. DOMAINE POMMERY

CUVÉE LOUISE 2002
TYPE : CHAMPAGNE BRUT)

La couleur de ce champagne est subtile, les nuances jaunes étant ponctuées par des reflets verts brillants, mettant en valeur avec distinction son effervescence. La minéralité parfaite ennoblit ce vin, à laquelle viennent s'adosser des notes d'agrumes, de citron et de pamplemousse, assouplies par une touche de pêche blanche. Tout ceci se referme sur une pointe de délicats petits fruits rouges comme la groseille, laissant ainsi une sensation de fruité frais et fin.



3.



4.

4. MAISON LAURENT PERRIER

CUVÉE ROSÉ

TYPE : CHAMPAGNE (PINOT NOIR)

Ce champagne a une effervescence fine et une robe élégante. Sa couleur évolue naturellement d'une jolie teinte framboise, vers des nuances saumonées. Le nez est subtil, franc et très frais avec des arômes de petits fruits rouges : fraises, framboises et cassis entre autres. Son extraordinaire fraîcheur est la sensation dominante. La Cuvée Rosé est un vin vif et rond et cette symphonie d'arômes s'achève sur une finale souple et tendre.

1929
Genecand
Genève

Honorez
vos hôtes.

Genecand traiteur sa

55 av. de la Praille | 1227 Carouge | t. 022 329 31 96 | f. 022 320 31 64 | www.genecand.ch

5. BARONNE JACQUES DE SAINT PASTOU

BAS-ARMAGNAC
TYPE : ARMAGNAC

Cet assemblage vieilli plus de 30 ans en fût de chêne présente une robe ambrée aux reflets cuivrés. Le nez est sur des arômes boisés pour terminer sur un rancio d'une grande complexité. L'attaque en bouche est franche avec beaucoup de rondeur et d'équilibre, le palais développe des arômes de boisé, de grillé, de vanillé. Ce Bas-Armagnac, issu du meilleur terroir, et d'un savoir-faire transmis de génération en génération, offre une belle persistance aromatique et révélera sa subtilité en accompagnement d'un cigare ou comme digestif.

6. LECIGARE.CH

BLUE LINE - PACHA
TYPE : CIGARE

Une vitole hors du commun, courte et trapue, ce Pacha est bien présent en main. Les premières bouffées rondes et amples donnent un volume de fumée généreuse. Les volutes combinent des notes de cèdre et d'épices. Des notes plus végétales s'installent lors de la dégustation du divin. Le final, plus poivré, s'enrichit de touches de réglisse. Disponible en exclusivité sur www.lecigare.ch



6.



5.

7. LA GLORIA CUBANA INMENSOS (LCDH)

TYPE : CIGARE

La production limitée à 5 000 boîtes pour le Casa del Habanos rend ce cigare rare et exclusif. Ce Double Robusto offre à cru des arômes miellés qui effleurent l'odorat avec délicatesse. La cape parfaitement appliquée et tendue recouvre une tripe bien remplie. Peu d'amertume, beaucoup d'arômes et de longueur en bouche, l'aficionado gardera cette vitole pour les grandes occasions. Un cigare rassasiant et plaisant à déguster.



7.



**ONDES
POSITIVES**



8. BLACKADDER 2012

TYPE : WHISKY

Ce whisky a été mis en bouteille en juin 2012. Son nez exprime un soupçon de tourbe et vanille. Il est simple et pas agressif. En bouche, la tourbe apporte cette impression de fines herbes, plutôt que de fumé. Au final, il se termine par une belle longueur et des notes de génépi, pour suivre tout en profondeur et en complexité. Disponible en exclusivité chez Magnin Vins (www.magnin-vins.ch)

9. TOMATIN 1988

TYPE : WHISKY

Ce chef-d'œuvre de l'art de la distillation suisse est exclusivement élaboré à partir de seigle suisse de premier choix et d'eau cristalline d'un glacier des Alpes suisses. Souple, grâce à l'eau du glacier Titlis, raffiné avec la saveur du seigle Picasso et particulièrement pur grâce à un procédé de distillation tout en douceur.



9.



8.



10.

10. PORTO DOM ROZÈS, 40 ANS D'ÂGE

TYPE : PORTO

Ce magnifique exemplaire de la haute gamme des vins de Porto Rozès a été artistiquement développé, privilégiant les formes basses et les lignes suaves et arrondies, caractéristiques de la marque, en lui donnant à la fois une touche personnelle, qui la transforme en une authentique œuvre d'art. De couleur ambre avec des nuances verdâtres, il offre un arôme riche et profond avec des notes de café, figues sèches et noix de muscade. Il s'agit d'un vin exceptionnel, finement équilibré. Il accompagnera à merveille les gibiers les plus fins, et sera parfait sur un dessert avec des figues fraîches rôties au miel ou rehaussera la dégustation d'un cigare grâce à ses arômes de bois.

11. DISTILLERIE CARDHU

CARDHU AMBER ROCK

TYPE : WHISKY

Cardhu Amber Rock est un single malt vif et inédit, issu d'une double maturation en fûts de chêne toastés, qui lui procure des arômes doux et ronds de bourbon. Son nez combine des notes vibrantes de poire et de litchi à la douceur des pâtisseries au beurre, qui s'harmonisent avec la fraîcheur des agrumes. La dégustation est douce et épicée, offrant un équilibre subtil entre les notes de pomme, celles plus toniques d'agrumes et une touche de crème typique du chêne fraîchement toasté. Le tout débouche sur le moelleux du chocolat au lait et la douceur de la vanille. Sa robe ambrée rappelle les origines de Cardhu, qui signifie « rocher noir » en gaélique.



11.



MONDOVINO
TOUT L'UNIVERS DU VIN.

La suggestion de nos spécialistes:



**Rioja DOCa Reserva
Mayor Ondarre, 75 cl**

19.95

L'élégance espagnole.

Cet élégant rioja très plaisant est idéal pour accompagner le bœuf. D'autres suggestions de vins vous attendent sur www.mondovino.ch

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



Pour moi et pour toi.

9^e Salon **Studyrama** des **Formations** & **carrières** **internationales**

Formations suisses internationales et étrangères

Bachelors | Masters | MBA | Séjours linguistiques...

**Réussir les
concours**

31 janvier

GENÈVE

Geneva Palexpo

Centre de Congrès

10h | 18h

Invitation gratuite **Studyrama.ch**





12.

12. XCELLENT

SWISS VODKA
TYPE : VODKA

Ce chef-d'œuvre de l'art de la distillation suisse est exclusivement élaboré à partir de seigle suisse de premier choix et d'eau cristalline d'un glacier des Alpes suisses. Souple, grâce à l'eau du glacier Titlis, raffiné avec la saveur du seigle Picasso et particulièrement pur grâce à un procédé de distillation tout en douceur.9. Tomatin 1988

13. RON ZACAPA

RHUM CENTENARIO 23
TYPE : RHUM

Ce rhum offre au nez un départ doux, qui développe sa complexité une fois dans le verre : des arômes sucrés de caramel, de vanille et de cacao se combinent avec des couches aromatiques propres aux différents fûts utilisés dans le Sistema Solera. Son goût demeure incroyablement complexe, généreux et robuste, avec une douceur mielleuse atypique, pour un spiritueux de longue maturation. Le tout est équilibré avec une touche de cannelle et de gingembre, pour un fini agréablement épicé.



13.

LAURENT SCHEINFELD



Laurent Scheinfeld

Laurent Scheinfeld est un homme à part. Il a vraiment commencé la photo en 2013 après que sa femme lui ait offert son Leica monochrom assorti d'une 50 mm Summilux.

Quand certains se battent pour réussir et se plaignent des difficultés, lui, il se contente de sourire aux défis. Comme un charmeur de serpents, un dompteur tranquille de situations complexes, en guise de *pungi* (ndlr. La flûte des charmeurs de serpents) il sort son Leica. À tous les touristes, passants, badauds vendeurs à la sauvette, amoureux transis, hommes et femmes pressés, moins pressés, ou pas pressés du tout, il applique ce que les professionnels connaissent déjà sous le nom de « Scheinfeld method ». Elle est simple mais efficace : tout essayer pour faire entrer ses sujets de street photo dans son champ : celui dans lequel il a décidé, lui, qu'allaient passer les plus beaux sujets du jour. Il lui arrive même de prendre sa photo sans regarder, en laissant son bras ballant, le Leica à la hauteur de genou. Et ça marche, après ses workshops avec Stuart Francklin, Bruce Gilden, ou Gueorgui Pinchassov, tous membre de l'agence Magnum, il a déjà fait 4 expositions à Paris.

Johannisberg

AOC VALAIS



Dominique Fornage
Expert en vins



LES GOÛTER,
C'EST LES AIMER



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération



Villeret Collection

IB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

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