

# market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

FINANCE  
LE CASSE-TÊTE  
DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

## INVITÉ

JEAN-NOËL  
KAPFERER :  
LA CROISSANCE  
DU LUXE RARE

## INDEX

LUXE : 12 ACTEURS  
D'INFLUENCE

## PHILANTHROPIE(S)

LA FONDATION  
MONTES ALTI  
AU SERVICE  
DE L'ÉDUCATION

## GOVERNANCE

L'INDUSTRIE  
FINANCIÈRE SUISSE  
SE MODERNISE

## INVESTIR

ÉTATS-UNIS : PLACE  
AUX ENTREPRISES  
DE TAILLE  
INTERMÉDIAIRE

## MARCHÉ DE L'ART

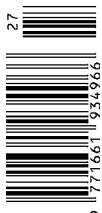
LONDRES  
CAPITALE DE L'ART ?

DOSSIER

## LE SOUVERAIN LUXE



15 CHF



9 17716611 934966

*Cartier*



CLÉ DE CARTIER  
*Nouvelle Collection*

**KUNZ**

MAISON FONDÉE EN 1896

Quai des Bergues 23 - Genève  
022 731 09 20 - [www.bijouterie-kunz.ch](http://www.bijouterie-kunz.ch)

## ISABELLE MEYER\*

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE JULES RENARD ?

« *LE RÊVE C'EST LE LUXE DE LA PENSÉE* »



ISABELLE MEYER, violoniste

Oui, le rêve est le lieu de la pensée vagabonde par excellence, une pensée profonde qui lâche le réel et plonge vers des univers insondables où l'on peut respirer sous l'eau, naviguer dans l'obscurité, interroger des mystères et même découvrir des trésors !

Le rêve est un luxe, une abondance mais surtout une splendeur. S'immerger, faire surface, allumer le feu sur la rivière, donner de l'amour à l'âme. Pour moi, le rêve est un chant qui manie le cœur tel un tambour.

\*Son actualité en Suisse :  
*Le violon de l'opera* le 4 février à Genève  
au Bâtiment des Forces Motrices et  
le 7 février 2016 à l'Opera de Lausanne.



# Éditorial



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

« Tes yeux sont revenus d'un pays arbitraire où nul n'a jamais su ce que c'est qu'un regard. »  
(Paul Éluard)

**R**ésumer l'année qui s'est écoulée ? L'exercice est laborieux. Ou alors plus simplement : revisionner *Fury road*, le *Mad Max* cru 2015 de George Miller, post-apocalyptique à souhait, et dont le scénario ne tient qu'à un fil : celui tout droit tendu au-dessus d'un désert traversé par une chasse à l'homme géante, et son cortège de véhicules militaires. Poussière, folie, désolation... et une région dévastée, où, selon le teaser

officiel du film, « seuls les fous survivent ». Cela ne vous rappelle rien ? Si, les charniers du djihad en Irak et en Syrie : étalages et pyramides de chair humaine, morte et moribonde, parfois longtemps traînée par des charretiers néophytes de toutes origines. Car le dessein ultime du *djihad*, c'est l'enfer de Dante : *vous qui entrez ici, laissez toute espérance*. Les images sont sur internet, il n'y a qu'à se servir... Et le remake de George Miller au cinéma ne fut qu'un doux présage.

La réalité a dépassé la fiction. Car enfin, toute religion gardée, rien ne reste plus dangereux qu'un groupe d'humains qui croit dur comme fer à la fin des temps. Mais contrairement à ce qui se passe au cinéma, les *bappy ends* sont rares, et, le plus souvent, ce genre d'histoire se termine très mal. C'est le sens de la *dystopie*, cette contre-utopie qui vire au cauchemar : une société imaginaire organisée de telle sorte que le bonheur individuel est irrémédiablement impossible à atteindre. Degré zéro de la civilisation, terminus de l'histoire : en somme, tout est pire dans le pire des mondes possibles.

Tout le contraire du luxe. Car celui-ci est avant tout l'un des marqueurs de notre civilisation, lui qui est là pour nous inspirer positivement que tout peut être également *meilleur dans le meilleur des mondes*. Et si enrichir une notion, c'est fixer et construire sa finalité ultime, alors le luxe doit travailler comme un moteur, comme une *forme symbolique* : c'est-à-dire comme la mise en forme

Image de couverture :  
*Le souverain Luxe*,  
Daryoush Assadi (2015).

#### ÉDITEUR

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

#### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

#### DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

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

#### RÉDACTRICE EN CHEF CAHIER PATRIMOINE(S)

Anne Barrat  
tél. +41 78 300 54 64  
abarrat@market.ch

#### CHEF D'ÉDITION

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

#### RÉDACTION

Franck Belaich  
Bertrand Carlier  
Benoît Chappuis  
Thomas Chappuis  
Anton Dombrovsky  
Michel Donegani  
Alain Freymond  
René-Georges Gaultier

#### Pierre-Emmanuel Iseux

George Iwanicki  
Daniel Kohler  
Axel Marguet  
Céline Moine  
Antoine Praz  
Jean-Sébastien Robine  
François Savary  
Loïc Schmid  
Christian Staub  
Thomas Veillet  
Christian Zeitler

#### CORRECTION

Caroline Gadenne  
Marion Piroux

#### DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolò  
Aurélien Vogt

#### DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova  
ebudnikova@market.ch

#### GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Vincent Nicolò

#### DIRECTEUR COMMERCIAL

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

#### SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13  
pub@market.ch

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

#### DIRECTION MARKETING

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

#### IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

Amandine Sasso  
asasso@market.ch

#### SERVICE ABONNEMENTS

tél. +41 22 301 59 12  
abo@market.ch

#### IMPRESSION

Kliemo  
Hütte 53  
4700 Eupen  
Belgique

NUMÉRO 127  
Hiver 2015



du chaos sourd et indistinct des impressions sensibles par un lent travail d'objectivation, où le moi et le monde se constituent ensemble progressivement, permettant une libération de l'homme face aux déterminations naturelles : à ce titre le langage, la religion, l'art, la science, le droit et l'histoire sont autant de formes symboliques.

Le luxe socialise. Jean Castarède, dans son ouvrage *Luxe et Civilisations*, nous rappelle ainsi que la domestication du feu, luxe découvert à l'origine au hasard d'un phénomène de friction il y a 400 000 ans, est devenu l'élément fondateur du «rassemblement autour et ensemble», constitutif du phénomène de la civilisation. Et l'auteur de rappeler que, métaphoriquement, le luxe apparaît à chaque fois que le pont-levis est remplacé

par un jardin. Oui, le luxe, c'est la cerise sur le gâteau... Tout le contraire de la dernière cigarette du condamné à mort. Car le luxe du dernier recours, et donc le luxe nécessaire, ce n'est plus du vrai luxe : justement, c'est sa rareté qui permet de créer du lien social, par sympathie : c'est-à-dire la part de rêve qu'il nous vend tous les jours, dès lors qu'il n'est plus accessible à tous. Le luxe revendique les appartenances, et ses affinités sont toujours électives, lui permettant ainsi de devenir un objet à forte valeur mimétique. Enfin, s'il est le complément nécessaire d'une société profondément stratifiée, ou bien encore la transcription matérielle de l'organisation hiérarchique du monde social, alors on peut affirmer que, paradoxalement, le luxe ne fait pas de cadeau.

### HUIT INVESTISSEURS SUR DIX CHERCHENT DE NOUVELLES STRATEGIES POUR MIEUX DIVERSIFIER LEURS PORTEFEUILLES.\*



NOUS AVONS DES SOLUTIONS.



► Pour en savoir plus sur notre modèle multi-affiliés  
rendez-vous sur [ngam.natixis.com](http://ngam.natixis.com)

1 Une filiale de Natixis Asset Management

2 Un pôle d'expertise de DNCA Finance

3 Un pôle d'expertise de Natixis Asset Management

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

\*Natixis Global Asset Management, étude internationale sur l'investissement des particuliers, février 2015. Etude réalisée auprès de 7000 investisseurs dans 17 pays dont 350 en Suisse.



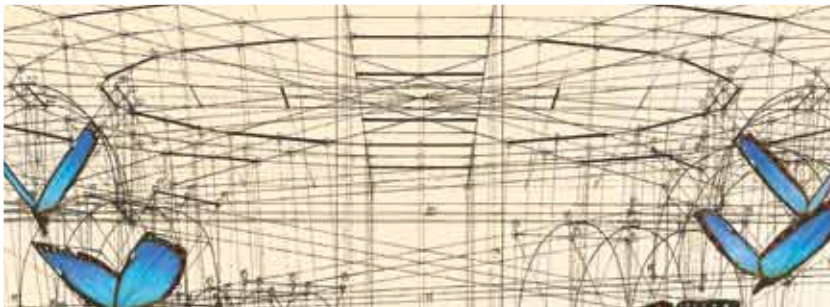
# *La balançoire « de la fin du monde »...*



Sean Hacker Teper, pour le concours de *National Geographic* 2014

Cette photographie, prise à côté de la balançoire « de la fin du monde » à Baños, en Equateur, immortalise un homme assis sur la balançoire, surplombant le mont Tungurahua en érup-

tion. Cette éruption a eu lieu le 1<sup>er</sup> février 2014. « Quelques minutes après avoir pris cette photo, nous avons dû évacuer la zone à cause d'un nuage de poussière qui approchait. »



# BCGE Synchrony Optimised SPI® – Tracking Swiss performance.

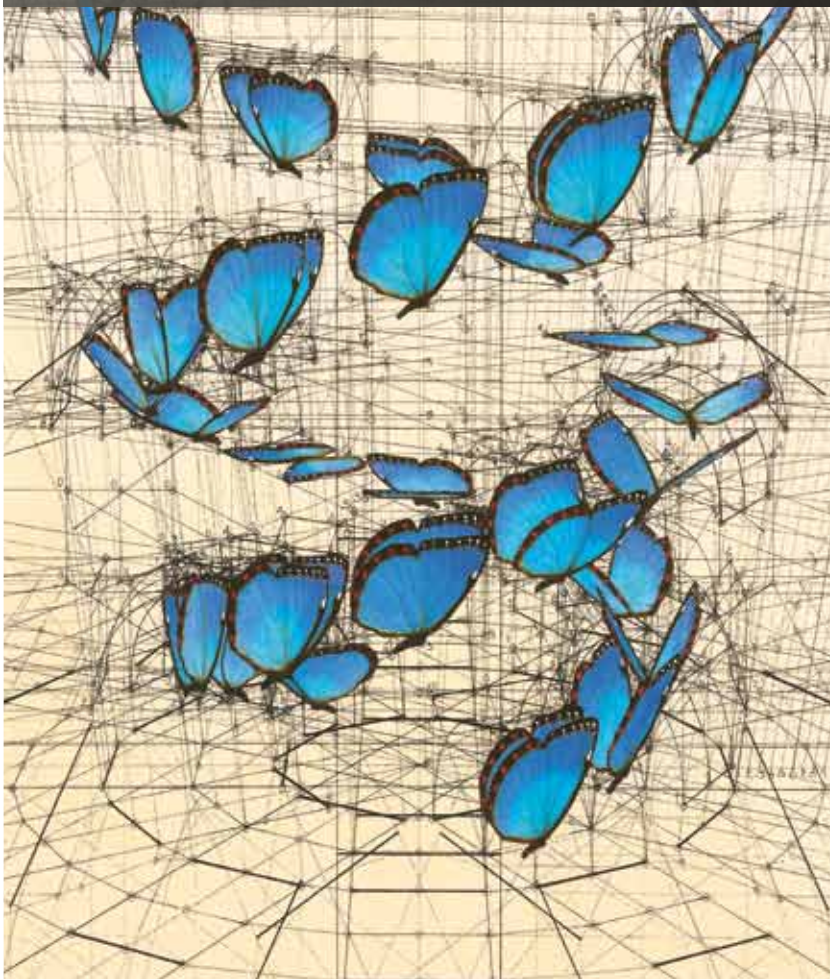
Pure Beta | Optimised sampling | Swiss competitiveness leadership

since 1996



Constantino Cancela  
Head of BCGE Asset Management

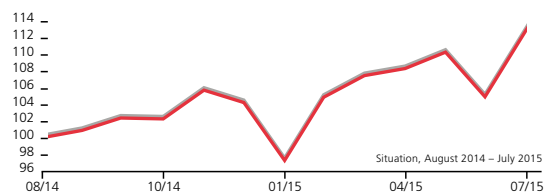
Aman Kamel  
Fund Manager



A pioneer in the field of index management for many years, Banque Cantonale de Genève launched the BCGE Synchrony Optimised SPI® Fund in 2014.

The fund mirrors the composition of the Swiss equities market based on an optimised sampling management method developed by BCGE.

It tracks the SPI® index benchmark, all the while minimising related costs for an optimal performance.



■ Synchrony Optimised SPI® **+5.05%** ■ SPI Index **+5.13%**  
 ISIN: CH0248680594 N° de valeur: 24868059  
 Bloomberg: BSOSPII SW

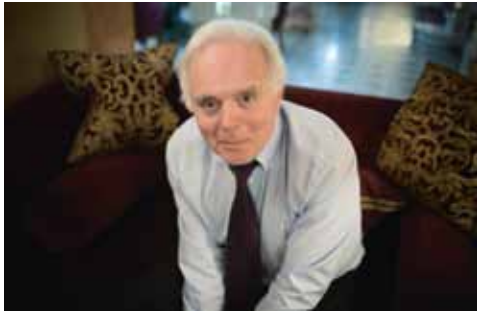
This document is provided for information purposes only and does not constitute an offer or a recommendation to invest in Synchrony Market Funds (the "Fund"). The fund management company is Gérifonds SA, Lausanne, and the custodian bank the BCV, Lausanne. Any decision to invest must be based on the information contained in the Fund's current prospectus and KIID, fund contract and the most recent financial reports which are available on our website [www.bcge.ch](http://www.bcge.ch) or may be obtained free of charge from Gérifonds SA, BCV and BCGE Asset Management. Please remember that the value of investments can go down as well as up. Past performance is not a reliable indicator of future returns and you may not get back your original investment. Performance data do not take into account commissions and costs incurred at the issue or redemption of units. Neither the information contained in this document nor the Fund's documentation may be made available to investors in jurisdictions where the Fund has not been authorised nor to US persons – currently, the Fund has only been registered and authorised in Switzerland. Investors are responsible for ensuring that they do not infringe any applicable restrictions and should review all relevant official documentation relating to a transaction before making a decision. Some sub-funds of the Fund, including the Synchrony Optimised SPI®, are currently only open to qualified investors as defined in art. 10 CISA; subscriptions by non qualified investors will be rejected. BCGE is authorised and regulated by the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA).

Artist, Rafael Araujo, maps the trajectories of the fluttering wings of a butterfly against a 3D background made up of imaginary mathematical equations. His complex illustrations are hand-drawn using just a pencil, a ruler and a protractor. This illustration was specially designed for the Banque Cantonale de Genève.



Genève Zürich Lausanne Lyon Annecy Paris  
 Dubai Hong Kong  
[www.bcge.ch/assetmanagement](http://www.bcge.ch/assetmanagement) +41 (0)58 211 21 00  
 Institutional Investors Patrizio Arioni





Elena Budnikova

12



24



Elena Budnikova

38



58

03 ENTRE LES LIGNES

04 ÉDITORIAL

06 CONTRECHAMP(S)

CHRONIQUE(S)

12 QUE SONT LES LUXUEUSES  
PARURES DEVENUES? *par Jan Marejko*

14 SWISSRESPECT : La chronique  
*de Flavien de Muralt*

16 PAR LES TEMPS QUI COURENT  
*par Franck Belaïch*

ACTUALITÉ

18 CONTEXTE(S)

DOSSIER (COUVERTURE)

24 LE SOUVERAIN LUXE *par Arnaud Dotézac*

CAHIER PATRIMOINE(S)

37 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

38 DOSSIER : Gestion institutionnelle

58 INVESTIR



market

OFFREZ  
UN CADEAU  
QUE L'ON AIME  
OUVRIR TOUTE  
L'ANNÉE

App Store

www.market.ch

**SEBASTIAN VETTEL**  
Scuderia Ferrari SF15-T



# HUBLOT

T H E A R T O F F U S I O N

**BIG BANG FERRARI  
KING GOLD CARBON**



**HUBLOT**

BOUTIQUES  
GENEVE • GSTAAD • LUZERN  
ZURICH • ZERMATT



OFFICIAL WATCH  
SCUDERIA FERRARI



70



88



92



96

## INDEX

70 LUXE : 12 acteurs d'influence

## CULTURE(S)

88 INVITÉ : Jean-Noël Kapferer

92 PHILANTHROPIE(S) : La fondation Montes Alti

94 CULTUR(ELLES) : L'Asie rêvée *entretien avec Mesdames Pascale Lepeu et Estelle Niklès van Osselt*

96 MARCHÉ DE L'ART : Londres capitale de l'art

100 HÉDONISME(S) : Jolis flacons : la sélection de Camille Gariglio

104 PHOTO DU MOIS

**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**  
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS



**ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH**  
1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf





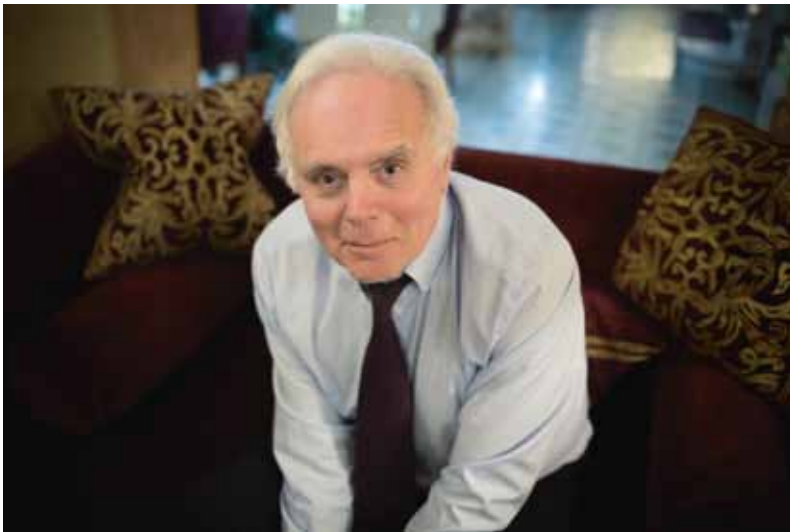
*Cuvée*  
**Louise**

*Un moment rare d'élégance*



  
CHAMPAGNE  
**POMMERY**  
HEIMS-FRANCE

## QUE SONT LES LUXUEUSES PARURES DEVENUES ?



JAN MAREJKO

Éléonore Baudouin

L'été dernier, je prenais un café sur la belle place du Bourg-de-Four à Genève. Ma fille m'accompagnait. Au moment de partir je lui dis de jeter un œil sur les clients d'une table proche de la nôtre, des touristes. Elle crut comprendre pourquoi et immédiatement me passa un savon. Elle pensait que je les méprisais parce qu'ils étaient habillés comme des ploucs ou, pour mieux dire, vêtus de jeans troués et T-shirts bedonnants posés sur des regards vides et des bouches muettes. J'essayais de me défendre mais sans succès.

Sur le moment, je ne savais pas comment m'y prendre pour me défendre. Maintenant je sais. Ces touristes étaient comme des choses posées dans le temps et dans l'espace. Des choses et non des êtres vivants. Ma fille me disait qu'ils étaient bien vivants et humains sous leur misérable apparence. J'étais en partie d'accord mais en partie seulement. J'avais la nostalgie des riches et luxueuses parures des Indiens d'Amérique du Nord. Un être vivant n'est pas une chose qui fonctionne avec un plus ou moins gros ventre, un plus ou moins

gros cerveau et un pouce plus ou moins préhensile. Dès qu'il y a un vivant, des échanges se produisent entre lui et son environnement : attirance et répulsion, rires et pleurs, parole ou silence, autant de fils noués entre lui et son environnement naturel ou culturel. Sans ces fils, il n'y a pas de vie. Celle-ci n'est pas contenue dans la boîte du crâne ou du corps avec palpitations, déglutitions et excrétions. En fait, toutes les opérations de l'organisme sont menacées et se dérèglent lorsque le tissu des échanges immatériels entre le vivant et son milieu est déchiré. L'empereur Frédéric II de Hohenstaufen (1194-1250) fit élever deux enfants en dehors de tout contact humain. Nourrice et serviteurs avaient l'interdiction de leur parler, de leur sourire, de manifester une émotion. Les enfants moururent. Ils ne pouvaient développer ce tissu de relations sans lesquelles nous ne pouvons vivre. Même chose pour de nombreux animaux en captivité. Le taux de mortalité chez les dauphins en bassin est très élevé, malgré tous les soins prodigués par les vétérinaires.

La vie, ce sont des relations immatérielles qui se tissent entre un vivant, son milieu, ses semblables. À tel point qu'on ne sait pas trop où elle se trouve, cette vie. Est-elle dans celui qui tisse des liens ou dans ces liens eux-mêmes ? À la table du Bourg-de-Four, j'ai eu l'impression d'être face à des touristes qui ne vivaient presque plus dans des relations, parce qu'ils étaient comme des troncs sans branche et sans racines, posés dans l'espace public. J'ai pensé aux colonnes de Buren dans la cour d'honneur du Palais-Royal à Paris, ces tristes moignons perdus dans la splendeur de l'architecture du Grand siècle. D'ailleurs, Daniel Buren a déclaré être un artiste qui travaille de manière impersonnelle. Il veut réduire ses « interventions » pour arriver au « degré zéro » de la peinture ou de la sculpture. À ce degré, êtres et choses représentés se referment sur eux-mêmes. Il

n'y a pas que les touristes à se positionner comme des moignons. Partout, dans les rues et transports en commun, nombre de nos concitoyens se présentent comme des individus n'existant que par et pour eux-mêmes, donc sans fils invisibles. Ils se croient libres parce qu'ils se sont libérés de ces fils dont je disais qu'ils étaient nécessaires à la vie ! Ils se sont amputés de toute parure, amérindienne ou non, pour mieux s'affirmer libres de tout lien, pour mieux s'affirmer émancipés. Ils paraissent donc presque morts ou handicapés comme des personnages de Samuel Beckett. Or la vie n'est pas un tronc sans branches mais un tissage entre l'intériorité de la vie et l'extériorité du monde. Même l'intériorité d'une graine se déploie dans des fleurs et des branches. Où sont aujourd'hui les branches des êtres humains ? Comment leur intériorité se déploie-t-elle ? Parfois, on se le demande.

Dans une culture qui, comme la nôtre, fait du moi le centre du monde, on oublie fleurs et branches. On déplore la solitude mais comment pourrait-il en aller autrement ? Avant de mourir, les enfants de Frédéric de Hohenstaufen étaient eux aussi très seuls.

En nous concentrant sur un moi comme chose posée dans l'espace, nous perdons en même temps de vue l'insidieuse toute-puissance de ce moi. C'est inévitable parce qu'il semble insignifiant et qu'il faut compenser. Nous nous plaçons, sans même nous en rendre compte,

### VIVRE C'EST SORTIR DE « SOI »

au centre du monde. On se croit souverain de sa vie. C'est MA vie, entendons-nous dire souvent ! Brigitte Bardot chantait qu'elle n'avait besoin de personne. Nos contemporains aussi lorsqu'ils déambulent dans les tristes défroques de la modernité. « Nous sommes ce que nous sommes » disent-ils. Or le vivant ne se réduit pas à ce qu'il est. Dès qu'il y a vie, il y a élan vers l'extérieur. Aristote admirait cette éclosion de la vie qui sort de soi pour se manifester dans un tournesol s'orientant vers le soleil, dans le regard d'un chien attendant son maître, dans une parole

adressée à un autre. Rousseau a prétendu n'écrire que pour lui-même, mais il s'est fait publier. Il voulait être lu parce qu'il s'était élancé vers son lecteur avec sa prose si touchante. Une parole sans élan vers un autre, c'est de la langue de bois, denrée hélas abondante aujourd'hui. Un vivant qui ne sortirait pas de soi pour accueillir de la lumière, de la nourriture ou rencontrer un autre serait mort-né ou mort-vivant. Loin de s'élancer vers leur amante, les vampires leur sucent le sang pour nourrir le maelström de leur égocentrisme.

Le public croit que la personne humaine existe indépendamment de tout tissage, de toute parure, de tout ornement. D'où une négligence générale envers ces choses qui font d'un être humain un être civilisé. Dans un TGV pour Paris, j'ai cru être entré dans un train de déportés ou de réfugiés tant les jeans étaient troués et les T-shirts sales. Comme au Bourg-de-Four ! Mais j'ai probablement halluciné parce qu'on m'a dit que les barbares sont parfaitement localisés. À l'Est !

Loin de signaler de l'humilité, l'absence de parure est signe d'un repliement narcissique sur soi contraire à la vie. Même les plantes se parent de pétales. L'homme, lui, est capable de se « déparer ». Parce que pour lui, la parure est un luxe ? Sornettes ! Lorsque je vivais dans le Bronx je voyais tous les jours des « défroqués » se mettre au volant de leur Mercedes.

Si tout est sous le crâne, dans le moi, impossible de voir dans les parures et les ornements autre chose qu'un embellissement ou un camouflage. Se parer, dans une culture narcissique et individualiste, est certes toléré, contrairement à ce qui se passe en Islam, mais passe pour accessoire, secondaire, pour une ruse de femme voulant attirer un homme. Or rien n'est moins sûr. Adolf Portmann, feu le directeur du zoo de Bâle, a remarqué qu'un petit oiseau, la fauvette grisette, lance ses trilles pour manifester sa joie de vivre. À la saison des amours, elle ne fait plus qu'émettre un signal pour s'accoupler. Une femme, elle aussi, peut se faire belle comme la fauvette avec ses trilles. Vivre, c'est sortir de « soi ». De belles et luxueuses parures, loin de signaler narcissisme ou camouflage, manifestent un élan joyeux. Sans cet élan, il n'y a plus qu'un tronc.

Tout ce que je viens de dire là est bien beau mais on peut facilement dire le contraire, à savoir que le tissage de liens immatériels entre l'individu et ses proches peut étouffer. Le Christ s'est un jour exclamé, probablement exaspéré par des chamailleries familiales, que pour le suivre, il fallait haïr sa propre famille. Ça choque beaucoup. Mais à y réfléchir on voit qu'il avait peut-être raison. Le tissage que j'ai évoqué peut devenir cette prison qu'André Gide, imprégné de culture chrétienne, a dénoncée dans Les nourritures terrestres en lançant : « Familles je vous hais ».

L'affaire est compliquée. Mais encore faut-il savoir qu'en disant cela, le Christ pensait à un branchage s'élevant jusqu'au ciel. On dit que les arbres n'y grimpent pas. Certes, mais les hommes peut-être... \





Élène Buhler

FLAVIEN DE MURAL, Association SwissRespect

**S**avez-vous que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 un citoyen suisse peut être ponctionné par le fisc français ? Comment, pourquoi ? Imaginez un quidam dont la fille ou le fils réside en France, eh bien cette fille ou ce fils, si son géniteur décède, sera taxé en France jusqu'à 45 % des biens qui lui sont transmis à titre de succession. Eh oui.

Ainsi, près de la moitié du patrimoine hérité, péniblement gagné en Suisse, sur lequel ont été payés les impôts sur le revenu et sur la fortune, sera dû au fisc de notre grand voisin surendetté.

Notre association avait lutté avec la dernière énergie pour éviter cela, en enjoignant le Conseil fédéral à négocier un texte équilibré. Du moment que la France voulait revoir les conditions, ce qui en soi était légitime, il fallait négocier ! Au lieu de cela notre Conseil fédéral a préféré accepter un copié-collé du droit français en remplacement de la Convention de double imposition qui réglait depuis 1953 nos rapports fiscaux, notamment en matière de succession.

Suite au tollé que notre association a soulevé, le Parlement n'a finalement pas accepté la proposition française. Résultat : la France a dénoncé la Convention au 31.12.2014. Ceci a pour effet que seul le droit fiscal français s'impose depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, au lieu d'une convention bilatérale équilibrée.

Nous appelons donc maintenant notre Conseil fédéral à renégocier un texte afin d'éviter ce vide et cette injustice créée par la pusillanimité coupable de nos autorités.

Le fait est qu'aujourd'hui toutes les familles qui ont des descendants en France sont directement concernées. Nous entretenons de bons rapports avec la France, nos intérêts croisés sont multiples, une action décidée de nos

### AUJOURD'HUI TOUTES LES FAMILLES QUI ONT DES DESCENDANTS EN FRANCE SONT DIRECTEMENT CONCERNÉES

autorités en la matière sera très bien comprise par nos partenaires français. Ne rien faire serait un signe de faiblesse et surtout de désintérêt total vis-à-vis des préoccupations légitimes de la population. \

#### INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



# LEXUS NX TOUT HYBRIDE.

DYNAMIQUE ET EFFICACE. UN ESSAI S'IMPOSE.

CHF 45 300.–



NOUVEAU MULTITALENT COMPACT DE LUXE LEXUS NX: **SILHOUETTE** époustouflante, **AGILITÉ** extrême et **CONFORT** au plus haut niveau. Disponible en NX 300h tout hybride à **TRANSMISSION INTÉGRALE E-FOUR**, avec 197 chevaux fougueux et une consommation exemplaire. Désormais aussi en puissant NX 200t turbo de 238 ch pour un **PLAISIR DE CONDUIRE** d'une sportivité affirmée. **ESSAYEZ-LES.**

LEXUS PREMIUM FREE SERVICE INCL.: 10 ANS/100 000 KM\*

[lexus-fahren.ch/nx](http://lexus-fahren.ch/nx)

THE NEW  
NX

  
**LEXUS**  
NO.1 PREMIUM HYBRID



Votre spécialiste  
depuis 1924.

**Emil Frey SA, Crissier**  
une relation à vie !  
[www.emilfreycrissier.ch](http://www.emilfreycrissier.ch)

Prix nets conseillés (après déduction du bonus Cash Lexus), TVA incl. NEW NX 300h (tout hybride 2,5 litres, FWD, 5 portes), à partir de CHF 46 800.–, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.– = CHF 45 300.–. Mensualité de leasing CHF 298,75, TVA incl. Consommation Ø 5,0l/100 km, émissions Ø de CO<sub>2</sub> 116 g/km, catégorie de rendement énergétique A. NEW NX 200t impression (turbo essence 2,0 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 52 500.–, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.– = CHF 51 000.–. Mensualité de leasing CHF 335,20. Consommation Ø 7,9l/100 km, émissions Ø de CO<sub>2</sub> 183 g/km, catégorie de rendement énergétique F. Véhicule représenté: NEW NX 300h F SPORT (tout hybride 2,5 litres, AWD, 5 portes), à partir de CHF 63 500.–, déduction faite du bonus Cash Lexus de CHF 1500.– = CHF 62 000.–. Mensualité de leasing CHF 408,05. Consommation Ø 5,3l/100 km, émissions Ø de CO<sub>2</sub> 123 g/km, catégorie de rendement énergétique B. A compte: 35 % du prix net. 48 mois, 10 000 km/an. Taux d'intérêt annuel eff.: 3,97 %. Caution 5 % du montant du financement. Valeur résiduelle suivant directives de Multilease AG. Hors casco complète obligatoire. Il est interdit d'accorder un crédit susceptible d'entraîner le surendettement du consommateur. Bonus Cash Lexus et leasing Lexus Premium valables pour les contrats conclus entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 31 décembre 2015, ou jusqu'à nouvel ordre. Consommation suivant directives 715/2007/CE. Émissions moyennes de CO<sub>2</sub> de tous les modèles de véhicules immatriculés en Suisse: 139 g/km.

\* Lexus Premium Free Service comprend la maintenance gratuite jusqu'à 10 ans ou 100 000 km (selon la première éventualité), véhicule de courtoisie incl. pour assurer votre mobilité.

## PAR LES TEMPS QUI COURENT



Élène Bardiéva

FRANCK BELAICH, Directeur du Master en Marketing du Luxe CREA-INSEEC

**N**ous voulons toujours plus de complexité, de complexifications, de possibilités de choix, de croissance, de développement. Nous sommes dans un temps de l'augmentation et du gonflement, et nous estimons qu'il n'y a de la vie que parce qu'il y a de la croissance, de l'intensification.

Or dans une société où le nombre de connexions augmente sans cesse, le problème est que pour continuer d'exister, il faut entretenir constamment les connexions, envoyer des messages tous azimuts et à tout le monde. Et comme l'on connaît de plus en plus de monde, il faut envoyer de plus en plus de messages et en recevoir de plus en plus, tout le temps, partout et de n'importe où. Et l'on comprend aisément qu'il y a des limites, car on ne peut pas perpétuellement entretenir toutes les connexions et en ajouter de nouvelles. À un moment, vivre en communautés et en réseaux, ça use et abrute l'individu. Il y a actuellement une croissante inégalité dans le rapport de chacun au temps moderne. Dans le même contexte, aujourd'hui, on rencontre

à la fois des gens de plus en plus pressés, branchés, connectés, rapides (enfin obligés d'être rapides), et d'autres déconnectés, débranchés, off line, condamnés à la lenteur et à avoir peu de connexions ou de liens.

On accélère la vitesse, on accélère les déplacements réels ou virtuels, on se déplace de plus en plus vite, le poignet bardé de montres de plus en plus « compliquées », les connexions sont de plus en plus fréquentes et l'on finit par trouver cela normal, presque vital.

Mais il y a une limite humaine due à la finitude humaine, à la finitude physique et psychique. Et cela, personne n'ose l'avouer au nom du progrès et de la modernité. Cette idéologie du progrès qui en fait une valeur et une fin en soi, va de pair avec une survalorisation de la technique et de l'économie.

Ce qui était au départ un idéal de rationalisation des rapports humains est devenu un processus d'instrumentalisation et de contrôle sans limite n'ayant pour fin que lui-même. Avec comme prétexte impeccablement fallacieux : le temps.

Nous sommes, disait Heidegger, dans l'ère de l'« arraisonement du monde » où tout doit être mis à disposition et n'a de valeur qu'en tant que tel. Dans un monde où la seule

### LE TEMPS, C'EST LA FACULTÉ DE L'ABSENCE

rationalité est celle de l'efficacité, du gain de temps et de la sacro-sainte croissance : l'essentiel, c'est de « moderniser » et de produire toujours plus, en un mot d'« avancer », mais peu importe vers où. Par tous les temps. Ce n'est pas un hasard si, actuellement, des gens très rapides, très responsables, très bran-



chés et connectés, très compétents « craquent » brutalement, perdent le tempo et sombrent littéralement. Il faut être conscient que nous sommes dans une situation où l'évolution technologique dépasse notre condition humaine.

Le temps, aujourd'hui, est en train de devenir un temps inhumain, comme si un processus technique était en train de manager nos cerveaux, nos corps, régler nos relations, notre emploi du temps, configurer la forme entière de notre société, et cette accélération va sans doute trop vite pour nos capacités. Nous sommes de plus en plus à contretemps.

Le philosophe Hans Jonas développe l'idée que le temps est une invention purement sociale due au besoin de coordonner les actions : plus les opérations humaines sont diverses, plus il faut les coordonner, les synchroniser, plus il faut de temps et plus le temps devient important. Nous souffrons aujourd'hui d'une sorte de présentisme, réduits à un présent nerveux, écorché vif, sans temps de reprendre son souffle, de reprendre appui sur un passé plus lointain, sur un rapport au temps plus ample.

D'où vient alors cette invention temps ? Nous recevons le temps comme un don, un présent, oui, un cadeau. Mais souvent comme pour tout cadeau, nous ne rendons pas tout de suite et exactement la même chose. Nous rendons plus tard et autre chose. Il y a un léger différé. C'est dans ce décalage, cet écart très précis que se loge le temps. Le temps créateur d'une différence, d'une information, d'un changement de registre. Nous sommes des appareils à différer le temps, et le cerveau est là pour analyser le phénomène, répéter et différer, répéter en différenciant, répéter en installant de petites différenciations.

C'est pour cela que le cerveau est fonction de synchronisation de plus en plus complexe. Ceci est un point très important parce que cette faculté à différer suppose la faculté de percevoir en nous-même la différence entre deux points de vue : le point de vue de celui que je suis quand je reçois et de celui que je suis quand je donne. Cela veut dire aussi que je peux me percevoir moi-même comme un autre, je peux me représenter l'absent. Le temps, c'est la faculté de l'absence.

Mais cela veut dire aussi que nous pouvons nous représenter l'autre, le point de vue présent de l'autre. Et il n'y a de temps que parce qu'il y a plusieurs points de vue sur le temps : le temps fait en moi de la place pour le point de vue de l'autre et l'autre fait en moi de la place pour le temps. S'il n'y avait pas d'autre, si j'étais tout seul, je n'aurais pas de temps tel que nous le connaissons et définissons communément. Du reste, nous ne savons pas ce qu'est le temps entièrement solitaire, purement solitaire, c'est une limite métaphysique.

Mais si je diffère, cela veut dire que j'augmente ma surface temporelle, ma capacité à tenir plusieurs points de vue ; je peux recevoir davantage d'informations et en donner davantage, je peux recevoir de plus en plus et donner de plus en plus. J'augmente ma temporalité et ma capacité temporelle en augmentant ma capacité à avoir un passé et un futur,

un reçu et un donné, j'augmente la largeur de ma présence au monde. Or justement, il y a une limite à l'augmentation, une limite au nombre de connexions, une limite à ma volonté de jouer tous les jeux, à tout recevoir, à tout comprendre, à tout sentir, à tout goûter et en même temps à agir sur tout, à parler de tous les sujets. La faculté qui nous permet de tisser cette dimension active et passive de nos vies, continuées et entrelacées avec d'autres, c'est justement cette faculté de narration, le temps de raconter. C'est d'une certaine manière la seule chose qui puisse répondre à la question d'Augustin : « Je ne sais pas ce qu'est le temps ». Philosophiquement, le temps est un échec, on ne peut penser ni franchir le temps, mais ce que l'on peut faire, c'est le raconter, c'est jouer au temps sur des modes narratifs divers qui sont autant de manières de persévérer, de tenir en intrigues et de se maintenir.

Même à l'ère de la Iwatch, le temps humain n'est pas un temps purement et simplement chronologique, c'est avant tout un temps narratif qui joue les « passeurs ». C'est précisément ce qui lui donne sa qualité humaine. \

### INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



# Contexte(s)

## À QUALIFIER



François Hollande

### LA FRANCE EN ÉTAT DE GUERRE

Les attaques du 13 novembre 2015 à Paris ont été qualifiées d'actes de guerre par le Président François Hollande. Pour qu'il y ait acte de guerre, le droit international exige qu'un État exerce contre un autre « une action de contrainte comportant l'usage de la force armée », laquelle crée un « état de guerre » entre ces deux États. Le recours à l'action guerrière procède en outre d'une intention que les spécialistes nomment *l'animus belligerendi*. Les moudjahidines de Paris l'avaient-ils ? Assurément. De leur point de vue, il n'y a aucun doute qu'ils mènent une guerre, qu'ils dénomment *jihad*. Représentent-ils une « force armée » malgré leur si petit nombre ? Là encore la réponse est positive, compte tenu du type d'armes utilisées, de l'organisation logistique et des buts déclarés qui sont de l'ordre des représailles, notamment parce que la France aurait « pris la tête de la croisade » contre l'Islam. S'agit-il pour autant d'une guerre au sens de la charte des Nations Unies ? C'est ici que la réponse est négative puisque l'ONU n'inclut que les États dans sa définition de l'agression internationale. Or l'État islamique, malgré son nom et son annexion *de facto* de grandes portions des territoires d'Irak et de Syrie, n'est pas un État au sens du droit international. Mais alors, si l'état de guerre affirmé par François Hollande n'est pas international, qualifiait-il une guerre civile ? Juridiquement c'est plausible, notamment du fait que les moudjahidines de Paris étaient quasiment tous de nationalité française et menaient une opération militaire

contre leur propre pays. Pour autant, ces soldats entraînés n'ont pas bénéficié d'un soutien de la population française au nom duquel ils auraient pu déclarer agir, en vue d'un quelconque changement de régime par exemple. De plus, les Conventions de Genève disposent clairement (art.3) que, pour être civile, une guerre ne doit présenter aucun caractère international. Or la riposte militaire de la France contre des infrastructures contrôlées par l'État islamique, dès le lendemain des attentats, suffit évidemment à rappeler cette dimension internationale. Alors si ce n'est ni une guerre civile, ni une guerre internationale, pourquoi diable parler de guerre ? En premier lieu, pour un motif politique évident : celui de justifier l'état d'urgence et de s'assurer qu'il puisse être maintenu aussi longtemps que nécessaire. Une durée qui pourrait fort bien correspondre un jour à celle de l'état d'urgence lié à la guerre d'Algérie. Décrété par le général de Gaulle le 22 avril 1961, il fut prorogé jusqu'au 31 mai 1963. Un second motif pourrait également sous-tendre cette affirmation très assumée du Président français : celui d'une *reconnaissance de belligérance* accordée implicitement aux moudjahidines du 13 novembre et à ceux qui vont suivre.



Soldat français montrant son arme chargée (état d'urgence 2015)

Ce statut, toujours en vigueur depuis le 19<sup>e</sup> siècle (Conventions de La Haye), donne la personnalité internationale aux moudjahidines opérant sur le sol français. Plusieurs conséquences en découlent : les moudjahidines deviennent soumis au droit international, notamment en matière de crimes de guerre, la France est dégagée de sa responsabilité directe découlant des actes de guerre qu'ils commettent, en particulier à l'égard des étrangers, enfin et surtout, l'état de guerre étant établi, la France peut, dans la légalité du droit de la guerre et non plus du droit pénal, procéder à l'attrition des belligérants opérant sur son territoire. Dans ce contexte, la guerre ne peut prendre fin que par un traité de capitulation, on en est loin. \

*Je voudrais  
me passer de  
devoir courir  
d'une banque à  
l'autre pour  
couvrir  
l'ensemble de  
mes besoins  
patrimoniaux.*

Au sein du Groupe Gonet vous trouverez toutes les expertises nécessaires au développement de votre patrimoine: gestion de fortune, fiscalité, planification, conseils en financements immobiliers, solutions de prévoyance et assurances.

À votre entière disposition.





COMMUNIQUÉ

# 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. A l'heure actuelle, SWISS, British Airways et SkyWork Airlines relient quotidiennement Genève, Bâle, Berne 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. »

[www.londoncityairport.com](http://www.londoncityairport.com)

## À CONTRÔLER

### LES IMAMS RADICAUX FRANÇAIS

Mohamed Khattabi est un imam radical officiant à Montpellier. Il a été assigné à résidence en raison de ses prêches douteux. Il décida d'attaquer cette assignation à résidence en justice, se plaignant que l'obligation de parcourir 3,5 kilomètres 3 fois par jour, pour aller pointer auprès de la police, avait pour effet « de compromettre gravement son état de santé et de mettre en cause son pronostic vital ». Devinez quelle a été la réponse des juges ? Ils ne l'ont pas cru ! \



Imam Mohamed Khattabi (Montpellier)

## À RESPONSABILISER

Après Paris, ce fut donc au tour de San Bernardino de se trouver endeuillée par la volonté de Sayed Farouk et Farhat Hashmi. Un jeune couple musulman, encore bien sous tous rapports à la veille de leur carnage à l'arme de guerre automatique. La question lancinante est revenue telle un fantôme : mais comment se fait-il qu'ils se soient ainsi radicalisés ? Un commencement de réponse est à chercher du côté d'un réseau d'écoles coraniques pour femmes de bonne famille, l'Institut al-Huda (« la bonne ligne de conduite »). Fondé en 1994, au Pakistan, par Farhat Hashmi et son mari Idrees Zubair, ce réseau d'environ 200 écoles à travers le monde a accueilli et formé Tashfeen Malik pendant plus d'un an, six jours par semaine, d'avril 2013 à mai 2014. Or, tous les rapports et témoignages convergent : on y enseigne un Islam rigoriste que ni la tenue vestimentaire de sa fondatrice intégralement voilée, ni le contenu de ses prêches ne pourront contredire en particulier à propos de sa vision idéale du couple islamique. Entre mille autres exemples rapportés par madame Sadaf Ahmad, dans un ouvrage publié en 2009, Farhat Hashmi a soutenu qu'Osama ben Laden était un guerrier



Tashfeen Malik et Sayed Farouk, 2014



Farhat Hashmi, CEO de Al Huda International

légitime de l'Islam ou encore qu'une épouse musulmane ne pouvait jamais être violée puisqu'il lui est interdit de se refuser à son mari, sous peine d'être maudite par les anges. Plus grave est le lien que la police pakistanaise a fait également en 2009, entre un massacre perpétré par des islamistes lors d'un défilé religieux d'une mosquée de Rawalpindi. La police pakistanaise découvrit que le cerveau de l'attentat qui fit 45 morts et autant de blessés graves était le fils d'une étudiante de Farhat Hashmi. C'est exactement la certitude de tous ceux qui ont approché ce réseau de formation : ce sont des mères éduquées, dont les maris ont des postes importants qui sont ciblées par l'organisation al-Huda, dans le but qu'elles inculquent à leur tour à leurs propres enfants tout ce qui est nécessaire, notamment pour leur donner le goût du jihad. Comble du cynisme d'un côté et de l'aveuglement de l'autre, c'est le bâtiment d'un ancien commissariat central de la police de Londres, que son maire Boris Johnson a vendu en juillet 2014 pour qu'al-Huda y installe un grand centre de formation supplémentaire. \



Commissariat de police de Chadwell Heath à Londres, racheté par Farhat Hashmi



## À EMBERLUER

Après ses sorties sur les musulmans, proposant notamment de leur barrer l'entrée aux frontières des États-Unis, tout le monde attendait les sondages pour savoir de combien de points il allait dégringoler. Eh bien c'est l'inverse qui s'est produit. Le 9/11/2015, l'institut Zogby, dévoilait ses résultats constatant au contraire qu'il creusait l'écart dans son combat pour les primaires. Classé à la première place, avec 38 % des intentions de vote, devant Ben Carson (13 %) et Marco Rubio (12%). Jeb Bush ne figure quant à lui qu'à la cinquième position (7 %).



Donald Trump avant un débat avec Marco Rubio

## À TROP EN FAIRE



Manuel Valls

Le Premier ministre Manuel Valls a déclaré le 10 décembre sur les ondes de France inter que le Front national portait en lui « la division » du pays pouvant aller jusqu'à la « guerre civile », qu'il était « dans l'arnaque » et « qu'il trompait les gens ». C'est en réalité Manuel Valls qui divise, puisqu'il diabolise plus d'un tiers des électeurs du pays alors que son parti, le Parti socialiste, est à 10 points de retard sur le Front national. Le fait de tancer les électeurs pour l'exercice de leur libre choix, au moment précis où ils vont en user avec les pleins pouvoirs, le temps fugace d'un simple vote, c'est sans doute la pire des rhétoriques. Et si en plus ce sont ces mêmes électeurs qu'on rend responsable moralement de se faire gruger, c'est-à-dire que l'on rend complice de la gruge, au lieu de le démontrer à la face du grugeur, c'est bien soi-même qu'on risque de voir grugé électoralement, c'est-à-dire, au sens propre : se faire broyer. À moins que les sondages privés du gouvernement ne lui garantissent une défaite technique du FN, par un bon report de voix sur les ennemis politiques intimes Républicains ou socialistes selon les cas. Alors, il pourra fièrement se glorifier d'avoir été entendu et ramasser la mise du sauveur. Au moment où nous mettons sous presse, les résultats ne sont pas connus. En revanche ceux de l'élection du Conseil fédéral, de ce côté-ci de la frontière, le sont bel et bien. Quelle différence ! Si des socialistes, des verts et des PLR ont voté pour un UDC, ce n'est pas sous une malsaine menace de guerre civile mais de plein gré, par respect des équilibres politiques, par respect des qualités personnelles du candidat choisi, par respect de soi et de ses concitoyens. Cette leçon de loyauté démocratique devrait être méditée, pas seulement en France mais ici même, par ceux qui n'en peuvent mais de l'autonomie politique helvétique et trépigment de la voir noyer vivante dans les marais flamands.

## À EMBALLER

### CHOCOLAT JAPONAIS



Chocolat Japonais Bourbon confectionné en tranches fines similaire au fromage

Le chocolatier industriel japonais « Bourbon », commercialise du chocolat coupé en fines tranches, façon fromage industriel. Le pack de douze se vend tout de même 4000 ¥ (30 euros) pour cinq tranches de deux millimètres d'épaisseur. Que va faire la concurrence helvétique ?



## À DÉserter

Le royaume d'Arabie saoudite a convoqué et réuni à Ryad depuis le 9 décembre 2015, ses sicaires, reîtres et autres argousins payés pour faire le vide des alaouites. Même les Jaich al-Islam et Ahrar al-Cham firent le déplacement, sans doute grassement lotis. Mais la famille Saoud n'a pas dû non plus omettre les redditions de comptes sur l'usage de tant d'argent gaspillé à n'avoir pu dégommer Bachar el-Assad et à n'avoir pu bloquer l'aviation russe. À moins qu'elle n' imagine quelque sortie silencieuse de ce jeu qu'elle ne maîtrise plus et craint de perdre douloureusement. Mais voici déjà que les salafistes les plus fidèles d'entre les fidèles, ceux d'Ahrar al-Cham, que nous évoquions dans notre tout dernier dossier consacré à la Syrie (cf. market n° 126), mettent les voiles. On sent comme un bras de fer dont la force turque ne serait pas absente. Une chose est sûre, c'est que le temps ne joue plus en faveur ni du Hedjaz, ni du Bosphore. \



Miliciens « modérés » de Ahrar al-Cham

## À REMPLACER

Monsieur Pierre Helg sera bientôt remplacé par Krystyna Marty Lang, au poste d'ambassadeur de Suisse auprès de la Fédération de Russie. Née en 1966 à Durban, en Afrique du Sud, madame Marty Lang est diplômée d'études chinoises de l'université de Zurich, où elle a travaillé un temps comme assistante pour la direction du constructeur coréen Daewo. Après quoi, elle a travaillé pour le CICR au Sri Lanka et en Bosnie. Cette première expérience du terrain lui a ouvert les portes du DFAE comme stagiaire en 1996, avec une première mission en Inde, avant de rejoindre le DDC à Berne et s'orienter vers l'équipe de coordination de l'ONU. Mais c'est le parcours parallèle de son très discret mari, Christoph I. Lang, qui est intéressant. Lorsque Madame est en poste au



Krystyna Marty Lang



Christoph I. Lang

Kosovo (à partir de 2011), Monsieur est directeur adjoint de la DDC (direction du développement et de la coopération) pour le Kosovo, ce qui ne l'a pas empêché de monter un jardin d'enfants sur place : la Park School Pristina. Lorsque Madame est en poste à Pékin (à partir de 2007), Monsieur s'y retrouve comme premier secrétaire d'ambassade, plus particulièrement en charge de programmes en matière d'environnement, de développement et d'aide humanitaire. Ceci lui a d'ailleurs valu les vifs remerciements de Monsieur Xiaoyun Li dans son livre sur le développement agricole paru en 2012 chez Routledge.

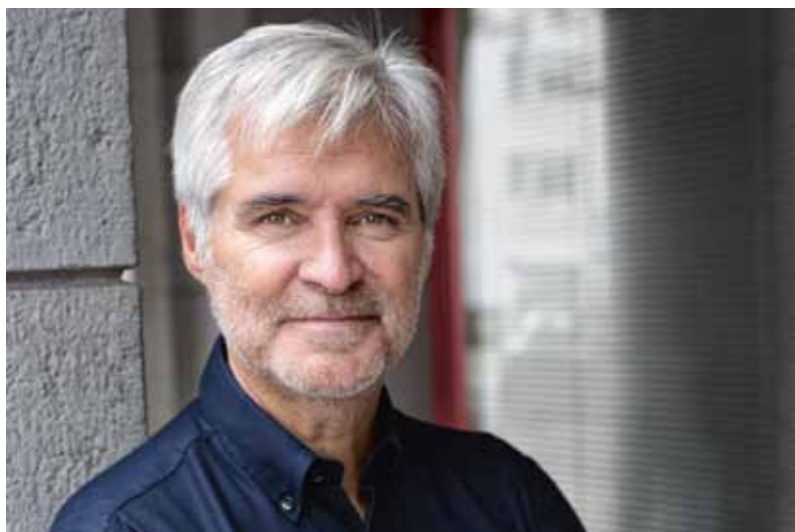
Lorsque Madame est en poste à Tachkent, capitale de l'Ouzbékistan, Monsieur y est nommé par le DFAE pour mettre en œuvre un projet de « transformation des conflits », c'est-à-dire contribuer aux transitions politiques consécutives à la fin de l'URSS. D'ailleurs, il s'est distingué par l'écriture d'un vibrant plaidoyer pour l'abandon de la neutralité militaire suisse, à ce moment-là, dans la Revue militaire suisse en 2006 (édition alémanique, ASMZ 4/2006, pp. 31-32).

Les 15 et 16 juin 2000, ils participèrent tous les deux au grand forum qui s'est tenu à Fribourg, sur la coopération et la coordination dans la gestion de crise pour l'Europe et les « Nouveaux États Indépendants », les fameux « NIS » issus du démantèlement de l'URSS. Un événement organisé sous l'égide du Bureau de la coordination des affaires humanitaires de l'ONU (OCHA). Lui, faisait déjà partie du DDC et elle, était encore simple collaboratrice diplomatique à la Division Nations Unies et organisations internationales du DFAE.

On découvre d'ailleurs dans le rapport officiel du forum que la contribution de la Suisse s'y est faite pour le compte de l'OTAN, dans le cadre bien discret du Partenariat pour la Paix.

Et si on remonte un peu plus loin, le couple travaillait déjà côte à côte au CICR en 1994. Comme quoi, c'est fou le hasard, gageons que Monsieur va se trouver sous peu une nouvelle occupation en Russie. \

# LE SOUVERAIN LUXE



ARNAUD DOTÉZAC, Directeur des rédactions

Elena Bardinova

LA RELATION ENTRE LUXE ET GÉOPOLITIQUE EST UN DOMAINE RELATIVEMENT PEU EXPLORÉ, ALORS MÊME QUE LES AFFIRMATIONS DES POUVOIRS POLITIQUES, MILITAIRES ET RELIGIEUX N'ONT CESSÉ DE S'ARTICULER AU LUXE, DEPUIS LA NUIT DES TEMPS ET SUR UN PLAN INTERNATIONAL.

Qu'il s'agisse des attributs de puissance des gouvernants, du faste militaire ou de la pompe religieuse, on a toujours eu recours au luxe pour manifester sa suprématie, à la fois vis-à-vis de son peuple et des nations étrangères. C'est pourquoi l'objet de luxe au sens large (emblèmes, bijoux, uniformes, monuments, décors, célébrations, récompenses, etc.) apparaît dans toute manifestation d'autorité publique. Il est d'ailleurs d'autant plus luxueux, cet objet, qu'il est façonné ou même simplement utilisé comme emblème de pouvoir, car son accès est alors protégé et délimite un espace séparé, sens premier du mot sacré. C'est ainsi qu'un fauteuil devient trône, un bâton s'érige en sceptre, un cercle de feuilles ou de métal se transforme

en couronne, etc. D'un côté le luxe particulier de l'objet, conçu comme attribut d'un pouvoir, provient de ce qu'il confère ce pouvoir, de l'autre, tout objet, même le plus élémentaire, devient un objet de luxe dès lors qu'il a servi au pouvoir, ou l'a symbolisé, devenant relique de souveraineté. C'est ce qui peut expliquer par exemple, qu'en 2014, M. Kim Hong-Kuk, un magnat sud-coréen de l'agroalimentaire, fut heureux de déboursier la modique somme de 1,9 million d'euros pour un des bicornes portés par Napoléon 1<sup>er</sup>. Et peu importe que le pouvoir symbolisé soit autocratique ou démocratique à cet égard.

## LE LUXE DEMOCRATIQUE D'ATHENES

Le luxe des chefs, des prélats ou des princes, est généralement bien accueilli lorsque sa vocation collective est consentie ou au minimum assumée positivement par le peuple. Pour ce faire, les citoyens et fidèles doivent pouvoir s'identifier à ce luxe, c'est-à-dire en retirer leur part d'estime de soi. Tel est le luxe qui honore leurs vertus, comme le courage militaire, la dévotion spirituelle, le génie national scientifique, artistique ou sportif, par toutes les marques de reconnaissance possibles et imaginables. Pour être admis en politique, le luxe doit donc satisfaire à la double condition qu'il assure au peuple le confort et le plaisir auquel il aspire (*l'hédoné* des Grecs) et qu'en outre, il symbolise correctement l'identité citoyenne. En démocratie, faut-il encore que cette identité soit politiquement déterminée, c'est-à-dire qu'elle coïncide avec un sentiment d'appartenance à une même communauté de destin politique, ce que recouvre justement le concept de « citoyenneté<sup>1</sup> ». Le luxe en devient alors un baromètre moral très pertinent.

Il a joué ce rôle dès l'Antiquité, notamment dans l'évaluation du style de vie des chefs et de leur usage des richesses. On opposait par exemple les mœurs simples et austères des Crétois, à celles pleines de *poluteleia* (magnificence somptuaire) et de *truphé* (mollesse, lascivité) des Étrusques et des Ioniens<sup>2</sup>.

1) La racine *civis* dont est issu le concept de cité porte en elle le principe de solidarité le plus intime, puisqu'elle désignait ceux qui dormaient sous le même toit. Un sens qu'on retrouve dans le dérivé allemand *Heim* («foyer, maison»), ou russe *семья* («*simia*», «famille»).

2) Notes de voyage de Lycurgue, législateur de Sparte, citées par Pauline Schmitt Pantel, «Les mœurs des hommes illustres : le luxe et la classe politique athénienne à l'époque classique», Tours : Presses Universitaires François-Rabelais, Tours, 1999.



Boundless ability,  
endless opportunity.

Vistra's specialist colleagues provide tailored trust, fiduciary, fund and corporate services.

As a leading global player with expert industry knowledge and location specialists, Vistra has a deep understanding of the professional worlds of our clients and a proven track record of offering highly versatile solutions, providing the people, processes and products that help our clients get the most from their business.

For further information please contact:

**Walter Stresemann**

walter.stresemann@vistra.com

Tel +41 22 319 18 90

[www.vistra.com](http://www.vistra.com)

**VISTRA** 

Belgium / British Virgin Islands / Bulgaria / China / Curaçao / Cyprus / Czech Republic / Germany / Hong Kong / Hungary / Ireland / Jersey / Luxembourg / Malta / Mauritius / Netherlands / New Zealand / Poland / Romania / Singapore / Slovakia / Spain / Switzerland / Taiwan / United Arab Emirates / United Kingdom / United States





## UNE NOUVELLE *SIMPLICITÉ*

L'HORIZON ENNEIGÉE. LA VUE SUR LE LAC. LE PLAISIR  
DES SENS. UN AMBASSADEUR DU TERROIR GENEVOIS.  
UNE CUISINE SIMPLE ET MODERNE.  
*LE JARDIN AU RICHEMOND.*

---



LE RICHEMOND

GENEVA | +41 22 715 7000 | [DORCHESTERCOLLECTION.COM](http://DORCHESTERCOLLECTION.COM)

#DCmoments  Le Richemond  @Le\_Richemond  @le\_richemond



Bicorne de Napoléon 1<sup>er</sup>, coll. Albert de Monaco acheté par Kim Hong-kuk

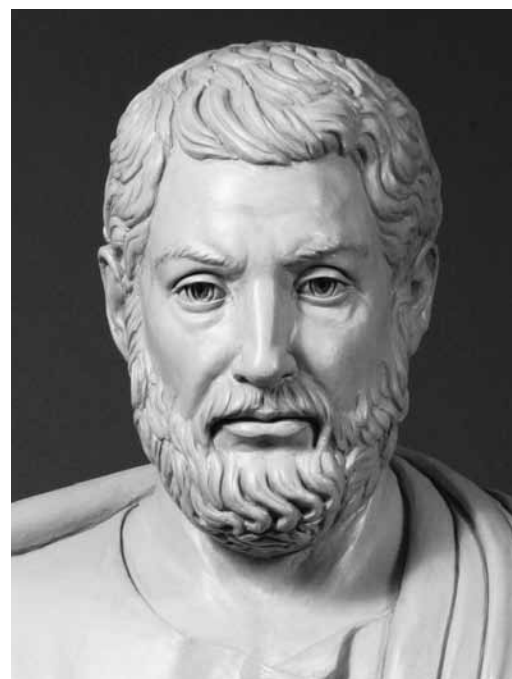
À cette époque (V<sup>e</sup> siècle avant J.C.), le luxe, pris au sens péjoratif de luxuriance<sup>3</sup>, était considéré comme le propre des barbares, tels le souverain perse Xerxès ou le célèbre roi de Lydie Crésus, ou encore la marque des tyrans, comme Hiéron de Syracuse. Non pas que la richesse ou l'abondance furent proscrites en tant que telles. Ce qui était contraire à la norme civique grecque, c'était la jouissance privée qu'on s'en réservait, face à l'usage altruiste et public qu'on devait en faire.

C'est pourquoi, lorsque l'aristocratie dirigeait la Grèce, on attendait de l'homme politique qu'il ait une culture incluant l'usage maîtrisé du luxe. Pour les fils de familles, destinés aux responsabilités publiques, cela se traduisait par une éducation comprenant l'entraînement au plaisir (*bedoné*) et à l'agrément (*charis*<sup>4</sup>). Un savoir-faire qui devait permettre ensuite d'en garantir l'usage collectif approprié, une fois parvenu aux affaires. Mariant liturgie, puissance et esthétique, les objets de luxe avaient ainsi vocation à embellir la cité autant qu'affermir le sentiment citoyen. La fonction du luxe était politique.

Le passage vers la démocratie, encouragé par Clisthène, se fit sans heurt à l'égard du luxe, sans effacer le passé. En élevant tout Athénien au rang d'aristocrate, le grand réformateur créa les conditions d'une transition la plus sereine possible. Les anciens *genè* (clans) pouvaient continuer de diriger la cité tandis que les nouvelles générations d'hommes politiques, issus des milieux populaires, se formaient à leurs nouvelles responsabilités.

C'est donc dans la continuité de *l'ethos* antérieur que le luxe politique pouvait être perçu comme licite ou illicite en démocratie. Le principe resta le même : il ne fallait pas que le luxe puisse détourner le citoyen de son sentiment d'appartenance au destin politique commun. Ce qui était alors en jeu, c'était le risque de changement de nature d'un système politique. En privilégiant les jouissances privées sur les intérêts de la cité, le luxe mal maîtrisé pouvait en effet provoquer une régression de la démocratie vers une *laocratie*.

Rappelons-nous : le *dèmos* ne désignait pas à Athènes le pouvoir d'un peuple pris comme masse indifférenciée. Il se référait au départ aux communautés territoriales agricoles entourant la cité, les « *dèmes* », qui évoluèrent en circonscriptions politisées incluant par la suite les territoires urbains. C'est par l'organisation de cet ancrage local dans les *dèmes* que Clisthène offrit aux Athéniens de se former à la démocratie. Une approche pragmatique et consensuelle, sans recours à l'idéologie. Athènes avait compris que la démocratie ne pouvait prospérer « qu'avec et par la décentralisation<sup>5</sup> ». Ceux qui composaient ces communautés, réunis par *l'ethnos*, se recomposèrent donc en peuple apte à décider de son existence, en s'assignant une destinée collective<sup>6</sup>. C'est en cela que *dèmos* renvoie à l'idée d'un peuple *politiquement et territorialement* déter-



Clisthène d'Athènes (565-492 av. J.-C.)

3) Voir notre dossier sur le sens du luxe, in market magazine n°113

4) Qui donnera « charité », du latin *charitas* (« cherté », « affection »), variante de *caritas* par rapprochement avec le grec ancien *kháris* (« grâce », « beauté »).

5) Georges Méautis, professeur à l'université de Neuchâtel, « L'aristocratie athénienne », Les Belles lettres, Paris, 1927, p. 16.

6) cf. Odon Vallet, « Le démoniaque et le démocrate », revue « Mots », 1999, Vol. 59 N.1, pp. 125-127.

miné, directement engagé dans la gestion des affaires publiques et qui en est responsable. Pour désigner une simple réunion d'hommes, une foule, des guerriers, des fonctionnaires<sup>7</sup>, des communautés d'intérêts privés ou autres, les Grecs utilisaient le terme *laos*, également traduit par peuple, mais dans un sens large, non spécifiquement politisé.

Ce que le luxe risquait de corrompre, c'était précisément ce *dèmos*, au profit d'un *laos* dont le citoyen pouvait se saisir par séduction individuelle ou communautaire, délaissant l'engagement citoyen collectif. On l'observe d'ailleurs tout au long de l'histoire de l'humanité et encore de nos jours, lorsque, par exemple, au nom d'un droit à la différence et à l'égalité des identités ou encore, au nom de l'équivalence des cultures, on ramène cette essence citoyenne de la démocratie à une simple singularité de groupe, voire de partis ou d'appartenance religieuse. En devenant *laos*, le peuple ne se détermine plus par une destinée commune mais par la revendication d'un désir. Revendication qui peut certes être tout à fait légitime, mais que n'inspire pas forcément un idéal commun et majoritaire. Lorsque la revendication se transforme bientôt en projet législatif, on constate d'ailleurs, dans presque tous les cas, que son but était essentiellement de garantir une jouissance protégée de ce désir par le droit.

Historiquement, ce n'est donc pas l'excès de luxe qui est blâmable en politique mais la cessation du métier de citoyen qu'il peut provoquer. Pour Plutarque, être ravi par la séduction (*peisthenai*) ou soumis par la violence (*biasthenai*) marquait d'ailleurs peu de différence. L'ostentation et la force faisant partie des attributs inhérents à la fonction de chef, la sagesse en politique supposait de pouvoir user de l'une sans altérer les vertus citoyennes, et de mobiliser l'autre en phase réelle avec des capacités militaires authentiques, notamment dissuasives. À cet égard, le luxe affiché par les princes n'avait pas pour seul but d'asseoir leur dignité ou d'imposer leur prestige. Il signalait aussi aux ennemis potentiels que le trésor était plein, c'est-à-dire que le royaume disposait des ressources nécessaires pour faire la guerre. « L'opulence et le luxe, tout cela est convenable à un grand roi » reconnaissait l'abbé Bourdelot, en 1683, vivant sous le règne de Louis XIV<sup>8</sup>.



Louis XIV en 1661

#### LE LUXE GEOPOLITIQUE DU ROI-SOLEIL

En quoi l'opulence d'un roi aussi emblématique que Louis XIV était-elle convenable ? La réponse déborde bien entendu la simple question d'étiquette et de savoir-vivre, même si Voltaire put affirmer que « L'Europe a dû sa politesse et l'esprit de sa société à la Cour de Louis XIV<sup>9</sup> ». Le luxe de la cour de Versailles, imaginé et réalisé par le Roi-Soleil dès les années 1660, avec l'assistance visionnaire de son ministre Jean-Baptiste Colbert, était en fait une réponse politique aux dangers de la concurrence étrangère, notamment espagnole et italienne, mais également britannique et hollandaise. Le volontarisme de Colbert visant à faire du luxe une force politique est très clair lorsqu'il proclama notamment que « la mode est pour la France ce que les mines d'or du Pérou sont pour l'Espagne<sup>10</sup> ».

7) Les *leitourgós*, ceux qui travaillent (*érgon*) dans la « maison du peuple » (*lèiton*), qu'on retrouve dans « liturgie ».

8) Cité par Stéphane Castelluccio, in « Le commerce du luxe à Paris aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles », éd. Peter Lang, Berne, 2009.

9) Cité par Jean-François Solnon, « La Cour de France », Fayard, Paris, 1987, p. 373.

10) Cité par Dominique Waquet et Marion Laporte in « La mode », PUF, coll. Que sais-je ? n° 3426, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2014.





Jean-Baptiste Colbert

La France se mit donc à investir massivement dans l'industrie textile, les parfums, l'orfèvrerie, l'ameublement, ou encore l'architecture, en favorisant systématiquement l'innovation à la fois technologique, stylistique et informationnelle. Les manufactures du luxe firent de la cour de Versailles leur vitrine, qui leur accordait en retour ses « brevets royaux<sup>11</sup> ». Dans le même temps on inventait les précurseurs des magazines de mode, comme le mensuel « Mercure Galant », distribué dans toute l'Europe pendant un demi-siècle (1672-1724). Le pari fut réussi. Même les vêtements de Louis XIV furent copiés partout : nœuds d'épaule, justes-au-corps, chausses, broderies sur vêtements longs, cravates (une invention française), chapeaux emplumés, couleurs vives pour se faire remarquer d'encore plus loin, etc.

Un bémol tout de même. Le luxe de cour, dont la fonction première a toujours été de manifester visuellement la plus haute strate du pouvoir, construisait aussi son message de politique intérieure. Le schéma est toujours le même : dès que le luxe devient une prérogative nobiliaire, le port de certains tissus, bijoux ou parures est interdit au peuple afin d'éviter toutes confusions des castes dans l'ordre sociopolitique. C'est la fonction des « lois somptuaires », que nous reverrons plus bas, et de l'étiquette aulique d'en arrêter les normes. Le luxe n'est plus alors un superflu destiné à montrer librement sa richesse mais une nécessité fonctionnelle pour conserver son rang et ses privilèges.

Une intense activité commerciale autour des vêtements et accessoires de luxe se développa à Paris (en particulier rue Saint-Honoré et rue Saint-Denis) en réponse à la frénésie des commandes royales provenant de toutes les cours d'Europe. Versailles puisait également dans cette nouvelle économie les objets qui seraient offerts comme cadeaux diplomatiques. L'industrie française du luxe naissait ainsi d'une décision géopolitique volontariste qui se projeta jusqu'en Chine.

### LA FORCE DU LUXE COMME CADEAU DIPLOMATIQUE

Les Compagnies anglaise et hollandaise des Indes orientales existaient depuis plus de 60 ans lorsque Mazarin puis Colbert entreprirent de doter la France des moyens concurrentiels nécessaires à son commerce avec l'Asie.

La Compagnie des Indes néerlandaises avait envoyé des ambassades auprès de l'empereur Kangxi<sup>12</sup> à deux reprises, en 1663-64 et en 1666. Mais ce fut un échec. L'empereur n'accepta les présents diplomatiques hollandais qu'en tant que tribut qui lui était dû et qui n'appelait aucune réciprocité de sa part.



Extraits du Mercure Galant (Août 1678)

- 11) Reconnaissance officielle de la qualité de fournisseur d'un souverain. Ces brevets sont généralement décernés gratuitement, sauf pour les brevets Britanniques qui exigent une cotisation de seulement 600 livres, très modeste au regard du bénéfice commercial que la caution royale peut engendrer. La formule des brevets Britanniques est célèbre et se lit : « By appointment to Her Majesty the Queen » accompagnée des armoiries de la reine.
- 12) 2<sup>e</sup> empereur mandchou de la dynastie Qing, qui assura le pouvoir pendant 61 ans (1661-1722), soit le plus long règne de l'histoire chinoise. Promoteur des sciences, des lettres et des arts, il amena la Chine à son apogée territorial.



Empereur Kangxi

Louis XIV procéda quant à lui par étapes, en se rapprochant du Siam (actuelle Thaïlande) dès 1673. Ses cadeaux diplomatiques firent leur œuvre. Non seulement le roi de Siam n'exigea pas que ses ambassadeurs jésuites aient à se prosterner devant lui, mais il agréa les cadeaux et permit la construction d'une église. Il décida même en retour d'ouvrir une ambassade du Siam en France et y envoya ses diplomates chargés de somptueux présents pour le roi de France en 1681. Les chroniques de l'époque font état notamment de 100 ballots d'objets rares et luxueux, parmi lesquels des vases d'or et d'argent, des coffres emplis de bijoux, mais aussi deux éléphants et surtout la sélection personnelle du roi de Siam au sein des plus belles pièces de son propre trésor, parmi lesquels de précieux objets chinois, « pour envoyer au roi (Louis XIV) un présent digne de lui<sup>13</sup> ». Le navire fit malheureusement naufrage mais qu'à cela ne tienne, il expédia une nouvelle mission diplomatique, encore plus richement garnie, qui cette fois arriva saine et sauve en 1684, et fut reçue en grande pompe à Versailles.

C'est de l'arrivée de ces cadeaux que naquit un immense engouement de la cour de Versailles pour le luxe chinois. Il fut certes amorcé dès l'époque de Marco Polo puis servi par le commerce hollandais et britannique, antérieur de quelques décennies mais l'accueil de ces objets à Versailles stimula durablement leur attrait. La France se mit alors à importer des quantités astronomiques de productions chinoises, allant des porcelaines aux jades, des tapis brodés aux soieries, des papiers peints aux fameux meubles laqués qui feront le bonheur de Louis XV.

Prenant ainsi pied dans ce que l'on nommait le « vestibule de la Chine », Louis XIV envoya de nouveaux navires, encore chargés de présents, et transportant de nouveaux ambassadeurs aussi à leur bord, accompagnés de six savants jésuites qu'il destinait ultimement à la Chine<sup>14</sup>.

Ces « Mathématiciens du Roi », comme on les appelle depuis Chateaubriand, arrivèrent à Pékin le 7 février 1688. Louis XIV connaissait l'intérêt de l'empereur Kangxi pour les sciences, en particulier mathématiques, grâce aux informations que lui faisait parvenir Ferdinand Verbiest, un jésuite flamand, qui avait la confiance de Kangxi et lui enseignait

## LE LUXE A UNE FONCTION POLITIQUE

déjà les mathématiques et l'astronomie. C'est une lettre datée de 1678 et reçue en 1681, qui ouvrit les yeux du Roi de France. Verbiest écrivait en substance : « Sous le manteau étoilé de l'astronomie, notre sainte Religion s'introduit facilement ». Louis XIV allait pouvoir envisager de commercer et de convertir, grâce à la science.

Là encore les cadeaux diplomatiques allaient jouer un rôle clé puisqu'ils visaient ni plus ni moins à ouvrir un accès direct et personnel à l'empereur. Louis XIV fit notamment parvenir à l'empereur, via le Siam, plusieurs dizaines d'instruments astronomiques de précision, des thermomètres et baromètres ou encore une horloge sur plan incliné, dernier cri de la technologie française. Celui-ci voulut immédiatement évaluer la qualité de ces instruments et apprendre à s'en servir. Le roi avait vu juste. La mission des jésuites mathématiciens et astronomes allait permettre à la France de pénétrer au cœur de la cour impériale et de nouer une relation directe avec l'empereur. Ce dernier confirma tout son intérêt pour les mathématiques et l'astronomie et fut pleinement satisfait des compétences professionnelles et des qualités sociales des émissaires de Louis XIV, mesurant très bien tout ce qu'ils pouvaient apporter à la science chinoise. Louis XIV n'en resta pas là. Il décida aussi d'étendre son influence diplomatique à l'art culinaire.

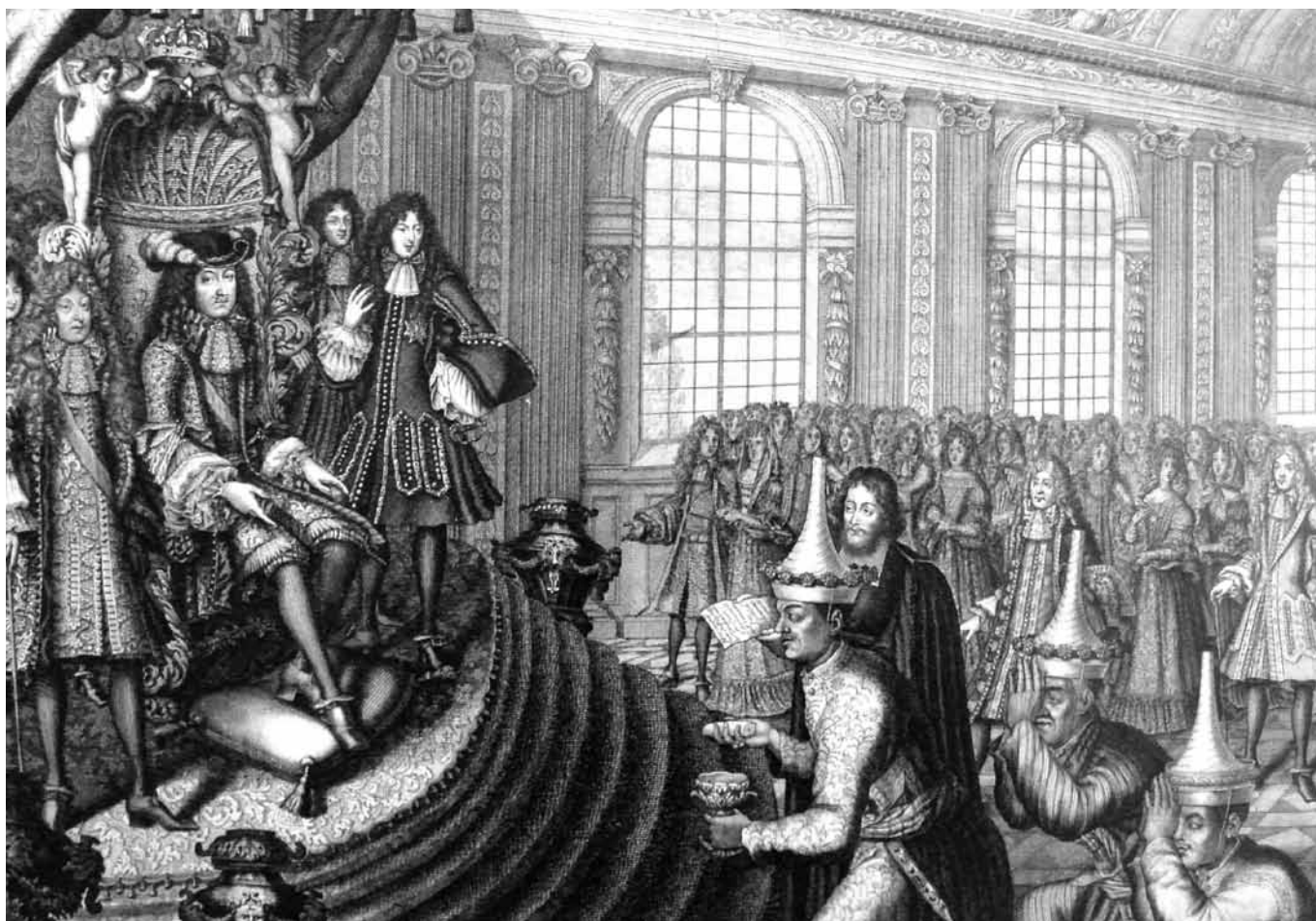
13) Cité par H. Belevitch-Stankevitc in « Le goût chinois en France au temps de Louis XIV », Slatkine reprint, Genève, 1970.

14) L'un d'eux rentra immédiatement en Europe. Par ailleurs, il envoya aussi 800 soldats et leurs officiers.

15) Jean Orieux, Talleyrand, Flammarion, Paris, 1970

16) Jean Orieux, op.cit.





Réception de l'Ambassade du Siam à Versailles (1686)

## LUXE ET BANQUETS DIPLOMATIQUES

La diplomatie a toujours su utiliser la gastronomie pour améniser les relations et faciliter les négociations ou le recueil d'informations. Mais Louis XIV voulait aller plus loin en faisant du luxe de la table un nouveau vecteur de sa suprématie.

Il commença par changer les règles de conduite. Il imposa en Europe l'art de la conversation durant les repas, une pratique qui surprit bon nombre de ses hôtes étrangers avant de s'y rallier. En associant gastronomie et conversation, il ravivait la « diplomatie des rois » dans une mise en scène qu'il pouvait contrôler et mettre au service de ses objectifs politiques. Après l'interruption révolutionnaire, la pratique de la gastronomie diplomatique reprendra de plus belle, en particulier à l'occasion du Congrès de Vienne de 1814-15.

La capitale des Habsbourg ne fut pas exclusivement dédiée à d'austères tables de négociations. On dit d'elle qu'elle devint la capitale du charme. « Vienne fut, durant quelques mois, une sorte de tourbillon où l'Europe, qui s'était réunie pour préparer son avenir, voulut surtout oublier les vingt années de peur, de guerre, de misère, l'horreur de la révolution, de

l'invasion, de la ruine et de la mort qui chaque jour avait frappé à toutes les portes. Le Congrès de Vienne, pour l'Europe des Souverains, des grands, des banquiers, des ministres et des femmes de la cour – et parfois de la rue – c'était la fin des malheurs, c'était avant tout la fête et la paix<sup>15</sup> ».

Elle s'agrémenta en réalité d'un nombre de réceptions, de bals et de spectacles et d'un luxe rarement égalé, même par Versailles. Il revenait au Prince de Talleyrand, ministre des affaires étrangères du roi Louis XVIII, après avoir été celui de Napoléon, d'épargner à la France de payer trop cher les défaites de son empereur déchu. Le rôle du « prince des négociateurs » était ardu et Louis XVIII le savait. Lorsque ce dernier s'inquiéta de savoir s'il lui fallait davantage de diplomates à Vienne, Talleyrand lui répondit : « Sire, j'ai plus besoin de cuisiniers que de diplomates<sup>16</sup> ! ». Ayant fait



savoir que personne ne pourrait lui disputer la prééminence du luxe de ses fêtes et banquets, Talleyrand était arrivé à Vienne avec sa « maison » et notamment son peintre et son pianiste attirés, sa ravissante nièce par alliance Dorothée de Courlande et surtout son célèbre cuisinier Antonin Carême<sup>17</sup>. Connu depuis lors comme « le roi des chefs et le chef des rois », il fut justement le premier à porter le titre de « chef » et à acquérir une réputation internationale auprès des cours royales. Dans la délectation des mets et des vins offerts par Talleyrand, les langues se déliaient, et Talleyrand apprenait tout. Comme le rappelait déjà le célèbre diplomate de Louis XIV, François de Callières, en 1716 : « une bonne table facilite les moyens de savoir ce qui se passe, lorsque les gens du pays ont la liberté d'aller manger chez l'ambassadeur. La dépense qu'il y fait est non seulement honorable, mais encore très utile à son maître, lorsque le négociateur la sait bien mettre en œuvre<sup>18</sup> ».

Le mets gastronomique (on pourrait le qualifier de « Haute cuisine ») se présente toujours comme une œuvre d'art exceptionnelle. Déjà la grammaire du menu fait preuve d'une expressivité qui donne l'eau à la bouche. Comment rester indifférent à l'annonce d'un « Lapin en drapé violet et sa dentelle de légumes », ou d'un « Escargots robe blanche », ou encore de « Cuisses de Nymphes désossées, petits grillons de Ris de Veau, œuf cassé et Sabayon d'Estragon » ?

Comment ne pas se délecter à la seule vue d'un dressage d'orfèvre ? Et cela d'autant plus que la création est éphémère, juste le temps d'être avalée. Le convive qui attaquera son plat aura toujours à cœur de prolonger le plaisir en prenant le temps de le déguster. En outre, il n'en appréciera pleinement les qualités qu'en disposant de la culture et de l'expérience nécessaires à cela : l'affinement du goût ; la compréhension du produit dans toutes ses composantes et le cas échéant la connaissance du terroir ; la conscience de ses modalités de production et d'élaboration ; l'appréciation de son histoire et de ses traditions, etc.

Si l'on ajoute à cela que le service est chorégraphié comme un ballet, on se rend bien compte que la gastronomie de luxe est par nature indissociable d'une expérience esthétique aiguë. Elle est donc susceptible de provoquer des réactions émotionnelles de plaisir, qu'il est possible d'anticiper. La satisfaction engendrée par les sensations gustatives sophistiquées (hors alcool) sera d'autant plus difficile à détacher du traitement de l'information. Des études démontrent en effet qu'à une grande table, il est plus facile de faire des concessions, que la capacité à coopérer et à trouver des solutions mutuellement acceptables augmente<sup>19</sup>.

Mais qu'ils soient des cadeaux ou des invitations à des banquets et des fêtes, les largesses diplomatiques ne sont jamais désintéressées. Elles peuvent donc aussi bien traduire le dessein d'orienter des comportements voire de corrompre. Un concept dont l'entendement et la portée peuvent varier très grandement d'une culture à une autre. Un bref retour vers l'Empire du milieu nous servira d'exemple.



Antonin Carême

## LE SOUVERAIN BIEN DU PRESENT CHINOIS

En Chine, échanger des cadeaux est un rituel inéluctable en ce qu'il configure l'un des traits essentiels de l'harmonie sociale. D'ailleurs le mot chinois *liwu* pour « don » l'exprime parfaitement, puisqu'il signifie littéralement « objet rituel ». Le rite est ici celui de la relation humaine, qui se déploie dans une dynamique de dépendances mutuelles spécifiques (*guanxi*), au sein de réseaux déterminés et faites notamment de dons et de contre-dons.

## GUANXI (关系)

### Connexions, relations

Ensemble de liens privilégiés constituant un réseau relationnel hiérarchisé, lequel permet et oblige à des jeux de coopération et d'influence pour un bénéfice mutuel.

Le premier des deux caractères formant le mot *guan-xi*, signifie : « fermé », « passage » « porte » ou « barrière » et le second : « système » « connexion » ou « relié à ».

Le sens général évoque donc des espaces réservés et des rituels d'intégration. Le réseau se dit *guanxiwang* (关系网) : « filet/trame de connexions ».

## FACE, MIANZI (面子)

En Chine, la face est assimilée à l'identité profonde de la personne, parce que cette identité est pensée de manière complètement différente de l'approche occidentale.

Il n'y a pas de grand mythe fondateur en Chine, dans lequel un Dieu créateur aurait décidé de façonner l'homme à son image.

La conscience de soi ne s'est pas fondée sur un concept d'âme créée ou de for intérieur. En Chine, elle a eu recours à un critère plus proche du for «extérieur».

Ce concept de face est exprimé par trois mots en mandarin : *lian*, *mianzi* et dans une moindre mesure *yan*.

*Lian* se rapporte à la fois à une impression intérieure (la contenance, l'estime de soi) et à la conduite morale. Il correspond à la confiance que l'on peut accorder à la personne. Les arrogants, ceux qui n'ont honte de rien, les asociaux, sont appelés *buyao lian* («qui ne veulent pas de face»), ce qui est une grave accusation de provocation à la dysharmonie dans la société chinoise.

*Mianzi* correspond à l'aspect mesurable de la face, car lié aux accomplissements de chacun et au respect affiché par les autres (la bonne réputation). Il correspond très schématiquement au statut social et à l'autorité, raison pour laquelle il induit nécessairement des obligations sociales correspondantes.

*Yan* exprime surtout l'idée d'honneur.

Le cadeau ne matérialise donc pas une volonté individuelle et autonome de gratifier quelqu'un. Il atteste des places respectives du donneur et du récipiendaire, au sein du réseau auquel ils appartiennent tous les deux et en tenant compte des impératifs hiérarchiques de «face<sup>20</sup>» que leur connexion leur impose.

La nécessité du luxe devient impérieuse pour signifier la place favorisée du donateur dans la hiérarchie du réseau et l'évaluation à niveau comparable de la place du bénéficiaire dans ce même réseau. Si le donateur n'est pas assez généreux eu égard à cette place, il fera perdre de la face au bénéficiaire. S'il est trop généreux, il créera aussi un embarras dans la mesure où il imposera une réciprocité (contre-don) d'une valeur trop élevée pour être assumée par le bénéficiaire. Le dosage du don est donc une affaire centrale dans cette liturgie sociale complexe de la Chine, à laquelle s'ajoute les considérations affectives telles que les sentiments fraternels et empathiques (*ganqing*) ainsi que les propensions à agir favorablement et de manière réciproque (*renqing*). C'est aussi la raison pour laquelle un don à forte valeur absolue, qui entrerait dans la catégorie de la corruption selon les standards non chinois, peut relever d'un simple contre-don parfaitement licite - et même obligatoire, dans la culture chinoise.

Si le cadeau est d'une telle nécessité dans l'ordre collectif, c'est qu'il est le meilleur critère pour démontrer les compétences de chacun dans le maniement des procédures relationnelles en réseaux fermés. Le rite est en effet le principe régulateur par excellence de la société chinoise. C'est en respectant le rite que le citoyen chinois peut faire siens les paramètres civilisationnels si riches et complexes de l'histoire de son pays. Il s'agit là d'une *praxis* issue directement de la pensée de Confucius, pour qui l'homme ordinaire n'acquiert sa véritable et haute dimension humaine que dans sa relation harmonieuse et quasi-liturgique avec autrui. À cet effet, Confucius articule six valeurs fondamentales :

### Six valeurs confucéennes principales

- **Ren** : sens de l'humain,
- **Yi** : intégrité, sens du devoir collectif,
- **Li** : rites, étiquette, courtoisie
- **De** : morale intériorisée, conformité aux règles, exemplarité, humilité (indifférence aux honneurs et aux provocations)
- **Xin** : confiance, sincérité,
- **Zhi** : connaissance des choses et des hommes, intelligence du cœur, sagesse

et prescrit le respect de cinq relations dyadiques hiérarchisées comme suit :

17) Lionel Bobot « Les jeux de la gastronomie et de la négociation : les enseignements du congrès de Vienne » (1814-1815) *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2011/4 (N° 106), p. 50.

18) Lettre au régent de Louis XV, Philippe d'Orléans, sur l'importance de la négociation qui deviendra « De la manière de négocier avec les souverains », publié en 1716 et resté de nos jours un classique international de la négociation d'entreprises (réédité chez Droz, Genève, 2002).

19) Lionel Bobot, op cit. p. 52

20) L'expression « perdre la face » est chinoise. Elle fut importée par les missionnaires jésuites du XVII<sup>e</sup> siècle. Elle n'a de sens que si on peut « donner de la face », les deux expressions étant indissociables. Donner de la face c'est avant tout porter sur l'autre un regard non seulement bienveillant et positif mais également valorisant et ensuite c'est le traduire dans les faits, très concrètement. Ce don de face peut se matérialiser en faveurs ou cadeaux purs et simples. Mais il n'y a rien de nécessairement malsain ou de calculé dans cette pratique de solidarité.



Antonin Carême

### cinq relations cardinales (*wu lun*) déterminant une hiérarchie

- père/fils : protection/respect
- frère aîné/cadet : soin/prise en modèle
- mari/femme : obligation/soumission
- amis : confiance
- chef/subordonné : courtoisie/loyauté

Voilà pourquoi, à partir du moment où les relations sociales s'inscrivent dans le modèle confucéen, elles sont nécessairement hiérarchisées et accueillent le luxe avec un tel engouement, comme baromètre idéal de cette hiérarchisation. Mais qui dit échelle, degré d'élévation dans les statuts sociaux, dit contrôle. En matière de luxe politique, le contrôle s'effectue grâce aux lois somptuaires.

Celles-ci ont toujours été destinées, à la base, à contenir le train de vie des citoyens ou des sujets. Elles ont été en usage dès l'Antiquité. À Rome, la *Lex Oppia* interdisait notamment aux femmes de porter trop de bijoux et des vêtements de couleur. Elle avait pour but de limiter le luxe afin que les richesses soient consacrées à la guerre plutôt qu'aux atours. Tibère prohiba le

port de la soie aux hommes, tandis que Néron interdisait l'usage de la pourpre. Autre exemple, Philippe le Bel, par un édit de l'an 1294, défendit de servir, lors d'un banquet, plus de deux mets et un potage au lard ;

Entre les règnes de François Ier et d'Henri IV, la France est déjà pourvue de onze édits somptuaires, essentiellement pour juguler l'inflation. Sur le long terme, le résultat de ces interdits peut toutefois s'avérer parfois paradoxal. À partir du moment où un objet de luxe est prohibé, il s'efface du champ du désir pour les groupes sociaux qui n'y ont pas accès. C'est le cas encore aujourd'hui pour les fidèles, vis-à-vis des objets de cultes consacrés selon leur religion. Si se les approprier devient un sacrilège, alors le désir de luxe s'évanouit au profit de la dévotion au sacré, de





sorte que l'idée même « d'objet de luxe » disparaît. En revanche, si l'inaccessibilité n'est qu'économique, le désir vivra. Pour finir, on se rend compte que la vocation du luxe à marquer la différence de statut par le prestige qu'il confère, conduit en même temps à réduire les différences sociales, et donc son effet de distinction, puisque le désir est permis à tous ceux qui en ont ou en auront les moyens. Mais si une production de masse devait suivre une forte augmentation de la demande, il pourrait en résulter, pour paraphraser Marx, une sorte de baisse tendancielle du taux de prestige. Comme le résume parfaitement le professeur Dominique Foray (EPFL, Lausanne) : « l'attrait [du luxe] augmente quand certains le possèdent, puis il diminue quand la plupart l'ont acquis<sup>22</sup> ». L'accès au luxe porte donc en lui un potentiel d'homogénéisation qui neutralise le discours de l'exclusif et du

happy few, et que seules la sacralisation, aussi bien religieuse, militaire que politique, la création mais surtout l'innovation, peuvent endiguer, tout en maintenant les savoir-faire historiques les plus artisanaux et traditionnels. Jean-Noël Kapferer y ajoute l'investissement continue dans la part de rêve ouverte par le luxe. (cf. entretien dans ce numéro page 88)

**... mais des échantillons  
le sont encore plus.**



**LE LUXE  
N'EST PLUS ALORS  
UN SUPERFLU DESTINÉ  
À MONTRER LIBREMENT  
SA RICHESSE MAIS  
UNE NÉCESSITÉ  
FONCTIONNELLE POUR  
CONSERVER SON RANG ET  
SES PRIVILÈGES**

Inscrit dans la durée, le luxe s'est conformé au temps dynastique des familles régnantes, qui perdure même lorsqu'elles ne sont plus au pouvoir. Les « Maisons » de luxe inscrivent leur marque dans une durée parallèle ou analogue à celle des Maisons royales. En paraphrasant Yves Lacoste, on peut parler d'une « diachronie du luxe et du pouvoir ». Dynastique ne signifie pas pour autant statique. Le luxe dynastique est au contraire créatif et innovant. Il tire son succès de sa capacité de changer au cours du temps. Sa dynamique (même étymologie que « dynastie ») est celle de la puissance mais à la condition qu'elle rende un service commun à tous. \

**Marketing direct. La Poste, c'est aussi cela.**

C'est l'impact qui fait la différence: les messages sont plus convaincants lorsque vous éveillez les sens de leurs destinataires avec un échantillon. Misez aussi sur la lettre et profitez de ses possibilités uniques.

Plus d'information sur [poste.ch/promopost](http://poste.ch/promopost)

**LA POSTE**

*Dynamique jaune.*

**Eveillez les sens.**



PRISMINVEST

Votre partenaire pour vos investissements

# Pays émergents



### BEAUCOUP DE BRUIT POUR RIEN ?

25 points de base. Sans aucune surprise, le comité de la FED en charge de la politique monétaire (FOMC) a unanimement ratifié une hausse de 0,25 % des taux interbancaires américains (pour atteindre 0,5 %, puis 1,4 % fin 2016). Une première depuis le 29 juin 2006. Décision rationnelle ou politique ? Les fondamentaux le justifieraient disent les analystes. Sans grande conviction. On ne peut que partager leur timidité tant les signes d'une économie américaine pouvant supporter une normalisation de la politique monétaire sont contradictoires : les indicateurs volatiles (emploi et production industrielle notamment) d'un mois sur l'autre, les perspectives incertaines, qu'il s'agisse du prix du pétrole, de l'économie de l'énergie ou des gisements de croissance, le tout à moins d'un an de l'élection présidentielle, la diplomatie internationale fébrile qui peut influencer d'un jour à l'autre les relations entre les États-Unis et ses partenaires économiques stratégiques.

88%. Sans appel. Le consensus ISAG (Investment Strategists Association of Geneva) des experts de la place doute que la décision de la FED impacte la politique monétaire, ni les taux d'intérêt suisses.

1,25%. C'est le taux, révisé à la baisse, que la Confédération impose comme performance annuelle aux institutions de prévoyance. Un casse-tête. Pas sans solutions.

ANNE BARRAT

# PATRIMOINE(S)

## 38 DOSSIER : GESTION INSTITUTIONNELLE

- 58 Introduction : une diversification s'impose  
*entretien avec Alain Freymond*
- 40 Mieux vaut une bonne réforme qu'une répression  
financière *entretien avec Serge Ledermann*
- 42 L'absolute return, une gestion performante  
du risque *entretien avec Adrien Picboud*
- 46 Hedge funds et caisses de pension :  
vers une réconciliation ? *par Nicolas Roth*
- 50 Les convertibles, une relève crédible pour  
l'obligataire *par Anne Barrat*
- 56 Les infrastructures, piliers d'une finance  
profitable et durable *par Anne Barrat*

## 58 INVESTIR

- 58 GOUVERNANCE : L'industrie financière suisse  
se modernise *par Vincent Tattini*
- 60 ÉTATS-UNIS : Place aux entreprises de taille  
intermédiaire *par Mark Farrell*
- 62 LES PROMESSES DE L'ASIE *par Hugh Young*
- 64 SHARING ECONOMY, C'EST QUOI ?  
*par Iris Desforges et Sandro Gambuzza*
- 66 INDICES BBGI *par Alain Freymond*



# UNE DIVERSIFICATION S'IMPOSE

Entretien avec ALAIN FREYMOND, co-fondateur et CEO de BBGI Group  
Par ANNE BARRAT

IL EST GRAND TEMPS POUR LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE (IP) D'EXPLOITER LES POSSIBILITÉS D'INVESTISSEMENT QU'OFFRE LA RÉFORME STRUCTURELLE DE 2009. UNE NOUVELLE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT DOIT ÊTRE MISE EN PLACE, QUI SUPPOSE UN DIALOGUE RENFORCÉ ENTRE LES MANDATAIRES ET LEUR CONSEIL FINANCIER.

Parmi les nombreuses modifications réglementaires (8), certaines importantes, d'autres marginales, qu'a subies la LPP qui a fêté en 2015 ses 30 ans, celle de 2009 est majeure. Elle signifiait en effet une libéralisation étonnante de l'allocation d'actifs des IP, en contrepartie d'une gouvernance plus stricte. La responsabilité accrue des Conseils de fondation (CF), dans la gestion financière de leur caisse notamment, leur a-t-elle fait peur ? Toujours est-il que six ans après, force est de constater, et de regretter peut-être, que les CF ont peu modifié leurs stratégies d'investissement, toujours marquées par la méfiance envers les actifs étrangers d'une part, non-traditionnels d'autre part, et ce dans la droite ligne de l'ordonnance OPP2 de 1985 qui avait fixé les 1<sup>res</sup> règles d'allocations et dont l'influence se fait toujours sentir.

## Ajustements stratégiques et tactiques : pourquoi attendre ?

Pourtant, les opportunités de diversification existent : en abolissant la distinction entre placements domestiques et internationaux pour les placements en actions et obligations, en augmentant la part de l'immobilier international et en créant une poche pour des placements alternatifs (private equity, hedge funds, matières premières), le dispositif de 2009 ouvre la voie à une diversification très large. Il apparaît d'autant plus nécessaire de profiter des avantages de ce dispositif que la conjoncture remet fortement en question les stratégies traditionnelles : obligataires d'une part, avec des taux d'intérêt dissuasifs, actions d'autre part, avec des valorisations élevées liées à six ans de hausse ininterrompue. Autant dire que le contexte est peu favorable pour atteindre le rendement

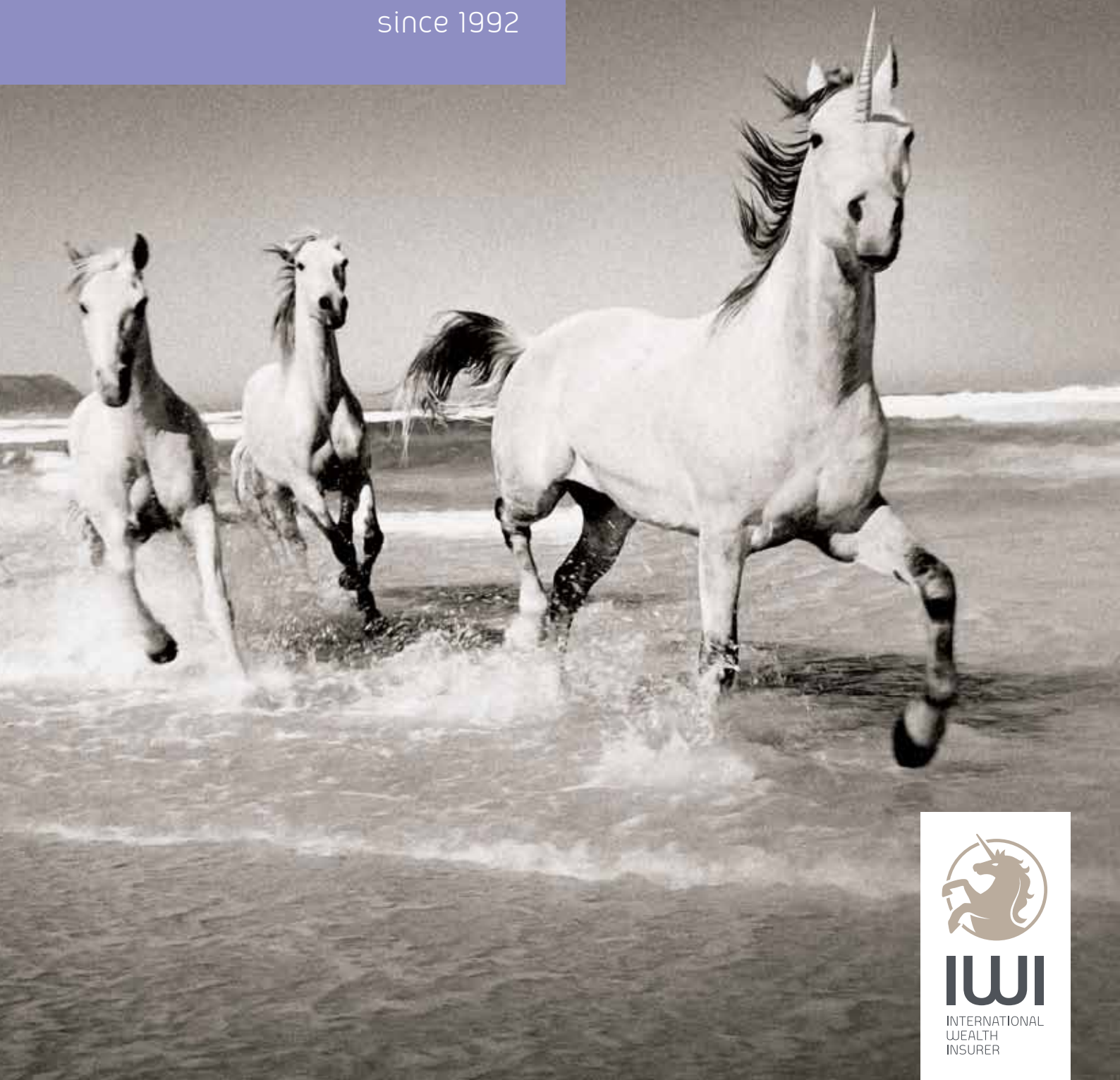


Alain Freymond

imposé par la Confédération, même si ce dernier est régulièrement revu à la baisse (1,25 % en 2016 contre 1,75 % en 2015 ; pour mémoire, ce taux était de 4 % entre 1985 et 2002, de 2,75 % en 2008 !). Un argument fort en faveur de nouveaux choix stratégiques qui prendront deux directions : un transfert de l'obligataire vers l'immobilier, avec une préférence pour l'international coté, qui offre toute la liquidité voulue à un moindre coût que l'immobilier domestique ; l'utilisation d'opportunités dans des placements non-traditionnels, le private equity notamment et les matières premières pour leur corrélation positive avec le cycle de taux d'intérêt. À court terme, l'arbitrage tactique et la vente d'obligations longues, de manière à réduire la durée du portefeuille obligataire, s'imposent.

Ces évolutions nécessitent un renforcement du dialogue entre les professionnels de la gestion et le conseil de fondation des IP, confronté à des choix qui supposent des compétences pointues, ainsi qu'une rupture avec une tradition d'investissement influencée depuis 30 ans par la contradiction entre un horizon long terme et les changements constants de règles. L'enjeu est de taille ; le gérer de concert avec des professionnels ayant accompagné les CF pendant toutes ces années ne peut qu'augmenter les chances de réussite pérenne. ■

**WEALTH INSURANCE DIFFERENTLY**  
since 1992



**IWI**

INTERNATIONAL  
WEALTH  
INSURER

# MIEUX VAUT UNE BONNE RÉFORME QU'UNE RÉPRESSION FINANCIÈRE

Trois questions à SERGE LEDERMANN, Head Asset Management Switzerland, member of the executive Committee, J. Safra Sarasin  
Par ANNE BARRAT

## Quels sont les défis de la gestion institutionnelle actuellement ?

La gestion d'actifs est confrontée à de nombreux enjeux de diverses natures. Lorsque l'on parle de gestion institutionnelle, il s'agit généralement de solutions d'investissement pour des « asset owners » (capitaux de prévoyance, capitaux d'assurance, capitaux de sociétés financières, family offices). Si les objectifs de ces « propriétaires » d'actifs ne sont pas identiques, ils visent cependant tous à honorer des engagements (soit la rémunération du passif). Dans un environnement de taux zéro (voire négatifs), la tâche n'a jamais été aussi ardue. Le chapitre réglementaire n'est pas en reste : l'encadrement des structures et des produits de gestion continue à se renforcer avec l'introduction quasiment simultanée de Mifid 2 en Europe (en 2017 ou 2018) et des nouvelles lois sur les services financiers (LSFin) et sur les établissements financiers (LEFin) en Suisse (dès 2016). Ces évolutions produiront des effets considérables sur la surveillance et la réglementation des gestionnaires de fortune et des véhicules de placement qu'ils proposent aux clients (adéquation des investisseurs, caractère approprié des transactions, ...). Enfin, tous les acteurs suisses de la prévoyance sont concernés à un titre ou un autre par le projet « Prévoyance 2020 » (projet visant à ajuster le modèle suisse de prévoyance à des considérations telles que l'allongement de l'espérance de vie ou la solidarité entre cotisants actifs et retraités).

## Quelles sont les réponses à ces défis ?

Je vais me concentrer sur les enjeux liés aux marchés financiers. Avant toute chose, il convient de souligner que ceux-ci sont désormais globaux et fortement liés les uns aux autres. Par ailleurs, et ceci est particulièrement patent depuis 2009 (période post-crise de 2008), le rôle des banques centrales est devenu déterminant et omniprésent sur l'ensemble de la planète économique et financière. En particulier, le niveau des taux d'intérêt (facteur de base de la fixation des prix des actifs financiers) est essentiellement déterminé par les banques centrales des grands pays développés (Fed, BCE, BoJ) et de manière croissante par la banque centrale chinoise, la PBOC. Les politiques menées en Europe et en Suisse peuvent être qualifiées de « répression financière » puisqu'elles privent une certaine catégorie d'acteurs économiques de revenus financiers (rentiers, épargnants) et favorisent d'autres acteurs.



Serge Ledermann

Ceci dans le but d'inciter certains comportements, comme l'abandon d'une devise au profit d'une autre (en Suisse), ou de permettre le financement à bon compte des dettes publiques (dans de nombreux pays européens) ou encore d'inciter les investisseurs à préférer les classes d'actifs plus risquées au détriment des moins risquées. Cette forme de manipulation ne saurait s'étendre au-delà d'une période assez courte et bien déterminée dans le cycle. Force est de constater que cette période pourrait désormais durer plus longtemps qu'imaginé précédemment dans la mesure où la croissance mondiale s'est fortement ralentie depuis que les grands marchés émergents subissent également un ajustement structurel majeur.

En Suisse, nous tablons sur une année 2016 avec le maintien de taux négatifs, ce qui ne manquera pas d'handicaper fortement l'équilibre de stratégies de placement basées sur l'allocation aux trois catégories traditionnelles que sont les actions, les obligations et l'immobilier. Rappelons que l'article 65 de la Loi sur la Prévoyance Professionnelle est très clair en affirmant que les institutions de prévoyance doivent offrir





Source : Swisscanto Prévoyance 2015



Source : Datastream, Banque J. Safra Sarasin, graphiques et données actualisés le 23.10.15

en tout temps la garantie de remplir les engagements ! Et ceci en administrant la fortune de manière à garantir la sécurité et une répartition appropriée des risques. Il s'agit aujourd'hui d'un véritable défi puisque les actifs de taux ne rapportent plus rien et qu'ils ont perdu pratiquement toute fonction d'utilité (capacité de diversifier le portefeuille en cas de correction importante sur les classes d'actifs les plus risquées) dans la mesure où les corrélations entre classes d'actifs ont fortement augmenté. Enfin, tout investissement en dehors de la devise des engagements présente un risque de change non négligeable, surtout pour les programmes en Francs suisses (un peu moins pour ceux libellés en Euro).

### Quelle est la meilleure allocation d'actifs pour assurer une gestion institutionnelle performante aujourd'hui ?

Les caisses de pension ont peu modifié leur allocation stratégique au cours des trois dernières années, même si elles ont tendance à accompagner le mouvement de recul des taux par une réduction de la part obligataire en augmentant marginalement la part allouée aux immeubles, aux actions et aux placements alternatifs. Dans la mesure où les obligations –

malgré les taux négatifs – restent considérées comme un actif à faible risque, les études de congruence vont les maintenir en proportion relativement importante dans les allocations. Cette approche nous semble de nature à péjorer durablement le rendement de l'institution concernée. Il conviendrait ici de considérer d'autres options comme l'achat d'un portefeuille diversifié de dettes souveraines étrangères (en protégeant la devise de manière dynamique) ou en équilibrant la partie obligataire entre crédit et souverain. Par ailleurs, et tenant compte du fait que le rendement du dividende de nombreuses sociétés suisses ou européennes est actuellement supérieur à 3%, une allocation plus importante à ce segment, également avec une politique dynamique de protection à la baisse, présente un intérêt particulier. Les obligations convertibles sont elles aussi des candidats à considérer sérieusement en raison de leur caractère asymétrique (participation à la hausse des marchés des actions en moyenne plus importante que l'exposition à la baisse).

La « gestion alternative » quant à elle n'est pas un ensemble homogène. Il convient donc d'examiner les caractéristiques de véhicules spécifiques. Dans ce contexte, on prendra volontiers en compte des stratégies offrant une certaine diversification comme le « global macro » ou « event-driven ». Les portefeuilles de créances (loans) figurent également dans la catégorie alternative, tout comme les investissements en infrastructure, deux vecteurs qui présentent un véritable intérêt. Malheureusement, les plus grands marchés de ce type ne sont pas en Suisse. Enfin, les placements privés – en raison de leur prime d'illiquidité – entrent également en considération.

D'une manière générale, les caisses de pension ont besoin d'un rendement minimum de 3% par an. Si on considère que la part « obligations et liquidités » n'est pas en mesure de livrer plus d'1% (en CHF) de performance, tout le poids de la contribution au résultat repose sur les épaules des actions et de l'immobilier. Il s'agit donc d'une lourde responsabilité, notamment pour les actions, qui ont besoin de croissance des bénéficiaires et d'une poursuite de l'expansion des multiples (après une hausse quasi ininterrompue depuis 6 ans).

Comme évoqué plus haut, les conditions-cadres de la gestion d'actifs institutionnels en Suisse n'ont jamais présenté de défis aussi difficiles à relever. Les investisseurs sont contraints de sortir des sentiers battus, faire preuve de flexibilité, tout en maintenant une grande discipline dans la gestion des risques. Heureusement, les exercices de 2012 à 2014 se sont globalement soldés par des résultats de gestion supérieurs au rendement théorique attendu. Toutefois, une période trop longue de répression financière ne manquerait pas de détériorer rapidement la situation encore favorable de la plupart des caisses. ■

# L'ABSOLUTE RETURN, UNE GESTION PERFORMANTE DU RISQUE

Entretien avec ADRIEN PIGHOUD, Chief Economist de SYZ Asset Management  
Par ANNE BARRAT

ALORS QUE LES TAUX D'INTÉRÊT SONT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES NULS OU NÉGATIFS EN EUROPE, LES STRATÉGIES D'ABSOLUTE RETURN FIGURENT AUJOURD'HUI PARMI LES MIEUX ADAPTÉES AUX CONTRAINTES (RISQUES) ET DÉFIS (PERFORMANCE) DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS, DONT L'OBJECTIF PREMIER EST LA PRÉSERVATION DU CAPITAL À LONG TERME.

Fondées sur une allocation savante et rigoureuse de multiples actifs, elles offrent une combinaison de ces derniers qui permet à la fois de maîtriser l'impact de la volatilité des marchés, à la baisse en particulier, tout en assurant la performance la plus stable possible.

## PHILOSOPHIE D'INVESTISSEMENT ET RÉSILIENCE

Libéré de référence à des indices, l'Absolute Return s'inscrit dans une gestion de long terme qui doit a minima battre les taux monétaires. Avec des rendements attendus entre 2 à 4 %, l'objectif premier n'est pas de réaliser la plus forte performance, mais d'avoir une gestion du risque maîtrisée et une exposition aux pertes la plus limitée possible. « Les investisseurs institutionnels attendent plutôt d'un gérant qu'il limite les risques pris pour atteindre l'objectif de performance qui lui est fixé, plutôt que d'essayer de réaliser la plus haute performance possible en utilisant l'intégralité du budget de risque » explique le chef économiste de SYZ Asset Management. « Pour ce type de stratégie, un investisseur institutionnel en voudra moins à un gérant d'avoir moins participé à une hausse du marché que de ne pas avoir su protéger le portefeuille dans une période de baisse. »

Une stratégie « long only » donc, qui trouve ses origines dans des mandats confiés au groupe SYZ par des assurances britanniques, confrontées dès 2003 à des taux d'intérêt bas pour les standards de l'époque. Depuis, la crise de 2008-2009 est passée, qui a modifié la perception des investisseurs : ils se sont détournés de produits risqués, les hedge funds

notamment, au profit d'instruments qui leur permettent de limiter les pertes en cas de développements défavorables sur les marchés, mais aussi d'avoir une liquidité et un contrôle du risque le plus fin, le plus strict et le plus compréhensible possible. Le ratio de Sharpe s'est invité dans leur équation : ils mesurent avant tout la rentabilité de leur portefeuille à l'aune du risque pris. Ils sont conscients que de bonnes surprises précèdent ou succèdent à de mauvaises surprises. Ce plus que jamais après six années de hausse des marchés actions et alors que les perspectives sont un peu moins claires, que ce soit sur les actions ou sur les obligations.

## BUDGET RISQUE ET PERFORMANCE

Force est de constater que la stratégie, qui consiste à investir essentiellement en actions ou en obligations en ligne directe, avec très peu d'interventions des dérivés, a su faire ses preuves à travers plusieurs cycles. Son maître mot est le budget de risque, autrement dénommé « Value at Risk », qui représente le maximum théorique qu'un portefeuille peut perdre sur un mois. L'objectif est de ne pas dépasser 3 % de volatilité, ce qui se traduit par un poids des actions limité à 25 % du capital au maximum. De fait, l'allocation de référence s'établit à 15 % d'actions (avec une grande flexibilité, ce taux pouvant être réduit à zéro si nécessaire), 60 % d'obligations à moyen et long terme, le solde étant composé d'obligations à court terme et de liquidités. Ces 25 % de liquidités sont considérés comme une classe d'actifs à part entière, qui permet de contenir la volatilité du portefeuille lorsque les choses tournent mal sur les marchés tout en tirant parti des opportunités de rendement sur les marchés monétaires.

Cette architecture complexe, fondée sur un équilibre entre ces trois classes d'actifs, la 1<sup>re</sup> risquée et volatile (actions), la 2<sup>e</sup> moins risquée (obligations) et une 3<sup>e</sup> très peu risquée et pas volatile (le cash), est la clé de voûte de la stratégie Absolute Return chez SYZ, qui vise « une appréciation du capital de 2 à 4 % par année sur un cycle de 3 ans » précise Adrien Pichoud. Elle repose sur un suivi quotidien des corrélations entre les classes d'actifs de manière à ce que la volatilité sur une classe d'actifs soit compensée par le reste du portefeuille.



Adrien Pichoud

### UNE GESTION ACTIVE ET OPPORTUNISTE

Les lignes directes en obligations ou actions constituent 90 à 95 % du portefeuille. Le reste est composé de quelques fonds de placements pour des classes d'actifs ou des stratégies à la marge des domaines d'expertise de la banque. Le portefeuille actions compte entre 50 et 60 lignes, chacune d'entre elles ayant un poids maximum de 0,7 %. L'univers d'investissement est le MSCI World All Countries, au sein duquel seules les entreprises dotées d'une capitalisation boursière de plus de 100 millions sont retenues, ce afin de privilégier les valeurs liquides de manière à éviter d'être prisonnier d'une position. Des critères géographiques et sectoriels sont également appliqués, qui définissent des bandes d'allocation par région et par secteur. Avec une

grande flexibilité toutefois, l'objectif premier étant de garantir la diversification du portefeuille, un élément clé du contrôle du risque.

Quant à la poche obligataire, elle compte environ 150 lignes, avec un poids moyen de 0,6 % par ligne. Le poids maximum pour une obligation d'entreprise est de 1 %. De manière générale, le poids alloué à une ligne est inversement proportionnel à la qualité de crédit de l'émetteur. S'agissant des obligations gouvernementales, une position peut aller jusqu'à 5 % du portefeuille dans la mesure où ces obligations sont beaucoup plus liquides et peuvent être traitées en montants plus importants sans dommage sur le prix. La composition du portefeuille est en général équilibrée entre obligations gouvernementales et obligations d'entreprise, les premières devant représenter au moins 50 % du total afin de préserver l'équilibre général du portefeuille (les secondes pouvant, à l'extrême, être amenées à zéro). Là encore, la diversification des émetteurs est un élément clé de la composition du portefeuille. Il s'agit de limiter l'exposition à un événement sur un nom en particulier, tels Volkswagen ou Glencore qui, d'émetteurs a priori sans problème, peuvent tout à coup devenir des détracteurs de performance. Diversification « à l'excès » donc, avec pour optique de construire des portefeuilles qui sont les plus robustes et les moins sensibles à un événement spécifique à un nom, un secteur ou un pays.

Diversification encore et toujours au sein de la dernière classe d'actifs, les investissements dits alternatifs. Cette poche n'existe, pour des raisons historiques et réglementaires, que dans la stratégie euro des fonds Absolute Return gérés par SYZ, qui se décline par ailleurs également en franc suisse et en livre sterling. Cette poche alternative englobe des investissements dont l'objectif est, soit d'apporter de la décorrélation, soit du rendement de sources différentes de celle des trois principales classes d'actifs du portefeuille. La partie « alternative » du fonds euro se compose actuellement de positions très diversifiées d'obligations High Yield ou libellées en devises à haut rendement,



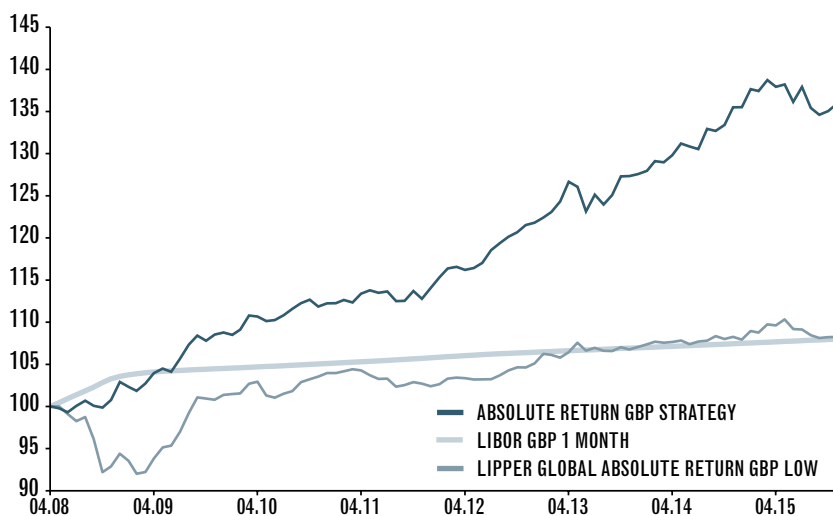
d'un portefeuille de fonds alternatifs « traditionnels » mais aussi de fonds spécialisés (obligations convertibles, CoCos...), ainsi que d'une exposition à des thèmes macro (immobilier allemand,...). Elle peut également inclure une exposition aux matières premières même si ça n'est pas le cas actuellement.

Le turnover est assez bas sur la partie actions, alors qu'il a été élevé ces dernières années sur l'obligataire. Et ce parce que les approches sont différentes : sur les marchés actions, un portefeuille plutôt stable est recherché, qui capitalise sur des valeurs de croissance, la priorité étant d'éviter les mauvaises surprises. À l'inverse, sur la partie obligataire, le turnover élevé des dernières années est le reflet du dynamisme des nouvelles émissions et de l'environnement de taux bas. Il y a un vrai coût d'opportunité à camper sur une approche « buy and hold » qui consisterait à se contenter de percevoir les coupons et à attendre le remboursement à maturité. En revanche, une gestion active du positionnement sur la courbe de taux, de la duration

pression mais la combinaison du rendement supérieur et du repli systématique des taux qui fait suite à toute hausse brutale permet de récupérer rapidement (quelques mois) les pertes initialement subies.

La situation actuelle de taux d'intérêt exceptionnellement bas, voire négatifs en franc suisse, risque de durer dans un contexte de croissance et d'inflation atone à l'échelle mondiale. D'autant plus que, malgré ces taux bas, le marché obligataire continue à être soutenu par des acheteurs « structurels » (fonds de pension, banques centrales) qui sont quasi-insensibles au niveau des taux d'intérêt. Dans ce contexte, une gestion active du segment obligataire permet de continuer à générer des rendements réels (ajustés de l'inflation) encore intéressants, tout en limitant le risque associé à une remontée des taux d'intérêt. Même s'il est indéniable que ce bas niveau de taux amplifie la volatilité des marchés obligataires et donc des stratégies largement exposées à cette classe d'actifs telle que les Absolute Return. En attendant un éventuel assouplissement des contraintes d'allocation qui pèsent sur les investisseurs institutionnels (allocation minimum en obligations en CHF, limite pour l'allocation aux stratégies alternatives...), une approche diversifiée et équilibrée entre classes d'actifs et une gestion active du portefeuille obligataire sont sans doute, pour les caisses de pension, les meilleurs ingrédients pour continuer à générer du rendement sans sacrifier la gestion du risque. ■

#### PERFORMANCE DE LA STRATÉGIE ABSOLUTE RETURN GBP DEPUIS LANCEMENT



Source : Lipper IM, données nettes de frais au 30.11.2015.

Stratégie Absolute Return : Performance passée de la classe M I GBP2 du compartiment OYSTER Absolute Return GBP du 19.12.2014 au 30.11.2015, précédée de la performance d'un autre OPCVM géré par le même gérant avec des frais similaires et une même stratégie.

Les performances passées ne sont pas une garantie et ne préjugent pas des résultats futurs. Il n'est fait référence à un indice qu'à des fins de comparaison uniquement

et des opportunités sur le marché primaire permet de générer des performances supérieures au seul rendement d'un portefeuille. C'est évidemment particulièrement vrai dans un environnement où les taux restent stables ou continuent à baisser. Mais ce type d'approche est également valable en période de remontée des taux ! De manière générale, le risque associé à une remontée des taux d'intérêt pour un portefeuille obligataire ne doit pas être surestimé : une remontée graduelle est indolore puisque l'impact sur le prix des obligations est compensé par le rendement des coupons. Elle constitue même une évolution positive pour un investisseur obligataire qui peut ainsi réinvestir à des taux plus intéressants. Une remontée brutale des taux d'intérêt, en revanche, met dans un premier temps un portefeuille obligataire sous

# 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](http://www.schroders.ch)



# Schroders

## HEDGE FUNDS ET CAISSES DE PENSION : VERS UNE RÉCONCILIATION ?



NICOLAS ROTH, Co-responsable actifs alternatifs, Reyl&Cie

Depuis que les économies développées ont adopté une politique monétaire de taux zéro, les gestionnaires de caisse de pension ont dû revoir leur copie quant à leur façon d'investir afin d'assurer les paiements des rentes. La Suisse est un cas particulier puisque la BNS a également introduit des charges négatives sur les dépôts. Cet environnement fait-il la part belle aux hedge funds ? Quelles stratégies sortiront gagnantes de ce tumulte ?

Le monde des caisses de pension suisses continue de subir de plein fouet l'effet du tremblement de terre du 15 janvier. Suite à l'abandon du taux plancher de la monnaie helvétique contre l'euro, les actions suisses ont plongé, tout comme les investissements en devise étrangère non couverts. Mais les dégâts ne se sont pas arrêtés là. En effet, la Banque Nationale Suisse (BNS) a entrepris d'introduire des charges négatives sur les dépôts en francs afin de réduire son attractivité. Les caisses de pension ont bien tenté d'obtenir une exonération sur ces charges, mais cette demande a été refusée par la BNS. Dans ce contexte, les gestionnaires de ces fonds de pension se sont retrouvés au pied du mur quant à leur allocation en cash et en obligations, contraints de fait à repenser leurs investissements.

### LE RETOUR DE L'ALTERNATIF DANS L'ALLOCATION D'ACTIFS

Il est encore un peu prématuré pour avoir suffisamment de données permettant de savoir avec certitude quels ont été les grands mouvements des fonds de pension, toutefois certaines caisses de pension ont annoncé opérer des changements significatifs. À ce jour, Axa Winterthur a annoncé avoir vendu une partie de ses obligations de la Confédération au profit de *hedge funds* ainsi que des investissements immobiliers. La

caisse de pension de la ville de Lucerne a également indiqué avoir vendu ses obligations au profit d'investissements immobiliers.

Côté performance, 2015 ne marquera probablement pas les annales par de brillants résultats. Le ralentissement de la Chine et les problèmes rencontrés sur les marchés émergents vont certainement impacter négativement les performances. UBS a récemment publié son baromètre des caisses de pension pour le mois d'octobre 2015, affichant une performance moyenne sur l'année en cours de 1,11 %, toute taille confondue. Le solide rebond des marchés actions sur octobre a fortement contribué à ramener les performances en territoire positif.

Du côté des stratégies alternatives et plus précisément des *hedge funds*, ce n'est pas exactement une grande histoire d'amour avec les caisses de pension. La faute principalement à la crise de 2008, ou plutôt aux problèmes de liquidité qui ont surgi à la suite de cette crise. Un grand nombre de fonds de pension avaient déployé du capital dans des stratégies alternatives dont l'adéquation entre la liquidité des actifs et des passifs n'était pas respectée. La leçon a été douloureuse, toutefois les dernières données disponibles tendent à démontrer que les fonds de pension ont augmenté leur allocation dans les stratégies alternatives plus liquides, notamment à travers une utilisation plus intensive des fonds UCITS.

Par ailleurs, l'éternel débat sur les frais que chargent les *hedge funds* est remis sur le devant de la scène via la révision de la loi OPP2 et, notamment, sur la transparence imposée aux caisses de pension quant au TER (*total expense ratio*). Pour rappel, les frais se décomposent habituellement en frais de gestion de 2 % et frais de performance de 20 %. On peut craindre que la



nouvelle loi pousse un certain nombre de fonds de pension à investir uniquement dans des fonds alternatifs offrant des frais plus faibles que le classique « 2 et 20 » alors qu'il n'existe aucun lien entre frais et performance. Or, les fonds offrant des frais plus faibles sont bien souvent les stratégies avec la plus haute corrélation au marché action, gestion à cheval entre le *long only* et l'alternatif. À l'inverse, les gérants les plus sophistiqués, offrant

« ON PEUT CRAINDRE QUE LA NOUVELLE LOI POUSSE DES FONDS DE PENSION À INVESTIR UNIQUEMENT DANS DES FONDS ALTERNATIFS OFFRANT DES FRAIS PLUS FAIBLES ALORS QU'IL N'EXISTE AUCUN LIEN ENTRE FRAIS ET PERFORMANCE. »

le plus de valeur et de décorrélation sur le long terme, n'ont guère adapté leur tarification. Le fait de disposer de capital de long terme comme les caisses de pension devrait permettre une allocation en *hedge funds* vers des fonds dont la stratégie investissement se concentre sur des primes de risque réellement alternatives dont la réplification via des instruments liquides n'est pas possible.

## STRATÉGIES D'ARBITRAGES PLUTÔT QUE DIRECTIONNELLES

Au-delà des considérations de liquidité et de frais, la question du rôle des stratégies alternatives dans une allocation de fonds de pension mérite une attention particulière, notamment à l'aube d'une remontée des taux d'intérêt aux États-Unis. L'approche classique de considérer les *hedge funds* comme une classe d'actifs traduit une simplification excessive qui ne tient pas compte des différences à la fois entre et au sein des stratégies. Le rôle de chaque fonds est non seulement conditionnel à sa stratégie, mais également au style de gestion. Une connaissance approfondie des stratégies alternatives, un audit méticuleux ainsi qu'une compréhension du style de gestion permettront de saisir le rôle d'une allocation *hedge fund* pour une caisse de pension. La stratégie equity long-short est certainement un bon exemple. Un fonds

## Swiss Board Institute

En partenariat avec



# Journée du Conseil d'administration

Lausanne, le 4 février 2016

8h45 - 17h00 à l'IMD Business School, auditorio M100, Maersk Building, Chemin de Bellerive 34, 1003 Lausanne

## Programme

### Actualités

**La culture de l'innovation: quel rôle pour le Conseil d'administration, quelles clés vis-à-vis d'un monde qui change?**

Laurent Haug, *Entrepreneur et investisseur, Anthemis / MKS Alternative Investments*

**Compétitivité suisse: succès présents, dangers futurs. Quelques réflexions à l'attention des conseils d'administration**

Pascal Broulis, *Conseiller d'Etat, Chef du Département des finances et des relations extérieures*

**Modératrice: Irma Danon, Journaliste**

### Les fondamentaux du Conseil d'administration

**Penser ou repenser sa stratégie:**

**une fonction vitale du Conseil d'administration**

Patrick Odier, *Président de l'Association suisse des banquiers (ASB)*

Daniel Bloch, *PDG de Chocolats Camille Bloch SA*

**Modérateur: Cyril Bouquet, Professeur de Stratégie et Innovation à l'IMD**

**Président et Membre de Conseil d'administration: des rôles différents**

Jean-Pierre Roth, *Président Banque Cantonale de Genève*

**Modératrice: Estelle Métayer, Présidente Competia, Administratrice indépendante Ubisoft**

### L'administrateur d'une entreprise publique: un administrateur particulier?

Pierre Maudet, *Conseiller d'Etat, chargé du Département de la sécurité et de l'économie (DES)*

### Risques et crises: le rôle du Conseil

**Le rôle du Conseil d'administration**

**dans la gestion des risques**

Andreas von Planta, *Docteur en droit, avocat*

**Le rôle du Conseil d'administration dans la gestion de crise**

Peter Brabeck, *Président du Conseil d'administration Nestlé S.A.*

**Modératrice: Marie-Noëlle Zen-Ruffinen, Tavernier Tschanz, Université de Genève, Fondation Swiss Board Institute**

Cette Journée s'adresse aux membres de conseils d'administration et de directions générales d'entreprises cotées et non cotées de Suisse Romande.

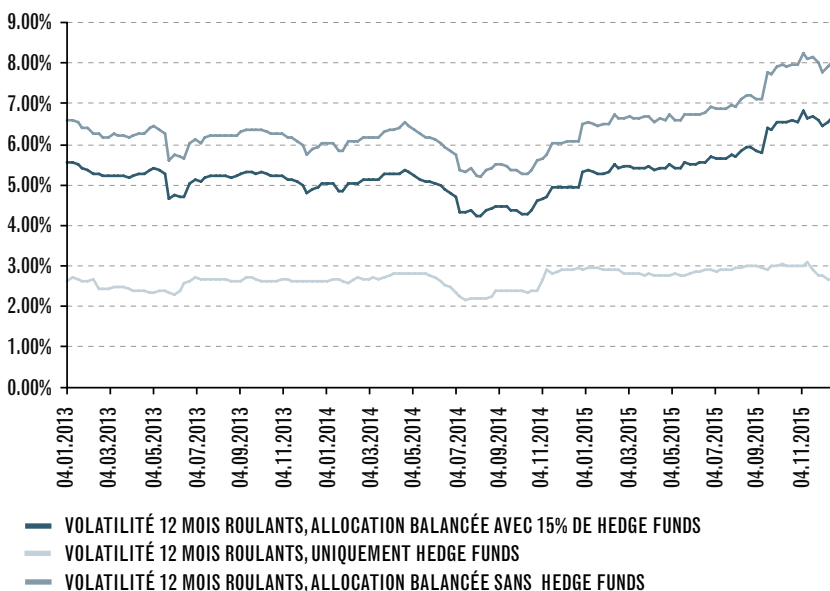
**Informations et inscription: [www.swissboardinstitute.ch](http://www.swissboardinstitute.ch)**

Avec **market** magazine

dont l'exposition nette est très stable et au-dessus de 50% aura tendance à délivrer des performances plus proches de son marché de référence qu'un autre fonds dont l'exposition oscille entre 0% et 50% au gré du gestionnaire. Bien que ces deux fonds affichent la même stratégie sur le papier, le profil de risque sera différent tout comme son rôle au sein d'un portefeuille.

Dans les mois à venir, il est fort probable que les marchés financiers se montreront plus volatiles que durant les trois dernières années, à l'image de ce second semestre. Dans ce contexte, le choix des stratégies sera le facteur décisif pour l'allocation alternative des fonds de pension. Puisque la poche actions fait office de moteur directionnel, la partie *hedge funds* devrait idéalement se concentrer sur des stratégies d'arbitrages et des stratégies de *relative value*<sup>1</sup> capables de générer des rendements stables, ainsi que d'extraire des primes de risques décorréliées aux actifs traditionnels. Le cycle économique ainsi que le cycle de marché vont tendre à devenir plus favorable grâce à cette fameuse divergence de politique monétaire entre États-Unis et Europe. Les stratégies directionnelles qui ont bien fonctionné en étant essentiellement « long risque » vont très certainement subir une période de flottement dans un environnement plus volatil.

#### LE RÔLE DES HEDGE FUNDS DANS UNE ALLOCATION BALANCÉE



Source : Bloomberg, Reyl & Cie

Il est difficile de prévoir si les caisses de pension vont augmenter significativement leur allocation aux stratégies alternatives à l'avenir. Toutefois, si elles décident de le faire, l'application de quelques règles pourrait leur éviter certains écueils. Tout d'abord, une allocation *hedge fund* devrait avoir un rôle précis dans un portefeuille, qui plus est dans celui d'une caisse de pension. La vocation de la poche alternative devrait être de réduire la volatilité du portefeuille et être composée de fonds capables d'ajuster le risque

1) Stratégie qui consiste à investir dans deux actifs similaires avec une position long sur l'un des actifs et short sur l'autre afin d'exploiter les différences de prix entre les deux actifs de la paire.

rapidement. Deuxièmement, la relation entre liquidité et performance n'est pas à négliger. Plus un fonds est liquide, plus il est probable que son profil de risque soit similaire aux marchés. Un certain nombre de gérants offrent des stratégies dont les profils convexes sont parfaitement adaptés

« LA VOCATION DE LA POCHES ALTERNATIVE DEVRAIT ÊTRE DE RÉDUIRE LA VOLATILITÉ DU PORTEFEUILLE. »

aux fonds de pension, notamment certains gérants de fonds d'arbitrage de volatilité *cross-asset* ou d'autres stratégies de *relative value*. Finalement, la question des frais devrait être secondaire car la performance sur le long terme n'est pas déterminée par le niveau des commissions de gestion mais bien par les primes de risques que le gérant de *hedge fund* essaie de capturer. ■

#### INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

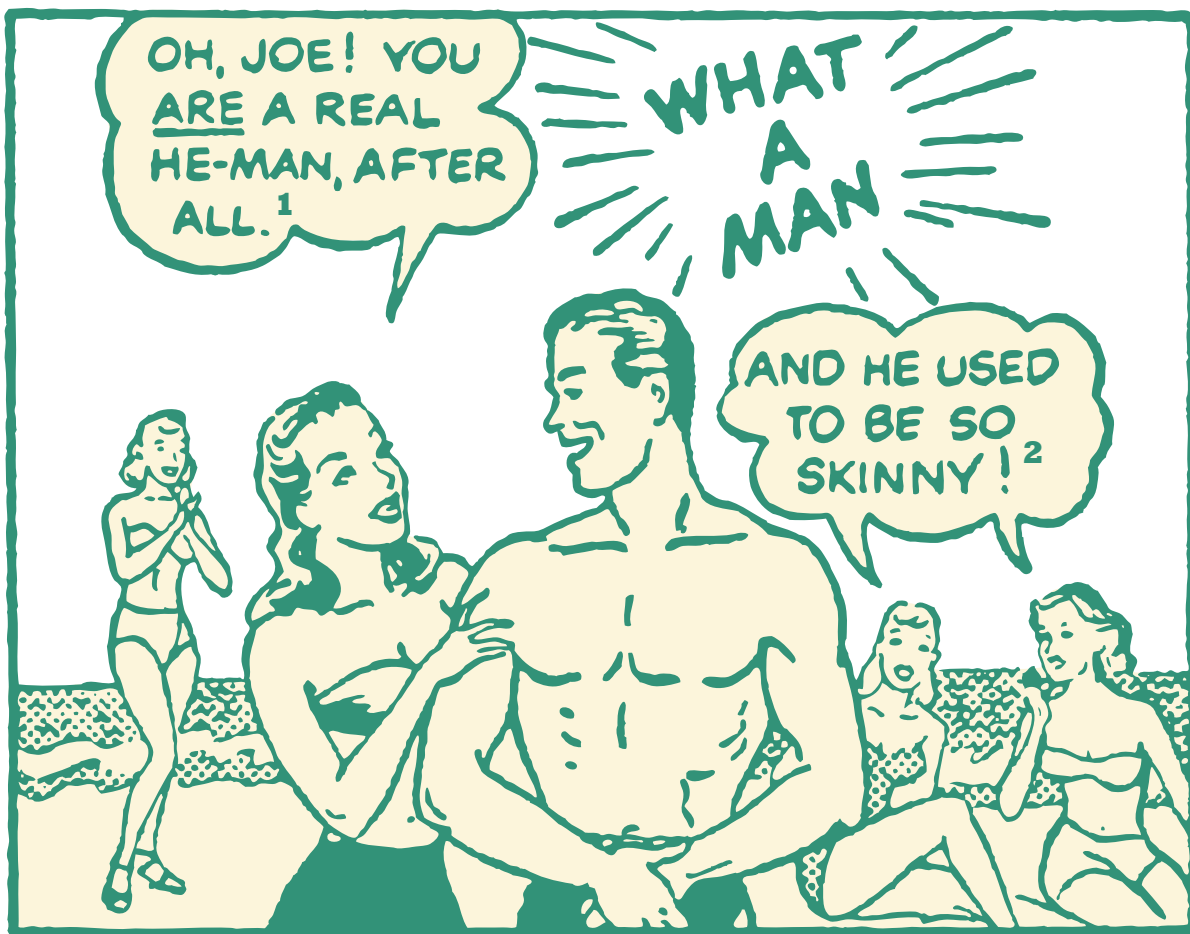


ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf





#### VERSION SOUS-TITRÉE

- 1.** OH Joe, je vois que tu as sacrément pris du volume au niveau des encours sous gestion !!!
- 2.** Ben tiens, pas étonnant ma chérie, c'est l'agence b-public qui s'occupe de son marketing et de sa communication !!

# b|public™

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE AU MEILLEUR DE SES FORMES

Grand-Rue 19, CH-1204 Genève - Pfingstweidstrasse 6, CH-8005 Zürich

[www.b-public.ch](http://www.b-public.ch)



# LES CONVERTIBLES, UNE RELÈVE CRÉDIBLE POUR L'OBLIGATAIRE



ANNE BARRAT, rédactrice en chef du cahier Patrimoine(s)

DANS UN ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE DÉFAVORABLE AUX TITRES À REVENU FIXE, RARES SONT LES OBLIGATIONS OFFRANT UN RENDEMENT ATTRACTIF EN CONTREPARTIE D'UN RISQUE MESURÉ. DANS LES PÉRIODES D'INCERTITUDE, LES CONVERTIBLES, CES OBLIGATIONS QUI COMBINENT LES AVANTAGES DES OBLIGATIONS ET DES ACTIONS, CONSTITUENT UNE BONNE ALTERNATIVE AUX PLACEMENTS EN OBLIGATIONS. OU EN ACTIONS.

Techniquement, une obligation convertible est une dette émise par une entreprise, qui pourra se convertir en action si le titre sous-jacent atteint un cours de conversion à l'échéance. Il s'agit d'un titre hybride, qui se comportera comme une obligation ou comme une action selon les circonstances de marché. Tant que l'action reste en dessous du cours de conversion, la convertible a un profil obligataire. Dès que l'action se situe autour de son cours de conversion, la convertible a un profil mixte. Si l'action dépasse son niveau de conversion, la convertible évolue alors en ligne avec le cours.

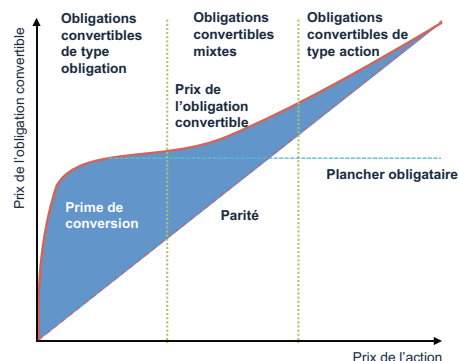
Tout comme une obligation ordinaire, elle donne le droit à son détenteur de convertir ses titres en actions à tout moment, à des conditions fixées à l'avance, tout en offrant une protection à la baisse. Son risque se situe entre un risque obligataire et un risque en actions. Le risque de taux d'intérêt est limité par rapport à une obligation ordinaire, sauf si l'action subit une décote importante. La vola-

tilité de ces obligations est plus importante que celle des obligations ordinaires, car elle suit celle de l'action sous-jacente. Pourquoi ? La réponse tient en un seul mot, la convexité (voir schéma). Un concept mathématique, qui appelle une technicité d'experts et garantit que plus le prix de l'action sous-jacente monte, plus les profits sont importants, alors qu'à l'inverse, lorsque la tendance s'inverse et que le prix de l'action baisse, la perte sera limitée. La gestion de la convexité, un métier en soi, permet de tirer le meilleur d'un instrument qui est, selon les évolutions des marchés, plutôt une action ou plutôt une obligation.

L'étroitesse du marché des convertibles, lié au nombre limité d'émissions obligataires d'entreprises, explique que certains gestionnaires préfèrent agir sur un univers mondial, alors que d'autres créent des synthétiques. Ces dernières ressemblent à une convertible classique, mais avec un univers d'investissement beaucoup plus large, avec une plus grande diversification.

De plus en plus nombreux sont les acteurs sur ce créneau, dont certains présentent leur fonds dans ce numéro.

COURBE DES RENDEMENTS THÉORIQUES DES CONVERTIBLES



Données au 23.11.2015. source : Edmond de Rothschild Asset Management (France).

# RAM CONVERTIBLES EUROPE UN INSTRUMENT ASYMÉTRIQUE

Gérants : CÉDRIC DARAS ET OLIVIER MULIN, RAM Active Investments



Cédric Daras et Olivier Mulin

Les obligations convertibles bénéficient à chaque phase du cycle économique d'un moteur de performance spécifique : actions, taux, crédit. Pour l'année 2015, le principal moteur aura été le marché actions, et il devrait en être de même dans les mois à venir. Dans un environnement de taux bas et de primes de crédit contractées, RAM Active Investments met en avant cette classe d'actifs pour son caractère asymétrique. Les obligations convertibles permettent, en effet, de dynamiser un portefeuille obligataire, avec un risque de baisse largement inférieur au gisement « high-yield ».

Le processus d'investissement du fonds RAM Convertibles Europe repose sur la maximisation de la convexité. Notre approche flexible combine une utilisation dynamique des options listées au côté des obligations convertibles afin de réduire les risques de survalorisation technique. Nous sommes actuellement dans cette phase sur le marché des convertibles, notamment sur les profils des sociétés de grandes capitalisations et/ou « investment grade ». Dans ce contexte, notre exposition à cette classe d'actifs a été réduite progressivement Xà 55 %, au profit d'obligations traditionnelles de maturités courtes et d'options listées. En attendant de meilleurs points d'entrée, cette stratégie permet de constituer un plancher obligataire solide. Toutefois, même si nous n'observons pas encore de tendance généralisée de normalisation des valorisations, quelques corrections spécifiques récentes nous incitent à réinvestir peu à peu sur certains profils. Nous pouvons citer à titre d'exemple, l'obligation convertible Adidas 0,25 % 2019 qui a récemment perdu 6 points de volatilité implicite. Cette stratégie flexible permet au fonds RAM Convertibles Europe de surperformer dans cet environnement sans prendre de risque supplémentaire. Le graphique suivant montre les performances de notre stratégie par rapport à deux indices convertibles mais aussi par rapport à une stratégie répliquant 40 % de la performance du MSCI Europe Total Return (correspondant à la sensibilité action moyenne du fonds sur la période).

**Code ISIN :** ISIN LU0883085812

**Lancement :** fin juin 2014

**Performance depuis la création du fonds :** 8,7 % fin 11.2015

**Performance depuis le début de l'année :** 9,1 %

**Actifs Total :** 96 millions €



# ODDO CONVERTIBLE TAUX : PLUS DE VALEUR À MOINDRE RISQUE

Gérants : LUC VARENNE ET FRÉDÉRIC HERTAULT, Oddo Meriten AM



Luc Varenne

Frédéric Hertault

code ISIN : FR0011294586

Perf. depuis la création du fonds :

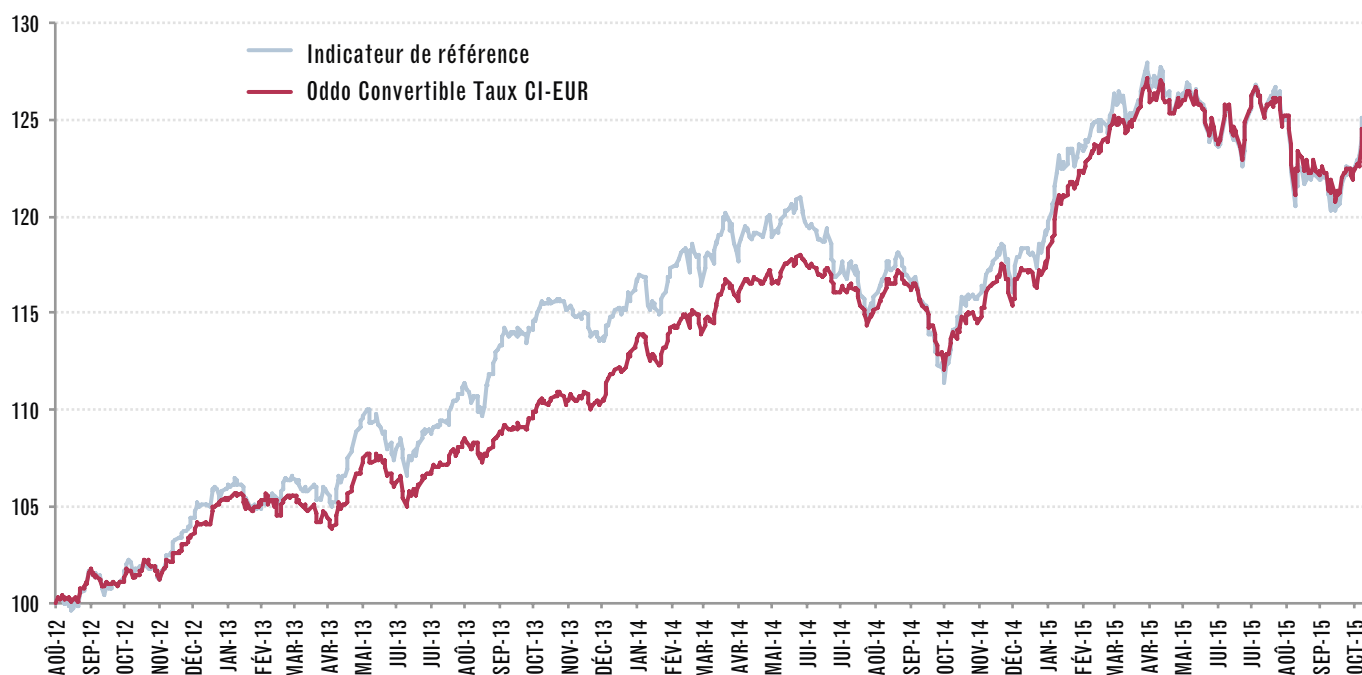
- sur 3 ans (annualisée) : +6,03%
- depuis le début de l'année : +4,82%

Actifs : 697,79 millions €

La volatilité de toutes les classes d'actifs s'est accrue. Dans ce contexte, les obligations convertibles représentent une alternative aux investissements traditionnels et permettent de diversifier le risque. En Europe, Oddo Meriten AM dispose de l'un des plus longs track record dans la gestion des convertibles. Parmi ses fonds, Oddo Convertibles Taux, lancé en 2000, a été spécialement créé pour les investisseurs au profil conservateur. Il permet de bénéficier d'une exposition action, source d'alpha, et de présenter une alternative aux investisseurs actions qui pourraient être tentés de prendre des décisions hâtives lors de corrections. Oddo Convertibles Taux a démontré sa capacité à apporter une part significative de la performance action avec une volatilité sensiblement réduite (~120 points de base de moins que son indice de référence) et une protection efficace.

Nous sommes positifs sur les actions européennes et favorisons les secteurs cycliques, notamment les banques et les biens de consommation. Par ailleurs, la volatilité devrait rester élevée, ce dont nous comptons tirer parti avec notre « buy and sell discipline » (réduire la sensibilité action dans les hausses et l'accentuer à l'inverse après les baisses). Nous sommes convaincus que les convertibles, grâce à la convexité, sont la meilleure façon de mettre à profit la volatilité action.

PERFORMANCE DE LA VALEUR NETTE DES ACTIFS 2010-2015\* (AU 31.10.2015)



\* Indice de référence : Thomson Reuters Europe Focus Hedged Convertible Bond Index. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



# CONVERTIBLE EUROPE ALL CAPS : TOUS LES ÉMETTEURS À L'HONNEUR

Gérant : LAURENT LE GRIN, responsable Obligations Convertibles chez Edmond de Rothschild Asset Management



Laurent Le Grin

Dans un contexte de taux bas et de volatilité élevée sur les actions, les obligations convertibles se démarquent des autres classes d'actifs par leur convexité, c'est-à-dire cette capacité à capter une partie de la hausse des actions tout en limitant les pertes dans les périodes difficiles grâce à leur plancher obligataire. Même si les valorisations de la classe d'actifs sont élevées, notamment en Europe, notre philosophie d'investissement a pour objectif de recréer cette convexité et de profiter des opportunités de marché permettant à l'investisseur de s'exposer à la hausse des marchés tout en limitant les baisses.

Dans le contexte actuel de marché, le fonds Edmond de Rothschild – Convertible Europe All Caps dispose d'une série d'atouts. Il peut en effet s'exposer sans contrainte à des segments de marché à fort potentiel tels que les petites et moyennes capitalisations ou les titres à haut rendement, ce qui le met en position de capter un large spectre d'opportunités. Le fonds bénéficie d'un processus d'investissement éprouvé accordant une place prépondérante à l'analyse des émetteurs et à la connaissance des entreprises. Il bénéficie de l'expertise de la société de gestion sur la classe d'actifs : Edmond de Rothschild Asset Management est en effet l'un des principaux acteurs européens de ce marché avec 1,9 milliard d'euros sous gestion<sup>1</sup>.

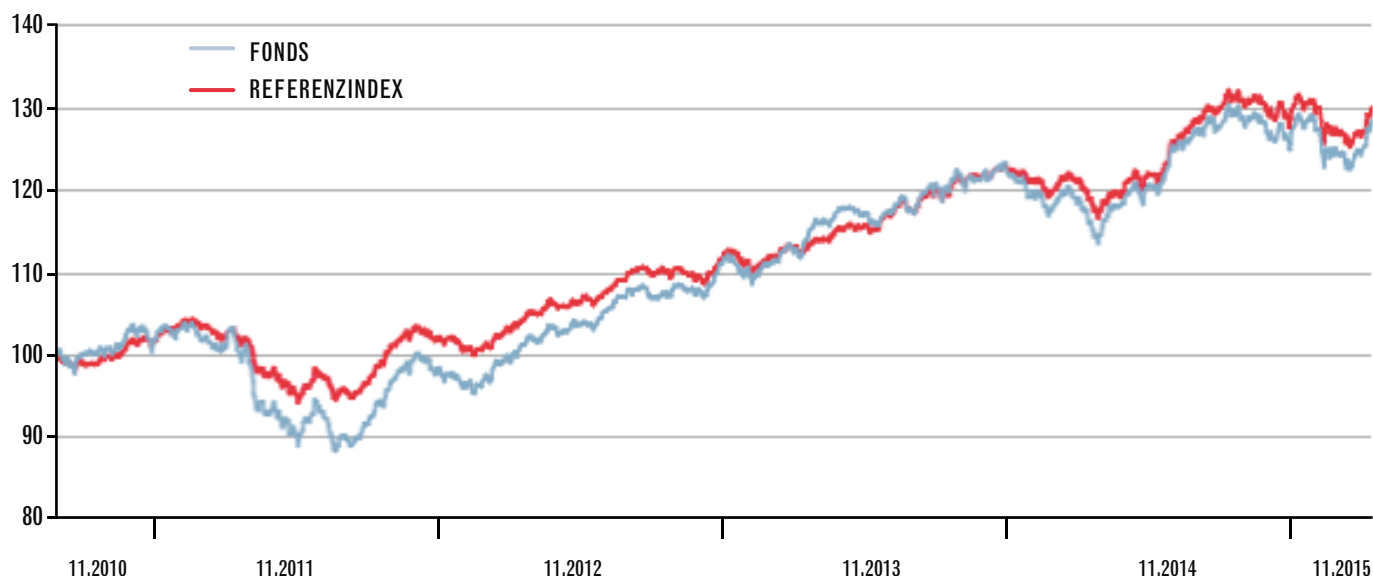
Code ISIN : LU0112675722

Performance 2014 : +1,59%

Performance depuis la création du fonds : +73,04% (cumulée au 30.11.2015)

Performance depuis le début de l'année : +6,64%

Actifs : 124,2 millions €



Les chiffres cités ici ont trait aux années écoulées. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Données au 23/11/2015. Source Edmond de Rothschild Asset Management (France). Performances 2014 : +1,6%, indice : +3,1%

# GLOBAL CONVERTIBLES FUND : DIVERSIFICATION ET LIQUIDITÉ AU CŒUR D'UNE APPROCHE MONDIALE

Gérants : ANTONY VALLEE, NATALIA BUCCI, ROBIN DUNMAIL, JP Morgan Asset Management



Antony Vallee

**JPMorgan Funds - Global Convertibles Fund (EUR - CHF) (au 31.10.15)**  
Code ISIN : LU0385794523  
Performance 2014 : 4,62%  
Performance depuis la création du fonds (04.05.2001) : 7,88%  
Performance depuis le début de l'année : 2%  
Actifs : 2 090,8 millions €

La philosophie d'investissement du JPMorgan Funds - Global Convertibles Fund (EUR) repose sur une approche « bottom-up » rigoureuse. La sélection de titres constitue selon nous un important facteur de performance pour les portefeuilles de convertibles. Si les obligations convertibles présentent certaines caractéristiques propres aux obligations, comme par exemple une protection en cas de correction des marchés, elles ont traditionnellement démontré une corrélation relativement élevée avec les actions et une corrélation moindre avec les obligations.

Notre approche « bottom-up » nous permet de nous assurer de la concordance optimale entre les types de profils de convertibles et les entreprises sous-jacentes. Pour ce faire, nous recherchons : des obligations convertibles mixtes ou davantage sensibles aux actions dans les entreprises qui recèlent un important levier de performance ou une thématique structurelle ; des obligations convertibles de type « obligation » ou moins sensibles aux actions dans des entreprises qui présentent selon nous des perspectives de crédit satisfaisantes (par exemple, un rendement ajusté du risque attractif).

## Performances cumulées

■ JPM A (acc) - CHF (hedged)

■ Indice de référence



Source : J.P. Morgan. Indice de référence : Thomson Reuters Global Focus Convertible Bond Index (Total Return Gross) Hedged to CHF

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures et ne sont pas constantes dans le temps.

# ÉCHIQUIER CONVERTIBLES EUROPE : LA VALEUR DE LA DÉCOTE

Gérant : GUILLAUME JOURDAN



Guillaume Jourdan

Alors que l'environnement actuel demeure caractérisé par des taux bas et une forte volatilité, les investisseurs ayant un profil centré sur la préservation du capital trouveront dans les convertibles un outil des plus efficaces. En effet, par définition, les convertibles visent à capturer une partie de la hausse des marchés actions tout en amortissant les baisses potentielles, un excellent moyen de diversification d'un portefeuille. La stratégie du fonds Échiquier Convertibles Europe repose sur la recherche de décote sur l'ensemble des paramètres de valorisation. Ainsi, chaque obligation convertible fait l'objet d'une étude approfondie du risque crédit de son émetteur, de la valorisation de son action sous-jacente, de ses caractéristiques techniques ainsi que de sa liquidité. L'équipe tend à préférer les obligations convertibles ayant un profil « mixte », c'est-à-dire un équilibre entre la composante action et la composante obligataire. En moyenne, leur maturité est comprise entre 3 et 5 ans et leur delta compris entre 30% et 50%.

Le positionnement de nos fonds s'adapte à l'évolution du gisement des obligations convertibles. Une stratégie de reconstitution nous permet de nous exposer à des sociétés et secteurs absents de notre gisement, mais faisant partie des convictions fortes de l'équipe de gestion actions.

ISIN : FR0010377143

Performance depuis la création : +28,16%

Performance 2014 : +1,79%

Performance 2015 YTD : +6,57%

Encours : 118,1 millions €



Les performances passées ne préjugent pas des performances futures et ne sont pas constantes dans le temps.

Les performances de l'OPCVM et de l'indicateur de référence (Exane Convertibles Index Europe) tiennent compte des éléments de revenus distribués (à compter de l'exercice 2013). En revanche, jusqu'en 2012, la performance de l'indicateur de référence ne tient pas compte des éléments de revenus distribués (pour la partie actions de l'indice composite).



# LES INFRASTRUCTURES, PILIERS D'UNE FINANCE PROFITABLE ET DURABLE

Par ANNE BARRAT

COMMENT FINANCER DES PROJETS D'INFRASTRUCTURES LOURDES (MOYENS DE TRANSPORT, RÉSEAUX DE FIBRES OPTIQUES, TELCOS, ÉQUIPEMENTS SOCIO-ÉDUCATIFS, UNIVERSITÉS, ÉNERGIE, ETC.) SANS EN FAIRE PESER LE POIDS SUR LES PROCHAINES GÉNÉRATIONS ? LA RÉPONSE TIENT DANS UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP), PAR LEQUEL LES GOUVERNEMENTS FONT APPEL AUX INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS POUR SOUTENIR DES PROJETS GÉNÉRATEURS DE CROISSANCE À LONG TERME.

Alors que certains pays européens connaissent une situation financière difficile, et sont bien en mal de pourvoir au renouvellement de leurs infrastructures, un besoin de relais s'est fait jour. Il s'agit de répondre à ces besoins sans augmenter les dépenses publiques des nations concernées - sous pression de l'UE pour contrôler, voire réduire leurs dépenses -, ni la charge fiscale pour les usagers. Le PPP permet de résoudre cette équation complexe, tout en servant des intérêts multiples : ceux des investisseurs institutionnels, ceux des donateurs d'ordre, les collectivités publiques et les États, et ceux des contribuables usagers. Tout le monde y gagne. Dans le même temps, le plan Juncker, qui a ouvert la voie au financement de projets stratégiques d'infrastructures dans toute l'Europe pour une enveloppe globale de 240 milliards d'euros à financer d'ici 2017, trouve avec ces PPP une issue efficiente et pérenne.

« Le contexte est particulièrement favorable à l'essor des infrastructures développées en financement de projet en Europe » souligne Sébastien Bourget, Managing Director chez Quaero Capital SA et Head of Quaero European Infrastructure Fund, à la tête d'une équipe d'experts en financement d'infrastructures. « L'Union Européenne, les États et les collectivités locales multiplient les initiatives pour promouvoir de nouveaux projets d'infrastructures financés par le privé, ces opérations venant durablement soutenir l'activité, la croissance, le développement économique, et l'emploi. Les actifs que nous finançons requièrent de 60 % à 90 % de dette senior. Ce marché se trouve donc fortement stimulé par le volume

élevé de liquidités en dette senior disponible, pourvue par les banques, les compagnies d'assurance et les fonds de dette. Quaero Infrastructure apporte le solde du financement sous la forme de fonds propres représentant de l'ordre de 10 % à 30 % du montant de ces actifs, en intervenant généralement aux côtés d'autres actionnaires, le plus souvent des industriels de renom. Nos investissements en fonds propres génèrent des rendements récurrents à long terme, avec des TRI supérieurs à 10%. Nos revenus sont sécurisés par des contreparties publiques, des contrats à long terme avec le privé, ou prélevés auprès des usagers de nos infrastructures. Ces fondamentaux rencontrent un écho très positif auprès des investisseurs institutionnels. » Destiné à ces derniers, le fonds, qui entend gérer une douzaine de lignes en Europe (aussi bien des nouveaux projets que la réhabilitation d'infrastructures existantes), a déjà reçu 50 millions d'engagements pour un objectif global de 200 millions d'euros. Il est distribué dans de nombreux pays européens, notamment en Suisse, qui compte peu d'acteurs dans les investissements en infrastructures.

« Les investissements privés dans des projets d'infrastructure en Suisse ne sont pas encore aussi bien développés qu'en Europe, santé des finances publiques oblige. La Suisse en est au commencement contrairement à ce que l'on connaît en France, en Allemagne, aux Pays-Bas ou encore au UK qui ont une grande expérience des montages en financement de projet. Cependant, la situation est en train d'évoluer. », explique Jean Keller, CEO de Quaero Capital SA. QUaERO Infrastructure (un Fonds Professionnel de Capital Investissement de droit français distribué dans de nombreux pays européens, en Suisse notamment) est la plus récente des sept stratégies d'investissement que la société genevoise de gestion d'actifs, dont la très performante Argonaut dédiée aux petites et moyennes capitalisations. « Un exemple de projet local qui s'inscrirait dans ce type de partenariat serait la construction d'un tunnel sous la rade de Genève, aujourd'hui, et depuis longtemps, bloqué en grande partie en raison du poids fiscal supplémentaire qu'il occasionnerait pour financer les quelque 13 milliards de francs qu'il coûterait. » Jusqu'à aujourd'hui un « nice-to-have » dans un portefeuille, les investissements dans les infrastructures sont en voie de devenir un « must ». Gageons qu'ils le seront dans l'intérêt de tous. ■

# " L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN DIRECT "



[www.agefi.com/abo](http://www.agefi.com/abo)



10 parutions  
Encarté dans L'Agefi



6 parutions  
Kiosque / Abonnement



6 parutions  
Kiosque / Abonnement



11 parutions  
Kiosque / Abonnement



2 parutions  
Abonnement

## Offre découverte 1 mois au prix de CHF 29.-

Livraison du quotidien du lundi au vendredi

+ accès numérique à tous nos contenus

+ Inclus Indices, Agefi Magazine, Agefi Life, Agefi Immo et Work (selon la périodicité)

Cette offre est valable toute l'année et non renouvelable. TVA et frais de port inclus. Conditions sur [www.agefi.com/abo](http://www.agefi.com/abo)

**AGEFI**  
SOCIÉTÉ DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE  
[agefi.com](http://agefi.com)   

# L'INDUSTRIE FINANCIÈRE SUISSE SE MODERNISE



VINCENT TATTINI, Étude Lalive

LE 4 NOVEMBRE 2015, LE CONSEIL FÉDÉRAL A ADOPTÉ LE MESSAGE CONCERNANT LES NOUVELLES LOIS SUR LES SERVICES FINANCIERS : LSFIN, QUI RÈGLE LES CONDITIONS APPLICABLES À LA FOURNITURE DE SERVICES FINANCIERS ET À L'OFFRE D'INSTRUMENTS FINANCIERS, ET LEFIN, QUI PRÉVOIT POUR LES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS SOUMIS À AUTORISATION DES RÈGLES DE SURVEILLANCE DIFFÉRENCIÉES EN FONCTION DE LEURS ACTIVITÉS.

Les deux projets de loi que le Conseil fédéral propose ainsi aujourd'hui au Parlement sont le résultat d'un marathon initié en février 2012 par la publication par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) d'un document de position intitulé « Règles applicables à la distribution ». Lequel fut immédiatement suivi en mars 2012 par un mandat du Conseil fédéral au Département fédéral des finances (DFF) d'entamer, en collaboration avec le Département fédéral de justice et police (DFJP) et la FINMA, les travaux préparatoires à une réglementation intersectorielle des produits et services financiers et de leur distribution. Les développements qui suivent se concentrent essentiellement sur les dispositions essentielles de la loi sur les services financiers (LSFin).

La LSFin tend principalement à améliorer la protection des clients des prestataires de services financiers. Par « clients », on entend désormais à la fois les investisseurs, les détenteurs de placements ainsi que les assurés. À cet égard, la loi prévoit deux catégories principales de clients, à savoir

les clients privés et les clients professionnels. Toutes les nouvelles prescriptions relatives au comportement des prestataires et aux produits seront fonction du besoin de protection de la catégorie de clients visée. Ainsi, les prestataires de services financiers pourront partir du principe que les clients professionnels disposent des connaissances et de l'expérience requise en ce qui concerne les services et instruments financiers qu'ils proposent. Ce ne sera pas le cas lorsqu'ils proposeront des services et des produits à des clients privés.

## DES CLIENTS MIEUX INFORMÉS, MIEUX PROTÉGÉS

Il sera désormais essentiel que les clients privés soient correctement informés préalablement à toute transaction. Pour ce faire, tout prestataire de services financiers devra connaître les besoins de ses clients. L'étendue de la vérification qui devra être effectuée sera fonction du type de service offert. Ainsi, si le service à fournir consiste en une simple exécution (execution only transactions) ou encore si les transactions seront effectuées à la demande expresse du client (reverse solicitation transactions), le prestataire de services financiers n'aura aucune obligation de vérifier le caractère approprié de son conseil.

De même, il n'y aura aucun conseil en placement mais une simple reverse solicitation lorsque le prestataire communique à la demande de ses clients les attentes générales de son établissement ou de tiers sur l'évolution de certains instruments financiers. En revanche, si le prestataire entend donner des conseils sur des transactions précises et déterminées, il devra a minima s'informer sur les connaissances et l'expérience de son client en relation avec le type de transaction envisagée. Le prestataire sera ainsi tenu de



vérifier préalablement le caractère approprié de son conseil en placement. S'il apparaît que la transaction semble inappropriée ou que la vérification ne peut être effectuée faute d'informations, le client devra en être informé. Aucune interdiction n'est ainsi prévue par la loi, mais uniquement une obligation de mise en garde. Lorsque le conseil du prestataire porte sur l'ensemble du portefeuille du client, le prestataire ne pourra pas se limiter à une simple vérification du caractère approprié de certaines transactions. Il sera tenu de se renseigner tant sur l'expérience et les connaissances du client que sur ses objectifs de placement et sur sa situation financière afin de vérifier l'adéquation de ses conseils. La loi ne prévoit aucune limite ni restriction pour les clients privés et chacun restera libre d'investir dans les instruments financiers de son choix, aussi complexes soient-ils. La loi pose uniquement comme prémisses qu'il est essentiel que le client soit préalablement correctement informé.

#### DES CONSEILLERS MIEUX FORMÉS, PLUS RESPONSABLES

La LSF fin prévoit plusieurs autres nouveautés d'importance tendant à améliorer la protection des clients. La première nouveauté a trait à l'obligation de formation et de perfectionnement des conseillers et intermédiaires en contact avec les clients. Désormais, seuls les conseillers à la clientèle possédant une formation et un perfectionnement suffisants pourront être agréés en tant que conseillers ou intermédiaires. Cette obligation est complétée par l'instauration d'une responsabilité des prestataires financiers en ce qu'ils devront désormais faire en sorte que leurs conseillers à la clientèle disposent de la formation requise. Chaque branche sera tenue de fixer les exigences minimales en matière de formation et de perfectionnement. La deuxième nouveauté concerne les rémunérations reçues de tiers. Aucune rétrocession ou commission de courtage ne sera prohibée mais obligation sera faite aux prestataires d'assurer une transparence complète concernant toutes formes de rémunérations et autres avantages reçus de tiers. Autre nouveauté, la loi prévoit un (nouveau) registre des conseillers répertoriant tous les conseillers des prestataires suisses de services financiers non assujettis à une surveillance prudentielle, ainsi que ceux des prestataires étrangers de services financiers qui ne disposent d'aucune succursale en Suisse ou qui n'y sont pas soumis à une surveillance prudentielle. Il convient de préciser que tous les prestataires étrangers devront observer les mêmes règles de comportement que les prestataires suisses pour tous les domaines dans lesquels ils sont actifs en Suisse. Autre nouveauté d'importance, l'introduction d'une réglementation uniforme concernant les obligations en matière de prospectus. Les obligations s'appliquant aux prospectus des actions, des emprunts obligataires et des autres instruments financiers cotés seront étendues à tous les

titres de participation et de créance, sous réserve d'exception, notamment pour les PME qui bénéficieront d'allègements. Dans le même ordre d'idée, une feuille d'information de base devra désormais être remise aux clients privés pour tous les instruments financiers. Les dernières nouveautés ont trait à la résolution des litiges entre les prestataires et les clients. Premièrement, l'institution d'organes de médiation sera renforcée et couvrira tous les services financiers. Ces organes de médiation seront cependant dépourvus de compétences décisionnelles. Le projet renonce à l'introduction d'une procédure collective limitée aux services financiers (transaction de groupe et action collective), ainsi qu'au (très contesté) renversement du fardeau de la preuve, présomption légale selon laquelle le client n'aurait pas exécuté la transaction en cas de violation des obligations d'information. Enfin, le projet de fond pour la couverture des frais de procès ainsi que le tribunal arbitral proposés dans le cadre de l'avant-projet passent à la trappe et sont remplacés par une réglementation modérée sur les coûts.

#### DES GÉRANTS DAVANTAGE ENCADRÉS

Du côté de la LEFin, les nouveautés sont toutes aussi nombreuses et feront l'objet d'une contribution ultérieure. À noter toutefois que désormais, les gestionnaires de fortune seront soumis à une surveillance prudentielle. Alors que deux options avaient été proposées dans la consultation, à savoir une surveillance directe par la FINMA ou une surveillance par un organisme de surveillance, c'est cette seconde variante que le Conseil fédéral retient dans le projet. L'organisme de surveillance indépendant sera autorisé et surveillé par la FINMA. Une réglementation différenciée de la surveillance des risques devra être mise en place en fonction des risques. Pour les petits gestionnaires de fortune ne présentant pas de risques particuliers et des structures simples, les contrôles pourront passer de un an à quatre ans au maximum si l'activité et les risques correspondants le permettent. L'organisme de surveillance exercera son activité de manière autonome. Le cas échéant, il sera possible de créer plusieurs organismes de surveillance.

Ces projets seront prochainement examinés par le Parlement qui ne devrait ni tarder, ni en modifier la substance. C'est ainsi vers un (heureux) changement de paradigme que l'industrie financière suisse se dirige. Gare à ceux qui ne s'y seront pas préparés. ■

# ÉTATS-UNIS : PLACE AUX ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE



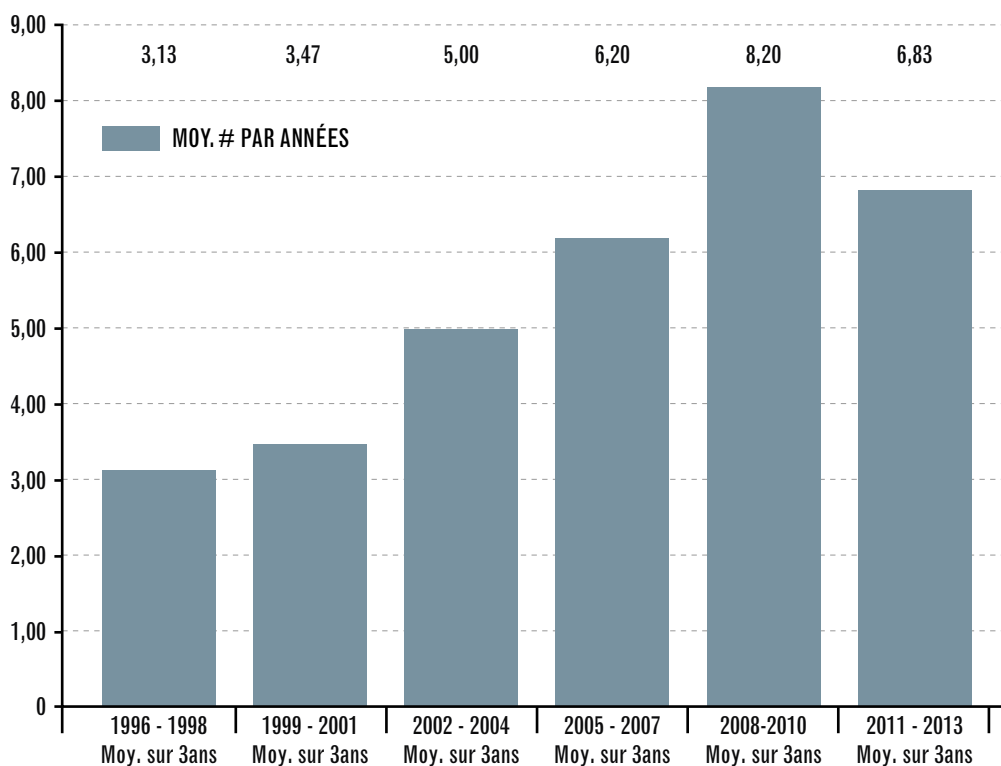
MARK FARRELL, Director of Institutional Marketing, Vaughan Nelson Investment Management

GRÂCE AU MARCHÉ DU CAPITAL-INVESTISSEMENT, LES MOYENNES CAPITALISATIONS PRENNENT LA PLACE DES NOUVELLES PETITES CAPITALISATIONS. LES CHANGEMENTS STRUCTURELS EN COURS DANS LE DOMAINE DU CAPITAL-INVESTISSEMENT CRÉENT D'AVANTAGE D'OPPORTUNITÉS EN AMONT DANS L'UNIVERS DES MOYENNES CAPITALISATIONS.

Le marché du capital-investissement en pleine expansion s'est imposé pour répondre aux besoins de financement des petites entreprises au cours de la dernière décennie, notamment aux États-Unis. En effet, on constate que le système de financement d'un nombre croissant de petites entreprises passe du marché coté à une nouvelle classe d'actifs, à savoir le capital-investissement en phase finale (voir graphique 1).

Par ailleurs, il existe une tendance au maintien plus long hors de la cote. Générale-

INTRODUCTIONS EN BOURSE SOUTENUES PAR LE CAPITAL INVESTISSEMENT (1996 À 2013)\*

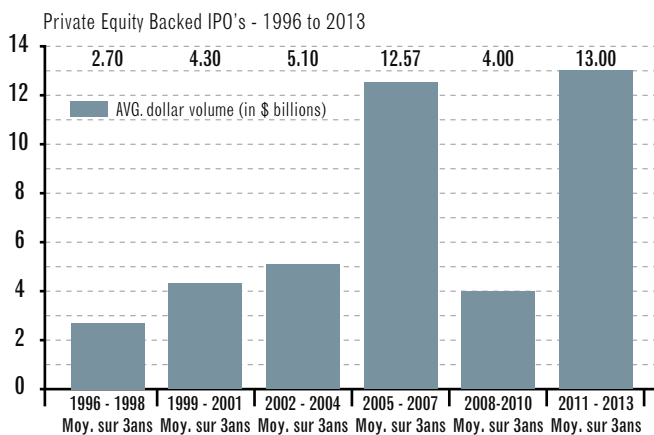


Source : Dow Jones VentureSource and SEC filings

\* Chiffres publiés dans l'étude triennale de la Banque des règlements internationaux sur la base de la moyenne journalière 2013. Voir BIS Quarterly Review, Décembre 2013.

ment, les entreprises soutenues par le capital-risque restent désormais non cotées pendant presque sept ans, soit plus du double par rapport à l'année 2000 (voir graphique 2). Du fait de ce changement structurel dans le financement, moins de petites entreprises entrent en Bourse, tandis que davantage d'entreprises de taille moyenne font l'objet d'introductions en Bourse (IPO). En effet, de 1980 à 2000, les petites entreprises représentaient 53 % de l'ensemble des introductions en Bourse. Depuis 2000, ce chiffre est tombé à 28 %.

DÉLAI MOYEN AVANT L'INTRODUCTION EN BOURSE (1996 à 2013)\*



Source : Thomson Reuters and SEC filings bases on US IPOs by PE-backed US issues

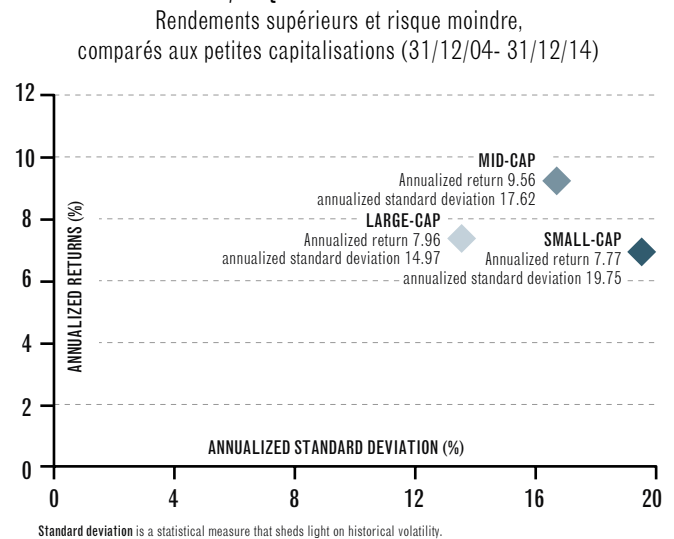
## UN GISEMENT DE RENDEMENTS

Les investisseurs en quête de rendements absolus générés dans le passé par l'univers des petites capitalisations seraient bien avisés de suivre une stratégie « Barbell », qui consiste à privilégier une allocation d'actifs concentrée sur le capital-investissement en phase finale et les actions cotées des moyennes capitalisations plutôt que sur les actions cotées des petites capitalisations. Se tourner vers le capital-investissement en phase finale peut permettre aux investisseurs d'accéder aux petites entreprises dignes d'intérêt en pleine croissance qui retardent leur entrée en Bourse. En outre, l'affectation de fonds aux actions cotées des moyennes capitalisations peut donner accès à ces entreprises en pleine expansion lorsqu'elles arrivent sur le marché en tant que moyennes capitalisations, en ayant purement et simplement contourné l'étape de petites capitalisations cotées en Bourse.

Par ailleurs, le segment des moyennes capitalisations a traditionnellement présenté un ratio rendement/risque supérieur à l'univers des petites capitalisations, puisqu'il comporte des sociétés de plus grande qualité (ROA supérieur, croissance des bénéfices plus élevée). Comme en témoigne

le graphique 3, les moyennes capitalisations ont assuré également des rendements plus importants que les grandes capitalisations au cours des 10 dernières années. Dans la mesure où davantage de sociétés matures arrivent sur le marché boursier en tant que moyennes capitalisations, le segment des moyennes capitalisations va probablement gagner en qualité par rapport aux petites capitalisations, et cet écart de rendement risque de se creuser. Dans l'ensemble, en raison du changement de dynamique du marché, il est permis d'affirmer que les moyennes capitalisations prennent la place des petites capitalisations.

RATIO RENDEMENT/RISQUE DES MOYENNES CAPITALISATIONS\*



Les petites capitalisations sont représentées par l'Indice Russell 2000, les moyennes capitalisations par l'Indice Russell Midcap et les grandes capitalisations par l'Indice Russell 1000. Les indices ne sont pas gérés, n'entraînent pas le réinvestissement des dividendes et du produit des intérêts, le cas échéant. Les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs. L'écart-type est la mesure de la marge de variation du rendement d'un investissement par rapport à sa moyenne, utilisée pour évaluer la volatilité historique.

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 novembre 2015 et peuvent faire l'objet de modifications. ■

\*Source : "Mid Caps are the New Small Caps" par Mark Farrell, Director, Institutional Marketing, Vaughan Nelson Investment Management, LP, 2014.



## LES PROMESSES DE L'ASIE



HUGH YOUNG, Managing Director Aberdeen Asset Management Asia Limited

« NOUS PRÉFÉRERIONS QUE LA FED RELÈVE SES TAUX D'INTÉRÊT DÈS QUE POSSIBLE ÉTANT DONNÉ QUE LES MESURES DE RELANCE ÉMANANT DES BANQUES CENTRALES CONSTITUENT AUJOURD'HUI LES PRINCIPAUX FACTEURS DE DISTORSION SUR LES MARCHÉS FINANCIERS. LES INCERTITUDES PROVOQUÉES PAR LES SPÉCULATIONS INCESSANTES ONT ENTRAÎNÉ DES REMOUS INUTILES SUR LES MARCHÉS ASIATIQUES, ET CONSTITUENT UNE ENTRAVE À LA REPRISE DURABLE DANS LA RÉGION ».

L'Asie a connu une année difficile. La croissance est atone. La désinflation - un ralentissement du rythme de la hausse des prix - est un symptôme du recul de la demande intérieure, de la surcapacité et de la baisse des prix des matières premières. Les actions et les devises ont été malmenées.

Les faiblesses qui caractérisent la région sont particulièrement néfastes compte tenu de la fragilité des marchés développés. Au Japon, les effets des mesures de relance précédentes se sont dissipés. De son côté, l'Europe est aux prises avec la pire crise des réfugiés qu'elle a connu depuis la seconde guerre mondiale, et sa cohésion est régulièrement mise à l'épreuve.

Les perspectives à court terme sont incertaines. Il semblerait que beaucoup de choses dépendent de ce qui se trame à Washington et à Pékin. Habituellement, les décisions des banques centrales sont déterminées par des considérations d'ordre national.

Les nouveaux dirigeants ne sont que trop conscients des liens qui relient les économies modernes entre elles.

La Réserve fédérale américaine est visiblement préoccupée par la Chine. En dépit des signes de reprise intérieure, l'impact potentiel de la seconde économie de la planète sur la croissance mondiale a été l'une des causes principales ayant incité la Fed à différer sa décision de relever les taux d'intérêt le mois dernier.

À Pékin, les autorités de régulation doivent garder foi en l'idée d'un ralentissement économique contrôlé. S'ils échouent - que ce soit dans la gestion de la transition chinoise vers une croissance plus modérée ou dans la perception qu'ont les observateurs de ce processus - les choses pourraient mal tourner, et les implications pour le reste de la région pourraient être néfastes.

Pour mémoire, nous préférierions que la Fed relève ses taux d'intérêt dès que possible étant donné que les mesures de relance émanant des banques centrales constituent aujourd'hui les principaux facteurs de distorsion sur les marchés financiers. Les incertitudes provoquées par les spéculations incessantes ont entraîné des remous inutiles sur les marchés asiatiques, et constituent une entrave à la reprise durable dans la région. Les dernières nouvelles en provenance de Chine n'ont pas été particulièrement bonnes, mais il faut replacer les choses dans leur contexte. L'obsession pour les statistiques du secteur industriel occulte le fait que les services représentent désormais une proportion plus importante du PIB chinois que le secteur manufacturier. Même aujourd'hui, l'indice des directeurs d'achat du secteur non-manufacturier indique une expansion alors que la Chine procède

graduellement à une restructuration de son économie en faveur de la consommation intérieure. Nous estimons que l'économie chinoise progresse de 5 à 6 %, une croissance inférieure aux chiffres officiels mais qui demeure largement plus vigoureuse que celles de ses concurrents des pays développés. Nous pensons également que les autorités chinoises n'ont pas encore cédé à la panique, comme certains ont pu le suggérer, étant donné que la dépréciation du yuan depuis la mi-août représente en fait une étape supplémentaire du processus de libéralisation de leur monnaie, et non pas une simple dépréciation visant à stimuler les exportations.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'Asie ? La situation est un peu ambiguë : si la Fed devait éliminer une source d'incertitudes en relevant ses taux avant la fin de l'année, cela accélérerait sans doute les sorties de capitaux hors de la région. Et même dans cette hypothèse le rythme et l'orientation de l'ajustement des taux d'intérêt pourrait demeurer flou.

Le ralentissement économique de la Chine va rester préoccupant dans un avenir proche. C'est une réalité problématique pour les économies asiatiques - comme les exportateurs de matières premières que sont la Malaisie et l'Indonésie - qui sont tributaires de la demande chinoise : le nombre de touristes chinois voyageant à l'étranger va diminuer, les investissements chinois à l'étranger vont être affectés et la consommation intérieure va décroître.

L'impact sur la région serait néanmoins plus alarmant n'eût été le fait que les économies asiatiques sont globalement en bien meilleure santé qu'il y a deux ans à peine. Les plus importantes d'entre elles affichent pour la plupart un excédent de leur balance des opérations courantes et détiennent des réserves de change convenables. Ces économies, qui semblaient particulièrement fragiles en 2013

« LES SERVICES  
REPRÉSENTENT DÉSORMAIS  
UNE PROPORTION PLUS  
IMPORTANTE DU PIB  
CHINOIS QUE LE SECTEUR  
MANUFACTURIER. »

durant l'effervescence autour de la réduction du volume des achats d'actifs de la Fed, ont pris des mesures pour corriger leurs faiblesses. L'Asie est tout simplement bien mieux armée pour faire face aux périodes de turbulences. Même la Chine, où l'endettement des collectivités locales et le déficit de productivité des entreprises publiques ont



déclenché les signaux d'alarme, possède les ressources financières suffisantes pour éviter un « atterrissage brutal » de son économie. Ce pays, qui possède des réserves de change équivalentes à près de 3 500 milliards de dollars, connaît peut-être un ralentissement mais il est loin de l'effondrement.

Après une année difficile, l'Asie semble bon marché par rapport à l'Europe et aux États-Unis. Les actions de la région pourraient même avoir suffisamment de marge pour rebondir l'année prochaine, étant donné que la plupart des capitaux dits spéculatifs ont déjà quitté ces marchés et que les cours des actions ont dépassé leurs justes valeurs.

Notre instinct à contre-courant nous fait dire que l'avenir recèle beaucoup d'autres opportunités d'investissement, particulièrement dans le contexte de turbulences qui risque de persister encore un certain temps. Certains de nos gérants les plus expérimentés savent que chaque crise qui éclate au sein de la région précède une longue période de croissance. Les promesses de l'Asie ne se sont pas estompées. ■

## SHARING ECONOMY, C'EST QUOI ?



IRIS DESFORGES,  
CEO & fondatrice de Foringest SA,  
Directrice et fondatrice de Forimtech



SANDRO GAMBUTTA,  
responsable du département GFI,  
Landolt & Cie SA

DEPUIS 4 ANS, UBER A RÉUSSI À LEVER AU TOTAL 5 MILLIARDS D'USD DE FINANCEMENT : C'EST LA PLUS GROSSE INJECTION DE CAPITAL CROISSANCE JAMAIS RÉALISÉE POUR UNE ENTREPRISE NON COTÉE EN BOURSE.

### SHARING ECONOMY, RÉVOLUTION OU ÉVOLUTION ?

La racine grecque ancienne du mot économie est Oikos (maison) et Nomos (gérer, administrer) ou plus clairement l'art de bien administrer une maison, de gérer les biens d'une personne, d'un ménage, d'une entreprise et par extension d'une nation. L'économie est donc une science sociale qui étudie la production, la répartition, la distribution et la consommation des richesses d'une société. L'allocation de moyens rares consiste à les consommer au minimum en vue de réaliser un maximum de profits. Concernant l'origine du terme collaboratif, Ray Algar l'a introduit en 2007 dans la revue Leisure Report pour faire remarquer que les acheteurs, mieux informés par le web, avaient plus de pouvoir de négociation en organisant des commandes groupées afin d'y faire baisser le prix. La consommation collaborative a été permise essentiellement par l'avènement et la démocratisation des nouvelles technologies. Il y a deux formes de consommation collaboratives :

- Le regroupement pour acheter en commun afin d'obtenir un meilleur prix possible.
- L'organisation de prêt, de don, de troc ou d'échange de biens, de temps, de compétences.

Définition de la Sharing Economy : Activité humaine qui vise à produire de la valeur en commun, organisée d'une façon plus horizontale que verticale. Mutualisation des biens, des espaces et des outils dont le but est de les utiliser plutôt que de les posséder.

Le fait de mieux utiliser les ressources a un impact écologique évident sur la planète, et non des moindres. Selon une étude récente (août 2015) d'une ONG<sup>1</sup> basée à Genève : le 20 août 2015 est le jour où l'humanité a épuisé le budget écologique de la planète, en clair nous consommons les ressources naturelles plus rapidement que la Terre n'est capable de les renouveler. Consommer mieux, consommer moins et ensemble permet de contrer l'obsolescence naturelle des objets, d'utiliser les ressources de façon plus responsable et durable.

Suivant le succès planétaire des start-up comme Airbnb et Uber (valeur estimée à 24 et 50 milliards d'USD), ces nouvelles entreprises redéfinissent le modèle économique de l'échange. Ce type de modèle se base sur un concept simple d'une sous-utilisation de nos ressources, qui implique forcément une meilleure allocation, plus efficiente de nos ressources économiques. Le penseur américain Jeremy Rifkin explique dans son nouvel ouvrage<sup>2</sup> que pour la génération Y, la liberté « ce n'est plus d'avoir une voiture, c'est la possibilité d'améliorer sa vie en diversifiant ses expériences. Avoir accès à un réseau et non plus à un marché, en clair l'accès aux biens et services plutôt que la propriété ». Selon une autre étude réalisée en juillet 2015 par ING<sup>3</sup>, 32% des consommateurs européens envisagent de participer à l'économie de partage. D'une manière évidente ce sont les automobiles et les biens immobiliers qui sont en tête du changement de mentalité, mais pas seulement.



Dans les 12 prochains mois, 33% des personnes interrogées envisagent de louer leurs biens électroménagers. On peut constater sur le schéma ci-dessous que toutes les classes de la pyramide des âges sont concernées par ce nouveau phénomène :

Les Romands ont désormais leur plateforme d'échange collaboratif, TRYNGO<sup>4</sup> avec ce même concept de base : partager pour échanger, afin de modifier en profondeur nos habitudes de consommation. Le consommateur devient producteur en quelques clics de souris.

Le principe est simple et efficace : l'optimisation des ressources par leur mutualisation à travers un « cloud » de biens et de services. Les objets phares sont la perceuse, la scie circulaire, le karcher, et les services les plus échangés sont les cours de langues et de musique.

Gagner un peu d'argent tout en tissant des liens sociaux avec ses voisins proches, pourquoi pas ? Toujours selon l'étude faite par ING, les compléments de revenus sont en moyenne de 2 500 euros par an.

Depuis mai 2015, date à laquelle le site est devenu effectif, ce sont surtout les outils de bricolage et les services qui s'échangent entre particuliers pour de modiques sommes, le site prenant 12% de commissions au passage. Tryngo s'engage à reverser 5% de son chiffre d'affaires aux communautés dans le besoin. L'idée étant d'améliorer leur quotidien tout en promouvant l'économie collaborative à travers les ONG locales. ■

- 1) [www.GlobalFootprintNetwork.com](http://www.GlobalFootprintNetwork.com)
- 2) La société du coût marginal zéro : l'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme, J.Rifkin, édition Les liens qui libèrent. 2014
- 3) <http://www.ing.com/Newsroom/All-news/European-sharing-economy-to-grow-by-a-third-in-the-next-12-months.htm>
- 4) [www.tryngo.com](http://www.tryngo.com)

# AND SOMETIMES WE SLEEP...

**vanksen**  
Agence de communication digitale native

**CONTACT :** 022 306 49 90 | [contact@vanksen.ch](mailto:contact@vanksen.ch) | [vanksen.ch](http://vanksen.ch) | [facebook.com/vanksen](https://facebook.com/vanksen) | [twitter.com/vanksen](https://twitter.com/vanksen) | [pinterest.com/vanksen](https://pinterest.com/vanksen)

## PEUT-ON SE RÉJOUIR DU RÉSULTAT 2015 ?



ALAIN FREYMOND, Associé BBGI Group

Elena Bidnikova

À QUELQUES SEMAINES DE LA FIN DE L'ANNÉE, L'EXCEPTIONNELLE PERFORMANCE DES MARCHÉS OBLIGATAIRES SUISSES (+4,5 %) ET LE REBOND DES ACTIFS RISQUÉS EN OCTOBRE, NOTAMMENT CELUI DES ACTIONS INTERNATIONALES (+9,5 %), PERMETTENT D'ENVISAGER UN RÉSULTAT ANNUEL POSITIF POUR LE PLACEMENT DE LA FORTUNE DES INVESTISSEURS SUISSES.

Un tel résultat était pourtant rarement envisagé par les prévisionnistes au lendemain de la décision de la Banque nationale suisse (BNS) en janvier dernier d'abandonner le taux plancher. À cette date, le pessimisme était au contraire à son paroxysme. Les pertes de valeurs mesurées par notre Indice Private Banking BBGI risque « modéré » pour les stratégies de placement multi-actifs en francs suisses montraient déjà une performance moyenne inquiétante de -8 %. Malgré l'introduction de taux d'intérêt négatifs, le consensus s'accordait alors sur une poursuite probable de l'affaiblissement de l'euro en dessous de la parité. Il semblait aussi évident pour de nombreux analystes que l'économie suisse plierait naturellement sous le poids du franc fort. L'année 2015 s'annonçait donc déjà comme l'une des pires des dernières décennies. À la mi-janvier, les pertes étaient déjà proches de celles de 1994 (-6,5 %), de 2001 (-7,9 %) et de 2002 (-8,4 %), et il ne restait plus comme seul point de comparaison plus dramatique encore que le résultat de l'année 2008 (-22,4 %).

Mais près d'un an plus tard, force est de constater que les cassandres ont eu tort et que l'année se termine sous de meilleurs auspices qu'elle n'avait commencé. Certes, 2015 ne restera pas dans les annales comme une année exceptionnelle, mais avec des performances annuelles certainement proches de celles observées au 30 novembre pour les diverses stratégies correspondant aux niveaux de risques « faible, moyen et dynamique » (+2,4 %, +1,8 %, +1,2 %), l'année se terminera sans doute sur des résultats positifs. Entre 1993 et 2015, les performances annualisées de ces trois types de stratégies multi-actifs mesurées par nos indices étaient respectivement de +4,99 %, +5,4 % et +5,76 %. Relevons encore qu'à l'exception des quatre années mentionnées plus haut, toutes les autres périodes ont été positives.

## ALORS, PEUT-ON SE RÉJOUIR TOUT DE MÊME DE CES PETITS RÉSULTATS POSITIFS ?

Après avoir craint le pire en début d'année, il est probable que la plupart des investisseurs se sentiront sans doute soulagés de réaliser, contre toute attente, un résultat positif. D'autant qu'au cours de l'été, les risques s'étaient à nouveau accrus, avec coup sur coup, une nouvelle crise en Europe et des craintes de ralentissement mondial. Ces dernières précipitaient à nouveau les marchés financiers et la valeur des actifs à la baisse avant le rebond salvateur du mois d'octobre. Alors oui, certainement, ces résultats légèrement positifs devraient satisfaire la plupart des investisseurs.

## DES RÉSULTATS EN DEMI-TEINTE

Si les performances de nos indices de référence semblent, en première analyse, satisfaisants au regard des conditions de marché de l'année 2015, il n'est de loin pas certain que les investisseurs privés aient atteint de tels résultats. Une étude des performances réellement obtenues suggère effectivement une sous-performance manifeste de la très grande majorité des banques de gestion et des promoteurs de fonds diversifiés en 2015.

Notre analyse de l'univers des performances enregistrées par les principaux promoteurs de fonds de placement (environ 40 fonds) distribués en Suisse montre effectivement une image beaucoup moins positive. Il apparaît notamment que les investisseurs suisses ayant investi leurs avoirs dans des fonds de placement diversifiés de promoteurs et banques de gestion suisses poursuivant une politique de placement de type « risque faible » ont systématiquement sous-performé en 2015. Ainsi, avec des résultats compris entre -3,1 % et +1 % et une moyenne de -0,42 %, leurs performances sont sensiblement plus faibles que celle obtenue par notre mesure de référence : l'indice BBGI Private Banking « risque faible » en CHF (+2,4 %).

Cette observation est confirmée par l'analyse du second univers de placement, comparable à la stratégie de notre indice BBGI Private Banking « risque modéré » en CHF (+1,88 %). Celle-ci révèle que la moyenne des fonds de placement analysés enregistre un résultat très inférieur

et proche de zéro sur onze mois de +0,06 %. La dispersion des rendements est aussi assez large entre le meilleur fonds (+1,5 %) et le moins bon (-2 %), ce qui témoigne là aussi de la difficulté de mettre en œuvre des politiques de gestion performantes.

En 2015, aucune stratégie ne semble donc avoir été en mesure de battre nos indices de référence pour la gestion multi-actifs (BBGI Private Banking Index « risque faible » en CHF et BBGI Private Banking Index « risque modéré » en CHF). Par ailleurs, plus de la moitié des fonds analysés finira sans doute l'année en territoire négatif, par conséquent assez sensiblement en retrait des résultats théoriques présentés plus haut.

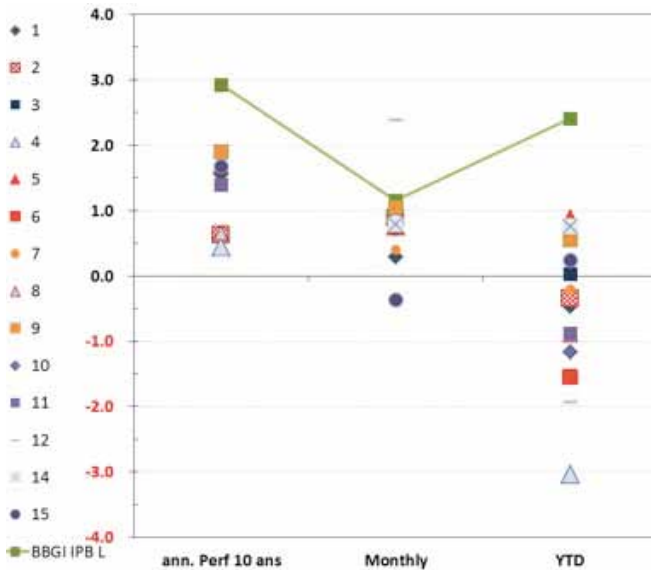
## SOUS-PERFORMANCE DE LA GESTION ACTIVE : LES OBLIGATIONS SUISSES POUSSENT À LA FAUTE

Comment expliquer ce dernier constat plutôt décevant ? Certainement en rappelant tout d'abord que le segment obligataire en francs suisses a encore été cette année un contributeur important à la performance globale des indices de référence multi-actifs. En enregistrant une avance de +4,56 % au 30 novembre 2015, les obligations suisses réalisent un rendement supérieur à la performance historique moyenne constatée entre 1993 et 2015 (+4,21 %). Cette période de référence offre la particularité de correspondre au cycle complet de baisse de taux longs qui s'est enclenché dans notre pays en 1992 suite à la votation sur l'EEE (Espace Économique Européen). Le résultat obtenu en 2015 par cette classe d'actifs est donc extraordinaire à plusieurs titres, puisqu'il arrive après vingt-trois années de baisse de taux quasi ininterrompues de 7 % à 0 % et qu'il est exclusivement le fait d'une anomalie à long terme représentée par les rendements négatifs issus de la politique monétaire de la BNS. Dans cet environnement tout à fait particulier, rares ont sans doute été les gestionnaires d'actifs à vouloir encore maintenir une exposition significative à un actif en fin de cycle et à la rentabilité nulle. Une allocation plus importante en liquidités et en titres à maturité réduite explique certainement en partie les écarts de rendement constatés et les dispersions de performances entre les divers fonds de l'univers analysé. ■



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

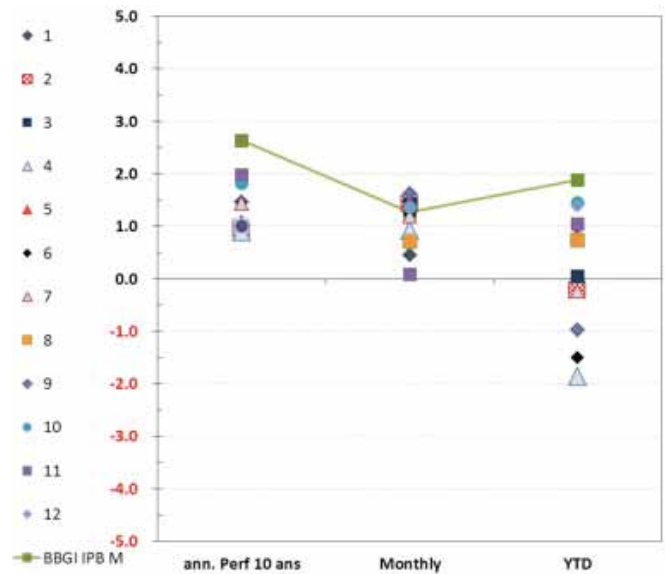
INDICE BBGI Private Banking «risque faible» (IPBL)



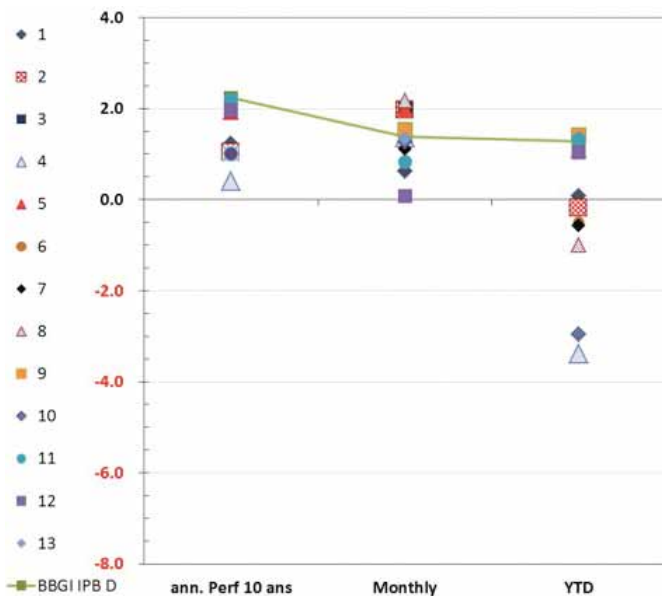
	IPBL	Moyenne des fonds	Écart en PdB
NOV.	1,15%	0,82%	32,926
YTD	2,40%	-0,46%	285,95
10 ANS	2,92%	1,21%	170,89

INDICE BBGI Private Banking «risque modéré» (IPBM)

	IPBM	Moyenne des fonds	Écart en PdB
NOV.	1,26%	1,10%	16,282
YTD	1,88%	0,06%	182,33
10 ANS	2,63%	1,42%	120,93



INDICE BBGI Private Banking «risque dynamique» (IPBD)



	IPBD	Moyenne des fonds	Écart en PdB
SEPT.	1,38%	1,37%	0,5815
YTD	1,28%	-0,15%	143,04
10 ANS	2,24%	1,46%	78,048

\*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).

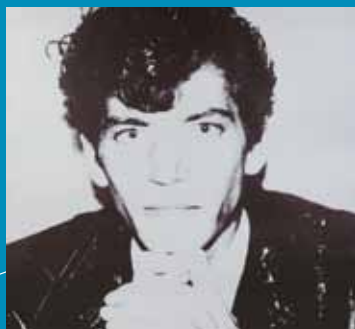
# BRAFA

## ART FAIR

23-31 JANUARY 2016

TOUR & TAXIS / BRAFA.BE

## BRUSSELS



ONE OF THE MOST INSPIRING FAIRS IN THE WORLD

DELEN

PRIVATE BANK

*LUXE:*

# *12 ACTEURS D'INFLUENCE*

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

*Luxe*, du latin «luxus» qui signifie «excès, faste», pourrait se traduire uniquement par un mode de vie consistant à pratiquer des dépenses somptuaires, dans le but de s'entourer d'un raffinement fastueux par pur goût de l'ostentation, en opposition aux facteurs ne relevant que de la stricte nécessité et que Voltaire dans son poème *Le Mondain*, résumait en une phrase :

«le superflu, chose très nécessaire». Cependant le luxe est un moteur essentiel, marqueur de notre civilisation, et qui s'exprime dans tous les domaines où le plaisir et la beauté importent. Aussi, laissons les acteurs de ce 12<sup>e</sup> «Influence Index», nous donner leur propre vision du luxe, et nous montrer comment celui-ci les inspire dans leur vie et dans leur activité.



## Beatrix Bourdon

### Directrice de la BRAFA (BRussels Art FAir)

Passionnée par l'art, Beatrix Bourdon a d'abord étudié l'histoire et la politique internationale à l'Université de Leuven en Belgique. Puis elle a débuté sa carrière dans l'une des grandes salles des ventes belges. Aujourd'hui, cela fait presque 25 ans qu'elle travaille pour l'organisation de la Foire des Antiquaires de Belgique, qui est devenue la BRAFA en 2008. « Selon moi, c'est arriver à amener une équipe à travailler dans la même direction, en sachant les convaincre et les motiver, afin qu'ils adhèrent avec vos idées et vos principes. Pour ce faire, il est important d'être attentif à son environnement tant professionnel que personnel, en n'oubliant jamais le respect et l'estime de l'autre et de soi, car avoir de l'influence ce n'est pas « jouer au dictateur », mais plutôt guider et aider les collaborateurs vers la voie qui me semble la plus performante pour la réussite du projet. Si j'ai une influence, je n'en ai pas



trouver les belles choses dont ils rêvent et dont ils espèrent s'entourer. 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. Mes valeurs sont le respect pour autrui et le travail. Celles de la BRAFA sont l'authenticité, la qualité, l'éclectisme et la convivialité. Il y a très certainement un lien qui s'est créé entre la BRAFA et moi au niveau des valeurs par la longévité de mon engagement. La BRAFA m'a très certainement

influencé et vice versa. J'ai essayé de la guider au mieux pour la hisser au niveau européen. Lorsque janvier approche, la BRAFA transforme Bruxelles pour une durée de 10 jours en capitale européenne des arts. L'acheteur belge a la réputation d'être cultivé et pointu dans ses choix qui restent cependant assez conservateurs en ce qu'il veut être assuré de la pérennité de son investissement. Cette apparente prudence ne l'empêche cependant pas d'être très ouvert, voire avant-gardiste. Il ne cède pas à des achats compulsifs mais est sensible à la qualité d'une œuvre.

POUR LA BELGE QUE JE SUIS,  
LE CONCEPT DE LUXE RIME AVEC  
LA SUISSE, ET PLUS CONCRÈTEMENT  
AVEC L'HORLOGERIE SUISSE.

réellement conscience ou je n'en fais pas grand cas. Nous sommes tour à tour régulièrement inspirés par notre environnement familial, notre éducation ou nos rencontres. J'essaie de créer un environnement de travail stimulant et surtout humain, afin de partager cette notion de plaisir avec mon équipe.

Pour la Belge que je suis, le concept de luxe rime avec la Suisse, et plus concrètement avec l'horlogerie suisse. Pour moi, le luxe, c'est avoir du temps et surtout de pouvoir le gérer. La montre suisse en est un parfait symbole. C'est également une liberté d'esprit, de mouvement et aussi financière, qui n'a rien à voir avec l'être ou le paraître. Le luxe n'est pas nécessaire, il se situe à un autre niveau. En cela, la BRAFA est une marque de grande qualité qui veut être soi-même. Elle a affirmé ces dernières années son identité propre pour devenir une marque de prestige. Elle permet justement par son éclectisme de satisfaire beaucoup d'amateurs d'art. Dans ce sens, oui, la BRAFA s'inscrit dans le « Luxe », car elle donne la possibilité aux amateurs de

La BRAFA est une success-story à la belge. Il faut naturellement innover pour avancer. On essaie chaque année de se remettre en question. Nous suivons le marché de l'art de très près mais essayons de nous développer comme nous pensons le mieux pour notre produit sans se comparer aux autres. Notre première préoccupation à la BRAFA demeure la qualité, la diversité des époques et des styles tant prisés par les collectionneurs d'aujourd'hui. Travaillant pour la BRAFA (Brussels Art Fair) depuis 1992, j'ai pu constater au cours des années, à quel point le métier a changé pour les marchands d'art. Contrairement à une idée fréquemment répandue, le monde des antiquités et de l'art s'accommode très bien aux nouvelles technologies d'information. Internet a engendré une révolution dans le monde des arts et des antiquités : les prix des ventes aux enchères sont consultables en ligne, des antiquaires ont ouvert des galeries virtuelles, des foires se sont dotées de leurs propres applications mobiles. La BRAFA surfe également sur cette vague digitale.

Nous voulons, en tant que foire, offrir un échantillon des domaines de l'art dans lesquels les marchands belges excellent. Les Art premiers, la bande dessinée et l'art contemporain en font bien sûr partie.» \

## Edouard Millet

### Directeur adjoint du Lausanne Palace & Spa

Edouard Millet est diplômé à l'École Hôtelière de Paris (EHP), mais a également suivi une formation à la Haute École Hôtelière de Lausanne. Il a commencé son parcours à Paris, au sein de plusieurs établissements de luxe. Aujourd'hui, cela fait 15 ans qu'il travaille dans l'hôtellerie de luxe en Suisse. C'est au Beau-Rivage Palace à Ouchy, que débute sa carrière suisse en tant que directeur de la restauration, puis il exerce ses talents au Palafitte à Neuchâtel, en passant par l'Hôtel d'Angleterre & Résidence. Il est aujourd'hui directeur adjoint du Lausanne Palace & Spa.



se remet perpétuellement en question : c'est d'ailleurs ce que je fais régulièrement, ainsi que tous mes collègues dans leurs corps de métier respectifs. Dans l'hôtellerie, on n'est jamais vraiment « arrivé », c'est-à-dire qu'on ne peut pas se reposer sur ses lauriers. Et si vous le faites, c'est là que vous risquez d'être dépassé.

La transmission de savoir et de savoir-faire est prépondérante au sein de notre établissement ; nous accueillons régulièrement des apprentis et des stagiaires. Mon but est de

« Pour moi, l'influence est une notion assez large. Il y a bien sûr cette idée de « bonne et de mauvaise influence », telle qu'on la percevait dans l'enfance. Mais si je ramène cela au management, je pense que le bon manager sait donner un cadre et des objectifs à ses collaborateurs, afin de définir l'environnement dans lequel ils vont évoluer, ainsi que leur « périmètre de liberté » ou marge de manœuvre. La définition préalable de ce cadre est importante, car c'est lorsque l'on doit en sortir, que l'on peut mesurer l'influence que l'on a. C'est-à-dire être capable d'expliquer sa vision de la direction, les objectifs généraux de l'hôtel, ou plus généralement, ceux de l'entreprise. Il me semble évident que, intrinsèquement à la position que j'occupe dans la hiérarchie, j'ai et j'exerce une certaine forme d'influence. Ce que j'espère toutefois, c'est qu'elle soit natu-

dénicher des personnes passionnées par leur métier pour continuer l'excellence que nous cultivons. En cela, mon rôle est également de mettre en avant mes collaborateurs et de les « accompagner » tout au long de leur parcours chez nous, en les formant pour qu'ils acquièrent les compétences pour pouvoir me remplacer lorsque je suis absent, voire même me remplacer un jour, qui sait. De cette manière, dans cette relation de confiance, je peux m'atteler à d'autres tâches plus externes comme le développement des relations clients ou encore de nouveautés innovantes. J'organise hebdomadairement des rencontres avec mes collaborateurs directs, pour pouvoir discuter avec eux de la meilleure façon d'atteindre les objectifs de notre entreprise.

Les valeurs du Lausanne Palace & Spa sont l'authenticité, la fidélité et l'excellence. Je me retrouve parfaitement dans ces idées, toutefois j'ajouterais cette notion de « plaisir » qui est importante pour moi, tant dans ma vie professionnelle que privée, car je crois qu'il est difficile d'atteindre l'excellence si vous n'éprouvez pas de plaisir à faire ce que vous faites. De même que le concept de famille est fondamental : en effet, un hôtel étant une société de service, nous sommes très nombreux et comme nous passons la majorité de notre temps ensemble, il est important d'être dans le partage, comme une deuxième famille. Valeur que nous partageons avec nos clients, car beaucoup sont des habitués qui connaissent bien les collaborateurs.

#### LE LUXE EST COMME UNE SOMME DE DÉTAILS

relle, et non pas juste induite par ma fonction managériale. Mon but est de la canaliser pour faire passer des messages en partageant mes idées avec mon équipe : je suis convaincu que c'est de cette façon qu'un établissement comme le nôtre peut ou doit fonctionner. L'idée est « d'arriver à ses fins » de manière naturelle, afin que les chefs d'équipe transmettent ce même message, de la façon la plus fluide possible. Je cherche à ce que nous travaillions dans un esprit d'équipe serein, et surtout dans le plaisir - valeur essentielle à mes yeux -, lorsque l'on veut donner un excellent service. Dans l'industrie du luxe et plus particulièrement dans le domaine de l'hébergement, on

Pour terminer, je définirais le luxe comme une somme de détails, qui incluent le bien-être, la perfection du service, l'environnement, le confort, la beauté, l'atmosphère dégagée et surtout l'espace. Pour reprendre les mots de Baudelaire, « tout n'est que luxe, calme et volupté ».



## A HOME AWAY FROM HOME



GRAND-CHÊNE 7-9 > CH-1002 LAUSANNE  
T. +41 21 331 31 31 > F. +41 21 323 25 71  
RESERVATION@LAUSANNE-PALACE.CH  
WWW.LAUSANNE-PALACE.COM



## *Kari Voutilainen*

### *Fondateur de Voutilainen*

Horloger finlandais, Kari Voutilainen est passionné par l'horlogerie depuis plus de 30 ans. Il a fait ses études horlogères dans l'une des meilleures écoles d'horlogerie au monde – le Tapiola – en Finlande. Arrivé en Suisse en 1989, il a également effectué le cours du WOSTEP sur les montres compliquées. Au début des années 1990, durant près de dix ans, il a travaillé sur les pièces uniques et les restaurations chez Parmigiani, il a ensuite enseigné au WOSTEP durant trois ans. C'est en 2002 qu'il décide de créer sa marque et de devenir indépendant.

«J'aime à croire que je peux être un bon exemple pour les futurs horlogers indépendants, car je pense que j'ai une certaine forme d'influence au sein de mon milieu professionnel, toutefois pour les profanes, je ne pense pas en avoir, car je suis un quasi inconnu ; et développer mon influence m'importe peu finalement.

Pour moi le luxe doit se caractériser par sa rareté et surtout par le fait de ne pas être à la portée de tout le monde d'un point de vue pécuniaire. C'est ainsi que je définirais



du temps. Mon équipe est motivée et mon entreprise fonctionne sur un mode familial : l'ambiance est détendue et cela se ressent dans le travail. Ces conditions sont primordiales car on ne peut pas perdurer dans l'industrie du luxe si on est constamment sous pression à cause de la production ou d'un cadre de travail trop strict. Il est important de valoriser chaque personne au sein de l'entre-

prise. L'innovation est une composante importante de mes valeurs, mais comme je ne souhaite pas m'agrandir, les progrès que j'entreprends prennent plus de temps. Transmettre son savoir est vraiment la clé du succès. Nous devons garder une ambiance ouverte, partager les techniques et savoir-faire avec tous les collaborateurs : cela motive chacun d'entre nous, car de cette manière tout le monde participe aux créations et est valorisé.

En ce qui concerne les développements de l'industrie horlogère, je crois que les créateurs qui vont se concentrer pour faire peu et bien auront très probablement du succès...».

### LE LUXE DOIT SE CARACTÉRISER PAR SA RARETÉ

mes montres : notre production est soignée, fait main, le nombre de montres fabriquées reste très limité et surtout nous n'augmentons pas le nombre de pièces malgré une demande croissante.

Ce que je défends en premier lieu, c'est la qualité du travail fourni. Mon exigence première est que le travail soit parfaitement exécuté, même si cela doit prendre

**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**  
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH  
1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf





*Brilliance Meets*

# BASELWORLD

BASELWORLD.COM

Le rendez-vous mondial incontournable de l'horlogerie et de la bijouterie où les acteurs-clés de la branche dévoilent leurs dernières créations et innovations.

Prenez part à cet événement majeur et laissez-vous immerger dans le monde de la passion, de la précision et de la perfection.

---

17 – 24 MARS 2016

## Thomas Hug

### Initiateur et directeur du Salon artgenève

En 2006, Thomas Hug ouvre une galerie d'art à Berlin. Quelques années plus tard, en 2011, de retour à Genève, il a l'opportunité de reprendre le salon d'art à Palexpo et devient directeur d'artgenève et artmonte-carlo. « L'influence est au sens général et au mien, celui d'exercer une action continue sur quelqu'un ou sur un domaine. Je pense que le projet d'artgenève remplit cette mission : depuis cinq ans, le salon influence le paysage artistique romand, en amenant des acteurs internationaux du monde de l'art et en présentant une globalité d'œuvres qui n'auraient, sans cette plateforme, vraisemblablement pas encore été visibles. Si nos activités continuent de fédérer la région et d'intégrer comme nous le faisons une quantité de projets d'ici et d'ailleurs du meilleur niveau, oui, je souhaite que cela se poursuive. Artgenève a su établir en 5 ans le label original de « salon d'art » en proposant une exposition du meilleur niveau, avec des exposants participant aux meilleures foires d'art comme ArtBasel, la Fiac ou encore la Tefaf de Maastricht, mais cela dans un cadre bien plus restreint, raffiné et à taille humaine, en donnant une belle visibilité à chaque œuvre. Nous allons exporter ce concept de salon en avril prochain, au Grimaldi Forum de Monaco. Artmonte-carlo va donc, nous l'espérons, influencer le paysage culturel de la Côte d'Azur.



de la qualité et du progrès constituent les valeurs de notre salon : la manifestation regroupe en effet des intervenants et des objets pluriels, mais du meilleur niveau au sein d'un même et unique espace, en cohabitation harmonieuse. Le salon a pu rapidement se faire une réputation sérieuse dans le cercle fermé des foires d'art de qualité, grâce à son concept innovant de salon à taille humaine, cela à l'inverse des trop grandes foires que nous connaissons, et par l'intégration d'un programme important d'expositions non commerciales invitées, qui enrichissent la présence des galeries. En termes de technologies, vous trouverez dans certains objets d'art présentés par les galeries participantes, des

éléments absolument innovants. J'aimerais finalement dire que nous accordons une place importante à l'innovation en termes d'infrastructures : nous nous munissons des dernières nouveautés concernant les parois, l'éclairage et même la

LE LUXE, C'EST QUAND  
UNE ACTION OU UNE PRODUCTION  
RASSEMBLE DANS UN ÉQUILIBRE  
L'ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL  
ET LA PENSÉE AVANT-GARDISTE.

Pour moi et au niveau de l'objet, le summum du luxe se trouve dans la production artistique, qui mêle le plus souvent à la facture d'une œuvre unique, donc à sa réalisation artisanale, une idée, un concept, n'étant quant à lui pas matériel. Je définirais donc ainsi le luxe : c'est quand une action ou une production rassemble dans un équilibre l'enseignement traditionnel et la pensée avant-gardiste. Et si nous considérons notre « salon d'art » comme étant une marque ainsi que je la décris plus haut, alors oui, il offre aux visiteurs et collectionneurs des objets de la plus grande qualité artistique, historiques et contemporains. À titre personnel, j'ai toujours été admiratif des personnes polyvalentes, réussissant à comprendre la globalité d'un système tout en étant spécialiste. Je crois que connaître l'entière d'un système, dévoile des valeurs comme le respect, la diplomatie, l'organisation, la curiosité, la rigueur etc. Ces dernières ajoutées à la recherche continue

restauration du salon ! En ce qui concerne notre gestion du programme VIP du salon (visites privatives hors murs pour les meilleurs clients des galeries participantes), nous développons une plateforme web adaptée à ce riche programme. Nous proposons finalement à nos exposants des vues 3D des stands d'exposition....

Artgenève et Palexpo ont mis en place un système de fonctionnement efficace qui a permis le développement rapide de nos projets. Le salon grandit à tous les niveaux et nous avons comme devoir d'intégrer de nouvelles personnes polyvalentes et en même temps spécialisées, cas de figure assez rare. Nous consacrons donc beaucoup de temps à découvrir et à instruire ces futurs collaborateurs.» \

# Thierry Stern

## CEO de Patek Philippe

Thierry Stern a toujours voulu travailler au sein de l'entreprise familiale. Il a donc choisi de se former dans le domaine horloger dans une école horlogère, puis est allé « sur le terrain » pour comprendre ce qu'un détaillant attendait d'une marque comme Patek Philippe. Par la suite, il a appris le métier de la distribution aux États-Unis au sein de la filiale new-yorkaise Henri Stern Watch Agency durant deux ans, et de retour à Genève, il s'est familiarisé avec les métiers de la production, du commercial et a pris la responsabilité de la Création. Il a repris la présidence au sein de Patek Philippe depuis 2009. « À la tête d'une entreprise en mains familiales, l'influence est pour moi la responsabilité que j'ai envers ma famille, l'entreprise, sa destinée et celles des employés et 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. La réputation de notre marque, la confiance du marché et des clients découlent de la qualité de notre travail : ce que 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. Le luxe s'applique à de nombreux domaines et peut être perçu de manière très différente ; il n'est pas toujours synonyme de qualité et de rareté. Pour notre part, nous sommes dans un domaine du luxe – la haute horlogerie – qui fait appel à des savoir-faire uniques, avec une production limitée liée aux exigences de qualité, mais avec une collection permanente riche et variée avec plus de 200 modèles : nous n'avons pas un seul modèle, mais plusieurs types de collections tels que dans la montre classique, le modèle Calatrava ou dans la montre sport élégant la Nautilus ou encore les Aquanaut et les complications qui représentent près de la moitié des modèles en collection courante. L'exclusivité et la rareté sont des valeurs intrinsèques au produit dans le haut de gamme du luxe et ces mêmes valeurs sont à l'origine de la définition du luxe, toutefois dans une majorité de domaines, il s'agit plutôt d'une image, d'une composante marketing. Le fait d'être une entreprise familiale indépendante financièrement est une condition sine qua non de la qualité de nos montres : nous investissons à long terme, nous privilégions la qualité versus la quantité et une obligation de progression constante. C'est cette indépendance et constance de notre philosophie et stratégie à long terme qui



est à la base de la confiance que nous accordent les clients et le marché. Mon arrière-grand-père Charles Stern et son frère Jean ont pris les commandes de Patek Philippe en 1932. Mon grand-père Henri Stern (fils de Charles) et mon père Philippe m'ont transmis leur passion et leurs valeurs, dont l'indépendance qui nous permet de continuer à respecter la vision des fondateurs, en continuant à créer et produire les meilleures montres du monde. Les valeurs de notre entreprise et de notre marque sont celles de ma famille. L'innovation est essentielle pour nous : Patek Philippe cultive une tradition d'innovation depuis 1839, ainsi je me dois d'être créatif, d'intégrer les nouvelles technologies dans notre maison tout en y maintenant notre savoir-faire ancestral. Nous innovons tout en conservant le style de la marque, son ADN. La transmission des savoir-faire dans une manufacture horlogère est essentielle et fait partie de nos responsabilités et notre travail au quotidien. L'apport des outils de communication actuels, à savoir la rapidité de transmission des connaissances et des informations nous permet de conserver, transmettre et aussi partager avec le plus grand nombre et ainsi d'assurer l'intérêt et la passion pour nos garde-temps auprès de nouvelles générations. Je ne peux m'exprimer que pour mon domaine, à savoir celui de la belle horlogerie suisse et plus particulièrement la haute horlogerie genevoise que notre entreprise représente depuis plus de 175 ans. Notre indépendance financière et technique nous a permis de respecter la vision des fondateurs, à savoir de

### NOUS INNOVONS TOUT EN CONSERVANT LE STYLE DE LA MARQUE, SON ADN.

créer les meilleures montres en termes d'esthétique, de qualité et de fiabilité sur le long terme, sans aucun compromis, cela peut se résumer en disant « nous faisons ce que nous disons », ce qui est à la base de la confiance que nous accordent nos clients. Cette philosophie sans compromis du travail de qualité et de l'esprit d'innovation à la base du succès de l'industrie du luxe en Suisse est selon moi, celle qui doit nous guider afin de continuer à développer notre industrie en proposant une plus-value intrinsèque à la qualité du produit et de nos savoir-faire helvétiques. » \





# Couronne Symbole royal ou remontoir de montre ?

Découvrez l'univers de l'horlogerie d'exception,  
sur [www.hautehorlogerie.org](http://www.hautehorlogerie.org)



**Couronne** | La couronne de remontoir est un bouton de formes variées, moletée ou cannelée que l'on saisit entre le pouce et l'index pour remonter la montre. Certaines couronnes incluent un poussoir mobile pour déclencher le mécanisme du chronographe, ou le couvercle d'une boîte savonnette.

**HH**  
FONDATION DE LA  
HAUTE HORLOGERIE

PARTENAIRES DE LA FONDATION | A. LANGE & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | BOVET 1822 | CARTIER | CHANEL | CHOPARD | CHRISTOPHE CLARET  
DE BETHUNE | GIRARD-PERREGAUX | GREUBEL FORSEY | HERMÈS | IWC | JAEGER-LECOULTRE | LOUIS VUITTON | MB&F | MONTBLANC | OFFICINE PANERAI  
PARMIGIANI FLEURIER | PIAGET | RALPH LAUREN | RICHARD MILLE | ROGER DUBUIS | TAG HEUER | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS



## François Courvoisier

*Doyen de l'Institut du marketing horloger,  
Professeur à la HEG Arc*

Licencié et Docteur ès sciences économiques, François Courvoisier est professeur à la Haute école de gestion Arc depuis maintenant 15 ans et également Doyen de l'Institut du marketing horloger depuis 6 ans. Il a précédemment travaillé comme responsable marketing dans le commerce de détail, dans les PME industrielles et dans le secteur alimentaire.

« L'influence représente pour moi le fait de pouvoir agir sur les personnes et les choses, d'une manière constructive et positive. Par exemple, en tant que professeur, je pense influencer l'esprit de mes étudiants en leur apportant des connaissances nouvelles en marketing, en développant leur savoir en économie et en leur « apprenant à apprendre », individuellement ou en groupe. Je ne cherche pas à avoir plus d'influence en termes de quantité, mais plutôt de qualité de savoir, savoir-faire et savoir-être. Par les cours, événements et publications que nous réalisons pour notre Institut du marketing horloger, je vise à ce que notre Haute école de gestion Arc soit reconnue comme un centre de compétences dans le monde horloger et puisse influencer les étudiants et les marques par les prestations que nous leur fournissons.

Pour moi, le luxe signifie essentiellement de l'exclusivité et de la rareté que ce soit pour un bien ou un service. C'est également valable pour le temps qu'on s'accorde ! Je n'associe pas forcément le luxe à un prix élevé, car on peut s'offrir « des petits luxes », comme un bon moment en famille ou un objet chiné au marché aux puces qu'on ne trouve plus ailleurs.

La marque que je représente - soit l'Institut du marketing horloger - correspond à ma définition de l'exclusivité et de la rareté, car jusqu'à preuve du contraire, c'est le premier et le seul Institut de ce genre au monde : il est absolument exclusif dans le monde horloger ! Mes valeurs correspondent en tous points à l'Institut que je défends : rigueur scientifique, sérieux et qualité du travail au service



de nos clients et partenaires, que ce soient des étudiants, des marques ou des co-traitants. L'Institut du marketing horloger doit constamment innover dans ses prestations : l'enseignement couvre les thèmes les plus actuels de l'horlogerie (je pense actuellement aux montres connectées et à l'internet des objets) ; les manifestations que nous proposons, par exemple *les Journées internationales du marketing horloger* doivent aborder des sujets novateurs : en 2014, « Le Design horloger : Crée-moi une icône » ; en 2015, « Les Vies multiples d'une montre (pre-owned watches) ». Nous innovons aussi grâce à des

sujets originaux de travaux de diplôme réalisés par nos étudiants pour les entreprises mandantes. La transmission du savoir est essentielle à l'accomplissement de notre mis-

**JE N'ASSOCIE PAS FORCÉMENT  
LE LUXE À UN PRIX ÉLEVÉ,  
CAR ON PEUT S'OFFRIR  
« DES PETITS LUXES (...) »**

sion académique et pédagogique : nous aimons mélanger étudiants et praticiens de l'horlogerie dans nos cours et nos colloques, afin que le savoir-faire et le faire-savoir puissent être communiqués aux générations suivantes.

Je connais plus particulièrement le secteur du luxe horloger et je pense qu'il va continuer à être très créatif en termes d'innovations produits, grâce à de nouveaux matériaux ou des combinaisons nouvelles de matériaux existants, des complications encore plus nombreuses et originales et peut-être même en intégrant de la connectivité avec l'environnement, à des produits traditionnellement mécaniques ; d'autre part, j'observe de plus en plus de séries limitées et de produits personnalisés qui mettent en valeur l'art horloger. » \

## Vivien Yakopin

### *Business Development Director de Les facettes*

Les bijoux sont la passion de Vivien Yakopin depuis toute petite. Elle s'est d'abord formée au métier en décrochant plusieurs certificats du GIA (*Gemological Institute of America* – Institut américain de gemmologie), puis a acquis de l'expérience grâce aux différents postes qu'elle a occupés, notamment chez Sotheby's en tant qu'experte et commissaire-priseuse, puis auprès de Van Cleef & Arpels comme directrice pour la Suisse, avant de rejoindre Circa à Genève et ensuite Asprey à Londres, en tant que directrice pour l'Europe. Elle est actuellement candidate aux élections pour la présidence de l'Association Internationale d'Anciens Roséens (AIAR, l'association des anciens élèves de Le Rosey). « *Avoir de l'influence*, c'est en fait réussir à faire que des idées ou des tendances se transforment. Admettons qu'un client veuille quelque chose de bien précis, si vous parvenez à modifier son désir, grâce à une bonne compréhension de ses besoins, vous aurez de l'influence. Découvrir un nouveau produit et créer une tendance est également une forme d'influence. La notion de confiance est primordiale, car si le client croit en mon travail ou aux conseils que je lui prodigue, alors j'aurai de l'influence. Et mon souhait est de pouvoir guider chaque client de façon optimale, en fonction de ses besoins, en mettant mon attention et mon expérience au service de son rêve. Il arrive toutefois que certains clients restent fixés sur une ou plusieurs idées, et dans ce cas, mon rôle est de les orienter vers le meilleur choix possible, afin d'éviter qu'ils reviennent au magasin par la suite en me disant « j'aurais dû vous écouter ». Mais en général, les clients sont très satisfaits et j'ai eu beaucoup de retours positifs, ce qui les fidélise, car mon opinion ne porte pas seulement sur la dimension esthétique ou de mode d'un bijou ; mon expertise porte surtout sur la valeur de l'objet et sur sa pertinence pour une occasion donnée. Il est important de comprendre l'état d'esprit du client : si celui-ci considère le bijou comme un investissement, il faudra alors l'orienter vers une pièce particulière, tandis que s'il veut faire plaisir, ce sera un autre type de bijou. Réussir à déchiffrer ensemble les désirs et les attentes, là est la clé. Le luxe, c'est quelque chose qui n'est pas « utile » à proprement parler, mais qui vous fait plaisir ; ce sont souvent de belles choses : il existe une différence entre un sac en plastique acheté au supermarché et un sac en cuir fabriqué à la main, auquel on aura apporté un soin différent. Avec un sac de qualité, vous allez jusqu'à vous sentir plus



belle. Il en est de même avec les bijoux. *Les Facettes*, ce n'est pas n'importe quel magasin ! Tout a été étudié pour que l'on se sente détendu et bien accueilli ; ce qui est aussi un luxe désormais ! Ce qui l'est également de posséder des objets d'une série limitée ou uniques et personnalisés. Certaines pièces uniques sont faites à la main et sur mesure. Elles sont créées avec le client, étape par étape, de la conception à la réalisation. « Le luxe, c'est en fin de compte le contraire de la vulgarité »

pour citer Coco Chanel. *Les Facettes* présente neuf designers extraordinaires qui proposent, en exclusivité à Genève, des pièces uniques de leurs collections. Le concept « bespoke » est aujourd'hui l'une des plus grandes tendances du secteur du luxe. Les joailliers indépendants parviennent à répondre à cette demande du marché, contrairement aux grandes maisons. Toute l'équipe est hautement qualifiée en gemmologie et c'est un luxe dont toutes les boutiques ne peuvent se prévaloir. Je me retrouve manifestement dans les valeurs de *Les Facettes* et je les représente. Nous proposons des bijoux uniques de créateurs indépendants dotés du style et du savoir-faire de l'ancien bijoutier de famille. Nous ne précipitons jamais un achat pour le simple fait de vendre. Ce qui nous anime, c'est la satisfaction du client. La formation est essentielle pour nous. Nous organisons régulièrement dans notre boutique des formations gemmologiques sur les diamants et les pierres précieuses de couleur, sur différents designers et joailliers historiques et sur les bijoux anciens. Nous espérons prochainement les proposer également aux clients susceptibles d'être intéressés. Mes collaboratrices Li Xin et Polina Afanasyeva m'apportent respectivement leur concours pour la clientèle chinoise et russe. Julien Zeggane, le directeur de la boutique, est un gemmologue reconnu par le HRD (*The Hoge Raad voor Diamant* – Haut Conseil du Diamant, à Anvers) et un génie du web. Nous sommes forts d'une équipe très soudée au sein de laquelle chacun apprend des autres collaborateurs et bénéficie de leur soutien dans tous les domaines. Nous sommes face à une conjoncture plus difficile, mais le luxe reste une industrie d'excellence, et ce tant pour l'horlogerie que pour la joaillerie. La Suisse compte des artisans exceptionnels qui fabriquent des pièces pour les grandes marques de joaillerie. Le secteur s'oriente de plus en plus vers l'exportation de produits à forte valeur ajoutée et de niche. » \

# B

THÉÂTRE DE  
BEAUSOBRE

SÉLECTION  
THÉÂTRE



**LE PÈRE NOËL EST UNE ORDURE** 11.02.16

LA TROUPE À PALMADE



**GEORGES DANDIN  
et LA JALOUSIE DU BARBOUILLÉ** 19.02.16

LA COMÉDIE FRANÇAISE



**L'IMPRESARIO DE SMYRNE** 8.03.16

CATHERINE JACOB, CATHERINE RICH ET NICOLAS VAUDE



**JACQUES GAMBLIN** 15 et 16.02.16

1 HEURE 23' 14" ET 7 CENTIÈMES



**CHÈRE ELENA** 23.03.16

MYRIAM BOYER



**SANS RANCUNE** 13 et 14.04.16

DANIEL RUSSO



**12 HOMMES EN COLÈRE** 26.04.16

LE MAGNIFIQUE THÉÂTRE



**UNE VIE SUR MESURE** 8.01.16

CÉDRIC CHAPUIS



**LE PORTEUR D'HISTOIRE** 19.01.16

ALEXIS MICHALIK



**DES GENS BIEN** 2 et 3.02.16

MIU-MIOU



**LE SYSTÈME** 9 et 10.02.16

LORÀNT DEUTSCH, DOMINIQUE PINON ET ERIC METAYER

TOUTE LA SAISON 2015/16 SUR [WWW.BEAUSOBRE.CH](http://WWW.BEAUSOBRE.CH)



## *Benoît Violier*

### *Propriétaire du Restaurant de l'Hôtel de Ville*

Ce quadragénaire originaire de Charente-Maritime, amoureux fou du produit et respectueux du beau geste, a naturellement fait son apprentissage auprès de passionnés qui lui ont transmis l'art du métier ; il a ainsi été tour à tour sous les ordres de Joël Robuchon, Benoît Guichard, Bruno Gricourt, Pierre Hermé, entre autres, et dans des maisons comme Lenôtre, le Ritz ou La Tour d'Argent. C'est en 1996 qu'il pose ses valises à Crissier, où il officie tout d'abord sous les ordres de Frédy Girardet puis de Philippe Rochat avant de reprendre les rênes de l'établissement en compagnie de son épouse Brigitte en 2012.

Sacré « Cuisinier de l'année » par le guide Gault & Millau en 2013 avec une note de 19/20, il obtient dans la foulée son 3<sup>e</sup> macaron au Guide Michelin. Il a depuis été récompensé à de nombreuses reprises et fait partie des plus grands chefs de sa génération. « Avoir de l'influence ou pas ce n'est pas à moi d'en décider ni d'en juger.

Ma définition du luxe est celle que j'offre au Restaurant de l'Hôtel de Ville : des menus sur mesure, des produits de saison et d'exception, souvent rares, sublimés par le travail de ma brigade de cuisine, l'attention de ma brigade de service et les accords mets et vins proposés par notre équipe de sommellerie. Une expérience personnalisée, en fonction des envies et préférences de nos clients.

L'honnêteté et la convivialité sont pour moi deux principes fondamentaux auxquels j'accorde beaucoup d'importance. Je suis également un grand perfectionniste, très exigeant avec moi-même dans tout ce que j'entreprends. Ces valeurs sont bien sûr présentes dans mon établissement ; ma cuisine est centrée sur le produit, dépouillée de tout détail superflu. C'est une cuisine franche. Mon



épouse et moi-même aimons accueillir nos convives dans un décor décomplexé, dans lequel tout un chacun se sent à l'aise. Et bien entendu, l'exigence de l'excellence est présente à chaque moment, que ce soit en salle ou en cuisine.

La cuisine est une perpétuelle remise en question. Outre la nécessité de se renouveler régulièrement afin de maintenir une certaine attractivité, on observe de manière générale au cours des dernières décennies une constante évolution de nos habitudes de consommation alimentaire : augmentation de personnes suivant un régime végétarien/végétalien, apparition des intolérances au gluten/lactose etc.

Nous, les cuisiniers, devons donc répondre à cette demande et proposer des menus/plats adaptés aux exigences de cette clientèle relativement nouvelle et pourtant de plus en plus nombreuse.

J'accorde donc une immense importance à l'innovation. Mes chefs se consacrent d'ailleurs trois jours par semaine, à la recherche de nouveaux plats, de nouvelles associations.

### LA TRANSMISSION A TOUJOURS ÉTÉ ESSENTIELLE POUR MOI

La transmission a toujours été essentielle pour moi. J'ai eu la chance d'apprendre des meilleurs ; il me semble donc maintenant que c'est mon devoir de transmettre mon savoir-faire et mon expérience aux jeunes professionnels, mais aussi au grand public, à travers l'Académie de Cuisine Benoît Violier ou mes différents livres. » \



# Claude Emmenegger

## Directeur créatif chez Audemars Piguet

En 1980, Claude Emmenegger entame ses études à l'École d'Arts Appliqués en bijouterie, à la Chaux-de-Fonds. En 1986, ayant achevé ses études, Claude se détourne de la bijouterie et se dirige vers l'horlogerie. Après un démarrage chez Longines, puis un passage chez Gucci, Claude débute chez Audemars Piguet en 1999. Parmi ses réalisations phares, les modèles Tradition d'Excellence 2, 3 et 4. En 2003, Claude décide de s'établir à son compte et travaille alors durant 12 ans comme consultant en design pour plus de 40 marques différentes. Aujourd'hui, il est de retour chez Audemars Piguet comme Directeur créatif. «Être un influenceur, c'est tout d'abord être à l'écoute des autres. On apprend toujours des personnes qui nous entourent, des parties prenantes à l'entreprise, ainsi que de son équipe. Je pense être ouvert à ce que les autres peuvent m'apporter, et inversement j'essaie toujours d'inspirer ceux que je touche au travers de mes créations. Et j'aimerais encore plus pouvoir atteindre les gens à la manière des artistes conventionnels (sculpteurs, peintres, etc.) avec mon travail. Quand je dessine un modèle, j'espère qu'il va inspirer le public. Par exemple, j'imagine toujours la femme qui va porter telle montre, comment elle va la porter, je tente de garder un certain esprit d'émerveillement pour parvenir à transmettre cette émotion que l'on peut retrouver dans un design horloger. Au fond, on influence des gens qui nous influencent. On transmet un message qui nous tient à cœur.

Pour moi le luxe c'est toute une chaîne de compétences et d'exigences qui part d'un produit de base de haute qualité (comme dans l'art de la cuisine par exemple, on aime travailler avec de bons produits, et c'est ce qui fait d'un plat le témoin d'une grande cuisine). Le luxe, c'est donc la culture de la créativité, de l'attention au détail, à tous les niveaux (du sourire du réceptionniste, au papier à lettre en passant par l'accueil, etc.). Les grands hôtels, les grandes Maisons horlogères ont en commun ce respect du savoir-faire, jusque dans le moindre détail.

Par les compétences de ses employés, le savoir-faire transmis de génération en génération, par le fait d'avoir gardé des traditions horlogères, mais également de parvenir à les intégrer à des avancées technologiques, Audemars Piguet s'inscrit totalement dans ma définition du luxe. De ce fait, au travers des maté-



riaux que nous utilisons, nous cherchons constamment à dépasser nos limites afin d'aller au-delà de nos exigences en matière d'innovation et de design. Cet état d'esprit, c'est pour moi un gage d'excellence et de qualité propre à la marque.

Le souci du détail, la liberté, l'amour du travail bien fait : de toute évidence mes valeurs rejoignent celles d'Audemars Piguet, puisque l'esprit de famille, le travail acharné sont autant de préceptes qui constituent le cœur battant de la Manufacture, et je suis en complet accord avec ces valeurs, car je ressens une grande liberté dans ce que je fais au quotidien -et si cela paraît

vite normal- ce n'est pourtant pas un acquis. En effet, chez Audemars Piguet, cette liberté on la gagne avant toute chose grâce à l'indépendance de la marque, et du fait qu'elle appartient toujours aux familles qui l'ont fondée.

L'innovation occupe une place très importante au sein de notre Manufacture, car nous sommes constamment à la recherche de nouveautés, tant au niveau du design que de la technique. Nous avons notamment une cellule spécialisée dans les nouvelles technologies, et plus particulièrement dans la recherche de matériaux innovants. Dès lors il nous est essentiel de participer à la transmission de ce savoir-faire à la génération suivante. D'ailleurs nous accueillons régulièrement de jeunes étudiants venus compléter leur cursus de design en tant que stagiaires au sein de nos bureaux.

La Suisse est le creuset du développement de la technique et de l'horlogerie. C'est très visible notamment au vu du nombre de brevets qui sont déposés chaque année. Les Hautes Écoles et les compétences qui y sont mises en avant, font de la Suisse une *Silicone Valley* en matière d'innovation horlogère. La Suisse est, selon moi, condamnée à produire des objets à forte valeur ajoutée puisqu'elle préserve ses connaissances et son artisanat depuis toujours. Nous représentons un genre « d'artisanat technologique ». À titre d'exemple, les Grandes Complications d'Audemars Piguet sont demandées dans des boîtes de Royal Oak Offshores en céramique, preuve qu'on est aujourd'hui à la recherche du savoir-faire mais dans des pièces technologiques et sportives. \

## Philippe C. Camperio

Fondateur et associé-gérant de Quest Partners

Philippe C. Camperio est « tombé » dans le *private equity* à 22 ans lors d'un stage d'été à Londres, et depuis n'en est jamais sorti. Après six ans à Londres à travailler dans les fusions/acquisitions, il a fondé Quest Partners à Genève en 2000, avec son associé. Six ans plus tard, ils ont fait le pas de devenir investisseurs dans certaines opérations notamment dans le monde du luxe, tout en maintenant leurs activités de conseil. Ses associés et lui-même ont investi dans 7 entreprises en Suisse et il a personnellement des intérêts en France et en Italie. Il gère aujourd'hui essentiellement ses participations avec des associés distincts dans chaque opération, tout en gardant un rôle de conseil au sein de Quest Partners sur des opérations en Suisse, en Europe et en Amérique du Nord à travers leur bureau de Toronto. « J'avoue considérer ce mot avec une certaine perplexité : l'influence peut être autant négative que positive, surtout dans le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui. Hélas, l'exemple d'influence dramatique exercé dernièrement par un état de non-droit auto-proclamé, extrémiste et destructeur sur une jeunesse en manque d'éducation et désillusionnée sur son futur, dans une société qui semble ne présenter à cette minorité/génération aucune chance, est un exemple flagrant que ce terme doit être considéré avec beaucoup de précaution. Pour ceux qui souhaitent avoir de l'influence, il leur faudra sagesse et humilité pour surtout partager ces deux vertus. L'influence n'est bonne à accepter que si elle contribue à un monde meilleur.

En ce qui me concerne, je préfère parler de « leadership ». Dans le monde des arts, de la politique, de l'amélioration sociale, du renforcement des conditions de vie et de santé ou des différentes industries qui nous occupent, certains d'entre nous ont ce « je ne sais quoi » qui fait avancer les gens et les choses, menant à un progrès social, culturel, matériel ou philosophique : c'est cela « avoir de l'influence ». Pour ma part, j'écoute et observe beaucoup, partage mes expériences et communique. J'essaie de savoir trancher au bon moment et pour le meilleur de tous. C'est une tâche difficile et parfois ingrate, mais stimulante. J'essaie surtout de motiver et d'encourager mes équipes tout en étant transparent sur les enjeux. Tous les jours, je cherche le respect et la sincérité des personnes avec lesquelles je travaille. Je suis convaincu que le mot « luxe » ne veut plus rien dire, en revanche, mon interprétation de ce mot – si souvent galvaudé



récemment – est « un plaisir immédiat découlant d'un sentiment qui fait que l'on se sent spécial, unique au monde et privilégié ». Ce sentiment peut provenir d'un produit, d'un service ou tout simplement de l'observation d'un coucher de soleil, d'un moment d'intimité avec ceux que l'on aime. Ce moment est inutile à la survie ou à son amélioration sociale, culturelle ou intellectuelle, mais il fait du bien à un moment précis. Il faut faire

attention à ne jamais devenir son esclave ! Nous sommes en phase d'acquisition de Borsalino, le chapelier le plus connu au monde. Avant d'être un avantage, c'est une charge de responsabilité que nous assumons avec rigueur, enthousiasme et conviction. Cette marque, fondée en 1857, est un fleuron de l'industrie artisanale italienne. Nous portons l'engagement de maintenir les valeurs que cette marque a communiquées sur les 160 dernières années. Nous ne parlons pas de luxe, mais préférons parler d'élégance, de savoir-faire et de qualité. À travers nos produits, nous recherchons la confiance de nos clients. Borsalino n'est pas une marque de luxe, c'est une marque qui fournit un produit irréprochable dans sa qualité et son image. À chacun d'en tirer les conclusions sur son positionnement. Après 22 ans dans le monde fascinant, mais souvent brutal, du « private equity », je retiens les valeurs qui me conviennent, celles du travail, de l'éthique, du plaisir de la collaboration en équipe, du partage de connaissances et de la détermination à faire de belles choses. L'avenir nous dira si mes valeurs peuvent contribuer à la préservation de cette fabuleuse aventure qu'est Borsalino. Si cette dame me rendra ce que je souhaite lui donner...

La Suisse présente de multiples avantages, le premier étant la recherche systématique de l'excellence. À travers nos universités, nos industries, notre cosmopolitisme et nos valeurs. Je remarque que notre savoir-faire continue à contribuer à l'innovation de multiples industries, que celles-ci soient entre autres pharmaceutiques, technologiques ou alimentaires. Les récentes turbulences du monde bancaire ont envoyé un signal fort aux acteurs du marché : rien ne sera plus comme avant. Il faut donc innover (une fois de plus !). Des métiers vont disparaître, il faudra en créer de nouveaux pour préserver cette compétitivité qui nous caractérise depuis de si nombreuses années. C'est un magnifique challenge et je me réjouis de l'observer. » \

## Daniel Riedo

### CEO de Jaeger-LeCoultre

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en thermodynamique et d'un master en Corporate Finance, Daniel Riedo a rejoint le groupe Rolex en 2000, où il a occupé le poste de Directeur Industriel et Développement, tout en dirigeant la marque Tudor. Il a ensuite été consultant pour le groupe Richemont, puis est devenu Directeur Industriel de la Manufacture Jaeger-LeCoultre en 2011, pour finir par être CEO de la Grande Maison depuis 2013.

« Même si l'influence semble être un concept intangible, je dirai qu'elle se mesure par rapport à ce que nous créons. L'influence c'est la diffusion et l'adoption de la créativité. Je suis aujourd'hui à la tête d'une Manufacture âgée de 182 ans, qui a participé à la fondation de l'horlogerie moderne et qui n'a eu depuis de cesse de réinventer la mesure du temps. Lorsque l'on est face aux icônes de Jaeger-LeCoultre telles que l'horloge Atmos ou la Reverso qui ont marqué le luxe, cela rend humble.

Toutefois, nous ne cessons d'inventer, d'imaginer chaque jour et la recherche d'influence n'est pas notre objectif, car elle suppose de se comparer. Notre but est d'enrichir notre offre pour que nos pièces répondent aux aspirations de notre clientèle. L'influence n'est que le fruit de cette recherche. Le luxe c'est le temps et l'espace. C'est donc avant tout une expérience et non une finalité matérielle. Voilà pourquoi nous aspirons à proposer à notre clientèle un continuum dans la fascination et l'émotion avant, durant et après l'achat.

Notre maison se définit via quatre valeurs : la passion ; celle qui nous anime, ce feu sacré qui nourrit notre enthousiasme et notre engagement à créer. L'ouverture ; c'est-à-dire l'élan qui nous pousse à partager et à découvrir, puis l'exigence, qui gouverne notre travail et enfin la sensibilité, qui nous permet de créer en empathie avec le monde qui nous entoure.



L'innovation est au centre de ce que nous faisons. C'est cette envie de recherche et d'application qui nous anime. Il y a plus de 125 personnes dédiées à la recherche et au développement au sein de notre manufacture. Nous pensons, dessinons, réalisons l'intégralité de nos pièces sous un même toit.

La transmission du savoir-faire est également un élément central : nos horlogers, designers, chercheurs débutants se nourrissent du travail de nos maîtres en la matière. Notre Maison possède une large gamme qui va de l'offre simple jusqu'à la plus grande complexité horlogère et artistique que nous appelons Hybris. Cela permet à notre personnel de suivre une progression en suivant notre gamme. D'apprendre sur des pièces moins

complexes pour un jour appliquer leur expérience à des pièces exceptionnelles. Ces pièces exceptionnelles sont notre haute couture. Elles nous permettent d'inventer des finesses horlogères que nous amenons ensuite dans toute notre gamme. Le luxe en Suisse ou ailleurs est avant tout

LE LUXE C'EST LE TEMPS  
ET L'ESPACE. C'EST DONC AVANT  
TOUT UNE EXPÉRIENCE ET  
NON UNE FINALITÉ MATÉRIELLE

impacté par le mode de vie de ses clients. Nos acheteurs sont à la recherche d'une vie toujours plus intense. Ils voyagent autour du monde et leurs envies les poussent vers toujours plus d'exclusivité. Ils nourrissent et poussent notre industrie vers plus de créativité, de surprise. Une Maison comme la nôtre qui a été capable de leur offrir cela depuis près de 2 siècles, semble armée pour affronter l'avenir. \

## *Ricardo Guadalupe*

*CEO de Hublot S.A.*

Après avoir obtenu sa maturité, déjà animé par la fibre entrepreneuriale, Ricardo Guadalupe a intégré une École de commerce suisse, avant de partir aux États-Unis en Californie pour suivre un cursus à l'Université de Los Angeles (UCLA). Il a commencé par travailler chez Bvlgari comme product manager, où il a eu l'occasion d'apprendre, de s'initier



à tous les aspects des affaires : design, création, production, approvisionnement, développement d'un réseau de distribution, marketing... En 1994, il rejoint Jean-Claude Biver chez Blancpain, où il a pu développer les connaissances techniques des mouvements, de leur création, de leur développement et de leur production et c'est seulement en 2004 que commence l'aventure Hublot.

« Avoir de l'influence signifie avoir des idées, qui ensuite deviennent une réalité. Donc oui, je pense en avoir car dans ma position, il est nécessaire d'avoir des idées et surtout de toujours continuer d'innover. D'un point de vue personnel, bien au-delà de ma mission professionnelle, j'aimerais en avoir davantage, particulièrement dans le domaine de la protection des animaux à laquelle je suis très attaché, notamment envers les rhinocéros.

Le luxe représente la qualité ultime, l'innovation, et se définit par la rareté d'un produit. Hublot se définit par sa philosophie d'être toujours la première, d'être différente, ainsi que par la recherche constante d'innovation (de nouveaux matériaux, nouvelles finitions, travail dans le détail, nouvelles technologies, nouvelles associations encore jamais vues dans le milieu horloger). Nous recherchons la performance dans l'art de l'horlogerie et l'association avec le design unique et identifiable d'Hublot. La

marque représente ainsi l'Art de la Fusion entre la culture horlogère et les tous derniers progrès de la technologie, entre le passé et le futur...car nous ne sommes pas en rupture avec le passé, nous lui rendons au contraire hommage en l'associant au futur.

Les valeurs que je défends sont le travail, l'honnêteté et le partage, qui se

reflètent également dans la marque que je dirige, et l'innovation tient la première place au sein de notre entreprise, c'est une priorité absolue dans notre développement, car sans innovation, il n'y a pas de futur. Il est très important de transmettre le savoir aux générations

**LE LUXE REPRÉSENTE LA QUALITÉ ULTIME, L'INNOVATION, ET SE DÉFINIT PAR LA RARETÉ D'UN PRODUIT.**

futures. Ces dernières pourront ensuite faire évoluer les technologies, les connaissances, l'histoire qui construisent aujourd'hui la marque afin de pouvoir les traduire dans les codes du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est d'ailleurs pourquoi au sein de notre entreprise, nous avons un mélange de jeunes horlogers et d'horlogers confirmés qui permet une transmission de savoir-faire de façon pérenne.

L'industrie du luxe est en mouvement actuellement. Il y aura un avant et un après la montre connectée dans le segment de 500.—à 1000.— En revanche, au-delà de 5000.— nous restons leader, mais il faut continuer à investir en amont, en particulier dans la recherche et le développement. » \



# Manufacture de sites Internet

*Swiss Made - Since 2002*



**WnG** Solutions  | DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny

[wngsolutions.com](http://wngsolutions.com)

# LA CROISSANCE DU LUXE RARE

Jean-Noël Kapferer a la passion de ce qui marque les produits et les services de leur personnalité, de cette part d'intangible qui va leur donner une valeur exceptionnelle, en particulier dans le secteur du luxe : les marques. Il les analyse, écrit et enseigne à travers le monde, à leur propos, depuis 30 ans. Jean Noël Kapferer est tout simplement

## COMMENT CONCILIER CROISSANCE ET RARETÉ

une référence mondiale dans le domaine de la stratégie des marques. Il a rejoint le groupe INSEEC comme conseiller de la direction générale pour la stratégie et la recherche. Parmi la quinzaine d'ouvrages qu'il a publiés, « Luxe oblige<sup>1</sup> » (2009) est devenu plus qu'un best seller : la référence en matière de stratégie et de politique du luxe. Il a bien voulu nous accorder cet entretien pour évoquer son dernier livre « Kapferer on Luxury » paru en anglais chez Kogan Page cette année.

1) Co-écrit avec Vincent Bastien, ancien directeur général de Louis Vuitton.





**Quel est le questionnement de votre dernier ouvrage ?**

Il existe une contradiction tout à fait caractéristique du secteur du luxe, entre la rareté et la croissance, entre l'augmentation du nombre de personnes qui y ont accès et le rêve de l'exclusif. C'est sans doute le seul secteur pour lequel la croissance de la demande est un problème puisque son story-telling essentiel est celui de la rareté : rareté des savoir-faire et des artisans, rareté des matériaux nobles, rareté des produits tout court. Par exemple, il vous sera impossible d'acheter un sac Hermès Kelly tant que ses artisans, eux-mêmes très longs à former, n'auront pas patiemment terminé leur ouvrage. D'ailleurs, dès que la maison Hermès constate qu'un produit se vend trop bien, elle suspend sa production. Idem pour Ferrari qui ne vend pas plus de 10 000 véhicules par an, tandis que Rolls Royce

**« C'EST LE JAPON QUI AVAIT CRÉÉ HERMÈS »**

est fière de limiter symboliquement sa croissance annuelle en volume à un seul véhicule supplémentaire, tout en affichant une croissance à deux chiffres de son résultat ! Comment est-ce possible ? Grâce à la personnalisation des Rolls. Chaque client peut demander « sa » Rolls. Et pour ce sur-mesure, il sera prêt à payer beaucoup plus. C'est cela que j'ai voulu présenter dans ce travail : comment concilier une croissance en volume, exigée par les financiers dès qu'un groupe de luxe est coté en Bourse, et la rareté. Comment concilier croissance et luxe en se rappelant que le paradoxe du luxe c'est qu'il est à la fois un concept et un secteur. Plus le secteur progresse, plus il risque de s'éloigner du concept.

**Est-ce que la rareté du luxe est un critère partagé par toutes les cultures ?**

Ce qui est commun à toutes les marques, c'est la part de rêve qui est vendue par le Luxe. Il matérialise toujours l'accès à une expérience d'exception, réservée à un petit nombre. En ce sens, oui la rareté demeure le critère partagé. Mais dans le même temps les luxes français, italien, américain ou même japonais ne se perçoivent pas eux-mêmes de la même façon. Prenez le discours de la Fondation Altagamma de Milan, qui réunit les entreprises du luxe « made in Italy », le mot « luxe » en est absent. On évoque l'excellence, l'héritage, la culture etc. mais pas le concept de luxe. La France s'est quant à elle installée, depuis Louis XIV, sur un luxe d'exclusion et de stratification. Aux États-Unis, la promesse de l'accès au bonheur pour tous est en revanche compatible avec le principe d'un luxe accessible à tous. Des marques comme Michael Kors, Coach ou Tory Burch, n'hésitent



pas à proposer des produits à des prix intermédiaires. Pour Marc Jacobs il n'y a rien d'anormal à vendre des bottes en caoutchouc et même lorsqu'il était encore le directeur artistique de Louis Vuitton (ndlr : jusqu'en 2013), il déclarait que le modèle français avait réussi à intoxiquer le marché, en particulier chinois, en faisant croire que le luxe devait être cher par nature<sup>2</sup>. En Chine justement, la rareté est un concept paradoxal puisqu'il doit toujours s'inscrire dans une affiliation collective, typique de la société confucéenne. Le luxe y est encore un vecteur d'intégration : « moi aussi j'ai la même chose », d'où l'importance cruciale des marques. Par ailleurs, il existe de nombreux mots pour dire « luxe » en mandarin, qui véhiculent des sens allant de l'ostension à l'extrême qualité intrinsèque du produit ou encore son rapport avec le pouvoir impérial et la culture ancestrale (cf. encadré : Exemples de traduction de marques de luxe en mandarin). Au Japon, c'est la qualité qui prime tout. Mineaki Saito, qui fut le président de Hermès au Japon, puis directeur général adjoint du groupe à Paris, me confia un jour que « c'est le Japon qui avait créé Hermès » ! Pourquoi ? L'hypersensibilité des Japonais à la qualité avait imposé un alignement de la marque à des standards beaucoup plus élevés qu'avant son accès au marché nippon, ce qui a ensuite bénéficié à Hermès dans le monde entier.

Derrière les marques, il y a donc un combat pour la prééminence d'une vision du luxe, on pourrait dire un méta-combat sur le concept même de luxe.

2) LVMH détient néanmoins 80% de la société Marc Jacobs International Company, les 20% restants étant détenus par Marc Jacobs et Robert Duffy. En mars 2015, sa marque junior « Marc by Marc Jacobs » a brutalement cessé ses activités, tandis que les boutiques phares du Palais Royal à Paris et de Mount Street à Londres, baissaient le rideau et qu'il est prévu de diviser par deux les 1300 points de vente de la marque dans le monde.



**Comment le luxe réussit-il finalement à résoudre sa contradiction entre croissance et rareté ?**

Il existe deux grandes catégories d'entreprises dans le secteur du luxe : les maisons indépendantes non cotées comme Chanel ou partiellement cotées comme Hermès et les grands groupes cotés comme LVMH ou Kering. Les premières demeurent dans la rareté réelle. La valeur des produits réside dans le temps qu'il faut pour les confectionner, le plus souvent « à la main ». Elles résistent à la pression de la demande en conservant mordicus leur indépendance. Les secondes doivent justifier d'une croissance en volume sans détruire le rêve de l'inaccessible. Ce sont les financiers qui leur ont imposé ce modèle de croissance. D'ailleurs ce sont ces mêmes financiers qui ont inventé le terme même de « secteur du luxe ». Auparavant on connaissait des joailliers, des orfèvres, des malletiers, des maroquiniers, des couturiers, des hôteliers, etc. Et puis ils ont découvert qu'au sein de tous ces métiers, il pouvait exister des enseignes ayant en commun

pour ce qu'elles possèdent. Mais dès qu'une marque commence à être accaparée par des gens sans goût (des nouveaux riches), les élites iront chercher des marques moins visibles, investissant des codes de reconnaissance toujours plus subtils. À un certain point on observe un déplacement caractéristique du luxe vers des marqueurs culturels : des îles, des collections d'art, des grands vins, etc. qui deviennent des produits de luxe, en tant qu'objets culturels et/ou artistiques. Même les enfants sont ici des enjeux de différenciation, selon les écoles ou les universités dans lesquelles on les inscrit.

Les marques de luxe l'ont bien compris. Elles cherchent toujours à s'éloigner du monde du commerce et de l'éphémère. Leurs différences avec le marché du premium ou de la mode se créent grâce à la distance symbolique qu'elles savent manifester à leur égard. Entre les marques de luxe, la concurrence ne peut se jouer qu'au regard d'une suprématie symbolique sur le sens du luxe qui est justement à l'œuvre sur le terrain des cultures. \

**ENTRE LES MARQUES DE LUXE, LA CONCURRENCE SE JOUE SUR LE TERRAIN D'UNE SUPRÉMATIE SYMBOLIQUE, CELUI DES CULTURES.**

d'être pérennes depuis des générations, grâce notamment à la création d'objets iconiques, auxquels les clients vouaient un véritable culte, et surtout qu'elles étaient capables de dégager des marges sans commune mesure avec leurs concurrents, créant des valeurs considérables. La croissance qu'ils imposent oblige les marques de luxe à remplacer la rareté réelle par une rareté subjective, une impression de rareté, combinant différents facteurs psychologiques selon les marques, mais qui tournent tous autour de la notion de rêve. On va faire ainsi rêver à la rareté grâce notamment à des story-telling très sophistiqués sur la conception et la fabrication, sur l'expérience quasi-initiatique de l'achat dans des boutiques transformées en lieu de culte, sur l'intemporalité, sur la pérennité symbolique, par exemple par transmission d'une génération à l'autre, sur l'inaccessible en soi, etc. Il y aura toujours de la tradition, de l'exception, de la notoriété, et du luxe bien sûr.

**Comment réagissent les clients anciens, qui voient se diluer leurs signes de distinction dans un certain effet de masse ?**

Comme l'avait remarqué Jean Baudrillard en 1998, les élites cherchent à se distinguer par la fortune mais aussi par le goût. Elles démontrent sans cesse le bien-fondé de leur appréciation

**EXEMPLES DE TRADUCTION DE MARQUES DE LUXE EN MANDARIN**

**LUXE (générique)**

豪华 hao-hua, 豪 signifie « personne héroïque », « homme de talent », « généreux », « tyrannique », 华 signifie « splendeur », « prospère », « florissant », « éclat », mais aussi « Ca-thay », la Chine elle-même !

**MARQUES**

Hermès 爱马仕 (Aimashi), « aimer le cheval utilisé dans la fonction publique ».

Louis Vuitton 路易威登 (Luyì Weideng), 路 signifie « chemin/route », 易 « simple », 威 « prestige/majestueux » et 登 « grimper ».

GUCCI 古琦, 古 signifie « ancien/antiquité », 琦 « le jade raffiné, distingué »

Porsche 保时捷 (Bǎoshíjié), 保 signifie « défendre/protéger/préserver/garantir », 时 « temps » et 捷 « rapide/triomphe ».

BMW 宝马车 (BaoMaChe), 宝 signifie « trésor/précieux », 马 signifie « cheval », 车 signifie « véhicule ».

Mercedes-Benz Benz seulement est traduit par 宾士 (Bīnshì) qui signifie « gentleman invité ».

# LA PHILANTHROPIE AU SERVICE DE L'ÉDUCATION À GENÈVE

CRÉÉE EN JUIN 2013 À GENÈVE, LA FONDATION MONTES ALTI A POUR VOCATION DE PROMOUVOIR LOCALEMENT L'ÉDUCATION DES ENFANTS ET DES JEUNES ADULTES, SANS DISTINCTION. TITULAIRE D'UN DOCTORAT EN ÉDUCATION, SA FONDATRICE ET PRÉSIDENTE DINARA KULIBAYEVA ÉVALUE L'IMPORTANCE DE CONSACRER DU TEMPS ET DES RESSOURCES AUX DÉFIS DE LA SOCIÉTÉ DE SAVOIR.

*« Genève se démarque par une foison de projets et d'initiatives en matière d'éducation. Les soutiens publics devenant difficiles, il est important que le secteur privé prenne en charge et assume certains engagements. C'est dans ce contexte que la Fondation Montes Alti identifie et apporte son soutien à des besoins particuliers » relève Dinara Kulibayeva.*

## 100 000 VUES POUR UN CLIP CONTRE LE SURENDETTEMENT DES JEUNES

En deux ans, la Fondation a cofinancé plusieurs projets. En octobre, elle a apporté son soutien à une action commune des Rotary Clubs de Genève et du Rotaract visant à prévenir le surendettement des jeunes. « Les institutions d'aide sont confrontées à un phénomène croissant et aux conséquences lourdes : les jeunes s'endettent de plus en plus tôt avec les abonnements de mobile, les contrats de leasing ou les achats en ligne. Or il a été prouvé qu'une personne qui s'endette jeune le reste longtemps » résume Patrick Hendier, au nom du Rotary.

Afin d'adopter le ton juste et de toucher le cœur de cible, il a été fait appel à Pierre Naftule pour la production d'un clip viral dans lequel se résume la vie d'un flambeur sous les traits du comédien romand Yoann Provenzano. Multipliant les achats, ce dernier s'engage dans une spirale infernale jusqu'à perdre le contrôle de son porte-monnaie et de lui-même. « Dépenser sans fric, c'est sauter sans élastique » assène le narrateur dans une vidéo jouant sur l'analogie entre l'achat à crédit et le saut dans le vide. En un mois, le clip a connu une viralité remarquable en Suisse romande et dépasse les 100 000 vues sur Facebook et 36 000 sur youtube ([www.troplaloose.ch](http://www.troplaloose.ch)).

Parmi les autres actions soutenues par la Fondation Montes Alti, relevons l'organisation d'une Conférence internationale sur les enjeux de l'éducation au XXI<sup>e</sup> siècle. En partenariat avec l'OCDE, ce forum a notamment abordé l'importance de la personnalité dans un parcours de vie.

Il est démontré en effet que le développement des compétences sociales et émotionnelles de chaque individu influe naturellement sur ses chances de succès en matière d'études, d'accomplissement professionnel et de vie privée.

En association avec le Panathlon Club Genève et son président Me Olivier Carrard, la Fondation a également financé en 2015 l'attribution de prix visant à soutenir des programmes de formation de jeunes dans trois clubs sportifs particulièrement méritants. Dans de nombreux projets éducatifs, la place du sport et des valeurs sportives est essentielle.

Enfin, en partenariat avec l'Association Genevoise des Écoles Privées, Montes Alti prend en charge la création d'une plateforme digitale de formation pour les enseignants. Ce projet mené par le pédagogue Jean-Claude Brès sera présenté le 17 mai 2016 lors d'une journée pédagogique réunissant tous les enseignants du secteur privé du canton.

## UNE FONDATION BIEN CONSTITUÉE

Au nombre des membres de son Conseil, la Fondation peut compter en particulier sur les contributions d'Henri Moser. Henri Moser est connu pour ses qualités de pédagogue et de visionnaire. Il a notamment créé en 1961 à Genève l'école du même nom. Cette institution est connue pour son enseignement bilingue français-allemand. Henri Moser est également à l'origine d'une méthode d'enseignement à distance ([www.matu-online.ch](http://www.matu-online.ch)).

Afin d'accomplir sa mission de manière professionnelle, la Fondation s'entoure de conseillers de qualité, qu'il s'agisse de M. Fluhr, ancien directeur général du Collège Champittet à Lausanne, et de M. Jean-Claude Brès, pédagogue reconnu.

### LA SUISSE BIEN DOTÉE EN FONDATIONS

À l'exemple de Montes Alti et de Dinara Kulibayeva, de nombreuses familles ont établi en Suisse leur Fondation donatrice. Oak (Parker), de Rothschild, Sandoz, Lombard Odier, Leenaards, Neva (Timtchenko), Bru, Mulliez, Hans Wilsdorf sont parmi les plus connues dans la partie francophone.

Selon le dernier rapport sur les Fondations en Suisse (2015), le pays compte plus de 13 000 Fondations en activité. Cela représente une Fondation pour 650 résidents suisses, contre 3 000 aux États-Unis et 5 000 en Allemagne. Une nouvelle Fondation est créée en moyenne par jour. Selon les autorités de surveillance des Fondations, les Fondations donatrices disposeraient d'un patrimoine supérieur à CHF 70 milliards.

Les coopérations entre Fondations se font toutefois encore rares, moins de 20% d'entre elles coopèrent régulièrement. Et 3% font partie d'une association de Fondations telles que proFonds ou SwissFoundations qui a inauguré en 2012 à Genève la Maison des Fondations. Les plateformes de partage de connaissance et d'apprentissage sont pourtant nombreuses, à l'image d'AGFA, de Wise, de Philius ou du Centre académique sur la philanthropie à Bâle (CEPS). Des sociétés comme Geneva Intelligence aident par ailleurs les Fondations à s'assurer de la fiabilité des partenaires et des projets soutenus par la recherche d'informations à valeur stratégique. \

### DINARA KULIBAYEVA : L'ENGAGEMENT D'UNE VIE



Madame Dinara Kulibayeva mène de front plusieurs projets éducatifs et culturels, en particulier en République du Kazakhstan, son pays d'origine. Fondatrice et directrice de la Fondation «Nursultan Nazarbaev Educational Foundation», cette dernière a pour vocation de promouvoir le développement du système éducatif au Kazakhstan en répondant aux exigences des standards internationaux. De nombreux projets ont vu le jour depuis sa création il y a 17 ans (1998), parmi lesquels le lancement d'écoles diplômantes avec reconnaissance internationale à Astana, Atyrau et Almaty. L'introduction du Baccalauréat international (IB) ou de la méthode Montessori dans des écoles de la petite enfance connaissent un grand succès. Des partenariats et des programmes d'échanges, aussi bien au bénéfice des élèves que des enseignants, ont été développés au fil des ans avec plusieurs pays ainsi qu'avec des organisations reconnues comme la Mission laïque française sous les auspices du Ministère de l'Éducation ou l'Université de Cambridge.

Ce sont quelque 1000 enseignants qui poursuivent les missions de la Fondation au travers d'une dizaine d'établissements scolaires, du jardin d'enfants à l'université. Quelque 20 000 étudiants sont à ce jour sortis diplômés.

La Fondation a par ailleurs développé un système de bourses destinées à financer les études d'enfants particulièrement doués dont les parents ne peuvent prendre en charge leur formation académique ou leurs stages à l'étranger.

# L'ASIE RÊVÉE

Entretien avec Mesdames PASCALE LEPEU et ESTELLE NIKLÈS VAN OSSELT

PAR AMANDINE SASSO



GENÈVE – DU 12 NOVEMBRE 2015 AU 14 FÉVRIER 2016, LA FONDATION BAUR PRÉSENTE *L'ASIE RÊVÉE* DANS LES COLLECTIONS BAUR ET CARTIER. L'OCCASION POUR MARKET, D'UNE DOUBLE RENCONTRE AVEC LA CONSERVATRICE DE LA COLLECTION CARTIER, PASCALE LEPEU ET SON ALTER EGO DE LA FONDATION BAUR, ESTELLE NIKLÈS VAN OSSELT, POUR UNE DISCUSSION EN MIROIR À L'IMAGE DE CETTE EXPOSITION EXCEPTIONNELLE, QU'ELLES ONT COORGANISÉE. CETTE EXPOSITION PRÉSENTE, DANS UNE TRENTAINE DE VITRINES, 160 PIÈCES DE LA COLLECTION CARTIER ET AUTANT DE LA FONDATION BAUR.

**Estelle Niklès van Osselt, pourriez-vous nous présenter la Fondation pour laquelle vous travaillez ?**

Le musée privé Baur – qui est placé sous l'égide de la Fondation du même nom – est ouvert au public en 1964. Il est basé sur les collections d'Alfred Baur (1865-1951), qui fut un jeune pionnier suisse parti à l'âge de 19 ans pour la Colonie de Ceylan et qui se transforma rapidement en un homme d'affaires expérimenté. Il fit l'acquisition de plantations de cocotiers, puis de thé et fit fortune dans les engrais. De retour en Suisse, à Genève au début du XX<sup>e</sup> siècle, il découvre intrigué – comme ses contemporains – les arts d'Extrême-Orient. Rassemblant tout d'abord de simples « curios » – ces objets qui suscitaient la curiosité – il se consacre ensuite uniquement aux pièces les plus exceptionnelles des arts de la Chine et du Japon. Aujourd'hui

la Fondation qu'il a créée possède l'une des plus belles collections d'art asiatique au monde – porcelaines impériales, jades et pierres dures, textiles chinois, laques, ornements de sabre, etc. Dans l'hôtel particulier qu'il avait acheté pour loger ses trésors, il y a non seulement des salles permanentes permettant de découvrir les collections initiales, mais également un espace d'exposition temporaire, dans lequel *L'Asie rêvée dans les collections Baur et Cartier* est actuellement visible.

**Et vous, Pascale Lepeu, quel est votre rôle au sein de Cartier ?**

Notre rôle est de maintenir en parfait état de conservation le fond de la Collection Cartier. Pour mémoire, la Collection Cartier a été créée en 1983 et confiée à Éric Nussbaum. Elle rassemble aujourd'hui plus de 1500 pièces : bijoux, montres, pendules et objets. Nous recherchons constamment de nouveaux objets dans le but de constituer un ensemble de tous les styles représentatifs de la Maison depuis 1847 jusqu'à nos jours. Depuis la première exposition au Petit Palais à Paris en 1989, la Collection Cartier est l'hôte des grands musées du monde entier, en France, en Russie, en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Chine.





Estelle Niklès van Osselt et Pascale Lepou

**Estelle et Pascale, racontez-nous ce qu'est « l'Asie rêvée » ?**

ENVO : C'est en découvrant la Collection Cartier que l'idée d'une exposition confrontant les deux collections a germé. Il était ainsi possible de montrer comment le goût européen de cette période s'était forgé en juxtaposant les créations occidentales aux chefs-d'œuvre asiatiques qui les avaient inspirées. Les décors, les matières, les associations de couleurs, ainsi que les formes ont servi de modèle. Le dialogue est instauré dans les vitrines...aux visiteurs de découvrir ce formidable jeu de piste.

PL : Cette exposition est la 31<sup>e</sup> depuis la première en 1989. Il y a une harmonie totale entre la collection d'Alfred Baur - de magnifiques pièces chinoises et japonaises - et les pièces des années 20 créées sous la direction de Louis Cartier, lui-même collectionneur dans l'âme. C'est la première fois pour nous que nous faisons cohabiter dans une même vitrine nos objets et ceux d'une collection autre que la nôtre. La manière dont les couleurs et les motifs se mettent chacun en valeur est assez magique. Cela m'apparaît comme une évidence à la manière du poème de Baudelaire, *Les Correspondances*.

**De quelle façon s'est déroulée votre collaboration ?**

EVO : Je suis l'auteur du catalogue et le commissaire de l'exposition. Ce qui a été véritablement formidable, en travaillant sur les trésors de Cartier, c'est que l'on m'a accordé « carte blanche » aussi bien dans mes recherches rédactionnelles que pour les choix de pièces et d'organisation de l'exposition. C'est suffisamment rare pour le souligner ! Cartier encourage les chercheurs.

PL : Chaque fois que nous recevons des conservateurs de musées et des commissaires d'exposition chinois, nous les emmenons à la Fondation Baur ; ce qui nous a permis de nous rendre compte de l'importance de leur collection. C'est ainsi que nous avons tissé des liens et que nous avons pu faire découvrir la Collection Cartier à la Fondation Baur.



Cette exposition a germé naturellement. Nous avons mis à disposition nos objets et Estelle a fait ses choix. Elle a constitué de véritables petits univers dans chaque vitrine. Notre philosophie, lorsque nous travaillons avec des musées et avec des commissaires d'exposition chinois, est de les laisser agir librement car leur éclairage apporte toujours quelque chose de nouveau et permet d'enrichir mutuellement nos connaissances. \

**INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.**

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH  
1 an/8 éditions pour 109 chf  
2 ans/16 éditions pour 188 chf



# COMMENT LONDRES S'EST-ELLE IMPOSÉE SUR LE MARCHÉ DE L'ART ?

PAR ARTMARKETINSIGHT  
[ARTPRICE.COM](http://ARTPRICE.COM)



Londres capitale mondiale du Street Art... *No ball game*, l'œuvre de Banksy, était visible depuis 2009 par les habitants du quartier de Tottenham sur un mur au croisement de HighRoad et de Philip Lane. Pour l'anecdote le dessin a été volé en 2013, et depuis, certaines œuvres de l'artiste sont mises sous plexiglas

LONDRES SE RETROUVE EN PLEINE MUTATION. À TEL POINT QU'ON LA COMPARE À SHANGHAI, PORTÉE PAR UNE MUTATION ARCHITECTURALE IMPRESSIONNANTE. AVEC LA CITY COMME MOTEUR DE L'ÉCONOMIE ET 8,6 MILLIONS DE LONDONIENS DONT UN IMMENSE POTENTIEL DE CONSOMMATEURS D'ART, LA VILLE EST DEVENUE L'UNE DES PRINCIPALES CAPITALES CULTURELLES MONDIALES. VIVIER DE COLLECTIONNEURS, LONDRES ABRITERAIT LE PLUS GRAND NOMBRE DE MILLIARDAIRES AU MONDE PAR TÊTE D'HABITANT. ELLE EST, DE LOIN, LE MOTEUR DU MARCHÉ DE L'ART EUROPÉEN.

Architecture, mode, Street Art... Londres a su populariser la création, notamment sur ses murs envahis d'œuvres de Banksy (des œuvres d'ailleurs mises sous plexiglas afin d'éviter les vols et les dégradations), de Ben Eine, de Shepard Fairey ou de chewing-gums peints à même le sol de Ben Wilson. Si le Street Art a participé à faire de Londres une capitale branchée pour les amateurs d'art et les artistes, sa récente réussite sur le strict domaine du marché de l'art ne vient pas de là.

Londres est la ville qui vit naître la première société de ventes mondiale, alias Christie's, fondée en 1766. La réussite de Christie's et celle de Sotheby's qui opère aussi sur place, lui ont permis de supplanter largement Paris



L'ouverture de la *Tate Modern* en 2000 et ses expositions de Louise Bourgeois, Andy Warhol, Paul McCarthy, Barnett Newman, Luc Tuymans, Martin Kippenberger, etc. ont transformé le rayonnement culturel de la capitale britannique

et de devenir la troisième place de marché mondiale pour la vente d'œuvres contemporaines aux enchères (avec 23 % du marché mondial), derrière les États-Unis et la Chine.

Après New-York, c'est à Londres que sont portées les meilleures enchères des artistes les plus en vogue et les plus spéculatifs de notre époque, à savoir Peter Doig, Christopher Wool, Jean-Michel Basquiat, Martin Kippenberger. Mais Londres est aussi un hub pour les marchés émergents, ceux des artistes africains, turcs, issus du Moyen-Orient, et aussi bien pour les grandes signatures indiennes, telles que Anish Kapoor et Bharti Kher (qui réalisent 55 % de leur produit de ventes à Londres), Rashid Rana (62 %) et surtout Raqib Shaw (94 %). Cet esprit d'ouverture est souvent passé par le travail de la galerie Saatchi, avant de passer par les salles de ventes. Les YBA – Young British Artists – en sont le meilleur exemple.

### LE TOURNANT INITIÉ PAR LES YBA

L'impact de Londres sur le marché de l'art s'est en effet profondément modifié il y a un peu moins de 20 ans, avec l'une des expositions les plus percutantes de notre époque, l'exposition *Sensation: Young British Artists from the Saatchi Collection*, qui eut lieu à la Royal Academy en 1997. Trois cent mille visiteurs se sont pressés pour la voir à Londres, avant qu'elle ne rejoigne New-York en 1999. Les artistes de cette « nouvelle génération britannique » exposée étaient Sarah Lucas, les frères Chapman, Tracey Emin ou Marc Quinn. Tous déclenchèrent

les foudres du maire de New-York, Rudolph Giuliani par l'insolence et la provocation volontairement assumées dans leurs œuvres, mais les acheteurs se sont rués sur les œuvres, faisant exploser les prix en un temps record. Il faut préciser que ces artistes étaient fermement promus par Charles Saatchi et Jay Joplin (*White Cube*), deux fins stratèges du marché, et excellents communicants...

L'un des premiers cas de surchauffe passait à l'époque par la vente aux enchères d'une armoire à pharmacie de Damien Hirst au triple de son estimation haute en 1998 (*God*, vendue plus de 315 000 \$ chez Christie's), alors que personne n'en voulait à 5 000 \$ quelques années plus tôt. L'insolence des YBA a attisé autant d'éloges que de médisances, fait couler beaucoup d'encre et permis de braquer tous les projecteurs sur la scène contemporaine de Londres. Voilà pourquoi l'exposition *Sensation* a changé la face du marché londonien.

Au cours de l'année 2015, les YBA sont revenus en force dans l'actualité et dans les salles de ventes : Chris Ofili a signé un nouveau record





Chris Ofili, *The Holy Virgin Mary* (1996). Le tableau, représentant une Vierge noire affublée d'excréments d'éléphant, a été adjugé pour 2'882'500 livres sterling soit près de 4 millions d'euros en juin dernier

(à 4,5 m\$ pour sa Vierge noire auréolée d'images pornographiques), ainsi que Malcolm Morley (*SS Amsterdam in Front of Rotterdam*, vendue 1,8 m\$) et que les frères Chapman (sculpture *Great Deeds Against the Dead* vendue 665 000 \$). Par ailleurs, c'est l'artiste Sarah Lucas qui fut choisie cette année pour représenter la Grande-Bretagne lors de la Biennale de Venise 2015.

#### QUELQUES ACTEURS INCONTOURNABLES

Suite à l'émergence des YBA à la fin des années 1990, d'autres événements ont transformé le rayonnement culturel de la capitale britannique, en premier lieu l'ouverture de la Tate Modern en 2000 et ses expositions de Louise Bourgeois, Andy Warhol, Paul McCarthy, Barnett Newman, Luc Tuymans, Martin Kippenberger, etc. ; en second lieu l'arrivée de grandes galeries internationales comme l'américaine Gagosian qui a ouvert deux antennes sur place.

En moins de 20 ans, le nombre de galeries a été multiplié par 10, pour atteindre 300 au bas mot. Et quelles galeries ! Les plus puissantes s'y retrouvent : la Pace (qui travaille notamment avec Lee Ufan, Hiroshi Sugimoto, James Turrell), Simon Lee (qui représente Christopher Wool), la Lisson (Anish Kapoor, Richard Deacon, Ai Weiwei), Victoria Miro (William Eggleston, Peter Doig, Yayoi Kusama), la Serpentine Sackler abritée dans une ancienne poudrière revisitée par Zaha Hadid... ou encore, depuis quelques mois, la galerie Marian Goodman près de Regent's Street, quartier proche de la Royal Academy où étaient déjà implantées Sadie Coles et Hauser & Wirth.

Ces galeries puissantes exposent sur les meilleurs salons, sans omettre la Frieze Art Fair de Londres, cette jeune foire créée en 2003 qui a su s'imposer face à la FIAC (Paris) et à Art Basel (Bâle), deux foires déjà quarantennaires. Foire de premier rang, galeries puissantes,

EN MOINS DE 20 ANS,  
LE NOMBRE DE GALERIES  
À LONDRES A ÉTÉ  
MULTIPLIÉ PAR 10,  
POUR ATTEINDRE 300  
AU BAS MOT

sociétés de ventes leader et artistes en vogue : la capitale financière mondiale multiplie les atouts pour rester le cœur européen du marché de l'art. D'autant que les Britanniques n'oublient pas de défendre leurs compatriotes : une stratégie gagnante puisque les Anglais constituent aujourd'hui la quatrième nationalité la plus importante en termes de poids économique aux enchères (10,7 %) après les Américains, les Chinois et les Allemands. \





# artgenève

SALON D'ART

Palexpo Geneva / 28 - 31.01.2016 / artgeneve.ch

**galleries** Almine Rech Gallery | Anne Mosseri-Marlio Galerie | Art Bärtschi & Cie | Atelier Raynald Métraux | Bartha Contemporary | Bernheimer Fine Art | Bernier / Eliades | Blain|Southern | Blondeau & Cie | Buchmann Galerie | Carpenters Workshop Gallery | Catherine Duret Art Moderne & Contemporain | Christine König Galerie | Cortesi Gallery | De Jonckheere | Ditesheim & Maffei Fine Art | Erastudio Apartment-Gallery | Gagosian Gallery | Galeria Casado Santapau | Galeria Filomena Soares | Galería Juana de Aizpuru | Galeria Marc Domènech | Galerie Andrea Caratsch | Galerie Christian Lethert | Galerie Daniel Templon | Galerie Elisabeth & Klaus Thoman | Galerie Eva Meyer | Galerie Gisèle Linder | Galerie Heinzer Reszler | Galerie de la Béraudière | Galerie Jean Brolly | Galerie Jean Fournier | Galerie Jousse Entreprise | galerie lange + pult | Galerie Laurence Bernard | Galerie Laurent Godin | Galerie Lelong | Galerie Les filles du calvaire | Galerie Maria Wettergren | Galerie Meyer Kainer | Galerie Mezzanin | Galerie Nathalie Obadia | Galerie Olivier Robert | Galerie Patrick Gutknecht | Galerie Peter Kilchmann | Galerie Rosa Turetsky | Galerie Sébastien Bertrand | Galerie von Vertes | Galerie Xippas | Galerie Zlotowski | Galleria Antonella Villanova | Galleria Franco Noero | Gallery LVS & LVS Craft | Gallery On The Move | Gallery S O | Gebr. Lehmann | Häusler Contemporary | James | Keitelman Gallery | Konrad Fischer Galerie | Krobath | Luxembourg & Dayan | Mai 36 Galerie | Marc Jancou | Marlborough Galeria | Massimo De Carlo | Mayoral | Mehdi Chouakri | multipleart | Nosbaum Reding | Pablo's Birthday | Paragon Press|InBetween | PatrickHeide Contemporary Art | Peres Projects | Priveekollektie Contemporary Art|Design | ribordy contemporary | Roehrs & Boetsch | Rotwand | Sarah Myerscough Gallery | Silvan Faessler Fine Art | Simon Studer Art | Skopia / P.-H. Jaccaud | Suzanne Syz Art Jewels | Taste Contemporary Craft | Tornabuoni Art | Tucci Russo | Vilma Gold **institutions and art spaces** Art for The World | Bank | Centre d'art contemporain Genève | Centre de la Photographie Genève | Centre d'édition contemporaine, Genève | ECAL / Ecole cantonale d'art de Lausanne | Fonds cantonal d'art contemporain | Fonds d'art contemporain de la Ville de Genève | HEAD / Haute école d'art et de design, Genève | Jeudi | Kunsthalles Zurich | LETO | Mamco | Mudac | Musée de l'Elysée | Musée des Beaux-Arts | Musée Rodin | Prince of Wales | Quark | Swiss Institute **special exhibitions** artgenève /musique | artgenève/sculptures | Christian Waldvogel, Pendule de Foucault | The Estate Show: Sol Lewitt, Wall Drawing | The Pool Bar | Uli Sigg Collection **art magazines & books** Artpassions | ArtReview | Beaux-Arts Magazine | Camera Austria | Éditions 3 fois par jour | Éditions B2 | Éditions Macula | Éditions Octopus notes | Éditions Take5 | Éditions Xavier Barral | Éditions Zones Sensibles | Flash Art | Frieze | Frieze d/e | Kunstbulletin | Monopol | Mousse | Parkett Verlag | Serial Printer / Dirtyhands | Spike | Sternberg Press | Triangle books edition



F.P.JOURNE  
Invenit et Fecit

La Mobilière  
Assurances & prévoyance

teo jakob

Ruinart

PERONI  
ITALY

artgenève is pleased to announce the launch of

# artmonte-carlo

SALON D'ART

Grimaldi Forum Monaco / 30.04 - 01.05.2016 / artmontecarlo.ch



F.P.JOURNE  
Invenit et Fecit

Ruinart

MEMO  
PARIS

### 8 VINS VALAISANS À L'HONNEUR

#### *La sélection de Camille Gariglio du Restaurant de l'Hôtel de Ville à Crissier*

PROPOS RECUEILLIS PAR AMANDINE SASSO



2.



3.

#### 1. THIERRY CONSTANTIN SAUVIGNON BLANC 2012 TYPE : VIN BLANC (SAUVIGNON)

On retrouve chez ce Sauvignon, originaire de Sion, le côté cristallin et très épuré typique de ce cépage, avec un caractère floral représenté par les fleurs blanches, l'aubépine, l'acacia, tout en gardant une très belle colonne vertébrale sur la fraîcheur. J'adore proposer ces vins avec le caviar osciète impérial. Il est idéal avec les amuse-bouche iodés, tout en légèreté en début de repas.

#### 2. PHILIPPE DARIOLI PETITE ARVINE 2014 TYPE : VIN BLANC (PETITE ARVINE)

Ce vin est originaire de Martigny. Il a cette typicité très droite, très rectiligne de la Petite Arvine. C'est une belle réussite, qui a un très grand potentiel de garde (10 ans environ), grâce à un bel équilibre avec le caractère aromatique avec la présence de l'alcool, et la tension. C'est un vin très plaisant à boire également maintenant, avec son caractère riche, son opulence et sa très légère amertume en fin de bouche, qui apporte de la complexité. Pour moi, un bel amer c'est la marque d'un grand vin. Il est idéal avec les St-Jacques aux agrumes.

#### 3. GÉRALD BESSE ERMITAGE VIEILLES VIGNES SERPENTINE 2012 TYPE : VIN BLANC (MARSANNE)

D'un côté on a la finesse, la féminité de la Marsanne, avec des notes miellées, florales, un caractère beurre fondu, avec un très joli touché et une attaque en bouche sur la rondeur. Il accompagne parfaitement les crustacés comme le homard. Il est à la fois vif et profond.



1.

### 4. CLOS DES CORBASSIÈRES

ERMITAGE VIEILLES VIGNES 2011  
TYPE : VIN BLANC (MARSANNE)

Ce vin blanc est originaire de Savièse et a une expression plus valaisanne, plus rustique, de la Marsanne. Les notes de truffe blanche n'apparaissent pas encore mais vont avec le temps, se développer. C'est un vin qu'il faut prendre le temps de déguster, car il évolue dans le verre et au contact de l'air. Au début on est sur des notes un petit peu toastées, avec un beau toucher, puis après il développe des arômes de truffe blanche et une touche safranée. Il est parfait avec un œuf en vitellus et la truffe blanche d'Alba.



4.



5.

### 5. DOMAINE MARIE-BERNARD GILLIOZ

PINOT NOIR 2010  
TYPE : VIN ROUGE (PINOT NOIR)

Ce pinot noir a une typicité très élégante sur l'année 2010, une belle chaleur. C'est un vin très complet, à l'inverse des pinots noirs de Bourgogne, ce sont vraiment deux styles différents. On a une vraie typicité valaisanne, avec des tanins très soyeux, fins et une belle rondeur en bouche et particulièrement sur la fraîcheur. Il accompagne volontiers la volaille ou les crustacés.



**MONDOVINO**  
TOUT L'UNIVERS DU VIN.

**La suggestion de nos spécialistes:**



**Valais AOC  
Petite Arvine  
Maître de Chais,  
75cl**

**23.95**  
(10 cl = 3.19)

**Un véritable monument de la viticulture suisse.**

Ce vin valaisan séduit par ses arômes intenses de pamplemousse, de miel et de lavande, son acidité rafraîchissante et sa densité complexe. Un grand cru! D'autres suggestions de vins vous attendent sur [www.mondovino.ch](http://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](http://www.mondovino.ch)



Pour moi et pour toi.



6.

7.

8.

### 6. DENIS MERCIER

CORNALIN 2012

TYPE : VIN ROUGE (CORNALIN)

Le Cornalin est un vin qui a besoin d'air, de s'exprimer ; il ne faut pas hésiter à le mettre en carafe. Il est très peu barriqué, tout en fraîcheur, très élégant et avec une belle complexité. On y retrouve des notes un peu épicées de clous de girofle, les fruits rouges, la mûre un peu croquante. Il est idéal en période de chasse comme le chamois, qui est une viande très fine, plus légère.

### 7. DANIEL MAGLIOCCO

BARBERA 2011

TYPE : VIN ROUGE (BARBERA)

La Barbera est un cépage autochtone italien, qui est très différent de ce qu'on peut retrouver en Italie. Il est juteux, à la fois très croquant et très gourmand, mais en même temps aérien et fruité. C'est un compagnon de choix pour un lièvre à la royale ou un gibier corsé pour faire un accord d'opposition.

### 8. DIDIER JORIS

SYRAH PRÉS DES PIERRES 2012

TYPE : VIN ROUGE (SYRAH)

Ce vin de garde, qui tient extrêmement bien, est originaire de Chamoson. Il a la typicité très poivrée, très élégante de la Syrah, avec un caractère tout en finesse, presque féminine, mais élégant tout en puissance et en rondeur. Il ne faut pas hésiter à le mettre en carafe. Son mets de prédilection est la chasse à plumes avec une sauce aux fruits rouges.

## 3 QUESTIONS À CAMILLE GARIGLIO



Camille Gariglio est le nouveau sommelier du Restaurant l'Hôtel de Ville à Crissier. Jeune homme originaire de Lyon, c'est un épicurien dans l'âme, qui a fait ses classes chez Georges Blanc à Vonnas, aux côtés de Fabrice Sommier et d'Arnaud Chambost, puis chez Gérard Passédât à Marseille. Installé en Suisse depuis quelques années, cela fait 3 ans et demi qu'il travaille chez Benoît Violier. Ses maîtres mots sont le plaisir et la convivialité, qui se traduiraient ainsi : « la vie est trop courte pour boire du mauvais vin ».

#### 1. Comment est née votre passion du vin ?

J'ai toujours aimé goûter, déguster les plats et les vins. Dans ma famille, on se met « facilement à table », nous sommes une famille d'épicuriens et de musiciens. J'ai fait le lycée hôtelier avec une mention complémentaire sommelier. Ce que je fais n'est pas un travail pour moi, car la notion de plaisir est essentielle. Je fonctionne plutôt sur l'idée du partage, de l'échange avec les clients. C'est à moi de savoir adapter le vin non seulement au plat, mais également à l'occasion fêtée et aux personnes.

#### 2. Avez-vous des vins valaisans à la carte ? Comment les définiriez-vous ?

La cave du restaurant possède plus de 35 000 bouteilles. Nous avons une carte assez variée, mais nous aimons mettre en avant les vignobles qui nous entourent, et notamment les vins valaisans, que j'apprécie pour leur typicité, comme la Syrah valaisanne, la Côte rôtie. Leur cépage est particulièrement diversifié comme l'Humagne, le Cornalin, la Petite Arvine pour ne citer qu'eux. Et il est vrai que le vin valaisan est souvent apprécié par une clientèle d'initiés.

#### 3. Votre accord mets/vin préféré ?

Mon accord mets/vin préféré serait un grand Ermitage âgé de quelques années, servi avec de la truffe blanche d'Alba comme nous le faisons sur notre menu. Ce vin évoque des notes de truffes, mais il est à la fois très frais, très minéral. J'aime jouer sur un accord d'opposition pour rehausser les saveurs du mets et du vin.



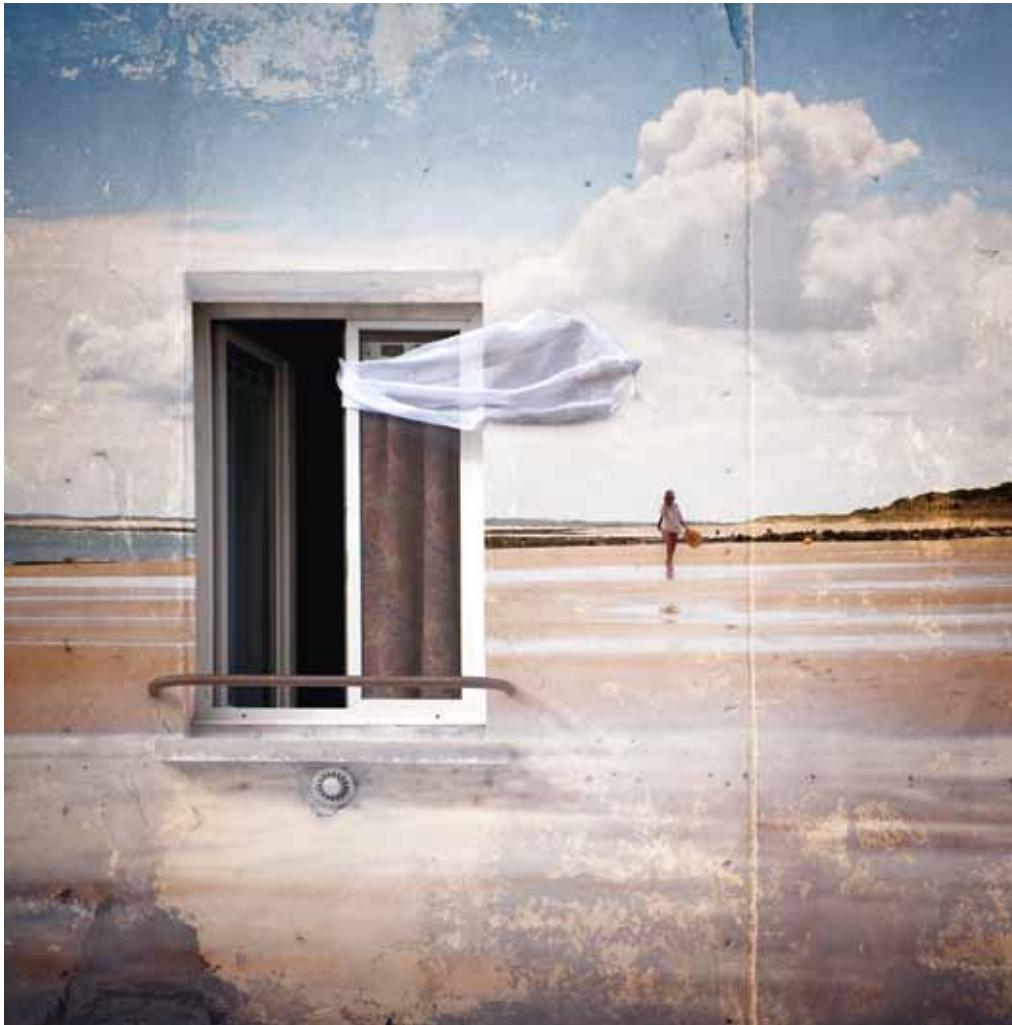


**ONDES  
POSITIVES**



# *VENT PORTEUR*

*GWENAËL BOLLINGER\**



*Vent porteur* 2013

*Vent porteur* est issue de la série *Ricobets*, des petits bonds de la ville à la nature, un besoin de se ressourcer, de respirer à plein poumons, loin de l'agitation et de la pollution urbaines. L'œuvre

est issue d'une superposition de deux photographies. L'une est prise à Lyon avec cette fenêtre et le rideau au vent, superposée à une seconde photographie réalisée sur l'île d'Oléron.

\*Un aperçu de son œuvre est disponible à la galerie d'art Chromia. Plus d'infos sur [www.chromia.fr](http://www.chromia.fr)

# Zum Wohl Santé! Cheers

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



www.valais.ch 021 271 11 11



SWISS WINE  
VALAIS



lesvinsduvalais.ch

Suisse. Naturellement.

A déguster avec modération




©Photographie: Masa Ushioda, « Reaching out », Fifty Fathoms Edition 2009



+ 3 000 000 KM<sup>2</sup> D'OCÉANS PROTÉGÉS

BLANCPAIN ET NATIONAL GEOGRAPHIC  
DOUBLENT LA SURFACE D'OCÉANS PROTÉGÉS

MISSION PARTNER OF  
 NATIONAL GEOGRAPHIC

**PRISTINE  
SEAS**

Collection Fifty Fathoms



RAISE AWARENESS,  
TRANSMIT OUR PASSION,  
HELP PROTECT THE OCEAN

[www.blancpain-ocean-commitment.com](http://www.blancpain-ocean-commitment.com)

**JB**  
1735  
**BLANCPAIN**  
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

\*Sensibiliser, transmettre notre passion, contribuer à la protection des océans

[www.blancpain.tv](http://www.blancpain.tv)

[www.blancpain.com](http://www.blancpain.com)