

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

M&G
INVESTMENTS

PATRIMOINE(S)

GENÈVE: LE HUB NATUREL
DU PRIVATE EQUITY

INVITÉ

JEAN-CLAUDE
BIVER

PHOTOGRAPHIE(S)

PENTTI
SAMMALLAHTI

PHILANTHROPIE(S)

ANNEMARIE
HUBER-HOTZ

INDEX

SANTÉ: 10 ACTEURS
D'INFLUENCE

INVESTIR

GESTION D'ACTIFS:
LES TENDANCES 2017

MARCHÉ DE L'ART

LA TRANSVANGUARDIA
ITALIENNE

DOSSIER

LE LUXE INVISIBLE

15 CHF



Désormais, investir dans la pierre peut se transformer en or.

À travers un interlocuteur unique, qui connaît parfaitement vos exigences et assure le suivi global de vos intérêts, m3 met son large éventail d'expertises au service de votre succès. Estimation, pilotage, mise en valeur, analyses : vous avez tous les atouts pour réaliser des investissements immobiliers plus performants.

m-3.com

Genève
Place de Cornavin 3
CH-1211 Genève 1
T +41 22 809 09 09

Zürich
Bahnhofplatz 4
CH-8000 Zürich
T +41 41 711 70 90

m3 | REAL
ESTATE

| PROPERTY | SALES | ADVISORY

YANN BORGSTEDT

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE LAO TSEU ?

« *PLUS LE SAGE DONNE AUX AUTRES,
PLUS IL POSSÈDE.* »



YANN BORGSTEDT, Entrepreneur & Philanthrope,
Fondateur-président de Womanity Foundation (www.womanity.org)

La vraie richesse consiste à se rendre compte que nous ne possédons rien, à part notre pouvoir de faire du bien. Mes plus beaux moments sont liés au partage, et

c'est à ce moment-là que je me sens vraiment vivant. J'aspire à une société où la richesse se mesure à notre capacité d'aimer plutôt qu'à celle d'accumuler.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Y. Borgstedt', with a long horizontal line extending to the right.



MICHAËL ZINGRAF

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE



*Marchands de rêves et de souvenirs, nous
étions présents hier et nous le serons demain**

Michaël Zingraf

* Merchants of dreams and memories, we were present yesterday as we will be tomorrow



MICHAËL ZINGRAF

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE



CRANS MONTANA

50 min de
l'aéroport de Sion

Réf. MZIIN561

IMMOBILIER DE PRESTIGE DEPUIS 1977

Plus de 2000 propriétés à vendre ou à louer



34 La Croisette - 06400 CANNES
Tél. +33 (0)4 93 39 77 77 - cannes@michaelzingraf.com
www.michaelzingraf.com

Éditorial



Elena Budnikova

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

LE PATRIOTISME ÉCONOMIQUE EN QUESTION

A l'heure où la Chine, devenue la 1^{re} puissance économique mondiale après 142 ans d'hégémonie américaine selon le FMI, ouvre des usines aux États-Unis dans les secteurs du textile et de l'automobile pour bénéficier du label Made in America (lequel est souvent fabriqué en Chine!) sur fond de réduction de l'écart de salaires entre les ouvriers chinois et américains, il est intéressant de revisiter la notion de patriotisme économique. Et ce, moins parce qu'il est un instrument de la puissance industrielle, commerciale et financière d'un État

selon ses sources d'inspiration traditionnelles mercantiliste, listienne ou encore keynésienne, que parce qu'il s'inscrit dans une stratégie de développement durable. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement/forcément, de rapatrier les usines Apple aux États-Unis, comme le propose le nouveau locataire de la Maison Blanche, mais de se mettre en ordre de bataille pour passer d'un patriotisme économique, « défensif », qui vise à dissuader les investisseurs étrangers d'entrer dans le capital des sociétés dites stratégiques avec à la clé un coût économique élevé et une efficacité contestable, à un patriotisme économique plus « offensif ». Lequel devrait favoriser les investisseurs nationaux ou régionaux, c'est-à-dire européens. Il s'agit de créer des conditions fiscales et réglementaires favorables, afin que les investisseurs suisses ou d'Europe gardent ou reprennent le contrôle du capital de leurs entreprises – les Chinois et Indiens ne limitent-ils pas strictement les participations étrangères? Et que les talents ne désertent pas l'« ancien monde ». Il s'agit encore de renforcer les investissements dans l'éducation afin de donner les meilleures chances aux leaders de demain – doit-on se réjouir de ne voir que deux pays européens dans le top dix du classement PISA 2016 dominé par l'Asie (la Chine occupe les 4, 6 et 9^e places). Il s'agit enfin d'organiser les flux d'investissements, publics et privés, vers nos industries, infrastructures, champions et autres start-up. C'est la condition pour que nos économies reprennent de la vigueur : voilà qui augure d'un bel avenir pour un *private equity* socialement responsable.

Photo de couverture :
Future Photography,
futurephotography.ch

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

RÉDACTRICE EN CHEF
CAHIER PATRIMOINE(S)
Anne Barrat
tél. +41 78 624 0881
abarrat@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 78 300 5464
asasso@market.ch

RESPONSABLE RUBRIQUES CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

Louis-Olivier Maury
lomaury@market.ch
tél. +41 22 301 59 12

RÉDACTION

Oscar Bartolomei
François Belsch
François Besse
Michel Donegani
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
George Iwanicki
Daniel Kohler

AXEL MARGUET

Olivier Maury
Laurence M. Emilian
Cécile Moine
Stéphane Zrehen

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

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

Nicolas Daniltchenko
tél. +41 22 301 59 50
ndaniltchenko@market.ch

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

Klamo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 133

Décembre 2016 / Janvier 2017



MUZO
EMERALD COLOMBIA

CUT FROM THE LEGEND®

*facetté dans la légende - MUZO.CO



12



18



24



36

03 ENTRE LES LIGNES *Yann Borgstedt*

06 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

12 L'EXTENSION DU DOMAINE DU LUXE
par Franck Belaïch

14 CHRONIQUE COLOMBIENNE
par Oscar Bartolomei

ACTUALITÉ

18 CONTEXTE(S)

DOSSIER

24 LE LUXE INVISIBLE *par Boris Sakowitsch*

CAHIER PATRIMOINE(S)

35 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

36 DOSSIER : Genève : le hub naturel
du private equity

54 DOSSIER : Gestion d'actifs :
les tendances 2017

74 SECTION INVESTIR



54



MORE THAN 3 MILLION KM² PROTECTED

BLANCPAIN HAS CONTRIBUTED TO DOUBLING
THE PROTECTED OCEAN SURFACE AREA



Fifty Fathoms Bathyscaphe



RAISE AWARENESS,
TRANSMIT OUR PASSION,
HELP PROTECT THE OCEAN

www.blancpain-ocean-commitment.com

IB
1735
BLANCPAIN
MANUFACTURE DE HAUTE HORLOGERIE

BLANCPAIN BOUTIQUES

RUE DU RHÔNE 40 · 1204 GENEVA · TEL. +41 (0)22 312 59 39 · BAHNHOFSTRASSE 28 · PARADEPLATZ · 8001 ZÜRICH · TEL. +41 (0)44 220 11 80

www.blancpain.com



80



98



104



108

INDEX

80 SANTÉ : 10 acteurs d'influence

98 INVITÉ : Jean-Claude Biver

CULTURE(S)

104 MARCHÉ DE L'ART :
La Transavanguardia italienne

108 PHILANTHROPIE(S) :
Annemarie Huber-Hotz

HÉDONISME(S)

110 LA CHRONIQUE
DE L'ÉPICURIEN MASQUÉ

114 CRITIQUE(S) : Polina danser sa vie
par Claire de Longeaux

116 PHOTO : Pentti Sammallahti

118 IDÉES CADEAUX : La sélection
festive de market

126 CONTRECHAMP(S)



116

Vous aider à veiller
sur vos investissements
les plus précieux.



30 ans de savoir-faire suisse conjugués à trois siècles de tradition britannique.

Bienveillance, dévouement, amour. Vous investissez tant dans votre famille. De la banque privée aux investissements et à la planification successorale, nous avons l'expertise et l'expérience qu'il vous faut pour assurer la croissance de votre patrimoine. Présents en Suisse depuis 1986, nous sommes là pour vous accompagner ainsi que votre famille bien au-delà de la réussite matérielle. Aujourd'hui et demain.

Appelez-nous au +41 (0)22 819 5222 ou visitez [Barclays.ch/wealth](https://www.barclays.ch/wealth)

Wealth and Investment Management



L'EXTENSION DU DOMAINE DU LUXE



FRANCK BELAICH, Enseignant spécialiste en marketing du luxe

En règle générale, il y a toujours quelque chose qui nous manque dans la vie. Quelque chose au fond qui nous fait défaut et parfois nous passons toute une vie à dire quoi. Si l'on y arrive. Ce manque, pour tous le même, difficilement nommable mais facilement repérable, est celui qui peut gagner certains jusqu'au jeu, les noyer dans l'alcool, s'injecter dans leur drogue, alimenter en boulimie, ou encore les grever d'une quête interminable de causes et de grands objectifs à défendre. On l'entrevoit en pratiquant un sport à outrance, en se livrant à des activités dangereuses, dans les grosses voitures, et les petits vices cachés, il se mure aussi ; on en devient parfois collectionneur.

La collection frénétique et tous azimuts est aujourd'hui en recrudescence et très à la mode. Surtout dans le domaine du luxe. C'est un genre qui complète bon nombre de panoplies et habille les fantasmes les plus fous comme, au sens propre, les plus bêtes. En temps de guerre avec soi-même, on collectionne tout, par peur du manque. Un manque irraisonné ou réel qui comble les désirs les plus intimes

de toute une époque boursoufflée à la surconsommation de soi. Sans manque, pas de désir, nous assène en réponse insatisfaisante, un siècle de psychanalyse viennoise. En réalité, c'est probablement parce qu'il y a du vide à combler, des « trous » à boucher, que l'homme cherche la richesse, la célébrité, l'acquisition d'objets, l'accumulation de savoirs, de partenaires, de médailles et de sensations. L'éventail des objets « comblants » est infini, orientant chacun dans ses recherches en fonction de sa personnalité.

C'est-à-dire en essayant de conjuguer son roman personnel avec le monde dans lequel il est condamné à évoluer. Et on imagine là, avec angoisse, le nombre de trous d'air et de dépressions que cette mise en conformité peut provoquer. Par peur du vide, nous investissons des objets divers, avec comme espoir inassouvi que ces objets dégottés nous combleront, qu'ils nous permettront enfin de n'avoir plus de béances ou de failles ; qu'ils nous achèveront en quelque sorte. Espoir auquel nous nous accrochons obstinément, tout en se doutant bien qu'il n'est pas raisonnable. Pour la simple et bonne raison que ce qui manque à l'homme semble, à l'entendre, incomblable.

ACCUMULER

Il n'existe d'ailleurs pas à ma connaissance de collectionneur moyen ou de collectionneur type. Il y a des collectionneurs. Chaque collectionneur a son roman personnel, ses manques et ses désirs, donc une réponse à sa main et à sa portée. On collectionne tout simplement par plaisir, par fierté, par amour de l'histoire et des arts, par éducation ou pour faire œuvre utile. Tous ces collectionneurs n'ont pas la même histoire, la même fièvre, le même besoin et intérêt... En d'autres mots, les mêmes tics. Mais dans le fond, que manque-t-il à cet homme ? À sa naissance, ce petit être se perçoit dans une indistinction parfaite

entre lui et sa mère et vit avec elle un état de fusion totale et jouissive. Jusqu'au jour où il découvre qu'elle peut s'absenter et « manquer ». Pris d'angoisse et de doute, il choisit un objet et fusionne en lui. C'est le fameux « objet transitionnel ». Cet objet – poupée de chiffon, carré de tissu, tétine, pouce, dou-dou... et aujourd'hui iPhone, iPad et autre Smartphone ou tablette – devient comme le prolongement de l'enfant à l'extérieur, pour faire face à l'anxiété, à la solitude ou à la peur de la perte. Le collectionneur retrouverait-il, peut-être, dans chacune de ses acquisitions, le pouvoir de l'objet dit transitionnel ? Mais c'est d'une transition infinie dont il s'agira. Et ça, il ne le sait pas, mais s'en doute.

ÉTERNEL INSATISFAIT

Sa vie durant, ce collectionneur mettra ainsi beaucoup d'objets autour de lui, entre lui et le monde, s'entourera de beaucoup de fétiches et autres gris-gris, pour se protéger de ce sentiment étrange de vide au parfum entêtant d'un paradis perdu à jamais perdu, mélange subtil d'inquiétude et de nostalgie.

Le fait de prendre, d'agripper pour l'enfant et plus tard d'accumuler, fonctionne comme une protection magique, une sécurité imaginaire qui apporte un certain réconfort face à cette peur de l'abandon et du manque. L'absence redoutée, fantasmée ou réelle des parents, et surtout de la mère, engendre un sentiment d'incomplétude, d'inachèvement qui restera insidieusement inscrit, dans le fond.

L'idée de la collection lutte, comme elle le peut, contre ce sentiment permanent d'« insécurité » et d'abandon. Par définition, la collection sera, et pour cause, toujours et inévitablement inachevée, le collectionneur un éternel insatisfait dont la quête peut devenir un projet d'accumulation sans fin. Sans objet. Mais ne soyons pas excessifs et graves pour le coup, rien à voir avec ce que les journalistes de la question psy nomment un « trouble obsessionnel compulsif ». Nous sommes tous compulsifs ! À des degrés divers, bien sûr. C'est pourquoi le « collectionnisme » n'est ni un comportement pathologique, ni une maladie. On peut même dire que c'est plutôt un traitement en soi ! Un traitement de soi.

RÊVER DE POSSÉDER

Que la plupart des collectionneurs soient déprimés lorsqu'ils ont terminé une collection et qu'il leur suffise d'en commencer une nouvelle pour que la dépression disparaisse... en est la plus ironique des preuves. L'absence de point de saturation est une caractéristique principale de certains collectionneurs. Même si leur goût change et si leur intérêt se déplace vers d'autres familles d'objets, ils ne s'arrêtent jamais. C'est la règle du jeu.

Ce qui épuise réellement le collectionneur n'est pas ce qu'il possède déjà mais plutôt ce qu'il rêverait de posséder. Les listes, toujours renouvelées, d'objets recherchés ou en attente, diffusées dans le monde entier, l'attestent : le collectionneur ne semble avoir aucun doute quant à l'objet de son désir.

Plus fréquemment, la collection devient le promoteur de l'ego, l'expression de la valeur de soi, de l'unicité de soi, par comparaison sociale à d'autres collectionneurs. Collectionner comme un besoin d'être approuvé et considéré, de se sentir exceptionnel et rare, à l'image de « sa » collection. Se grandir pour se sentir adulte. Devenir un grand. Dans la collection de montres, par exemple, l'ego devient démiurge.

« COLLECTIONNER » DEVIENT LE PROMOTEUR DE L'EGO, L'EXPRESSION DE LA VALEUR DE SOI, DE L'UNICITÉ DE SOI, PAR COMPARAISON SOCIALE À D'AUTRES COLLECTIONNEURS

Un désir, là encore émouvant car enfantin, de maîtriser et d'avoir une emprise sur le temps, donc sur la vie, de mesurer et de se mesurer, de compter pour se compter, de figer le temps, en somme. Un vrai fantasme d'éternité. Pour un temps devenir Dieu.

L'ambition de collectionner est toujours, au fond, une entreprise très intime et souvent solitaire, et ceci quelles que soient les motivations premières et les formes qu'elle revêt – pur plaisir, fierté, amour de la culture, transmission, humanisme, gagner de l'argent. L'objet étant toujours une représentation, une incarnation de nous-même. Mais aussi une tentative de réparation de soi. Et pour cela, il faut en dénicher, coûte que coûte, des pièces aux quatre coins du monde. Mais le monde n'est pas assez grand pour ça.

L'acte de posséder s'avère donc le lien le plus intime et profond qu'un individu puisse avoir avec les objets. Ces objets en réalité ne prennent pas vie en lui, c'est lui qui vit en eux. Collectionner n'est pas qu'un jeu d'enfants. \

CHRONIQUE COLOMBIENNE



OSCAR BARTOLOMEI

Éléonore Barthelemy

GENÈVE, MARS 2005

« Monsieur Bartolomei, votre rendez-vous est là. » Le sourire de mon assistante me sortit de ma torpeur matinale. On était vendredi, 7h45, il pleuvait, mon café était froid. Bref. J'avais reçu la veille un téléphone de la Direction m'annonçant qu'une personne de la maison-mère à Londres voulait me voir. Ayant insisté sur le motif de sa visite, je me heurtai à un silence énigmatique, spécialité britannique. « Vous verrez » fut tout ce que je pus obtenir. Je tournai définitivement le dos à mon café imbuvable et me dirigeai vers le salon. Ce qui me frappa en premier lieu fut sa coupe de cheveux. Crâne pratiquement rasé, l'allure était militaire. Lorsque l'homme se leva pour me saluer, plus aucun doute : sa posture droite témoignait d'un vécu bien éloigné de la banque. « Terry Cooper*, enchanté ». Sa main manqua de broyer la mienne. La cinquantaine, une carrure de rugbyman, il aurait eu tout à fait sa place dans le casting des « Tontons flingueurs ». Ses petits yeux bleus me scannaient comme deux lasers. « Asseyons-nous » me dit-il.

« Je dirige le Département Affaires spéciales de la banque ». La journée commençait bien. « J'ignorais l'existence d'un tel Département, quelle est sa fonction ? » demandai-je. « Avant toute chose, sachez que personne ne doit être au courant de notre conversation au sein de votre équipe. Seules les directions de Londres, Genève et Bogota sont au courant de ce qui m'amène » me répondit ce Lino Ventura britannique. Je ne retins qu'un seul mot : l'évocation de la capitale colombienne. Il y avait dû avoir un problème au sein de notre filiale à Bogota. « Les Affaires spéciales s'occupent des délits au sein de la banque. Et à l'extérieur. Malversations, tentatives d'escroquerie et kidnapping. » Nous y étions. Sans la moindre hésitation, j'associé « Bogota » avec « kidnapping ». Mais quel lien avec Genève ? « Il y a deux jours, aux environs de 16h, un de vos clients à Bogota buvait un café sur une terrasse. Un 4x4 s'est arrêté au bord de la route. Deux hommes armés en sont descendus et ont menacé votre client de le tuer s'il ne les suivait pas. Il n'a opposé aucune résistance et il a été emmené dans le 4x4 ». Stupéfait, plongé dans une réalité que je ne connaissais que par médias interposés, je réussis à peine à demander le nom de mon client et s'il y avait des nouvelles depuis son enlèvement.

« Il s'agit de Monsieur Dario Marcan*. Il a été enlevé par les FARC qui ont téléphoné à sa femme hier. Elle a ensuite contacté nos collègues de Bogota. Pas la police. Vous savez comme moi qu'elle est totalement corrompue. La demande de rançon va suivre. Il va bien. Pour l'instant. »

« Dario... » Je fus instantanément projeté un an auparavant. À Carthagène. En pleine vieille ville. C'était la première fois que je découvrais Carthagène, à 1h30 de vol de Bogota. Port maritime, la ville en elle-même n'avait rien de particulier à offrir. Tout le contraire de son centre historique. Ayant voyagé dans beaucoup de pays d'Amérique latine comme le Chili, le Guatemala, le Venezuela ou l'Équateur, Carta-



SILC

SPARFELL INTERNATIONAL LEASE CORPORATION

CORPORATE LEASE



THE SILC SOLUTION THE JET OPERATIONAL LONG TERM LEASE

The benefit of dedicated use of the newest technology
and best performing aircraft in the world without ownership and operating hassle



HEAD OF STATE LEASE

For further information: contact@silc.lease | www.silc.lease

gena, en espagnol, était un des plus beaux endroits qu'il m'ait été donné de visiter. Les couleurs de ses maisonnettes coloniales, ses dédales de petites rues, Cartagena est une ancienne forteresse espagnole donnant sur la mer des Caraïbes. Un petit bijou hors du temps.

En voyage d'affaires en Colombie, j'y étais venu pour la journée et devais rentrer le soir même pour Bogota. J'avais rendez-vous avec Dario Marcan. Un client de longue date que je ne connaissais que par téléphone. Fêru d'art, Dario possédait une galerie d'art à Cartagena, à Bogota et dans plusieurs autres villes d'Amérique latine. Il passait son temps à voyager dans le monde entier, fréquentant les salles de vente et les expositions. La quarantaine, il avait gardé cette allure nonchalante d'étudiant en beaux-arts. Mais c'était un redoutable homme d'affaires. Nous avions rendez-vous dans sa galerie. Je marchais depuis trente minutes. Je savais que je n'étais pas très loin... Un énorme éclat de rire, à dix mètres de moi,

**« LES AFFAIRES SPÉCIALES S'OCCUPENT
DES DÉLITS AU SEIN DE LA BANQUE. ET À
L'EXTÉRIEUR. MALVERSATIONS, TENTATIVES
D'ESCROQUERIE ET KIDNAPPING. ». NOUS
Y ÉTIIONS. SANS LA MOINDRE HÉSITATION,
J'ASSOCIAI « BOGOTA » AVEC « KIDNAPPING ».
MAIS QUEL LIEN AVEC GENÈVE ?**

me fit sourire. Je connaissais ce rire. Unique. Tonitruant. Dario. Guidé par sa voix, j'arrivai dans la galerie. Entouré d'un couple de visiteurs, se tenait mon client. Dès qu'il m'aperçut, il fonça vers moi en riant : « Alors, on vient se promener dans notre dangereuse Colombie ? ». Phrase malheureusement prémonitoire... Nous passâmes la journée à parler d'art, et un peu d'investissements, notion qui lui était totalement étrangère une fois sortie du monde de l'art. Son univers. Sa vie.

« Pourquoi irais-je investir dans des sociétés que d'autres contrôlent alors que je peux gagner beaucoup plus d'argent en achetant et en revendant des tableaux ? Moi, c'est l'émotion qui guide mes choix ! » Telle était sa philosophie. La magie de Cartagena me fit presque oublier que je devais repartir pour Bogota. Dario était l'antithèse du côté sombre de la Colombie. Enjoué, optimiste, il avait foi dans l'avenir, à l'opposé de son pays qui n'en finissait plus de sombrer. Un électron libre pour qui tout devait commencer et finir par un éclat de rire.

« Nous pensons qu'un fonctionnaire local a renseigné les FARC. Les FARC ont élaboré une véritable industrie du kidnapping : prise d'informations, repérage des habitudes de leur « client », facilité à libérer rapidement du cash pour la rançon. S'il ne s'agit pas d'un homme politique, qu'ils exécutent pour l'exemple, ils ont tout intérêt à libérer leur prisonnier une fois la rançon payée. Le tuer tuerait aussi leur business : plus personne ne paierait si l'issue était fatale à chaque fois. Mais il arrive que cela dérape sans que l'on sache pourquoi ». La voix de mon collègue aux cheveux rasés

me ramena brutalement au moment présent. « Que dois-je faire, Monsieur Cooper ? » demandai-je. « Rien. Nous attendons la demande de rançon et ensuite je prendrai le relais. Le but de ma visite était de vous informer de la situation. Vous ne serez pas tenu au courant de la suite des opérations jusqu'à ce qu'il soit libéré. Ou assassiné. Mais on vous informera partiellement de son état durant sa captivité si nous le pouvons. Au revoir, Monsieur Bartolomei. »

GENÈVE, SEPTEMBRE 2005

Six longs mois étaient passés depuis qu'on m'avait annoncé l'enlèvement de Dario Marcan. Le peu de nouvelles que j'avais reçues faisaient état d'une détention très pénible dans la jungle colombienne, habituel repère des FARC. Malgré la volonté de la famille de payer la rançon, les FARC n'avaient pas répondu. Seule une « preuve de vie » était parvenue à la famille : une photo où mon client apparaissait très amaigri et surtout, fait inquiétant, le bras gauche ballant. Comme inerte. Jusqu'au jour où je reçus un téléphone de Londres. « Monsieur Bartolomei ? » Je reconnus tout de suite la voix de Terry Cooper. « Monsieur Marcan vient d'être libéré. Il est actuellement dans une clinique de Bogota. Il est très affaibli. Les médecins vont devoir lui amputer le bras gauche, gangrené après une infection mal soignée. Mais il est vivant. C'est tout ce qui compte ». « C'est tout ce qui compte », répétais-je doucement. Je ne posais aucune question sur le montant de la rançon et les modalités de versement. Peu m'importait. Mon client était vivant, de retour chez lui. Ça me suffisait.

Je ne revis plus jamais Dario Marcan. Lui et sa femme avaient quitté la Colombie et s'étaient installés à Miami. Il avait vendu toutes ses galeries d'art et n'était plus retourné en Colombie. Je me souviens encore de mes téléphones pour prendre de ses nouvelles. Sa voix était monocorde et à peine audible. Ce n'était plus le même homme que j'avais connu à Cartagena. Une partie de lui-même était restée dans les tréfonds de la jungle colombienne. Comme ensevelie à jamais sous les chemins boueux qu'il avait connus pendant six mois. Mais, surtout, son rire magnifique avait disparu. \

*Les noms ont été changés.

HUBLOT



HUBLOT

BOUTIQUES

GENEVE • GSTAAD • LUZERN
ZURICH • ZERMATT



Big Bang Unico Sapphire All Black.
Boîtier réalisé en saphir fumé inrayable,
rendant hommage à toute la maîtrise de notre
savoir-faire unique. Une visibilité invisible
révélant le mouvement manufacture chronographe
UNICO. Série limitée à 500 exemplaires.

hublot.com • f • t • i

Contexte(s)

SUISSE

AVIS DE RAFALES ANNONCÉS AU-DESSUS DE MARIGNAN

Le 29 novembre, Jean-Yves Le Drian, ministre français de la défense et grand commis voyageur en vente d'armements tricolores, a profité de la célébration des 500 ans de la Paix perpétuelle conclue à Fribourg en 1516 entre François Ier, vainqueur de Marignan, et les XIII cantons helvétiques et leurs alliés de l'époque (Valais, Grisons, villes de Saint-Gall et de Mulhouse). On sait que ce traité de paix fut le point de départ de la neutralité suisse. Il prévoyait notamment que si un allié des Suisses souhaitait faire la guerre à la France, les Suisses ne l'aideraient pas et ne lui permettraient de traverser leurs terres.



Traité de Fribourg du 29 novembre 1516



Jean Yves le Drian et Guy Parmelin

Les deux ministres en ont profité pour parler cybersécurité commune mais surtout vente de Rafale. Selon l'Aargauer Zeitung, la décision de Guy Parmelin, en mars dernier, de geler les travaux sur un système de défense sol-air (projet BODLUV, mené notamment par le groupe Thalès, bien qu'il soit fournisseur), aurait pour but de favoriser l'achat des avions français. On sait que Le Drian ne se déplace jamais pour rien. D'ailleurs lorsque Guy Parmelin lui rendit visite à Paris en juin dernier, le sujet Rafale était au menu. \

SIMONETTA SOMMARUGA DÉSIRE 2 000 CONVIVES DE PLUS À SA TABLE

2 000 réfugiés syriens et irakiens de plus en Suisse, voulus par Madame Simonetta Sommaruga, ce qui portera leur nombre à 3 500, en comptant les 1 500 déjà installés en Helvétie. La question taboue d'une politique d'assimilation revisitée et adaptée aux inquiétudes de la population face aux nouvelles formes de violence que drainent ces grands transferts de population, reste entière. \



BONHÔTE

BANQUIERS DEPUIS 1815

S'ENGAGER POUR DEMAIN

Laetitia Guarino, étudiante en médecine, s'engage en faveur des enfants par diverses actions charitables.

La banque Bonhôte place l'être humain au centre de ses préoccupations. Depuis sa fondation en 1815, elle cultive une relation de confiance et de proximité avec ses clients en leur offrant des services exclusifs et sur mesure.

BONHÔTE — 200 ANS À FAÇONNER L'AVENIR

Découvrez l'histoire sur bonhote.ch/demain

ALLEMAGNE

LE VIOL ET LE MEURTRE DE MARIA LADENBURGER OU L'HUMANISME ABUSÉ

Étudiante en médecine, née à Bruxelles, Maria Ladenburger est morte à 19 ans, violée et noyée dans la nuit du 15 au 16 octobre dernier à Fribourg-en-Brigau, par un migrant afghan du nom de Hussein Khavari, accueilli à bras ouverts en 2015. Prétendument mineur, mais déjà connu des services de police pour coups et blessures, il paradait sur Facebook en terrain conquis mais ouvertement pervers. Il y avait en effet posté une illustration représentant un loup garou s'en prenant à une jeune femme. C'est son ADN qui a mené à son arrestation le 3 décembre dernier. Pourtant Maria Ladenburger se démenait pour favoriser l'accueil des migrants, sans se douter que son futur assassin figurait parmi eux. Elle était en effet bénévole



Maria Ladenburger



Hussein Khavari

dans l'une de ces myriades d'ONG administrant ce flux avec bon cœur et naïveté sur le terrain, autant que calculs et duperies aux sommets des États. Comble du malheur, elle fut largement encouragée en cela par son propre père, Clemens Ladenburger, conseiller juridique de la Commission européenne à Bruxelles, et qui pour bien l'assumer, trouva judicieux d'organiser une collecte de fonds en faveur des migrants, à l'occasion des funérailles de sa pauvre victime de fille. \

CHINE



Armée populaire de libération chinoise au Soudan du Sud

MOURIR AU SOUDAN DU SUD

Avec près de 2650 militaires portant le casque bleu, la Chine est l'un des plus gros contributeurs des forces de l'ONU, notamment en Afrique. L'objectif du Président Xi Jinping est d'ailleurs de quadrupler ces effectifs permanents. Parmi eux, 700 soldats du bataillon CHN-BATT sont installés au Soudan du Sud, équipés de véhicules blindés d'infanterie, de drones, de mortiers et de missiles antichars, outre plus de 250 ingénieurs et 70 médecins et personnels de santé. Le Soudan est devenu une source stratégique d'approvisionnement en pétrole pour la Chine à partir de 1997. Dès 1994, la Chine prenait la place de premier fournisseur d'armement du Soudan. Avec l'augmentation de la manne pétrolière payée par les Chinois, le régime soudanais a multiplié par 6 son approvisionnement en armements d'origine chinoise, entre 1997 et 2000. Comme cela se passait en pleine guerre du Darfour et que les sanctions

ne suffisaient pas, c'est la voie de la partition qui fut privilégiée par l'occident pour cantonner l'emprise de la Chine sur ce pays, avec le pétrole au sud et le raffinage au Nord. Alors que 5% du pétrole chinois provenait du Soudan du Sud avant la partition, l'approvisionnement s'est interrompu, d'où la nécessité d'occuper le terrain. Étant donné que Pékin était vu comme l'allié de Khartoum, le Sud était par nature hostile à une présence chinoise. Mais c'est mal connaître la persévérance des Chinois. Usant de leur diplomatie et investissant massivement dans les infrastructures du Soudan du Sud, la confiance a été regagnée. Plus de 2000 expatriés sont installés autour de l'ambassade chinoise de Juba, on l'on recense par ailleurs près de 150 entreprises chinoises. Les résultats sont là : près de 20% du PNB sud-soudanais proviennent directement des échanges commerciaux avec la Chine. Le but étant de retrouver le taux de 5% des importations chinoises de brut en provenance du Soudan du Sud. Mais la présence armée n'est jamais sans risque et la reprise des combats dans la région a coûté la vie à deux soldats chinois, rapatriés avec les honneurs. \



Rapatriement des dépouilles des soldats de l'APL tués au combat au Soudan du Sud



Breguet
Depuis 1775

Breguet, créateur.

Chronographe Type XXI 3817 avec retour en vol

Doté de la légendaire fonction "retour en vol", spécificité des chronographes Type XX produits par Breguet depuis 1954, le chronographe Type XXI 3817 présente les codes techniques et esthétiques d'une authentique montre d'aviateur. Au dos, le fond saphir dévoile dans ses moindres détails le mouvement mécanique pourvu de composants en silicium et sa masse oscillante en or. L'histoire continue...



USA

LA FRANCE N'A PAS DONNÉ UN DEMI-MILLIARD DE DOLLARS À LA FONDATION CLINTON, MAIS BEAUCOUP QUAND MÊME

La nouvelle fait le buzz sur la toile : la France aurait financé la fondation Clinton à hauteur de 541 millions de dollars ! À l'origine de cette rumeur, une enquête vieille de 5 ans, commandée par l'Assemblée nationale française à la Cour des comptes, sur le fonctionnement de la taxe de solidarité prélevée sur les billets d'avion, mieux connue sous le nom de taxe-Chirac. Cette taxe internationale avait été imaginée par les présidents français Chirac et brésilien Lula, dès 2003 pour financer des grands projets de solidarité avec le « monde en développement ». Alors ministre des Affaires étrangères de Jacques Chirac, Philippe Douste Blazy est approché par Bill Clinton qui le convainc de créer « une vaste centrale d'achat de médicaments », permettant de grouper mondialement les achats et de faire baisser les prix des médicaments et leurs coûts logistiques. Après un feu vert de l'ONU, c'est ainsi que UNTAID voit le jour en 2006 et que Philippe Douste-Blazy en devient le président. Il le restera jusqu'en juin 2016. Avec près de 30 pays affiliés, des sommes considérables sont drainées vers ce nouveau type d'organisation internationale collectrice d'impôts et abritée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) à Genève.

Or, près de la moitié (41,5 %) des redistributions allouées par UNTAID transitent par « CHAI » (pour « Clinton Health Access Initiative »), la branche santé de la Fondation Clinton, chargée de négocier directement les achats de médicaments avec les laboratoires et de gérer leur distribution mondiale. C'est ce qu'a découvert la Cour des comptes française et cela correspond aux fameux 541 millions de dollars d'engagement, de 2006 à 2012. Il est bien évident que la fondation Clinton a bien dépensé cet argent pour acheter des médicaments, à des prix parfois divisés par 10. En revanche ce que la Cour a relevé c'est que UNTAID n'avait « pas de contrôle direct sur les fonds » attribués. Elle a également pointé l'opacité de la Fondation Clinton, regrettant notamment « qu'il soit impossible d'établir un pourcentage de frais généraux au regard de l'aide allouée ». À y regarder de près, il y a effectivement de quoi « regretter ». Nous avons consulté les fameuses déclarations fiscales « 990 » de l'IRS (service des impôts des États-Unis) qui sont obligatoirement publiques. La seule année 2010 totalise par exemple 7,5 millions de dollars de frais de déplacement, 3,3 millions de dollars de frais de conférences, 3,3 millions de dollars de frais de gestion, ou encore 3,2 millions de dollars de frais « autres », sans compter les loyers, les salaires et autres prestations externes. On dépasse les 20 millions de dollars de frais de fonctionnement annuels ! Pour un organisme cari-

tatif, ça fait cher le ratio de fonctionnement. La France n'a sans doute pas fait cadeau d'un demi milliard à la Fondation Clinton mais de quelques dizaines de millions certainement, même si, selon la déclaration de Philippe Douste Blazy à la Commission d'enquête française, c'est à la fondation de Bill Gates qu'il revenait de couvrir les frais. Mais ça, la déclaration « 990 » ne le dit pas. \



Douste-Blazy et Bill Clinton

DONALD TRUMP POURRAIT CONSERVER SES ACTIVITÉS PRIVÉES

Aussi étrange que cela puisse paraître, le président des États-Unis n'est pas soumis aux interdictions de conflits d'intérêts qui s'imposent à tous les autres élus américains. Et il en est très conscient lorsqu'il déclare au New York Times : « La loi est totalement de mon côté, pas [de réglementation] du conflit d'intérêts pour le président ». La seule restriction que le droit lui ordonne est celle de ne pas accepter d'émoluments en espèce ou en nature, et donc de cadeaux, ni aucune fonction ou titre, d'aucun des 50 États de son pays, ni *a fortiori* étrangers, sauf accord du Congrès. C'est la fameuse « clause des émoluments » inscrite dans la constitution des États-Unis. Le hic, c'est qu'elle n'a fait l'objet d'aucune jurisprudence face à un président tel que Donald Trump. Sera-t-il tenté d'user de cette liberté ? Quelques indices jalonnent déjà son parcours préalable à sa prestation de serment du 20 janvier prochain. Lorsque le premier ministre japonais Shinzo Abe lui rend visite, sa fille Ivanka est présente, elle qui est plus célèbre que son père au Japon pour sa ligne de vêtements dont elle négocie une licence d'exploitation avec Sanei International. Or TSI Holdings, qui est l'actionnaire de référence de Sanei,

est une filiale de la Banque de développement du Japon (Nippon Seisaku Toshi Ginko) directement détenue par le gouvernement japonais.



Ivanka Trump avec son mari et le premier ministre japonais Shinzo Abe

On a également vu Donald Trump recevoir dans sa tour de la 5^e Avenue ses partenaires indiens (famille Lodha) qui construisent une tour Trump à Mumbai et des projets ou des affaires qui tournent, il en gère des dizaines sur les 5 continents. Une présence qui peut lui causer des ennuis aussi, comme la pression que son groupe a subie en Turquie, de nouveau musulmane, après ses déclarations contre l'islam.



Publicité pour la « Trump Tower » de Mumbai

Reste qu'il a gagné une grande partie de ses électeurs grâce aux accusations frontales de corruption qu'il a martelées contre le clan Clinton. Ils sauront lui rappeler, même si Trump n'a pas fini de surprendre le monde. \

LE TRIOMPHE PRÉDESTINÉ DE TRUMP

Étymologiquement, le mot anglais *trump* ne signifie en effet pas « tromper » ni « tromper » mais bien « triomphe ». \

PROMESSE D'ABANDON DE LA POLITIQUE DU « REGIME CHANGE »

Donald Trump s'est engagé à restreindre les opérations armées américaines dans le monde, ainsi que les ingérences destinées à mettre en place des régimes qui soient favorables aux intérêts de certains groupes américains, en particulier militaires. « Nous allons arrêter de renverser des régimes étrangers » a-t-il déclaré le 6 décembre, au cours d'un meeting à Fayetteville en Caroline du Nord. « Ce cycle destructeur d'interventions et de chaos doit enfin pouvoir s'achever ». Le président a en outre précisé son souhait de « renforcer les anciennes amitiés et d'en chercher de nouvelles ». \

HUMA ABEDIN ET L'AFFAIRE DES EMAILS D'HILLARY

Si Hillary Clinton peut espérer un répit face aux menaces de poursuites proférées contre elle par Donald Trump, aucune immunité ne semble en revanche devoir protéger Huma Abedin. À cet égard, il est significatif que le FBI n'ait toujours pas restitué au département d'État les messages saisis dans les *computers* privés de la candidate défaite, partagés par Huma. Rappelons tout de même l'apparement d'Huma au mouvement des Frères musulmans qu'elle n'a jamais renié, et le zèle qu'elle a déployé dans des œuvres qui leur furent toujours favorables, y compris dans l'ombre de Barack Obama lui-même, à la Maison Blanche. Née en 1976 à Kalamazoo (Michigan), l'histoire de son enfance et de son adolescence reste mystérieuse. Elle a seulement 2 ans lorsque ses parents décident de déménager en Arabie saoudite. Son père Syed Zainul Abedin fonde en 1978 à Londres l'Institute for Muslim Minority Affairs avec l'aide d'Abdullah Omar Naseef, membre influent de la Ligue islamique mondiale, puis le journal éponyme, et meurt en 1993. Sa mère Saleha Mahmoud Abedin, membre de l'International Islamic Council for Da'wah and Relief et de l'International Union of Muslim Scholars (dirigée par l'un des maîtres à penser des Frères musulmans, Youssouf al Qaradawi) en conserve la direction jusqu'à ce jour, tandis qu'Huma en assume la fonction d'éditrice adjointe de 1996 à 2008. La thématique de « l'islam des minorités » s'inscrit dans une stratégie d'influence stratégique des Frères musulmans. \

LE LUXE INVISIBLE



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

LE LUXE INVISIBLE EST UNE EXPRESSION QUI SONNE COMME UNE GAGEURE, PRESQU'UN OXYMORE. COMMENT UN OBJET DE LUXE POURRAIT-IL EXISTER SANS ÊTRE JAMAIS VU ? COMMENT UN SERVICE DE LUXE POURRAIT-IL S'ACCOMPLIR SANS UN REGARD SUR LUI ?

Comme nous l'avions rappelé dans notre numéro 113 de market (janvier 2014), le concept de luxe plonge ses vraies racines sémantiques dans la brillance (grec *leukos*), la luisance (latin *luceo*) et bien sûr la lumière (latin *lux*). La racine indo-européenne **leuk* porte également le sens de « ce qui est sous la lumière », c'est-à-dire ce qui est visible parce qu'éclairé. C'est de là qu'il évoluera d'ailleurs jusqu'à « ce qui permet de voir » : la vue (l'une des connotations de *lux* en latin). Alors parler de luxe invisible est bien une contradiction dans les termes¹.

- 1) L'autre sens, péjoratif, qui existe dans «luxure» par exemple, provient quant à lui d'une autre racine leug signifiant funeste, brisure, que l'on retrouve dans «lugubre», «luxation» (déboîtement) ou encore «luxuriance» (désordre). Comme nous l'avions longuement développé dans notre dossier précité du numéro 113, peu d'observateurs ont relevé cette hybridation sémantique donnant à un même vocable «luxe», deux sens aussi contradictoires, causant d'interminables débats quant au vrai sens du luxe.
- 2) Région de Normandie, surnommée la «Glass valley» qui totalise plus de 75% de la production mondiale de flacons de luxe pour la parfumerie et les spiritueux.

D'ailleurs, si l'allégresse promise par le luxe anime tous les sens, c'est à la vue qu'il s'adresse dans tous les cas. En fait, il ne saurait exister de luxe sans un œil attentif. La robe d'un très grand vin doit être vue avant qu'il soit bu, idem pour une soie ou une dentelle portée autant sur la peau qu'au regard, un cuir lisse et brillant, un bijou dans son écrin. Une grande musique n'est-elle pas mise en scène qu'en habit d'apparat ? Ses instruments ne sont-ils pas des objets d'art ? Quant aux grands parfums, que seraient-ils sans leurs sublimes flaconnages issus de la Vallée de la Bresle² ?

LA DISCRÈTE SÉPARATION DU LUXE

Et pourtant, pour se distinguer réellement, le luxe doit conserver du secret, protéger son aire de discrétion («séparation»). Car le luxe assurément ségrégue. Il offre de signifier sa différence par la distance qu'il impose à son accès, quasi-irratractable pour le commun des mortels. Seul un petit nombre est sensé pouvoir pénétrer ses univers, et en outre progressivement : par paliers. Mais cela n'a rien d'une simple formalité, pas plus que d'un privilège. Accéder au luxe est indissociable du choix de l'action et des efforts nécessaires

LA RÉALITÉ DU VRAI LUXE, C'EST QU'IL N'EST JAMAIS UTOPIQUE

(notamment pécuniaires et culturels) pour y parvenir, en fonction de l'altitude des strates convoitées. Y faire sa place impose même parfois que l'on soit agréé, que le candidat aux cercles fermés des élus du luxe (les «élites») endure qu'on veuille bien accéder à ses demandes. Avec un peu de répondant, on intercèdera pour lui. Le luxe est aussi une affaire de groupes et de codes sociaux, de confiance et de ressemblance : il faut y être bien vu.



L'Empereur Jimmu

Quoi qu'il en soit, le luxe n'est donc pas seulement lumière ou luisance mais également *topos*, en tant que champ d'expériences sublimentes. La réalité du vrai luxe, c'est qu'il n'est jamais utopique.

C'est la raison pour laquelle, dans le dossier précité, nous avons analysé en quoi le luxe, pour être tel, devait impérativement exhausser ses sujets et ses objets, pour goûter, dans ses mondes supérieurs, l'éminence la plus pure. Nous renvoyons là aux apparentements du mot luxe avec les concepts de *lucus* de l'Antiquité romaine : cette clairière sanctuarisée, consacrée aux divinités des forêts ; ou de *loka*, de la tradition indienne : ces espaces lumineux et structurants de l'Univers, savamment hiérarchisés et organisés par strates ascendantes à perte de vue, occupées

selon le niveau de conscience spirituelle de leurs hôtes respectifs. Nous avons d'ailleurs constaté que le mythe indien d'élévation n'allait pas à davantage de dénuement mais, bien au contraire, pourvoyait en aises et délices de plus en plus abondants, prodigieux, subtils et raffinés, tout au long de l'ascension des âmes.

Mais dire qu'il est constitutif d'un lieu sanctuarisé, n'est-ce pas imputer au luxe la nécessité, d'un rite correspondant à l'usage, a priori noble, qu'il sied qu'on en fasse ? Le luxe se dessine alors comme le champ d'un ethos qu'il « agence », et qui forcément anoblit son hôte. Car le luxe est assurément d'essence aristocratique.

L'ARISTOCRATIE DU LUXE

Il fut de tout temps réservé aux familles « bien nées », provenant si possible d'une alliance immémoriale aux dieux ou quelque force céleste qui eussent en commun d'appartenir aux dimensions invisibles. L'actuel empereur du Japon ne descend-il pas en droite ligne de Jimmu (660 av. J.-C.), lui-même en filiation

IL Y A QUELQUE CHOSE DE PHILOSOPHAL DANS LA MATRICE DU LUXE

directe de la déesse japonaise du soleil Amaterasu ? Il y a certainement dans l'acquisition du luxe comme une rétroaction sur ses origines, une tentation de refonte native de son identité par l'accès à un principe primordial incorruptible : l'âge d'or. C'est en tout cas *in illo tempore*, « en ces temps-là », que les dieux et les hommes méritants, redevenus héros immortels, cohabitaient. Tous les besoins y étaient satisfaits dans l'instant intemporel et dans l'abondance incommensurable, non comme une récompense mais comme un mode d'être. Fondamentalement, c'est à ce mythe invisible que le vrai luxe se réfère.

Est-il illusoire pour autant ? Le mythe se « jouerait-il » de nous ? La réponse est non. Nous seulement parce que l'excellence requise dans la qualité du luxe lui est nécessaire pour manifes-



Diamant sur sa gangue de Kimberlite

ter le mythe, le rendre visible, mais plus encore parce que ces domaines des dieux qui se matérialisent en « strates », procèdent en fait d'une transformation de soi. Ce n'est pas par hasard que la métaphore alchimique soit omniprésente dans le luxe : on devient quelqu'un d'autre à son contact. Il y a dès lors quelque chose de philosophal dans la matrice du luxe. N'est-ce pas en effet par son œuvre que le diamant se départit de sa gangue chtonienne et redevient lumineux et céleste ? Que le minerai aurifère restitue l'or solaire ? Que l'écume de mer se transmute en perle ? Rien d'étonnant non plus que perdure de nos jours le souvenir des propriétés magiques ou médicinales de ces matériaux rares, consacrant le possesseur du luxe en oracle (il sait ce qu'il porte, il recommande) ou thaumaturge (il a l'autorité philanthropique pour prendre soin de Causes). Par nature, l'effet principal du luxe sera toujours de faire vivre un invisible réenchanteur.

La seule condition requise est que la matérialité du luxe puisse coïncider avec une élévation de soi que seule l'éducation (*ex-ducere*, « conduire, tirer hors de ») permet. « Sentir n'est pas sentir. Sentir c'est savoir qu'on sent et savoir qu'on sent c'est percevoir » expliquait Maurice Merleau Ponty dans « La phénoménologie de la perception ».

S'il ne pourrait, à l'évidence, exister de luxe sans savoir, on peut se demander à quand l'annonce d'une alliance plus précise entre luxe et sagesse ? Doit-on rappeler qu'à sa racine (**weid*) le mot « voir » signifie justement connaissance et sagesse ? Un sens qui émerge de l'anglais *wise* (sage), non loin de l'allemand *wissen* (savoir) et du sanskrit *veda* (connaissance). Déjà *philosophal*, il n'y aurait rien d'anormal à ce que le luxe s'adresse davantage à la nature métaphysique de l'homme et de la femme, qu'à leur avidité consumériste, leurs manies exubérantes ou leurs désirs transgressifs.

L'artisan du luxe, toujours un initié, porte à cet égard une immense responsabilité. Dire de son œuvre qu'elle s'entend nécessairement d'une réalisation parfaite, c'est la promettre à des perceptions si fines qu'elles transcendent le rapport simplement organique au luxe. C'est ainsi qu'elles échappent à la caducité et que l'essence du luxe, le sublime, ne se périmé point. Seul le frivole pâtit du temps.

Pour exprimer ce sublime, le luxe s'est certes rendu maître dans l'art de conjuguer ses attributs matériels et cognitifs mais cela n'aurait pas suffi s'il n'avait pas, aussi, maintenu sa fonction « numineuse³ », c'est-à-dire l'offre d'une expérience, au moins affective, du sacré. C'est proprement cette hiérophanie, exaltée d'ailleurs sans complexe dans la modernité, qui signe, à notre avis, la profondeur invisible du rapport au luxe, tant dans ses dimensions symboliques qu'introspectives.

DIMENSION SYMBOLIQUE ET SACRÉ

Comme on le sait le symbole est le signe bien visible d'un réel invisible. Or, tous les domaines du luxe regorgent de symboles, ne sont que symboles. Pour quel motif en user et abuser, si ce n'est pour manifester l'appartenance des marques à cette part d'invisible qui seule les sacralise, elles et leurs clients? Ce qui fait la puissance du luxe, c'est en effet la vertu des pouvoirs qu'il confère sur son contingent d'invisible. On y recueille une titulature sur l'univers du luxe choisi, jalonnée de ses signes et rites et symbolisée par ses attributs mythiques savamment dosés de ce que Rudolf Otto désignait comme le *mysterium tremendum et fascinans* (« le mystère qui impressionne et fascine »). On y occupe aussi l'espace qui émerge de ses légendes, jusqu'à espérer conquérir cette sécurité intérieure inhérente aux mondes divins, immortels, stables, sans défaut.

C'est pourquoi le seul « travail bien fait » ne suffit évidemment pas à « faire du luxe », pas plus que la seule mise en scène des rêves, même les plus somptueux. Un usinage de pièces industrielles est aussi précis qu'une couture Hermès, une page des « Scènes de la vie privée » de Balzac est au moins aussi évocatrice qu'un *storytelling* de Christian Dior. Mais pour produire du luxe, encore faut-il garantir d'entrer en possession du sacré. Jean-Paul Sartre, qu'on n'attendait pas sur ce terrain, en eut l'intuition lorsqu'il nota dans *L'Être et le néant*⁴ que : « le luxe ne désigne pas une qualité de l'objet possédé, mais une qualité de la possession ».

3) Néologisme forgé par Rudolf Otto (« Le sacré », trad. fr., Payot, Paris, 1949).

4) Gallimard, Paris, 1943, p. 666.

Bien sûr que vous pouvez inviter vos clients en ligne...

... mais avec une invitation par courrier en plus, vous attirez plus d'invités.

C'est l'impact qui fait la différence.

En tant que PME, accomplissez davantage avec votre publicité en misant sur la lettre publicitaire. Nous vous montrons comment: poste.ch/impact-pme

LAPOSTE 
Dynamique jaune.



Mariage de Brahmani Reddy, Bangalore, 15 novembre 2016



Lamborghini orange dans le trafic

DIMENSION INTROSPECTIVE DU CHOIX

La dimension introspective du luxe appartient quant à elle pleinement au sujet, à celui qui acquiert des biens de luxe et use de ses services. Ce sont les intimes raisons du choix de s'allouer sa part de luxe qui meublent ici son invisible inconscient. Qu'un conducteur placide subisse, en Lamborghini orange, les affres des embouteillages citadins, les uns y verront de la frime, les autres une malchance, les troisièmes la simple expression d'un goût personnel irréprensible pour les belles italiennes. Mais personne ne saura vraiment, au fond, pourquoi ce conducteur la détient, cette Lamborghini orange. Le sait-il d'ailleurs vraiment lui-même ? Peut-être s'agit-il d'un objet fétiche rêvé depuis l'enfance, qui exorcise son possesseur de tout vieillissement ? Peut-être que conduire cette voiture au grand jour vaut témoignage de fidélité œdipienne à sa marque-mère ? A moins qu'il ne préfère la conserver en sécurité dans un écrin amniotique et ne la sorte qu'en de rares occasions de fierté parturiente ? C'est cette relation intrinsèque sujet-objet de luxe qui est donc proprement « invisible », alors que seuls l'utile et le nécessaire sont visibles en pratique. Or, le luxe existe justement pour s'en affranchir : « rien n'est moins superflu pour l'homme que de se libérer de la nécessité » rappelait fort à propos Stéphane Wagnier, lorsqu'il

dirigeait encore la communication du groupe Hermès⁵. C'est donc l'un des paradoxes du luxe que de permettre l'ostentation raffinée à d'éminentes fantaisies intérieures mais qui resteront, comme telles, invisibles.

OSTENTATION VITALE ET INTERDITS MORAUX

Si ce n'est pas l'ostentation en soi qui contredit le luxe, alors c'est du côté de l'austérité qu'il faut chercher le plus grand risque de disparition du luxe et des baisses de chiffre d'affaires. Il ne s'agit pas d'un truisme. Si l'austérité attaque le luxe, ce n'est pas tant comme obturateur de sa partie visible mais comme astringent mortel de son fond invisible, car en voilant le luxe, comme on voile un film argentique, on en détruit l'émulsion foncière : la créativité. Un survol de la relation des religions à l'ostentation du luxe nous le confirme.

La civilisation indienne s'est toujours accommodée du faste, sacralisant ouvertement la sensualité (*kama*) autant que la richesse et le pouvoir (*artha*). Elle a toujours préféré le principe de libération et du devoir de caste à celui d'égalité. Et si le renoncement est extrêmement valorisé dans la culture indienne, il ne s'impose vraiment qu'en fin de vie. La dépossession et l'ascétisme sont alors perçus comme des caractéristiques de virtuosité spirituelle. En toute hypothèse, l'ostentation du luxe n'y est pas une faute. Dépenser 75 millions de dollars pour un mariage ne choque pas plus que cela. C'est pourtant bien la somme qu'a dépensée Gali Janardhan Reddy, magnat du secteur minier indien, pour les noces coruscantes de sa fille Brahmani réunissant pas moins de 50 000 convives. Et cela se passait en novembre 2016.

Le bouddhisme tolère quant à lui très bien les raffinements de la volupté et de la sensualité mais à la condition qu'ils ne nuisent pas à la conscience de leur vraie nature illusoire. La Chine confucéenne admet aussi le luxe visible, pour autant qu'il se conforme au rite (*li*) et au principe de « face » (*mianzi*). Il est conçu comme une obligation sociale correspondant à l'intensité de face qu'il convient de donner à chacun des membres de son cercle relationnel (*guanxi*). Cela peut se traduire par des cadeaux

LIFE IS ABOUT MOMENTS

CELEBRATING ELEGANCE SINCE 1830



CLASSIMA
ACIER, 40 MM
AUTOMATIQUE

www.baume-et-mercier.com



BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

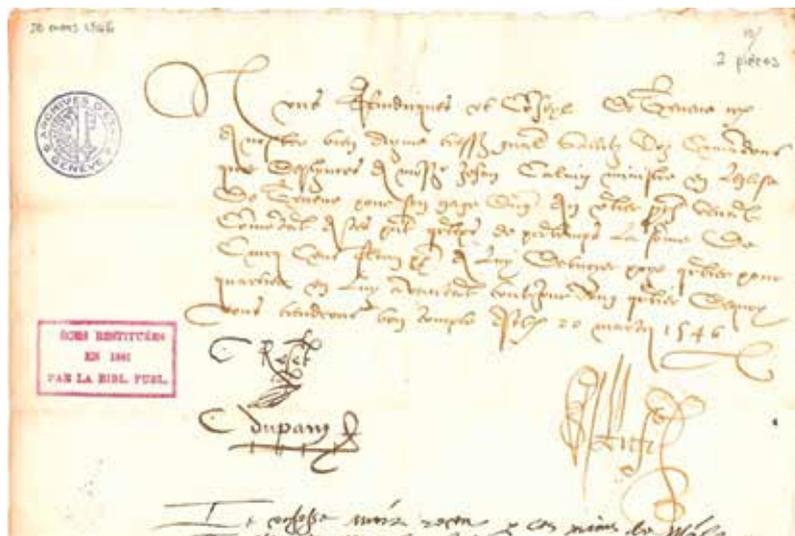
GENÈVE Bucherer / Kurz / Bader / Air Watch Center / Clarence / Gübelin / La Maison de l'Horlogerie / O. Zbinden / Manor espace horloger
LAUSANNE Bucherer / Daniel de Guy FRIBOURG Grauwiller

excessivement somptuaires car ce n'est pas le cadeau qui est donné en tant que tel, mais la quotité – invisible autrement, de « face » qu'il symbolise. Le taoïsme est quant à lui plus réservé, ce qui n'empêche pas son art de produire des œuvres de grande richesse, dès lors qu'elles ont, là encore, pour fonction d'exprimer ses symboles. Au Japon, les influences shinto et zen ont imposé leurs codes minimalistes et épurés mais en contrepartie d'un raffinement inouï dans la précision des détails, miniaturisés à l'extrême. Les Japonais sont, de ce point de vue, très certainement les champions du luxe invisible (à l'œil nu).

Les cultures islamiques sont quant à elles partagées selon les exemples qu'elles retiennent dans la conduite de Mahomet. Si les parfums et la gastronomie sont permis, la soie est interdite aux hommes. Il est en outre « détestable » de ressembler aux impies. Quant aux palais, on n'a pas de mal à comprendre qu'ils sont licites. En revanche, quel que soit le rang du musulman, aucune pompe n'est permise pour son enterrement. Dans le judaïsme, la pauvreté n'est jamais érigée en vertu car elle barre la route à l'étude. Et si « la richesse est belle pour le vertueux », comme le rappellent les Maximes des Pères, le luxe ne doit pas s'étaler, afin de ne pas stimuler la convoitise. En revanche, il n'est pas limité à l'intérieur de l'enceinte privée.

Quant au christianisme, il professe que le luxe ostentatoire est mauvais car injuste, dans la mesure où la dépense qu'il représente pourrait mieux profiter aux plus démunis. « Pourquoi cette extravagance ? Ceci aurait pu être vendu à bon prix et l'argent donné aux pauvres » tance l'Évangile (Mt 26 :8-9). « L'habitude du luxe étouffe la charité et rend les riches impitoyables » ajoutait l'abbé Nicolas-Sylvestre Bergier en 1788⁶.

Cela étant, l'Église s'est accordée « le luxe pour Dieu ». Suger de Saint-Denis (1080-1151), fondateur de la basilique royale éponyme, en fut le défenseur le plus vif, inventant les croisées d'ogive et le gothique flamboyant, assorti d'images, couleurs et vitraux. Le luxe ecclésial ne cessa pas et s'enrichit encore à la Renaissance, jusqu'aux célèbres excès du pape Jules II, surnommé « Jules César II ». On sait que



Fiche de paye de Calvin, de 125 florins-or

la Réforme, en particulier luthérienne, naquit en réaction à ces abus d'opulence de la papauté. Volupté et jouissance s'en trouveront bannis des bonnes mœurs protestantes, mais pas pour autant les richesses, « car les richesses, de qui procèdent-elles sinon de Dieu ? » mettait en garde Calvin, qui lui-même recevait un coquet salaire.

La culpabilisation relative à l'ostentation naît donc principalement dans l'Europe catholique, mais s'accomplit drastiquement dans la Réforme, qui bannit notamment les icônes. Privé de symbolique, le luxe n'a dès lors plus « lieu » d'être : plus de topos. Mais s'il disparaît du

POUR PRODUIRE DU LUXE, ENCORE FAUT-IL GARANTIR D'ENTRER EN POSSESSION DU SACRÉ

visible, ce n'est pas simplement par censure, par effacement, c'est aussi faute d'invisible à sustenter. Comme on l'a dit, la grande victime de cette indigence porte un nom : la création artistique. La Suisse le sait bien, au sud de sa frontière, la pompe italienne et l'industrie de la mode milanaise, de l'autre, l'austérité bernoise et ses écoles d'ingénieurs. A l'ouest, Versailles et la *fashion week* parisienne, ici le secret bancaire en cure de fin de vie, mais tout de même l'ingénieuse horlogerie. La question qui se pose alors est économique : quel risque encourt, de ce point de vue, une société sans luxe ?

5) « Misère et splendeur du luxe », Vogue, novembre 1995.

6) Cité par Pascal Morand dans « Les religions et le luxe », éditions Institut Français de la Mode, Paris, 2012 p. 25.

NEW HAIRSPA

ROSSANO
FERRETTI

AT



L.RAPHAEL
GENEVE

The Science of Beauty

GENEVA - CANNES - ALMATY - NEW YORK - LOS ANGELES

Votre destination pour tous vos Soins Beauté
L.RAPHAEL Temple of Beauty 15, Rue du Rhône 1204 Genève Tél: +41 (0)22 319 28 28

www.l-raphael.com



Bernard Mandeville



Le Président Xi Jinping

ACTUALITÉ DE LA FABLE DES ABEILLES

C'est à Londres, en 1714, que Bernard Mandeville, publiait la version accomplie de sa célèbre « Fable des abeilles, ou les vices privés font le bien public ».

Il y dénonçait les vertus inefficaces de la modestie, de la décence et de l'honnêteté. Pour lui la convoitise, l'orgueil et la vanité étaient au contraire les vrais ressorts de la richesse et de l'ardeur au travail, car ils concordaient avec les penchants « naturels » (et donc plus efficaces), de l'humanité, ce qui ne manqua pas de faire scandale. Il inspira néanmoins de grands penseurs au premier rang desquels Adam Smith et sa théorie de la « main invisible », selon laquelle l'action guidée par l'intérêt personnel est meilleure contributrice de richesse que la norme imposée. Chose amusante, Adam Smith reliait ainsi son efficacité au luxe de Mandeville, via l'invisible.

Mandeville postulait en outre que satisfaire l'extravagance du riche donnait du travail aux pauvres et faisait tourner l'économie. Pour lui, le libertin agissait de tous temps certes par vice, mais sa prodigalité donnait du travail à de nombreuses corporations (tailleurs, parfumeurs, cuisiniers, femmes de mauvaise vie), qui à leur tour employaient des boulangers, des charpentiers, etc. Malheur à celui qui ferait fuir les riches « car ce n'est pas seulement qu'ils sont partis, ceux qui chaque année dépensaient de vastes sommes, mais les multitudes qui vivaient d'eux », prévenait-il.

DANS LE LUXE, L'ENNEMI DU BIEN N'EST JAMAIS LE MIEUX, MAIS LA « MASSE »

Son apologie du luxe au profit d'une élite motrice de l'économie n'est pas sans nous rappeler les récents débats sur les forfaits fiscaux, il n'y a pas si longtemps, en Suisse romande, lesquels, pour les mêmes raisons, furent conservés. Rappelons-nous également que le chiffre d'affaires global du luxe dans le monde, dépasse les 850 milliards de dollars⁷, ce qui nourrit effectivement pas mal de monde.

Le luxe et son ostentation se sont-ils affranchis des interdits moraux luthériens ? Pas sûr. On peut d'ailleurs s'étonner que l'industrie du luxe s'en préoccupe si peu, du moins ostensiblement. Avec un peu d'expérience sur ce terrain philosophique, l'horlogerie suisse aurait peut-être mieux anticipé d'autres interdits moraux plus récents, confucéens ceux-là, tout juste revisités par le dogme communiste chinois du Président Xi Jinping.

LUXE ET INNOVATION ALTIÈRE

Au final, la part d'invisible du luxe demeure la plus grande alliée de ce secteur hyper-créatif et fortement identitaire à la fois. D'ailleurs, s'il conserve une telle place dans l'économie mondiale, c'est que son modèle inégalitaire plaît toujours. Quoi qu'en disent les tenants des discours

7) Rapport Bain & Company, D'Arpizio, 2014.

8) De l'indo-européen commun *mak (pétrir, presser).



Coco Chanel

sociaux, ils ne se privent eux-mêmes jamais d'y goûter, lorsque l'occasion l'exige et que les budgets le permettent. La raison en est simple, le luxe est lui-même l'ordonnateur de l'ascenseur social, le metteur en scène de la réussite, « le régisseur du bon Karma », diraient les Indiens. Mais cette fonction encore mal étudiée dans la littérature du luxe, ne peut être conservée que si le luxe préserve continuellement son avance altière. Aussitôt qu'il est rattrapé par la grande consommation et risque d'être pétri par son nombre gravitationnel, il doit monter d'un cran. Dans le luxe, l'ennemi du bien n'est jamais le mieux, mais la « masse⁸ ».

Ce jeu d'ascenseur de strates en strates révèle une dynamique très spécifique au marché du luxe. Dès lors qu'il est rattrapé par la masse, le fournisseur de luxe doit impérativement remplacer son objet déchu. Il fut un temps où la consommation d'épices, que l'on trouve aujourd'hui dans tous les supermarchés, constituait un luxe. Que lui substituer ? D'autres épices ? D'autres saveurs ? D'autres usages ? La grande réponse fut la marque-icône que l'on rend intouchable, sacrée, grâce à la puissance de sa charge symbolique (Chanel n° 5, sac Kelly, etc.). Sinon, le luxe n'a pas d'autre issue, pour maintenir la distance ascendante, que de créer sans cesse et d'innover au plus haut.

Luxe et innovation ont d'ailleurs toujours fait bon ménage. Prouesses technologiques en architecture de luxe depuis l'Antiquité, performances d'orfèvres ou d'ébénistes, technologies d'horlogers ou de constructeurs automobiles, améliorations éthiques des textiles ou des cosmétiques, les producteurs de luxe ont toujours su tirer un immense parti des progrès de la science quand ils ne les ont pas suscités eux-mêmes. Ce qui compte, c'est que les résultats affichés par l'inventivité aillent toujours vers plus de finesse, de légèreté, de pureté, de miniaturisation, de transparence, d'élégance et bien sûr de confort, tous critères conformes au dégagement des pesanteurs et marquant l'altitude. Imaginer que, par respect des traditions, le luxe serait réfractaire à l'innovation, serait commettre un contresens. La tradition ne se résume pas à la conservation de techniques artisanales. Elle est aussi un discours qui permet notamment au client du luxe de s'offrir le futur dont il rêve ou le passé qu'il n'a jamais

eu (certains disent de « s'auto-ancestraliser »), par exemple en acquérant des châteaux, des meubles ou des voitures vintage. Et l'explosion du vintage actualisé (nouvelles « Mini », « Panerai due », « Zenith Heritage » revisitées, et autres boîtiers « Leica »), démontre justement que l'innovation y a toute sa place.

Mais, autre particularité, le discours du luxe incombe aussi au client. En effet, ce que le luxe « donne à voir » relève certes de l'ingénierie de perfection pour le produire, mais avant tout, comme nous l'avons indiqué plus haut, de la culture pour en reconnaître les saveurs et les vibrations, et pour attester de la pérennité de son exclusivisme.

Car seule la culture peut conférer les mots justes permettant de désigner la nature de l'expérience vécue et d'en jouir. Un grand vin peut recéler plus de 1 000 molécules olfactives. Quand le meilleur œnologue en distingue parfois 10, le profane ne boit que « du vin ». Que savourer de lui si l'on ne sait dire le gras de sa robe, son tuilé, ses arômes « miel de châtaigne » ou « poivre noir », sa « note boisée », « fumée » ou de « fleurs blanches », sa « complexité » ou encore « sa persistance en bouche » et ses tanins ? Qu'entendre d'un opéra si l'on ne sait discerner la « tessiture » d'une voix, la « profondeur » d'un violon ou les « registres de couleurs » d'un piano, sa « touche », sa « stabilité » ou sa « puissance » ? Que dire d'un palais si l'on méconnaît son histoire ?

Le luxe ne se résume donc pas aux sentiments de jouissance, même rares et chers, qu'il provoque. Un tour en montagnes russes en foire y pourvoirait très bien. Il ne se condense pas davantage dans le mystère, qui finalement ne vaut que parce qu'il est tu.

Pour que le luxe demeure visible dans nos sociétés, il doit continuer de maîtriser ses ressources invisibles, admirablement puisées dans le Mythe et l'Inconscient du sacré. Pour paraphraser Mircea Eliade, « le luxe comble les mythes oubliés, les symboles déchus, les hiérophanies abdiquées. Il resacralise ».

Notre terrain : les fonds de placement

Depuis 1970, GÉRIFONDS propose une structure indépendante pour la création, la direction et l'administration de fonds de placement en Suisse et au Luxembourg

www.gerifonds.ch
www.gerifonds.lu

+41 21 321 32 00



GÉRIFONDS
Direction de fonds depuis 1970

SOMMAIRE PATRIMOINE(S)

36 DOSSIER : GENÈVE, LE HUB NATUREL DU PRIVATE EQUITY

36 LA DETTE PRIVÉE AU SERVICE
DE L'IMPACT INVESTING
entretien avec Nabil Marc Abdul-Massib

40 LA SUISSE DOIT SE POSITIONNER COMME
UN ACTEUR CRÉDIBLE DU PRIVATE EQUITY
entretien avec Xavier Isaac

44 LA SUISSE DOIT SOUTENIR
SES ENTREPRISES *entretien avec Adam Said*

48 LA FINANCE DURABLE GAGNE
DU TERRAIN *entretien avec Anne-Marie Kortmoeller*

52 DE L'AMÉLIORATION DE LA NOTATION
DES ENTREPRISES *par Bertrand Gacon*

54 DOSSIER : GESTION D'ACTIFS : LES TENDANCES 2017

54 2017 DOMINÉE PAR LA DYNAMIQUE
SES MARCHÉS ACTIONS AMÉRICAINS
entretien avec Philippe Bertschi

56 JOUER LES MARCHÉS ASIATIQUES
DE MANIÈRE SÉLECTIVE
entretien avec Rabul Chadba

58 ADOPTER UNE STRATÉGIE LONG SHORT
EQUITY GLOBALE *entretien avec Alexis Dawance*

63 APRÈS 2016, 2017 UNE NOUVELLE
ANNÉE DE SURPRISES *par Alain Freymond*

66 VERS UNE JAPONISATION DE L'ÉCONOMIE
MONDIALE *par Adrien Pichoud*

68 DETTE ÉMERGENTE : LES RAISONS
DE GARDER CONFIANCE *par Brett Diment*

70 INTÉGRER DES STRATÉGIES ALTER-
NATIVES DANS SON PORTEFEUILLE
par Julien Daubez

74 INVESTIR

74 LA PRÉVOYANCE TOURNÉE VERS L'AVENIR
entretien avec Pierre Zumwald

78 GOUVERNANCE ET DROIT CANONIQUE
par Jean-Baptiste Henry de Diesbach

LA DETTE PRIVÉE AU SERVICE DE L'IMPACT INVESTING

Cinq questions à Nabil Marc ABDUL-MASSIH Chief Executive Officer & Member of Management de INOKS Capital

Par Anne Barrat



Nabil Marc Abdul-Massih, Ivan Agabekov, Nicolas Malky

GESTIONNAIRE DE FONDS DE PLACEMENTS COLLECTIFS ACCRÉDITÉ PAR LA FINMA, INOKS CAPITAL SE DISTINGUE PAR SA PHILOSOPHIE D'INVESTISSEMENT DURABLE ET INCLUSIVE À DESTINATION DES MARCHÉS ÉMERGENTS. UNE AUTRE FAÇON D'ABORDER LA CHAÎNE DE VALEUR DES MATIÈRES PREMIÈRES.

Pourquoi avoir choisi de vous concentrer sur les chaînes de valeur de matières premières ?

Ce secteur offre un terrain d'investissements dont les impacts seront d'autant plus importants qu'il s'agit d'un marché où les prix d'achat des ressources sont excessivement bas et que la redistribution du produit de leur vente ne s'y opère quasi jamais en faveur du producteur initial. Prendre le temps d'étudier la chaîne de valeur ajoutée d'une matière première sous l'angle de critères de durabilité, permet de maximiser l'impact de l'investissement potentiel, tout en générant des efficacités économiques.

Prenons l'exemple du cacao. Celui-ci est essentiellement produit dans les pays émergents – le Brésil historiquement, la Côte d'Ivoire et le Ghana, aujourd'hui leaders, et plus récemment l'Indonésie ou le Vietnam. Ces deux derniers entrants offrent les meilleurs rendements à l'hectare : ce n'est donc pas chez eux que réside le plus gros potentiel de gain d'efficacité, mais bien chez les producteurs historiques. En s'adressant à ce gap d'efficacité, on contribue de manière positive à la productivité de la chaîne de valeur. Ce n'est pas l'augmentation du prix de la tablette de chocolat en magasin qui profitera réellement au producteur de cacao ; en revanche, en finançant les acteurs coopératifs de cette production (entreprises, coopératives) qui concourent à des méthodes plus respectueuses de l'homme (notamment le travail des enfants dans les plantations) et de l'environnement, nous leur donnons des outils pour ne pas être la proie de spéculateurs, et la capacité améliorer leur accès

au marché afin qu'ils puissent mieux y vendre leurs produits et en extraire des bénéfices plus conséquents. Nous les encourageons ensuite à réinvestir dans des méthodes de production toujours plus efficaces qualitativement et quantitativement. On s'oriente ainsi vers une production plus responsable et durable :

- au niveau qualitatif, en n'utilisant plus de produits nocifs pour l'environnement, pour ceux qui les manipulent et pour le consommateur final ;
- au niveau quantitatif ensuite, puisqu'en aidant les coopératives de paysans à produire suivant des pratiques agronomiques efficaces, les rendements à l'hectare augmenteront. Les volumes de production vendus augmenteront également ce qui apportera de la richesse locale. Et cette nouvelle indépendance financière aidera in fine les coopératives à être plus fortes vis-à-vis du marché.

Quels sont les critères d'Impact qui servent de base à votre sélection d'entreprises en vue d'y investir ?

- Des critères disqualifiant d'abord : nous excluons toute activité économique ayant un impact néfaste envers la sécurité alimentaire, le respect de l'environnement, des conditions de travail, du bon traitement des animaux ou qui enfreindrait les règles de travail et de gouvernance. Nous écartons aussi tout investissement auprès d'entités, personnes ou Etats qui seraient sous le coup d'une sanction du Département Fédéral des Affaires Etrangères suisse, de l'Union européenne, des Nations Unies ou de l'OFAC (Office of Foreign Assets Control) aux Etats-Unis.
- Des critères qualifiants ensuite : il s'agit de chercher à promouvoir la bonne gouvernance, l'autosuffisance alimentaire, le respect de l'environnement de travail, des pratiques agricoles écologiques et durables, la création d'emploi et l'aliénation de la pauvreté.

Tous nos investissements sont calibrés afin de ne générer aucun impact négatif et au moins deux impacts positifs parmi les thèmes évoqués ci-dessus. Les sociétés dans lesquelles nous investissons doivent contribuer de manière positive de par leur activité ou leur action à la chaîne de valeur ajoutée des matières premières. Tous nos véhicules d'investissement s'appuient sur cette grille de lecture.

Cela présuppose donc que vous opéreriez également une analyse fondamentale des entreprises ?

Nous opérons en effet une analyse transactionnelle approfondie des entreprises auxquelles nous proposons un apport de capital, ainsi que de l'organisation économique

et opérationnelle de leurs marchés et de la chaîne de valeur ajoutée à laquelle elles participent. Nous observons comment celle-ci s'articule depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs en étudiant les rôles de ces différents intervenants. Nous identifions ensuite le meilleur moteur pour porter notre investissement afin qu'il génère non seulement un bénéfice pour nos investisseurs, mais également un maximum d'impact parmi les intervenants de la chaîne de valeur qui nous intéresse.

À titre d'exemple, une personne qui se contente d'acheter une ressource au port pour la mettre sur un bateau n'a selon notre grille de lecture qu'une faible capacité à générer un impact autre que la création d'emploi servant à cette seule opération. Elle ne contribue par exemple pas à la traçabilité ou à la qualité du produit, ni à la pérennité locale de sa production. Il convient donc de chercher d'autres segments

GÉRER DES INVESTISSEMENTS QUI CRÉENT DE L'IMPACT

Les stratégies gérées par INOKS Capital et déployées dans ses FCP sont conçues pour apporter du capital de croissance sur du court terme, moyen ou long terme aux entreprises (PME, moyennes entreprises ou majors plus importantes) travaillant en lien avec les matières premières. Quelle que soit leur taille, elles sont sélectionnées pour le rôle non spéculatif qu'elles jouent dans la chaîne de valeur ajoutée des matières premières : production, transformation, transport ou encore distribution.

Au-delà du gain financier que l'investissement est censé apporter aussi bien à l'investisseur qu'à la personne / l'entreprise qui reçoit le capital de croissance, chacun des investissements opéré par INOKS Capital est également étudié pour générer un certain nombre d'impacts positifs et doit respecter des critères précis en termes d'investissement ESG SRI. Elle n'utilise pas les marchés à terme comme un instrument financier plus que comme un instrument servant à couvrir un risque de prix.

NOKS Capital fait du activist funding depuis le début de son histoire en 2005 : nous avons toujours voulu montrer qu'on pouvait « gérer autrement », même sur des marchés sous le coup de spéculation forte, à l'instar de celui des matières premières. Si nous étions à l'époque contraints de présenter cela sous l'angle de critères purement économiques et quantitatifs en avançant ce que cette stratégie d'investissement apportait aux investisseurs (et uniquement à eux), les choses ont bien changé. On peut désormais expliquer notre philosophie englobant nombre d'acteurs de la chaîne de production de valeur ajoutée sur les matières premières.

de la chaîne opérationnelle de cette ressource afin d'identifier ceux qui sont les plus générateurs d'impacts. C'est pourquoi nous intervenons le plus en amont de la chaîne que possible, en ciblant les acteurs de la production, de la transformation, ou de la distribution.

Sous quelles formes apportez-vous du capital aux entreprises que vous sélectionnez ?

Nous leur proposons trois types de solutions :

- Du capital à court terme : nous finançons le fonds de roulement sur 12 mois maximum via notre stratégie Commodity Structured Trade Finance (CSTF).
- Du capital tactique à trois ans : nous soutenons le fonds de roulement ou l'acquisition d'outils de production sur trois ans via notre stratégie de Debt to Equity Conversion (DECO).
- Du capital stratégique à long terme : nous augmentons le capital de l'entreprise via son actionariat afin de lui permettre une plus grande consolidation grâce à un capital plus stable (Early Stage Private Equity – ESPE).

Le financement de fonds de roulement est notre spécialité historique et représente 70% de nos encours sous gestion, versus 20% pour le moyen terme et 10% pour le long terme. Il demeurera notre activité principale car il génère l'opportunité de croissance vers des stratégies à plus long terme. Notre sourcing est direct : nous finançons essentiellement des entreprises qui ne nous sont pas présentées par des tiers (80% de nos investissements), et sur lesquelles nous avons mené nos propres due diligence. Notre objectif final est d'amener les entreprises ayant la plus forte valeur ajoutée au sein de leur chaîne de production à la banquérisation. Depuis 2005 nous avons apporté du capital de court, moyen ou long terme à plus de 100 entreprises différentes. Pour arriver à cette sélection d'acteurs ayant un fort potentiel d'impact sur leur chaîne de valeur, nous avons étudié près de 800 opportunités.

Où se trouvent les entreprises dans lesquels vous choisissez d'investir ?

Les pays émergents représentent la totalité de notre périmètre d'investissement. Un pari qui, vu les faibles niveaux de croissance atteints par les pays développés, revient sur le devant de la scène. Depuis nos débuts nous soutenons le commerce avec ces marchés, mais aussi le commerce local, à l'intérieur de ces marchés : selon nous, c'est la production locale destinée à la consommation locale en substitution de l'importation, qui génère le plus d'impact. Contribuer à la pérennité de ces chaînes de valeur locales permet de créer

de l'emploi tout en luttant contre la pauvreté, et de favoriser la sécurité alimentaire tout en proposant des alternatives à l'importation de ces produits, ce qui est bénéfique aussi pour la balance des paiements. Autrement dit, un scoring maximum en termes d'Impacts.

Ainsi, les entreprises proposant une production locale destinée à la consommation locale représentent 30% de nos investissements, l'intra-région 50% et les investissements dans les marchés émergents à destination des économies mûres 20% de nos investissements seulement.

Nous sommes également diversifiés géographiquement. Ainsi, les 3 milliards d'investissement opérés depuis juillet 2006 sont partagés entre l'Afrique (22%), les pays de l'Europe de l'est, du Caucase et de l'Asie centrale (42%), l'Asie du sud-est (8%) et l'Amérique latine (6%) et le reste du monde (dont le Moyen Orient et l'Europe).

A quels profils d'investisseurs vous adressez-vous ?

Nos stratégies demeurent relativement spécialisées et se véhiculent à travers des entités enregistrées aux Iles Cayman et au Luxembourg, qui ne s'adressent qu'aux investisseurs qualifiés possédant un haut degré de sophistication et d'expérience avec les instruments financiers. Ainsi aujourd'hui les grands Family Office (49%), les Fonds de Fonds (28%) et les Institutions (17%) regroupent l'essentiel de nos investisseurs. Les rares clients privés que nous desservons sont des high net worth, voir ultra high net worth individuals (HNWI/UHNWI), mais qui représentent tout au plus 6% de notre base d'investisseurs.

En outre parmi les véhicules que nous gérons, deux seulement sont des véhicules collectifs. Nous lançons notre premier fonds aux Iles Cayman en Août 2006, avant de diversifier notre offre avec le lancement d'une entité Luxembourgeoise en Septembre 2012. Nos neuf autres véhicules sont des fonds dédiés à un seul investisseur (des fund-of-one), notamment pour des agences de développement comme SIFEM/OBVIAM (Swiss Investment Fund for Emerging Markets), l'agence de développement de la Confédération pour qui nous gérons un portefeuille dédié. ■

SIX 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

NATIXIS

1 Un pôle d'expertise de DNCA Finance • 2 Une filiale de Natixis Asset Management • 3 Un pôle d'expertise de Natixis Asset Management

Distribué en Suisse par NGAM, Switzerland Sàrl. Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse ou son bureau de représentation à Zurich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich. 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. Les filiales de gestion et de distribution de Natixis Global Asset Management mènent des activités réglementées uniquement dans et à partir des pays où elles sont autorisées.

*Natixis Global Asset Management, étude internationale sur l'investissement des particuliers, menée par CoreData Research, Février - Mars 2016. Etude réalisée auprès de 7,100 investisseurs dans 22 pays dont 350 en Suisse. Document à caractère promotionnel

LA SUISSE DOIT SE POSITIONNER COMME UN ACTEUR CRÉDIBLE DU PRIVATE EQUITY

Entretien avec Xavier Isaac*, Managing Director chez Salamanca

Par Anne Barrat



Xavier Isaac

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DES MARCHÉS, LE PRIVATE EQUITY ATTIRE DE PLUS EN PLUS LES INVESTISSEURS. SALAMANCA, UN TRUSTEE QUI GÈRE LA STRUCTURATION PATRIMONIALE DE FAMILLES INTERNATIONALES, SOULIGNE L'IMPORTANCE POUR LES BANQUES PRIVÉES SUISSES DE S'ORGANISER POUR OFFRIR DES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENTS EN PRIVATE EQUITY QUI SOIENT À LA FOIS ATTRACTIVES EN TERMES DE FRAIS DE GESTION ET DE PERFORMANCE.

Quelles évolutions majeures avez-vous noté cette année chez vos clients ?

La majorité des portefeuilles-titres n'ont dégagé que de faibles performances cette année. Nous évoluons en effet dans un contexte de marché très volatil marqué par des événements sur les devises (passage des taux d'intérêt de certaines devises en territoire négatif) et de fortes incertitudes politiques : Brexit, élections américaines... Alors que nos clients s'attendaient à des performances aux alentours de 6 ou 7%, la majorité

des portefeuilles a de facto juste préservé le capital investi ou affiché des sous-performances de l'ordre de -1 ou -2%. Même les très bons gestionnaires ont, dans le cadre de portefeuilles correctement équilibrés, sorti des performances de 3 à 5%.

Dans ce contexte de faiblesse globale des rendements, le point des frais de gestion appliqués par les établissements bancaires et les asset managers indépendants est devenu un enjeu crucial. Nous nous attachons tout particulièrement à « décortiquer » ces frais afin d'avoir la plus grande visibilité et transparence possible sur les frais totaux associés à la gestion des portefeuilles (total expense ratio), donc de pouvoir raisonner sur la performance « nette nette ». Cette transparence sur les coûts est devenue une attente forte chez nos clients, qui exigent également d'accéder à une information claire et réactive sur les éventuelles sous-performances de leur(s) portefeuille(s). C'est pourquoi nous demandons systématiquement aux banques et asset managers indépendants des éléments de reporting dans les meilleurs délais et dans le format le plus qualitatif possible. Et ce, afin de comprendre les facteurs ou choix de gestion qui ont pu les entraîner en territoire négatif, et de nous assurer qu'ils déploient tous les garde-fous possibles pour s'en prémunir dans le futur.

Car changer de banque ou d'asset manager coûte cher : il faut compter autour des 2% entre les frais de transfert, d'achat et de vente, puis le redéploiement du portefeuille

auprès d'une nouvelle banque. Sans compter le temps nécessairement associé à l'opération. Ainsi, lorsque l'écart de performance entre le portefeuille de notre client et le benchmark sur lequel nous nous étions mis d'accord ne se résorbe pas après deux ou trois trimestres consécutifs, nous préférons ouvrir une négociation sur les frais avec les établissements concernés.

La faiblesse globale des rendements a-t-elle été favorable au private equity dans l'allocation d'actifs de vos clients ?

Tout à fait, pour les très grosses fortunes en particulier (i.e. des patrimoines supérieurs à 100 millions de francs suisses dans notre typologie de clientèle). Ces clients réalisent en effet qu'il est difficile d'obtenir des rendements satisfaisants via une gestion traditionnelle. Nous leur proposons donc d'investir dans du private equity, soit en direct, soit via des fonds de private equity.

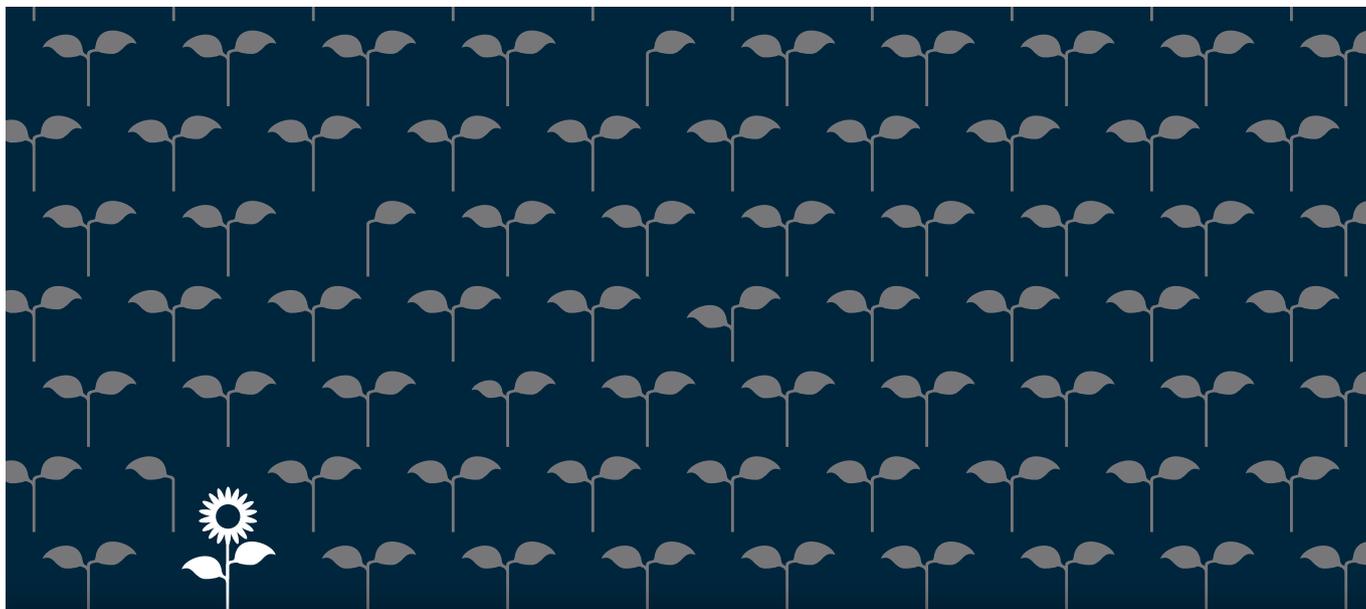
Nous nous accordons sur un pourcentage de leur fortune à allouer à cette classe d'actifs sur laquelle les gestionnaires les plus aguerris ont réussi à dégager au plus 7% de rendement sur l'année écoulée. Deux problématiques ici : d'une part, ces « bons » gestionnaires sont rares sur le marché et

d'autre part, les investissements en private equity revêtent quelques contraintes spécifiques à cette classe d'actifs, à savoir une « immobilisation » du capital pour une période de 5 à 7 ans et une faible liquidité des investissements. Cela rend ce profil d'investissement sensiblement plus risqué : à ne pas mettre entre toutes les mains donc.

Comment et où sélectionnez-vous les acteurs du private equity avec lesquels vous travaillez ?

Notre sélection s'opère à un double niveau :

du côté de nos clients pour commencer, car nous ne proposons pas ce profil d'investissement à toute notre clientèle. Les plus grosses fortunes peuvent s'y risquer plus aisément. N'ayant pas nécessairement de besoins en « cash » à court terme, elles peuvent y investir un certain pourcentage de leur patrimoine et patienter en vue d'un retour sur investissement. Sur une clientèle dont le patrimoine évolue cette fois entre 25 et 30 millions de francs suisses, nous privilégions les profils les plus entrepreneuriaux (habités à prendre certains risques donc) s'ils visent une performance supérieure à celle dégagée par les classes d'actifs traditionnelles.



**Pionnier en 1993.
Une référence aujourd'hui.
Votre guide pour demain.**



Fundana
ASSET MANAGER

Genève | Rue Ami-Lullin 12 | T. +41 22 312 50 50
Zurich | Bahnhofstrasse 100 | T. +41 44 562 71 56

www.fundana.ch

puis du côté des gérants : il n'existe pas pléthore d'acteurs qui font du private equity et le font bien. Beaucoup disent faire du private equity mais n'offrent in fine qu'un réseau pour des mises en contacts. Ils ne sont pas réellement « outillés » pour étudier les diverses opportunités d'investissement, mener leurs propres due diligence, puis assurer un suivi sérieux des investissements. La plupart étant basés à Londres. Il existe ici un véritable boulevard d'opportunités pour les acteurs qui souhaiteraient se lancer sérieusement dans le private equity. La Suisse serait inspirée de se positionner comme un acteur crédible dans ce domaine. Il est dommage que tant de banques privées au contact quasi-quotidien avec des clients ultra high networth ne soient à même de leur proposer, en interne, cette expertise en private equity.

IL EST DOMMAGE QUE TANT DE
BANQUES PRIVÉES EN CONTACT
QUASI-QUOTIDIEN AVEC DES CLIENTS
ULTRA HIGH NETWORTH NE SOIENT
PAS À MÊME DE LEUR PROPOSER UNE
EXPERTISE EN PRIVATE EQUITY.

Faire le choix de confier sa fortune à une banque privée relève de la tradition et d'une certaine forme de commodité. Mais ce format de gestion de fortune risque de voir ses marges se réduire comme peau de chagrin dans les années à venir. Beaucoup de banques risquent en effet d'être cantonnées à un rôle de custodian, c'est-à-dire de banques dépositaires dans le processus de consolidation déjà à l'œuvre et qui s'accélérera encore en 2017. Dégager des marges supposera qu'elles travaillent sur de très gros volumes, à moins de faire le choix stratégique de développer cette expertise particulière du private equity. Cette expertise sera, selon nous, de plus en plus demandée par les clientèles fortunées haut de gamme qui visent des performances supérieures à celles des classes d'actifs traditionnelles, tout en étant prêtes à prendre plus de risques.

Comment voyez-vous l'année 2017 ?

Les devises ont encore un rôle important à jouer dans la performance des différentes classes d'actifs. Notamment, le dollar devrait encore se renforcer. Les événements politiques auront également un impact bénéfique sur l'évolution des marchés. La récente élection de Donald Trump aux États-Unis et ses propositions de baisse d'impôts et de relance des investissements en infrastructures seront, de notre point de vue, susceptibles de venir booster l'économie et

les marchés outre-Atlantique. En France aussi, on peut noter une émergence de candidats aux profils plus libéraux et donc plutôt favorable à des réductions d'impôts menant à une relance économique. Le point qui nous inquiète serait la possible remise en cause par la nouvelle administration américaine des accords internationaux en matière d'échanges commerciaux, en particulier avec la zone Asie-Pacifique. D'une manière générale, nous espérons voir les marchés actions soutenus par une économie plus forte que celle de l'année qui se termine.

Cela étant dit, la période actuelle de taux d'intérêt assez bas se poursuivra encore quelque temps. Ainsi, emprunter se fera à bas coût et l'effet de levier n'en sera que décuplé notamment sur les investissements opérés dans le cadre du private equity. Nos thèmes de prédilection dans ce domaine sont l'immobilier commercial et de rendement, ainsi que les sociétés concernées par de la dette décotée (distressed debt) et des opérations de management buy-out. Ce sont des thèmes que nous suivons et comprenons, à l'instar de nos clients.

Dans un environnement de marché qui s'annonce pour le moins encore incertain, il faudra plus que jamais sélectionner les vrais bons acteurs spécialisés dans ce domaine : ceux qui seront pleinement capables de détecter les opportunités qui se présenteront à nous et à nos clients. ■

*Xavier Isaac : Membre de la Swiss Association of Trust Companies (SATC) et de la Society of Trust and Estate Practitioners (STEP), Xavier Isaac a passé plus de vingt ans chez ABN AMRO Bank and Trust au Luxembourg, à Genève et Jersey, avant de rejoindre Investec Trust en 2005. Il était le CEO de l'entité genevoise d'Investec Trust au moment de son acquisition par Salamancas en 2014.



Pays émergents

LA SUISSE DOIT SOUTENIR SES ENTREPRISES

Entretien avec Adam Said*, CEO et co-fondateur d'ACE & Company

Par Anne Barrat

TOUS LES INGRÉDIENTS SONT RÉUNIS POUR FAIRE DE LA SUISSE UN HUB NATUREL DU PRIVATE EQUITY : LES TALENTS SONT LÀ, LES CLIENTS DES BANQUES PRIVÉES ET GESTIONNAIRES D'ACTIFS INDÉPENDANTS SONT DEMANDEURS. RESTE À LEVER LES FREINS LÉGAUX ET FISCAUX, AINSI QU'À MOBILISER LES GRANDS ACTEURS INSTITUTIONNELS HELVÉTIQUES QUI NE JOUENT PAS FORCÉMENT LA CARTE DES ENTREPRISES DOMESTIQUES, LESQUELLES SONT LES PREMIÈRES À AVOIR BESOIN DE CAPITAUX POUR SE DÉVELOPPER ET CONTINUER À INNOVER.

Aujourd'hui, il existe un paradoxe entre les besoins du tissu entrepreneurial suisse et les conditions d'accès au capital qui lui sont réservées. Tout d'abord, force est de regretter que les grandes banques suisses préfèrent soit privilégier les États-Unis, le Royaume-Uni ou même la France, quand ce n'est pas l'Inde ou la Chine, pour investir des poches de capital-risque en sachant très bien que ces dernières sont autant de ressources qui n'iront pas à l'économie locale. Soit elles créent des conditions oligopolistiques sur tel ou tel secteur, en « achetant » de très jeunes entrepreneurs de start-up qu'elles soutiennent le temps du développement des produits pour les intégrer quelques années plus tard. Ledit secteur, la fintech, en est la parfaite illustration, et devient très difficile, sinon fermé, à de nouveaux entrants, qui partent à Londres. Londres, un exemple



Adam Said

pour ces institutionnels suisses qui pourraient créer une plateforme d'incubation des entreprises suisses de niche, la fintech ou l'agritech, au lieu de les laisser filer vers le Level 39, le principal incubateur de fintech en Europe.

Une autre solution pour soutenir les acteurs de l'innovation en Suisse, afin qu'ils profitent des opportunités de développement à l'international qui s'offrent à eux, serait la création d'un fonds souverain que la Banque nationale suisse pourrait compléter, ou même se substituer au financement des institutionnels en investissant dans des entreprises domestiques. Ce qui lui permettrait de diversifier son bilan et ses expositions.

Des solutions existent donc pour pallier ce premier problème, qui concerne aussi les entreprises de taille moyenne : 30 % d'entre elles affichent une perte en 2016. Elles seraient par conséquent les premières concernées pour bénéficier du private equity à condition que les prêteurs modifient leur stratégie et reviennent investir sur leur marché. Il y va de la pérennité des PME suisses, menacées de mourir, avec toutes les conséquences possibles en termes de chômage. À condition également que soient levés les freins réglementaires, de trois ordres : fiscaux, administratifs et réglementaires.

CRÉER UN CADRE FAVORABLE AU CAPITAL-RISQUE

La fiscalité d'abord, une harmonisation cantonale de l'impôt sur les sociétés est nécessaire ainsi que la mise en place d'incentives fiscaux pour les investisseurs qui placent des fonds dans des sociétés suisses, comme c'est le cas au Royaume-Uni. Il en va de même pour les plans d'actions gratuites : il est urgent qu'elles soient traitées comme du gain en capital, à l'instar de la plupart des pays européens, et non comme du revenu.

La lenteur et complexité administratives ensuite. De ce point de vue, la Suisse cumule les inconvénients liés à l'existence de deux niveaux, fédéral et cantonal, qui contribuent à allonger les délais de réponse. Même si les décisions de l'administration sont en général bonnes, les gens qualifiés, avoir un avis sur un dossier particulier, obtenir une autorisation... cela prend trop de temps. Et augmente singulièrement les coûts indirects de toutes les transactions en Suisse (coûts d'attente, de personnel), tout en décourageant les acteurs de l'économie réelle. Résultat : nombre d'entre eux relocalisent leurs activités, en Espagne, au Portugal, au Royaume-Uni. Nous avons vu récemment le cas de petites entreprises suisses déménager à Barcelone, parce qu'elles cherchaient à employer et à faire bénéficier leurs employés d'un plan d'options. Une troisième, devenue

depuis iconique de la réussite des fintech, a élu domicile à Londres après avoir essayé de s'implanter à Zurich. Le parcours du combattant pour obtenir une autorisation ainsi que le manque de support de partenaires locaux, les a convaincus de partir dans la capitale britannique où un an leur a suffi pour boucler leur implantation. Ils y ont trouvé un écosystème favorable et efficace. Est-il besoin de rappeler que la fondation Nestlé a failli quitter la Suisse il y a quelques années, et l'aurait fait sans la volonté de quelques notaires et avocats suisses qui se sont battus pour qu'elle reste en Suisse ?

LE MANQUE DE SUPPORT DES INSTITUTIONNELS SUISSES FREINE L'ENTREPRENEURIAT PARCE QU'ILS NE LAISSENT PAS DE PLACE A DE NOUVEAUX ENTRANTS. LA FINTECH EN EST LE MEILLEUR EXEMPLE.

Enfin, le cadre régissant l'emploi de travailleurs étrangers. Il est capital pour les entrepreneurs suisses de pouvoir continuer à importer des experts qualifiés, des talents à haute valeur ajoutée, pour exercer leurs activités. C'est la condition sine qua non pour qu'un tout petit pays comme la Suisse pèse au niveau européen.

Il pourrait, il devrait y avoir plus d'engouement, non seulement pour soutenir le private equity, mais surtout pour soutenir l'industrie suisse, les deux étant liés.

Est-il normal que des entreprises chinoises se suppléent aux investisseurs suisses et rachètent des fleurons de l'industrie helvétique, tel le chimiste Syngenta absorbé par Chem-China ? Ou encore le spécialiste zurichois des services à bord Gategroup passé sous le contrôle du Chinois HNA ? L'année 2016 a été témoin de grosses transactions de ce type, dont certaines ont du sens, parce qu'elles ouvrent des nouveaux marchés de distribution à ces sociétés suisses, d'autres pas forcément.

Est-il normal que de nombreuses entreprises qui se créent et ont besoin de soutien, dans les domaines de la fintech et de l'agritech (le trading des matières premières agricoles) commencent à partir, quand il suffirait de créer des pôles locaux d'investissement et d'investisseurs, et faire la différence au niveau mondial ? Certains industriels de niche basés dans l'arc lémanique, les fabricants de batteries notamment, manquent eux aussi de crédit pour vraiment dominer leur marché. Les unes comme les autres trouvent davantage d'appui dans des pays voisins, l'Allemagne notamment.

ATTIRER LES INVESTISSEURS DE CAPITAL-RISQUE VERS LA SUISSE EN 2017

Il est d'autant plus crucial de résoudre ce paradoxe que la conjoncture continuera en 2017 de voir une préférence des investisseurs pour les pays développés, États-Unis et Europe en tête, le Japon dans une moindre mesure. La Suisse ne doit pas rester à l'écart de ces flux de capitaux.

Un mini écosystème du private equity est en train de voir le jour à Genève. Il y a en effet eu des changements positifs du côté des gestionnaires d'actifs indépendants et des banques privées, qui commencent à offrir à leurs clients de l'accès au private equity. Ce premier niveau de collaboration entre des banques, les gestionnaires d'actifs et leurs clients se fait à travers des fonds, des co-investissements ou encore d'opportunités très spécifiques. Prenons l'exemple d'une transaction que nous avons réalisée, un co-investissement avec une famille canadienne basée en Suisse dans une société familiale finalement rachetée par Unilever : tout le monde a gagné, les co-investisseurs ont partagé des expériences et du savoir-faire. Genève a une base de talents incroyables pour développer cet écosystème que les investisseurs, qu'ils soient suisses ou étrangers. Ce sont des entrepreneurs qui ont réussi et veulent voir leur argent travailler plutôt que d'en laisser la gestion passive à une banque privée.

Du côté de la conjoncture, il convient de souligner que, même si le private equity a connu une baisse d'activité en 2016, la proportion du private equity a crû rapport à d'autres investissements alternatifs, les hedge funds notamment. Élections, absence de visibilité sur la direction que prenaient les économies, ont rendu les investisseurs plus conservateurs que les années précédentes. Les fonds se sont majoritairement dirigés vers les pays développés, la prudence envers les marchés émergents ayant dominé les décisions d'investissement. Les difficultés qu'ont connues le Moyen-Orient, l'Asie du sud-est ou encore le Nigeria, le Brésil ou la Turquie, dont les monnaies ont beaucoup perdu, expliquent cette retenue. Il ne faut guère s'attendre à un changement de scénario en 2017 : l'élection de Trump, perçue comme une promesse de réduction des impôts et de remontée de l'inflation, in fine de la consommation (les gens consomment plus quand ils anticipent de l'inflation), devrait être catalyseur d'attraction des flux globaux de capital-risque. Et ce, même s'il est possible de douter de la profondeur et de la pérennité des promesses du nouveau président. De la même façon, le cycle d'élections en cours en Europe devrait être favorable à l'arrivée de flux d'investissement. Il faudra attendre la fin de l'année 2017 pour voir la situation des émergents s'inverser sous l'effet de la stabilisation des devises, et des opportunités intéressantes liées à la sous-évaluation des sociétés se présenter.

Ce qui est certain, c'est que prendre trop de temps, ou se positionner après les autres, est un désavantage : le monde bouge vite, les gens sont de plus en plus mobiles et le transfert de valeurs se fait beaucoup plus rapidement. Ainsi, si la Suisse veut garder ses jeunes éduqués en Suisse qui établissent des entreprises localement, si elle veut pousser les investisseurs à investir dans des sociétés suisses et aider l'économie domestique, il est urgent que les administrations fédérale et cantonale mettent en place les législations favorables au capital-risque et aux investisseurs, qu'ils soient résidents ou pas. L'éloge de la lenteur n'est ici pas d'actualité. ■

*Titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, Adam Said a fondé en 2005 ACE & Company SA, une boutique internationale de private equity spécialisée dans les co-investissements.

**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





Planet of finance

Connecting smart investors
with qualified wealth managers

“You are richer than you think”

LA FINANCE DURABLE GAGNE DU TERRAIN

Entretien avec Anne-Marie Kortmoeller, directrice de Sustainable Finance Geneva

Par Anne Barrat

L'INVESTISSEMENT DURABLE PROGRESSE, POURTANT, LES BANQUIERS PRIVÉS EN PARLENT PEU. L'OCCASION DE FAIRE LE POINT AVEC ANNE-MARIE KORTMOELLER, SUR LES TENDANCE DU SECTEUR, DE CETTE NOUVELLE « FINANCE DURABLE »

Quelles sont les principales évolutions que vous notez dans la finance durable, en Suisse et ailleurs ?

Une croissance soutenue en Suisse

Toutes stratégies confondues, la finance durable représente près de 200 milliards de francs au niveau national, ce qui représente une progression spectaculaire de 169% par rapport aux chiffres publiés en 2014. Ce chiffre doit être nuancé car il est en partie attribué à un changement méthodologique mais correspond tout de même à une très forte progression de 91,7% à périmètre constant.

De plus, les stratégies d'investissement durable connaissent une croissance supérieure aux stratégies de gestion traditionnelle. Le marché des fonds durables a par exemple connu une croissance de 16% en 2015, alors que le volume total du marché des fonds en Suisse n'a augmenté que de 2%.

Les institutionnels bougent

Le secteur de la gestion institutionnelle est en plein essor et représente 75% des placements durables contre 25% pour les investisseurs privés en 2015. En décembre 2015, les caisses de pension fédérales se sont tournées vers la finance durable avec la création de l'Association suisse pour des investissements responsables (ASIR). Ses membres fondateurs gèrent une fortune sous gestion dépassant les 150 milliards.

Pionnière des fonds de microfinance, la Suisse est le leader du secteur au niveau mondial avec 38% des investissements. Le marché suisse de la microfinance connaît une croissance annuelle de 15% depuis 2010.



Anne-Marie Kortmoeller

Implication grandissante des autorités politiques nationales et cantonales

Au niveau politique, le Conseil fédéral a indiqué en février 2016 et dans le cadre du G20, « L'État, quant à lui, peut agir en tant qu'intermédiaire afin de soutenir les efforts de la branche visant à développer le segment des inves-

BCORP, UN CATALYSEUR DE PERFORMANCE ET DE DIFFÉRENCIATION

Avec Jonathan Normand, fondateur et Managing Director de Codethic



Jonathan Normand

BCorp, un catalyseur d'intégration des critères ESG
Le mouvement BCorp, créé par l'ONG B Lab, réunit des entreprises qui ont décidé d'agir comme force de bien commun, de prendre en considération leurs impacts sociaux et environnementaux, et de mettre en place une gouvernance transparente. La certification BCorp permet d'évaluer les entreprises avec une notation, mais surtout de les aider à toujours progresser et innover pour l'intérêt général.

B Lab, qui certifie les entreprises et qui met à disposition l'outil gratuit Benefit Impact Assessment, a développé 200 questions et indicateurs de performance pour évaluer systématiquement l'impact des entreprises, y compris leurs données financières. Une approche intégrée qui permet d'identifier où l'entreprise se positionne dans sa stratégie de durabilité. Ce référentiel est utilisé par les acteurs majeurs de l'impact investing parce qu'il consiste à faire vérifier les informations de façon indépendante.

Nous comptons des entreprises de toutes tailles, certaines ayant fait leur rentrée en Bourse comme Etsy l'an dernier. Nous mobilisons aussi beaucoup les PME qui sont les piliers de l'économie dans de nombreux pays. L'ambition est simple: que l'entreprise de demain soit durable par défaut. Nous comptons chaque mois une vingtaine de nouvelles sociétés BCorp – un chiffre exponentiel, qui reflète une demande des investisseurs.

Le mouvement BCorp, c'est aujourd'hui 131 secteurs d'industries dans 50 pays différents. La tendance générale des entreprises de l'économie de la durabilité est surtout de se différencier de ceux qui ne font pas ce qu'ils disent. BCorp récompense ceux qui « Walk the Talk ».

• Une tendance globale

Uniquement l'an dernier, les entreprises qui mettent le développement durable au cœur de leurs activités ont connu un développement de leur chiffre d'affaires de +4 % contre moins de 1 % pour les autres. Signal clair d'un nombre croissant de consommateurs dans les pays développés, l'engagement durable est plus qu'une valeur ajoutée, c'est un réel impératif.

En 2015, 66 % des consommateurs dans le monde se sont déclarés prêts à payer plus cher pour des produits et services issus d'entreprises engagées dans le développement durable (contre 55 % en 2014). Une attente particulièrement forte au sein de la génération Y où ce pourcentage atteint 73 %. Aussi les entreprises ont intérêt à intégrer cet élément de durabilité dans leur stratégie afin de ne pas être pénalisées dans le futur.

De façon plus globale, il faut aussi voir qu'en vertu du Programme de développement durable mondial, maintenant accepté par les 193 États membres de l'ONU depuis septembre 2015, les États ont convenu d'atteindre à l'horizon 2030 quelque 17 objectifs de développement durable (ODD). Les BCorp, en tant qu'acteurs du secteur privé, s'inscrivent clairement en réponse à ces objectifs planétaires.

tissements durables». Plusieurs conseillers fédéraux ont pris la parole ces dernières années pour mettre en avant Genève dans ce secteur.

À Genève, la finance durable est un des axes stratégiques pour la place financière dans sa stratégie économique cantonale 2030.

À l'international

Une tendance vers l'intégration des données extra-financières (ESG) dans les modèles financiers traditionnels reflète la volonté de faire entrer l'impact dans les classes d'actifs traditionnelles, soit en développant des approches d'investissement innovantes, soit en développant des méthodologies de mesure d'impact innovantes. Une tendance à l'exclusion des énergies fossiles des investissements est également en cours.

Quels seront le rôle et le positionnement du Swiss Social Exchange ?

Encore au stade d'intention, ce projet vient poser les bases de la création à Genève d'une bourse entièrement dédiée aux entreprises sociales, leur permettant de se coter et d'accéder aux capitaux internationaux. Il a comme objectifs de :

- combler le vide entre les entreprises sociales qui cherchent des financements et les investisseurs d'impact qui cherchent des opportunités ;
- positionner Genève et la Suisse comme un acteur majeur du marché de l'impact, en développant une infrastructure boursière de qualité internationale.

Ce projet n'a pas vocation à être redéveloppé de zéro mais s'inscrit au contraire dans une logique de partenariat avec une bourse existante au niveau national ou international. Il s'agit donc de s'appuyer sur l'infrastructure technologique et opérationnelle des acteurs établis pour proposer une bourse dédiée aux entreprises sociales internationales. Dès lors, le Swiss Social Exchange sera conçu comme une déclinaison/une réplique de la bourse principale entièrement réservée aux entreprises sociales. Ce genre de schéma est très fréquent, les bourses ayant l'habitude de décliner leurs offres sur différents segments d'entreprises spécialisées (par exemple les PME, les entreprises technologiques, etc.). Dans ce cas le nouveau segment est simplement celui des entreprises sociales. L'insertion dans le paysage est donc tout à fait naturelle et se fait en étroite collaboration (et pas en concurrence) avec les acteurs actuels.

La croissance de l'ISR signifie-t-elle que les entreprises intègrent davantage les critères ESG dans leur modèle d'affaires ?

Absolument. Le principal vecteur de changement sur lequel s'appuie la notation ESG est l'émulation. En notant les différentes entreprises d'une manière de plus en plus rigoureuse (et qui va aujourd'hui bien au-delà des effets d'annonce ou de la stratégie de communication des entreprises), l'industrie de l'ESG crée une émulation entre concurrents du même secteur qui d'une manière générale n'apprécient que très peu d'être moins bien notés que leurs confrères. Il ne s'agit pas pour ces entreprises que d'un problème d'image, mais également d'une capacité d'accès au financement et au capital, ainsi que des opportunités d'affaires. En ce sens, l'ISR joue un rôle aussi déterminant que les consommateurs durables en ce sens qu'il agit très en amont et peut influencer sur les orientations stratégiques des entreprises avant qu'elles ne mettent en place leurs chaînes de production, et pas une fois que le produit arrive en rayon. L'engagement actionnarial, qui est de plus en plus utilisé, est également un outil important car il permet d'influencer positivement les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance des entreprises.

Comment voyez-vous la finance durable évoluer à court, moyen et long terme ?

Une tendance claire, qui voit une allocation croissante des actifs pour la finance durable (ESG/ISR) et l'impact investing, a été confirmée par de nombreux indicateurs, tels le Global Asset Management (GAM) d'UBS. Ces cinq dernières années, les fonds indiciels cotés (ETF) en valeurs socialement responsables (ISR) ont surperformé les indices de référence.

Les fonds indiciels ISR excluent 75 % de l'indice pondéré de capitalisation boursière standard. Ils prennent donc, de fait, une décision active pour exclure des sociétés dans le secteur du tabac, des producteurs d'alcool et de la défense. Par ailleurs, de nombreux institutionnels développent des stratégies d'investissement ESG, par exemple les caisses de pension et autres institutionnels, ce qui reflète le virage qui ne sera bientôt plus une tendance, mais un critère primaire des stratégies d'investissement. ■



Geneva Asset & Wealth Management SA

- Since 1999 -



Your financial adviser, connection to a world of opportunities



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

Geneva Asset & Wealth Management SA
18, rue du Marché | 1204 Genève - Suisse
Tél.: +41 22 810 35 50 | Fax: +41 22 810 35 60
www.geneva-am.com | info@geneva-am.com



DE L'AMÉLIORATION DE LA NOTATION DES ENTREPRISES



Elena Budnikova

BERTRAND GACON*, responsable de l'Impact Investing et de l'ISR au sein de Lombard Odier

MÊME SI L'INDUSTRIE DE L'ANALYSE EXTRA-FINANCIÈRE A CONNU DES PROGRÈS REMARQUABLES, ELLE NE MESURE TOUJOURS PAS L'IMPACT GLOBAL DES SOCIÉTÉS EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET DE GOUVERNANCE.

Au cours des dix dernières années, la qualité des données s'est fortement améliorée, la standardisation a augmenté et la couverture s'est amplifiée. Malgré ces évolutions, le secteur de la notation ESG (Environnement – Social – Gouvernance) continue de pêcher sur un point essentiel : il se concentre quasi exclusivement sur les pratiques des entreprises, et non sur l'impact global que leurs produits ou services vont avoir sur la planète et sur la société.

Prenons l'exemple du secteur agroalimentaire. Il est frappant de voir qu'une entreprise comme Carlsberg, l'un des principaux brasseurs internationaux, bénéficie d'un score

tant avancer, sans trop de risques, que la consommation de bière a un impact global plus négatif sur la santé et sur la société que la consommation de yaourts ou de petits pots.

Alors, ces agences de notation extra-financières feraient-elles du mauvais travail ? Absolument pas. Ces agences font un travail de collecte, de vérification et d'analyse des données tout à fait rigoureux. Ainsi, il se trouve effectivement que Carlsberg a adopté des pratiques particulièrement vertueuses dans la manière dont elle contrôle son approvisionnement, organise sa production, traite ses employés et ses parties prenantes ou optimise sa consommation d'énergie et de matières premières. Si l'on s'intéresse donc aux pratiques de l'entreprise, Carlsberg fait certainement figure de très bon élève, et les agences de notation ESG sont bien fondées de la distinguer de la sorte.

LA NOTE ESG, UN INDICATEUR SATISFAISANT ?

Cependant, si l'on s'intéresse davantage à l'impact de l'entreprise, alors force est de constater que la note ESG ne constitue pas un indicateur satisfaisant. Tout d'abord parce que ce système d'évaluation reste – par construction – largement agnostique du secteur d'activité de l'entreprise. Fabricant de tabac, constructeur automobile ou éditeur de jeu vidéo ont en théorie les mêmes chances d'avoir une bonne note. Ensuite, parce qu'il repose essentiellement sur des informations fournies par les entreprises elles-mêmes. En effet, les entreprises sont non seulement les mieux placées, mais souvent les seules à même d'expliquer comment elles se sont organisées en interne, et quelles pratiques elles ont adoptées.

IL N'EST PAS SURPRENANT QUE LE MODÈLE DOMINANT DE NOTATION ESG SOIT AUJOURD'HUI SOUMIS À UNE CERTAINE PRESSION.

ESG généralement très favorable, souvent au même niveau – par exemple – que celui de Danone, une entreprise qui se concentre sur les produits laitiers, les eaux minérales et l'alimentation infantile. On peut pour-

* Bertrand Gacon a rejoint Lombard Odier en 2011 pour positionner la banque comme l'un des leaders de l'Impact Investing. Une responsabilité qu'il avait déjà assumée chez BNP Paribas où il a démarré sa carrière en 1997 à Singapour. Fondateur et président de l'association Tizayuca, active dans le domaine de l'enfance défavorisée au Mexique, il a assumé également la présidence de « Sustainable Finance Geneva » entre 2012 et 2016.

Ce deuxième aspect de la notation extra-financière présente des inconvénients additionnels. Tout d'abord, il soulève le problème de l'objectivité. Les entreprises fournissent elles-mêmes une partie significative de l'information utilisée par ceux qui les évaluent. Ensuite, ce modèle peut s'avérer discriminant pour les entreprises de taille plus modeste, qui ne disposent pas des mêmes ressources pour répondre aux questionnaires ESG.

LES ATTENTES DES INVESTISSEURS
ONT EN EFFET FORTEMENT ÉVOLUÉ AU COURS
DES QUINZE DERNIÈRES ANNÉES ET SONT PASSÉES
D'UNE RECHERCHE DE « CONFORMITÉ » AUX
MEILLEURS STANDARDS INTERNATIONAUX, À
UNE EXIGENCE DE MESURE D'IMPACT
DES ENTREPRISES

Il n'est donc pas surprenant que le modèle dominant de notation ESG soit aujourd'hui soumis à une certaine pression. Les attentes des investisseurs ont en effet fortement évolué au cours des quinze dernières années et sont

passées d'une recherche de « conformité » aux meilleurs standards internationaux, à une exigence de mesure d'impact des entreprises. Cela passera par de nouveaux modèles plus ouverts, plus collaboratifs et plus holistiques. Une opportunité à saisir pour de nouveaux entrants, qui permettront vraiment d'installer la mesure d'impact comme une dimension fondamentale de l'acte d'investir. ■

vankesen

brainstorming

2017 DOMINÉE PAR LA DYNAMIQUE DES MARCHÉS ACTIONS AMÉRICAINS

Trois questions à Philippe Bertschi*, Multi Asset Fund Manager chez Schroders

Par Anne Barrat



Philippe Bertschi

Que faut-il retenir de l'année 2016 ?

L'année s'est amorcée sur une correction liée aux matières premières, mais celle-ci s'est finalement avérée plutôt positive. Le résultat surprise du référendum sur le Brexit a été le premier événement politique dont le marché n'avait pas anticipé l'issue : les marchés ont donc corrigé mais ont finalement fini par intégrer la nouvelle. Les élections présidentielles américaines ont, par la suite, elles aussi réservé leur lot de rebondissements. Mais les promesses de campagne de Donald Trump (réduction d'impôt, plans de relance d'infrastructures etc.) sont cette fois venues booster

les marchés avec une envolée des actions américaines et des US Treasuries qui sont aujourd'hui au plus haut depuis les 12 derniers mois. Ces événements sont venus impacter toutes les classes d'actifs, mais de manières différenciées.

L'année 2016 aura été marquée par de grandes disparités de performances suivant les régions, liées à leur positionnement dans le cycle économique. En zone euro, la croissance ne semble pas encore décider à refaire son apparition, à l'inverse de ce qu'on peut voir aux Etats-Unis. La Fed a ainsi déjà augmenté ses taux directeurs tandis que les autres banques centrales poursuivent leur politique de taux bas. Le Dow Jones se porte bien ainsi que le S&P 500 à +5 % depuis le début de l'année, tandis que l'Eurostoxx ressort à -7 % en euros à date depuis début 2016. La Chine a connu des difficultés en début d'année mais la croissance semble

LA CROISSANCE
OUTRE-ATLANTIQUE
SERA LE MOTEUR
DE L'ÉCONOMIE
MONDIALE EN 2017.

de retour avec, pour corollaire, de le retour de l'inflation. La vigueur du dollar a surpris et a posé de nouveaux défis pour le pays. Mais la Chine semble désormais sur la bonne voie pour l'année qui s'ouvre et devrait attirer de nouveau des investissements directs susceptibles de venir supporter son économie.

Les risques qui perdureront en 2017 sont liés à l'issue réelle des préannonces de Donald Trump qui, pendant sa campagne, a évoqué à plusieurs reprises la possibilité de remettre en cause certains accords commerciaux internationaux (dont le NAFTA etc.). A ce stade, aucune certitude : juste un manque de visibilité sur le devenir de ces accords et leur potentielle dénonciation par le nouveau président américain.

PERFORMANCE DU FOND SISF GLOBAL MULTI-ASSET BALANCED
DEPUIS SA CRÉATION (NOVEMBRE 2011 - NOVEMBRE 2016)



Quelles sont vos anticipations macro-économiques pour 2017 ?

En 2017, il faudra étroitement surveiller les trois éléments suivants :

- La manière dont l'inflation fera son retour et sera gérée : sur les monnaies notamment, sur les politiques de taux menées par les banques centrales etc. Selon nous, la Fed augmentera par deux fois au moins ses taux dans le courant de l'année prochaine.
- L'évolution de l'environnement politique global : assistera-t-on à une accélération des risques ou bien à une résorption progressive des incertitudes qui apparaissent dans de nombreux endroits à travers le monde ?
- Les émergents : les premiers signes de retour de la croissance qui pointent aujourd'hui vont-ils se matérialiser pleinement sur l'année qui s'ouvre ?

De manière globale, la résurgence de l'inflation risque de venir amoindrir les chiffres de croissance, une inflation essentiellement alimentée par la remontée du prix des matières premières. Une chose est sûre au niveau macroéconomique, les instruments de politiques monétaires vont progressivement céder le pas à l'arsenal budgétaire (réductions d'impôts etc.).

Ce qui nous semble sûr, c'est que les Etats-Unis, les marchés actions en particulier, augurent de beaux résultats. La croissance outre-Atlantique sera le moteur de l'économie mondiale en 2017.

La Chine n'offrira a priori que de faibles niveaux de croissance, ce qui est toutefois une bonne nouvelle pour les marchés qui craignaient par-dessus un hard landing sur la zone. L'incertitude demeure néanmoins sur les niveaux importants de dette. Nous pensons toutefois que le gouvernement chinois, à l'instar de la manière dont il a réussi à gérer la crise, sera capable de contrôler la dette. Notre scénario est fondé sur une croissance chinoise à 6,5% sur 2017 versus les 6,6% que nous anticipons pour l'année 2016.

Pour le reste de l'Asie, la croissance sera modérée au Japon ; quelques risques politiques semblent se profiler en Corée, nous restons donc prudents sur ce marché, et nous restons neutres sur l'Australie. La direction que prendra l'essentiel des pays asiatiques dépendra en fait des dynamiques de croissance des grands pays voisins. La croissance en zone euro devrait ralentir : nous anticipons des niveaux de croissance n'excédant pas 1,2% versus les 1,6% sur lesquels 2016 devrait se clore.

Quels seront selon vous les marchés les plus porteurs pour 2017 ?

La dynamique des actions sera extrêmement différenciée selon les régions. Aux Etats-Unis, le marché des actions aura encore un peu de marge de manœuvre mais elle sera pour le moins limitée au regard des niveaux actuels élevés de valorisations. Au Royaume-Uni, le marché restera probablement encore dans l'expectative selon le calendrier de mise en œuvre effective du Brexit.

Le Japon montre des signes positifs avec des signaux avancés plus porteurs sur la croissance. Les émergents poursuivront quant à eux sur leur lancée qui sera toutefois conditionnée par la direction que prendra le dollar et la mise en œuvre ou non de certaines mesures annoncées par le nouveau président américain. Sur le secteur obligataire, nous maintenons une vue négative à ce stade sur la classe d'actifs. Ils risquent de subir quelques pressions inflationnistes : peu de visibilité ou de tendances nettes pour ce segment donc sur l'année qui s'ouvre. ■

*Philippe Bertschi a rejoint Schroders en 2014 en tant que gestionnaire de fonds multi-actifs chez Schroders. Il gère des fonds de rendement absolu et relatif ainsi que des mandats distincts.

JOUER LES MARCHÉS ASIATIQUES DE MANIÈRE SÉLECTIVE

Entretien avec Rahul Chadha, Co-Chief Investment Officer de Mirae Asset Global Investments (HK) Limited

Par Anne Barrat

DANS UN CONTEXTE GLOBAL OÙ LA CROISSANCE SE RAFFERMIT, PAR CONSÉQUENT PORTEUR POUR LES ACTIONS, L'ASIE SEMBLE TIRER SON ÉPINGLE DU JEU. LA SÉLECTIVITÉ RESTE TOUTEFOIS DE MISE EN ASIE, UN MIX ENTRE D'UNE PART DES PAYS, D'AUTRE PART DES NOMS À LA NOTORIÉTÉ ET AU POSITIONNEMENT DÉJÀ ÉTABLIS, ET DE FUTURS LEADERS DANS LEURS SECTEURS RESPECTIFS S'IMPOSANT.

Les données économiques en provenance d'Asie n'étaient finalement pas si mauvaises sur 2016. Peut-on alors parler d'équilibre global ?

En effet, divers événements mondiaux et facteurs ont eu une influence considérable sur la performance dans cette région : les politiques accommodantes menées par les banques centrales, le rebond du marché des matières premières et les mesures de relance déployées en Chine, puis l'élection de Donald Trump dont les promesses de campagne sont venues booster les marchés d'actions mondiaux en octobre/novembre. La Chine notamment, a connu de fortes turbulences sur l'année, mais a fini par réussir à stabiliser son économie grâce à des plans de relance et de dépenses d'infrastructures. Elle a ainsi évité le *hard landing* tant redouté par les marchés. Mais pour combien de temps ? Un rééquilibrage économique est donc à l'œuvre en Chine mais l'équilibre global sera difficile à établir sur l'exercice qui suit : essayer de maintenir les



Rahul Chadha

niveaux de croissance, tout en amorçant des réformes structurelles pour traiter l'endettement excessif du pays et les surcapacités de production des entreprises. Au Japon, le *Quantitative Easing* mis en œuvre n'a pas porté les fruits escomptés puisque les taux d'intérêt sont passés en territoire négatif.

Peut-on parler d'une reprise de la croissance mondiale ?

Les données macroéconomiques les plus récentes semblent indiquer une reprise de la croissance mondiale, menée par la progression du crédit en Chine et la remontée du prix des matières premières. Les attentes sont fortes vis-à-vis des promesses de campagne de Donald Trump autour de politiques visant à soutenir la croissance, à l'instar de la relance des dépenses d'infrastructures de grande envergure. Attendus à la hausse donc, les déficits US seront une source probable de pressions inflationnistes. Les marchés actions mondiaux vont bénéficier de surcroît du report des investisseurs sortants des marchés obligataires atones. Tous ces facteurs créent des conditions très favorables pour les actions au cours des 12 à 18 prochains mois.

Largement orientées et supportées par leur propre demande domestique, les économies asiatiques tirent clairement leur épingle du jeu : elles offrent une dynamique de croissance robuste et avec une bonne visibilité. Elles bénéficient également de dynamiques démographiques très porteuses dans des pays tels que l'Inde, l'Indonésie et les Philippines. Les actions asiatiques s'échangent à des niveaux de 1,5x P/B, c'est-à-dire sur des niveaux de valorisations raisonnables et cohérents avec les perspectives d'activité. La sélectivité reste toutefois de mise sur la zone. Les titres value notamment ont tiré la performance de ces marchés en 2016, soutenus par des surprises positives liées à l'environnement macroéconomique et les prix des matières premières. Les économies ouvertes sur l'extérieur, et en particulier celles dont l'activité repose largement sur la production de produits d'entrée et de milieu de gamme, risquent de connaître une année 2017 agitée face à la remontée de tendances protectionnistes.

Quels seront les grandes tendances d'investissement 2017 sur les marchés asiatiques ?

Dans un contexte économique mondiale où il est difficile de trouver des facteurs de croissance structurelle, l'Asie se distingue par son profil démographique supérieur et un faible endettement des ménages. On se doit néanmoins d'être très sélectif particulièrement après la récente hausse des marchés. Pour la Chine : entre croissance, endettement et surcapacités de production. Le pays reste porteur, mais il faudra y faire preuve de sélectivité, notamment aux niveaux des secteurs sur lesquels on fera le choix d'investir. D'un point de vue macroéconomique l'actuel rallye porté par la relance des investissements en infrastructures et le secteur immobilier va très certainement s'amenuiser. Si les niveaux élevés d'endettement de la Chine risquent de poser des problèmes de croissance, ils n'aboutiront pas selon nous à un scénario de crise. Pourquoi ? Parce que l'essentiel de l'endettement chinois se concentre en effet sur les entreprises, dont 55% environ de sociétés d'État chinoises (SOE). Nul doute néanmoins que la question des surcapacités de production va s'accélérer et devenir de plus en plus sensible dans certaines industries déjà qualifiées d'industries « zombies ». En termes de secteurs, les industries liées aux

matières premières et aux commodities comme l'acier, le charbon, le ciment, l'aluminium ou le verre ont notre préférence.

Concernant la Corée et Taïwan, ce sont les pays les plus impactés par la faiblesse de la demande mondiale. Leur demande

LARGEMENT ORIENTÉES
ET SUPPORTÉES PAR
LEUR PROPRE DEMANDE
DOMESTIQUE, LES
ÉCONOMIES ASIATIQUES
TIRENT CLAIREMENT LEUR
ÉPINGLE DU JEU

intérieure continue de stagner face à une dynamique démographique moins porteuse et au haut niveau d'endettement des ménages. Il existe toutefois encore sur ces marchés des niches très porteuses sur lesquelles nous continuons de positionner largement notre portefeuille : les segments de composants électroniques et, de manière générale, les titres spécifiques offrant une bonne visibilité sur les bénéfices futurs

Enfin et concernant l'Inde : le pays pourra s'appuyer sur plusieurs facteurs économiques porteurs, à savoir : une inflation plus faible, une meilleure maîtrise du déficit du compte courant, et une meilleure discipline fiscale. L'Inde, comme l'Indonésie et les Philippines, offrent aujourd'hui edes-fondamentaux économiques robustes et un leadership politique solide. Notre exposition y est principalement domestique (le secteur automobile, consommation discrétionnaire, ciment, banques).

La saison des moissons a été bonne cette année, ce qui devrait par ailleurs faire le bonheur du secteur rural et de sa production après les deux années consécutives de sécheresse qui avaient précédé. Le marché reviendra aux fondamentaux en 2017 et récompensera ceux qui, non seulement, donnent de l'espoir, mais surtout sont en mesure de les concrétiser. ■

ADOPTER UNE STRATÉGIE LONG SHORT EQUITY GLOBALE

Entretien avec Alexis Dawance*, responsable des marchés actions de MFM Mirante Fund Management

Par Anne Barrat



Alexis Dawance

APRÈS LE RALLYE SUR LES ACTIONS, AVEC LA REMONTÉE DES TAUX, LES MARCHÉS POURRAIENT ÊTRE SANS TENDANCE CLAIRE. DANS CE CONTEXTE, IL EST CRUCIAL DE TIRER PARTI AUSSI BIEN DES HAUSSES QUE DES BAISES DES MARCHÉS. COMMENT ? LA RÉPONSE EST DANS UNE STRATÉGIE LONG SHORT EQUITY GLOBALE, QUI AFFICHE CETTE ANNÉE UNE HAUSSE DE 21 %. SUIVEZ LE GUIDE.

Se positionner sur les actions, à la fois sur des positions *long* et *short*, tel a été le choix tactique de MFM, société indépendante de gestion d'actifs basée à Lausanne et historiquement spécialisée dans les convertibles, qui gère aujourd'hui 1,2 milliard de francs suisses. Un choix fondé sur une anticipation

NOUS TROUVONS LES VALORISATIONS D' ACTIONS AMÉRICAINES TROP ÉLEVÉES ET N'ADHÉRONS PAS AU « TRUMP RALLYE »

d'une remontée des taux d'intérêt ainsi que de la fin de l'exceptionnellement longue période de « bull market » depuis 2009 – au cours de laquelle le S&P a crû de 180%. Dans cet environnement, il sera difficile pour les actions de continuer d'afficher les performances actuelles. Une gestion *long short* globale permet de bénéficier des hausses comme des baisses de marché. Et ce, a fortiori lorsqu'elle privilégie une approche

*Avant de rejoindre MFM en 2013, Alexis Dawance a travaillé chez Merrill Lynch et Lehman Brothers et cofondé Global-Cap SA en 2006

dite «value» et contrariante : la sélection des actions ne suit ni les tendances, ni des modèles quantitatifs ou algorithmes, mais se fonde uniquement sur une recherche fondamentale.

UNE TACTIQUE THÉMATIQUE ET GLOBALE

Parmi les secteurs à privilégier aujourd'hui, qui font l'objet de positions *long*, figurent en tête les valeurs technologiques. En Corée notamment, où les sociétés technologiques sont nettement moins chères que leurs homologues américaines alors qu'elles sont plus innovantes et dépensent plus en recherche et développement. Sont également intéressantes les sociétés basées dans les pays émergents dont le cœur d'activité repose sur l'achat de matières premières. Elles ont tiré avantage de la baisse des prix de ces dernières et ont offert, après les sorties considérables de capitaux qu'ont connues les pays émergents, des valorisations très attractives.

Thème *Long* sur le solaire, un secteur délaissé par les investisseurs, qui ont perdu beaucoup d'argent avec lui. Les coûts de la production solaire ayant baissé nettement plus que ceux du pétrole, et la capitalisation boursière du secteur restant modeste, il offre aujourd'hui un point d'entrée

intéressant. Même si, au global, il existe une surcapacité de production solaire dans le monde, le solaire est voué à une croissance séculaire, nouveaux défis posés par les énergies renouvelables obligent.

Thème *Long* sur les secteurs défensifs au Mexique, en particulier l'immobilier et les autoroutes, et ce même si cette zone d'investissement demeure risquée. Ces deux secteurs ont beaucoup perdu (30 à 35% en dollars en moins de trois mois) suite à l'élection de Donald Trump et les craintes associées de sorties du NAFTA. Des craintes largement surévaluées, tout comme le risque «devises» qui les motivent : l'immobilier mexicain est aujourd'hui deux fois moins cher que l'immobilier américain, alors même que certaines de ces sociétés immobilières mexicaines cotées en bourse ont une majorité de locataires américains – qui paient en dollars. Thème *Short* en revanche sur l'immobilier londonien, ce qui a bien fonctionné grâce au Brexit.

Thème *Short* encore sur les infrastructures, un secteur qui, victime de son succès, est aujourd'hui beaucoup trop cher. Il ne faut pas occulter le fait que les infrastructures sont un terme générique derrière lequel se cachent une

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



multitude de sous-secteurs. L'acier par exemple a connu une envolée de 30 à 40% de son prix outre-Atlantique. Les sociétés de transports, tout comme celles de construction, ou encore les cimenteries, ont connu une forte expansion. Leur prix n'est d'ores et déjà plus intéressant. D'autant moins par ailleurs qu'il intègre des baisses d'impôts ainsi que le lancement de gros programmes de développement industriel et d'infrastructures qui ne sont absolument pas garantis.

Thème *Short* également sur les États-Unis : nous n'adhérons pas au « Trump rallye ». Beaucoup de secteurs ont déjà intégré dans leurs prix les bonnes nouvelles et autres changements de réglementation promis par le nouveau président, lesquelles ne sont pas encore effectives et pourraient tout à fait ne jamais voir le jour.

PRUDENCE DE MISE EN 2017

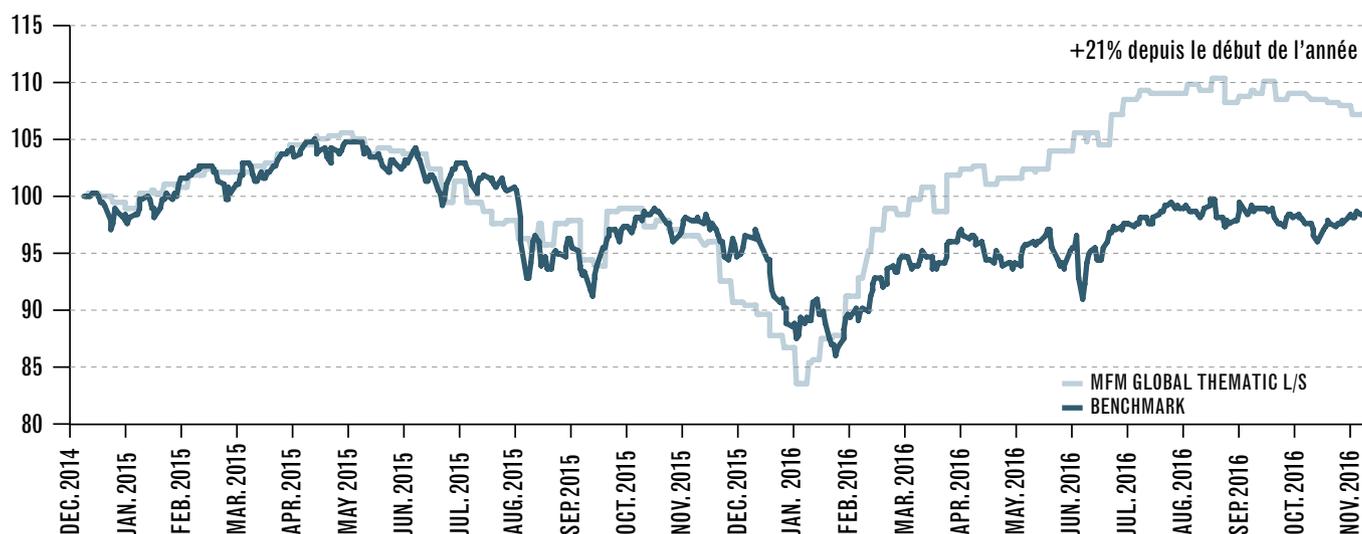
Ainsi, d'un point de vue macroéconomique, la situation invite à la prudence, que ce soit aux États-Unis ou en Europe. Les marchés américains n'ont jamais été aussi chers. Le consensus de marché sur la remontée du dollar, la vigueur des actions américaines, et sur le fait que les taux vont monter, sous-estime la force de la dévaluation et de la désinflation. Le yuan chinois se dévalue en effet face au dollar générant de facto de fortes pressions désinflationnistes. Et la montée en gamme de la Chine en matière de production génère également une pression désinflationniste non plus seulement sur le bas de gamme mais aussi le haut de gamme. Dès lors, il sera d'autant plus difficile de sortir de la spirale de la désinflation.

Dans ce contexte, il est difficile de croire encore à une embellie simultanée des marchés actions, du dollar, et à une remontée simultanée des taux. Il y aura forcément réajustement en 2017. Les profits aux États-Unis sont en effet moins bons que ce qu'ils étaient il y a deux ans. Pour autant, les marchés traitent 30% plus cher aujourd'hui : le marché américain n'a jamais été aussi cher. Alors même que les entreprises américaines n'ont jamais été aussi endettées. Celles-ci ont fait beaucoup d'ingénierie financière et émis de la dette pour racheter leurs propres actions et faire monter artificiellement le cours et le profit par actions. Pour autant, elles n'ont en parallèle pas plus investi que cela sur la recherche et développement. Ces deux facteurs conjugués (manque d'innovation et valorisations très chères) sont sources de potentielles déceptions pour les marchés qui font preuve, à ce stade, d'un enthousiasme un peu trop vigoureux face aux mesures annoncées par Donald Trump.

En Europe, beaucoup de problèmes à court terme ne doivent pas être occultés. Nous ne sommes toujours pas à l'abri qu'un pays finisse par sortir de l'Union par référendum, ou de l'accession au pouvoir de partis extrémistes. L'absence d'unité politique reste clairement problématique.

À moyen terme cependant, il est permis d'être plus constructifs. Les valorisations des sociétés européennes sont raisonnables. Même si le vieux continent rassemble moins de sociétés disruptives, il existe certaines poches encore intéressantes dans les grosses capitalisations, en Suisse notamment, ainsi que dans certaines utilities européennes qui ont beaucoup baissé et sur lesquelles il est intéressant d'investir en dollars. ■

PERFORMANCE DU FONDS MFM GLOBAL THEMATIC LONG SHORT DEPUIS SA CRÉATION (DÉCEMBRE 2014-NOVEMBRE 2016)



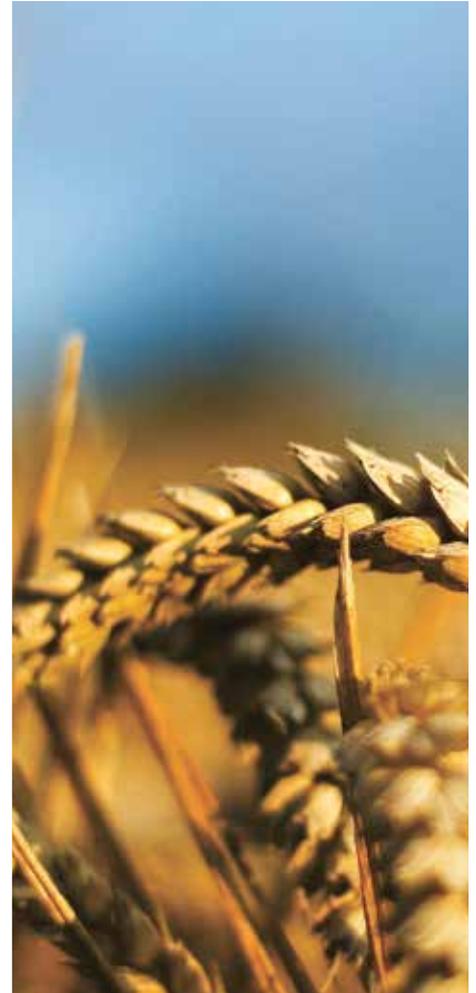


STRUCTURED COMMODITY & CORPORATE FINANCE

COMMODITY TRADE FINANCE

CORPORATE SERVICES

BACK OFFICE & SHIPPING



Financing solutions for commodity traders and producers

Back office for finance, accounting, logistics and shipping

Tailor-made corporate services



SCCF

Structured Commodity & Corporate Finance

9-11 place de la Fusterie
CH - 1204 GENEVA - Switzerland

Tel +41.22.310.89.89

Fax +41.22.310.89.74

Email : info@sccf.ch

website: www.sccf.ch



APRÈS 2016, 2017 UNE NOUVELLE ANNÉE DE SURPRISES



ALAIN FREYMOND,
Associé & CIO, BBGI Group

Elena Budnikova

L'ANNÉE 2016 S'ANNONÇAIT COMME CELLE DE LA NORMALISATION DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE ET DE LA REPRISE ÉCONOMIQUE AUX ÉTATS-UNIS, SANS ENJEU VÉRITABLE SUR LE PLAN POLITIQUE : LA VICTOIRE DES DÉMOCRATES SEMBLAIT ACQUISE. ELLE AURA AU CONTRAIRE APPORTÉ SON LOT DE SURPRISES, DÉSTABILISANT À PLUSIEURS REPRISES LES STRATÉGIES, ET CONTREDISANT DES PERSPECTIVES QUI SEMBLAIENT ÉCRITES AVANT L'HEURE, TANT SUR LE PLAN POLITIQUE QU'ÉCONOMIQUE. COMMENT TIRER LES LEÇONS DE 2016 POUR ÉVITER LES PIÈGES ET LES RISQUES INFLATIONNISTES ET SE POSITIONNER AU MIEUX POUR 2017 ?

Le cru 2016, qui a souvent pris à contre-pied les investisseurs, ne sera pas exceptionnel, loin s'en faut. En revanche, il défie les pronostics qui l'annonçaient sans goût : il sera finalement plutôt charpenté grâce à la hausse des actions et des matières premières. Les actions américaines et internationales, comme les matières premières, sont en hausse d'environ +10% quelques jours avant la fin de l'année. Quant aux marchés obligataires, ils termineront l'année sans performance significative, tout comme l'immobilier titrisé, pénalisé par le rebond des taux longs du deuxième

semestre. Le résultat final pour l'année 2016 des stratégies de placement diversifiées sera donc probablement très contrasté par rapport à l'image donnée à la fin du mois de janvier ou de juin.

LES LEÇONS DE 2016

Pour profiter des bonnes surprises de 2016, actions et matières premières en tête, il fallait être capable d'éviter les nombreux pièges et tentations qui se sont présentés en janvier, en juin, puis en septembre.

PREMIER PIÈGE : « LA CHUTE DU BRUT ANNONCE UNE RÉCESSION ».

Le principal piège de l'année s'est matérialisé en janvier lorsque la chute des cours du brut et la baisse des actions chinoises ont laissé craindre un effondrement surprise de l'activité économique mondiale. La panique qui s'est installée dans les marchés financiers, qui a provoqué un rush sur les marchés obligataires, s'est finalement

LA HAUSSE BRUTALE DES TAUX LONGS EST JUSTIFIÉE ET DURABLE

avérée être la meilleure opportunité de l'année pour les investisseurs actifs. Ces derniers ont su profiter de l'opportunité de participer à la hausse des actions et des matières premières, par conséquent enregistrer une performance positive globale plutôt satisfaisante.

DEUXIÈME PIÈGE : « LE BREXIT APPORTERA LE CHAOS EN EUROPE ».

Le second virage important en termes de politique de placement est intervenu en juin. Le référendum britannique ne pouvait pas accoucher d'un Brexit selon la très grande majorité des observateurs qui pariaient sur le « Bremain ». La surprise fut totale. L'interprétation des effets possibles de ce vote a immédiatement provoqué des dégagements importants dans les marchés actions ainsi qu'une nouvelle baisse des

LE PRINCIPAL PIÈGE DE L'ANNÉE S'EST MATÉRIALISÉ EN JANVIER LORSQUE LA CHUTE DES COURS DU BRUT ET LA BAISSÉ DES ACTIONS CHINOISES ONT LAISSÉ CRAINDRE UN EFFONDREMENT SURPRISE DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE MONDIALE

taux d'intérêt à long terme, parfaitement injustifiée. Ainsi, les investisseurs qui craignaient une chute de la croissance mondiale ont concentré leurs investissements sur les actifs « hors risque » comme les obligations gouvernementales ou les liquidités. Une erreur si l'on avait en tête la lenteur probable du processus de Brexit, sanctionnée par un second semestre catastrophique pour les obligations, parfois en chute de -15%. Ceux, en revanche, prenant la mesure des exagérations du début juillet, ont adopté une attitude prudente sur les marchés obligataires et mis en œuvre une approche constructive pour les placements en actions.

TROISIÈME PIÈGE : « L'ÉLECTION DE TRUMP EST UN SAUT DANS L'INCONNU ».

Le dernier piège important aura encore une fois été politique et aura provoqué une double surprise. L'élection de Donald Trump et la concentration des pouvoirs clés aux États-Unis en mains des républicains a véritablement été l'événement « charnière » du dernier trimestre. Après la première surprise, la seconde est très rapidement intervenue sous la forme d'une correction brutale des marchés obligataires. Contre toute attente, l'élection de Trump, qui devait au contraire provoquer un retour des incertitudes tel que la Fed devait geler la hausse des taux directeurs attendue pour décembre, a rapidement été considérée comme favorable à l'économie américaine. Un réajustement complet des anticipations s'est rapidement mis en place en redessinant complètement les perspectives pour 2017.

UNE RÉVISION PROFONDE DU SCÉNARIO FINANCIER GLOBAL POUR 2017

L'investiture officielle de Donald Trump le 20 janvier 2017 marquera le début effectif de changements importants sur le plan politique et économique aux États-Unis, mais aussi sur le plan international. L'attention se portera sur le rythme des réformes fiscales et budgétaires annoncées, celles-là mêmes qui ont conduit à la révision éclair du scénario financier global, dont on observe quelques effets déjà sur les marchés financiers. La normalisation de la politique de la Fed se fera dans un contexte de croissance renforcée par les deux leviers budgétaires et fiscaux. Les anticipations inflationnistes progressent, mais ne s'ajustent encore que très modérément. Au premier trimestre, on devrait pourtant déjà observer un impact direct sur les

Conseil du jour

Si vous cherchez régularité de rendement et plus-value à long terme, demandez La Foncière, le fonds immobilier de référence.

Performance au 31.07.2016	1 an	3 ans	5 ans
La Foncière	6,50%	35,05%	47,40%
SXI Real Estate Funds TR	4,74%	28,64%	33,40%

La performance historique ne représente pas un indicateur de performance actuelle ou future. Source : Bloomberg / BCGE Asset Management – Advisory.

www.lafonciere.ch

LA FONCIÈRE
LE FONDS IMMOBILIER DE RÉFÉRENCE

indices de prix, qui pourrait bien ensuite être suivi de tensions domestiques liées au niveau de l'emploi. Le processus de normalisation des taux longs dans un contexte économique plus dynamique en 2017 aux États-Unis est déjà en grande partie complété. Une hausse de cent points de base sur les taux à dix ans constitue déjà sans doute deux tiers du mouvement attendu à court terme. La hausse des taux longs devrait se poursuivre vers 3% dans le courant de l'année.

En Europe et en Suisse, la situation est quelque peu différente. La première devrait voir ses taux longs retrouver des niveaux plus bas sous l'effet de l'action renforcée de la BCE en 2017, jusqu'à ce que l'on puisse constater une véritable relance conjoncturelle supérieure à celle de l'année 2016. La seconde devrait bénéficier de la conjoncture favorable du dernier trimestre pour aborder 2017 dans de meilleures conditions. Il est probable que les taux longs helvétiques fléchissent dans le sillage des taux européens

LE CRU 2016, QUI A SOUVENT
PRIS À CONTRE-PIED
LES INVESTISSEURS, NE SERA PAS
EXCEPTIONNEL, LOIN S'EN FAUT.
EN REVANCHE, IL DÉFIE
LES PRONOSTICS QUI L'ANNONÇAIENT
SANS GOÛT : IL SERA FINALEMENT
PLUTÔT CHARPENTÉ GRÂCE
À LA HAUSSE DES ACTIFS RÉELS

pour permettre au différentiel de rendements gouvernementaux euro et suisse de s'accroître à nouveau. Le franc pourrait alors enfin s'affaiblir contre l'euro, comme il le fera certainement contre le dollar. Dans les deux cas, une fois passée la phase de réajustement des anticipations et de choc sur les courbes de taux, le dégonflement de la bulle devrait permettre aux marchés obligataires de faire preuve d'un peu plus de différenciation dans l'analyse des fondamentaux nationaux ou régionaux respectifs.

IL FAUDRA COMPTER SUR LES ACTIONS, LES MATIÈRES PREMIÈRES, L'IMMOBILIER ET LES FRN

Globalement, l'année 2017 devrait être caractérisée par un renforcement de la conjoncture mondiale et une remontée des anticipations inflationnistes, par conséquent une poursuite des tensions sur les marchés de taux. Ce dernier élément, qui pourrait bien constituer l'un des facteurs importants de surprise modifiant les anticipations de

rendement des classes d'actifs, n'est que très peu intégré dans les stratégies d'investissement. L'année 2017 verra probablement un nouveau cycle de croissance des profits se mettre en place. Les matières premières profiteront des baisses de capex des dernières années et d'une augmentation de la demande. L'or et l'argent, traditionnellement recherchés en période de hausse de l'inflation, devraient être les grands gagnants du retour des anticipations inflationnistes. Dans les marchés obligataires, les investisseurs devraient redécouvrir les Floating Rate Notes (FRN) un segment de marché intéressant en phase de remontée de taux d'intérêt. L'immobilier offrira encore une diversification efficace grâce à des niveaux de rendement attrayants en comparaison. En Suisse, l'année pourrait être celle des grands « blues chips » comme Novartis, Roche et Nestlé après une année particulièrement morose.

En conclusion, 2017 devrait voir une sous-performance des marchés de taux et une surperformance des classes d'actifs comme les actions, les matières premières et l'immobilier. ■

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



" L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN DIRECT "



www.agefi.com/abo



10 parutions
Encarté dans L'Agefi



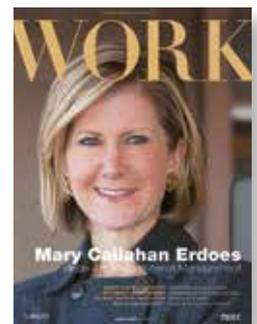
6 parutions
Kiosque / Abonnement



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

AGEFI
SOCIÉTÉ DE L'AGENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À GENÈVE
agefi.com   

VERS UNE JAPONISATION DE L'ÉCONOMIE MONDIALE



ADRIEN PICHOD,
Chief Economist
de SYZ Asset Management

EN 2016, LES INVESTISSEURS SONT PASSÉS D'UN SENTIMENT DOMINÉ PAR LES CRAINTES DE RÉCESSION MONDIALE ET DE DÉFLATION À UN OPTIMISME VIS-À-VIS DE LA CROISSANCE, DES ANTICIPATIONS D'INFLATION ET DE LA NORMALISATION DES POLITIQUES MONÉTAIRES. À L'APPROCHE DE 2017, LA PRINCIPALE QUESTION EST DE SAVOIR SI CETTE DYNAMIQUE RÉCENTE POURRA SE MAINTENIR.

La réponse est : probablement oui, mais seulement pour un court laps de temps, avant que les forces de rappels sous-jacentes ne prennent le pas sur les forces cycliques. Un nombre important d'éléments sont toutefois susceptibles d'influencer temporairement le cycle économique : politiques budgétaire, monétaire et commerciale aux États-Unis, politique monétaire et calendrier électoral chargé en Europe, impact de l'évolution du dollar américain sur les économies émergentes, conséquences de la dépréciation du yuan chinois, évolution des cours du pétrole... Autant d'éléments qui accroissent les risques de surprises positives ou négatives autour d'un scénario économique fondamentalement proche de celui de 2016, mais qui ont peu de chance d'engendrer un revirement décisif de la tendance structurelle, à savoir une japonisation progressive et inexorable de l'économie mondiale.

2017 DANS LA LIGNE DE 2016

Une partie croissante du monde est en effet gagnée par les mêmes maux qui affectent le Japon depuis deux décennies : un ralentissement démographique qui pèse sur la croissance potentielle du

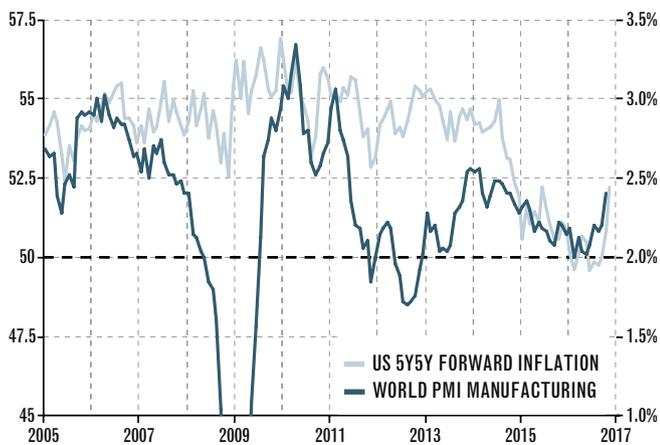
PIB, des excès de capacités de production et une augmentation de l'endettement. Clairement, l'Europe est la région la plus avancée dans cette évolution, mais les États-Unis et même la Chine présentent des symptômes similaires, à des degrés différents. Il est bien difficile d'imaginer pour la suite un scénario (pacifique) dans lequel ces tendances s'inverseraient au niveau mondial.

« LES POUSSÉES DE CROISSANCE ET D'OPTIMISME SUCCÈDENT AUX PHASES DE FLIRT AVEC LA DÉFLATION ET LES CRAINTES DE RÉCESSION, SANS RUPTURE DÉCISIVE DE LA TENDANCE. CELA A ÉTÉ LE CAS EN 2015, EN 2016, ET CELA RISQUE ENCORE BIEN D'ÊTRE LE CAS EN 2017. »

L'analogie avec le Japon présente toutefois un aspect plus « rassurant » : aussi longtemps que les conditions monétaires restent très accommodantes, le niveau élevé et croissant de l'endettement n'est pas un problème en soi, car le coût du service et du refinancement de la dette reste faible. Dans un tel contexte, les poussées de croissance et d'optimisme succèdent aux phases de flirt avec la déflation et les craintes de récession, sans rupture décisive de la tendance. Cela a été le cas en 2015, en 2016, et cela risque encore bien d'être le cas en 2017, avec une dissipation progressive de l'enthousiasme initial.

Les perspectives de l'économie américaine pour 2017 sont dépendantes de deux facteurs cycliques contradictoires. L'élection de Donald Trump n'a fait que renforcer l'optimisme sur la croissance et la tendance haussière des taux, en faisant miroiter aux investisseurs la promesse d'un important plan de relance. Ceux-ci ont toutefois fait abstraction jusqu'à présent de certaines conséquences de ce changement de politique. À supposer que le Congrès approuve le plan de relance budgétaire promis par Donald Trump, la Réserve fédérale américaine (Fed) pourrait avoir enfin la possibilité de normaliser sa politique monétaire. Un resserrement des conditions financières, accompagné d'une hausse du dollar, contrebalancera l'impact de l'assouplissement budgétaire, avec un impact net sur la croissance finalement limité.

LES DYNAMIQUES DE CROISSANCE ET D'INFLATION SONT POSITIVES À L'HEURE D'ENTRER EN 2017



Source : Market, Bloomberg, SYZ AM

LA CROISSANCE POTENTIELLE EST FAIBLE ET RALENTIT DANS LES ÉCONOMIES DÉVELOPPÉES



Source : Datastream, OECD, SYZ AM

DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE FAIBLES

La zone euro se distingue des États-Unis car elle est moins avancée dans son cycle d'expansion. Elle bénéficie encore du recul des taux de chômage et du rattrapage des dépenses d'investissement, qui devraient lui permettre de croître au-dessus de son potentiel en 2017 à deux conditions : 1) pas de durcissement des conditions financières susceptible d'enrayer la fragile dynamique de l'investissement 2) pas de recrudescence des risques politiques et des craintes sur l'avenir de l'euro. Si le pragmatisme de Mario Draghi à la tête de la Banque centrale européenne (BCE) rend la première condition probable, le calendrier politique chargé fait planer un risque important sur la seconde.

La Banque nationale suisse (BNS) se retrouve quant à elle dans une situation de plus en plus délicate. Sans le franc suisse, l'économie helvétique afficherait une croissance et des perspectives relativement équilibrées, mais le solde extérieur fortement excédentaire et les risques politiques dans la zone euro alimentent la pression haussière sur le franc. Si ces pressions s'intensifient, la BNS aura des difficultés à les contenir, compte tenu du niveau sans précédent de ses réserves de change et des tensions que provoquent déjà les taux à court terme négatifs dans le secteur bancaire. L'économie suisse reste ainsi largement tributaire des développements dans la zone euro.

Pour les économies émergentes, l'année 2017 semble devoir être caractérisée par deux aspects. Le premier est globalement favorable, avec la bonne résistance de la demande finale dans les pays développés, la fin de la correction des prix des matières premières et la stabilisation de la situation en Chine. Le deuxième aspect est moins réjouissant. La récente vigueur du dollar menace une nouvelle fois de déstabiliser le stock considérable de dette accumulé depuis 2009. Elle alimente également la pression baissière sur la monnaie chinoise, avec des répercussions négatives sur tous les exportateurs asiatiques. Enfin, elle exerce une pression sur les pays dont le solde extérieur est déficitaire, aggravant souvent des situations déjà fragiles au plan domestique. De fait, pour les pays émergents, la dynamique positive de la croissance mondiale n'est favorable que si elle ne s'accompagne pas d'une hausse du billet vert...

Quant au Japon, ses perspectives sont... toujours les mêmes. En l'absence de marge de manœuvre sur les plans budgétaire et monétaire, les fluctuations du yen dicteront l'évolution du cycle conjoncturel. Il en est ainsi, au bout du compte, dans un contexte de croissance faible et d'endettement élevé et 2017 risque fort de n'être qu'une nouvelle étape dans la japonisation de l'économie mondiale. ■

DETTE ÉMERGENTE : LES RAISONS DE GARDER CONFIANCE



BRETT DIMENT,
Head of Emerging Market Debt,
Aberdeen Asset Management

LES TAUX NULS, VOIRE NÉGATIFS, DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS ONT CONDUIT LES INVESTISSEURS À DIVERSIFIER PLUS LARGEMENT LEURS PORTEFEUILLES. LES ENTRÉES NETTES VERS LES MARCHÉS OBLIGATAIRES ÉMERGENTS EN 2016 EN SONT LA PREUVE. MAIS UN TEL COMPORTEMENT PEUT-IL PERDURER ? VOICI QUELQUES RAISONS DE GARDER CONFIANCE :

TAUX D'INTÉRÊT

Les investisseurs sont obnubilés par le prochain relèvement des taux d'intérêt par la Fed. Nul besoin de s'inquiéter : même si les taux sont relevés, ils le seront à un rythme incroyablement lent. Et ils s'établiront à des niveaux historiquement bas. L'extrême faiblesse des rendements sur les marchés développés oblige les investisseurs en quête de revenus à élargir leur champ d'investigation, et les marchés émergents offrent précisément le niveau de rendement qu'ils recherchent.

CROISSANCE STABLE

Les taux de croissance des pays émergents devraient repartir à la hausse après une baisse constante ces dernières années. Les projections du Fonds monétaire international indiquent un taux de croissance de 4,7% en 2017 sur les marchés émergents. Ce taux augmentera progressivement pour atteindre 5,1% en 2021. Ce ne sont pas les 7% de croissance des années fastes, mais il s'agit d'un taux bien supérieur aux 1,9% et 1,7% prévus pour les pays du G7 en 2017 et 2021, respectivement.

L'impact du ralentissement du commerce mondial sur les pays émergents sera limité - L'OCDE prévoit que le commerce mondial continue de ralentir. Ce n'est pas le scénario idéal pour les pays émergents mais, dans l'ensemble, leur sort est bien plus lié à celui de la Chine. Le gouvernement chinois n'ayant pas l'intention de laisser la croissance glisser sous la barre des 7%, l'impact du ralentissement du commerce mondial sur les marchés émergents est plus modeste que l'on peut imaginer.

TAUX DE DÉFAUT LIMITÉ

Les pays et entreprises des zones émergentes sont souvent considérés comme les plus susceptibles de faire défaut sur le remboursement de leur dette. Mais les faits montrent que ce n'est pas toujours le cas. Les taux de défaut s'envolent généralement quelques années après un

LES PAYS ÉMERGENTS
ONT TIRÉ LES LEÇONS
DE LEURS EXPÉRIENCES
PASSÉES, ET SOUVENT
DOULOUREUSES

ralentissement de la croissance. Mais les taux de défaut de la dette souveraine sont à des niveaux historiquement bas. Depuis la Russie en 1998, aucun pays émergent n'a fait défaut sur sa dette libellée dans sa propre devise. Même la dette corporate des marchés émergents devrait terminer l'année avec un taux de défaut de 2%, un chiffre à peine supérieur à sa moyenne historique.



Les pays émergents ont tiré les leçons de leurs expériences passées, et souvent douloureuses. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles la majeure partie des émissions est libellée en monnaie locale, évitant ainsi les asymétries de devises sur leurs bilans.

SITUATION POLITIQUE

Le risque politique fait partie intégrante du processus d'investissement dans les pays émergents. Il sera toujours présent, mais l'année prochaine s'annonce relativement calme du point de vue électoral. Il s'agit plutôt de s'assurer d'être au fait de l'évolution du débat politique dans le pays concerné, et d'analyser la situation pays par pays. Cela suppose un travail intensif, en plus de se rendre sur le terrain.

Il reste cependant de nombreux efforts à faire dans les pays émergents. Les sujets préoccupants incluent notamment la hausse des niveaux d'endettement, la rentabilité en baisse et la fragilité des bilans des banques. Il est donc nécessaire de sélectionner ses investissements de façon judicieuse. ■

Disclaimer : Publié par
Aberdeen Asset Managers
Switzerland AG.

Enregistré en Suisse sous le
numéro CH-020.3.033.962-7.
Siège social : Schweizergasse 14,
8001 Zurich. Organisme autori-
sé et régulé par l'Autorité fédé-
rale de surveillance des marchés
financiers (FINMA).

MLD : 60984-071216-1

INTÉGRER DES STRATÉGIES ALTERNATIVES DANS SON PORTEFEUILLE



JULIEN DAUCHEZ,
consultant senior Portfolio
Research & Consulting Group,
Natixis Global Asset Management

POINTS CLÉS :

- L'équipe Portfolio Research & Consulting Group offre un service parfaitement gratuit, personnalisé et indépendant de celui des équipes commerciales et des équipes de gestion des affiliés de Natixis Global Asset Management.
- L'approche **Durable Portfolio Construction**® repose sur plusieurs principes, tels que, entre autres, la priorité accordée à la gestion du risque, le renforcement de la diversification et l'exploitation de stratégies d'investissement alternatives.
- Une superposition d'expositions similaires n'est pas synonyme de diversification.
- Les stratégies alternatives peuvent apporter des sources additionnelles de performance tout en réduisant le risque moyen d'un portefeuille.

LE PORTFOLIO RESEARCH & CONSULTING GROUP DE NATIXIS GLOBAL ASSET MANAGEMENT ANALYSE LES PORTEFEUILLES D'INVESTISSEURS PRIVÉS OU INSTITUTIONNELS EN TOUTE INDÉPENDANCE. IL IDENTIFIE LES SOURCES DE PERFORMANCE, LES CONCENTRATIONS DE RISQUE, LES BESOINS DE DIVERSIFICATION. L'APPORT MAJEUR DE L'AJOUT DE STRATÉGIES ALTERNATIVES APPARAÎT AINSI TRÈS CLAIREMENT.

La vocation d'un portefeuille constitué dans une optique de long terme est de rester investi quelles que soient les conditions de marché. Or, dans l'environnement de marché actuel, les investisseurs ont tendance à surréagir face à des pics de volatilité, à prendre des décisions peu adaptées à leurs objectifs d'investissement à long terme. Dans ce contexte, Natixis Global Asset Manage-

ment conçoit des solutions qui aident les investisseurs à construire des portefeuilles durables (Durable Portfolio Construction® – DPC). Cette approche repose sur plusieurs principes, tels que, entre autres, la priorité accordée à la gestion du risque, le renforcement de la diversification et l'exploitation de stratégies d'investissement alternatives. La prise en compte des risques en amont de la construction de portefeuille est en effet la pierre angulaire de la philosophie d'investissement de Natixis Global Asset Management. Les risques ne doivent pas être considérés comme des résultantes d'un investissement à bien appréhender, mais comme un point de départ.

UNE SUPERPOSITION D'EXPOSITIONS SIMILAIRES N'EST PAS SYNONYME DE DIVERSIFICATION

Dans cette perspective, l'équipe Portfolio Research & Consulting Group, créée par Natixis Global Asset Management aux États-Unis en 2011, puis à Londres en 2013, s'est vu

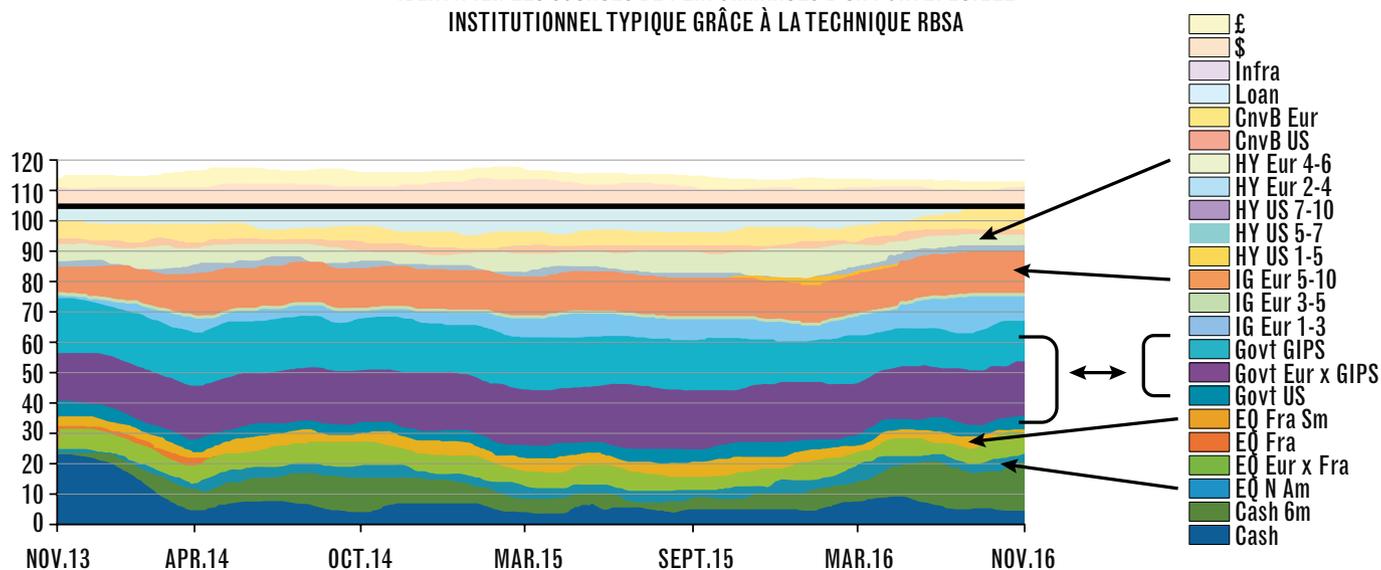
confier un rôle bien spécifique d'analyse approfondie des portefeuilles d'investisseurs privés ou institutionnels (gérants de fortune indépendant, banques privées, family offices, mais aussi de plus en plus souvent caisses de retraite, compagnies d'assurance ou fonds de pension). Sa mission n'est pas de faire des préconisations d'investissements, mais bien d'étudier la composition d'un portefeuille, sous le double angle de la gestion du risque et de la diversification, donc d'identifier des concentrations de risques, d'analyser les titres et fonds sous-jacents, d'appliquer des stress tests, de hiérarchiser l'importance des différentes sources de performance. Le degré réel de diversification du portefeuille n'est bien souvent pas celui qui était anticipé. Car la combinaison de plusieurs fonds, qui cherchent à capter de l'alpha sur les mêmes classes d'actifs, se traduit par une superposition de mêmes expositions (sur les petites et moyennes capitalisations françaises par exemple) et non un accroissement de la diversification. De même, un portefeuille institutionnel affiche souvent un risque (en termes de VaR, de « *max drawdown* ») bien moindre que celui de son benchmark. Un excès de prudence qui dénote une appréhension incomplète des sources de performance. Présentant des profils académiques et professionnels variés, précédemment responsables des risques, gérants ou analystes quantitatifs, la trentaine de professionnels qui compose l'équipe Portfolio Research & Consulting Group (25 à Boston et 15 à Londres) offre un service parfaitement gratuit, personnalisé et indépendant de celui des équipes commerciales et des équipes de gestion des affiliés de Natixis Global Asset Management. Ils cherchent à éclairer le processus d'investissement des clients investisseurs, qui peuvent ainsi, très librement et en toute confidentialité, partager leurs vues avec ces experts sur

l'influence de l'intégration de titres vifs, de produits structurés, de dérivés, de devises, d'ETF ou de fonds concurrents dans leur portefeuille. In fine, la restitution de ce travail d'analyse auprès des clients permet de valider ou d'invalider l'intuition de l'investisseur concernant ses expositions aux risques et de lever le voile sur la réalité des sources de performances d'un portefeuille. Elle peut, en outre, être réalisée sous le prisme des contraintes réglementaires (Solvabilité II) et comptables de certains institutionnels.

LES STRATÉGIES ALTERNATIVES POUR APPORTER DES SOURCES ADDITIONNELLES DE PERFORMANCE TOUT EN RÉDUISANT LE RISQUE MOYEN D'UN PORTEFEUILLE

Après cinq ans d'existence et un très grand nombre d'analyses réalisées dans le monde entier (plus de 4 500 en 2015), les données accumulées par l'équipe Portfolio Research & Consulting Group permettent désormais des comparaisons très pertinentes entre les portefeuilles analysés et ainsi de mettre en perspective les éléments analysés, de les hiérarchiser. C'est ainsi que peut être mise en exergue l'importance primordiale de l'intégration de stratégies non-traditionnelles, qu'elles soient liquides ou illiquides, susceptibles d'apporter des sources additionnelles de performance tout en réduisant le risque moyen d'un portefeuille. De ce point de vue, la comparaison entre le poids des différentes lignes d'un portefeuille et l'importance de leur contribution à sa performance et à son risque fait apparaître des contributions très disproportionnées (particulièrement élevées ou particulièrement faibles comme le montre le tableau ci-dessous).

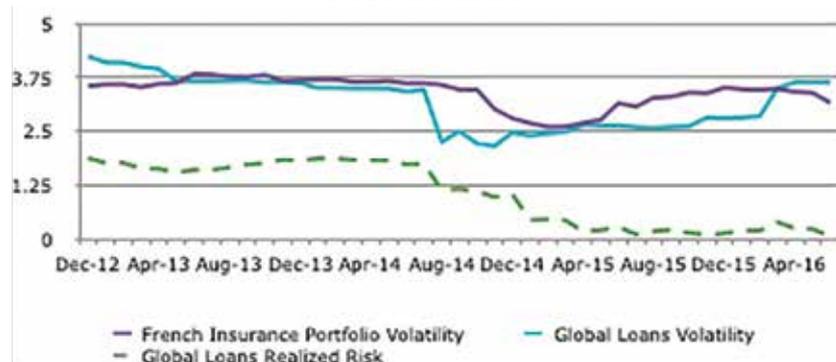
IDENTIFIER LES SOURCES DE PERFORMANCES D'UN PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL TYPIQUE GRÂCE À LA TECHNIQUE RBSA



Source : Natixis Global Asset Management. Étude menée sur un portefeuille institutionnel type entre novembre 2013 et novembre 2016.

Notre recherche a mis en évidence que le couple rendement-risque d'un portefeuille institutionnel pourrait, par exemple, être sensiblement amélioré grâce à l'ajout de constituants apparemment très volatils, mais dont la volatilité réalisée au sein du portefeuille reste modérée, du fait de leurs faibles corrélations avec les autres constituants. De la performance peut ainsi être ajoutée sans ajouter du risque, malgré le caractère volatil de la classe d'actifs. C'est typiquement le cas, comme l'illustre le graphique ci-dessous, avec ce fonds de *loans*, dont la volatilité a dépassé les 3,5% mais dont la corrélation vis-à-vis du portefeuille type d'un assureur français (entre 0 et 0,4) depuis 2012 aurait réduit le risque général du portefeuille entre l'été 2014 et juin 2016.

RÉDUIRE LE RISQUE RÉALISÉ DE LA DETTE PRIVÉE PAR LA DIVERSIFICATION



Source : Natixis Global Asset Management. Basée sur une étude menée sur le portefeuille d'un assureur français type entre février 2006 et mars 2016, auquel a été ajouté un fonds de leveraged loans représenté par le S&P Global Leveraged Loan Index (EUR Hdg).

Enfin, l'ajout de stratégies non-traditionnelles peut réduire l'amplitude et la durée de baisses prononcées de marchés (cf. illustration ci-dessous). La dette infrastructure tend par exemple à évoluer dans le sens inverse d'un portefeuille institutionnel typique quand la valorisation de ce dernier chute.

UTILISER UN DÉCALAGE DE PERFORMANCE POUR RÉDUIRE SES PERTES HISTORIQUES MAXIMALES



Source : Natixis Global Asset Management, mai 2016. Dette infrastructure représentée par le MS Global Bond Infrastructure GR EUR.

Les stratégies traditionnelles illiquides peuvent apporter de la valeur à des portefeuilles institutionnels, les rendant plus robustes à moyen terme. Chaque portefeuille institutionnel est unique et il y a beaucoup de dispersion dans la perfor-

LES RISQUES NE DOIVENT PAS ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME DES RÉSULTANTES D'UN INVESTISSEMENT À BIEN APPRÉHENDER, MAIS COMME UN POINT DE DÉPART.

mance des stratégies non traditionnelles. Les investisseurs professionnels peuvent contacter leur contact chez Natixis Global Asset Management pour obtenir une analyse de leur portefeuille par le Portfolio Research & Consulting Group. ■

Le présent document est fourni uniquement à fin d'information par NGAM, Switzerland Sàrl, Rue du Vieux Collège 10, 1204 Genève, Suisse ou son bureau de représentation à Zurich, Schweizergasse 6, 8001 Zürich. Ce document est uniquement publié à titre d'information et est destiné aux prestataires de services d'investissement ou autres Clients professionnels. Les analyses et les opinions formulées aux présentes représentent les opinions subjectives de leurs auteurs respectifs, le 25 octobre 2016, et sont susceptibles d'être modifiées. Rien ne garantit que la situation évoluera comme le prévoit ce document.

BARNES

INTERNATIONAL REALTY



BARNES EN SUISSE

GENÈVE - MIES - COPPET - ROLLE - MORGES - YVERDON - LAUSANNE - LUTRY - VEVEY
MONTREUX - FRIBOURG - SION - CRANS-MONTANA - VERBIER - GSTAAD VALLEY - LUGANO

www.barnes-suisse.com



LA PRÉVOYANCE TOURNÉE VERS L'AVENIR

Entretien avec Pierre Zumwald, directeur général des Rentes Genevoises

Par Amandine Sasso

LES RENTES GENEVOISES, CRÉÉES EN 1849 PAR JAMES FAZY, SONT LA PREMIÈRE INSTITUTION DE PRÉVOYANCE DE SUISSE. EN CETTE FIN D'ANNÉE 2016, PLUS DE 165 ANS APRÈS SA CRÉATION, L'HEURE EST AU BILAN. MARKET A RENCONTRÉ PIERRE ZUMWALD, DIRECTEUR GÉNÉRAL.



Pierre Zumwald

Parlez-nous de la philosophie des Rentes Genevoises, de sa mission, de son historique.

Elles ont été créées par James Fazy en 1849, et leur objectif premier était de permettre aux personnes âgées d'avoir une retraite digne en passant les dernières années de leur vie dans un asile pour vieillards, sans toutefois que cela pèse sur le budget de l'État. Ainsi était né le premier système de cotisations pour les personnes à faible revenu, qui leur permettrait de percevoir une rente le moment venu pour financer leur séjour dans ledit asile.

L'asile construit et exploité, le projet a bien évidemment évolué et les Rentes Genevoises ont vécu sans souci particulier, grâce à une gestion rigoureuse, traversant sans dommage les crises financières jusqu'en 1992, date à laquelle le Conseil d'État s'est interrogé sur leur devenir. Il a alors décidé de séparer la maison de retraite du Petit-Saconnex (l'asile pour vieillards) et les Rentes Genevoises. À partir de cette date, les deux sont devenues indépendantes.

Les Rentes Genevoises sont régies par le droit public, mais bénéficient d'une certaine liberté, même si nous avons bien sûr une loi qui cadre notre activité. Nous avons la philosophie d'une mutuelle d'assurance. L'État ne verse ni subvention, ni aide, et les revenus proviennent du financement des assurés ainsi que du rendement de la fortune. L'État accorde toutefois sa garantie sur les rentes servies : il s'agit d'une marque de confiance importante qui a été octroyée en 1933 aux Rentes Genevoises. Depuis cette date et compte tenu de la bonne gestion de

l'établissement, cette garantie n'a jamais eu besoin d'être activée. Bien entendu celle-ci est facturée par l'État aux Rentes Genevoises. Même si la gestion, l'administration et la fortune des Rentes Genevoises sont indépendantes de l'État, nous sommes sous surveillance du Conseil d'État, et c'est d'ailleurs lui qui nomme cinq des sept membres du Conseil d'administration, dont le président. Comme nous sommes organisés en mutuelle d'assurance, les deux autres membres du Conseil d'administration sont élus par les assurés.

Cela fait 12 ans que je suis le directeur général des Rentes Genevoises, et je suis fier de relever que nous nous portons bien et que notre situation financière est saine. Lorsque je suis arrivé, notre bilan se montait à un peu plus de 900 millions de francs et notre chiffre d'affaires avoisinait les 80 millions de francs. Aujourd'hui, nous sommes à presque 2 milliards de francs de bilan et 200 millions de chiffre d'affaires. On verse près 80 millions de francs de rentes viagères à nos clients retraités et nous avons un degré de couverture de plus de 112%, qui atteste de notre bonne santé. Enfin, il est important de relever que nos bénéficiaires sont, après constitution des réserves et provisions, intégralement reversés à nos assurés. Une nouvelle preuve de notre esprit mutualiste.

Quels types de produits proposez-vous ?

Depuis la nouvelle loi de 1992, les Rentes Genevoises se sont concentrées sur la prévoyance individuelle, avec comme but la promotion de la prévoyance en matière de risque de vieillesse et de longévité en servant des rentes à leurs assurés.

Nous avons des produits classiques comme les 3^e piliers A et B, mais à taux garantis, et le choix entre deux modèles de participation aux excédents. Le complément d'excédents, tout d'abord, qui est un montant non garanti, payé en plus de la rente garantie, en fonction des résultats financiers. Cette part d'excédents est redéfinie chaque année. Ensuite, il y a la revalorisation des rentes, calculée sur la moyenne biennale de l'inflation genevoise. Si l'inflation est aujourd'hui minime voire nulle, elle était supérieure à 5% en 1992.

Nous faisons également du libre passage et de la réassurance de caisses de pension.

Un de nos avantages est le traitement à l'échéance du 3^e pilier A ou du libre passage, avec la possibilité de sortir en rentes viagères, contrairement à une banque qui n'offre qu'une sortie en capital.

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



Quelle est votre spécificité ?

Nous sommes un établissement de droit public, donc régi par une loi cantonale. Ce qui implique que nos clients ne doivent être que des personnes qui travaillent ou habitent à Genève, ou qui sont d'origine genevoise.

Nous sommes également propriétaires d'un parc immobilier qui nous permet de mettre à disposition environ un millier d'appartements dans le canton, à des loyers non spéculatifs.

Au niveau de notre offre, l'un des produits, la « rente certaine », porte particulièrement bien son nom ! En effet, celle-ci est payée pour une durée déterminée et ne couvre pas de risque de longévité. Ce produit est intéressant du point de vue fiscal, puisque la rente certaine est considérée

**NOUS AVONS LA PHILOSOPHIE
D'UNE MUTUELLE D'ASSURANCE. L'ÉTAT
NE VERSE NI SUBVENTION, NI AIDE,
ET LES REVENUS PROVIENNENT DU
FINANCEMENT DES ASSURÉS AINSI QUE
DU RENDEMENT DE LA FORTUNE**

comme un remboursement de capital et n'est imposée que sur sa part de rendement. On le combine souvent pour les personnes âgées dans le cadre d'une solution de prévoyance. Par exemple, on commence par une rente certaine entre 65 et 75 ans, puis après on propose un 3^e pilier B avec une rente viagère. La rente certaine s'intègre parfaitement dans une planification de retraite et, en cas de décès, les héritiers continueront à toucher les rentes à venir à 100 % jusqu'à l'échéance.

Nous proposons également ce qu'on appelle le « revenu d'études », un produit destiné aux jeunes financé par les parents, grands-parents, le parrain ou la marraine qui cotisent pour eux. Au moment de sa majorité, le jeune reçoit une rente ou un capital. Certains de nos clients sont assurés depuis la naissance et continuent de l'être jusqu'à leur décès. Avec un de nos clients, nous avons eu une durée contractuelle de presque 100 ans.

C'est en cela que nos valeurs – sécurisation, contemporanéité, pérennité et anticipation – se reflètent dans les services que nous offrons. Nous souhaitons être à la fois innovants, rassurants, mais également crédibles dans la durée. Nous privilégions le moyen et long terme au court terme : toute une philosophie...

Quels sont les projets futurs des Rentes Genevoises ?

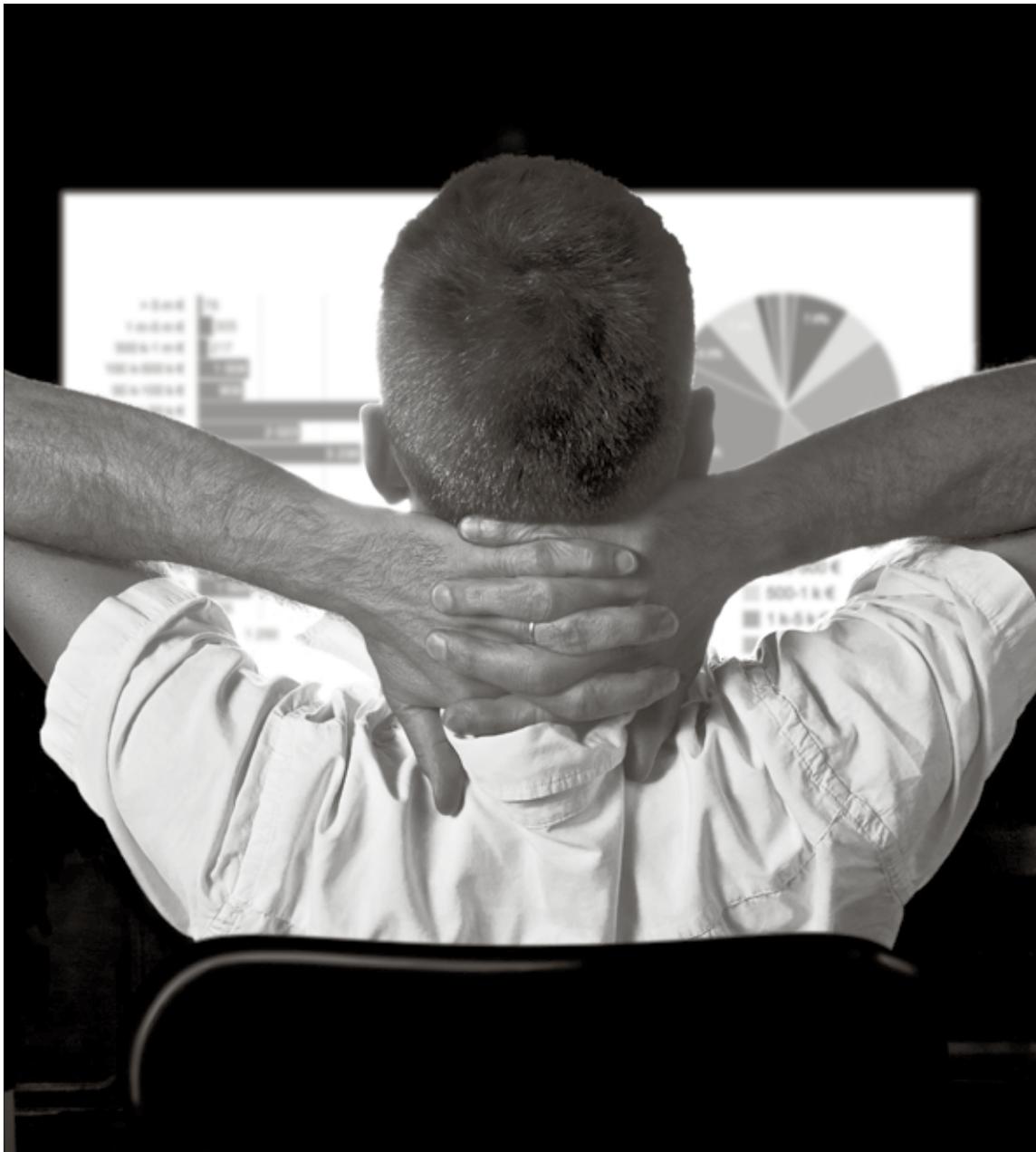
Pour l'année 2017, nous travaillons sur plusieurs grands projets : l'un d'eux est la création d'un espace de vie à côté de nos locaux. Nous avons fait deux études de marché à trois ans d'intervalle, et il en ressort qu'une personne sur deux se dit pas assez informée sur la prévoyance et qu'une personne sur deux également estime que sa prévoyance sera insuffisante au moment de sa retraite. Nous avons donc décidé de créer un lieu de promotion de la prévoyance et de répondre ainsi à un des objectifs de notre loi. Mais quand je dis « promotion » c'est au sens large qu'il faut le comprendre. Ce ne sera pas un endroit commercial, donc on ne vendra pas de produits ni de prestations. Il s'agira plutôt de mettre à disposition des visiteurs de l'information, de la documentation sur la prévoyance en général, et aussi de leur permettre de faire des simulations, des projections dans un lieu convivial, moderne, dans un espace adapté à cette activité. On pourra notamment s'y restaurer et il est prévu également des animations. Le rendez-vous est donné pour le 2^e semestre 2017. Il s'agit d'aller au-devant des besoins des citoyens, autrement que par internet.

Les autres projets touchent à la mise sur le marché de nouveaux produits innovants, toujours autour de la prévoyance et en lien avec les besoins de la population. Une réflexion est déjà bien avancée sur un produit couvrant le risque de dépendance dû au grand âge. Mais il est encore un peu tôt pour en dévoiler les contours. ■

**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





*sous réserve de données suffisantes

Nos clients sont des investisseurs, nous parlons leur langage

Pour bien investir en bourse, il faut en percevoir les tendances. Pour investir dans l'art, c'est pareil. Grâce à nos données et graphiques interactifs sur vos artistes*, maîtrisez encore mieux vos investissements en art !



Le rapport sur le Marché de l'Art Contemporain 2016 est disponible gratuitement sur [Artprice.com](http://artprice.com)

artprice.com™ LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART

00800 2780 0000 (numéro gratuit) | L'univers d'Artprice : <http://web.artprice.com/video>
Artprice.com cotée sur Eurolist (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)



GOUVERNANCE ET DROIT CANONIQUE



JEAN-BAPTISTE
HENRY DE DIESBACH,
Administrateur de l'évêché
et économiste diocésain de Lausanne,
Genève et Fribourg

LA GOUVERNANCE EST LA MANIÈRE D'ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT ET LE CONTRÔLE D'UNE ORGANISATION. QUANT AU DROIT CANONIQUE, OU CODEX IURIS CANONICI (CIC), C'EST L'ENSEMBLE DES RÈGLES QUI RÉGISSENT LA VIE DE L'ÉGLISE ET DES FIDÈLES. IL Y A DONC UN CORPUS DE RÈGLES TRÈS FORMELLES POUR GOUVERNER L'ÉGLISE, ALORS QUE LA SUISSE DISPOSE DE BIEN ASSEZ DE RÈGLES CIVILES (CODE CIVIL ET CODE DES OBLIGATIONS EN TÊTE) POUR RÉGLER SIMPLEMENT ET EFFICACEMENT LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE. L'ÉGLISE SE RETROUVE-T-ELLE À CHEVAL ENTRE DEUX UNIVERS LÉGISLATIFS INCOMPATIBLES ?

La cohabitation des deux systèmes est simple : dans les grandes lignes, le CIC s'applique aux catholiques partout dans le monde¹, pour autant qu'il n'aille pas à l'encontre du droit civil du pays en question. Le monde catholique s'oblige ainsi à superposer les règles de l'Eglise à celles de son pays.

UNE SUPERPOSITION PROBLÉMATIQUE

Deux exemples montrent que ce n'est pas si simple au quotidien. Le mariage civil peut être dissout par le divorce, au contraire du mariage sacramentel. Mais un mariage

civilement valide peut très bien être canoniquement nul², par exemple si l'un des conjoints refuse l'idée d'avoir des enfants. En matière pénale, le CIC prévoit des peines, par exemple pour un prêtre qui a commis de graves fautes, pouvant aller jusqu'à la perte de l'état clérical ou même l'excommunication. L'application de cette peine ne dispense évidemment pas de se soumettre aux tribunaux civils ; le fautif peut ainsi

L'EXERCICE DU POUVOIR
DANS L'ÉGLISE CATHOLIQUE
EST PYRAMIDAL ALORS
QUE LA CULTURE SUISSE EST
DÉMOCRATIQUE.

se retrouver puni par le pouvoir de l'Etat en parallèle de sanctions canoniques. Et comme le droit pénal suisse est plus conciliant que le CIC (en matière de mœurs ou de délai de prescription), il arrive qu'une procédure canonique lourde doive être lancée alors que les faits sont civilement prescrits. Il convient alors de faire en sorte que cette procédure (qui suppose notamment l'échange des pièces entre les parties) ne viole pas les principes de présomption d'innocence du droit civil. Pas toujours facile, et même parfois impossible...

Mais venons-en à la gouvernance à proprement parler. L'Eglise catholique ne fait pas dans la nuance de ce point de vue : le pape « possède [...] le pouvoir ordinaire, suprême, plénier, immédiat et universel »³, et dispose personnellement des « pleins pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire »⁴. C'est d'ailleurs le seul souverain du monde

- 1) Il existe un droit canonique spécifique pour les Eglises orientales
- 2) On parle alors de « constater la nullité d'un mariage », et non, comme on l'entend souvent, d'« annuler un mariage »
- 3) Canon 331
- 4) Loi fondamentale de l'État de la Cité du Vatican, promulguée par Jean-Paul II en novembre 2000

à porter trois couronnes, qu'on retrouve sur la tiare papale⁵... Le même principe s'applique au niveau diocésain : un évêque a « tout le pouvoir ordinaire, propre et immédiat requis pour l'exercice de sa charge pastorale »⁶. Ainsi, toutes les nominations dans l'Eglise diocésaine sont des décisions de l'évêque⁸. Est-il bien raisonnable de confier à une seule personne autant de pouvoir, d'autant plus que les évêques sont nommés quasiment à vie ?

ÉVITER LES DÉRIVES D'UN POUVOIR ABSOLU

C'est là que le CIC actuel, qui date de 1983, intervient. Il a fallu plus de 15 ans de travail pour identifier les excès, les amoindrir, et éliminer les incohérences. Ce n'est pas un texte dicté par Dieu, mais un recueil de règles solides et cohérentes entre elles. On notera par exemple une procédure de vente de biens ecclésiastiques particulièrement contraignante ou l'impossible révocation d'un économiste diocésain de dehors d'une possibilité de licenciement une fois tous les 5 ans⁹.

Mais ne soyons pas angéliques : l'exercice du pouvoir dans l'Eglise catholique est pyramidal, et la culture suisse est démocratique – la hiérarchie existe mais la tête est toujours issue d'un processus démocratique. Pour pallier cette incompatibilité flagrante, l'Eglise suisse a deux visages : le premier est canonique, dirigé par un évêque qui a charge d'âmes et dont le souci est pastoral. le second est civil et à culture démocratique. En ce qui concerne le diocèse de Lausanne, Genève et Fribourg, il s'agit de quatre entités cantonales (NE, GE, VD et FR)¹⁰ qui ont le souci de fournir un cadre financier et organisationnel permettant à l'évêque de déployer son action pastorale. Le contenant est démocratique, le contenu ne l'est pas.

En théorie, tout cela ne devrait pas fonctionner. La pastorale pyramidale n'est pas soluble dans la démocratie associative¹¹ ; aucune gouvernance efficace ne peut naître d'une telle opposition de principes. En pratique aussi, on constate que beaucoup d'organismes d'Eglise ont des gouvernances franchement déficientes, souvent par une mauvaise compréhension de la bicéphalie des organismes de l'Eglise en Suisse. On n'apprend pas la gestion d'entreprise au Séminaire et il n'est pas bon que des théologiens gèrent les finances, pas plus que des financiers se mêlent de sauver des âmes...

A l'étranger, où le système dual n'existe généralement pas comme chez nous, la gouvernance est plus simple. Mais si certains organismes sont très efficacement gérés, d'autres, comme chez nous, sont organisés de telle manière que leur survie peut être assimilée à un véritable miracle...

Comment se fait-il alors qu'un tel système fonctionne depuis près de 2000 ans, alors que, « dans le privé », des principes efficaces de gouvernance ne garantissent que quelques dizaines d'années de survie à des structures civiles ?

La réponse est simple : parce que la gouvernance n'est qu'une accumulation de règles de fonctionnement, et qu'elle ne traite pas de la finalité d'une organisation. La gouvernance de la circulation routière, c'est le code de la route : cela vous dit comment vous comporter, mais ne vous indique ni où vous allez, ni pourquoi vous vous déplacez. Au contraire de l'Eglise catholique, qui, admettons-le, est dotée d'une gouvernance perfectible... ■

5) La tiare n'est plus portée par les papes depuis Paul VI ; les trois couronnes ne représentent pas les trois pouvoirs d'une démocratie mais le pouvoir d'Ordre sacré, le pouvoir de Juridiction et le pouvoir de Magistère.

6) Canon 381

7) Eventuellement par délégation

8) Canons 1292 et suivants

9) Canon 494 §2

10) L'appartenance à l'Eglise canonique de ces entités n'est pas une question simple. Cette dualité de l'Eglise est une spécificité suisse.

11) Le cas des fondations civiles fait exception, puisqu'elles peuvent n'avoir rien de démocratique

SANTÉ :

*10 ACTEURS
D'INFLUENCE*

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

Dans ce 18^e « Index d'influence », market a échangé avec 10 acteurs incontournables issus du monde de la santé. Médecins ou gestionnaires, ils évoquent tour à tour les similitudes et les différences entre secteur privé et secteur public, le rayonnement d'une médecine « swissmade », mais aussi les enjeux auxquels

ils devront faire face dans les dix prochaines années à venir, chacun dans son domaine respectif. Cependant ce qu'ils mettent tous en avant et de manière unanime, c'est leur vocation d'aider, de soigner l'humain... rappelant ainsi le premier principe d'Hippocrate : *primum nil nocere* (« avant tout, ne pas nuire »).

Dimitri Djordjèvic

Directeur général de la Clinique de La Source

Dimitri Djordjèvic a débuté sa carrière dans les sciences de la vie, par un parcours d'une dizaine d'années, tout d'abord en Suisse puis en Europe de l'Est, en Afrique et au Moyen-Orient, dans des fonctions d'encadrement des ventes et du marketing pour une multinationale pharmaceutique américaine (Eli Lilly). Par la suite, sa carrière s'est orientée dans le conseil en management des entreprises (Mercuri Urval SA), essentiellement focalisé sur les ressources humaines, comme consultant senior, puis directeur pour la Suisse romande et enfin comme co-directeur pour tout le marché suisse. Il a rejoint la Clinique de La Source à Lausanne en février 2014, en qualité de directeur général. « Avoir de l'influence, c'est pouvoir faire bouger les choses, faire progresser les équipes, mais c'est aussi mener certains combats de fond, qui sont nombreux dans le domaine de la santé. On peut citer, entre autres, faire reconnaître le rôle incontournable que jouent les cliniques privées dans le système de santé suisse, ou encore assurer le maintien du libre choix du médecin et de l'établissement hospitalier par le patient. J'espère avoir de l'influence, mais ce serait plutôt à mes cadres et collaborateurs de répondre à cette question. Mon style de management est basé sur la responsabilisation de mes cadres, la confiance et la délégation. Ensuite pour influencer les gens, il faut croire en ses idées et faire les choses avec passion. En effet rien de plus contagieux que les émotions, surtout si elles sont positives. C'est par les résultats, non seulement quantitatifs, mais surtout qualitatifs, que je peux en vérifier la portée. Dans cette perspective, nous effectuons très régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de nos patients, de nos médecins accrédités, ainsi que de nos collaborateurs.

Au risque de provoquer certains politiques ou acteurs du domaine public, je pense que nous faisons exactement le même métier : nous soignons des gens. Par contre les processus et le cadre de travail sont différents. L'esprit d'entreprise, le souci d'une certaine efficacité est probablement plus développé dans le privé. La dimension à taille plus humaine nous permet également une prise en charge plus personnalisée du patient, que ce soit au niveau médical ou hôtelier. Cela influence-t-il sur la manière d'exercer son métier ? Oui et non, car je pense que lorsque l'on est au contact du patient et que



l'on exerce son métier avec professionnalisme, l'attitude ne devrait pas être différente. Par contre le fait de pouvoir plus influencer au quotidien les choses dans une entreprise privée est certainement un facteur important de motivation pour les collaborateurs. Je ne sais pas s'il existe spécifiquement des qualités suisses, mais il faut admettre que la médecine en Suisse est reconnue

comme l'une des meilleures au monde. Le niveau de formation des médecins et du personnel soignant est excellent et nos hôpitaux universitaires et cliniques privées sont également très performants en comparaison internationale. Le domaine de la santé, comme la plupart des secteurs économiques, n'échappe pas à la globalisation. En effet il est très rare que des développements, quels qu'ils soient, ne soient pas pilotés par des équipes internationales. Il est question de partager le savoir et les nouvelles perspectives dans le domaine de la santé à l'échelle planétaire. La « Health Valley » lémanique a une carte déterminante à jouer dans ce contexte, mêlant rigueur et excellence helvétique à des compétences et talents importés du monde entier. La Clinique de La Source est une clinique privée pluridisciplinaire appartenant à une fondation de droit privé et sans but lucratif. Ce statut nous donne le privilège de pouvoir investir la majorité de nos bénéfices dans l'entreprise. Le défi pour nous est de pouvoir préserver ce statut.

D'un point de vue global, les grands défis sont bien entendu l'augmentation ininterrompue des coûts de la médecine et par conséquent des primes d'assurances maladie. Cela a forcément un impact sur la capacité des ménages à conserver leurs assurances complémentaires privées et semi-privées. Les cliniques privées comme tous les acteurs de la santé doivent contribuer à trouver des solutions pour freiner cette augmentation. Un autre grand challenge est de savoir comment les nouvelles technologies impacteront le diagnostic, le monitoring et certains traitements. Autre enjeu : la tendance est à une personnalisation croissante de la médecine, notamment dans le traitement du cancer, déterminé en fonction d'une multitude de facteurs liés à l'individu, de son mode de vie à son historique familial ; la recherche devra nous permettre d'optimiser toujours plus les traitements en fonction des spécificités de chaque individu. » \

Professeur Jean-Dominique Vassali

Président du Conseil de Fondation

(Fondation privée des HUG et Fondation Brocher)

Médecin, titulaire de doctorats ès sciences et en médecine, Jean-Dominique Vassali a la recherche chevillée au corps. Spécialiste en biologie moléculaire du développement, il a animé un laboratoire et enseigné en Faculté de médecine depuis 1981. De 1999 à 2003 il exerce la fonction de vice-recteur de l'Université de Genève (UNIGE), puis il préside la Section de médecine fondamentale. En 2007, il devient recteur de l'UNIGE et effectue deux mandats, jusqu'en 2015. Il est aujourd'hui président de la Fondation privée des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) et de la Fondation Brocher, deux institutions phares dans le domaine médical. « En tant que scientifique, j'ai toujours recherché les complémentarités et les synergies. La Fondation privée des HUG et la Fondation Brocher comptent sur le soutien de la place genevoise. Le fait qu'elles partagent le même président est une opportunité qui permet de faire le lien entre médecine, science bio-médicale et éthique. Nous cherchons à contribuer à la santé mais aussi à renforcer la place de Genève au niveau international. C'est notre façon d'exercer une influence. La Fondation privée des HUG finance actuellement plus d'une centaine de projets de recherche ou d'amélioration des soins portés par des professionnels de santé des HUG et de la Faculté de médecine, grâce aux dons de fondations, de particuliers et d'entreprises. En finançant ces projets, nous faisons le choix de soutenir la recherche universitaire publique et nous favorisons le développement et le partage de la connaissance médicale, sans objectif de retour économique. Nous aidons aussi à ce que soit assurée la qualité de l'accueil et des soins, pour tous les patients. Le rôle de la Fondation Brocher est de favoriser les échanges entre experts du monde entier spécialisés dans les implications éthiques, légales et sociales du développement médical. Nous organisons des colloques et symposia et accueillons aussi, pour des séjours de plusieurs semaines ou mois, des scientifiques qui viennent effectuer une recherche, publier un article, un livre. Tout au long de l'année 2016, la Fondation a également organisé un cycle d'événements publics faisant dialoguer science et société autour du mythe de Frankenstein et des débats bioéthiques actuels soulevés par la maîtrise croissante du vivant. En Suisse, nous avons à la fois des ressources et d'excellentes institutions comme l'UNIGE et les HUG. Ce terrain fertile nous permet, à travers la Fondation privée des HUG, de créer des passerelles entre les projets des collaborateurs de la Faculté



de médecine et des HUG et les donateurs privés et, à travers la Fondation Brocher, de participer à la réflexion au niveau global sur les enjeux sociétaux des progrès de la médecine. Pour des domaines aussi importants, pour toutes celles et tous ceux qui sont portés par ces deux Fondations, nous devons pouvoir compter sur la générosité privée. Les structures de santé publiques ont besoin de cet équilibre que permettent les contributions privées. Certes les impôts financent la prise en charge clinique, mais ce n'est qu'une partie du chemin. En parallèle, les dons privés sont indispensables pour soutenir la recherche, améliorer la qualité du temps passé à l'hôpital et contribuer au confort du patient, quelle que soit sa maladie. Un exemple : en donnant à l'hôpital de Bellerive les moyens d'installer un lit de flottaison en médecine palliative, la Fondation privée des HUG apporte ce supplément d'âme qui permet aux patients qui ne peuvent pas prendre de bain de bénéficier d'un espace de relaxation propice à un mieux-être et à une diminution de la douleur. Mais cette générosité n'est jamais acquise. Renforcer le lien émotionnel entre le soignant, d'une part, et le patient et sa famille d'autre part, constitue un défi majeur pour garantir un engagement philanthropique. De même, il faut bien faire comprendre à quel point les progrès de la médecine soulèvent des questions sociétales

LES PROGRÈS DE LA MÉDECINE SOULÈVENT DES QUESTIONS SOCIÉTALES MAJEURES

majeures, qui doivent être conduites tant au niveau local qu'à l'échelle globale. En ce sens, nous devons aussi mobiliser les entreprises et leur montrer qu'à travers des soins de pointe, et au bénéfice d'une réflexion éthique de qualité, l'UNIGE et les HUG contribuent à renforcer l'attractivité de Genève auprès de leurs collaborateurs. Cela fait partie de l'influence qu'ils exercent dans la communauté. Et puis, le passage des soins pour tous à une médecine personnalisée ouvre clairement de nouveaux champs d'investigation pour nos deux Fondations, aussi bien en matière de recherche que d'éthique. Le soutien philanthropique est essentiel pour permettre de faire face à de nouveaux défis, aussi nombreux que porteurs d'espoir.» \

« IL N'Y A PAS D'ÉMOTION COMPARABLE »

Alain Joseph l'admet sans détour, sa rencontre avec les enfants de Terre des hommes en 2012 a changé sa vie. Et pourtant, le monde des enfants lui est familier : il en a déjà quatre à la maison. Lorsque son épouse lui propose d'accueillir de tout jeunes enfants hospitalisés, il ne résiste pas. Aujourd'hui, il avoue volontiers qu'il a pris ce jour-là l'une des plus belles décisions de son existence.

«La démarche est partie de ma femme et de nos enfants. Nous avons initié une réflexion il y a quatre ou cinq ans autour de la possibilité de devenir famille d'accueil.» Les Joseph se tournent alors vers Terre des hommes qui cherche des familles pour héberger des petits de moins de deux ans venus se faire opérer de maladies du cœur en Suisse. Ces enfants viennent d'Afrique de l'Ouest et du Nord. Ils laissent leurs parents au pays et font le voyage avec des accompagnants bénévoles. Ils sont accueillis en Suisse le temps de l'intervention chirurgicale et de la convalescence.

Il y a quatre ans, en plein été, la famille Joseph accueille son premier bébé. Maimouna. Une petite fille de 8 mois et demi en provenance de Mauritanie. Une expérience extraordinaire et un bel attachement. «Elle a fêté ses un an chez nous, c'était magnifique. Son retour en Afrique a été douloureux pour nous tous ici. Son sourire illumine d'ailleurs toujours mon fond d'écran.» Après avoir été bouleversée à l'aéroport, la famille décide de renouveler l'expérience. D'autres enfants ont donc séjourné dans la famille depuis. Alain Joseph énumère les prénoms et les pays d'origine avec chaleur : Camélia et Sousouni du Bénin, Josias du Togo, Aroua du Maroc et Ali d'Irak.

Maimouna revient chez les Joseph une année après son opération pour une série de contrôles médicaux. «La deuxième fois on s'est dit qu'on pourrait faire quelque chose de différent. Cette petite fille avait déclenché un tel amour. On a eu envie de soutenir des projets dans son pays.» Voilà comment, de fil en aiguille, Alain Joseph se lancera dans le financement de projets de soins spécialisés, de protection de l'enfance et de santé en Mauritanie, puis au Bénin et au Togo. «Ce sont des financements relativement importants aujourd'hui pour notre société, mais cela fait complètement sens au vu de notre engagement et c'est une source de motivation.»

Alain Joseph ne manque pas d'occupations. Connu du grand public comme le président et le propriétaire du FC Lausanne-Sport, il est surtout administrateur de Phida Invest SA, société holding propriétaire des Groupes G.Dentan SA, Setimac SA et Grand Chelem



Management SA. Lorsqu'il propose à son frère Yves et au comité directeur de l'entreprise familiale de soutenir les projets d'aide à l'enfance, il a des arguments. Les deux frangins partagent les mêmes valeurs, Yves dira oui sans hésiter. «Il y aura toujours de l'argent pour soutenir les causes intelligentes. Nous avons la chance de pouvoir cibler un, deux ou trois projets concrets. Terre des hommes garde le lead sur l'opérationnel. Et nous, nous pouvons voyager, aller voir sur le terrain ce que nous avons contribué à réaliser. C'est concret. C'est vivant.» Les frères partagent cette démarche avec leurs parents et ne manquent pas une occasion de leur raconter l'avancée de leurs projets en Afrique. Un joli privilège.

L'originalité de la démarche philanthropique tient au fait qu'elle se décline ici à 360°. Accueillir des enfants malades, se rendre dans leur pays d'origine et y soutenir des projets via l'entreprise familiale est un souhait d'Alain Joseph. «Le bonheur lié au travail, à la réussite professionnelle, ne me procure pas d'émotion comparable. Cela ne me fait pas vibrer. Si je devais choisir une chose dans ma vie aujourd'hui, c'est cette démarche de partage avec les démunis. C'est clairement ce qui me procure le plus de plaisir, les plus fortes émotions. C'est la seule chose en dehors de ma famille qui me comble vraiment. C'est peut-être égoïste, mais c'est vrai.»

Pour soutenir Terre des hommes-Aide à l'enfance :
CCP 10-11504-8
www.tdh.ch

Nicolas F. Froelicher

CEO de l'Hôpital de La Tour

Nicolas F. Froelicher a débuté sa carrière à l'Hôpital de La Tour il y a 33 ans comme chef comptable. Après deux ans, il a été nommé directeur financier, position qu'il a occupée jusqu'en septembre 2015, puis a été nommé la même année CEO. Il est comptable de formation, avec un diplôme d'Expert en gestion hospitalière et titulaire d'un Executive MBA de l'Université de Genève.



« Pour moi, l'influence est directement liée à l'expérience et au vécu : soit 33 ans d'expérience dans la gestion hospitalière, dans la prise en charge du patient, ainsi que le vécu de plusieurs réformes législatives. Le regard que l'on porte après toutes ces années est riche de cette expérience. Elle permet de comprendre les enjeux et donc de participer activement à les faire évoluer, ainsi que tout le système de santé. C'est aussi l'expérience de la Suisse entière, romande et alémanique, mais aussi l'expérience internationale vécue

à lui, fait face à des contraintes que nous n'avons pas, notamment en ce qui concerne les décisions d'investissements qui doivent suivre des procédures plus contraignantes et plus lourdes. Je suis convaincu qu'il existe des spécificités suisses, un « swissmade » en matière de santé, car la Suisse est reconnue de manière globale pour sa quête et sa recherche de la qualité dans tous les domaines et c'est une valeur centenaire dans l'histoire de l'hospitalisation suisse. Elle a le privilège d'avoir les ressources dont tous les pays ne disposent pas forcément, a une population qui exige des services de proximité et qui est prête à payer le prix,

encore aujourd'hui. Cette exigence se reflète notamment dans le taux d'assurances complémentaires qui s'élève à 37% sur le canton de Genève. La Suisse a aussi un système d'assurances avec une forte composante de solidarité.

Si je regarde l'avenir, les enjeux majeurs des dix prochaines années en termes de gestion hospitalière seront des efforts à fournir sur la prise en charge du patient qui devra répondre aux attentes d'une génération bien informée et connectée et qui cherche non seulement à guérir et à se rétablir d'une maladie, mais aussi à accroître son bien-être et sa performance. Il y aura également des modèles à trouver mettant davantage en adéquation le traitement médical avec les moyens financiers, comme par exemple le traitement de certaines maladies qu'il serait plus judicieux de traiter en ambulatoire mais dont le financement n'est aujourd'hui pas adéquat pour pouvoir le faire. » \

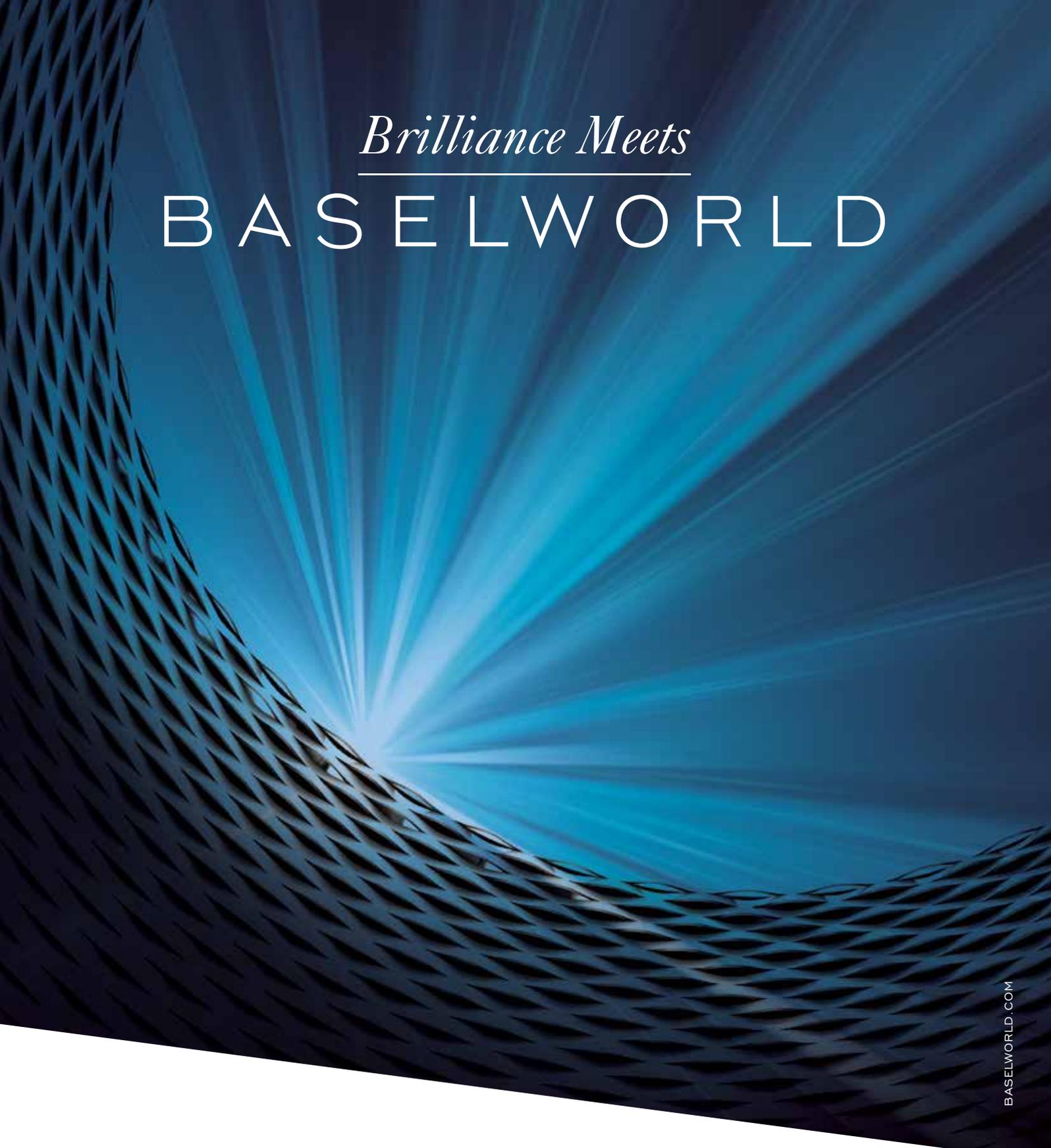
JE SUIS CONVAINCU QU'IL EXISTE UN « SWISSMADE » EN MATIÈRE DE SANTÉ

à travers la gestion de l'Hôpital de La Tour par un groupe américain durant plusieurs années. Je mesure cette influence par le fait que mon avis est souvent sollicité dans toute la Suisse mais aussi en Europe. Je suis également en très bons termes avec l'ensemble des acteurs de mon secteur et c'est certainement un signe d'influence également.

On parle souvent de clivage public/privé, pourtant il ne devrait pas y avoir de différence entre ces types d'établissements, car les deux sont tenus aux mêmes exigences de gestion, d'efficacité et de qualité. Le nouveau financement hospitalier visait également une égalité de traitement entre les différents acteurs publics et privés, mais dans la réalité des faits les conditions-cadres ne sont pas tout à fait les mêmes. Le privé a surtout des difficultés à obtenir le financement auquel le patient a droit, tout comme le financement pour la formation des médecins que notre établissement assure également. Le public, quant

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

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

John Prior

Médecin chef du service de médecine nucléaire et imagerie moléculaire au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) à Lausanne

John Prior est dans le métier depuis 1989. Il possède une double formation d'ingénieur de l'École polytechnique fédérale de Zurich, avec une spécialisation en génie biomédical, ainsi qu'un doctorat dans le même cursus, obtenu à Dallas aux États-Unis. Il est par la suite revenu en Suisse faire ses études de médecine et une spécialisation en médecine nucléaire à Lausanne et Los Angeles.

«Je dirais qu'en tant que professeur, c'est une grande opportunité de pouvoir apporter sa petite pierre à l'édifice. Arriver au sommet de sa spécialité est un chemin particulièrement long, ce qui laisse peu de temps pour influencer la direction vers laquelle on voudrait que son domaine se développe, ainsi que les outils dont on aurait besoin pour essayer de sauver non pas un ou deux patients, mais beaucoup plus. Néanmoins qui dit grande influence, dit grande responsabilité, dans le sens où, si l'on dirige malencontreusement sa spécialité dans une «voie de garage», les possibilités s'éteindront d'elles-mêmes et il n'y aura plus de spécialistes du domaine. Les domaines évoluent et il est important de les mener dans la meilleure direction possible, grâce à nos idées et nos connaissances. Il me semble qu'il est essentiel d'avoir une vision, et dès lors mon influence doit se traduire avant tout à travers ma propre responsabilité vis à vis de mes patients.

Le patient est au cœur de mes préoccupations, il en est même la pierre angulaire. Ce qui m'importe c'est de tout faire pour pouvoir lui apporter les meilleurs traitements et surtout le plus rapidement possible, car à chaque fois cela représente des années de vie que l'on peut sauver. Et dans ce cas j'utilise mon double parcours de médecin et d'ingénieur pour gagner du temps, en poussant les physiciens, les ingénieurs à faire ce qu'ils peuvent faire de mieux et à l'amener en clinique rapidement. On pourrait dire que je fonctionne comme un «accélérateur de transfert de technologie» pour le patient.

Mon rôle en tant que chef de service d'un hôpital universitaire, c'est bien sûr la prise en charge des patients, mais aussi le développement de la recherche et la formation de la relève dans la spécialité. On a également des aspects de gestion du personnel et d'autres impératifs financiers



par rapport aux équipements mis à notre disposition, à savoir de les rentabiliser. Et là où l'influence peut se mesurer, c'est dans la manière dont on peut développer de nouveaux produits - comme celui de Forimtech - en l'utilisant pour aider les patients au mieux.

Dans les dix prochaines années, il y aura plusieurs enjeux majeurs, notamment sur les traceurs, cibles utilisées du point de vue scientifique : elles devront donner des résultats irréprochables dans la prise en charge des patients. Nous avons actuellement des traceurs d'imagerie moléculaire qui donnent des informations que l'on n'obtient pas par d'autres moyens, notamment pour le diagnostic et le pronostic des maladies, mais également sur les chances de guérison, et sur le choix d'un traitement par rapport à un autre. Nous avons le devoir de démontrer que ces nouveaux moyens d'imagerie sont efficaces à la fois sur le plan monétaire et sur celui de l'efficacité. À cet effet, des indicateurs existent qui nous indiquent combien d'argent nous dépensons pour gagner une année de bonne «qualité de vie» pour un patient donné. Dans les pays industrialisés, cela dépend du prix que l'on veut y mettre. Dans certains pays, CHF 35 000 c'est trop cher, alors qu'en Suisse on peut même monter à CHF 60 000, voire 80 000. L'idéal étant de trouver le bon équilibre entre ce qu'on peut faire médicalement et ce qu'on peut se permettre de faire d'un point de vue monétaire. Il s'agira dans le futur de se poser les bonnes questions : comme par exemple s'il faut se mettre des limites et si oui, lesquelles.

Dans notre spécialité, nous aurons besoin de démontrer au cours des dix prochaines années la valeur des prestations nouvelles que l'on apporte. Nous avons actuellement d'excellentes possibilités en termes de thérapie et de diagnostic : l'aspect théranostique (contraction de «thérapie» et «diagnostic»), apporte des solutions novatrices et potentiellement curatives à des patients qui n'en n'avaient plus. Inopérables ou ne répondant plus à la chimiothérapie tant la maladie est étendue, ces patients peuvent se voir offrir une guérison inespérée ou une survie suffisamment longue pour attendre les prochaines thérapies, elles-mêmes encore plus prometteuses.» \

artgenève

SALON D'ART

galleries Tornabuoni Art | Taste Contemporary | Sommer Contemporary Art | Skopia / P.-H. Jaccaud | Simon Studer Art | Rotwand | Roehrs & Boesch | ribordy contemporary | Patrick Heide Contemporary Art | Paragon|InBetween | Pablo's Birthday | Nosbaum Reding | Nikolaus Ruzicska | multipleart | MLF | Marie-Laure Fleisch | Mayoral | Marlborough | Marc Jancou | Mai 36 Galerie | Luxembourg & Dayan | König Gallery | Kasia Michalski Gallery | Jablonka Maruani | Mercier Gallery | In Situ - Fabienne Leclerc | Heinzer Reszler | Häusler Contemporary | Grob Gallery | Gnyp | Gowen Contemporary | Galleria Franco Noero | Galleria Continua | Galerie Zlotowski | Galerie Xippas | Galerie von Vertes | Galerie Daniel Templon | Galerie Sébastien Bertrand | Galerie Rosa Turetsky | Galerie Peter Kilchmann | Galerie Nathalie Obadia | galerie Natalie Seroussi | Galerie Mitterrand | Galerie Mezzanin | Galerie Maria Bernheim | Galerie Les filles du calvaire | Galerie Lelong | Galerie Le Minotaure | Galerie Laurent Godin | Galerie Laurence Bernard | galerie lange + pult | Galerie Joy de Rouvre | Galerie Jean Fournier | galerie Jean Brolly | Galerie Gisèle Linder | Galerie Georges-Philippe & Nathalie Vallois | Galerie Gebr. Lehmann | Galerie Francesca Pia | Galerie Eva Meyer | Galerie Elisabeth & Klaus Thoman | Galerie Catherine Issert | Galerie Artvera's | Galerie Andrea Caratsch | Galeria Marc Domènech | Galería Juana de Aizpuru | Galeria Filomena Soares | Gagosián Gallery | ESH Gallery | Ditesheim & Maffei Fine Art | De Jonckheere | Cortesi Gallery | Christine König Galerie | Catherine Duret Art Moderne et Contemporain | Buchmann Galerie | Blondeau & Cie | Blain|Southern | Bernheimer Fine Art | Bernard Bouche Bartha Contemporary | Aspan Gallery | Art Bärtschi & Cie | Allegra Nomad Gallery | ADN Galería | [Perpitch et Bringand] | 55 **institutions and art spaces** WK Archipel Collection | Silicon Malley | Musée Ariana | Médiathèque du FMAC | MAMCO | Jeudi x PrP | Istituto Svizzero di Roma | ICA - Institute of Contemporary Arts | Hit | Fri Art Kunsthalle Fribourg | Fonds d'art contemporain de la Ville de Genève | Fonds cantonal d'art contemporain | Fondazione Sandretto Re Rebaudengo | Fondation Beyeler | ECAL | Centre d'édition contemporaine | Centre de la Photographie | Centre d'Art Contemporain | ART for The World | Andata / Ritorno **special exhibitions** The Estate Show: Anthony McCall | The Ball Room | Prix Solo artgenève – F.P.Journe | Prix Mobilière for young Swiss artists | Michael Ringier Collection | Adel Abdessemed, Habibi | HEAD | Collectionnair | artgenève/sculptures | artgenève/musique - Angela Bulloch | artgenève/cinéma - Julia Stoschek Collection **art magazines & books** Transbordeur | The Drawer | Sternberg Press | Spike | Parkett Verlag | octopusnotes | Mousse | Mots Slow | Monopol | Mettray | Library Council of the MOMA | Le Quotidien de l'Art | Kunstbulletin | International New York Times | Hippocampe | Gagarin | Frieze | Éditions Xavier Barral | Editions Take5 | Éditions Macula | Éditions Héros-Limite | Éditions B2 | Camera Austria | Beaux-Arts Magazine | ArtReview | Artpassions | Artforum

Gilles Rufenacht

Directeur général de la Clinique des Grangettes et président de l'Association des cliniques privées de Genève

Une fois obtenu son diplôme de l'École hôtelière de Lausanne en 1995, Gilles Rufenacht est devenu cadre et responsable de la restauration pour les magasins Manor. Après une expérience dans l'événementiel chez Cassis Management, il est nommé directeur adjoint de la Clinique des Grangettes en 2000. Huit années plus tard, il en devient le directeur général, poste qu'il occupe toujours à présent. En 2009, il en est désigné administrateur délégué. Dans ses mandats en cours, il est membre des conseils d'administration de GRGB Santé SA, d'un centre de médecine nucléaire, et du centre d'échographie Dianecho. Au niveau associatif, Gilles Rufenacht est depuis 2012 président de Genève-Cliniques, l'association des cliniques privées genevoises, et très impliqué dans les questions politiques de santé régionale ; membre du conseil académique de la Haute école de santé (HEdS), du conseil de la Fondation pour la recherche en périnatalité et membre du comité de la Fondation Iris, qui a pour but la mise en réseau des prestataires de santé dans le canton de Genève. Enfin, son engagement dans le tissu économique genevois a été reconnu par la Fédération des entreprises romandes (FER), qui l'a nommé membre du comité directeur. « L'influence dans notre domaine se traduit majoritairement en termes politiques. Notamment depuis 2012, date de la loi sur la Réforme de LAMAL, qui touche



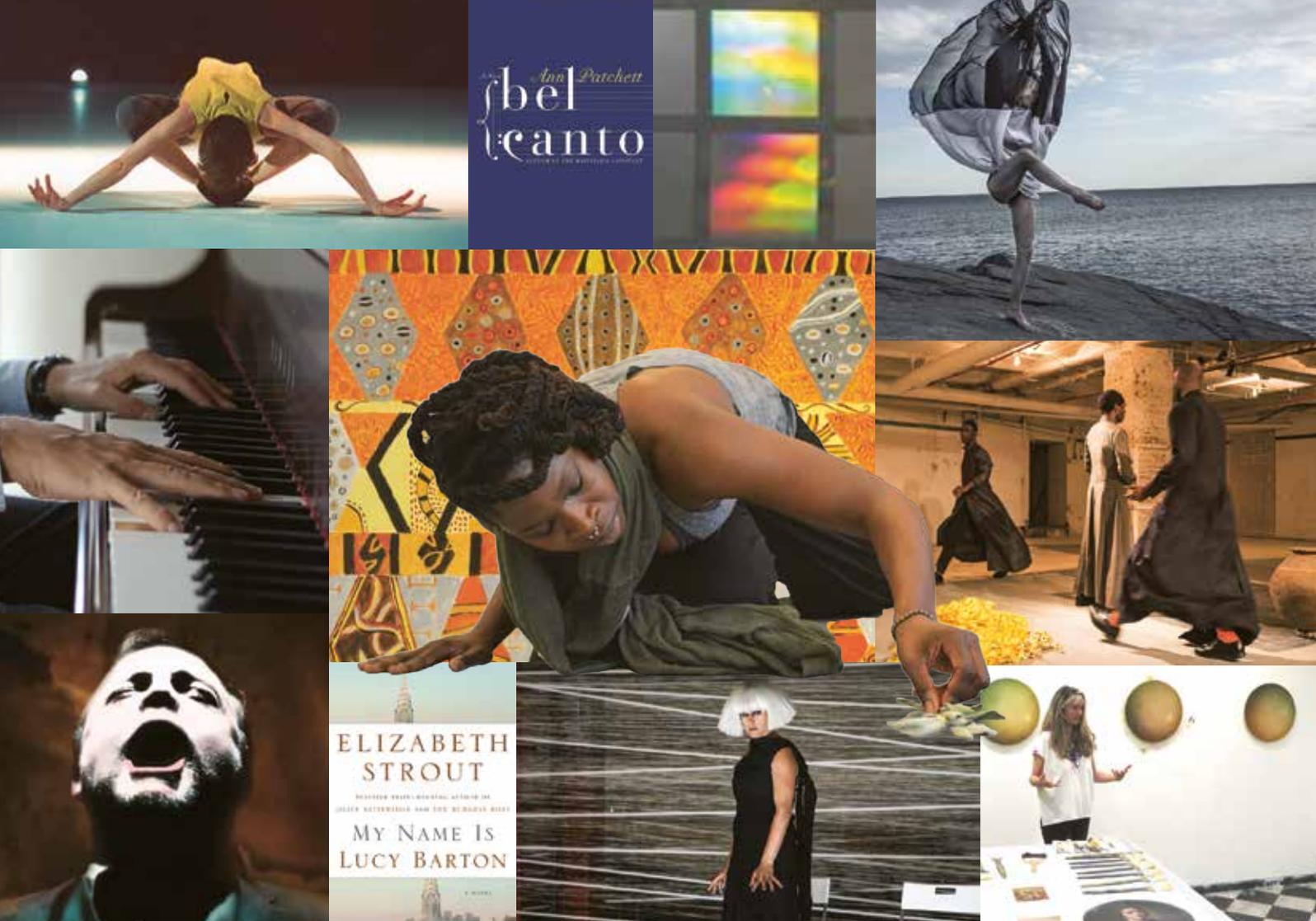
– l'idée est de changer l'image que les gens ont des cliniques privées : démontrer que même pour un assuré de base, elles sont abordables, voire 10 % moins chères que les hôpitaux. Et ce pour différentes raisons, dont l'efficacité – qui fait partie de l'ADN de notre gestion – car la majorité d'entre nous sont des entreprises privées, des sociétés anonymes. Les hôpitaux publics a contrario ont toujours fonctionné avec des budgets publics et des subventions. Toutefois, cette dynamique est en train de changer. Le secteur public découvre la concurrence, contrairement à notre secteur qui est bien plus habitué à ce mode de fonctionnement.

Pour résumer, aujourd'hui c'est le financement qui suit le patient, qui a le libre choix de l'hôpital, en toute connaissance de cause d'un point de vue qualitatif. En Suisse, nous avons des hôpitaux privés de très haut niveau. Et c'est une véritable fierté nationale, qui est mise en avant à l'étranger, à juste titre. Il y a une réelle spécificité suisse dans le monde médical, spécialement en termes de gestion et de formation : on ne crée pas de super structure administrative comme nos voisins, qui alourdirait le travail de nos soignants. Notre but est de leur donner des outils performants. La Suisse romande possède une véritable « Health Valley » dont elle peut s'enorgueillir, et sur laquelle la France lorgne.

« PEUT-ÊTRE
DEVIENDRONS-NOUS UNE CLINIQUE
UNIVERSITAIRE PRIVÉE... »

tous les hôpitaux qu'ils soient publics ou privés. C'est-à-dire que depuis cette date, tous les hôpitaux suisses sont mis en concurrence, mais qui dit concurrence n'exclut pas une collaboration, une coopération. L'idée de cette réforme est de mettre en compétition les principaux acteurs de la santé pour tenter de maîtriser les coûts et d'améliorer la qualité du service et des soins, tout cela étant en rapport avec le vieillissement de la population et le développement des maladies chroniques. Notre association doit communiquer plus aujourd'hui – particulièrement avec les politiques au niveau cantonal et fédéral

Pour l'avenir, les défis à relever seront nombreux : le domaine privé est en pleine mutation, des groupes hospitaliers se sont créés, un certain nombre de cliniques sont encore indépendantes... Et une troisième voie doit émerger, sur la base d'un modèle coopératif ! Car notre mission première, qui est fondamentale, c'est de soigner la population aux meilleurs coûts et avec les meilleures prestations médicales. Je crois à un modèle d'hôpital privé de nouvelle génération, qui se spécialise dans des domaines de pointe tout en collaborant avec la médecine de ville. Le nouveau centre du sein initié par un groupe de médecins indépendants et la Clinique des Grangettes en est un excellent exemple. À l'instar d'un hôpital public, nous avons cette même responsabilité de transmission de savoir. Ce modèle d'hôpital coopératif spécialisé et formateur est en devenir. Peut-être deviendrons-nous une clinique universitaire privée... » \



La Fondation Bogliasco a le plaisir de vous convier aux célébrations de 20 années au service des Arts & Humanités le Jeudi 18 mai 2017.

Chaque année la Fondation regroupe une cinquantaine d'artistes des quatre coins du monde au domaine de Bogliasco en Italie dans un but de partage, d'émulation et de créativité.

Les festivités incluront cocktails, dîner ainsi que des performances live.

Pour toute demande d'information et réservation, nous nous ferons un plaisir de vous répondre via l'adresse email GenevaEvent@bfny.org ou rendez-vous sur notre site internet www.bfny.org



62^E ÉDITION DE LA BRUSSELS ART FAIR



La 62^e édition de la BRAFA (Brussels Art Fair), se déroulera du 21 au 29 janvier 2017. Elle réunira 132 galeries et marchands d'arts originaires de 16 pays. Plus de 60000 visiteurs sont attendus.

Comme chaque année, plusieurs centaines de collectionneurs se rencontreront dans les grands halls de l'ancienne gare de triage « Tour & Taxis », devenue un haut lieu de l'art, au cœur de la capitale de l'Europe. Limité par la capacité physique du bâtiment exploité à 100 %, le nombre d'exposants n'augmentera pas cette année. Environ 132 galeries, tant de Belgique que de l'étranger, sont attendues pour l'événement 2017. La Suisse sera représentée par 7 galeries dont 6 de Genève et une de Zurich

« Nous sommes très fiers de pouvoir présenter un tel panel de spécialistes de renommée internationale dans des domaines très divers. La BRAFA fait désormais partie des plus grandes foires du monde », explique Harold t'Kint de Roodenbeke, président de la manifestation. Répartie en une vingtaine de spécialités, la BRAFA recouvre la quasi-totalité des courants artistiques, des origines et des périodes de l'histoire de l'art. On y retrouve des objets d'art datant du Moyen-âge à nos jours, mais aussi bijoux,

peintures, sculptures, mobilier, design, céramiques, porcelaines, pendules, ou encore des planches originales de bande dessinée et autres créations contemporaines qui retraceront plus de quatre millénaires d'histoire de l'art, répartis sur tous les continents. Comme cette herminette de chef maori de Nouvelle-Zélande, exposée par la Galerie Grusenmeyer, ou ce buste romain, de la Galerie Desmet, représentant Nicolas Demidoff, riche industriel russe ayant vécu en Italie.

« Notre objectif est de satisfaire les attentes de collectionneurs confirmés, et en même temps, de susciter chez un amateur d'art le désir de collectionner ou d'acquérir une œuvre », affirme Harold t'Kint de Roodenbeke.

En marge de la foire, la BRAFA ART TALKS sera présente et donnera la parole à des personnalités du monde de l'art pour partager leurs connaissances sur la peinture moderne, les dessins de maîtres anciens, les techniques de restauration, l'égyptologie...



Beat Rothlisberger

CEO de Swiss Medical Network

Diplômé en économie et finance, Beat Rothlisberger est actif dans le domaine des soins de santé depuis bientôt 11 ans. Il a auparavant travaillé dans les départements *controlling* et *finances* de Biberist et Allseas Group, puis comme directeur financier et actionnaire de Reymond SA à Lausanne. Il y a construit son expérience dans le domaine de l'organisation et de la structuration de sociétés et de groupes de sociétés. Il a rejoint le groupe Swiss Medical Network en 2006 en tant que directeur administratif, et en est aujourd'hui le CEO. « En tant qu'acteur national dans le domaine des soins de la santé, Swiss Medical Network dispose de la taille nécessaire pour pouvoir exercer une influence sur le secteur. Avec ses 16 établissements, Swiss Medical Network souhaite être un acteur déterminé dans la maîtrise des coûts de la santé. Concrètement, nous avons proposé à toutes les assurances une baisse de ses *baserates Swiss DRG* de CHF 100 dès le 1^{er} janvier 2017. Nous souhaitons ainsi faire profiter le système de nos gains en rentabilité, conformément à l'esprit de la LAMal. Nous travaillons sur tous les fronts pour gagner en efficacité et en répercuter les gains au profit des assurés, tout en générant des marges nous permettant d'investir dans



très bonne qualité. Beaucoup d'institutions publiques appliquent d'ailleurs les principes du privé et sont gérées comme des entreprises, par des directions indépendantes. C'est le protectionnisme des cantons qui rend certains hôpitaux publics plus chers et moins efficaces.

La Suisse est renommée pour la qualité de ses établissements de soins, les meilleurs traitements et la réputation de ses médecins. Le pays jouit d'une excellente réputation à l'étranger, notamment par la stabilité de son économie, par sa bonne gouvernance et par son infrastructure touristique exceptionnelle. Elle a toujours été très réputée en tant que destination

médicale et les établissements de soins sont entièrement préparés pour accueillir ce « tourisme médical ».

Actuellement, une véritable révolution numérique est en cours dans le secteur de la santé. La digitalisation des soins est primordiale pour améliorer la gestion d'un établissement de soins de santé. Elle permet aussi au personnel de soins d'alléger les tâches administratives, d'être plus efficace et de passer plus de temps auprès de leurs patients. L'augmentation des interventions en ambulatoire est également inévitable. Ceci implique qu'il faut faire évoluer les tarifs des interventions ambulatoires, qui sont aujourd'hui encore trop bas. Les médecins et les établissements de soins doivent être incités à effectuer plus d'interventions chirurgicales ambulatoires, ce qui permettra à terme d'encore réduire les coûts de la santé. » \

ACTUELLEMENT, UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE EST EN COURS DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

nos infrastructures et de garantir la qualité des soins. Nous mesurons notamment notre influence par l'amélioration de notre rentabilité, par la qualité de nos soins et de nos services, par notre réputation auprès des médecins et des patients, et par nos actions concrètes qui permettent de contribuer à la baisse des coûts de la santé. Swiss Medical Network dispose de la masse critique nécessaire afin d'être efficace et qualitatif.

Concernant le clivage public/privé, nous souhaitons avant tout une saine concurrence entre les deux secteurs et des planifications hospitalières cantonales équitables. Stimulé par la concurrence, le secteur privé est moins cher et de

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



Docteur Maurice Matter

Médecin chef dans le Service de chirurgie viscérale au Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) à Lausanne

Maurice Matter est chirurgien depuis plus de 30 ans. Il a principalement effectué sa formation professionnelle au CHUV, avec un intérêt précoce pour la chirurgie oncologique et pour la chirurgie endocrine. Une année passée au General Hospital à Birmingham (GB) lui a permis de voir que l'on pouvait faire différemment et souvent mieux (chirurgie de la thyroïde et du cancer colorectal par exemple). Durant ses années de formation comme assistant puis comme chef de clinique, son intérêt pour la chirurgie oncologique s'est renforcé et après s'être intéressé à plusieurs types de cancers (sein, colorectal, pancréas, oesophage), il a centré cette activité sur le mélanome et les sarcomes des tissus mous depuis les années 2000, grâce à une collaboration étroite avec le Service d'oncologie (et son ancien médecin chef le Pr. F. Lejeune). Devenu médecin chef en 2015 dans le Service de chirurgie viscérale (Pr. N. Demar-



invité ; mais également par la collaboration à la rédaction d'ouvrages de référence ou encore en tant que président de sociétés médicales. Je considère qu'il y a de réelles différences entre un établissement public et un établissement privé, parce que les intérêts ne sont pas les mêmes : l'aspect rentabilité ne passe pas forcément au premier plan. Dans cet esprit, le financement de la recherche par exemple est difficilement compatible avec une médecine privée. C'est un constat : on ne fait définitivement pas le même travail dans les deux milieux. Dans le public, il y

a une complexité des interventions (chirurgicales par exemple), la possibilité de tester et d'introduire de nouvelles techniques diagnostiques et thérapeutiques (médecine nucléaire, protocoles cliniques et de recherche en oncologie par exemple) et surtout une concentration de l'expertise multidisciplinaire. Ces faits ont conduit à des discussions et des décisions bien débattues sur la nécessité de concentrer cette expertise dans certains centres seulement. On parle alors de médecine hautement spécialisée (MHS). Ce débat existe dans tous les pays qui nous entourent.

LE SYSTÈME DE SANTÉ SUISSE EST L'UN DES PLUS PERFORMANTS EN PARALLÈLE AVEC LA STABILITÉ DU PAYS

tines), ses responsabilités sont réparties en 3 centres d'intérêt apparemment éloignés : la chirurgie oncologique (mélanome et sarcome), la chirurgie endocrine (thyroïde, parathyroïdes, surrénales) et la transplantation rénale (y compris la greffe à donneur vivant). Pourtant ces trois domaines partagent des problèmes et des mécanismes communs (immunostimulation/immunosuppression), chirurgie endocrine chez les greffés, importance de l'imagerie et notamment de la médecine nucléaire, et finalement techniques/anatomie chirurgicales communes. « Avoir de l'influence pour moi, c'est avoir la liberté d'agir et de développer des projets qui aboutissent et qui peuvent modifier les pratiques. Et c'est dans cette optique que je pense en avoir : celle-ci se traduit par la possibilité effective de développer et de concrétiser des projets au CHUV ou à l'UNIL dans la recherche, à travers des publications, des réalisations pratiques et le développement d'activités cliniques. Je dirais qu'elle se mesure à l'aune des publications scientifiques, à la participation ou à la représentation dans des réunions scientifiques - comme des congrès ou symposiums - en tant qu'orateur

Existe-t-il une « philosophie suisse » au niveau médical ? Oui, je le pense. Le système de santé suisse est l'un des plus performants en parallèle avec la stabilité du pays, qui permet des investissements importants. Et une bonne partie de l'économie est associée à l'industrie pharmaceutique. Toutefois, le problème de la recherche est la limitation du nombre de patients pour des études cliniques à large échelle. Ceci implique une participation à des études internationales et ainsi d'être obligatoirement tourné vers l'étranger. Les plateaux techniques et l'infrastructure denses (hôpitaux, centres médicaux) autorisent une médecine de haute qualité, mais qui a un coût. Je crois que ce qui impressionne à l'étranger, c'est la facilité avec laquelle on accède aux soins et à leur remboursement. Les défis majeurs que mon domaine aura à relever dans les prochaines années seront de développer les traitements oncologiques ciblés (chimiothérapie, immunothérapie, radiothérapie ciblée), d'établir une médecine personnalisée basée sur de meilleures connaissances moléculaires/immunologiques des différents cancers (protéomique et métabolomique). Enfin, pour nous et nos enfants, il s'agira de trouver les moyens de motiver la population à participer aux efforts de prévention (tabac, obésité, sédentarisme, exposition solaire par exemple), ce qui permettrait d'économiser plus de la moitié des frais du système de santé. » \



GENEVA

GSTAAD

MONACO

LUXEMBOURG

LONDON

ZURICH

www.clubdesleaders.com

Rachel Polla

CEO de Forever Institut

Rachel Polla évolue dans le domaine de la médecine esthétique depuis l'ouverture en 1997 de Forever Institut, entreprise familiale fondée par son père, le Dr Luigi L. Polla. Même durant ses études et ses années de postes au sein d'autres entreprises, elle a gardé un lien professionnel avec Forever Institut, en faisant partie du Conseil d'administration. De 2007 à 2010 elle était responsable du développement européen de la marque Alchimie Forever, puis entre 2010 et 2016 elle était responsable de la communication externe de l'UBP. Diplômée en relations internationales (IUHEID), elle poursuit sa formation en suivant des séminaires, notamment à l'IMD et à l'INSEAD et se ressource en courant : elle adore participer au marathon de Genève ! « L'influence, c'est avant tout d'avoir un impact sur son environnement. C'est ensuite d'avoir la capacité de rallier les autres autour de sa vision. En tant que CEO d'une entreprise, ma fonction me permet assez naturellement d'avoir un impact sur mon environnement. Le second aspect est plus difficile à mesurer ; je dirais que l'influence se mesure alors par le plaisir de l'équipe à participer au développement de notre PME, la liberté d'exprimer le meilleur de soi, et la fierté que l'on ressent à partager certaines valeurs. Soutenue par mon équipe, j'étends alors l'influence de Forever Institut sur les acteurs principaux de notre secteur d'activité. J'encourage par exemple nos médecins à donner des conférences et à participer au rayonnement de notre profession. Quant à notre impact sur notre clientèle, je le renforce en véhiculant le message que prendre soin de son apparence est un acte qui s'inscrit dans un rapport positif avec soi-même et donc avec les autres.



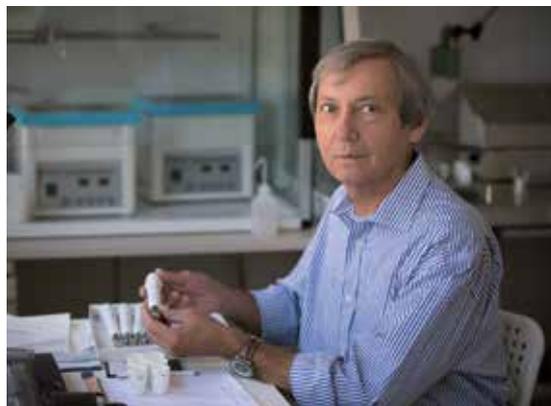
En tant que clinique privée spécialisée en médecine et chirurgie esthétique, Forever Institut reçoit des clients – et non des patients. La différence se trouve essentiellement dans la notion de service ; le nôtre se doit d'être irréprochable. C'est aussi pour cette raison que nous l'avons encadré au sein de notre charte. Ensuite, l'infrastructure d'un établissement privé permet de passer de l'étape de prise de décision à celle de mise en œuvre sur un laps de temps très court. Ceci génère une dynamique motivante et exige une réflexion stratégique efficace. Cette dynamique se retrouve également dans notre processus de recrutement, que notre statut privé rend flexible. À Forever Institut, il se fait bien sûr en fonction des talents et des compétences des collaborateurs, mais aussi en fonction de

leur compatibilité avec nos valeurs. Par exemple, l'amour, la passion et la loyauté sont très importants pour nous. Cela se traduit dans les faits par un esprit d'entraide, le partage d'une passion pour la beauté et la capacité à la transmettre à tous nos interlocuteurs, ainsi que par une grande transparence dans nos rapports. En fin de compte, à Forever Institut, la liberté a autant de valeur que la responsabilité et les rapports s'inscrivent tous dans un esprit de réciprocité. Cette approche est, je pense, particulièrement saine. L'innovation fait partie de l'ADN de notre institut, et de manière plus large, de notre culture suisse. Notre pays étant petit, il a dû s'attacher à sortir du lot en mettant en exergue ce qui le caractérise : la quête de l'excellence – tant au niveau du produit que du service –, une capacité d'adaptation hors norme, un sens de l'éthique et de la responsabilité individuelle, ainsi qu'une ouverture sur le monde et le multiculturalisme. C'est une attitude que nous louons et que nous reproduisons – à notre échelle bien sûr. Une attitude ouverte et bienveillante sera toujours de mise. Nous nous concentrons sur notre mission, qui est de révéler la beauté de l'ensemble de nos clients, en les voyant pour ce qu'ils sont réellement. Je perçois quatre défis majeurs à relever ces dix prochaines années dans le domaine de la médecine esthétique. Le premier sera de réussir ce qui semble être une nécessaire consolidation des acteurs qui la constituent – nous sommes d'ailleurs en train de positionner Forever Institut comme un acheteur potentiel. Ensuite, il s'agira de nous battre pour que la réglementation reste juste – ce qui veut dire qu'elle continue à protéger les patients sans pour autant entraver la capacité d'innovation et la dynamique économique des cliniques. La quête de ce juste équilibre est un défi constant, quelle que soit l'industrie d'ailleurs ! Et puis il y a le virage vers la médecine autorégénérative et les traitements se situant à la frontière entre médecine et chirurgie esthétique – qui représentent le futur de notre métier. Forever Institut fait d'ailleurs partie du petit nombre de cliniques qui développent et pratiquent la thérapie par cellules souches autologues. Enfin, il s'agira de rendre la médecine esthétique moins élitiste et plus accessible, en réduisant le tabou qui l'entoure encore. En termes de recherche, on peut également imaginer de nombreuses directions, et notamment l'analyse de l'ADN pour définir une meilleure approche du vieillissement cutané... Les dix prochaines années seront résolument passionnantes, à l'image des vingt dernières ! » \

Dr. Eugène Grigoriev

CEO et co-fondateur de Forimtech SA

Cela fait plus de quinze ans qu'Eugène Grigoriev travaille dans le domaine médical. Il possède un doctorat en physique, ainsi qu'un diplôme d'ingénieur-physicien de la faculté de physique expérimentale et théorique de l'Institut de physique des ingénieurs de Moscou (MEPHI). Il est actuellement cofondateur et CEO de la société FORIMTECH, conseiller scientifique du directeur de l'Institut de physique théorique et expérimentale (ITEP) du Centre national de recherche « Institut Kurchatov » à Moscou et associé scientifique au CERN.



« À mon sens, « avoir de l'influence », que ce soit dans la société ou sur les individus, implique ceci : de respecter les autres, leur point de vue et leurs droits, de respecter la loi et les principes humanitaires, de démontrer sa compétence et sa responsabilité dans tous les aspects de son travail et d'assurer une qualité exemplaire, même

**« JE SUIS CONVAINCU QUE
DANS LA PROCHAINE DÉCENNIE,
L'HUMANITÉ PARVIENDRA ENFIN
À VAINCRE LE CANCER ! »**

dans les moindres détails. La Suisse a une longue tradition de maintien d'excellence, dans tous les secteurs économiques et même dans sa structure sociale. Elle n'a jamais sacrifié ses principes pour un profit momentané ou dans un but opportuniste. Et son autre spécificité nationale est la tradition humanitaire à long terme, qui fut commencée par Henry Dunant et développée par les générations suivantes.

Ces deux principes fondamentaux lui garantissent une très haute réputation mondiale, non seulement pour les produits suisses, mais également pour le service médical suisse, qui valorise la vie humaine et utilise tous les

moyens possibles pour la sauver indépendamment de l'âge, de la race, de la nationalité ou d'une quelconque différence.

Étant physicien nucléaire de formation, mais aussi majoritairement grâce à mon expérience professionnelle, j'ai décidé de me consacrer entièrement à la médecine nucléaire. Je vois combien de personnes souffrent du cancer de nos jours, et la probabilité

de contracter un cancer dans sa vie est en moyenne de 38 %, voire de quasiment 50 % dans certains pays. Le cancer est devenu l'ennemi numéro 1 de l'humanité. Aujourd'hui la médecine nucléaire est le moyen le plus efficace pour diagnostiquer un cancer au stade précoce et assurer le succès du traitement. C'est pourquoi, nous – oncologues et physiciens – devons combiner nos compétences et développer de nouvelles méthodes, non seulement pour le diagnostic précoce, mais également pour un traitement efficace. Grâce à cette synergie, de nombreux types de cancers sont pratiquement guérissables aujourd'hui. Vu le nombre de biologistes moléculaires, de médecins de médecine nucléaire, d'oncologues, les médecins et physiciens instrumentistes qui travaillent dans ce domaine aujourd'hui et produisent de merveilleux nouveaux résultats et dispositifs, je suis convaincu que dans la prochaine décennie, l'humanité parviendra enfin à vaincre le cancer ! » \

**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



Stéphan Studer

Directeur général de la Clinique La Colline

Stéphan Studer évolue dans le domaine de la santé depuis plus de 16 ans. Diplômé en physiothérapie, mais également en sciences sociales et politiques et titulaire d'un MBA, il a exercé au début des années 2000 comme physiothérapeute. Par la suite, il a été chargé de projets à l'Hôpital orthopédique, directeur administratif du CHUV, et il est depuis 2015, directeur général de la Clinique La Colline.



«Avoir de l'influence signifie pour moi savoir engager l'autre. Nous sommes tous amenés, dans nos interactions quotidiennes, à exprimer nos opinions qui peuvent parfois être opposées. L'influence passe par une capacité d'écoute, cruciale au processus d'engagement. Savoir écouter et comprendre les positions de l'autre n'est pas toujours tâche facile, mais j'essaie au quotidien de pratiquer cette écoute avec mes équipes, les collaborateurs et les partenaires qui m'entourent, afin d'avancer dans une direction commune.

Au sein de notre groupe, nous avons instauré depuis peu un questionnaire qui mesure le taux d'engagement et de satisfaction de nos collaborateurs. Ce questionnaire est anonyme et nous permet d'avoir un retour direct sur l'engagement de nos équipes. En effet, plus l'employé est engagé, plus il sera satisfait et aura un impact positif sur son environnement de travail. C'est un des moyens que nous utilisons qui nous permet de situer très concrètement le chemin à parcourir (ou parcouru), les mesures d'améliorations à apporter et le suivi de celles-ci.

En termes d'opposition public/privé, j'ai la chance d'avoir travaillé plus de 7 années dans un établissement de santé publique cantonal (CHUV), et maintenant depuis plus de 1 ans et demi, dans le secteur privé avec le groupe Hirslanden : chaque établissement et chaque groupe est différent. J'ai cependant pu observer des différences marquées. Si la recherche scientifique reste plus importante dans le domaine public, le privé amène des réflexions importantes au niveau de l'efficacité organisationnelle, du dynamisme et de la prise en charge du patient, ciblée. Chez Hirslanden, le résultat médical et la satisfaction des patients, liés aux coûts, nous permettent d'évaluer le bénéfice pour les patients. Pour parler plus clairement, nous attachons une importance capitale à soigner

nos patients de la manière la plus optimale qui soit, tout en observant leur degré de satisfaction et en essayant de maintenir des coûts adaptés aux prestations. L'accès à un système de médecine hautement qualitative et performante, ainsi que les structures que nos établissements mettent à disposition des patients, font très certainement partie des avantages de notre système de santé. Tout assuré peut bénéficier d'une médecine de qualité, avec un personnel hautement qualifié, qui nous est souvent envié à l'étranger. Cette qualité a un coût, mais elle nous permet de soigner au plus juste, et de manière préventive, d'éviter des maladies plus graves. Il n'est pas rare de voir des patients de l'étranger

venir se faire soigner en Suisse pour ces mêmes raisons. Les coûts de la santé sont au centre de toutes les discussions dans le domaine de la santé, et les cliniques privées sont souvent accusées, à tort, d'y contribuer de manière significative. Le bénéfice pour les patients, notamment la qualité médicale, doit clairement faire partie de ces enjeux et à mon avis être régulièrement évalué. Ceci doit être fait de manière plus transparente vis-à-vis du patient (en publiant par exemple des indicateurs de qualité compréhensibles, comme nous

LE PRIVÉ AMÈNE DES RÉFLEXIONS
IMPORTANTES AU NIVEAU DE
L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE,
DU DYNAMISME ET DE LA PRISE
EN CHARGE DU PATIENT

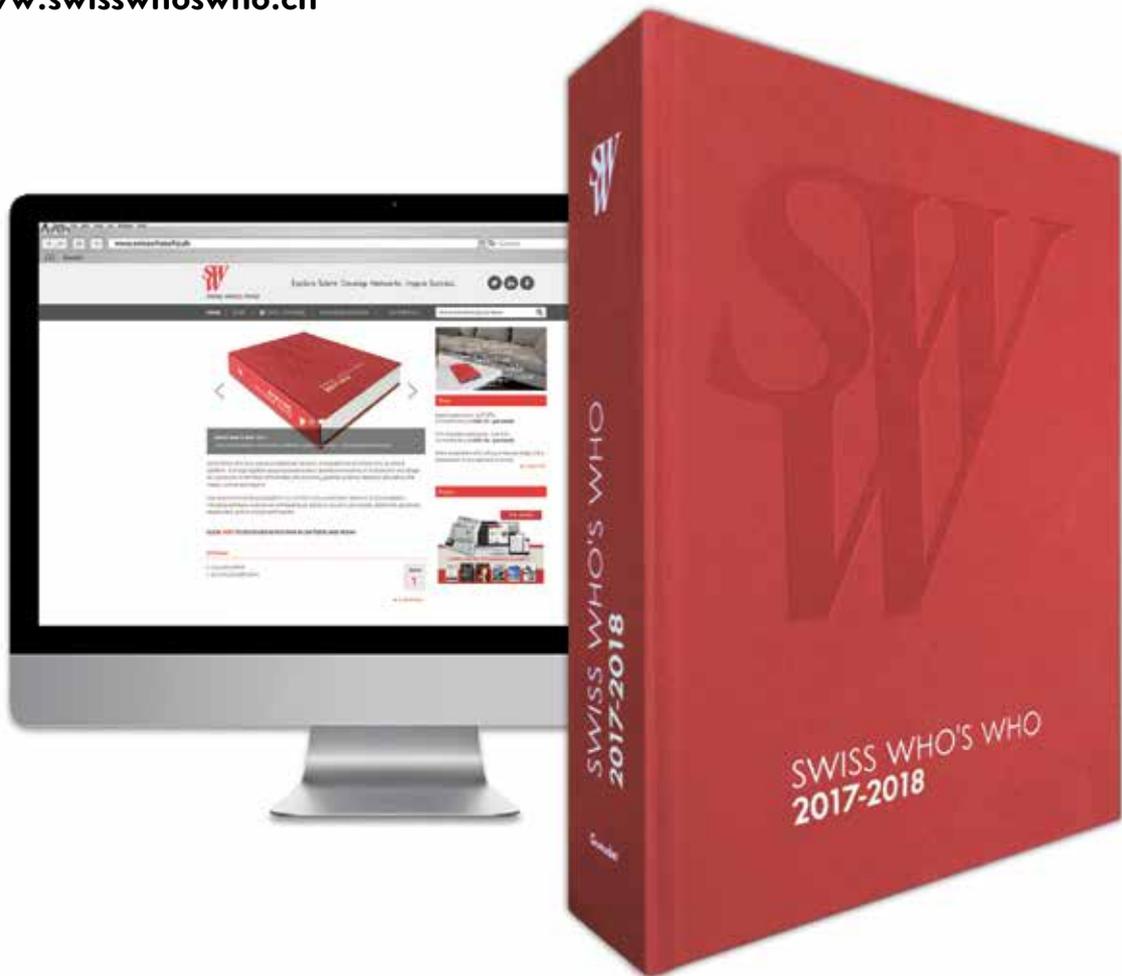
l'avons initié l'année passée). La technologie au service de la médecine, la formation (continue) de nos médecins et de notre personnel soignant, la consolidation de grands groupes hospitaliers et les partenariats public-privé sont pour moi d'autres sujets principaux. Je pense que l'avenir de la santé passera nécessairement par des partenariats avec d'autres prestataires, que ce soit sur le « prendre soin », la formation, la recherche ou les infrastructures. Nous sommes en discussion avec de nombreux partenaires, comme les HUG par exemple, afin de mettre en place de tels partenariats.» \



SWISS WHO'S WHO

UNIQUE. SÉLECTIF. FIABLE.

www.swisswhoswho.ch



Une source unique d'informations actualisées sur des personnalités incontournables couvrant toute la Suisse et tous les secteurs et qui vous fera gagner un temps précieux.

Le réseau professionnel suisse de référence.

Pour commander sur Internet ou télécharger un bon de commande: www.swisswhoswho.ch/shop

Pour nous contacter ou commander par e-mail: info@swisswhoswho.ch

Gueudet Publishing SA – Genève



JEAN-CLAUDE BIVER : UN TOURBILLON DANS L'AIR (L'ÈRE) DU TEMPS

NOTRE COUP DE MAÎTRE
A ÉTÉ DE SE POSITIONNER COMME
LE LEADER DE LA MONTRE SUISSE
DU « LUXE ACCESSIBLE »

TIME IS MONEY, MAIS LE TEMPS DOIT RESTER UN « LUXE ACCESSIBLE » SELON JEAN-CLAUDE BIVER, L'UN DES MONUMENTS DE LA BRANCHE HORLOGÈRE SUISSE. RENCONTRE AVEC CET HOMME D'AFFAIRES PRESSÉ QUI SAIT AUSSI PRENDRE SON TEMPS QUAND ON L'INTERROGE SUR SA VISION D'UN DES SECTEURS FLEURONS DE L'INDUSTRIE SUISSE : L'HORLOGERIE.

M. Biver, vous êtes actuellement Chairman de Hublot, CEO de TAG Heuer, et président de la Division montres du groupe LVMH. Quel regard portez-vous aujourd'hui sur cette industrie ? Quelle est votre vision pour le secteur en 2017 ?

J'identifie aujourd'hui 6 facteurs-clé susceptibles de décider de l'avenir de l'horlogerie suisse :

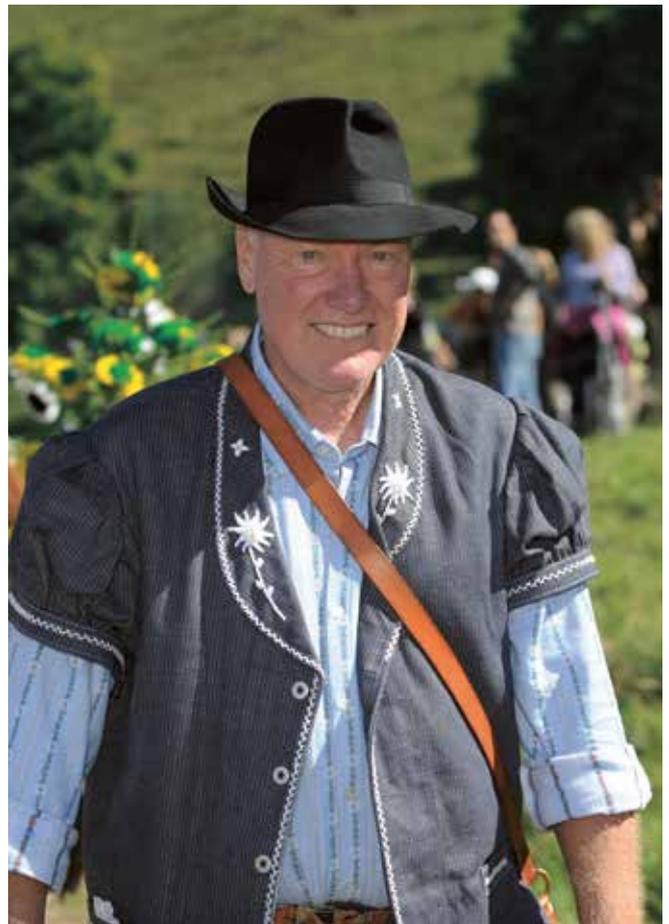
1. Tout d'abord un problème conjoncturel : le monde vit économiquement au ralenti sur fond de tensions et d'incertitudes politiques, économiques, financières, que ce soit aux États-Unis (avec des interrogations sur ce que fera Donald Trump), en Italie, en France, ou même en Russie avec l'embargo. Sans parler des problèmes des réfugiés et de la guerre au Moyen-Orient. Nous sommes par ailleurs entrés dans une véritable « guerre des monnaies » avec chaque pays luttant pour proposer un taux de change le plus bas possible afin de favoriser ses exportations. Tous les facteurs exogènes que je viens d'évoquer créent un climat qui n'est pas franchement favorable à notre secteur.

2. L'évolution de notre clientèle. Nous avons connu un fort développement dans l'industrie horlogère suisse notamment grâce au boom de la clientèle chinoise et des clients des pays comme le Brésil, la Russie, l'Inde, etc. Les clients chinois qui achetaient au moins autant à l'étranger que dans leurs

**NOUS N'AVONS PEUT-ÊTRE PAS
ASSEZ ANTICIPÉ OU ÉTUDIÉ
QUELS IMPACTS AURAIT
LE RAPPORT RENOUVELÉ DES JEUNES
AVEC L'OBJET « MONTRE ».
IL N'EST MÊME PAS ÉVIDENT
QUE CETTE NOUVELLE GÉNÉRATION
FERA LE CHOIX D'EN PORTER**

frontières achètent aujourd'hui non seulement moins chez eux, mais aussi moins à l'étranger. Car le gouvernement chinois, pour essayer de régulariser ces flux sortants, a durci les contrôles douaniers et les taxes à l'importation. Tout cela nous impacte nécessairement.

3. L'arrivée de la montre connectée sur le marché. Même si elle ne se positionne pas sur le créneau des objets d'horlogerie de luxe, quand quelqu'un achète une montre connectée, il y a fort à parier qu'il n'achètera pas une autre montre avant au moins plusieurs mois, jusqu'à ce qu'il s'en lasse ou ait envie de changement. En admettant qu'il s'en serait



vendu aux alentours de 30 millions de pièces l'année dernière (Apple annonce 11, j'extrapole donc pour le volume global), cela impacte forcément nos propres ventes. Je ne parle pas forcément d'annulation d'achat, mais de report. Un report qui, multiplié par plusieurs millions, crée un trou pour notre secteur.

4. La montre n'est plus le symbole qu'elle a pu être pour les générations précédentes. La nouvelle génération n'a pas autant cette perception de l'importance de la montre dans sa fonction, la mode ou son statut symbole. C'était avant un objet quasi-initiatique. Il venait marquer les étapes-clé d'une vie : diplôme, mariage, 40 ans etc. La montre n'est plus un automatisme aujourd'hui.

5. Le facteur prix a joué également en notre défaveur. Depuis 2010, les prix de l'industrie horlogère suisse ont eu tendance à s'envoler à cause de la hausse des salaires, du renchérissement du Franc suisse, et de la qualité des montres qui s'améliore en permanence. Confortablement assis sur notre succès, nous avons pris pour acquis que ces augmentations successives de prix pouvaient « passer ». Mais le consommateur a fini par dire stop.

6. Dernier point, et pas des moindres : nous n'avons cessé de regarder les ventes d'une certaine manière, la nôtre. Or, en y regardant de plus près, le règlement d'une facture adressée à un détaillant qui a acquis notre produit, ne signifie pas forcément vente en tant que telle. La véritable vente ne se fait qu'à partir du moment où ce détaillant lui-même a vendu notre montre. Pourquoi ? Parce qu'une montre qui ne se vend pas reste un problème potentiel : elle occupe une place dans le magasin et ne laisse pas de place pour une autre montre. En se concentrant sur ses propres ventes sans les mettre en regard des ventes côté distribution et *retail*, l'industrie horlogère suisse s'est donc fourvoyée ces dernières années sur le volume réel de ses débouchés. Le *sell out* n'était pas égal au *sell in*. Or, si je remplis un canal et qu'il ne se vide pas, c'est toute la baignoire qui déborde.

Les six facteurs que je viens d'évoquer, exogènes pour la plupart, expliquent selon moi l'actuel ralentissement qui touche notre industrie aujourd'hui.

Il s'agirait donc selon vous de facteurs essentiellement conjoncturels et exogènes. Mais n'y aurait-il pas aussi des facteurs structurels qui expliqueraient les difficultés actuelles du secteur de l'industrie horlogère suisse ?

Si problèmes structurels il y a, ils sont avant tout « hypothétiques et potentiels ». En effet si la montre connectée devait avoir le succès escompté, tout un pan de notre industrie souffrira : celui-ci en particulier qui vend ses montres entre 50 CHF et 2 000 CHF. Ce pan-là peut être en effet directement concurrencé par la montre connectée au niveau de son prix et des fonctions qu'elle propose. Un jeune qui finit son master à la Harvard Business School aura vite fait son choix entre une montre suisse de marque à quartz qui indique simplement l'heure, aussi précise soit-elle, et une montre connectée qui lui donne en plus accès à tous ses réseaux sociaux. En dehors de deux ou trois acteurs, l'industrie horlogère suisse est très peu équipée à date pour faire face à cette nouvelle concurrence. Il se peut également que nous nous retrouvions face à un problème de consommation du fait de l'évolution des goûts et habitudes de la nouvelle génération. Nous n'avons peut-être pas assez anticipé ou étudié quels impacts aurait le rapport renouvelé des jeunes avec l'objet « montre ». Il n'est même pas évident que cette nouvelle génération fera le choix d'en porter !

Qu'avez-vous proposé de résolutement nouveau sur le marché afin de remédier à tout cela ?

Notre coup de maître a été de se positionner comme le leader de la montre suisse du « luxe accessible » et par exemple de proposer un tourbillon chronographe, automatique et



chronomètre à 15 000 francs suisses. On nous a alors accusé de « casser » le marché. Je ne suis pas d'accord. Arriver à une forme de « luxe accessible » est une évolution naturelle pour chaque industrie et chaque produit, aussi novateur soit-il à sa sortie. Le premier tourbillon de Breguet en 1801 représentait une véritable petite fortune, puis son prix relatif n'a cessé de baisser ensuite. On a vu la même chose avec les premières voitures, les premiers avions, les premiers lave-vaisselle, les premiers téléphones portables, etc. Nous sommes donc allés contre la tendance naturelle de la haute horlogerie suisse à renchérir sans cesse ses prix. La complexité des produits qu'elle propose allant croissant, elle prenait pour acquis qu'augmenter le prix ne poserait pas de problème. Essayer de faire baisser un prix d'un produit toujours plus complexe coûte cher en effet : cela suppose d'engager des frais, de faire des études, d'investir dans de la recherche et développement. Une partie de notre industrie n'en a pas vu la nécessité, puisque, pour reprendre

CÔTÉ PRIVÉ

- Un lieu fétiche ? Ma maison à La Tour de Peilz où en une heure je me retape comme ailleurs en une journée...
- Une heure préférée ? Pourquoi ? Le matin, car je sais qu'aujourd'hui sera meilleur qu'hier et me réjouis donc que la journée commence.
- Un personnage préféré ? Khalil Gibran (le Prophète)
- Une citation qui vous inspire au quotidien ? Lorsque tu as atteint le sommet de la montagne, continue de grimper.
- Une musique préférée ? « All you need is Love » des Beatles
- Un souhait impossible ? Que plus aucun enfant ne souffre de soif, de faim et de violence.
- Votre meilleure qualité ? Fidèle
- Votre pire défaut ? Impatient



une image un peu triviale, « pourquoi devrais-je baisser le prix du pain que je fabrique tous les matins et que tout le monde m'achète sans jamais remettre en cause le prix de la baguette ? ».

Le succès engendre une certaine aisance, un certain confort, voire une certaine paresse, qui empêche parfois de faire de la recherche sur la productivité.

Chez TAG Heuer, nous avons fait un autre choix, et nous nous sommes imposés trois commandements :

1. TAG Heuer, tu seras à l'avant-garde.
2. TAG Heuer, tu seras le « luxe accessible ».
3. TAG Heuer, tu auras une valeur perçue qui équivaudra toujours au double du prix réel.

Une fois posés ces trois principes de gestion, ces trois commandements existentiels (définissant littéralement la manière dont nous avons choisi d'exister), nous nous sommes mis au travail. Et pour pouvoir respecter ces trois commandements, il faut une chose : du génie créatif, des designers (des « constructeurs » dans l'horlogerie) pour construire nos mouvements, nos moteurs... Toujours en respectant les règles de la maison.

Dès lors faire appel à de nouvelles matières ? De nouveaux procédés ? De nouvelles machines ? Pas de problème, tant que cela rentre dans le prix que l'on s'est fixé : moins de 15 000 CHF. C'est ainsi, et seulement ainsi, que nous sommes arrivés au premier chronographe tourbillon chronomètre de bracelet à ce prix extraordinaire : parce que dès le premier coup de crayon, chacun avait en tête cette contrainte de ne pas dépasser les 15 000.

N'avez-vous pas peur de la concurrence ? Ne craignez-vous pas les copies qui sont, elles aussi, une tendance naturelle du marché ?

Si quelqu'un d'autre arrive au même prix en adoptant la même démarche que nous, cela fait partie du jeu. N'importe quelle autre entreprise peut aussi prendre des raccourcis, acheter l'une de nos montres et la démonter jusqu'à comprendre comment nous avons fait avant d'essayer de la copier.

Nous n'avons rien fait qui soit absolument exceptionnel en ce sens où d'autres pourraient également être à même de le faire s'ils le voulaient. Ce qui est exceptionnel, c'est que nous avons été les premiers et les seuls à le faire. Je ne prétends pas qu'on le restera. Ce qui m'importe, c'est de

toujours être le premier. Prenez l'exemple d'un marathon : peu m'importe qu'il y ait une centaine d'autres concurrents de 70 ans ou plus. Ce que je vise, c'est la première place de cette tranche d'âge à la ligne d'arrivée. Je ne souhaite pas foncièrement être « le seul » : je veux avant tout être le premier. C'est cela être différent, être unique. Si d'autres suivent, tant mieux. Cela montre que nous avons ouvert un chemin.

Mais ne vous y trompez pas : tout le monde ne souhaitera pas forcément nous emboîter le pas dans ce domaine du « luxe accessible » tout simplement car leur positionnement est ailleurs. Certains n'ont que faire d'être à l'avant-garde : ils se présentent comme les garants d'une certaine tradition.

**L'ACCESSIBILITÉ NE
POURRA JAMAIS ÊTRE GLOBALE.
PLUS IL Y AURA DE MONDE
DANS L'ACCESSIBLE,
PLUS IL Y AURA DE GENS QUI
VOUDRONT L'INACCESSIBLE.
C'EST INHÉRENT À L'ÊTRE HUMAIN :
IL VEUT TOUJOURS POUVOIR
SE DIFFÉRENCIER**

Peu leur importe cette idée de « valeur perçue » : les objets qu'ils réalisent sont d'une valeur tellement exceptionnelle que cela n'entre pas en ligne de considération.

L'accessibilité ne va-t-elle pas devenir le mot d'ordre des années à venir ? Une nécessité globale pour chaque nouveau marché ?

L'accessibilité ne pourra jamais être globale. Plus il y aura de monde dans l'accessible, plus il y aura de gens qui voudront l'inaccessible. C'est inhérent à l'être humain : il veut toujours pouvoir se différencier.

L'accessibilité est le simple corollaire du « raisonnement ». Quand on raisonne, on n'est pas loin du « luxe accessible ». Quand on ne raisonne plus, on entre dans une autre considération : celle du luxe tout court, pour lequel il n'est nul besoin de réfléchir. L'idée du raisonnable n'entre pas en ligne de considération ici : je veux quelque chose, je paie pour cela, peu importe le prix.

C'est une façon de raisonner, nous en avons choisie une autre. Plutôt que de nous intéresser aux 20 millions de millionnaires chinois qui achètent des produits de luxe pur,

nous avons choisi les 500 millions d'individus capables de se payer une montre à 2000 francs suisses : ceux en passe de rejoindre la classe moyenne en pleine explosion.

Le marché du « luxe accessible » a un potentiel d'achat incroyable qu'il ne faut pas sous-estimer. Il a de beaux jours devant lui mais ne fera pour autant pas d'ombre au marché de « l'inaccessible ».

En effet, même en proposant des produits d'un niveau équivalent, certaines marques n'auront jamais l'âme, la même magie, que d'autres marques de luxe historiques. Il y a de la place pour tous.

Demain, le vrai luxe ne sera-t-il pas d'avoir une montre connectée qui préserve l'intimité ?

C'est un sujet sur lequel nous travaillons en effet. Notre défi à nous ? Sortir la montre connectée de son statut de « gadget » pour en faire un vrai bel objet dans la plus pure tradition de l'horlogerie suisse. \

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



LA TRANSAVANGUARDIA : L'ART DE RENOUER AVEC LA PEINTURE ITALIENNE

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM

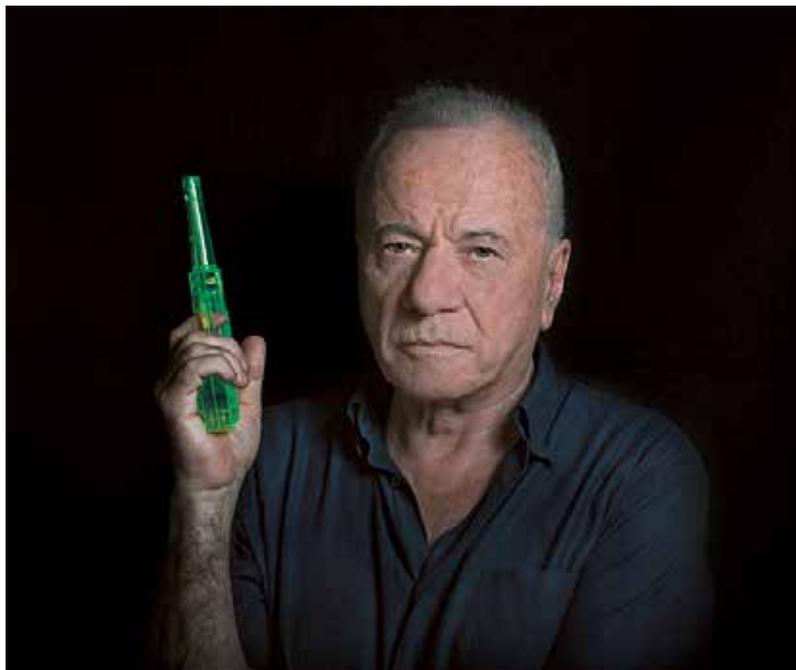


Francesco Clemente *Experience of love*, 1991

LA TRANSAVANGUARDIA ITALIENNE A RÉHABILITÉ LA PEINTURE DANS L'ART CONTEMPORAIN AU COURS DE LA SECONDE MOITIÉ DU XX^E SIÈCLE. AUJOURD'HUI, DES ARTISTES TELS QUE MARCO BAGNOLI, SANDRO CHIA, ENZO CUCCHI, FRANCESCO CLEMENTE ET MIMMO PALADINO BÉNÉFICENT D'UNE NOTORIÉTÉ INTERNATIONALE MAIS SONT EN MAL D'APPRÉCIATION SUR LE MARCHÉ DES ENCHÈRES.

LA RÉCONCILIATION
DE L'ART CONTEMPORAIN
ET DE LA PEINTURE

La Transavanguardia, ou trans-avant-garde italienne, est une pure invention de l'époque post-moderne. Elle désigne un renouveau de la peinture, renouveau historiquement inscrit en rupture à l'austérité du moderniste, de l'art conceptuel et de l'art minimaliste. Ce mouvement a privilégié l'émotion contre l'art de la raison qui caractérise le mouvement conceptuel. Les œuvres puisent dans de nombreuses influences, dans des cultures liées à d'autres traditions, dans les symboles mythologiques, les figures poétiques et religieuses, ou encore dans la trivialité du quotidien. Conçue et théorisée dans les années 1970 par le critique d'art italien Achille Bonito Oliva, La Transavanguardia a redonné ses lettres de noblesse à la peinture, dont on annonçait alors la mort... Il n'en est rien, et cette peinture, souvent rapprochée du néo-expressionnisme qui a touché l'Allemagne et les États-Unis, perdure de nos jours.



Achille Bonito Oliva, le théoricien de la Transavanguardia

ESSOUFFLEMENT DU MARCHÉ

C'est à l'occasion de la Biennale de Venise de 1980 que collectionneurs et critiques d'art découvrent, enthousiastes, la nouvelle trans-avant-garde italienne. À partir de cet événement, les expositions pleuvent dans le monde entier, et les prix s'emballent. À la fin des années 1990, les principaux artistes de la trans-avant-garde se retrouvent particulièrement convoités, notamment à New-York où les enchères sont vives. Le 18 novembre 1999, Sotheby's réalise à New-York une importante

**LES ŒUVRES PUISENT DANS DE
NOMBREUSES INFLUENCES, DANS DES CULTURES
LIÉES À D'AUTRES TRADITIONS, DANS
LES SYMBOLES MYTHOLOGIQUES, LES FIGURES
POÉTIQUES ET RELIGIEUSES, OU ENCORE
DANS LA TRIVIALITÉ DU QUOTIDIEN**

vente d'art contemporain provenant d'un collectionneur privé européen. À côté de Jean-Michel Basquiat et de Julian Schnabel, 17 lots de Francesco Clemente, Sandro Chia et Enzo Cucchi s'arrachent. La vente des œuvres de ces trois artistes atteint le million, et Francesco Clemente frôle un nouveau record, avec *Experience of Love*, une huile sur toile vendue 310 500 \$ alors que son estimation l'annonçait entre 70 000 et 90 000 \$. Après une période enthousiaste, le marché de la figuration italienne s'est considérablement essoufflé, et des artistes comme Enzo Cucchi, Mimmo Paladino et Francesco Clemente ont perdu de la valeur au cours de ces 10 années.

L'AVENTURE AMÉRICAINE DE CLEMENTE

L'indice des prix de Clemente accuse par exemple une baisse de -30% sur 10 ans... et son record n'a pas été réactualisé depuis l'année 2006, lorsque sa toile *Casa del Popolo* (1984) s'envolait pour 717 000 \$, plus de deux fois l'estimation haute, chez Christie's à Londres. Cette enchère record n'était pas étrangère à son actualité de l'époque, puisque la galerie Gagosian venait de lui consacrer une exposition à Londres (8 décembre 2005 – 28 janvier 2006). Or, voilà 10 ans que le plus grand des marchands d'art ne lui a plus offert de tribune... Sans nouvelle exposition importante depuis 2006, la cote de Clemente s'est effondrée. Pourtant, ce grand représentant de la Transavanguardia a de multiples atouts pour construire un marché solide, notamment du fait qu'une partie de son histoire s'est jouée aux États-Unis. En 1981, l'artiste s'installe définitivement à New-York avec sa famille. C'est là qu'il produit ses premières huiles de grands formats (1981-1982) et entreprend des collaborations avec Jean-Michel Basquiat et Andy Warhol, les deux figures tutélaires de l'art contemporain américain. Par ailleurs, les œuvres de Clemente sont internationalement reconnues, puisqu'elles ont été exposées au Metropolitan Museum de New-York (1997), au Guggenheim à New-York (1999), au Reykjavik Art Museum en Islande (2004), à la galerie James Cohan à Shanghai (2012), entre autres. Cette dimension internationale lui confère certes un fort crédit auprès du marché anglo-saxon (84 % de son produit des ventes à Londres et New-York, contre 11 % en Italie), mais ce n'est pas suffisant.

UN MARCHÉ ABORDABLE

Si les critiques d'art ont rapproché les peintures de Clemente, au contenu souvent sexuel et allégorique, de celles de Georg Baselitz ou d'Anselm Kiefer, il est encore loin d'atteindre les prix de ces deux artistes plusieurs fois millionnaires aux enchères. Aujourd'hui, les œuvres de Clemente soumises à enchères partent généralement pour leur estimation basse, lorsqu'elles ne restent pas invendues. C'est donc le bon moment pour se porter acquéreur, notamment pour de grands et



Jean-Michel Basquiat, Francesco Clemente et Andy Warhol *Casa del popolo*, 1984

beaux dessins accessibles autour de 15 000 \$... Même cas de figure pour Enzo Cucchi dont les œuvres ont été exposées dans les plus grands musées, comme le Stedelijk Museum à Amsterdam (1983-1984), le musée Guggenheim à New-York (1986), le Musée d'art moderne de la Ville de Paris (1986), le musée d'art contemporain à Bordeaux (1986) et le Kunstmuseum à Dusseldorf (1986), pour ne citer qu'eux. La cote de Cucchi est en berne : -18% depuis 2006, si bien que certains dessins se retrouvent adjugés moins de 2 000 \$, au prix d'un artiste débutant sa carrière...

Une autre figure emblématique telle que Mimmo Paladino est elle aussi aisément accessible, avec des dessins abordables entre 3 000 et 5 000 \$ sur le marché des enchères et, parfois, avec quelques petites toiles proposées autour de 10 000 \$. Comme Clemente, Paladino a participé à la Biennale de Venise de 1980. Comme lui encore, il est parti découvrir New-York. Cependant, son marché a moins d'impact sur le plan international, avec 42% du produit de ventes réalisé entre Londres et New-York, contre 41% en Italie et 8% en

France. La cote de Paladino est en perte de vitesse depuis 2008, année marquée par la vente de deux toiles à plus de 200 000 \$ chacune. Tandis que les prix flambent pour leurs prédécesseurs italiens, à l'image de Lucio Fontana (1899-1968), Agostino Bonalumi (1935-2013), Enrico Castellani (né en 1930), ou encore Alberto Burri (1915-1995), les artistes de la trans-avant-garde italienne semblent être les grands oubliés du marché. Le calme avant la tempête ? \

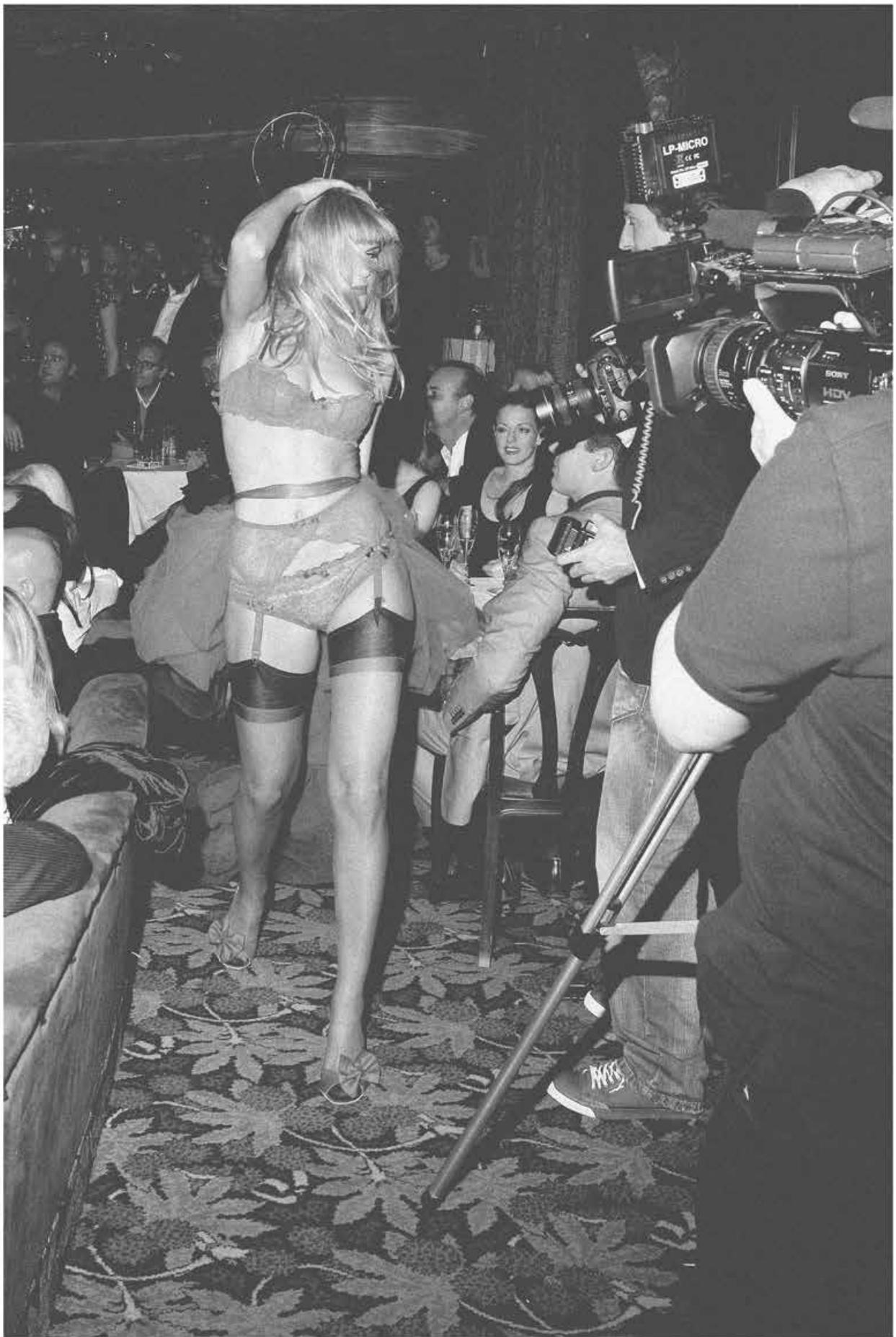
INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

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





FUTURE | PHOTOGRAPHY
WWW.FUTUREPHOTOGRAPHY.CH
VIDEO & PHOTOGRAPHY AGENCY GENEVA

SOLIDAIRE AVEC LES PLUS DÉMUNIS

Entretien avec ANNEMARIE HUBER-HOTZ,
Présidente de La Croix-Rouge suisse

LA CROIX-ROUGE SUISSE EST UNE VÉNÉRABLE INSTITUTION EN SUISSE DE PLUS DE 150 ANS, MAIS DONT LE RAYONNEMENT VA BIEN AU DELÀ DE SES FRONTIÈRES. MARKET A EU LA CHANCE DE RENCONTRER SA PRÉSIDENTE, ANNEMARIE HUBER-HOTZ, QUI EST ÉGALEMENT PRÉSIDENTE ET MEMBRE DE DIVERS CONSEILS DE FONDATION, COMME CEUX DE LA FONDATION OMBUDSMAN DES BANQUES SUISSES OU DE L'INSTITUT DE HAUTES ÉTUDES INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT. ELLE A ÉGALEMENT OCCUPÉ, DE JANVIER 2000 À DÉCEMBRE 2007, LA FONCTION DE CHANCELIERE DE LA CONFÉDÉRATION.

Quel est votre parcours professionnel, comment avez-vous eu l'occasion d'accéder à ce poste ? Était-ce l'un de vos rêves ?

Oui, c'est un rêve – ou plutôt un privilège – de pouvoir s'investir pour la Croix-Rouge. Pendant mes études à Genève, j'ai fait la connaissance de la Croix-Rouge, surtout avec le CICR et son siège à Genève. Après 30 ans au service de la Confédération, du Parlement et du Conseil fédéral comme chancelière fédérale, j'ai eu la chance d'être nommée à la fonction de vice-présidente de la Croix-Rouge suisse. La Croix-Rouge a une place éminente dans la tradition humanitaire de la Suisse.

Quelle est la spécificité de la Croix-Rouge suisse ? Quelles sont ses missions prioritaires ?

C'est sa mission humanitaire, d'être au service des plus vulnérables dans notre société et dans des pays étrangers, surtout pour des personnes âgées, des familles aux revenus modestes, des réfugiés. Pour eux, nous avons, conjointement avec nos associations-membres, les associations cantonales Croix-Rouge et les associations de sauvetage, développé une large gamme de services. On oublie souvent qu'on trouve aussi dans notre riche Suisse la pauvreté, la misère et la solitude.

Comment sensibilise-t-on le public pour inciter à devenir donateur ?

Par une large information et surtout par nos activités dans tous les coins de la Suisse. Tous les sondages montrent que la population suisse connaît la Croix-Rouge et a confiance dans notre organisation, qui est avec ses 150 ans, l'une des plus anciennes organisations humanitaires de Suisse.



Annemarie Huber-Hotz

De manière générale et selon vous, comment rendre le monde plus solidaire ?

Je pense que le bon exemple est très important. Nous voulons montrer ensemble avec nos 70 000 bénévoles et les collaborateurs et collaboratrices, qu'être solidaire avec les plus démunis parmi nous fait sens et donne en retour satisfaction, récompense et bonheur. La lutte pour une société et une politique plus solidaires est aujourd'hui encore plus importante et nécessaire que par le passé.

Qu'est-ce qui revêt le plus de valeur pour vous dans le monde actuel ?

J'admire beaucoup les bénévoles du Croissant-Rouge syrien ! Ils apportent de l'aide à la population affectée par cette guerre terrible, y compris dans des régions les plus touchées et dans celles qui ne sont plus accessibles pour d'autres organisations humanitaires. Ils risquent leur vie pour leurs compatriotes indépendamment de leur appartenance sociale

**LA LUTTE POUR UNE SOCIÉTÉ ET
UNE POLITIQUE PLUS SOLIDAIRES EST
AUJOURD'HUI ENCORE PLUS IMPORTANTE
ET NÉCESSAIRE QUE PAR LE PASSÉ**

et religieuse. Cette solidarité et le respect de la dignité humaine sont exemplaires. Mais dans notre société aussi, nous devons lutter pour la solidarité, le respect du prochain, ainsi que pour une générosité matérielle et intellectuelle. \

CÔTE PRIVÉ

- **Un livre préféré ?**
« L'usage du monde » de Nicolas Bouvier
- **Une musique préférée ?** Le Fado
- **Une phrase, une citation qui vous stimule ?**
« La compassion n'est jamais vaine, à moins de s'apitoyer sur son propre sort. »
(Henry Dunant)
- **Une personne historique ?**
Florence Nightingale
- **Une ville préférée ?** Berne
- **Un hôtel ?** Paradores historiques en Espagne, par ex. Toledo et Cardona
- **Un musée ?** Tate Gallery of Modern Art
- **Un mot préféré ?** Respect
- **Votre heure préférée ?** Minuit
- **Dans une autre vie, qu'auriez-vous rêvé de faire ?** Être médecin

**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



BEEF & COLLONGE-CAFÉ : LA VRAIE CUISINE FRANCHE ET DIRECTE



Elina Babinova

L'ÉPICURIEN MASQUÉ

Il y a toujours un plaisir non dissimulé à découvrir ces adresses qui font la différence, qui deviennent des classiques savoureux, des lieux de plaisirs et d'échanges. Ces restaurants que l'on voudrait secrets qui nous offrent la chance de voyager par une spécificité propre et un travail précis de chaque instant.

Pour cette nouvelle chronique j'ai choisi deux adresses genevoises différentes, qui ont ce mérite de nous faire redécouvrir le contentement gustatif de nos papilles par de la bonne cuisine franche et directe, et des produits frais.

Mon premier coup de cœur en forme de fourchette est le restaurant BEEF. Ce dernier porte bien son nom. La démarche de l'expérimenté propriétaire Bruno Josserand était d'aller chercher des bêtes reconnues pour leur viande de dégustation partout autour du monde. À l'heure où les consommateurs se recentrent sur une qualité irréprochable, ce qu'ils mangent au BEEF prend tout son sens : manger moins de viande mais de bien meilleure qualité.

Le choix des frères METZGER, légendaires maîtres bouchers depuis plusieurs générations à Paris, ayant accès aux meilleures races chez les meilleurs éleveurs mondiaux, en est la pierre angulaire. Ces derniers sélectionnent en exclusivité leurs meilleures pièces, qu'elles proviennent de chez José Portas en Galice pour la Rubia Gallega, de Pologne avec la fameuse Noire de Baltique maturée sur bois de hêtre, ou encore de la Rangers Valley BLACK MARKET, avec la très confidentielle Black Angus nourrie 500 jours aux graines, et que seul le Georges V à Paris propose avec le BEEF en Europe.

Le restaurant BEEF c'est UNE tonne de viande par mois, des races qui changent constamment et cette quête perpétuelle de la meilleure qualité, de l'alpha et de l'oméga de ce qui se fait de mieux en termes de viande bovine.

L'ambiance et le cadre carrelé de blanc sont dans cette même parfaite adéquation, tables inspirées des billots de boucher, larges, massives, invitantes. Les lames Opinel sont aussi là, quasi plantées dans le billot, prêtes au meilleur

**LE RESTAURANT BEEF
C'EST UNE TONNE DE VIANDE
PAR MOIS !**

emploi : bien manger. Le personnel, au tablier gris Scabal sur mesure, a de l'expérience et sait conseiller sans faute aucune les novices ou les clients les plus avisés. La carte des vins est belle, bien ajustée pour répondre à toutes les envies de mariages carnivores. Les entrées, les desserts sont parfaitement ajustés, au gré des saisons et le pedigree étoilé du propriétaire n'y est pas étranger. Les viandes ont ce goût d'antan qui rappelle les viandes maturées et



Côte de bœuf *Noire de Baltique*, provenance Pologne, rassise sur bois de hêtre pendant 6/7 semaines



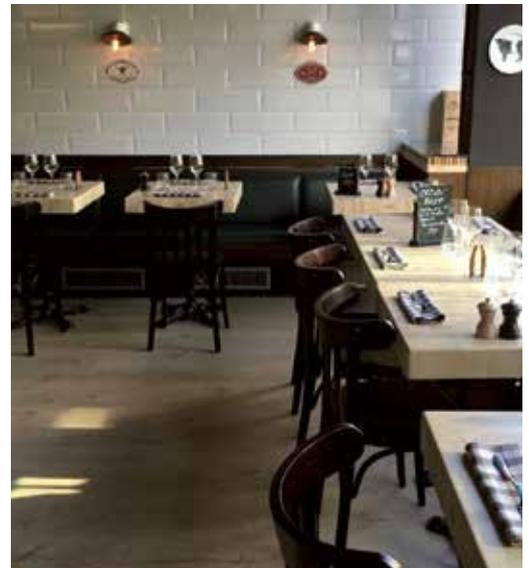
Bruno Josserand, propriétaire du BEEF

puissantes. Rassurez-vous, la palette est large et expertement choisie, permettant aussi la dégustation de viandes plus en subtilité et tout en tendreté. Le chef maîtrise à la perfection son four Jospier espagnol au charbon végétal qui caramélise à souhait les viandes en gardant tous les sucres à l'intérieur pour donner une saveur plus prononcée sans omettre les arômes. On ressent cette obligation silencieuse du maître des lieux de régulièrement changer les races et les origines. Les viandes d'exception sont confidentielles et rares, les clients en sont les premiers ravis. On comprend que si l'on veut travailler ces viandes hors normes il faut s'adapter et avoir beaucoup de flexibilité car un gros volume ne permet pas de servir que de la qualité. Les frères Metzger sont les garants de cette constance rarement atteinte dans la distribution de viande d'exception sur Genève. Il y a cette même recherche aboutie avec les fruits et les légumes bio de la ferme de Budé à Genève, qui se marient parfaitement avec leurs viandes.

Prendre le temps de manger au BEEF c'est un moment de plaisir non dissimulé, chaque viande est un voyage et les accompagnements végétaux les parfaits alliés. Une expérience gustative unique sur Genève, le temps d'un lunch chaque jour réinventé ou pour un dîner mémorable que l'on voudra à nouveau déguster. Chers lecteurs à vos lames, réservez !

Pour continuer notre odyssée culinaire, notre prochaine halte se situe à Collonge-Bellerive, au Collonge-Café. Ce restaurant aux belles notes italiennes prononcées est rapidement devenu un incontournable de cette rive gauche si prisée.

Niché dans la cour intérieure des bâtiments communaux, le cadre est design et les larges baies vitrées offrent un sentiment d'ouverture et de liberté. La salle principale est vaste et chaleureuse avec un décor où les couleurs dominantes rouge et blanche se mélangent à la perfection. L'idée des occultants parchemins géants de recettes classiques nous prépare à de bons moments. N'oublions pas cette divine terrasse estivale à



La salle à manger du BEEF et ses incontournables tables billots de bois

l'effet d'un aimant que l'on ne peut pas quitter. L'équipe des propriétaires (messieurs Citiulo, Cerrone, Roznowski et Gualteri) a choisi avec ses chefs Emanuele Cappellini et Francesco Ibba un duo de choc qui revisite, entre autres, les classiques sardes de façon chic et goûteuse. Il y a toute la générosité de l'Italie dans les plats, un zest de Méditerranée, de soleil, de sourire, de bonne chair et beaucoup de talents. On appréciera la roussette revisitée façon quenelle et médaillons, le cochon de lait à la peau croustillante qui fond dans la bouche, les raviolis maison avec leur doux coulis de



Poulpe de roches rôti, crème de petits pois à la menthe et ravioli de légumes caramélisé au soja



Steak de veau fermier cuit à basse température, sauté de chanterelles, purée de céleri rave et son jus corsé à la truffe noire du Périgord

tomates ensoleillé, la langoustine sublimée avec sa crème d'oignons roudoudou, le risotto au potiron à la chair de crabe clémentine et

LE COLLONGE-CAFÉ A RÉUSSI LE PARI DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DE LA POPULATION ENVIRONNANTE LASSÉE DE SE DÉPLACER AU CENTRE-VILLE POUR DÉGUSTER DE BONS PLATS

gingembre, les incontournables gnocchis de pommes de terre maison au beurre noisette, le sot-l'y-laisse et la fondue de reblochon, sans oublier l'artichaut qui à la carte fait son show



La spacieuse salle à manger du *Collonge-Café* tout en baies vitrées



L'équipe dynamique du *Collonge-Café*

(les prochains clients comprendront). Le midi on se délecte d'un menu inventif et changeant qui n'a cesse de nous surprendre et le chef pâtissier saura toujours vous étonner par ses créations au yuzu, ou son tiramisu incognito, ou autres délicatesses au chocolat vietnamien, etc. Le Collonge-Café a réussi le pari de répondre aux attentes de la population environnante lassée de se déplacer au centre-ville pour déguster de bons plats. L'ambiance est là, l'efficacité et la prévenance du service aussi, et certains jeudis du mois, les soirées wine & dine ont un digne succès à ne pas rater. A presto Collonge-Café, Auguri. \

ÉMERVEILLEZ VOS CLIENTS

Coffrets cadeaux entièrement personnalisables à votre image. Contactez-nous par e-mail à info@swisswineselection.ch ou par téléphone au +41 21 921 20 45 pour une offre sur mesure.



POLINA DANSER SA VIE



CLAIRE DE LONGEAUX

Éléonore Baudouin

ADAPTATION D'UN ROMAN GRAPHIQUE CULTE DE BASTIEN VIVÈS, POLINA EST UN FILM SUR LA DANSE RÉALISÉ PAR LE DANSEUR ET CHORÉGRAPHE ANGELIN PRELJOCAJ ET LA SCÉNARISTE VALÉRIE MÜLLER.

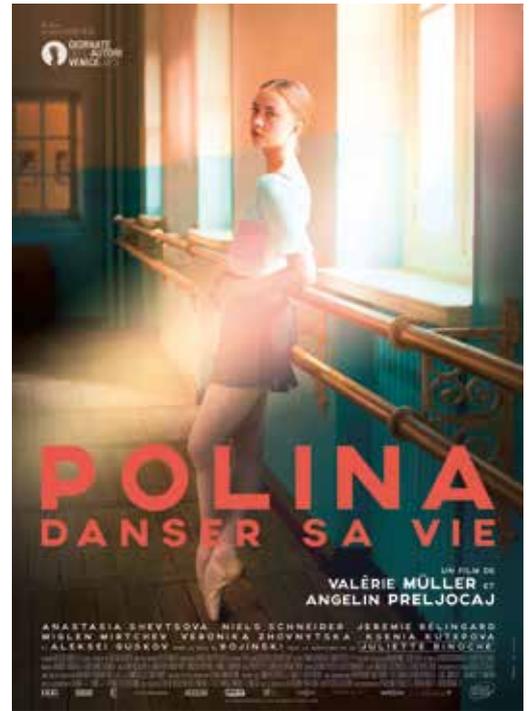
Polina est une jeune fille russe, née dans les années 90, qui se consacre à sa passion dévorante : la danse. Elle fait ses premiers pas dans une école renommée de Russie. La technique et le souci de la perfection sont mis en avant par son professeur très strict et peu cordial. Elle souffre du manque de reconnaissance mais persévère avec beaucoup de volonté dans cette voie. Sa famille se sacrifie financièrement pour lui permettre d'atteindre le graal : intégrer les ballets du Bolchoï. Mais juste avant cette consécration, la machine s'enraye ! Polina prend conscience que la danse académique telle qu'enseignée en Russie ne lui convient pas ! Au fil d'une rencontre amoureuse, elle décide sur un coup de tête de partir à Aix-en-Provence, pour essayer une approche de la danse plus moderne. Juliette Binoche fait alors

son apparition comme chorégraphe dans cette troupe, de manière très crédible. Puis c'est une descente aux enfers : blessure, rupture amoureuse... Polina fuit la France pour se réfugier à Anvers en Belgique. Elle va toucher le fond, puis faire des rencontres salutaires grâce auxquelles elle va réaliser que la danse doit passer par de multiples émotions, que la danse se vit : Polina doit avoir un regard profondément ancré sur le monde pour rendre son approche de la danse plus « terrienne », et enfin la « vivre ». Enfin, elle trouve la voie de l'épanouissement total. Vivre et danser deviennent synonymes. Anastasia Shevtsova, l'actrice russe qui joue le rôle de Polina, nous charme par sa grâce. Elle joue parfaitement la complexité de son personnage, avec des regards déterminés qui laissent par instant jaillir sa fragilité. Elle est aussi mutique, butée et opiniâtre, mais parvient à nous émouvoir par sa détermination à atteindre son but. Anastasia Shevtsova partage avec son personnage le goût de l'effort (elle a appris le français pour le film) et danse au ballet du Théâtre Mariinsky de Saint-Petersbourg.

Véritable hymne à la danse, la mise en scène est magnifique. Les paysages enneigés de la froide Russie, puis les couleurs de la Provence, et enfin les éclairages lugubres et glauques de la Belgique, reflètent les états d'âme de la jeune Russe. Les scènes en extérieur m'ont plus particulièrement touchée. Le passage où Polina petite fille joue avec la neige en rentrant de sa leçon est particulièrement réussi, plein de poésie, tout comme la scène sur le port d'Anvers : Polina improvise avec son compagnon un ballet enchanteur.

Polina danser la vie, c'est « *la trajectoire d'une jeune femme qui, à travers un art, cherche son identité* », résume Angelin Preljocaj. « *Les fragilités et les failles d'un individu peuvent être les ressorts de sa créativité et de sa réussite* » confie Valérie Müller. Ce film est une petite merveille ! C'est l'histoire d'un parcours et d'un cheminement intérieur sur le mystère de la création artistique ! Courez le voir, vous en sortirez comblés ! \

Autour du film...



LE FILM

- **Date de sortie:** 16 novembre 2016
- **Réalisation:** Valérie Müller et Angelin Preljocaj
- **Casting:** Anastasia Shevtsova, Niels Schneider, Juliette Binoche...
- **Nationalité:** France
- **Genre:** drame
- **Durée:** 1h48
- **Synopsis:** Russie, dans les années 90. Portée depuis l'enfance par la rigueur et l'exigence du professeur Bojinski, Polina est une danseuse classique prometteuse. Alors qu'elle s'apprête à intégrer le prestigieux ballet du Bolchoï, elle assiste à un spectacle de danse contemporaine qui la bouleverse profondément. C'est un choc artistique qui fait vaciller tout ce en quoi elle croyait. Elle décide de tout quitter et rejoint Aix-en-Provence pour travailler avec la talentueuse chorégraphe Liria Elsaj et tenter de trouver sa propre voie.



*PENTTI
SAMMALLAHTI*



Pentti Sammallahti



Snow motorcycle and dogs near the White Sea, 1982

Pentti Sammallahti est né en 1950 à Helsinki, en Finlande. Il a grandi baigné dans l'art photographique depuis son plus jeune âge grâce à sa grand-mère Hildur Larsson (1882-1952), photographe suédoise. Il prend ses premières photographies dès l'âge de onze ans. À 14 ans, il rejoint le Helsinki Camera Club et organise sa première exposition personnelle à 21. Sammallahti se décrit comme un vagabond qui aime la nature du Grand

**L'EXTRÊME MINUTIE QU'IL CONSACRE
À SES DÉVELOPPEMENTS ET TIRAGES,
AINSI QU'À L'ÉDITION DE SES LIVRES,
QU'IL CONTRÔLE DE A À Z**

Nord, le silence, le froid et la mer. Outre sa Scandinavie natale, il a sillonné le monde et rapporté des photos de Sibérie, du Japon, d'Inde, du Népal, du Maroc, de la Turquie ou encore d'Afrique du Sud, sans oublier l'Europe. Il s'est fait remarquer par Cartier Bresson pour son sens de l'instant magique, ce dernier l'ayant classé, en 2004, parmi ses 100 photographes préférés lors de l'exposition inaugurale de sa Fondation à Paris.

Pentti Sammallahti exprime aussi une forte sensibilité pour la beauté du monde, notamment animalier. La présence particulière des chiens est un élément caractéristique de sa signature dans sa volonté de montrer un monde que l'homme, malgré tout, continue de partager avec d'autres êtres. Si l'atmosphère de son art est douce, les attitudes sont quant elles pleines de vie et d'énergie.

Sa passion pour les impressions fines et la lithographie se retrouve dans l'extrême minutie qu'il consacre à ses développements et tirages, ainsi qu'à l'édition de ses livres, qu'il contrôle de A à Z. Sa compétence lui a valu

de recevoir une dotation de 15 ans pour enseigner à l'Université d'art et de design d'Helsinki, jusqu'en 1991. On comprend qu'il ait pu marquer de son influence toute une génération de photographes documentaires scandinaves. Il a reçu de nombreux prix et son œuvre fait partie des collections des plus grands musées tels que le Victoria & Albert Museum de Londres, le musée Stedelijk, d'Amsterdam, le Museum für Kunst und Gewerbe de Hambourg, ou encore la Bibliothèque Nationale à Paris. \



Bomarzo, Italie, 2006

IDÉES CADEAUX

La sélection festive de market

Le temps des fêtes est déjà là : market vous propose une sélection d'idées cadeaux... de dernière minute.



1.

1. ASTRONOMIA SKY DE JACOB & CO

La maison Jacob & Co réédite son Astronomia Tourbillon avec une complication inédite : un affichage sidéral tridimensionnel, combiné à un indicateur céleste et une information jour/nuit. « Comme un marin qui file à travers les océans, guidé par la voûte céleste, j'ai trouvé mon étoile, l'Astronomia Sky » raconte Jacob Arabo, fondateur, qui s'est inspiré des horloges astronomiques de village, chefs-d'œuvre techniques et esthétiques, pour accomplir cette nouvelle prouesse. Recouvrant le fond de la boîte, le cadran céleste réalise une rotation complète en une année sidérale, soit le temps que met la Terre pour faire le tour du soleil par rapport aux étoiles fixes. Celui-ci est en titane bleu grade 5, orné d'étoiles en or 18 carats et des signes du zodiaque, gravés à la main. Au centre de l'axe du satellite, un globe en titane laqué et gravé à la main tourne sur lui-même, abrité par un dôme en verre saphir teinté symbolisant le jour et la nuit. Le globe tourne au rythme des satellites, effectuant une rotation complète toutes les 20 minutes. Une véritable prouesse esthétique et technique à s'offrir ou à offrir sans plus tarder !



3.



2.

2. ÉMERAUDES MUZO

Symbole du cœur, et également appelée « Rose de Mai » par les alchimistes, l'émeraude MUZO est issue de ses mines en Colombie. Elle se distingue par la géométrie hexagonale quasi parfaite de son brut, ses dimensions et sa couleur : un vert puissant et intense, illuminé par un rayon de jaune. C'est une pierre qui peut se décliner sur de superbes parures comme la création « Amal » de Selim Mouzannar, qui met en scène 55 émeraudes de 163,28 carats au total, parmi lesquelles 8 émeraudes « Trapiche », qui ont la particularité rare d'être naturellement « tatouées » avec des inclusions de forme scholastique. Ces émeraudes sont coupées en cabochons et serties sur les bases hexagonales, qui semblent prolonger les rayons naturels du réseau cristallin de chacune des pierres. Le collier, dans une douce nuance de rose doré, est composé de plus de 100 bras articulés qui connectent les pierres avec souplesse, dans un ordre dicté par leurs formes.



| *Discover the world of exceptional events productions* |

| PUBLIC RELATION | COMMUNICATIONS | EVENT AGENCY |

| BULLE & BOUSSOLE |
| rue de l'Université, 6 |
| 1205 Geneva | Switzerland |
| www.bulleandboussole.com |
| info@bulleandboussole.com |

| Press & PR contact |
| Bertrand Richiero |
| b.richiero@bulleandboussole.com |
| Mob: + 41 (0) 78 637 98 07 |
| Fax: + 41 (22) 817 33 10 |

| GENEVA | GSTAAD | St. TROPEZ | MONACO |

GRAND
HOTEL
DULAC
V E V E Y



GRAND
HOTEL
DULAC

Rue d'Italie 1
1800 Vevey
Switzerland

T +41 (0)21 925 06 06
info@ghdl.ch
www.ghdl.ch



LES
GRANDES
TABLES
DE SUISSE



3. GIFT PACK DE L. RAPHAEL GENÈVE

Ce luxueux *Temple of Beauty* de L. RAPHAEL offre des services de beauté non-invasifs les plus complets sous un même toit. C'est un havre de sérénité et de luxe, où sont offerts une large gamme de services de beauté exclusifs. Leurs traitements sont personnalisés et respectent tous les aspects de la beauté, pour les hommes et les femmes de tous âges. Le *Gift Pack* comprend les produits suivants :

- **Ultimate Lifting Eye Serum** : un soin créé sur la base d'une formule végétale unique qui aide à lifter le contour de l'œil, dégonfler les poches sous les yeux et éclaircir l'ombre des cernes.
- **Ultimate Day Cream** : une formule innovante pour régénérer, hydrater et raffermir intensivement la peau.
- **Perfection Serum** : un concentré de principes actifs puissants pour raffermir et améliorer la souplesse et l'élasticité de la peau.
- **Perfection Cream** : grâce à sa formule enrichie en principes actifs rares, il permet de retarder, voire d'estomper les signes de l'âge.

Le coffret est personnalisable suivant le type de peau.



4.



5.

4. AVENTUS FOR HER DE CREED

Elles s'élancent, déterminées, altières, épousant des vitesses insoupçonnées, laissant derrière elles un sillage de fragrances fruitées qui provoque d'enivrants frissons. Leur beauté se dépose au bord des yeux ravis, en un raffinement de sauvagerie et d'innocence. Elles sont guerrières car elles osent dire leurs désirs. Amoureuses, car ces effluves de parfum diaprés qu'elles répandent derrière elles laissent sur leur proie une empreinte indélébile. Les hommes les cherchent, mais ce sont elles qui les trouvent. Elles sont amazones dans leurs gestes et romantiques au fond de leur cœur. Leur parfum, comme un attribut surnaturel, fraye des passages, des mystères et des féeries. Et parce qu'elles sont libres et éclatantes de vie, se déploie devant elles l'horizon majestueux de tous les possibles. Les notes de tête de cet envoûtant parfum sont composées de pomme verte, de violette, de patchouli et de bergamote, ainsi que de citron. Elles sont renforcées par la rose, le santal et le musc, ainsi que par des senteurs comme l'ambre et l'ylang-ylang.

5. AVENTUS POUR HOMME DE CREED

Un promontoire d'acier et de verre suspendu entre terre et ciel surplombe la profonde vallée. Presque accoudé à la rambarde métallique, il scrute le déroulé de l'horizon. Hiératique, son corps est aux aguets. Son double équin, sa monture sublime patiente à ses côtés, une harmonie au diapason de puissance au repos. Lui est l'incarnation du masculin, alpha de la virilité, oméga de la protection : le creux d'une épaule, la rondeur d'un biceps, la chaleur d'un torse. Son pégase terrestre s'associe à l'unisson de son silence, à peine parcouru par les imperceptibles palpitations de leurs corps. Le cavalier d'airain savoure un ultime moment de répit, de contemplation, avant la douce nécessité de la conquête. Il se délecte de ce temps suspendu entre ce qui fut et ce qui adviendra. AVENTUS... la promesse du futur par Creed.



6.



8.



7.

6. ÉTOILES DU VALAIS CORNALIN GRANDE RÉSERVE, LES EMPEREURS 2014, CAVE LA ROMAINE, FLANTHEY, JOËL ET ÉDITH BRIGUET

Leurs mots pour leur vin : « dans ma carrière de vigneron, ce vin est en quelque sorte un aboutissement : il consacre la rencontre de tant d'années passées à la vigne pour tenter de la comprendre et pour la soigner, avec la somme d'expériences des vinifications et des élevages que la Cave la Romaine a pu acquérir au gré des derniers millésimes. Rarement mon obsession en matière de qualité de vendanges aura trouvé une réponse aussi lumineuse au chai. »

7. CARTE NOIRE 2008 DE ROLAND CHAMPION

Ce champagne blanc de blanc est composé à 100% de chardonnay, Chouilly grand cru. Il a vieilli sur latte durant plus de 6 ans sur un sol ou sous-sol crayeux. La vinification a été réalisée en cuve inox avec une fermentation malo-lactique. Le nez est complexe et élégant : richesse et complexité aromatique sont au rendez-vous. Il évoque des notes de fleurs blanches, qui sont relevées par la rondeur de la brioche au beurre. La bouche est riche, avec un bel équilibre. Il laisse apparaître une belle fraîcheur en mise en bouche, puis on retrouve un vin puissant dû à sa maturité. Il est à servir sur un repas : en entrée avec un foie gras ou en accompagnement d'une viande rouge ou en sauce d'un gibier ou même d'un fromage à pâte dure.

8. CUVÉE DOUCE FOLIE DU DOMAINE DE LA BORDERIE

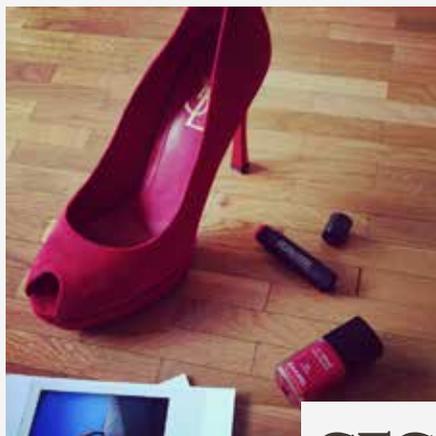
Ce champagne rosé issu d'un cépage exclusivement de pinot noir a été cultivé sur la parcelle « Douce Folie » à Merrey-sur-Arce. Il a uniquement été réalisé lors de millésimes, ce qui a permis un état sanitaire parfait et une maturité optimale des raisins. En termes de vinification, sa cuvaison est réalisée dans une cuve inox durant environ 48h, avec une interruption de la macération quand la couleur voulue est obtenue. Une fermentation malo-lactique est également effectuée et un vieillissement de 18 mois en cave. Sa robe est claire moyennement soutenue, avec des notes florales de violette et de baies fraîches : framboise, cassis, griotte, avec des notes minérales. Le nez est expressif, fin et délicat. L'attaque en bouche est souple, effervescence crémeuse, la bouche est charnue et acidulée, assez vineuse mais aussi gourmande et fruitée. Il accompagne parfaitement les écrevisses, le magret de canard, un poisson grillé ou encore un chèvre comme le chaource.

9.



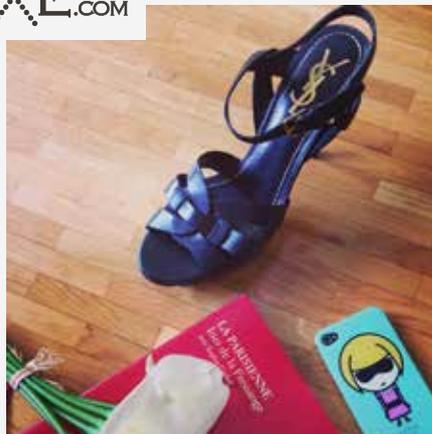
9. CHIVAS REGAL ULTIS DE LA MAISON CHIVAS REGAL

Il s'agit du premier blended malt de la Maison Chivas Regal. Élaboré au cœur de la région de Speyside et distillé exclusivement dans des alambics en cuivre, Chivas Regal Ultis est un whisky exceptionnel avec des arômes complexes, une ravissante robe dorée et une richesse impressionnante en bouche. Il est produit à partir des 5 single malts les plus précieux de la maison, choisis en hommage aux cinq générations de *Master Blenders*. Depuis 1909, seuls cinq *Master Blenders* ont passé leur vie à travailler pour la Maison : Charles Howard, Charles Julian, Allan Baillie, Jimmy Lang and Colin Scott. Le nez évoque la pêche mûre, les pommes rouges accompagnées de cannelle, le caramel et les infusions de miel. En bouche, on retrouve la vanille douce avec une touche de clémentine, d'abricots, qui laisse transparaître un goût de caramel mou, des clous de girofle épicés et du gingembre. La finale est audacieuse et longue.



SECONDEMAINDELUXE.COM

LE LUXE À PORTÉE DE CLIC



LE PREMIER SITE SUISSE DE VENTE DE SECONDE MAIN DE LUXE

10. LOVE 2017

DE CAVIAR HOUSE & PRUNIER

Caviar House & Prunier vous invite à partager la nouvelle édition de la boîte de caviar LOVE, inspirée de l'une des cartes de vœux d'Yves Saint Laurent. Dès 1970, le grand couturier avait pris l'habitude de célébrer et partager l'amour en créant ses propres cartes de vœux. Perpétuant l'esprit de cette tradition, Caviar House & Prunier réédite depuis 2007 ses créations à travers une boîte de caviar au design vintage, LOVE.

Disponible en boîte de 125 g ou 250 g, LOVE 2017 est le cadeau idéal pour transmettre vos vœux toute l'année à ceux qui tiennent une place unique dans votre cœur.



10.

11. STURIA: CAVIAR HAUTE COUTURE

OSCIETRA GRAND CRU : Un caviar d'exception

– Caractéristiques

- Production exclusive d'esturgeons gueldenstaedtii
- Saveurs marines et notes de fruits secs
- Grains très fermes
- Teintes très claires

– Conseils de dégustation

- À la cuillère
- Préparation chaudes ou froides
- Toutes associations
- Apposé grain par grain

Disponible en exclusivité pour la Suisse dans tous les magasins MANOR.



11.



12.

12. CLUB MED

Faites plaisir à vos proches ou faites-vous plaisir, en offrant des vacances Club Med ! Cette année votre plus beau cadeau ne tiendra pas sous le sapin !

Réservation directe en agence Club Med Voyages Genève ou en agences partenaires : www.clubmed.ch ou 0 840 841 842, ou encore par chèque cadeau (en agence Club Med Voyages Genève).

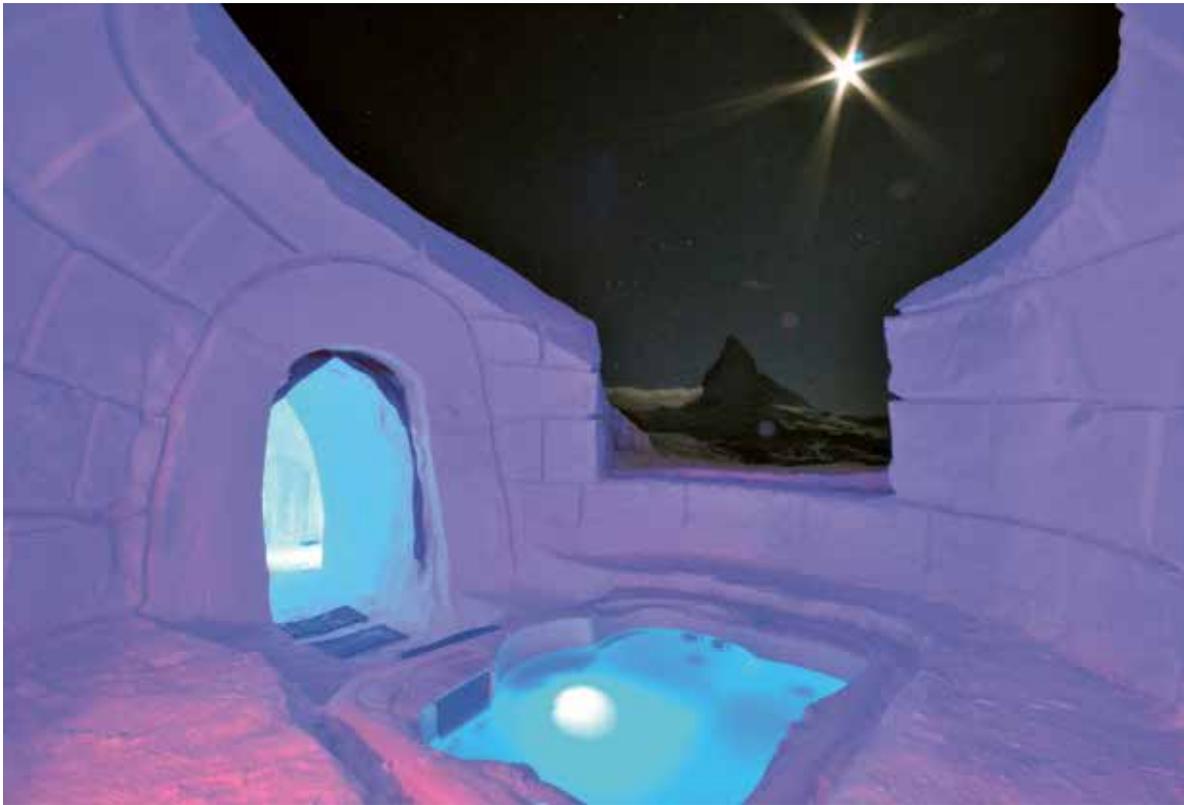
vous êtes
audacieux

nous amplifions votre
prestance naturelle

Forever Institut propose les
traitements de médecine
esthétique les plus avancés,
performants et ciblés

forever
INSTITUT

Briser la glace...



À partir du 25 décembre et jusqu'au mois d'avril, l'hébergement le plus insolite de Gstaad s'installe pour une nouvelle saison : il s'agit du vil-

lage d'igloos, situé à Saanenmöser, et culminant à près de 2 000 mètres d'altitude. Une expérience unique... qui ne laissera personne de glace.

S'évader un instant...

Heida AOC Valais



OCTANE photo@Marsys



SWISS WINE
VALAIS



A déguster avec modération

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
VOUS ÊTES TOUJOURS À L'HEURE
DES MARCHÉS INTERNATIONAUX.



BNP Paribas (Suisse) SA, filiale de BNP Paribas, SA au capital de 2 492 085 269 € - Siège social : 16, bd des Italiens, 75009 Paris
immatriculée sous le n° 652 042 443 RCS Paris - Identifiant IE: FR 656042449 - ORIAS n° 07022735.

INVESTISSEMENT INTERNATIONAUX

Grâce à notre réseau implanté dans 30 pays, votre banquier privé vous permet de saisir les opportunités d'investissements là où elles se présentent. Votre patrimoine a une histoire, écrivons son avenir.

www.bnpparibas.ch



BNP PARIBAS
WEALTH MANAGEMENT

La banque
d'un monde
qui change