

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

M&G
INVESTMENTS

PATRIMOINE(S)
BANQUIERS PRIVÉS:
NOUVELLE GÉNÉRATION

PHILANTHROPIE(S)

VINCENT
MAUNOURY

GOUVERNANCE

L'IMPORTANCE DU
PROCÈS-VERBAL

MARCHÉ DE L'ART

LES PARADOXES DU
MARCHÉ ESPAGNOL

INDEX

LUXE : 12 ACTEURS
D'INFLUENCE

PHOTOGRAPHIE(S)

DOMENICO FOSCHI

SUPERCAR(S) TEST

DANS L'ASTON
MARTIN DB11 AVEC
FERNAND GARCIA

INVITÉ

PHILIP G.
QUEFFELEC



GÉOPOLITIQUE(S)

LES TRÈS DOUCES HEURES
DE LA TRANSITION
PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE

15 CHF



“Luck shouldn’t
be part of your
portfolio.”

HYPOSWISS
PRIVATE BANK

Expect the expected

Hyposwiss Private Bank Genève SA, Rue du Général-Dufour 3, CH-1204 Genève
Tél. +41 22 716 36 36, www.hyposwiss.ch

Éditorial



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Obama l'avait promis, il ferait tout pour assurer à son successeur une transition « en douceur ». Il est néanmoins permis d'avoir quelques doutes. L'actualité la plus récente en témoigne, sans parler du général Flynn et des Russes... Un nouveau Watergate version Trump ? L'histoire se répète même si les acteurs changent.

Car le monde est devenu étrangement plat. Dans cette nouvelle horizontalité, renforcée par le triomphe des systèmes participatifs, les chaînes de valeur s'éprouvent au plus

grand bonheur de ces nouveaux acteurs qui emploient à plein pot les possibilités du net et de la géolocalisation. Même les positions les mieux établies sont aujourd'hui remises en cause, pour ne pas dire court-circuitées : oui, le spectre de l'uberisation plane désormais sur la sacro-sainte institution de la banque privée. Peut-être a-t-elle eu trop tendance à négliger ces nouveaux outils numériques... Péché d'orgueil ? Mais le couperet est déjà tombé : Credit Suisse a perdu 2,44 milliards de francs en 2016, et plus de 5500 postes devraient être supprimés cette année. Force est de constater que la réalité a dépassé la fiction, surtout si l'on considère que dorénavant la moitié des milliardaires du monde utilisent des canaux digitaux pour gérer leur fortune, et que les deux tiers d'entre eux comptent administrer toute leur fortune par le biais du numérique ces trois prochaines années.

La très en vogue « digitalisation » n'est donc plus seulement un expédient que l'on pourrait appliquer comme un baume ou prononcer comme une formule magique. Gageons que nos banques, mais peut-être devrait-on dire leurs nouveaux acteurs, c'est-à-dire et dans le même panier : banquiers nouvelle génération, Fintech et autres robot-advisors, puissent enfin s'accorder sur ce nouveau marché, et lever le voile sur ce qui pourrait devenir une nouvelle composante de l'attractivité de la Suisse.

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 08 81
abarrat@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 78 936 56 02
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
Aurélie 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

Klimo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 134
2017



08



16



27



70

03 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

08 TINA, UNE BOMBE POUR LES MARCHÉS EN 2017 ? *par Michel Girardin*

10 2017, ANNÉE CHARNIÈRE POUR LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE *par Oscar Bartolomei*

14 UNE FIN DE MOI DIFFICILE *par Franck Belaïch*

GÉOPOLITIQUE(S)

16 LES TRÈS DOUCES HEURES DE LA TRANSITION PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE *par Boris Sakowitsch*

CAHIER PATRIMOINE(S)

27 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

28 DOSSIER : Banquiers privés : nouvelle génération

60 SECTION INVESTIR

66 GOUVERNANCE : L'importance du procès-verbal

INDEX

70 LUXE : 12 acteurs d'influence

86 INVITÉ : Philip G. Queffelec



86

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



92



96



104



106

CULTURE(S)

92 PHILANTHROPIE(S) : Vincent Maunoury

96 MARCHÉ DE L'ART :
Les paradoxes du marché espagnol

100 REGARD(S) D'ARTISTES :
Jafar Rouhbakhsh

102 CRITIQUE(S) : La fille de Brest
par Claire de Longeaux

104 PHOTOGRAPHIE(S) : Domenico Foschi

HÉDONISME(S)

106 SUPERCAR(S) TEST :
Dans l'Aston Martin DB11 *avec Fernand Garcia*

114 COLLECTIONS PRIVÉES :
Jean-Cyril Rocher

120 LA CHRONIQUE
DE L'ÉPICURIEN MASQUÉ

126 ENTRE LES LIGNES *Anne Bisang*



114

HUBLOT



Big Bang Ferrari.

Boîtier en titane inspiré des lignes emblématiques des automobiles.
Chronographe manufacture UNICO. Bracelet interchangeable par un système d'attache unique. Série limitée à 1000 pièces.


HUBLOT
BOUTIQUES
GENEVE • GSTAAD • LUZERN
ZURICH • ZERMATT

hublot.com • f • t • i



OFFICIAL WATCH
SCUDERIA FERRARI

TINA, UNE BOMBE POUR LES MARCHÉS EN 2017 ?



Éléonore Baudouin

MICHEL GIRARDIN

Je pensais trouver la fin du règne de «TINA» dans la liste publiée par Morgan Stanley¹ des cinq plus grands risques pour les marchés financiers en 2017. Que nenni. Dans l'ordre, les facteurs anxiogènes du moment pour les investisseurs se nomment : désintégration de la zone euro, récession aux États-Unis, atterrissage en catastrophe de l'économie chinoise, et, loin derrière, terrorisme et guerre avec la Russie. Surprenant classement. J'ai même vérifié que je n'avais pas sous les yeux l'étude de l'année dernière de ladite banque. Éclatement de la zone euro ? Le spectre d'un « Brexit dur » devrait décourager bon nombre d'électeurs européens d'opter pour l'isolationnisme. Récession aux États-Unis, « *hard landing* » en Chine ? C'est plutôt la perspective d'une surchauffe qui m'inquiète dans ces deux parties du monde.

Pour ma part, s'il y a bien un risque qui me fait peur pour les marchés cette année, c'est que les premières images que nous renvoie Google lorsque nous tapons «TINA» ne soient plus celles des tailleurs bleu pétrole

de Margareth Thatcher, mais bien celles de la célèbre chanteuse noire et de ses jambes tout aussi légendaires. Ce retour aux sources marquerait la fin de l'hégémonie du mantra de la dame de Fer : son fameux « *There Is No Alternative* ». À l'origine, le slogan se voulait apologie du capitalisme, de la mondialisation et du libre-échange, toute alternative étant vouée à l'échec. Donald Trump, lui, ne semble pas de cet avis. Nous verrons si les faits lui donnent raison... Qu'il me soit permis d'en douter. Depuis plusieurs années, le slogan de Tina a été repris en cœur par les investisseurs du monde entier qui en ont fait un véritable turbopropulseur des bourses mondiales, faute de rendements sur les placements obligataires et les liquidités.

La fin du phénomène Tina pourrait signer celle du *bull market* des actions. Comment ? Avec sa politique budgétaire résolument expansive, le programme de Trump va doper

**LA FIN DU PHÉNOMÈNE
TINA POURRAIT SIGNER CELLE
DU BULL MARKET
DES ACTIONS. COMMENT ?
AVEC SA POLITIQUE
BUDGÉTAIRE RÉSOLUMENT
EXPANSIVE, LE PROGRAMME
DE TRUMP VA DOPER
UNE ÉCONOMIE AMÉRICAINE
QUI SE TROUVE DÉJÀ
AU PLEIN-EMPLOI**

une économie américaine qui se trouve déjà au plein-emploi. Le marché obligataire risque fort de se faire l'écho des craintes inflationnistes qui découlent de cette « *reflation* », et ce, quel que soit le degré de restriction monétaire

1) 2017 Global Macro Outlook, décembre 2017.

orchestré par la Fed. À savoir : si la banque centrale américaine ne procède qu'à une ou deux hausses des taux sur les trois promises, les anticipations d'inflation alimenteront la hausse des rendements obligataires américains, alors que si la Fed « sur-tue » l'inflation (« *overkill* »), ce sont les hausses plus nombreuses que prévu de taux court qui s'en chargeront.

J'ai calculé que le seuil de 4,5% pour le rendement des bons du Trésor à 10 ans serait fatidique pour la Bourse américaine, compte tenu de sa cherté marquée. Vous me direz que nous avons encore de la marge, compte tenu du rendement actuel de 2,5% ? Petit rappel : il y a pile 30 ans, ce même rendement était de 7%. Le 19 octobre 1987, il a grimpé à plus de 10%, provoquant le Krach que l'on sait à Wall Street. Et qu'est-ce qui a provoqué cette hausse spectaculaire des rendements obligataires en 1987 ? Une politique restrictive de la Fed sur fond de craintes inflationnistes, tiens donc...

Il paraît que l'Histoire ne se répète pas. Je n'en crois pas un mot. À force d'étudier les bulles spéculatives, j'ai acquis la conviction que la fréquence des crises financières va de pair avec notre obstination récurrente à vouloir commettre les mêmes erreurs du passé.

Fort d'une expérience de plus de 25 ans comme chef-économiste et responsable des investissements dans le secteur bancaire en Suisse, Michel Girardin enseigne la macro-finance à l'Université de Genève. Il est également CEO de « MacroGuide », société indépendante de conseils en investissement pour les caisses de pension et les gérants d'actifs depuis 2013. \

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



2017, ANNÉE CHARNIÈRE POUR LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE



OSCAR BARTOLOMEI

Étienne Balthézy

Fin du secret bancaire, échange automatique d'informations, franc fort, FATCA... N'en jetez plus. Depuis trois ans la place financière suisse vit une période particulièrement compliquée (doux euphémisme) qui a balayé ses fondamentaux. Comme tout bouleversement, ne survivront que ceux qui sauront s'adapter au nouveau monde environnant. À ce titre, 2017 est une année charnière. Ultime année de transition, elle se doit impérativement de marquer les jalons d'un nouvel essor de notre place financière. Dans le cas contraire, les choses pourraient s'aggraver. Très sérieusement.

En 2015, une étude conjointe de HEC Saint-Gall et de KPMG prévoyait la disparition de 30% des banques privées du pays d'ici 2018. Au même moment, HES Zurich prévoyait que les gérants de fortune indépendants, de moins de cinq collaborateurs et gérant moins de 100 millions de francs, devraient augmenter leurs avoirs de 10% ces prochaines

années pour réaliser le même bénéfice annuel qu'aujourd'hui. Au niveau international, le dernier rapport du GFCI 20 (Global Financial Centres Index 20, septembre 2016) a donné un coup de massue sur la compétitivité de notre place financière. Sur les 87 centres financiers listés par le rapport, Genève chute au 23^e rang en perdant 8 places. La mise à mort du secret bancaire et la hausse exponentielle des coûts de régulation sont les causes directes de cette situation. Baisse drastique des revenus combinée à une envolée des dépenses, le résultat est sans appel.

Je n'envisage pas d'autre place que la première pour la place financière suisse. Vingt ans de Private Banking au sein de grandes institutions m'ont conforté dans l'idée que la Suisse est le centre d'excellence mondial en matière de banque privée. Tradition, discrétion, expertise. Trois ingrédients fondamentaux qui font partie de l'ADN helvétique. Il est bon de le rappeler. Nonobstant, il convient de ne pas subir la situation actuelle. Voici quelques pistes de réflexion.

Le secret bancaire faisant définitivement partie du passé, inutile de se lamenter et de le regretter. Il ne reviendra pas. La hausse constante des coûts de régulation – encore aggravée par la mise en place cette année de l'échange automatique d'informations – permet, elle, un angle d'attaque. Avec un seul but : faire comprendre au législateur que l'on a atteint le maximum tolérable en termes de régulation financière. La Suisse est le meilleur élève de la Planète s'agissant de la lutte contre le blanchiment et la fraude fiscale. À tel point que bon nombre de clients quittent aujourd'hui la Suisse pour le Delaware ou d'autres places financières bien moins regardantes que notre législation. La dureté et la complexité de nos réglementations nous causent du tort et nous



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

rendent bien moins compétitifs. De deux choses l'une : ou l'entier des acteurs internationaux s'alignent sur la Suisse ou cette dernière stoppe sa course solitaire. Sachant que la Suisse a cédé son secret bancaire sans la moindre contrepartie, accepté FATCA en courbant l'échine, avalisé l'échange automatique d'informations comme parole bénie, il serait temps qu'elle se préoccupe enfin de nos institutions financières. Qu'elle se mette au travail pour avoir mieux accès au marché européen. Serpent de mer allégrement oublié par nos édiles fédéraux, bien trop occupés à contenter l'Europe et les États-Unis au lieu de défendre les intérêts de leur propre place financière. Cet accès au marché européen est vital. Le *business model* traditionnel de plus de cinquante ans de gestion privée ayant vécu, la gestion d'avoirs perdurera toujours, mais sous une autre forme. En poussant plus loin la réflexion, on peut raisonnablement

LE SECRET BANCAIRE FAISANT DÉFINITIVEMENT PARTIE DU PASSÉ, INUTILE DE SE LAMENTER ET DE LE REGRETTER. IL NE REVIENDRA PAS

penser que d'autres activités complémentaires viendront s'y greffer. Je pense notamment à l'activité de *Family Office*. Peu répandue chez nous, elle existe depuis des décennies en Grande-Bretagne et aux États-Unis. Activité à haute valeur ajoutée, elle nécessite des moyens importants, son principal point faible étant son absence de régulation en Suisse, sauf si elle est couplée à une activité de gestion d'avoirs qui, elle, est strictement régulée. La lecture du rapport GFCI 20 (Global Financial Centres Index 20) révèle un autre fait important : toutes les places financières qui ont progressé dans le classement le doivent à l'intégration de *Fintech* dans leur stratégie de développement. En Europe, citons le cas du Liechtenstein dont les efforts continus vers les *Fintech* lui ont permis de gagner 20 rangs en 2016. La Suisse témoigne d'un retard certain en la matière. Or la numérisation de la finance permet de gagner en rentabilité. Citons le segment *Retail Banking*, par exemple. Déléguer ces activités à des conseillers-robots n'est plus un choix mais une nécessité. Inclure dès à présent les *Fintech* c'est préparer la banque de demain.

Je ne peux évoquer les défis qui attendent la place financière suisse en 2017 sans parler d'une donnée sur laquelle elle n'aura aucune prise : l'administration Trump. Dérégulation et protectionnisme à l'aune d'une nouvelle *realpolitik*. Les contours du programme Trump sont clairement définis. Cela a déjà commencé par une série de tensions diplomatiques totalement inédites dans l'histoire de la diplomatie américaine depuis plus de cinquante ans : en moins de trois semaines, les États-Unis se sont fâchés avec le Mexique, l'Australie et tout récemment l'Iran. Sans compter le décret anti-immigration et la dénonciation unilatérale de l'ALENA. Bref. On le voit, malgré les menaces surréalistes de notre présidente Doris Leuthard à l'égard de Donald Trump, la Suisse n'aura rien à dire face au pays le plus puissant du monde, pays dont le président ne semble pas manier l'art de la négociation avec une habileté démesurée...

Donald Trump l'a annoncé durant toute sa campagne : il veut déréguler le secteur financier américain. Ce n'est pas une bonne chose pour notre place financière qui accumule les réglementations. Une dérégulation américaine risque d'attirer encore plus d'investisseurs vers les États-Unis aux dépens de la Suisse. Une légère pointe d'optimisme cependant : on peut s'attendre à ce que l'administration Trump ne charge pas encore plus le bateau en ce qui concerne de nouveaux accords USA/Suisse, l'homme voulant diminuer l'arsenal juridique dans tous les secteurs économiques de son pays. D'autant que l'administration Obama a mis la barre très haut dans l'encadrement du contribuable américain. Mais attention : connaissant la versatilité de Donald Trump, tout peut très vite changer. Protectionniste, Donald Trump va protéger sa place financière. Hors de question pour lui d'affaiblir des paradis fiscaux comme le Delaware ou le Wisconsin. Les tentatives populistes sur le tard d'Obama d'y mettre un frein seront jetées aux oubliettes. Aucune chance que le mouvement s'inverse pour la Suisse.

Le tableau dépeint semble laisser peu de marge de manœuvre pour la place financière suisse. Cependant, elle pourrait tirer son épingle du jeu sur deux axes précis : accélérer son accès au marché européen comme déjà exprimé afin de générer une nouvelle source de revenus mais aussi et surtout augmenter de façon significative sa présence aux USA. En effet,

IL SERAIT TEMPS QUE LA SUISSE SE PRÉOCCUPE ENFIN DE SES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

profitant d'un marché domestique gigantesque, dont les charges opérationnelles devraient diminuer selon la volonté de Donald Trump, les banques suisses auraient tout à y gagner. Avec un atout-maître : leur savoir-faire. Le meilleur du monde. Bien supérieur au savoir-faire américain. Battre les États-Unis sur leur propre marché local : voilà un défi qui vaut la peine d'être relevé ! \



EI STURDZA
INVESTMENT FUNDS

INVESTISSEZ EN EUROPE DANS TOUTE SA DIVERSITE

Nous connaissons l'Europe. Nos experts du **Strategic Europe Value Fund** et du **Strategic European Smaller Companies Fund** aident les investisseurs à saisir les opportunités qui s'offrent en Europe en détectant du potentiel – des entreprises de haute qualité sous-évaluées aux sociétés de croissance.

Venez en apprendre davantage sur nos opportunités en Europe.

Adam Turberville +44 1481 742 380

a.turberville@eisturdza.com

Nous sommes E.I. Sturdza.

Nous dépassons les conventions.

eisturdza.com

Cette communication est émise à Guernesey par E.I. Sturdza Strategic Management Limited, qui est réglementée par la Guernsey Financial Services Commission. Les informations figurant sur ce site web sont uniquement communiquées pour les Fonds dont E.I. Sturdza Strategic Management Limited est le Gestionnaire d'investissement. Les investissements ou services d'investissement mentionnés dans cette communication ne sont pas destinés aux investisseurs privés. En conséquence, les informations communiquées sont destinées aux investisseurs professionnels et aux contreparties éligibles et ne doivent pas être utilisées par des personnes qui n'ont aucune expérience professionnelle en matière d'investissement. Si vous avez des doutes quant au fait de savoir si vous avez suffisamment d'expérience en matière d'investissement, veuillez consulter votre conseiller financier. La performance passée n'est pas une garantie de résultats futurs. Ce document ne doit en aucun cas être transmis à quiconque au Royaume-Uni n'est pas un client professionnel ou une contrepartie éligible selon la définition de la FCA. En outre, les informations figurant dans cette communication ne constituent pas un rapport de recherche. E.I. Sturdza Strategic Management Limited n'a pas envisagé l'opportunité de l'investissement par rapport à vos besoins individuels et à votre tolérance au risque. Les informations figurant dans les présentes sont une estimation, n'ont pas été auditées, peuvent faire l'objet de modifications et reflètent la performance du fonds concerné proposé par E.I. Sturdza Strategic Management Limited pendant la période indiquée. Les avis ou estimations exprimés dans les présentes sont donnés à la date de préparation et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis ; toutefois, aucun de ces avis ou de ces estimations ne constituent de conseils en matière juridique, fiscale, d'investissement ou autre. La valeur du Fonds et les revenus qu'il est susceptible de générer peuvent évoluer à la baisse comme à la hausse et les investisseurs doivent donc être en mesure de supporter le risque d'altération importante ou de perte de l'intégralité de leur investissement. Ce document a uniquement un caractère informatif et n'a pas pour vocation de constituer une offre ou une recommandation d'achat, de vente ou de souscription d'actions du Fonds.

UNE FIN DE « MOI » DIFFICILE



FRANCK BELAICH, Enseignant spécialiste en marketing du luxe

A époque nouvelle, paradigme nouveau. En ces temps d'accélération des échanges, il serait bien de reconnaître que le passage en force de la verticalité d'une culture mass médiatique (presse, radio, télé) à l'horizontalité d'une culture multi-médiatique de masse (internet) favorise grandement le retour, sous de nouvelles formes plus ou moins parodiques et réussies, de ce qui avait été refoulé par le rationalisme de la modernité : communautés, spiritualités, émotions...

Tout laisse à supposer, et pour moi craindre, que ce changement de configuration ne fera probablement qu'accroître le processus de dispersion du sujet qui est déjà à l'œuvre. Sujet toujours plus que jamais immergé dans les flux d'images et noyé sous un flot tumultueux de programmes et d'informations tous azimuts.

En effet, l'avènement de la digitalisation planétaire plonge l'individu moderne hyperconnecté, qu'il le veuille ou non, dans un médium hybride et numérique mêlant le texte, l'image et le son. iPhone, iPad, petites montres

connectées... et autres doudous. Objets fétiches d'une génération numérique qui se vante d'être née avec et dont les représentants se nomment eux-mêmes, *natifs* numériques, numériens ou digiborigènes... Une poésie sémantique qui laisse rêveur et en dit long sur l'imaginaire qu'il construit.

Ces imaginaires sur lesquels ils sont invités à « cliquer » pour naviguer, autorisent une multitude de combinaisons et donc une très grande multiplicité de parcours possibles, avec le risque permanent d'une dérive ou d'une errance extrêmement chronophage et violemment abrutissante.

Colonisé par le désir d'instantanéité et d'ubiquité, confronté à une masse toujours plus grande d'informations à traiter, à décoder, ou à intégrer, ce mode de pensée va obligatoirement favoriser l'émergence d'une activité psychique et cognitive extrêmement fragmentaire, atomisée, morcelée, diffuse, dissipée et confuse. Un mode de pensée dissolu qui est la caractéristique d'un être glissant, surfant ou se laissant porter, à la surface d'un monde en voie de déréalisation.

« Démultipliez vos loisirs et vos possibilités ! Films, musiques, jeux vidéo » dit, sans scrupule, une publicité pour un nouveau processeur, dans laquelle une élégante jeune fille affublée d'un casque d'écoute de musique se déclinait en trois versions déhanchées d'elle-même. Image stroboscopique de son identité dessinant une figure plus multiple que plurielle, au mauvais sens du terme.

À ce titre, la prolifération sur l'écran, au cours du « surf », de « fenêtres » et autres « onglets » intégrés à la « navigation », illustre comme une allégorie, ce phénomène de dispersion croissante et multidirectionnelle du sujet. Consulter ses mails, suivre, commenter, photos, vidéos, Liker, ReTweeter, converser avec quatre,

cinq personnes différentes simultanément par messages interposés, et écouter toutes ses *playlists* en boucle - est devenu une expérience banale pour la « génération Y, Z... », hyper connectée, et difficilement capable de construire des relations moins velléitaires, trop habituée à « swiper » sur Tinder ou à « Snaper » ses amis.

Sa façon de se délester du poids du réel au profit du tout-virtuel, dans l'évitement des « encombrements », dans l'esquive de toute contrainte, et la fluidité d'un nouveau mode relationnel sur l'écume du superficiel que rien ni personne ne doit jamais ralentir ou stopper : c'est cela la glisse. Un sport où la sensation de l'existence est plus forte que l'existence elle-même.

En ce sens, cette génération de glisseurs fait état d'un mode d'être très spécifique et inédit, se traduisant notamment par une sévère accentuation de la « crise de la présence » à soi, aux autres et au monde. Quand ce n'est pas au réel.

Les possibilités permettant à tout un chacun, d'éditer son propre contenu en ligne et de devenir ainsi son propre média, la pratique des « identifications multiples », du « jeu des masques » et des apparences d'une personne redevenue plurielle, se généralisent et anéantissent toujours

CE QUI SE JOUE AUJOURD'HUI EST LA MORT PROGRAMMÉE D'UNE CERTAINE IDÉE DE L'HOMME ISSUE DE L'HUMANISME, DES LUMIÈRES ET DE LA FIN DU XVIII^E SIÈCLE. ET PEUT-ÊTRE TANT MIEUX !

un peu plus la logique de l'identité fixe d'un individu prétendument autonome. Forums, messageries, blogs, réseaux sociaux, mondes virtuels persistants, invitent en effet l'internaute à user largement de pseudonymes et d'avatars personnalisables, à construire ses différents profils. En somme, à projeter sur les écrans plusieurs versions fictives, fragmentaires, désincarnées, et de plus en plus idéalisées de lui-même.

On pourrait donc oser dire que l'on a là l'actualisation d'une forme de « schizophrénie » artificiellement produite, notamment par le biais de différents dispositifs de communication qui vont commander les modes d'apparition et de disparition du sujet naviguant entre réel et virtuel. Déjà objet esclave d'un processus technique qui devait pourtant le rendre maître et possesseur, l'individu post moderne se fragmente, sans mot dire et parfois avec complaisance, en une multiplicité de statuts, de rôles, de fonctions. Ce qui favorisera, de plus en plus, l'émergence d'une socialité à intensité et géométrie très variable, et la négociation des relations en fonction de la valeur des diverses facettes de la personne.

La crise d'identité liée à la difficulté de savoir ce que l'on est réellement, ainsi que la tension entre les masques que l'on se choisit pour combler le vide en fonction des sociotypes, statuts, postures et autres profils

disponibles sur le marché des changes et des « étiquettes » dont on nous affuble, peuvent être une intarissable source d'inquiétude, voire d'angoisse, pour tous ceux qui trop Instagramés, Tweetés ou Facebookés et qui se sentent parfois comme étrangers à eux-mêmes.

L'effondrement de tous les ordres symboliques, l'injonction toujours plus insistante à la mobilité physique et sociale, la nécessaire adaptabilité à la précarité des choses, la permanente instabilité et le caractère terriblement éphémère des expériences de vie, redoublent ce sentiment croissant d'exil intérieur de l'être SDF de son origine, et ainsi placé dans l'errance ou le vagabondage d'un désert numérique.

Quoi qu'il en soit, ce qui se joue aujourd'hui est la mort programmée d'une certaine idée de l'homme issue de l'humanisme, des Lumières et de la fin du XVIII^e siècle. Et peut-être tant mieux !

Cette idée d'un moi individuel doté d'une identité stable, permanente, conforme à des normes de comportements figés... vole aujourd'hui en éclats. Cette mort de l'individu marque l'avènement du « dividu ». Un dividu fragmenté, diffus, flottant, à la personnalité démultipliée, mouvante et indéterminée. Mais qui est sauvé par cette chance inouïe de pouvoir être sur Internet parmi ses semblables. Des alter-egos, seuls ensemble.

C'est ainsi que, progressivement, se met en place la fabrique d'un nouvel « homme nouveau », un « homme sans gravité » en complète coévolution et osmose avec une matrice technologique devenue seconde nature. C'est la fabrique de l'homme-flux, du « sans distance », citoyen du village global, l'être hyper-connecté à son environnement socio-technique, à son système multi-médiatique, l'être au monde numérique au devenir spectral, esclave et dépendant plutôt que maître de ses machines, de ses gadgets et de ses instruments.

Attendons le moi prochain. \

LES TRÈS DOUCES HEURES DE LA TRANSITION PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE



BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

OBAMA L'AVAIT PROMIS, IL FERAIT TOUT POUR ASSURER À SON SUCCESEUR DONALD TRUMP, UNE TRANSITION EN DOUCEUR. IL FUT NÉANMOINS PERMIS D'AVOIR QUELQUES DOUTES, EN TOUT CAS POUR CEUX QUI SE SOUVIENNENT DES HUMILIATIONS PUBLIQUES DE TRUMP QU'OBAMA MIT EN SCÈNE LORS DES DEUX DÎNERS ANNUELS DE L'ASSOCIATION DES CORRESPONDANTS DE LA MAISON-BLANCHE DE 2011¹ ET 2016².

Sûr et certain que Trump n'avait aucune chance de jamais devenir président des États-Unis, il l'avait affublé du sobriquet de « The Donald ». En 2011, après avoir passé une vidéo montrant ce que pourrait être la Maison-Blanche à la sauce Trump (transformée gra-



La Maison Blanche de Trump présentée par Obama lors du dîner des correspondants de presse de 2011



Donald Trump stoïque lors de son humiliation par Obama

phiquement en casino rastaquouère), il lui dit notamment, en sa présence, devant des centaines de convives, que le sort des candidats de son reality show *Celebrity Apprentice*, « c'est vraiment cela qui me tient éveillé la nuit » en tant que président des États-Unis. Et d'ajouter que maintenant que son certificat de naissance à Hawaï était publié, « The Donald » allait pouvoir se concentrer sur des choses sérieuses comme s'assurer qu'on a vraiment « marché sur la lune ». On se souvient en effet que Trump avait rejoint le camp du doute quant au lieu de naissance de Barack Obama. Un doute qui n'est d'ailleurs pas entièrement levé à ce jour³.

En 2016, parmi quelques autres cruelles amabilités, Obama se gaussa de l'inexpérience de Trump en matière internationale en ces termes :



Passage illégal de la frontière mexicaine

« On dit que le Donald manque d'expérience en politique internationale. Mais en fait, il a passé des années à rencontrer des leaders du monde entier : Miss Suède, Miss Argentine, Miss Azerbaïdjan ». Nul doute que l'arrivée de Trump au 1600 Pennsylvania Avenue, pouvait avoir, pour ce dernier, un goût de revanche personnelle, tout en démontrant le manque de clairvoyance d'Obama.

Mais Trump incarne l'archétype de tout ce qu'Obama et son entourage, non seulement abhorre, mais sans doute craint le plus. Ils le savent capable de tenir ses promesses. Le sortant est pro-avortement, pro-LGBT, pro-légalisation du cannabis, pro-assurance maladie obligatoire, pro-endettement public, pro-volatilité du dollar, pro-libre-échange, pro-immigration, pro-islam (tendance Frères musulmans), pro-iranien, pro-palestinien, pro-adhésion de la Turquie à l'Union européenne, pro-contrôle du changement climatique, mais aussi anti-armes individuelles, anti-décentralisation, anti-russe, anti-gaz de schiste, etc. alors que Trump, ravivant l'esprit d'Andrew Jackson, est son exact opposé.

1) Diner de 2011 : https://www.youtube.com/watch?v=hPxj_0sqS5M

2) Diner de 2016 : <https://www.youtube.com/watch?v=rIH8A9fZHEc>

3) Voir la présentation de l'équipe du Sheriff Joe Arpaio relative au document présenté en ligne par la Maison-Blanche, qui conclut, après 5 ans d'enquête menées avec 2 laboratoires indépendants en parallèle, que le document serait un faux élaboré à partir d'un document original appartenant à Johanna Ah'NEE, une résidente de l'État de Hawaï. : <https://www.youtube.com/watch?v=jk3KRxTfKLM>

Alors Obama décide de verrouiller ses choix au maximum en légiférant par décrets et semant ainsi autant de « poison-pills » que possible, en dernière minute. En voici un bref inventaire non exhaustif.

AFFAIRES INTERIEURES

1) Immigration

Trump s'est fait amplement remarquer par sa dénonciation du trafic de drogue entre le Mexique et les États-Unis et son projet de clore hermétiquement la frontière en prolongeant les pans de mur déjà existants entre les deux pays. Il a également pris l'engagement de refouler les immigrants illégaux. Face à cela, le parti démocrate a décidé, de manière concertée, d'amplifier le mouvement des « sanctuary cities », ces villes dont les maires interdisent à la police de contrôler la légalité de la présence des individus sur leur sol. Une politique initiée notamment par Los Angeles dès 1979 dont une « Ordonnance spéciale 40 », toujours en vigueur, dispose que : « Les officiers de police ne doivent effectuer aucune action policière dans le but de découvrir le statut d'étranger d'une personne. Les agents ne doivent pas arrêter ni enfermer les personnes pour violation du titre 8, article 1325 du Code de l'immigration des États-Unis (Entrée illégale). » Aujourd'hui c'est toute la

**TRUMP INCARNE
L'ARCHÉTYPE DE TOUT
CE QU'OBAMA ET SON
ENTOURAGE, NON SEULEMENT
ABHORRE, MAIS SANS DOUTE
CRAINT LE PLUS. ILS
LE SAVENT CAPABLE
DE TENIR SES PROMESSES**

Californie qui s'est déclarée « État sanctuaire ». Le mouvement s'est en effet étendu à plus de 300 ressorts juridictionnels, incluant comtés et États, et même des campus universitaires depuis peu. En pratique, c'est la majorité des 11 millions d'immigrés illégaux qui se trouve ainsi protégée et, parmi eux, environ 2 millions de criminels que Trump déclare vouloir expulser en priorité.



carte des Sanctuary Cities à mi-décembre 2016

De son côté, Obama a financé ces sanctuaires par centaines de millions de dollars (350 millions de dollars de subventions en 2015⁴) et considérablement diminué le nombre d'expulsions. Fin 2016, les expulsions d'immigrants illégaux (hors arrestations à la frontière) ont baissé de 75 % par rapport à son premier mandat. Les expulsions de criminels étrangers ont quant à elles baissé de 50 %.

Barack Obama a en outre gracié près de 2000 délinquants, un nombre record, dont une très grande proportion est liée au trafic de drogue avec le Mexique. Il a exercé son droit de grâce jusqu'au dernier jour, ainsi le 19 janvier 2017, il gracieait 330 délinquants fédéraux, pour la plupart des trafiquants de drogue. Deux jours plus tôt, le 17 janvier 2017, il en avait gracié 209, dont la moitié purgeait une peine de prison à vie⁵.

Il est vrai que les relations d'Obama avec le Mexique sont singulières, en particulier en raison de ses relations privées avec son citoyen le plus riche Carlos Slim⁶. Le fait que ce dernier soit un donateur-clé de la fondation Clinton est une information largement connue. On sait moins que Barack Obama a permis la progression d'un circuit financier pour le moins original en sa faveur.

Il existe aux États-Unis une subvention permettant aux foyers modestes d'acquérir un téléphone mobile à peu de frais, voire gratuitement, qui fut mise en place dès 1985, sous le nom de « Lifeline Program ». Durant son premier mandat, les coûts de cette subvention ont quasiment triplé, passant de 772 millions de dollars à 2,2 milliards de dollars en 2012⁷. Il se trouve qu'Obama a tant fait pour promouvoir ce programme, au point qu'on le surnomme « Obama-phone ».



Barack Obama en compagnie de son Général préféré James Cartwright, récemment gracié par anticipation



Carlos Slim et Bill Clinton

Mais on découvre ensuite que la principale compagnie bénéficiaire de ces subventions n'est autre que Safelink Wireless Inc., laquelle est détenue par Tracfone Wireless Inc., qui appartient à Carlos Slim. Les statistiques officielles font état d'un revenu 1,7 milliard de dollars engrangé par la compagnie de Carlos Slim de 2008 à 2012.

Autrement dit, Obama a réussi l'exploit d'enrichir un peu plus l'un des hommes les plus riches du monde, avec l'argent du contribuable américain, sous prétexte de venir en aide aux plus démunis. Les choses se sont un peu gâtées par la suite lorsque la toute puissante FCC (Federal Communication Commission) a engagé des poursuites pour forfaiture contre Tracfone, accusée notamment de fournir des individus qui n'avaient pas droit au programme, comme des personnes décédées par exemple. Mais cela n'a jamais empêché Carlos Slim de poursuivre ses excellentes relations avec la famille Clinton, voire même de prendre le contrôle du New York Times, dont il est devenu le principal actionnaire en janvier 2015, à la veille de la campagne présidentielle américaine. S'il n'hésite pas à se montrer en présence des Clinton, ses nombreuses visites privées à la Maison-Blanche sont en revanche entourées de la plus grande discrétion. La dernière remonte aux lendemains de la victoire de Donald Trump, un samedi 19 novembre 2016 pour être précis, où il fut convié pour un petit-déjeuner avec le Président, en compagnie de l'influent Miguel Aleman Valesco. Dix jours plus tard, il rencontrait Trump en Floride, tandis que le Peso mexicain dégringolait.

Mais ce qui préoccupe le débat public en matière d'immigration, c'est avant tout le sort du DACA («Deferred Action for Childhood Arrivals») et du DAPA («Deferred Action for Parents of Americans and Lawful Permanent Residents»). Le premier mécanisme, décidé par Obama dès 2012, permet à environ 800 000 immigrants illégaux, entrés alors qu'ils étaient encore mineurs, d'être éligibles à un permis de travail et de voir leur expulsion reportée de 2 ans en 2 ans. Le second, via un décret d'amnistie émis pour contourner le Congrès fin 2014, étend le principe aux clandestins qui ont donné naissance à un enfant sur le sol américain, soit environ 5 millions de personnes.

Mais ce second mécanisme a été bloqué en justice pour détournement de pouvoir reproché au Président Obama. Aujourd'hui, les sénateurs démocrates bloquent la confirmation de l'Attorney general Jeff Sessions, désigné par Donald Trump, précisément parce qu'il appliquera la promesse électorale de ce dernier d'abroger les décrets DACA et DAPA, qu'il considère inconstitutionnels.

OBAMA A RÉUSSI L'EXPLOIT D'ENRICHIR UN PEU PLUS L'UN DES HOMMES LES PLUS RICHES DU MONDE, AVEC L'ARGENT DU CONTRIBUABLE AMÉRICAIN, SOUS PRÉTEXTE DE VENIR EN AIDE AUX PLUS DÉMUNIS

2) Avortement

Obama s'est empressé de promulguer le règlement de santé publique 81 FR 91852⁸, pour qu'il entre en vigueur 2 jours avant l'investiture de Donald Trump. Ce règlement protège la distribution de subventions fédérales versées aux cliniques pratiquant l'avortement, en particulier celles dépendant de la puissante association Planned Parenthood et interdit aux États d'interférer dans cette distribution pour des motifs politiques locaux.

3) Environnement

Le 20 décembre 2016, Obama a interdit de manière permanente toute prospection au large de la côte Est des États-Unis, ainsi qu'en Arctique. Il s'est fondé pour cela sur un texte de 1953 («Outer Continental Shelf Lands Act») déléguant au président des pouvoirs élargis, afin de limiter les concessions de licences d'exploitation de pétrole et de gaz sur le plateau continental américain. Il a en outre convaincu son homologue canadien Justin Trudeau d'en faire autant et simultanément, lequel s'est exécuté sans broncher. L'abrogation de cette mesure sera longue et difficile pour Trump car la délégation ne fonctionne que dans un sens. Autrement dit seul le Congrès aurait le pouvoir de revenir sur cette décision.

- 4) Sa politique de réduction des financements, annoncée durant la campagne électorale au grand dam d'Hillary Clinton, n'a finalement pas été suivie d'effet
- 5) On notera pour l'anecdote la remise de peine du soldat Bradley Manning (la taupe de wikileaks, condamnée à 35 ans de prison incompressibles en 2013, devenue «Chelsea» en prison) et la grâce anticipée du général quatre étoiles James Cartwright, avant tout jugement. Comme on s'en souvient, ce dernier était impliqué dans les fuites relatives au fameux virus informatique Stuxnet. Poursuivi pour avoir menti au FBI lors de l'enquête sur ces fuites, le procureur avait demandé une peine minimale de 2 ans d'emprisonnement. Très proche d'Obama, sa grâce rétroagit du même coup sur ce dernier, qui n'aurait pas manqué d'être éclaboussé par un procès public.
- 6) Classé 4^e fortune du monde par Forbes, à hauteur de 49,5 milliards de dollars.
- 7) www.usac.org p. 9
- 8) <https://www.federalregister.gov/documents/2016/12/19/2016-30276/compliance-with-title-x-requirements-by-project-recipients-in-selecting-subrecipients>



Emplacement du camp de Guantanamo à Cuba



Tawfiq al Bihani

4) Sécurité intérieure

- Registre des ressortissants de pays majoritairement musulmans

Barack Obama a abrogé la tenue du registre NSEERS (Système d'enregistrement des entrées-sorties de la sécurité nationale) relatif aux personnes originaires de 25 pays musulmans dans le monde, créé au lendemain des attentats du 11 septembre. Alors qu'Obama n'avait plus utilisé ce système depuis 2011, il savait très bien que le maintenir pouvait faciliter la tâche à son successeur qui avait promis d'expulser les musulmans susceptibles de présenter un danger pour la sécurité nationale. Sans cette abrogation, Trump n'aurait pas eu à prendre son décret d'interdiction temporaire d'entrée pour les ressortissants de 7 pays musulmans. Le piège a fonctionné.

- Guantanamo

Entre le 1^{er} et le 16 janvier 2017, Obama aura renvoyé en Arabie saoudite et à Oman 14 détenus du Camp Delta 1. Ces libérations se sont faites malgré les protestations véhémentes de Donald Trump, le président sortant lui réitérant du même coup son antagonisme viscéral. Le problème, c'est qu'ils ont pour la plupart juré de s'en prendre aux « infidèles » dès qu'ils seront libres, y compris à Obama lui-même, comme Tawfiq al Bihani. N'oublions pas qu'Obama avait déjà relâché plusieurs dizaines de détenus durant l'année 2016, notamment Tariq Al-Sawah et Abd al-Aziz Abduh Abdallah Ali Al-Suwaydi, transférés en Bosnie. Parmi les autres pays, hors du Golfe, qui ont accueilli des prisonniers de Guantanamo, on compte le Kazakhstan, la Géorgie, la Slovaquie, le Monténégro, l'Albanie, l'Estonie, le Royaume-Uni, le Maroc, l'Algérie, la Mauritanie, le Sénégal, l'Uruguay et le Salvador.

- NSA

Le 3 janvier 2017, la procureure générale sortante Loretta Lynch et James Clapper, directeur sortant de la NSA, ont, dans la plus grande discrétion et prétextant des raisons administratives, édicté de nouvelles règles dites « Raw SIGINT Availability Procedure⁹ », ordonnant à la

NSA de communiquer ses données d'espionnage brutes à tous les autres services de renseignement fédéraux qui le demanderaient, ainsi qu'aux autorités compétentes des 50 États et même à leurs homologues étrangers. En d'autres termes, Barack Obama a porté l'un des coups les plus durs au Quatrième Amendement, en donnant le droit à toute autorité d'enquête et de poursuite, d'obtenir ce qu'elle veut, sans avoir à justifier d'une cause probable d'un crime, comme la Constitution l'exige. Il s'agit en pratique d'une modification du règlement 12333 émis par Ronald Reagan le 4 décembre 1981. Les démocrates se sont offusqués que l'administration sortante donne ainsi davantage de pouvoir à Donald Trump, qui ne manquera pas d'en abuser selon eux. Il n'en est rien, bien au contraire. Selon Susan Hennessey, une ancienne juriste de la NSA, proche de Barack Obama, il sera dorénavant beaucoup plus compliqué politiquement pour l'administration Trump de réécrire ce fameux règlement « twelve triple-three », ce qui lui aurait permis une utilisation encore plus libre des données de la NSA. L'élaboration de cette discrète réforme a en effet pris des années et tout nouveau changement en prendra encore davantage. Et Susan Hennessey confesse au magazine WIRED que « cette réforme était une priorité majeure pour l'administration sortante¹⁰. » Une manière aussi, peut-être, de couvrir des faits antérieurs.



Manifestation de _Move on_ (ONG financée par George Soros) exigeant d'Obama l'abrogation du NSEERS, le 12 décembre 2016

5) Dette publique

Durant les huit années de présidence Obama, la dette publique globale des États-Unis a augmenté de quelque 9300 milliards, pour avoisiner les 20 000 milliards de dollars. Une situation qui ne facilitera pas la tenue de la promesse de campagne de Trump de réduire l'impôt, notamment celui sur les sociétés qui devrait passer de 35 % à 15 %.

6) Grands électeurs

Jamais dans l'histoire des États-Unis, les grands électeurs n'auront subi autant de pressions et de menaces. Certains ont reçu jusqu'à 50 000 emails au total, leur enjoignant à chaque fois de ne pas voter pour Donald Trump¹¹. On imagine l'infrastructure et la coordination qui auront été nécessaires à une telle opération.

7) Investiture

Dès le lendemain de l'investiture de Donald Trump, une manifestation monstre était organisée par des femmes pour protester contre le machisme du nouveau président : la « Women's march ». Là encore les liens avec Obama et son entourage sont trop évidents pour n'y voir qu'une manifestation spontanée. Asra Nomani, journaliste au New York Times et qui se qualifie de « musulmane, femme et immigrante votant pour Trump¹² », a identifié pas moins de 56 ONG organisatrices financées par la galaxie « Open society Foundations » fondée et contrôlée par George Soros¹³. Pour mémoire, ce mentor et sponsor essentiel des Clinton et d'Obama fut d'autant plus politiquement



Susan Hennessey



Obama & Loretta Lynch



Tamika Mallory, Mari Lynn ("Bob") Bland, Carmen Perez et Linda Sarsour

9) <https://icontherecord.tumblr.com/post/155766682978/fact-sheet-on-ee-12333-raw-sigint-availability>

10) <https://www.wired.com/2017/01/just-time-trump-nsa-loosens-privacy-rules/>

11) <http://nypost.com/2016/12/14/electors-are-being-harassed-threatened-in-bid-to-stop-trump/>

12) https://www.washingtonpost.com/news/global-opinions/wp/2016/11/10/im-a-muslim-a-woman-and-an-immigrant-i-voted-for-trump/?utm_term=.571b38d96d86

13) <http://nytlive.nytimes.com/womenintheworld/2017/01/20/billionaire-george-soros-has-ties-to-more-than-50-partners-of-the-womens-march-on-washington/>



Linda Sarsour promue sur le site de la Maison blanche sous présidence Obama

fâché avec Trump que son élection lui fit perdre économiquement 1 milliard de dollars. Il avait en effet joué une bourse baissière en corollaire à cette présidence inattendue. On ne doit non plus rien au hasard de voir en tête d'affiche de crypto-révolution de couleur d'autres habituées de la Maison-Blanche comme Tamika Mallory (ancienne conseillère du Vice-président Joe Biden), Carmen Perez (associée de Harry Belafonte financé de longue date par Soros) ou Linda Sarsour (activiste palestinienne proche des Frères musulmans). On compte aussi en tête de liste des organisatrices une plus mystérieuse Bob Bland (de son vrai nom Mari Lynn Bland), ancienne « ministre des jeunes » dans le culte anglican américain de l'église historique de Pohick (Lorton, Virginie)¹⁴ et qui serait à l'origine du mouvement. À y regarder de près, cette ceinture noire de taekwondo, reconvertie dans la mode, aurait plutôt des motivations commerciales.

George Soros aura donc réussi à mettre environ 500 000 femmes dans la rue, dont la plupart justifiait une présence en termes caricaturaux, voire appelaient à l'assassinat pur et simple de Trump, et même à l'explosif selon les vœux de Madonna, qui s'est également distinguée par un vocabulaire châtié. En revanche, la mobilisation internationale est restée faible : 200 à 300 personnes à Berlin (majoritairement des Américaines), une banderole déployée à Londres pour quelques badauds, tandis qu'à Prague la manifestation a été annulée faute de manifestants¹⁵.



Départ des diplomates russes en avion présidentiel

AFFAIRES INTERNATIONALES

1) Russie

De toutes les décisions de dernière minute qu'Obama a prises dès le lendemain de l'élection de Donald Trump, les plus spectaculaires concernent la Russie. Les démocrates n'imaginaient pas un seul instant qu'ils puissent perdre cette présidentielle. Si ce fut le cas, c'est qu'une puissance étrangère avait nécessairement pesé négativement dans la balance. Le 20 décembre 2016, Obama ordonnait donc l'expulsion de 35 diplomates russes et décrétait de nouvelles sanctions contre la Russie. Sans doute espérait-il une réaction symétrique de la Russie qui aurait ajouté un peu de volume aux sonnailles de guerre froide auxquelles son

**OBAMA A RÉUSSI L'EXPLOIT D'ENRICHIR
UN PEU PLUS L'UN DES HOMMES LES PLUS
RICHES DU MONDE, AVEC L'ARGENT DU
CONTRIBUABLE AMÉRICAIN, SOUS PRÉTEXTE
DE VENIR EN AIDE AUX PLUS DÉMUNIS**

envoi d'un corps expéditionnaire et d'une brigade blindée embarrassée en Europe de l'Est¹⁶, faisait écho. Comme seule réponse, le gouvernement russe dépêcha un avion présidentiel quérir ses diplomates avec les honneurs, mais n'expulsa aucun Américain de son territoire. Au contraire, le Kremlin invita tous les enfants américains à son prestigieux « arbre de Noël ».

En désignant la Russie comme bouc émissaire de l'échec d'Hillary Clinton, Obama faisait néanmoins d'une pierre plusieurs coups. En premier lieu, il recouvrait d'un grand voile médiatique, le fait qu'il s'agissait bien à l'origine de fuites venant de l'entourage de la candidate, ce que l'on savait depuis mars 2013 comme le rappelait le magazine Forbes¹⁷. On se souviendra d'ailleurs qu'Hillary continua à utiliser un serveur privé vulnérable jusqu'à fin 2014. Pourtant les médias ne se sont pas



Glenn Simpson



Samantha Power exprimant son mécontentement contre l'ambassadeur de Russie

vraiment interrogés sur les qualifications d'Hillary à devenir commandant en chef de l'armée, dès cette époque, au vu d'une telle insouciance. Par son opération de communication in extremis, Obama faisait aussi oublier le contenu peu reluisant de ces fuites et des suivantes, révélant notamment qu'Hillary avait eu accès avant les débats des primaires aux questions qui lui seraient posées, même par le public ; Qu'elle lisait les correspondances privées de son concurrent Bernie Sanders, fournies par son propre parti ; Qu'elle se faisait rémunérer grassement par les banquiers de Wall Street pour ses conférences ; Qu'elle acceptait des dons étrangers pour sa campagne, notamment d'Irak, d'Azerbaïdjan, d'Égypte, de Libye ou des Émirats arabes unis, sans parler du rôle de la fondation Clinton¹⁸. Que n'ont-ils, Barack Obama et Hillary Clinton, réagi plus tôt ?

La relecture des dossiers de Wikileaks est riche d'enseignements sur cette immense forêt que cache à présent l'arbre russe¹⁹.

L'autre effet induit par le ciblage de la Russie est évidemment de compliquer tout rapprochement de Donald Trump avec Vladimir Poutine et de miner par avance tout allègement des sanctions ou des déploiements militaires ordonnés par Obama jusqu'à la dernière minute de son mandat. Mais le piège va plus loin encore puisqu'il a contraint Donald Trump à reconnaître que la Russie aurait bien participé aux hackings des serveurs d'Hillary, le plaçant automatiquement en position de traître s'il persévérait dans son indulgence envers le président russe, jusqu'à, pourquoi pas, une perspective de destitution pour intelligence avec l'ennemi ? Le piège s'est même élargi à tous les collaborateurs de Trump dont l'embauche doit être validée par le sénat, puisque ces derniers ont dû, et doivent encore, répondre ouvertement de leur vigilance et de leur inimitié envers la Russie pour être confirmés dans leurs fonctions. Une manière imparable de les désolidariser de leur président et de jouer la division au sein du camp républicain, ce qui doit faire jubiler Obama.

14) <http://www.pohick.org/post/pp08-05rector.html>

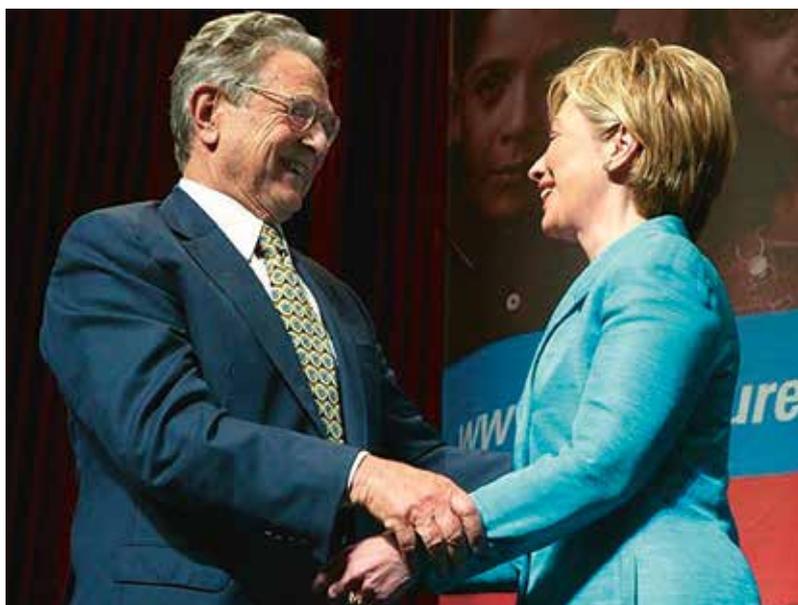
15) AFP/20 janvier 2017 20h50.

16) Il se trouve que les chars débarqués en Allemagne se sont heurtés à des ponts polonais mal cartographiés, ralentissant considérablement le rythme de ces convois d'un autre âge. Cf. <http://www.opex360.com/2017/01/24/lenvoi-en-pologne-dune-brigade-blindee-americaine-perturbe-par-des-difficultes-inattendues/>

17) Il s'agissait en premier lieu de sa correspondance relative à l'assassinat de l'ambassadeur des USA à Benghazi, hackée par le Roumain Marcel Lazar Lehel aka "Guccifer", purgeant actuellement une peine de 4 ans de prison : <http://www.forbes.com/sites/paulroderickgregory/2013/03/19/russian-television-rt-partial-release-of-hacked-hillary-clinton-emails/#369db12e2e46>

18) http://www.lemonde.fr/international/article/2016/11/02/etats-unis-que-contiennent-les-courriels-de-l-equipe-d-hillary-clinton-publies-par-wikileaks_5024263_3210.html

19) <https://wikileaks.org/clinton-emails/> ; <https://wikileaks.org/podesta-emails/>



George Soros & Hillary Clinton

Entre-temps, un dossier signé d'un vétéran des services secrets britanniques, présentait Donald Trump dans une compromission sexuelle organisée par les services russes, afin de le faire chanter le jour venu. Même si l'on sait aujourd'hui qu'il fut monté de toutes pièces, on oublie souvent de dire que les commanditaires de ce dossier avaient leurs entrées directes à la Maison-Blanche comme Glenn Simpson, fondateur de l'officine démocrate de salissement médiatique « Fusion GPS ».

ON EST LOIN D'UNE TRANSITION EN DOUCEUR ET DONC PROPORTIONNELLEMENT AUSSI LOIN DE CET ADN DÉMOCRATIQUE VANTÉ HYPOCRITEMENT PAR OBAMA

Côté russe, on déplora l'assassinat d'un ambassadeur au sein d'un pays membre de l'OTAN (la Turquie) et le décrochage accidentel d'un avion transportant une formation des chœurs de l'armée rouge partant fêter le Noël orthodoxe à Alep tout juste libérée, et qui ne laissa aucun survivant. Le Kremlin ne s'attendait certes pas à recevoir de condoléances d'Obama et ne fut dès lors pas surpris de son silence.

2) Israël

Connaissant l'attachement de Donald Trump à l'égard d'Israël, Obama a instruit Samantha Power, son ambassadrice exubérante à l'ONU, de ne pas opposer de veto américain à une résolution du Conseil de sécurité très toxique pour ce pays. Cette résolution dispose en effet que les implantations israéliennes sur les territoires palestiniens occupés depuis 1967, y compris Jérusalem-Est, n'ont « aucune validité juridique ». Elle signifie au minimum une insécurité juridique inacceptable pour

Israël à l'égard des 750 000 Israéliens vivant en ces lieux. Mais elle complique encore une fois la tâche du successeur d'Obama, qui devra revenir sur une décision diplomatique favorable à la partie arabe.

Et pour bien confirmer son geste, Barack Obama signa un chèque de 221 millions de dollars au profit de l'Autorité palestinienne, le 20 janvier au matin, juste quelques heures avant l'investiture de Donald Trump. En fait le dernier acte de sa présidence. Tout un symbole.

CONCLUSION

Comme on le voit, on est loin d'une transition en douceur et donc proportionnellement aussi loin de cet ADN démocratique vanté hypocritement par Obama. On peut y déceler au contraire l'héritage d'un Saul Alinsky (1909-1972) inspirateur de Soros, Clinton et Obama²⁰, ou d'un Bill Ayers (né en 1944) qui fut aussi proche d'Obama un certain temps, bien que ce dernier s'en défendit. Ces deux idéologues ont en commun de n'accorder, par principe, aucune légitimité à toute autre idéologie que la leur. \

20) On lira avec intérêt le livre de Richard Poe :

« The Shadow Party : How George Soros, Hillary Clinton, and Sixties Radicals Seized Control of the Democratic Party », éditions Thomas Nelson, Nashville, TN, USA, 2007.

**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 Presse S.A.

market
MÉDIA SUISSE
DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

ÉQUATION ISLAMIQUE
UNE AFFAIRE DE COMPLIANCE

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

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)

28 DOSSIER : BANQUIERS PRIVÉS : NOUVELLE GÉNÉRATION

28 UNE PAGE SE TOURNE, L'HISTOIRE
CONTINUE *par Anne Barrat*

30 LES CLÉS DE L'AVENIR DE LA BANQUE
PRIVÉE EN SUISSE *entretien avec Gabriel Odone*

32 L'INNOVATION DIGITALE DÉDIÉE
AU WEALTH MANAGEMENT
entretien avec Alain Broyon

36 PRÊT À CONFIER VOTRE FORTUNE
À UN ALGORITHMME ? *par Alain Freymond*

40 UNE DIGITALISATION À DEUX VITESSES
entretien avec Maxime Charbonnel

44 LA BANQUE PRIVÉE SE DIVERSIFIE
ET FAIT PLACE AUX JEUNES
entretien avec Selman Bicaco

48 SWISSCOM, À LA POINTE DE
LA RÉVOLUTION DIGITALE DU SECTEUR
BANCAIRE *entretien avec Phillip Henderickx*

50 SE SPÉCIALISER POUR MIEUX GÉRER
LA COMPLEXITÉ *entretien avec Cédric Roland-Gosselin*

52 LE GÉRANT DE FORTUNE,
UN ENTREPRENEUR AVANT TOUT
entretien avec Étienne Gounod

56 L'IMPOSSIBLE INDUSTRIALISATION DE
LA BANQUE PRIVÉE *entretien avec Alfredo Piacentini*

60 INVESTIR

60 PERSPECTIVES : Geneva reloaded
entretien avec Lorenzo Stoll

64 ANALYSE : Une croissance économique
américaine plus forte que prévu
par Till Christian Budelmann

66 GOUVERNANCE : Le procès-verbal, un outil
essentiel pour le conseil d'administration
par Dominique Freymond

68 FISCALITÉ(S) : Secret bancaire en Suisse -
état des lieux *par Patrick Piras*

UNE PAGE SE TOURNE, L'HISTOIRE CONTINUE



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

ALORS QUE LES BABYBOOMERS LAISSENT LA PLACE À LA GÉNÉRATION Y, UN NOUVEAU MODÈLE DE GESTIONNAIRES DE FORTUNE ÉMERGE. UNE PROFONDE ET UNIVERSELLE MUTATION EST EN MARCHÉ, QUE LES FRONTIÈRES HELVÈTES, SI IMPÉNÉTRABLES SOIENT ELLES, NE PEUVENT ARRÊTER. PARCE QU'ELLE A DES RACINES INTANGIBLES : TECHNOLOGIQUES, RÉGLEMENTAIRES ET SOCIOLOGIQUES. UNE CHOSE EST SÛRE : LE BANQUIER PRIVÉ QUI A FAIT LA FORTUNE DE LA SUISSE SUBIT UN PROFOND « LIFTING » POUR S'ADAPTER À UNE NOUVELLE DONNE QUI CONJUGUE RESTRUCTURATION, REGROUPEMENT, DIGITALISATION.

Le modèle familial de la banque privée, qui confiait au renouvellement des générations son sort sous les auspices du secret bancaire, a vécu. Lui succèdent des structures cotées, ou encore en société anonyme, ou enfin indépendantes qui, toutes, ont un point commun : le diktat de la performance. Performance de gestion, performance financière, performance professionnelle et individuelle. Autant dire que le paradigme a changé, qui exige de faire se rencontrer un horizon long terme et la réalisation d'objectifs court-termistes. Donc de maîtriser des enjeux étrangers aux fondateurs historiques de la banque privée, mais avec un point commun, qui assure la continuité d'un état d'esprit : l'entrepreneuriat. Une valeur essentielle pour entreprendre la

restructuration du modèle d'affaires du private banking, et transformer la digitalisation, menace que peuvent craindre certains, en une fantastique opportunité pour réussir la transition vers une version plus jeune et plus compétitive de la gestion de fortune « swiss made ».

UN TRIPLE DÉFI

« L'industrie de la gestion de patrimoine en Suisse est confrontée à un triple changement : la fin du secret bancaire dont le résultat final ne sera mesurable que dans deux ans, un changement démographique, et une vague technologique », explique Nicolas Cherbuin, responsable d'Alpha Financial Markets Consulting, cabinet spécialisé dans le conseil aux sociétés d'asset management, récemment arrivé en Suisse.

Première conséquence de la perte de l'avantage concurrentiel lié au secret bancaire, les gestionnaires doivent redéfinir leurs activités en réduisant le nombre de marchés qu'ils desservent et en concentrant leurs ressources sur leurs marchés principaux. « Il est impossible de bien servir cinq ou dix marchés à la fois », explique Christophe Gilles, vice-président chez ECR Advisors S.A., qui s'est spécialisé dans la clientèle française résidant en dehors de l'Union européenne. « Une planification patrimoniale de haute qualité et une optimisation fiscale sont difficiles à réaliser avec moins de cinq gestionnaires par pays ; il faut donc tout simplement inverser les proportions qui ont cours actuellement », renchérit Nicolas Cherbuin.

Deuxième conséquence, les banques doivent revoir leurs structures de coûts, pour maintenir des marges acceptables tout en retenant

leurs clients, et en conquérant de nouveaux. Une clé : la digitalisation. « Digitaliser la banque privée n'est pas un « nice-to-have », c'est un « must » » explique Salvador Vida, Global Head of Products & Services Marketing Wealth Management chez BNP Paribas. Le projet pilote que la banque a mené, Swiss Next, vise à intégrer le digital au cœur de l'expérience des clients pour la transformer en une palette de services faciles à utiliser, rapides, efficaces. Il se démarque par l'ampleur des investissements dégagés par le groupe BNP Paribas pour le mener à bien, ainsi que par la méthode utilisée, qui a consisté à réunir des clients de la banque privée pour mieux connaître leurs attentes. « Nous devons répondre aux attentes d'une nouvelle génération de clients, entrepreneurs, pour qui les applications digitales sont une commodité. Ils veulent et savent tout faire en ligne. » Et Nicolas Cherbuin de rappeler : « Le wealth management

L'ENTREPRENARIAT. UNE VALEUR ESSENTIELLE POUR ENTREPRENDRE LA RESTRUCTURATION DU MODÈLE D'AFFAIRES DU PRIVATE BANKING

s'est toujours développé main dans la main avec l'innovation technologique, de la carte de crédit et des réseaux d'ATM au commerce électronique et à l'Internet. Mais jusqu'à présent, les virages technologiques étaient largement axés sur les activités bancaires, aujourd'hui ils le sont sur les clients. Leur ampleur est également beaucoup plus grande : les médias sociaux, les appareils mobiles, le cloud, la numérisation des processus, l'analyse avancée des données, l'intelligence artificielle. Sans parler de nombreux autres à venir comme la réalité virtuelle. L'innovation numérique devient un noyau dans l'expérience du wealth management, il n'est pas seulement un canal gratuit pour les clients et les investisseurs. »

Troisième conséquence, liée à la précédente, l'industrie doit regrouper ses ressources pour rester performante et rentable. Avec les lois LeFin et LSFIn, il devient impossible d'arborer plusieurs casquettes, directeur général, des investissements, de la compliance, etc. « Une organisation plus efficace passe nécessairement par la fusion d'entités et/ou la sous-traitance », affirme Christophe Gilles.

LA RELÈVE EST PRÊTE

Formée sur les bancs des meilleures universités, les jeunes banquiers privés nouveaux tutoient la culture digitale qui est celle des high net worth individuals. Combinant la culture discrète et pragmatique de la gestion de fortune avec la maîtrise des outils de connectivité et de gestion en temps réel, ils connaissent, à l'instar des leurs aînés, la valeur du temps. De

la discrétion. Des stratégies de niche. Ces valeurs, ils savent les conjuguer avec les tendances irréversibles de l'époque, sans ignorer qu'elles sont avant tout des outils et non des fins en soi. Digitalisation, spécialisation, restructuration et consolidation. « Le rôle du gestionnaire de fortune (le « relationship manager ») de demain sera davantage orienté vers la planification patrimoniale, conclut Nicolas Cherbuin. Les clients s'attendent à une interaction 24/7 qui peut traiter des questions comme les conseils en placement, la planification successorale, les questions fiscales ou préoccupations de retraite. La prochaine génération devra être un mélange de planificateurs de patrimoine, de conseillers fiscaux, d'assureurs et de conseillers en placement. Certes, la technologie transformera la profession, mais elle ne remplacera pas les interactions humaines. Lorsque les marchés sont volatils, les clients veulent que quelqu'un en parle. »

Dans ce contexte, la Suisse conserve tous ses avantages. « Les évolutions en cours ne font que renforcer le savoir-faire et l'exception helvétique, relève Christophe Gilles. Ici, la gestion ne souffre pas de la lenteur, des interdictions relatives à l'arbitrage, de l'obligation de publicité comparative... qui sont monnaie courante chez nos voisins. » ■

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



LES CLÉS DE L'AVENIR DE LA BANQUE PRIVÉE EN SUISSE

Entretien avec Gabriele Odone*, Managing Director et Market Head Geneva chez Julius Baer

Par Anne Barrat

PRÉSENT DANS PLUS DE VINGT PAYS EN EUROPE, EN ASIE ET EN AMÉRIQUE LATINE, LE GROUPE ZURICHOIS JULIUS BAER A ÉTÉ L'UNE DES PREMIÈRES BANQUES À DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE D'ACQUISITIONS QUI LUI A PERMIS D'INTÉGRER DEPUIS UNE QUINZAINNE D'ANNÉES FERRIER LULLIN, EHINGER & ARMAND VON ERNST, BANCO DI LUGANO, ING BANK (SUISSE), OU ENCORE LES ACTIVITÉS DE GESTION DE FORTUNE, HORS ÉTATS-UNIS, DE MERRILL LYNCH. CETTE CROISSANCE EXTERNE S'EST ACCOMPAGNÉE D'UNE VÉRITABLE TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE DU WEALTH MANAGEMENT. UNE VISION D'AVENIR QUI S'INSCRIT DANS LES ÉVOLUTIONS ENTREPRISES PAR L'INDUSTRIE FINANCIÈRE HELVÉTIQUE POUR CONSERVER SON ATTRACTIVITÉ.

CONSOLIDATION

Un processus de consolidation est en cours depuis quelques années dans notre métier et va, à mon sens, se poursuivre. Les banques doivent aujourd'hui faire face à une forte pression sur leurs marges dans un environnement de recul des rendements, de taux d'intérêts négatifs et de coûts de fonctionnement croissants, notamment



Gabriele Odone

liés aux nouvelles réglementations du secteur (FATCA en particulier) et aux investissements en hausse qu'elles doivent opérer dans les nouvelles technologies.

Une certaine taille va être essentielle dans le futur pour obtenir des économies d'échelle et Julius Baer est suffisamment grand. Ce processus de consolidation en cours réduira le nombre d'acteurs. Mais plus qu'une question de taille ou de masse critique, il s'agit aujourd'hui d'être capable de différencier son offre afin d'apporter une importante valeur ajoutée à ses clients.

DIFFÉRENCIATION

C'est dans ce but que nous avons développé un modèle d'expérience-client unique : « Your Wealth ». Ce modèle englobe toutes les facettes de services qu'une banque doit aujourd'hui pouvoir offrir à ses clients fortunés. Il va bien au-delà de la simple gestion de patrimoine ou du seul conseil en investissement : nous leur proposons des services qui prennent en compte, de façon holistique, tous leurs besoins présents et futurs. Nous mettons donc à leur disposition toutes les expertises à même de les épauler dans leur planification financière, successorale et fiscale, tout en leur garantissant un accès privilégié au crédit.

GENÈVE EST UN CENTRE FINANCIER ATTRACTIF ET COMPÉTITIF QUI RASSEMBLE UN GRAND NOMBRE DE CONDITIONS-CADRES NÉCESSAIRES À NOTRE ACTIVITÉ

INTERNATIONALISATION

Nos clients sont de plus en plus internationaux et mobiles, nos équipes et notre structure le sont tout autant. Via nos différentes implantations de par le monde, nous assurons une proximité et une véritable continuité dans le service que nous leur délivrons. Le rachat, par Julius Baer en Suisse, de Ferrier Lullin, d'ING ainsi que les activités de Merrill Lynch International Wealth Management, s'inscrit dans cette dynamique. Il a notamment permis à l'organisation genevoise d'acquérir un rayonnement global.

DIGITALISATION

Le secteur de la banque privée suisse doit aussi faire sa révolution digitale afin de répondre aux besoins de cette clientèle mobile, plus jeune également et désireuse d'information continue. Ils veulent pouvoir accéder à leurs dossiers 24h/24h. Nous continuons de développer en ce sens toute une palette d'e-services et une plateforme d'e-banking pour leur permettre de se connecter, où qu'ils soient et dès qu'ils le souhaitent.

Notre plateforme leur offre également accès à un service client dédié, ainsi qu'à toutes les analyses de nos experts à travers le monde. Consolidation, différenciation, internationalisation et digitalisation sont donc les

quatre nouveaux défis à relever pour notre industrie. Les banques privées suisses ont déjà pris ce virage. Genève en particulier. C'est un centre financier attractif et compétitif qui rassemble un grand nombre de conditions-cadres nécessaires à notre activité : un environnement favorable aux affaires (stabilité politique, environnement réglementaire, compétitivité fiscale), des infrastructures innovantes et dédiées au business, du capital humain très bien formé, une grande diversité culturelle et un marché du travail flexible. La place financière de Genève confirme ainsi son importance et demeure clairement une destination de choix pour nos clients. ■

*Détenteur d'un Master HEC Lausanne, CIIA, Gabriele Odone a été responsable de différents secteurs depuis 1991, parmi lesquels les investissements et la clientèle privée. Il est actuellement en charge du Marché Genève de la Banque Julius Baer

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'INNOVATION DIGITALE DÉDIÉE AU WEALTH MANAGEMENT

Entretien avec Alain Broyon, associé chez Planet of Finance et Money-ID.

Par Anne Barrat



Alain Broyon

L'AVENIR DE LA FINANCE, DE LA GESTION PRIVÉE ET DU WEALTH MANAGEMENT NOTAMMENT, SE JOUE DANS UNE NOUVELLE DIMENSION DIGITALE DE LA RELATION ENTRE PROFESSIONNELS ET CLIENTS. LA DIGITALISATION EST LA CLÉ D'UNE STRATÉGIE

DE DÉVELOPPEMENT PERMETTANT DE SIMPLIFIER LES RELATIONS, D'EN RÉDUIRE LES FRAIS, ET D'EN ACCROÎTRE LA PERFORMANCE. DÉCODAGE AVEC UN BUSINESSMAN, QUI FUT LE PLUS JEUNE CEO D'UNE BANQUE SUISSE ET QUI DÉVELOPPE AUJOURD'HUI AVEC OLIVIER COLLOMBIN (EX-CAPITAL PARTNER DE LOMBARD ODIER) PLANET OF FINANCE, UNE SOLUTION INNOVANTE DÉDIÉE AU WEALTH MANAGEMENT.

Qu'est-ce que Planet of Finance, et qu'apporte-t-elle de nouveau à la gestion de fortune ?

Planet of Finance constitue la plus grande communauté dédiée au wealth management, avec des professionnels qualifiés dans plus de 60 pays, gérant 1000 milliards USD. Les clients individuels y viennent en grand nombre (plusieurs milliers de visiteurs par semaine) pour rechercher de nouveaux wealth managers.

L'idée est de simplifier le wealth management, notamment par la mise en relation de clients individuels (High Net Worth et Ultra High Net Worth) avec les professionnels de la gestion de fortune ou des professionnels entre eux de manière automatique. Rapide et efficace, cela permet de réduire le coût d'acquisition des clients.

Quels services propose concrètement le réseau Planet of Finance ?

Planet of Finance permet à tout investisseur à travers le monde de rechercher et de comparer des offres de gestionnaires de fortune, tiers gérants, robo-advisors et banques parmi un réseau mondial de plusieurs milliers de professionnels qualifiés.

Nous proposons également aux professionnels du wealth management des outils digitaux innovants d'acquisition de clients (clients privés ou professionnels). Nous offrons aux gestionnaires de fortune, banquiers, robo-advisors etc. la possibilité de se connecter avec des nouveaux clients privés ou des autres professionnels de l'industrie dans le but de développer le business. Cela représente une solution unique en son genre.

Qu'est-ce qui a poussé Planet of Finance à développer ces solutions digitales ?

Nous avons développé Planet of Finance de manière à répondre aux constats suivants. Premièrement, les clients privés ne savent pas où chercher lorsqu'ils souhaitent entrer en relation avec un nouveau gestionnaire, il n'existe pas de moyen facile pour trouver de nouvelles solutions d'investissement ou de nouvelles offres, qu'il s'agisse de solutions de placements « classiques » ou plus alternatives (private equity, crowdfunding, etc.). Deuxièmement, les coûts d'acquisition de clients pour les professionnels de la gestion sont extrêmement élevés. Tout cela empêche les gérants de se concentrer pleinement sur leur métier cœur, à savoir la gestion des avoirs de leurs clients.

Autre revers de ces coûts : certains clients sont totalement délaissés puisqu'ils n'entrent pas dans les « seuils mini-

mums » d'entrée en relation que se fixent certains tiers gérants. Initialement conçue comme une plateforme B to B, c'est-à-dire exclusivement dédiée aux professionnels, Planet of Finance a intégré une approche destinée aux clients finaux. Autrement dit, en plus de favoriser les contacts entre gérants indépendants ainsi qu'avec des professionnels gravitant autour de ces métiers (avocats, fiduciaires, asset managers), nous avons ouvert la communauté aux clients privés afin de faciliter cette entrée en relation et d'en abaisser les coûts.

LE DIGITAL ET LE VIRTUEL
NE VONT PAS REMPLACER LE RÉEL
MAIS APPORTENT DES SOLUTIONS
DÉMATÉRIALISÉES AFIN DE FACILITER
LES RELATIONS ENTRE LES CLIENTS
ET LES BANQUES PRIVÉES.

Pouvez-vous nous parler de Planet of Finance 3D, la réalité virtuelle au service du wealth management ?

Nous nous apprêtons à lancer la première place de marché virtuelle permanente en 3D dédiée au wealth management, dans laquelle les visiteurs pourront se connecter depuis chez eux, choisir leurs avatars pour accéder aux différents pavillons, l'un réservé aux professionnels et l'autre aux clients individuels. Les visiteurs pourront se promener à travers les stands virtuels et se renseigner auprès des sociétés. Ils pourront également interagir avec les autres visiteurs ou exposants par chat ou vidéoconférence, participer à différentes activités telles que des conférences. Un angle pédagogique sera également mis en place, afin d'aider les visiteurs à mieux comprendre l'univers du wealth management.

Des conférences sur des thématiques d'actualité et d'avenir seront organisées régulièrement. Les thèmes abordés seront variés, tels que les robo-advisors, l'algo trading, l'intelligence artificielle dans la finance, le crowdfunding, les nouveaux outils de gestion de portefeuille. De plus, les exposants pourront également organiser des événements avec leurs clients et prospects, leur permettant d'augmenter en efficacité dans le développement de leurs relations. En effet, cet espace virtuel résout un des problèmes majeurs de notre époque : le manque de temps. Ainsi, il n'est pas nécessaire de prendre le train ou l'avion pour aller prospecter un client, de se rendre sur un salon à la rencontre de professionnels. Les interactions digitales sont beaucoup plus simples pour un premier contact.



Lors des trois premiers salons virtuels, dont le dernier s'est tenu en 2016, des milliers de cartes de visite ont été échangées en une seule journée, suivies de leur cortège de demandes émanant des clients. Sur la base de ces expériences, nous estimons que Planet of Finance 3D fonctionnera à plein régime lorsqu'elle atteindra 150 exposants permanents, lesquels pourront interagir avec des milliers de visiteurs par mois.

Cette communauté Planet of Finance ne va-t-elle pas accélérer le processus de désintermédiation ?

En aucun cas : cette plateforme va renforcer et élargir le « terrain de jeu » des relationship managers (RM). C'est un outil d'acquisition de clientèle à des coûts et en un temps défiant toute concurrence. Le RM pourra ensuite se concentrer sur le cœur de sa mission : la relation et le suivi de sa clientèle. Si l'entrée en relation pure peut se faire numériquement, cela ne remplacera pas le rapport privilégié qu'a ensuite le gérant ou le conseiller avec son client. C'est juste un facilitateur de business.

Pouvez-vous nous parler brièvement de l'autre projet : Money-ID, ce passeport financier ?

Money-ID développe un passeport financier unique au monde, basé sur une cartographie des normes légales internationales. Destiné aux particuliers, ce certificat numérique attestera de la légalité de l'origine du patrimoine et de sa conformité fiscale en incluant les problématiques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. Chaque individu sera propriétaire de son passeport et pourra partager son contenu intégralement ou en partie. Les clients pourront interagir avec tout prestataire ayant des exigences de conformité en leur transmettant les informations requises. Le but final est de faciliter les relations entre les clients et les établissements financiers, notamment au niveau de l'ouverture de la relation.

Le lancement de Money-ID est prévu pour la fin de l'été. Le passeport sera gratuit pour les clients individuels. Ce sont les entités qui consommeront l'information (banques, prestataires financiers externes) qui paieront pour avoir accès à l'information délivrée par le client.

Si l'avenir de la banque privée se joue dans le digital et le virtuel, quelle sera sa place dans le monde réel qui reste son champ d'action historique ?

**NOUS NOUS APPRÊTONS À LANCER
LA PREMIÈRE PLACE DE MARCHÉ
VIRTUELLE PERMANENTE EN 3D DÉDIÉE
AU WEALTH MANAGEMENT**

Le digital et le virtuel ne vont pas remplacer le réel mais apportent des solutions dématérialisées afin de faciliter les relations entre les clients et les banques privées.

Avec Planet of finance et Money-ID, nous cherchons à offrir des solutions aux plus gros problèmes de l'industrie : l'acquisition de clients et l'ouverture de la relation. Nos solutions permettent d'optimiser ces processus et les coûts prohibitifs généralement associés.

Le savoir-faire bancaire suisse reste un atout historique indéniable. Même si beaucoup de ses compétences et de ses expertises se sont vu exporter hors de nos frontières, la place financière suisse demeure extrêmement forte à l'international. Les acteurs du secteur investissent énormément dans des laboratoires d'innovation afin de trouver les idées et les solutions qui leur permettront de s'adapter aux besoins renouvelés de leurs clientèles historiques et d'aller conquérir de nouveaux clients. Le plus grand défi de la place suisse est, aujourd'hui, de se réinventer du point de vue des processus internes afin d'optimiser les services et l'expérience client. ■

POUR ALLER PLUS LOIN :

Planet of finance: www.planetoffinance.com

Money-ID: www.money-id.com

Connected Event :

La banque digitale de demain

27 Avril 2017
Genève



Dans l'objectif de réfléchir ensemble aux effets de la transformation digitale et d'imaginer l'évolution possible de modèles d'affaires, la plate-forme Connected Event a été créée.

La promotion économique du Canton de Genève, l'EPFL et Swisscom vous invitent le 27 avril 2017 à Genève pour assister au Connected Event : la banque digitale de demain.

Le développement des technologies digitales changera les modes de communication et attentes de la clientèle. Comment s'adapter ? Comment faire évoluer mon modèle d'affaire ? Comment valoriser et exploiter les données ?

Nous adresserons dans le cadre de cet événement les thèmes suivants :

1. La Cybersécurité qui nous permettra de comprendre comment nous devons aborder de manière évolutive la gestion, l'utilisation des systèmes d'information ainsi que la protection des données
2. L'utilisation, la gestion, l'exploitation et la valorisation des données
3. La digitalisation au service de la relation client et l'hospitalité bancaire
4. L'émergence des nouveaux acteurs dans le paysage des Fintechs en Romandie

Dans un cadre propice au réseautage, venez profiter de cette occasion pour rencontrer des décideurs du secteur bancaire. Des startups présenteront également leurs solutions.

Nous nous réjouissons d'avance de cet échange !

Programme et inscription :
www.swisscom.ch/connected-event

PRÊT À CONFIER VOTRE FORTUNE À UN ALGORITHME ?



ALAIN FREYMOND,
Associé & CIO, BBGI Group

Elena Biednikova

QU'ATTENDRE DES RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES EN MATIÈRE D'OPTIMISATION DE PORTEFEUILLE ? APPORTENT-ELLES DE NOUVELLES PISTES À LA PROBLÉMATIQUE D'UNE OFFRE PLÉTHORIQUE EN FONDS DE PLACEMENT ? UN ROBOT EST-IL LA MEILLEURE FAÇON DE S'Y RETROUVER DANS LES MÉANDRES DE CETTE OFFRE COMPLEXE ? PAS SI SÛR, RÉPOND UN EXPERT DE LA GESTION INSTITUTIONNELLE.

Premier constat, l'offre de fonds est pléthorique en Suisse. Et ce, parce que chaque établissement bancaire de taille respectable n'a pas échappé à la tendance de constituer progressivement sa gamme de produits de gestion sous la forme de fonds de placement ou d'ETF, aux styles de gestion variables entre approches passives ou actives, supposément tous adaptés aux besoins de leur clientèle. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement global : on dénombre depuis longtemps dans le monde de la finance et de l'investissement beaucoup plus de fonds de placement que de titres de sociétés cotées.

La Confédération compte ainsi déjà plus de 9000 fonds autorisés à la vente sous diverses formes. Un chiffre qui peut rapidement tripler, voire quadrupler, si l'on tient compte des différentes classes disponibles pour chaque fonds. Si environ 20 % sont dédiés aux investisseurs qualifiés, la très large majorité de ces fonds est destinée à tous les investisseurs. Les fonds étrangers sont aussi de plus en plus représentés, ils constituent même près de 80 % de l'offre

globale. Dès lors, les dires selon lesquels l'expertise suisse en « asset management » serait insuffisante en nombre et en qualité peut sembler un raccourci qui mériterait d'être mis à l'épreuve de comparaisons extensives. Quoi qu'il en soit, la place financière suisse continue d'être perçue comme une sorte d'Eldorado pour la distribution de fonds étrangers, qui réalisent à juste titre que le patrimoine géré en Suisse recherche toujours des opportunités d'investissements adaptées. Ainsi, selon les statistiques de la BNS, le total des portefeuilles déposés en Suisse en 2016 représentait un montant de 5,5 trillions de francs, soit très légèrement moins qu'en 2015, mais toujours presque dix fois plus que notre PIB annuel.

Le décor étant planté, comment faire une sélection appropriée aux besoins des investisseurs parmi ces 9000 fonds ?

LES (FAUX) ESPOIRS LIÉS AUX FINTECH

Difficile d'attendre ou d'espérer une réponse des principaux intéressés. En effet, la logique de constitution de l'offre des acteurs principaux et des processus de construction de portefeuille passe encore très largement par une sélection de produits internes, qui laisse peu de place aux produits de la concurrence.

De ce point de vue, le développement des Fintech et de la gestion robotisée est généralement considéré comme porteur d'une nouvelle manière d'appréhender la gestion de patrimoine en optimisant notamment les processus de gestion, les coûts et la performance. Le marché helvétique pourrait être l'un des marchés tests les plus promet-

teurs de ces développements tant attendus. Et ce, du fait de plusieurs facteurs : le rôle majeur de la Suisse dans la gestion de patrimoines privés et institutionnels, le taux de pénétration d'internet (90%), celui des smartphones et autres tablettes (environ 150%, soit l'un des plus élevés au monde). La forte croissance de l'innovation dans la technologie financière est une réalité dans notre pays, qui compte désormais plus de 160 entreprises dans ce secteur contre moins de 25 en 2010. Malgré l'importance relative de la place financière genevoise, il semblerait qu'à peine 20% de ces entités soient localisées en Suisse romande.

Pour autant, même si l'on constate une croissance indiscutable du secteur, une étude récente suggère que bien peu de ces entreprises Fintech (16%) s'intéressent à la gestion d'actifs et aux applications directement liées à la gestion de patrimoine. Il est d'ailleurs peu probable que les initiatives en cours, souvent considérées comme encore très dispersées, s'intéressent à ce domaine et apportent une offre spécifique, tant les directions actuellement prises (infrastructure bancaire, système de paiement, stockage de données, etc.) semblent s'éloigner de cette problématique.

LES CONSEILS FINANCIERS ROBOTISÉS

Encore peu présents en Suisse, ils sont appelés à se développer, comme le suggère l'expérience américaine. À l'ère du « tout technologique », les algorithmes et les formules mathématiques complexes ne suscitent plus autant d'appréhension. Certains trouveront peut-être tentant de s'affran-

LES « ROBOTS FINANCIERS »
NE SEMBLENT PAS RÉELLEMENT
EN MESURE DE CONCURRENCER
LES PROFESSIONNELS
DE L'INVESTISSEMENT

chir de la complexité de la construction d'un portefeuille en se reposant sur des méthodologies présentant l'avantage principal de coûts bas. D'autant que l'accès à ces services est souvent rapide et ne nécessite que quelques réponses à des questions plutôt simples avant de découvrir la solution



Tous nos produits sont d'origine Suisse et de proximité.

Nous proposons un grand choix de vins et d'alcools de différents cantons.

Rue du Cendrier 24 - 1201 Genève - 022 900 20 26

proposée. Ainsi, à l'issue d'un rapide « quiz », la plupart des conseillers robotisés se concentrent sur une stratégie théorique optimale et passive à long terme fondée essentiellement sur la modélisation historique des relations statistiques existantes entre les classes d'actifs et les produits de gestion proposés. L'algorithme renvoie à l'investisseur une allocation stratégique fixe correspondant à son profil type, ou plutôt à sa caricature rapidement esquissée. Un contrat lui permettant de mettre en œuvre cette approche au moyen de fonds d'investissement passifs (ETF) est en général l'étape ultime du projet. Une approche somme toute relativement peu ambitieuse et rigide, qui, parce qu'elle se fonde sur les données historiques, est particulièrement sensible aux données et aux périodes saisies pour la modélisation. Au risque, même, d'empêcher les investisseurs de saisir des opportunités liées aux renversements de tendance, à l'image du rebond des matières premières en 2016, après cinq années de sous-performance.

Une autre tendance en développement propose une gestion plus active à court terme. Elle fait la part belle au « trading » en ciblant un autre type d'investisseurs, intéressé par l'action et préparé à effectuer de fréquentes transactions en lien avec les recommandations des algorithmes. L'avènement des smartphones rend cette nouvelle offre plus accessible et séduisante à une clientèle de « digital natives » et « digital immigrants » (plus proche du réel public cible du « private banking »).

LA CLÉ DU SUCCÈS DU « PRIVATE BANKING » SUISSE : UNE RÉELLE OPTIMISATION DE L'OFFRE

La plupart des plateformes de conseil robotisées n'apportent pas de nouvelles réponses aux besoins d'optimisation des compétences et de produits qui se posent aux banques privées. Elles ne font finalement que reporter sur l'investisseur le fardeau de la décision. Les stratégies de placement proposées limitent souvent le choix des véhicules de placements à des ETF à bas coût, au risque même de concentrer la fortune investie sur un nombre limité de produits sélectionnés parmi un nombre restreint de promoteurs, voire chez un seul promoteur exclusif parfois. Ce n'est donc guère de ce côté que pourrait se tourner l'investisseur pour obtenir un conseil éclairé, car il semble que le secteur bancaire n'ait rien fait d'autre qu'un pas de plus vers l'industrialisation de la finance déjà en marche depuis plus d'une décennie.

Au contraire, la plupart des investisseurs recherche toujours un service réellement personnalisé offrant des solutions flexibles et adaptées aux conditions fluctuantes des marchés financiers et de leurs propres besoins financiers au cours de leur vie. Le secteur de la gestion d'actifs en Suisse

doit être capable de tenir compte de besoins différents et individualisés en matière de planification patrimoniale et de solutions financières. Il doit pouvoir s'appuyer sur l'excellence du service à la clientèle, héritée d'une longue tradition bancaire efficace et reconnue de par le monde, mais aussi sur des compétences de gestion supérieures allant de pair avec la qualité du service proposé.

Au final, l'offre actuelle de nouvelles technologies financières n'est pas (encore) si révolutionnaire, ni réellement adaptée aux besoins des clients du « private banking » helvétique. Les « robots financiers » ne semblent donc pas encore réellement en mesure de concurrencer les professionnels de l'investissement, mais un jour viendra peut-être... ■

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



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

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

À votre entière disposition.



UNE DIGITALISATION À DEUX VITESSES

Entretien avec Maxime Charbonnel, Head of Digital & Multichannel de la BCV

Par Anne Barrat

QUE LA DIGITALISATION REVIENNE DE PLUS EN PLUS SOUVENT DANS LE VOCABULAIRE DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE NE SIGNIFIE PAS FORCÉMENT QU'ELLE AIT GAGNÉ EN PROFONDEUR L'UNIVERS DES BANQUES PRIVÉES. LES APPARENCES PEUVENT ÊTRE TROMPEUSES. RETOUR SUR UNE ÉVOLUTION LENTE PLUTÔT QU'UNE RÉVOLUTION, AVEC UN EXPERT DU DIGITAL BANCAIRE.

Où en est-on de la digitalisation dans la banque privée aujourd'hui en Suisse ?

Il convient aujourd'hui de distinguer clairement la digitalisation « interne » de la digitalisation « externe ». La digitalisation « externe » correspond à l'expérience qu'en aura le client à l'externe donc, au sens large ; tandis que la digitalisation « interne » renvoie aux processus internes, au back-office, à l'organisation des outils, etc.

Si ces deux formes de digitalisation nécessitent des moyens différents et ne s'appréhendent pas de la même manière, dans un cas comme dans l'autre, il reste au final un fil rouge, c'est-à-dire l'expérience client.

En effet, en développant des outils web et en les mettant à disposition des clients, l'expérience de ces derniers s'en trouve améliorée. Ainsi, l'amélioration des processus internes et l'automatisation de certains outils permettent de répondre plus rapidement aux demandes des clients, tout en assurant une plus grande fiabilité des informations qui leur sont communiquées. La digitalisation « interne » a donc elle aussi un impact certes indirect, mais positif sur l'expérience des clients.

Autre fil rouge : dans les deux cas, la mise en œuvre de la digitalisation a un impact sur les coûts. Quand une digitalisation « externe » est bien menée, les clients utiliseront plus l'interface qui leur est proposée que dans les



Maxime Charbonnel

modèles traditionnels. La digitalisation leur permet de faire eux-mêmes certaines opérations, dans une démarche de « self service ». Ce qui permet également de réaliser des économies en termes de forces commerciales. De la même manière en interne, une digitalisation des process induit une réduction des effectifs chargés des opérations et du back-office, donc des coûts.

Certaines banques font-elles l'économie de la digitalisation « interne » pour n'afficher qu'une vitrine digitalisée à « l'externe » ?

Tout à fait, et cela se vérifie tant dans le monde de la banque privée que de celle de détail. Les banques se dotent souvent d'abord des fonctionnalités digitales à destination de leurs clients avant de commencer à rationaliser et uniformiser leurs processus en interne. Elles abordent souvent la digitalisation « interne » une fois qu'elles ont déployé la digitalisation « externe » et que cette étape les a convaincues. En fait, le concept de digitalisation « interne » n'est pas franchement nouveau. On cherche de longue date à rationaliser les processus internes, mais peu l'ont fait en utilisant véritablement la digitalisation. Essayer d'automatiser un process ou d'industrialiser certaines tâches en utilisant l'informatique, c'est une chose, mais ce n'est pas à proprement parler de la digitalisation « interne ». Cela renvoie à de la rationalisation de process, à de l'automatisation simple.

Utiliser les nouvelles technologies, et pas seulement l'IT pour travailler mieux et plus vite, ça c'est nouveau. Et à ma connaissance, assez peu de banques ont commencé à véritablement travailler sur le sujet en Suisse.

Quelle en est la raison ?

Les moyens ne sont pas illimités. Il faut donc opérer des choix qui reviennent, le plus souvent, à faire les choses en deux temps :

- évoluer vers un e-banking pour offrir prioritairement ces nouveaux canaux digitaux au client qui en est demandeur (pour gérer son portefeuille de façon plus ou moins automatisée online, souscrire directement un prêt hypothécaire sans nécessairement avoir à rencontrer physiquement un conseiller, etc.) ;
- se concentrer ensuite sur la partie « interne » de la digitalisation.

L'on-boarding des clients en est un exemple concret. Depuis mars 2016, la FINMA autorise à entrer en relation avec un client hors agence, alors que s'y présenter était jusqu'ici un pré-requis. Il est donc aujourd'hui possible d'utiliser des

moyens digitaux pour le faire à distance. La plupart des banques ont donc mis en place des vitrines online, i.e. des interfaces qui permettent aux clients de télécharger les documents ou d'opérer tout le processus d'identification à distance. Le client a ainsi le sentiment que son compte va être ouvert de manière totalement dématérialisée et que tout est automatisé. Il s'avère en réalité que, dans la grande majorité des cas, les outils traditionnels continuent d'être utilisés en aval pour la ressaisie des données et l'ouverture manuelle du compte, comme cela se passerait dans une

UTILISER LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES, ET PAS SEULEMENT
L'IT POUR TRAVAILLER MIEUX
ET PLUS VITE, ÇA C'EST NOUVEAU.
ET À MA CONNAISSANCE, ASSEZ
PEU DE BANQUES ONT COMMENCÉ À
VÉRITABLEMENT TRAVAILLER SUR
LE SUJET EN SUISSE

agence bancaire. À ma connaissance, à ce jour aucun acteur suisse n'a encore développé de solution complète et réellement automatisée d'on-boarding des clients. Cela explique que, dans certains cas, l'ouverture effective du compte ne puisse pas être réalisée avant plusieurs jours, contrairement à d'autres pays comme la France, l'Italie ou l'Allemagne, où ouvrir un compte en ligne peut se faire en direct et en quelques clics seulement.

Le retard pris par la Suisse en matière de digitalisation sur le volet de l'on-boarding des clients notamment, n'est-il pas lié au durcissement de la réglementation ?

Non, car si l'on voulait ouvrir ces comptes de manière totalement automatisée, la directive FINMA de mars 2016 le permet désormais. Dans la réalité toutefois, il faut laisser aux banques le temps de s'adapter.

Tout d'abord, les ressources ne sont pas illimitées. Il faut donc gérer les priorités : d'abord la mise en place de mécaniques externes, côté client (interfaces online, i.e. digitalisation « externe ») avant de s'atteler à la digitalisation « interne » des process.

Autre élément : la plupart des banques suisses, tant de détail que privées, doivent adapter leurs systèmes informatiques afin de pouvoir mettre en place un processus 100% digital. Et dans certains cas, les investissements en jeu sont particulièrement élevés. En résumé, il existe deux écarts principaux :

- Le premier, entre la banque de détail et la banque privée en Suisse : de nombreuses banques privées ne sont aujourd'hui pas au niveau des banques de détail en matière de digitalisation et ce, alors même que l'e-banking est devenu l'un des standards dans la banque. Il s'agit surtout de différence de qualité et de profondeur de l'e-banking proposé. Il n'est ainsi pas rare de constater que de nombreuses banques privées ne proposent pas certaines opérations habituelles sur un système de banque en ligne, tel que le transfert d'argent par exemple. On peut se demander si cela correspond au niveau de service attendu par un high net worth, alors que le client plus modeste y aura accès avec sa banque universelle.

- Le second écart intervient entre les banques suisses et les banques des marchés européens qui les entourent, tel que nous l'avons déjà évoqué.

Cet écart entre la banque en Suisse et ses voisins européens en matière de digitalisation n'est-il pas en passe de se résorber ?

Sur le volet de l'expérience client, de la convivialité : pas encore. Il suffit d'aller regarder les interfaces d'une banque en ligne anglaise ou française pour s'en convaincre. Sur un aspect purement fonctionnel cette fois, oui, cet écart s'amenuise. Mais pas tellement dans le domaine de la gestion courante ou du financement, plutôt dans la gestion de fortune ou des « robo-advisors », où la Suisse peut légitimement revendiquer une certaine avance par rapport aux standards européens. Cela paraît somme toute assez logique puisque la Suisse est un pays à longue tradition de gestion de fortune. Ainsi, selon une étude parue récemment : sur 100 FinTechs en Suisse, 29 sont actives dans le domaine de la gestion de fortune, soit environ 30% d'entre elles. Un chiffre bien supérieur à ce que l'on peut trouver chez ses voisins européens.

Du fait de son histoire, la Suisse met donc plus l'accent, en matière digitale, sur la gestion de fortune plutôt que sur les fonctionnalités de base liées à la gestion courante, même si certaines initiatives comme TWINT montrent que notre capacité d'innovation en matière de paiements n'est pas en reste.

Quelle(s) dynamique(s) pour la digitalisation bancaire dans un avenir plus ou moins proche ?

La digitalisation « externe » va continuer de progresser, car il y a une vraie demande côté clients. Ceux-ci souhaitent pouvoir réaliser une partie de leurs opérations de manière autonome : opérations courantes, plateformes de prêts hypothécaires, conseils en placement et financement, etc.

La digitalisation « interne » va elle aussi gagner du terrain, car les banques vont devoir s'y mettre quelque part. Au-delà des économies de coûts qu'elle permet, la digitalisation « interne » est un complément nécessaire dans l'expérience client mise en place à l'« externe ». C'est sa suite logique pour que celle-ci soit 100% digitale. Les coûts initiaux seront importants, mais cette « double » digitalisation commencerait à porter ses fruits dès 2020 si elle était amorcée dès à présent.

Quel avenir pour les gérants de fortune dans ce monde du « tout digital » ?

Ne partons pas dans des scénarios de science-fiction. Nous n'avons pas constaté de réduction massive du nombre de conseillers clientèle ces dernières années. Ceux-ci ont tou-

DU FAIT DE SON HISTOIRE, LA SUISSE MET DONC PLUS L'ACCENT, EN MATIÈRE DIGITALE, SUR LA GESTION DE FORTUNE PLUTÔT QUE SUR LES FONCTIONNALITÉS DE BASE LIÉES À LA GESTION COURANTE

jours leur rôle et leur valeur ajoutée, en particulier dans la banque privée dès lors que l'on touche à des clientèles un peu sophistiquées.

La machine, aussi intelligente soit-elle (ou sera-t-elle grâce aux développements de l'intelligence artificielle), ne serrera jamais la main comme un humain, n'aura jamais son niveau d'empathie. Or, un client privé n'attend pas que du conseil en placement, mais apprécie la relation avec son conseiller.

La banque privée suisse et ses conseillers ont donc encore de beaux jours devant eux dans cette nouvelle ère du digital. ■



Geneva Asset & Wealth Management SA

- Since 1999 -



Your financial adviser, connection to a world of opportunities



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter / VSV
Associazione Svizzera dei Gestori del Patrimonio / ASG
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimonio / 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



LA BANQUE PRIVÉE SE DIVERSIFIE ET FAIT PLACE AUX JEUNES

Entretien avec M. Selman Bicaco*, directeur de la succursale de la Banque CIC (Suisse) SA à Genève

Par Anne Barrat

CONSOLIDATION ET SEGMENTATION SONT LES TENDANCES MAJEURES QUI PRÉSIDENT À L'AVENIR DE LA BANQUE PRIVÉE. DANS UN TEL CONTEXTE, LA DIFFÉRENCIATION EST LA CLÉ, QUI PASSE PAR UNE OFFRE DE SERVICES COMPLÉMENTAIRES À LA GESTION DE FORTUNE, AINSI QUE PAR L'ÉMERGENCE D'ÉQUIPES DE JEUNES, FORMÉS POUR RELEVER LE DÉFI DE LA SPÉCIALISATION PAR MARCHÉ ET DE LA DIGITALISATION EN MARCHÉ. TÉMOIGNAGE DE L'UN D'ENTRE EUX, LE JEUNE DIRECTEUR DE LA BANQUE CIC (SUISSE) À GENÈVE.

Face au durcissement des réglementations et législations successives, et dans l'environnement actuel de taux bas qui met les marges des différents acteurs du marché sous pression, les banques sont confrontées à des problématiques de revenus et de coûts très fortes. La gestion passive, tout comme les robo-advisors, sont des concurrents féroces pour les banques centrées sur la gestion pure. Les performances de la gestion passive équivalent à bien des égards à celles d'asset managers actifs selon plusieurs études (une fois retranchés les frais de gestion liés à une gestion active). L'arrivée des robo-advisors permet aux clients de pouvoir gérer leur argent à moindre coût, ce qui remet là aussi en cause les services traditionnels de conseil bancaire.

Faire la différence est donc plus que jamais nécessaire. Ce sont les services que la banque est capable d'offrir « à côté » de la gestion pure qui le permettront. À partir du moment où les besoins du client sont multi-facettes, il est essentiel de pouvoir lui offrir un service à 360°, c'est à dire un éventail de services diversifiés. La Banque CIC (Suisse) propose en ce sens un service « universel » qui va du private banking au corporate finance en passant par tous les types de financement (financement d'avion, de bateau, art banking, wine banking...)



Selman Bicaco

Si la gestion de fortune reste le cœur du métier, la capacité à offrir en parallèle d'autres services qui répondent aux besoins d'une clientèle exigeante devient un « must ». Un exemple concret : un entrepreneur qui s'adresse au CIC Suisse pour être conseillé au sujet de la vente de sa société, peut par la suite avoir besoin de services de gestion de fortune pour les avoirs résultant de ladite vente.

Il pourrait également placer une partie de sa fortune dans de nouvelles entreprises telles que des start-up, avec un conseil direct de notre entité de Private Equity en Suisse. Ou encore chercher des propositions de financement hypothécaire sur d'autres projets qu'il a en tête, etc. Ce sont des valeurs ajoutées qui font la différence. Dans tous les cas de figure, une approche binomiale doit être mise en œuvre : le client voit simultanément un gérant de fortune et un gérant de financement. Il a ainsi, face à lui, deux spécialistes complémentaires à même de couvrir ses différents besoins. Sur une place aussi concurrentielle que Genève, la capacité à proposer des binômes d'interlocuteurs privilégiés capables d'appréhender la complexité des besoins des clients sans que ces derniers n'aient à multiplier les interlocuteurs ou niveaux de décisions, est un précieux atout. « L'étendue de notre savoir-faire trouve tout son sens quand nous arrivons à aider aussi bien le vendeur que l'acheteur, explique Selman Bicaco. Si nous trouvons un acheteur face à notre client vendeur, et que nous l'aidons à financer son achat, nous pouvons après l'opération également proposer nos services de gestion au vendeur pour le fruit de sa vente. Nous avons ainsi fait simultanément du conseil et de la gestion pour le vendeur (service de gestion de fortune) et du crédit pour l'acheteur (levier LBO). » Autre avantage notable des services offerts aux clients, c'est la diversification des revenus qui en découle, gage de pérennité dans un marché sous pression. Lequel met en valeur l'intérêt d'être à la fois une banque « universelle » et une banque spécialisée.

Différenciation par la segmentation également. Être plus spécifiques et spécialisés par marché est un mouvement rationnel dans l'environnement actuel car la non-segmentation est intrinsèquement liée à une structure de coûts qui n'est plus viable aujourd'hui. « Nos clientèles sont essentiel-

LE DIGITAL DANS
LA BANQUE PRIVÉE EST UN
SERVICE COMPLÉMENTAIRE
À OFFRIR À NOS CLIENTS,
PAS UNE FIN EN SOI

lement suisses, tant du côté des acheteurs que des vendeurs, commente le Directeur de la filiale genevoise. » Un ancrage et une empreinte locale qui permettent non seulement d'éviter la confrontation à une concu-

vankesen

brainstorming

rence des autres pays, mais aussi la gestion de problématiques cross-border, complexes et coûteuses. « Nous privilégions les professions libérales et les entrepreneurs, dont les besoins ne se limitent pas à de la gestion de patrimoine pure, mais recouvrent aussi des problématiques de financement. Nos clients ne sont pas que des « portefeuilles : ce sont avant tout et surtout des individus porteurs d'une activité qu'ils souhaitent voir se développer. »

Différenciation par la qualité des équipes ensuite. Sur tous les volets spécifiques, l'humain et son savoir-faire prennent tout leur sens pour un véritable conseil sur mesure. L'essentiel de la valeur ajoutée caractéristique de notre métier résidera toujours dans les équipes, leur expérience et leurs expertises. Dans cette chaîne de création de valeur, le recrutement et la formation demeurent le

À PARTIR DU MOMENT
OÙ LES BESOINS DU CLIENT SONT
MULTI-FACETTES, IL EST
ESSENTIEL DE POUVOIR
LUI OFFRIR UN SERVICE À 360°

nerf de la guerre Selon Selman Bicaco, « on assiste ici à un renouvellement du profil du banquier privé : un certain rajeunissement en somme, avec l'arrivée de nouvelles générations d'experts qui sortent de la logique purement successorale qui prévalait jusqu'ici, notamment avec celle de la transmission des rênes du pouvoir de père en fils. » Ces banquiers privés d'un genre nouveau sont souvent plus ouverts au monde du digital et aux possibilités qu'il offre, afin de rester pleinement en phase avec un monde qui évolue sans cesse et avec les besoins, tout aussi évolutifs, de leurs clients.

La digitalisation, élément de différenciation ? « Le digital dans la banque privée est un service complémentaire à offrir à nos clients, pas une fin en soi, répond Selman Bicaco. Face à des clientèles exigeantes, un service tailor-made ne peut être fourni par un provider purement digital. Les robo-advisors ont encore leurs limites dès lors qu'il s'agit de financements complexes ou de services de conseils avancés. » L'émergence de ces nouveaux acteurs pousse les banques privées à rechercher lesquels de leurs services ont et garderont la plus forte valeur ajoutée pour leurs clients actuels et futurs. Ainsi, la digitalisation des banques, essentiellement motivée par des considérations de coûts et de temps sur une partie de leur activité, est une source de concurrence saine, qui oblige chaque jour les acteurs de la gestion de fortune à s'adapter. Néanmoins, une partie des services offerts par les banques

nécessiteront toujours une intervention humaine. « C'est grâce à nos savoir-faire et nos équipes que nous cherchons à enlever l'envie à nos clients de basculer vers du tout-digital ». Plutôt que d'entrer dans une logique purement compétitive avec ces plateformes digitales, des banques comme la nôtre, souvent leaders du marché depuis plus de 100 ans, ont intérêt à miser sur des partenariats avec ces dernières et à les utiliser comme des prolongements de leurs activités. Les plateformes constituent des sources de valeurs ajoutées complémentaires de nos activités historiques : il faut que nous apprenions à vivre ensemble, explique Selman Bicaco. Un univers digital qui voit un nombre exponentiel d'acteurs et d'investissements engagés et qui ne manquera pas, lui aussi, de connaître une consolidation.

Finalement, tout se passe aujourd'hui comme si la banque privée devait inverser la logique traditionnelle qui prévalait à ses activités : là où elle allait à la recherche de ses clients avec un facteur de différenciation relativement faible, il est aujourd'hui essentiel que le client comprenne la proposition de valeur de l'établissement qu'il choisit, afin de pouvoir répondre à l'entier de ses besoins financiers. « On passe ainsi d'une approche purement top down du métier à une approche bottom up », remarque Selman Bicaco, avant de conclure : « L'avenir nous le dira mais nous devons être prêts à adapter notre business model constamment, rester très flexibles, tout en évitant une verticalisation obsolète et coûteuse de la hiérarchie. Même si le cœur du modèle d'affaires restera composé de grosses banques qui auront réussi à intégrer des services digitaux, il y aura cependant toujours de la place pour des satellites spécialisés à forte valeur ajoutée. ■

*Selman Bicaco commence sa carrière au Credit Suisse à Genève avant de passer chez Merrill Lynch à Londres. Il rejoint la Banque CIC (Suisse) d'abord comme gérant de fortune avant de reprendre la direction de la succursale de Genève.

OLYMPIC[®]

BANKING SYSTEM

Ready for your digital transformation



www.olympicbankingsystem.com

The leading banking software by



Geneva

London

Lugano

Luxembourg

Paris

Singapore

Zurich

SWISSCOM, À LA POINTE DE LA RÉVOLUTION DIGITALE DU SECTEUR BANCAIRE

Entretien avec Philippe Henderickx, responsable Swisscom Banking, Suisse romande

Par Anne Barrat

POUR MÉCONNUES QU'ELLES SOIENT, LES ACTIVITÉS DE SWISSCOM DANS LE DOMAINE BANCAIRE N'EN BÉNÉFICIENT PAS MOINS D'UNE LONGUE EXPÉRIENCE, D'UN LARGE ÉVENTAIL DE PRESTATIONS ET D'UNE CAPACITÉ DE PLUS DE 900 COLLABORATEURS MAJORITAIREMENT ISSUS DU MONDE BANCAIRE, QUI RÉPONDENT TANT AUX BESOINS MÉTIERS QU'INFORMATIQUES. ELLES S'INSCRIVENT DANS LA MISSION DU GROUPE DÉTENU À 51 % PAR LA CONFÉDÉRATION HELVÉTIQUE : ACCOMPAGNER L'ÉCONOMIE SUISSE DANS LA (R)ÉVOLUTION DIGITALE. DÉCRYPTAGE AVEC UN EXPERT QUI A PLUS DE 25 ANS DANS LE DOMAINE DU *BACK OFFICE* BANCAIRE.

market : Tout le monde connaît Swisscom dans le domaine des télécommunications, moins votre implication dans le secteur bancaire. Quelle est-telle ?

Swisscom héberge et exploite 24/24 h 7/7 j environ 300 progiciels bancaires pour 80 banques en Suisse. Ces systèmes, centraux ou satellites, couvrent l'ensemble des besoins fonctionnels de la banque. Par exemple : le *Core Banking*, la *Compliance*, le *Risk Management*, le crédit, la trésorerie, le *Trading*, la messagerie interbancaire, la gestion de portefeuille, les crédits documentaires, l'archivage, etc.

De plus, nous sommes actifs dans le traitement des opérations bancaires en mode BPO (*Business Process Outsourcing*). L'an dernier, nos spécialistes métier *back office* ont traité 25 millions d'opérations de paiement et 15 millions d'opérations portant sur des titres. Ces services couvrent également la gestion des valeurs, ainsi que la digitalisation et la capture de données, les services relatifs aux *Taxes & Compliance*,



Philippe Henderickx

ainsi que la gestion du *Reporting* client. La place financière fait confiance à Swisscom car nous servons nos banques-clientes depuis plus de 30 ans, et c'est ce qui fait de nous un des leaders du secteur.

Enfin, Swisscom est à la fine pointe de l'évolution numérique dans le domaine bancaire. Nous lançons des projets innovants avec nos banques-clients à partir du Swisscom Digital Lab sur le campus de l'EPFL. L'engagement de Swisscom pour le domaine des FinTechs se démontre par son investissement de 10 millions CHF dans notre fonds incubateur FinTech. En outre, Swisscom est le premier partenaire suisse sur le projet Hyperledger, le plus grand consortium international créé pour la blockchain.

Comment voyez-vous le déploiement de ces solutions dans la banque privée aujourd'hui ? Sont-elles prêtes pour la révolution digitale ?

Le contexte actuel amène les banques privées à revoir leur mode opératoire compte tenu du contexte économique, de l'évolution du secret bancaire, de la fiscalité, des contraintes réglementaires et de l'émergence de nouveaux acteurs (non bancaires).

Les priorités sont, aujourd'hui, à l'optimisation et l'industrialisation des processus à faible valeur ajoutée, à la recherche de gains de productivité, à la mise en place de nouveaux canaux de distribution et d'interaction avec la clientèle.

Le discours a changé, lorsque nous rencontrons des banques privées, une fois qu'elles comprennent nos domaines de compétences, elles nous demandent rapi-

SWISSCOM EST À LA FINE
POINTE DE L'ÉVOLUTION NUMÉRIQUE
DANS LE DOMAINE BANCAIRE. NOUS
LANÇONS DES PROJETS INNOVANTS
AVEC NOS BANQUES-CLIENTS À PARTIR
DU SWISSCOM DIGITAL LAB
SUR LE CAMPUS DE L'EPFL

dement : comment pouvez-vous nous accompagner dans le domaine de la digitalisation ? Comment pouvez-vous optimiser/industrialiser la gestion de nos opérations et de nos systèmes d'information ?

Notre réponse est simple : concentrez-vous sur vos activités et services à valeur ajoutée, nous avons l'expérience et la capacité pour vous accompagner sur le chemin de la digitalisation, et pour prendre en charge vos systèmes d'information et vos opérations bancaires.

Plus particulièrement, nous accompagnons nos clients sur le chemin du « *Digital Banking* », de la conception et du design jusqu'à la mise en œuvre des solutions, ainsi que de leur exploitation. Par exemple : *onboarding* et identification digitale du client, conseil du client sur plateforme tablette, coffre virtuel, signature électronique, *predictive analytics*, plateformes cloud... Nous apportons également notre soutien en matière d'optimisation et de changement des processus bancaires liés au monde digital.



Comment voyez-vous l'année 2017 ?

Pour 2017, nous prévoyons l'arrivée de nombreuses évolutions captivantes. L'évolution réglementaire favorise l'émergence de nouvelles offres digitales. Les dispositions remaniées relatives à la signature électronique par identification vidéo sont entrées en vigueur début 2017. Il est ainsi possible, par exemple, de souscrire des contrats de crédit via les canaux en ligne. Ceci donnera également une impulsion à l'émergence de la commercialisation d'hypothèques 100% en ligne. Swisscom est déjà leader dans l'identification du client par vidéo et signature électronique sécurisée.

On s'attend, pour les années à venir, à de nouvelles arrivées sur le marché, en coopération avec des prestataires extérieurs à la branche financière. La première banque suisse uniquement en ligne est lancée par une banque et une compagnie d'assurance. Cela aura pour effet de mettre la pression aux autres acteurs de la branche.

L'engagement de Swisscom pour accompagner le secteur bancaire sur la voie du succès reste toujours aussi fort. Notre think-tank *e-foreSight* étudie les tendances en matière de *Digital Banking*, en analyse les répercussions possibles, publie 150 rapports de tendances par année, et accompagne les banques dans leur application avec des projets de transformation numérique.

Particulièrement pour les banques privées, Swisscom renforce son offre. Par exemple, peu importe son système bancaire, une banque peut nous confier l'hébergement et l'exploitation de celui-ci, ainsi que les opérations *back office*. Nous ne privilégions pas une plateforme bancaire plutôt qu'une autre. Cette opération s'inscrit dans l'optique de la réduction du risque et de la complexité, et d'une amélioration du ratio coûts-revenus (CIR). ■

SE SPÉCIALISER POUR MIEUX GÉRER LA COMPLEXITÉ

Entretien avec Cédric Roland-Gosselin, General Manager de Degroof Petercam en Suisse

Par Anne Barrat

ALORS QUE LA PLUPART DES BANQUES ÉTRANGÈRES QUITTENT LA CONFÉDÉRATION, LE GROUPE DEGROOF PETERCAM, PRÉSENT EN BELGIQUE, EN ESPAGNE, EN FRANCE, AU LUXEMBOURG ET EN SUISSE, A CHOISI D'Y RENFORCER SA PRÉSENCE ET SES ÉQUIPES. ET DE FAIRE LA DIFFÉRENCE, GRÂCE À UNE FLEXIBILITÉ ET UNE RÉACTIVITÉ POUR RÉPONDRE À DES PROBLÉMATIQUES DE CLIENTS DE PLUS EN PLUS MOBILES À L'INTERNATIONAL.

Quels sont les grands changements à l'œuvre selon vous dans l'univers de banquier privé ?

La consolidation et la spécialisation sont deux tendances de fond importantes déjà à l'œuvre, et elles vont encore se poursuivre dans les années à venir.

LA CONSOLIDATION :

- du nombre d'acteurs d'une part, avec le durcissement des réglementations (FATCA, échange automatique d'informations, etc.). Beaucoup d'acteurs vont devoir se retirer du marché, volontairement ou bien seront mis en liquidation ou poussés à fusionner avec d'autres entités par la Finma, car beaucoup d'entre eux n'ont pas encore accepté le jeu de la transparence fiscale.
- des clientèles d'autre part : tous nos clients ont été vérifiés et régularisés dans le cadre de l'échange automatique d'informations et nous nous sommes recentrés sur des profils particuliers de clientèles. Ainsi, si le nombre de nos clients a été divisé de moitié sur les six dernières années, les actifs que nous nous voyons confier ont simultanément augmenté de 40%. La proportion de petits clients a reculé tandis que les actifs moyens de nos clients ont été multipliés par deux ou trois. Même si nous n'appliquons pas vraiment de seuil d'entrée, les plus « petits » d'entre eux tournent aujourd'hui autour des deux millions d'euros.



Cédric Roland-Gosselin

LA SPÉCIALISATION :

- de nos expertises : sur les 50 milliards d'euros gérés par le Groupe Degroof Petercam, 32 à 33 milliards relèvent de la banque privée et 17 de l'asset management. Nous offrons en la matière une gestion pointue sur les actions européennes et l'obligataire (souverain, corporate, High yield, High yield short term, Inflation linked). Si notre gamme actuelle est large, elle n'en reste pas moins spécialisée. Nous faisons appel et de manière très pointue à des gérants tiers externes pour les marchés sur lesquels nous n'avons pas l'expertise (États-Unis, Asie et les émergents en général). Par ailleurs, il nous arrive aussi de gérer dans d'autres pays les avoirs de clients pour lesquels nous recevons un mandat et passons à cet effet des accords avec d'autres établissements.

- des marchés que nous traitons, la Belgique, la Suisse, la France et l'Espagne : nous concentrons nos moyens sur des marchés bien précis sans nous « éparpiller » : être reconnu sur certains marchés seulement fait pleinement sens pour nous.

Pour servir correctement leurs clients, les banques devront donc être de plus en plus spécialisées, notamment par pays. Seuls les très grands groupes bancaires pourront encore se permettre de rester multi-pays et multi-cibles. Mais le client se trouvera alors confronté à de grosses machines technocratiques avec de multiples niveaux de décisions, ainsi qu'à une multiplicité d'interlocuteurs en raison du cloisonnement extrêmement important entre spécialités.

Faire appel à des services de banque privée, c'est avoir le souhait d'un intervenant privilégié. Nos clients n'ont pas envie de raconter leur histoire à une multitude de personnes différentes : ils veulent pouvoir avoir en face d'eux quelqu'un qui puisse prendre ses responsabilités par rapport à leurs demandes. Notamment, un point d'entrée unique pour pouvoir les servir dans leur problématique patrimoniale, de gestion et de reporting fiscal. C'est là que la notion de banque privée personnalisée et familiale prend tout son sens. Nos compétences et performances associées doivent être adaptées à chacune de ces clientèles.

Quelle est votre stratégie en Suisse ?

Il y a plus d'un an, une fois achevé le travail de mise en conformité fiscale, l'avenir de notre présence en Suisse s'est posé. Contrairement à beaucoup d'autres groupes étrangers qui voyaient la Suisse comme un endroit où la source des actifs était un peu floue et ont décidé de la quitter, le Groupe a décidé de rester en Suisse et même d'y investir. Avec un objectif de doubler à tripler les actifs sous gestion. Nous sommes actifs en matière d'acquisitions, de recrutements – quatre nouveaux banquiers arrivés fin 2016 –, et de développement – quatre nouvelles expertises depuis la Suisse, notamment sur le crédit hypothécaire transfrontalier pour le private banking qui a peu d'équivalents dans les établissements genevois. Nous sommes en effet convaincus de l'utilité du crédit et du crédit hypothécaire pour de la transmission et planification patrimoniale pour nos clients qui bougent de plus en plus et doivent gérer ces problématiques à un niveau international.

Trois quarts de nos clients sont en mandat discrétionnaire. Notre cœur de métier est donc resté la gestion. C'est un rapport quasiment inverse de ce que l'on peut trouver chez nos concurrents, puisque la plupart des banques privées ont aujourd'hui seulement 20 à 25 % maximum de leur gestion privée sous forme de mandats.

Mais tirer son épingle du jeu en Suisse n'est pas une mince affaire puisque nous nous y retrouvons en concurrence avec la plus grande concentration de banquiers privés au monde. Notre différence réside dans notre taille : nous sommes une petite structure extrêmement flexible, souple et réactive, au cœur d'un grand Groupe. Toutes nos équipes implantées ici viennent précisément de grands groupes qu'elles ont choisi de quitter pour retrouver une dynamique entrepreneuriale, afin de pouvoir gérer la relation clients telle qu'eux l'attendent. Nous sommes loin ici des « usines à produits » impersonnelles que sont devenues certaines grandes banques.

Le « made in Switzerland » reste donc une valeur sûre selon vous ?

Les gens viennent en Suisse pour des raisons de diversification et pour trouver une réponse sur mesure et efficace à leurs problématiques internationales. Nous n'irons cependant pas affirmer, comme beaucoup de banquiers privés ici, que la spécificité suisse réside dans la qualité de son service. Ceci est faux à trois égards : historiquement,

FAIRE APPEL À DES SERVICES DE BANQUE PRIVÉE, C'EST AVOIR LE SOUHAIT D'UN INTERVENANT PRIVILÉGIÉ

les banques suisses étaient chères, le niveau des frais peu discuté, les performances et les compétences pas forcément une priorité. Un scénario qui a été longtemps suffisant. Aujourd'hui, les clients négocient les coûts, la performance et le type de service à rendre. Ils viennent en Suisse car ils y voient une place stable et en bonne santé, en dehors de l'Europe et de ses turbulences et en dehors de l'euro. Un endroit où ils pourront trouver une gestion différenciée de ce qu'ils ont déjà chez eux.

Ils s'adressent à nous pour des problématiques très particulières : ils vendent par exemple leur société et ne veulent pas laisser tout leur argent dans le système bancaire de leur pays qu'ils estiment être relativement faible ou trop peu fiable à long terme. S'ils viennent de pays limitrophes, l'instabilité européenne joue clairement en faveur de la Suisse. Si, avec la mise en place de l'échange automatique, nous travaillons désormais tous sur le même niveau de connaissance clientèle, la Suisse a plusieurs longueurs d'avance dans sa connaissance de l'international dans toute sa complexité. Elle est notre quotidien, notre valeur ajoutée. Nous la revendiquons. C'est l'avenir de notre métier. ■

LE GÉRANT DE FORTUNE, UN ENTREPRENEUR AVANT TOUT

Entretien avec Étienne Gounod*, CEO et Managing Partner de Forum Finance Group SA

Par Anne Barrat

RETROUVER L'ESPRIT ORIGINAL DE LA GESTION PRIVÉE GENEVOISE », TEL EST LE CREDO DE D'ÉTIENNE GOUNOD, CEO ET MANAGING PARTNER DE FORUM FINANCE, SOCIÉTÉ SUISSE DE GESTION DE FORTUNE INDÉPENDANTE CRÉÉE EN 1994. IL NOUS LIVRE ICI SA VISION DU MÉTIER DE GÉRANT INDÉPENDANT : CELLE D'UN ENTREPRENEUR QUI DOIT S'ATTACHER À METTRE EN PLACE UN MODÈLE D'AFFAIRE ATTRACTIF AFIN D'ATTIRER, DE FIDÉLISER ET D'IMPLIQUER LES TALENTS DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE ET SA PÉRENNISATION.

Quelles sont les clés de la pérennité des gérants de fortune indépendants ?

Le métier de gérant est devenu un métier « d'entreprise ». Et ce, parce que contrairement à une vision largement répandue, les gérants indépendants ne sont pas des individus totalement libres et exonérés de frais. Nous aussi, nous avons des frais fixes, des loyers à payer, des engagements auprès de la Finma à laquelle nous devons soumettre nos projets, nos budgets, etc. Dans ce contexte plus que jamais, un business model solide doit être mis en place. Il est le garant de l'esprit de durabilité avec lequel les collaborateurs et partenaires investissent et s'investissent dans la société.

En interne, cela se traduit concrètement par un processus de recrutements poussé : nous essayons d'attirer des talents mais nous nous assurons également qu'ils nourrissent la synergie et la dynamique qui existent entre les membres de l'équipe.

La mise en œuvre d'un goodwill est le deuxième élément qui participe à l'inscription de cette collaboration dans la durée. L'idée est d'amener chacun des associés à réinvestir une partie de sa rémunération dans l'entreprise afin de permettre à l'affaire de continuer à se développer, de se moderniser (informatique, compliance, recherche, etc.) et de rester compétitive. La génération d'aujourd'hui investit pour demain dans l'entreprise qui lui reviendra, car c'est à



Étienne Gounod

elle qu'incombera la tâche d'en reprendre les rênes et de continuer à la faire vivre. L'autre avantage de ce modèle est que les associés investis dans la société la quittent moins facilement. On échappe ainsi au turn-over souvent fort des chargés de clientèle qui claquent la porte en emportant avec eux une partie de leur portefeuille de clients. Chacun s'investit dans l'avenir de l'entreprise : la responsabilité de ses succès, ou de périodes plus sombres, est collectivement partagée.

Troisièmement, il est essentiel de mettre en place des plans de succession, étalés sur plusieurs années, afin d'éviter une situation courante dans notre métier : celle du « blocage des successeurs ». Souvent, le non-départ en retraite des dirigeants, voire des fondateurs initiaux de la société, vient scléroser l'entreprise et la déconnecte progressivement de la réalité du marché. Nous anticipons cette passation des rênes : les recrues sont testées, formées, confrontées au terrain. Si elles ne font pas l'affaire, on recommence.

Cette vision entrepreneuriale du métier de gérant indépendant est-elle répandue ?

Très peu de gérants indépendants fonctionnent de la sorte. Cinq pour cent tout au plus dans le monde je dirais. Car, historiquement, les gérants indépendants sont souvent des professionnels qui ont quitté le gros paquebot sur lequel ils étaient initialement embarqués, les grandes banques, pour se lancer de leur côté. Nonante-cinq pour cent d'entre eux se sont jetés à l'eau sans avoir de réelle vision de ce qu'ils allaient faire de leur propre société. Ils ont souvent sous-estimé les charges fiscales, ainsi que le poids et la complexité de la charge administrative. Beaucoup

ont donc mis la clé sous la porte dès que le marché s'est durci. Ces 20 dernières années, les coups de semonce ont été nombreux : 2000-2001 puis 2008, puis les différentes amnisties fiscales, la hausse du franc suisse, etc. Mais peu en ont tiré les leçons : question d'ego.

Pour chercher à mutualiser et partager les coûts, quelques-uns ont tout de même adopté un modèle type cabinet d'avocats. Dans ce modèle, tant que chacun représente une partie de la clientèle, pas de souci, les revenus et la participation aux frais sont assurés. Mais le jour où l'un des gérants décide de partir avec sa clientèle, le poids des coûts fixes est instantanément rebasculé sur ceux qui restent. Cela n'est pas viable sur la durée.

En quoi l'approche des gérants indépendants est-elle un atout pour les clients ?

En tant que gérant indépendant « entrepreneur », notre valeur ajoutée est d'autant plus forte pour une grande partie des nouvelles clientèles du métier. Elles sont elles-mêmes entrepreneuriales : nous les comprenons mieux que quiconque. Nous leur rendons un service de gestion

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



d'actifs et de conseil. Nous ne sommes que l'un de leurs prestataires de services. Les capitaines d'industrie ou chefs d'entreprise ne sont plus du tout impressionnés par la notabilité historiquement associée à la figure du banquier. Ce qui fait notre force, c'est notre faculté à savoir « rester à notre place », à être uniquement professionnels et à avoir un sens aigu du service : des qualités bien ancrées chez nous.

Par ailleurs, passer par un gérant indépendant écarte tout conflit d'intérêts. Celui lié à la tentation pour un banquier privé de proposer à son client un fonds maison plus rentable qu'un fonds à performances équivalentes accessible

DANS UN MONDE EN ARCHITECTURE
OUVERTE, RIEN N'EMPÊCHE NON PLUS
THÉORIQUEMENT LES CLIENTS DE
CHOISIR DES GÉRANTS INDÉPENDANTS
HORS DES FRONTIÈRES HELVÈTES.
MAIS ILS SE PRIVERAIENT D'UN
VÉRITABLE SAVOIR-FAIRE SUISSE

en architecture ouverte. ». Ou celui d'un modèle fondé sur des rétrocessions reçues des banques et des fonds. Avec la transparence des frais, ces montages ont éclaté au grand jour et ont tendance à disparaître.

Les relations des gérants indépendants et des gérants de fonds avec les banques ont-elles évolué ?

Les banques ont finalement compris qu'elles avaient quelque chose à gagner en faisant appel à nos services. C'est ainsi qu'elles offrent des conditions très avantageuses à nos clients, car elles savent que nous prenons en charge les frais de marketing, de reporting et de suivi du client, gage de gain de temps et d'optimisation des risques qu'elles peuvent facilement valoriser. Les banques sous-traitent également à des gérants de fortune certaines strates géographiques ou thématiques. Face à la multiplication des mouvements sectoriels court-termistes, s'il peut être intéressant d'investir de manière tactique sur une thématique ou un secteur (ex : les commodities, très volatiles), au lieu d'embaucher un spécialiste in-house, les banques feront appel à des compétences externes pour déléguer temporairement cette partie de leur gestion.

Certaines banques choisissent également de centraliser la gestion des clients dont le patrimoine est faible, ne pouvant se permettre un service personnalisé sur ces montants au regard des tarifs qu'elles pratiquent en interne. En somme,

l'externalisation de la gestion aux indépendants que nous sommes peut relever de la volonté de la banque en tant que telle, ou de son seul client (qui considère alors la banque comme un simple lieu de dépôt de ses actifs).

Ni gérants indépendants, ni banques privées : pensez-vous que la digitalisation puisse conduire les clients à gérer leurs actifs en toute autonomie ?

Pas forcément. Même si les clients ont aujourd'hui la possibilité technique d'opérer un grand nombre de transactions (via Swissquote notamment), les études montrent qu'un compte géré individuellement est en moyenne 2 à 3 % moins rentable que si vous le confiez à un tiers. Le volet émotionnel vient nécessairement interférer si l'environnement de marché s'emballe. Par ailleurs, la capacité de négociation est nettement plus faible pour celui qui gère seul son patrimoine.

Comment voyez-vous l'avenir de la place genevoise pour les gérants indépendants ?

Dans un monde en architecture ouverte, rien n'empêche non plus théoriquement les clients de choisir des gérants indépendants hors des frontières helvètes. Mais ils se priveraient d'un véritable savoir-faire suisse. Chez FFG par exemple, nous rassemblons neuf gérants indépendants, tous étant des professionnels hautement qualifiés, formés dans une optique internationale. La Suisse offre aujourd'hui des systèmes informatiques à la pointe dans la gestion des titres, des transferts, du multidevises. Elle offre également une rare concentration d'experts : avocats, fiduciaires, family offices, fiscalistes... Autant d'atouts qui font encore la particularité et la valeur ajoutée de la Suisse et de la place genevoise dans un monde ouvert et de plus en plus compétitif. ■

*Directeur général et associé-gérant, Etienne Gounod compte près de 35 ans d'expérience dans l'industrie financière à New York, Londres et Genève. Avant de rejoindre FFG en 2000, il a occupé divers postes dans des banques d'investissements et privées, chez Merrill Lynch, UBS Securities et Pictet & Cie.

MANAGEMENT DE TRANSITION

8 MOIS POUR RÉUSSIR UNE INTÉGRATION D'ENTREPRISE CÉDÉE

Fin juillet 2016, la société Ondal est cédée par son actionnaire principal, Procter & Gamble, au groupe suisse Mibelle AG. La transaction prévoyait un contrat de prestation de services limité dans le temps entre le cédant et l'acquéreur, l'entreprise doit alors rapidement reconstruire son environnement de gestion, jusqu'alors externalisé, en commençant par la comptabilité générale, la trésorerie, l'ouverture rapide de comptes bancaires, le versement des salaires du mois suivant et la poursuite de la production entraînant son lot de déclarations de TVA.



Nouvelle usine de Mibelle Group



De gauche à droite : **Thierry Boyer**, Le manager et **Olivier Taburet**, associé de Procadres Suisse

Compte tenu de l'urgence, le nouveau propriétaire fait le choix d'un management de transition et fait appel à **Procadres International à Genève**.

Le manager, **Thierry Boyer**, 15 ans de direction financière et **rompu au management de transition depuis 12 ans**, se lance immédiatement dans le concret : *« Dès ma première visite, j'ai souhaité parcourir l'usine afin d'en comprendre très vite les mécanismes et procéder aux ajustements nécessaires entre le cédant américain et l'acquéreur suisse de cette usine implantée en France ! »* dit-il, et d'ajouter : *« Il fallait parer aux urgences, apporter de la sérénité, gérer la trésorerie dans un nouveau contexte. Il fallait aussi accompagner les responsables de l'usine à se libérer des procédures de l'ancien actionnaire, restant toujours un client exigeant ».*

La première étape a été de **reconstruire les flux comptables** dans l'ERP suisse et d'établir des procédures de paiement fiables. La deuxième phase

était **la finalisation des passages entre comptes français, suisses** (et américains) afin de sécuriser la conformité juridique et fiscale des comptes annuels. Parallèlement, une équipe locale de gestion a été constituée.

Les délais ont été respectés, la mission prolongée pour une ultime phase de transformation a duré **8 mois**. Procadres International et son manager Thierry Boyer ont quitté la direction financière et comptable d'Ondal, désormais autonome, et intégrée à la division Mibelle.

PROCADRES INTERNATIONAL SUISSE

Olivier Taburet
+41 (0)22 731 74 76
olivier.taburet@procadres.com

Geneviève Bauhofer
genevieve.bauhofer@procadres.com

Rue de Lausanne 44 • CH-1201 Genève

www.procadres.com

L'IMPOSSIBLE INDUSTRIALISATION DE LA BANQUE PRIVÉE

Entretien avec Alfredo Piacentini, Managing Partner chez Decalia

Par Anne Barrat

ADIEU LA BANQUE PRIVÉE ? DÉCLIN ANNONCÉ D'UNE ACTIVITÉ DE CONSEIL ET GESTION DE HAUTE VOLÉE QUI A FAIT LES BEAUX JOURS DE LA SUISSE ? DES INTERROGATIONS HORS DE PROPOS SELON ALFREDO PIACENTINI, CO-FONDATEUR DE LA BANQUE SYZ EN 1996, AUJOURD'HUI MANAGING PARTNER CHEZ DECALIA ASSET MANAGEMENT.

Quels sont les plus grands changements venus impacter le métier de banquier privé ces dernières décennies ?

La première grande révolution que j'ai connue en 1995-96, c'est-à-dire au moment de la création de la banque Syz, fut déjà une véritable onde de choc pour le métier à l'époque : il fut demandé aux banquiers privés de justifier leurs performances et leurs résultats. Alors que la discrétion, la qualité du service et la fiscalité avantageuses se suffisaient à elles-mêmes jusqu'alors et constituaient le cœur même de la valeur ajoutée suisse par rapport au reste du monde, le milieu des années 90 a vu émerger un nouveau paradigme. La concurrence s'est développée avec l'émergence d'acteurs souhaitant se positionner sur la gestion et le conseil, en direct même des pays de provenance des fonds placés en Suisse : la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, etc. Dans un environnement de baisse des taux, certains acteurs ont commencé à développer des compétences bien spécifiques en matière de gestion. Les banquiers privés ont rapidement cherché à s'en adjoindre les services.



Alfredo Piacentini

Elena Budnikova

La deuxième révolution fut la perte de l'avantage suisse en matière de fiscalité avec les changements de réglementation.

La troisième est venue plus récemment avec l'apparition des taux d'intérêt négatifs, qui a heurté le métier de plein fouet : délivrer de la performance dans un tel environnement est une gageure d'autant plus aiguë que le niveau des « coûts de production » suisses sont parmi les plus élevés du secteur. En tant que banquiers privés, nous nous sommes retrouvés face à un nœud gordien : nous avons été mis en demeure de délivrer des produits au moins comparables à ceux offerts par nos concurrents européens. Mais à performances équivalentes, la question des coûts de gestion suisses reste inextricable : à qualité de service supérieure, frais de gestion supérieurs. La transparence accrue en matière de tarification avec l'avènement prochain de Mifid 2 complique encore la tâche : tous ceux qui font ce métier et ont des filières à l'étranger, se rendent compte que les « coûts de production » y sont inférieurs pour des revenus en moyenne comparables.

La nouvelle ère de la digitalisation est-elle une nouvelle révolution ?

Il est vrai que quand je discute avec des jeunes de 25-28 ans, je m'aperçois que beaucoup d'entre eux n'ont même jamais mis les pieds dans une banque. Ils ne jurent que par le digital et les services online. Les pure players compressent énormément leurs marges, donc pour des jeunes dont le nouveau credo semble être la recherche perpétuelle du service le plus avantageux, le futur de la banque est peut-être là... en effet. Je ne suis pas convaincu pour autant que le private banking traditionnel soit voué à disparaître au profit de ces pure players.

Avec la banque privée, toute la différence réside dans le contact client, le suivi client, le service client : bref, cette dimension humaine qui est incompressible, elle. Construire avec un client une stratégie de gestion de son patrimoine pour les 10 ou 20 prochaines années, n'est pas « standardisable ». On parle ici de chemins de vie, d'avenir, de transmission de patrimoine avec toutes leurs racines et ramifications psychologiques, émotionnelles. Pouvoir se projeter sereinement sur ces horizons nécessite de l'humain, de l'humanité même !

Ainsi, pouvoir et savoir proposer ce service sur mesure échappe à toute logique d'industrialisation. Certains coûts sont incompressibles : une journée est une journée. Les relations humaines prennent du temps. Le fait d'accorder sa confiance aussi.

Le digital est un « service » supplémentaire que doit pouvoir offrir la banque privée de demain à ses clients de plus en plus connectés et mobiles. Il permet d'industrialiser la partie purement technique du métier, les passages d'ordre par exemple, d'adopter des techniques de gestion informatisées, robotisées et automatisées. C'est l'un des « outils » que les clients attendent, mais en aucun cas une fin en soi.

Sans cet « outil » digital, certains acteurs ne sont-ils pas voués à disparaître ?

Nul doute que les acteurs qui auront des tailles suffisantes pour financer les développements informatiques nécessaires à cette industrialisation de la partie mécanique et mécanisable de la gestion (tout ce que l'on peut rationaliser du passage d'ordre au dépôt en passant par le transfert, etc.) resteront dans la course.

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



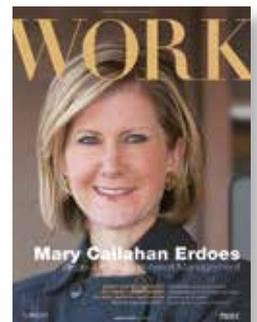
6 parutions
Kiosque / Abonnement



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   

GENEVA RELOADED

Entretien avec Lorenzo Stoll, Head of Western Switzerland, Swiss International Air Lines

Par Anne Barrat

L'ACTUALITÉ DE LA COMPAGNIE AÉRIENNE SWISS À GENÈVE EST CHARGÉE : À L'HORIZON 2018, SON NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE « GENEVA RELOADED » DOIT LUI PERMETTRE DE RETROUVER LA VOIE DE LA RENTABILITÉ AFIN DE CONTINUER À VOLER DANS, ET DEPUIS, LE CIEL HELVÉTIQUE. VOLEZ SWISS !

« Geneva reloaded » est le plan de la compagnie Swiss pour développer et redéployer ses activités depuis l'aéroport de Cointrin. Amorcé au 1^{er} janvier 2017, il doit lui permettre de retrouver l'équilibre financier d'ici au 31 décembre 2018. Si la rentabilité de la compagnie s'est améliorée d'un peu plus de 50 % au cours des trois dernières années, « il reste encore un peu de chemin à parcourir pour nous ramener sur l'orbite de la profitabilité », explique Lorenzo Stoll, Head of Western Switzerland, Swiss International Air Lines. « Le groupe Lufthansa, maison-mère de Swiss, nous a donné les moyens et un délai pour le faire. Dans le pire des scénarios, Swiss se retirerait de l'aéroport de Genève pour être remplacée par la compagnie low cost autrichienne Eurowings, filiale du groupe, mais je suis confiant dans notre capacité à transformer l'essai dans le délai imparti. »

Vingt ans après le traumatisme créé par le retrait de la compagnie Swissair à Cointrin, Swiss prendrait-elle le même chemin ? Un scénario peu probable, tant est vive la mémoire du choc émotionnel suscité par la faillite de Swiss Air en 2001. La compagnie



Lorenzo Stoll

nationale helvétique avait déjà quitté Genève en supprimant, en avril 1996, 13 liaisons long courrier et ne laissant que du court courrier depuis Cointrin. Sans parler des conséquences que personne ne souhaite voir se matérialiser.

LA « SWISSITUDE » AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE DE VOL

Un véritable défi, que Swiss entend relever au cours de ces deux prochaines années en cultivant la différence : un service de qualité « Swiss made » et une politique de prix compétitif en phase avec la réalité du marché. Et non de céder à la tentation d'aligner prix et offres sur ceux des concurrents low cost. « Nous souhaitons offrir une alternative aux clients prêts à payer leur billet un peu plus cher pour une expérience de vol d'une autre envergure, explique Lorenzo Soll. Il est dans l'intérêt de tous les acteurs d'avoir, sur le même aéroport, une offre à bas coût et une offre de qualité, car le marché peut toujours aller de l'une à l'autre. » Au cours d'une même semaine et selon les horaires et dessertes proposées, il n'est pas rare de voir certains clients voler sur plusieurs compagnies. Les segments de clientèle ne sont pas étanches entre l'offre de Swiss et celle de vols low cost.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

- Lufthansa est le plus grand groupe aérien européen en termes de taille. Le groupe ne compte pas seulement des opérateurs aériens, mais possède également les compétences internes liées à d'autres services aériens (Lufthansa Technik Service sur l'entretien et la maintenance des avions, Lufthansa Systems qui développe les logiciels et infrastructures technologiques pour opérer les compagnies aériennes...).
- À Genève, la compagnie aérienne Swiss est n°2 avec 14,8% de parts de marché à Genève.
- Sur la Suisse entière, Swiss est n°1 en nombre de passagers transportés (passagers long courrier inclus).
- Le nombre de passagers transportés en 2016 par Swiss a crû de 1%, portant ce nombre à 16,3 millions de passagers.
- Au départ de Genève, la destination n°1 toutes compagnies confondues est Londres, suivie de Paris pour la plupart des opérateurs.
- Chez Swiss, la destination n°2 est Zurich de par sa desserte historique du marché helvète.

Le plan « Geneva reloaded » de la compagnie Swiss s'articule autour de deux grands axes :

Un premier axe opérationnel, structurel, qui consiste à renouveler la flotte existante composée de Jumbolino avec des Bombardier C Series de conception canadienne. Moins gourmands en carburant (- 20% de consommation de kérosène pour le même nombre d'heures de vol), plus silencieux (réduction de moitié des nuisances sonores), ces avions de nouvelle génération sont à la fois gages d'un meilleur confort des passagers et d'une vision durable. Les huit appareils basés à Genève, sur les 95 que compte la compagnie, seront remplacés à compter d'avril 2017 au rythme d'un chaque mois.

Second volet opérationnel, l'amélioration des fréquences de dessertes de certaines lignes, alors que le nombre de destinations desservies passera de 36 à 33 (ou 34). Les premiers changements significatifs interviendront le 27 mars prochain, au moment du passage aux horaires d'été.

Un axe commercial enfin : Swiss compte utiliser les capacités de ses nouveaux avions pour se différencier – hublots plus larges que ceux d'un Airbus, coffres à bagages plus spacieux, un atout sur des vols courts nécessitant seulement un bagage à main, etc. En 2013-2014 déjà, la compagnie avait fait parler d'elle en recrutant près de 160 stewards et hôtesses de l'air afin de pouvoir proposer à ses passagers une expérience de vol francophone. Un service sur mesure basé directement à Genève qui avait contribué à améliorer de manière significative son efficacité opérationnelle tout en diminuant ses coûts d'exploitation. Elle ira plus loin en 2017 en dévoilant, tout au long de l'année, une nouvelle palette de services et produits innovants à la carte.

UN ANCRAGE LOCAL FAVORABLE À L'ÉCONOMIE DE L'ARC LÉMANIQUE

Une fois retrouvé le chemin de la rentabilité, la 3^e phase du plan de restructuration pourra s'amorcer, qui verra le renforcement de la flotte d'avions, notamment du nombre d'appareils basés à Genève. Un objectif en ligne avec le potentiel de l'aéroport de Cointrin en tant que plateforme qui, selon des études récentes, se situe aux alentours de 25 millions de passagers à l'orée 2030, contre 16,5 millions de passagers transportés en 2016. Tournée la page des relations chaotiques entre la compagnie suisse et l'aéroport de Genève, l'heure est désormais aux synergies. La première d'entre elles porte sur le développement de l'aéroport pour lequel d'ambitieux d'investissements (400 millions au total) de francs ont été votés. Si la création d'une seconde piste n'est pas à l'ordre du jour, la nouvelle aile Est devrait entrer en service en 2020 pour accueillir les avions gros porteurs.



Lorenzo Stoll avec Anne Barrat lors des rencontres BBGI de Genève

Une extension du hall de check-in est également prévue, ainsi que la rénovation du hall d'arrivée afin d'améliorer le flux des passagers dans un aéroport proche de la saturation. Non seulement en termes de fréquence de vols et de fréquentation des pistes, mais aussi par le volume de passagers transitant par ses infrastructures.

« En tant que compagnie aérienne, nous sommes clients de l'aéroport et attendons de lui qu'il fasse les investissements nécessaires pour nous permettre de nous développer, commente Lorenzo Stoll. Les passagers paient une taxe que nous reversons aux aéroports, et nous versons aussi des taxes à l'aéroport en tant que compagnie aérienne usager de la plateforme aéroportuaire. C'est un jeu dans les deux sens : nous avons besoin de l'aéroport pour nous développer, de ses infrastructures, etc., et l'aéroport a besoin de nous pour vivre. Nous n'envisageons pas, à ce jour, de prendre des participations financières à Cointrin. Mais nous sommes convaincus du rôle de notre compagnie aérienne comme vecteur du développement du bassin alémanique. Nous connectons physiquement l'économie locale avec le

monde. Enlevez les liaisons aériennes directes depuis Genève, l'économie s'en retrouvera impactée. Il est difficile d'aller signer des contrats dans certains pays si vous ne pouvez pas vous y rendre en avion. » Et de conclure en évoquant le redéploiement des longs courriers depuis Genève en vols directs, sans arrêt à Zurich. Swiss semble avoir encore de belles perspectives de développement sur le marché helvète. ■

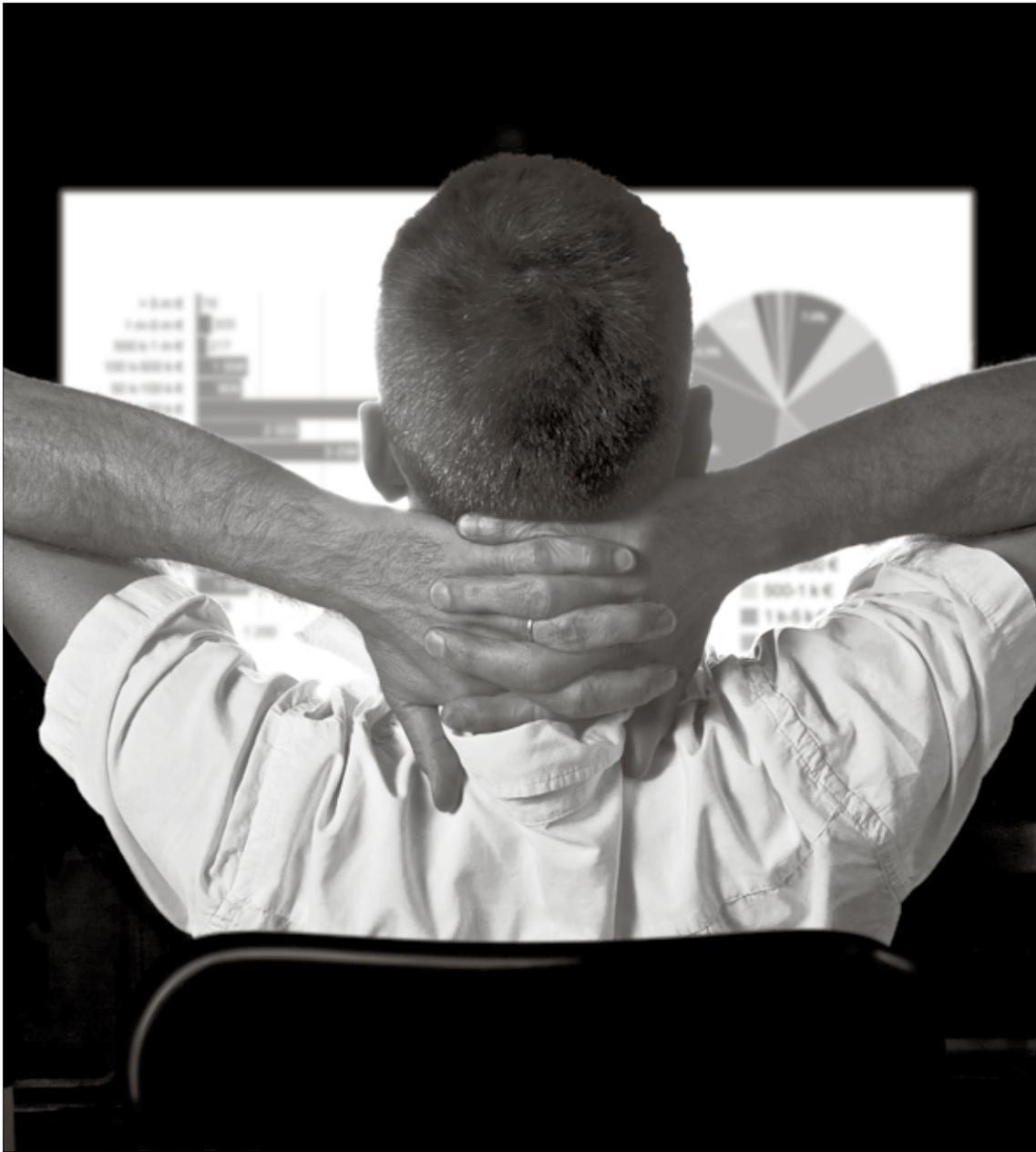
INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

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 Euronext (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)



UNE CROISSANCE ÉCONOMIQUE AMÉRICAINE PLUS FORTE QUE PRÉVU



TILL CHRISTIAN BUDELMANN*, directeur général et responsable de la gestion de fonds de Berenberg Bank (Switzerland) AG

MALGRÉ LES INCERTITUDES ENTOURANT LA PRÉSIDENTE DE DONALD TRUMP, NOUS GARDONS UNE VISION POSITIVE DU MARCHÉ BOURSIER AMÉRICAIN. LES FACTEURS MACRO ET MICROÉCONOMIQUES, TOUT COMME LA SITUATION TECHNIQUE ET LE SENTIMENT DES INVESTISSEURS, NOUS POUSSENT À CROIRE QUE LE MARCHÉ CONTINUERA SUR SA LANCÉE HAUSSIÈRE EN 2017.

Nous prévoyons une croissance de l'économie américaine plus solide que ne l'avaient anticipé les marchés, grâce aux changements de politique économique et notamment aux réformes sur la fiscalité des entreprises. Les bénéfices des sociétés remplaceront la Réserve fédérale en tant que catalyseur des actions, le marché haussier n'étant plus tant soutenu par les

bénéficier, alors que le secteur de la santé pourrait montrer une faiblesse relative.

Après avoir remporté les élections de novembre, Donald Trump est devenu, lors de son investiture le 20 janvier, le 45^e président des États-Unis. En accord avec Paul Ryan, président de la Chambre des représentants, il a annoncé le détail de son programme destiné à « rendre sa grandeur à l'Amérique ». Bien que son discours non conventionnel et sa rhétorique légèrement erratique impliquent un risque politique et économique significatif, nous pensons que les effets positifs du changement de politique sur la croissance économique l'emporteront sur les inquiétudes. Les mesures de politique commerciale constituent l'un des risques les plus élevés et nous anticipons quelques modifications, mais des barrières commerciales structurelles importantes sont peu probables, car elles nécessiteraient une ratification par le Congrès.

**PERSPECTIVES DE PIB :
FORTE ACCÉLÉRATION DE
LA CROISSANCE EN 2018**

Les marchés anticipent actuellement une croissance du PIB américain de 2,3% pour 2017, mais nous tablons sur 2,4%. Même si certains changements de politique de Donald Trump commenceront probablement à se faire sentir dès septembre, nous pensons que l'effet de relance se concrétisera en 2018 et prévoyons une croissance de 2,9% du PIB, un chiffre considérablement plus élevé que les 2,3% attendus par le consensus de marché. Notre évaluation repose sur l'adoption probable d'une réforme radicale de la fiscalité des entreprises, une augmentation des dépenses publiques dans les

**LES MARCHÉS ANTICIPENT
ACTUELLEMENT
UNE CROISSANCE DU PIB
AMÉRICAIN DE 2,3 %
POUR 2017, MAIS NOUS
TABLONS SUR 2,4 %**

taux d'intérêt que par les bénéfices des entreprises. Les changements de politique auront un impact favorable inégal sur les différents secteurs de l'économie américaine et pourraient même en pénaliser certains. Les secteurs de la finance, de l'énergie et de l'industrie devraient en

infrastructures et la défense, ainsi qu'une légère réduction de l'impôt sur le revenu. La croissance du PIB devrait avoir un impact favorable sur les bénéfices des entreprises et par là même sur les marchés actions, et cela d'autant plus si elle est meilleure que prévu.

AMÉLIORATION DES FONDAMENTAUX

Malgré la hausse persistante du marché, les actions américaines restent raisonnablement valorisées. Les ratios cours/bénéfices glissants, qui reflètent les bénéfices des quatre derniers trimestres, ainsi que les ratios cours/bénéfices estimés, sont légèrement supérieurs aux moyennes historiques. Toutefois, compte tenu du niveau actuel des taux d'intérêt et du manque d'alternative, ces chiffres

LE SECTEUR FINANCIER AMÉRICAIN BÉNÉFICIE ACTUELLEMENT DE LA POLITIQUE DE DONALD TRUMP ET PROFITERA ÉGALEMENT DE LA HAUSSE DES TAUX D'INTÉRÊT QUI DEVRAIT ACCOMPAGNER LA REPRISE, AINSI QUE D'UNE AUGMENTATION DU VOLUME DES CRÉDITS ET DE LEUR QUALITÉ

sont encore acceptables, notamment avec notre prévision de croissance des bénéfices de 8 % à 10 %. Nous assistons aujourd'hui au passage d'un marché haussier soutenu par les taux d'intérêt à un marché soutenu par les bénéfices des entreprises. La croissance des bénéfices étant supérieure à la hausse des cours, les ratios cours/bénéfices devraient s'ajuster à des niveaux plus attractifs.

L'HEURE DE LA GESTION ACTIVE EST ARRIVÉE

Tous les secteurs de l'économie américaine ne seront pas affectés de la même manière par les changements de politique. Tout comme en 2016, nous préférons les valeurs sous-valorisées (ou « value ») aux valeurs de croissance, et, parmi les titres « value », nous privilégions les cycliques par rapport aux défensifs. Les titres « value » cycliques comprennent les valeurs des secteurs financier, industriel et énergie. Le secteur financier américain bénéficie actuellement de la politique de Donald Trump et profitera également de la hausse des taux d'intérêt qui devrait accompagner la reprise, ainsi que d'une augmentation du volume des crédits et de leur qualité. Nous prévoyons une faiblesse relative pour le secteur de la santé, et plus particulièrement les sociétés pharmaceutiques dont les marges élevées sont une cible facile d'interventions gouvernementales.

L'analyse des corrélations entre les secteurs nous a permis de constater une rotation massive depuis le résultat de l'élection présidentielle en novembre, et nous recommandons vivement une gestion active. Notre fonds vedette, le Berenberg Systematic Approach – US STOCKPICKER Fund, présente actuellement un biais « value » et cyclique et a bénéficié considérablement de cette rotation sectorielle. ■

*Till Christian Budelmann est directeur général et responsable de la gestion de fonds de Berenberg Bank (Switzerland) AG. Il gère depuis 2004 les activités de sélection de titres basée sur un modèle systématique, dont le Berenberg Systematic Approach – US STOCKPICKER Fund. Dans l'ensemble du groupe, les actifs supérieurs à 1 milliard USD sont gérés selon cette approche. M. Budelmann est également responsable du suivi des actions américaines au sein du comité d'investissement du groupe.

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

App Store

LE PROCÈS-VERBAL, UN OUTIL ESSENTIEL POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



DOMINIQUE FREYMOND, vice-président de l'Institut suisse des administrateurs (isade) et co-animateur de l'Académie des administrateurs

RELISEZ LE PROCÈS-VERBAL (PV) D'UNE SÉANCE DE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) TENUE UNE ANNÉE AUPARAVANT ET VÉRIFIEZ SI LES DÉCISIONS MENTIONNÉES SONT CLAIRES ET ONT ÉTÉ MISES EN ŒUVRE. VOUS POUVEZ ÊTRE AUSSI BIEN AGRÉABLEMENT SURPRIS QU'ÉTONNÉ DES LACUNES. OR, EN CAS DE CONFLIT, DE DIFFICULTÉ OU DE FAILLITE, C'EST LE PROCÈS-VERBAL DES DÉLIBÉRATIONS ET DÉCISIONS QUI FAIT FOI, ET NON LA MÉMOIRE PARFOIS DÉFAILLANTE ET SUBJECTIVE DE CHACUN. CONSEILS DE BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE PV, UN OUTIL CLÉ DE BONNE GOUVERNANCE.

CHOISIR UN SECRÉTAIRE AU SEIN DU CONSEIL OU HORS CONSEIL ?

Selon l'art. 712 du Code des Obligations : « Le conseil d'administration désigne son président et le secrétaire. Celui-ci n'appartient pas nécessairement au conseil ». Dans une PME, les PV du conseil et de l'assemblée générale sont confiés à la fiduciaire qui rédigera le minimum nécessaire pour être conforme aux exigences légales. À partir d'une certaine taille, il est usuel de confier cette responsabilité à la secrétaire de direction qui, connaissant parfaitement l'entreprise, établira un PV en toute connaissance de cause. Elle pourrait néanmoins être prise dans un conflit de

loyauté entre ce qu'elle entend dans les séances du CA et les séances de direction. Si l'entreprise dispose de moyens suffisants, elle peut faire appel à une personne extérieure, souvent un juriste. Il aura les avantages de disposer des compétences spécifiques nécessaires et de la neutralité, mais l'inconvénient de ne pas connaître l'entreprise de l'intérieur.

Parfois, le président ou le directeur accepte de rédiger le PV de la séance. Sa rédaction risque de manquer d'objectivité, grande étant la tentation de formuler subtilement les décisions à son avantage. Un autre piège à éviter consiste à confier cette tâche à un administrateur : il est impossible de bien se concentrer sur sa tâche et de participer activement à la discussion et à la prise de décision.

DU BON CONTENU DES PROCÈS-VERBAUX

La loi exige que « Les délibérations et les décisions du conseil d'administration soient consignées dans un procès-verbal signé par le président et le secrétaire. ». Dans le monde anglo-saxon, le PV est acratopège, rédigé par un habile juriste afin qu'il ne puisse prêter le flanc à aucune action en justice. En Suisse, les PV sont soit succincts, synthétiques ou intégraux. Le verbatim, fréquent dans le monde politique, est à proscrire, et ce afin de ne pas perdre de temps et d'énergie à débattre de la formulation des interventions ; l'essentiel est dans la décision prise. A contrario, l'unique rédaction des décisions est insuffisante. Selon la jurisprudence et

le concept de la « business judgment rule », le CA doit documenter toutes ses décisions, y compris les étapes préalables, notamment en faisant tenir un PV auquel seront annexées les pièces idoines.

PARFOIS, LE PRÉSIDENT OU LE DIRECTEUR ACCEPTE DE RÉDIGER LE PV DE LA SÉANCE. SA RÉDACTION RISQUE DE MANQUER D'OBJECTIVITÉ, GRANDE ÉTANT LA TENTATION DE FORMULER SUBTILEMENT LES DÉCISIONS À SON AVANTAGE

Au-delà des délibérations et décisions du CA, il ne faut pas oublier de mentionner un certain nombre d'informations indispensables, à commencer par la liste des personnes présentes et absentes, la date, le début et la fin de la réunion. Les déclarations de récusation ou tout autre information sur des conflits d'intérêts sont essentielles afin de protéger

la personne concernée et le CA d'éventuelles critiques. Chaque administrateur peut y faire figurer une prise de position individuelle nominative. Doivent également figurer les signatures authentiques du président et du secrétaire et toute annexe ayant contribué à la discussion et prise de décision. Enfin, ne pas oublier d'ajouter les décisions prises par voie de circulaire au PV de la séance suivante. Et d'archiver correctement l'original.

Au-delà de l'obligation légale, le PV d'une séance du CA ou d'un de ses comités est essentiel pour gérer les décisions prises. C'est un outil de travail précieux que le président, mais aussi les autres participants aux réunions, utiliseront pour gérer les suspens et s'assurer de la réalité opérationnelle de leurs délibérations. ■

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



SECRET BANCAIRE EN SUISSE : ÉTAT DES LIEUX



PATRICK PIRAS,
CoRe Service S.A.

Elena Budnikova

LA NOUVELLE NORME GLOBALE SUR L'ÉCHANGE AUTOMATIQUE DE RENSEIGNEMENTS (EAR) EST ENTRÉE EN VIGUEUR EN SUISSE LE 1^{ER} JANVIER 2017. DEPUIS CETTE DATE, LES BANQUES ET ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS INSTALLÉS EN SUISSE COLLECTENT CERTAINES INFORMATIONS FINANCIÈRES DANS LE BUT DE LES ÉCHANGER AUTOMATIQUEMENT EN 2018 AVEC LES PAYS PARTENAIRES, À SAVOIR LES 28 ÉTATS EUROPÉENS DONT GIBRALTAR, PLUS LE CANADA, L'AUSTRALIE, LA CORÉE DU SUD, LE JAPON, L'ÎLE DE MAN, JERSEY ET GUERNESEY, L'ISLANDE ET LA NORVÈGE.

À noter que la Suisse a également signé ces accords avec 21 nouveaux autres États¹, accords qui une fois ratifiés par le Parlement suisse prendront effet avec un an de décalage, à savoir collecte d'informations à compter du 1^{er} janvier 2018 pour un échange automatique en 2019.

Concrètement, la Suisse et tous ces pays vont s'échanger des renseignements financiers concernant leurs contribuables respectifs pour chaque période fiscale.

Les renseignements à transmettre comprennent le numéro du compte, le numéro d'identification fiscale, le nom, l'adresse et la date de naissance des contribuables résidant à l'étranger et ayant un compte bancaire dans un autre pays, tous les types de revenus ainsi que le solde du compte au 31 décembre. Cette norme est applicable

tant aux personnes physiques qu'aux personnes morales dites passives.

La grande nouveauté du système ainsi instauré est que cette transmission sera dorénavant automatique, alors qu'elle n'intervenait jusqu'ici qu'à la demande spécifique d'une autorité fiscale étrangère dans le cadre des conventions de double imposition que la Suisse a signées.

Ainsi, les services fiscaux suisses recevront à compter de 2018 ou 2019 selon les pays partenaires, les informations ci-dessus concernant ses contribuables qui auraient un compte bancaire dans un des pays partenaires de l'accord. Inversement les banques et établissements financiers suisses collecteront à partir du 1^{er} janvier 2017 les informations concernant leurs clients résidents dans ces pays partenaires de l'accord pour leur transmettre en 2018.

Il est important de préciser que même si le compte était clôturé courant 2017, la banque devra communiquer l'information au pays de résidence du client. Si le compte bancaire n'a pas été déclaré il devient donc urgent d'envisager sa mise en conformité fiscale.

À cet effet, la Suisse offre la possibilité depuis 2010 de régulariser sa situation fiscale vis-à-vis des autorités fiscales cantonales. Cette procédure, dite dénonciation spontanée, permet à tout contribuable de déclarer tous les éléments de fortune et de revenu qui auraient été omis sans pénalités ni poursuites pénales.

Les délais de reprises sont de 10 ans ramenés à 3 ans si la dénonciation est réalisée par l'héritier lors du règlement de la succession.

1) ces nouveaux États sont : Afrique du Sud, Andorre, Argentine, Barbade, Bermudes, Brésil, Chili, Groenland, Inde, Îles Caïman, Îles Féroé, Îles Turques-et Caïques, Îles Vierges Britanniques, Israël, Maurice, Mexique, Monaco, Nouvelle-Zélande, Saint-Marin, Seychelles, Uruguay.

À ceux qui espèrent encore une amnistie fiscale, celle-ci n'est plus d'actualité. Les conseillers nationaux démocrates-chrétiens Fabio Regazzi (TI) et Guillaume Barazzone (GE) ont retiré leurs initiatives parlementaires respectives en ce sens. Fin 2014, le Conseil des États avait déjà barré la route à l'amnistie fiscale que le Conseil National voulait introduire dans le projet pour passer à l'échange automatique d'informations fiscales.

**IL EST FORT À PARIER QUE
LE SYSTÈME FISCAL SUISSE SE DIRIGE
PEU À PEU VERS UNE CRIMINALISATION
DE LA SOUSTRACTION D'IMPÔTS.**

Se pose enfin la question du secret bancaire en Suisse pour les contribuables suisses. À ce jour, les banques en Suisse n'ont aucune obligation déclarative vis-à-vis de l'administration fiscale suisse, et cette dernière ne peut avoir accès aux informations bancaires que dans les cas

de délits fiscaux. Enfin l'initiative populaire « oui à la protection de la sphère privée » souhaite inscrire dans la Constitution fédérale la protection de la sphère privée, et, plus particulièrement, la protection des données sur la situation financière.

Nous observons cependant de la part des banques en Suisse de plus en plus de réticence à ouvrir des comptes bancaires en sachant que ceux-ci ne sont pas déclarés et eu égard à la conjoncture économique actuelle il est fort à parier que le système fiscal suisse se dirige peu à peu vers une criminalisation de la soustraction d'impôts. ■

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



LUXE :

12 ACTEURS D'INFLUENCE

Propos recueillis par AMANDINE SASSO



Elena Budnikova

« Là, tout n'est qu'ordre et beauté, luxe, calme et volupté » écrivait Charles Baudelaire dans son *Invitation au voyage*. Dans ce 19^e « market influence index », 12 acteurs œuvrant dans ce secteur évoquent avec nous leur vision du luxe. Tous s'accordent à dire que le luxe a évolué : il n'est plus

simplement tangible et ostentatoire, il est devenu immatériel, à l'image d'une expérience unique, exceptionnelle et inoubliable. Enfin, le regard tourné vers l'avenir, ils nous parlent du « Swissness », de cette excellence suisse, qu'il serait important de préserver et d'entretenir.

Hervé Arnoul

Designer maquettiste

Diplômé d'une école de design, Meilleur ouvrier de France comme designer maquettiste en 2011, Hervé Arnoul travaille en freelance depuis les années 2000. Son travail se partage entre reconstitution patrimoniale hyperréaliste pour les musées, collectivités, particuliers et mécènes, architecture, créations sculpturales d'univers fantastiques liés au patrimoine et à l'urbanité.



En bref un parcours passionnel et le plus ouvert possible. « Tout est relatif dans un travail artistique. L'influence dépend d'un public. Lorsque cette rencontre a lieu, l'influence est l'émotion qu'elle produit sur lui, pour lui, pour un temps. Ma démarche artistique, mon travail de réalisation, l'utilisation de la maquette volume pour traduire, définir l'idée, le concept, parle au plus grand nombre. Mon travail résonne donc, interpelle, influence. Je recherche à susciter des sentiments positifs tels que l'évasion, la découverte. J'ouvre les portes d'un imaginaire que certains ont oublié dans leur profonde enfance... Une magie, étrange, évanescence, au corps concret. Quelles que soient mes réalisations, qu'elles soient dirigées par un cahier des charges et contraintes, précises ou libres, chaque rencontre est une surprise et une réussite !

Dans un monde qui a la fâcheuse tendance à se banaliser, à globaliser, à standardiser, mon idée du luxe est le sur-mesure pour une pièce unique, dont la réalisation dépend d'un savoir-faire réel de l'artiste artisan ou d'une associa-

soi une « marque » de cette exigence de savoir-faire et savoir-être dans la vie. Au même titre que l'espace sur notre Terre devient un luxe, le temps dans notre société du court-terme l'est également. Mûrir un projet dans l'écoute et la réalisation, dans la maîtrise de l'art, prend du temps !

Mes valeurs ? La volonté pour s'y tenir et surtout y croire

coûte que coûte dans les difficultés, mais aussi la réussite. Fidélité et constance, écoute et empathie, curiosité et optimisme, famille et amitié. Et même si elle n'est pas considérée comme une valeur, j'ai une certaine idée de la transgression, afin d'explorer des voies incertaines, ignorées, surprenantes et... possibles. Et enfin, ne jamais perdre ses rêves ! Des ingrédients miraculeux aux vertus chaque jour éprouvées pour que cette alchimie opère dans ma vie, mon travail, mon interactivité entre clients publics et mécènes.

Dans ma façon d'être et de faire, j'accorde peu d'importance à l'innovation technologique : je reste dans une interaction directe, simple : de l'imagination à la main. Mais je remets systématiquement le savoir-faire en question, afin de créer mon propre chemin par l'expérimentation personnelle. De la sorte il me semble acquérir une certaine sérénité : un problème survient... J'y pallie, j'améliore et je ne m'épuise pas dans une course systématique à l'innovation : mon travail est déjà dans un imaginaire rigoureux !

Je suis loin d'avoir une expertise sur l'industrie et l'économie, mais voici un ressenti, un espoir : j'espère que la Suisse ne sacrifiera pas son savoir-faire du luxe pour le profit immédiat et colossal de la standardisation, comme on le constate trop souvent en France avec des grands groupes qui cumulent et concentrent créateurs et ateliers. Le luxe, c'est une exigence de qualité, d'inventivité, de savoirs, d'artistes-artisans et pas uniquement du marketing et du paraître. Le luxe, c'est un savoir-être : toute une éducation à transmettre. » \

LE LUXE, C'EST UN SAVOIR-ÊTRE

tion de cultures et talents. Un travail voué exclusivement aux désirs ou au plaisir émotionnel d'un client. Pas de marque pour moi donc : une personne, un imaginaire, une écoute, et l'excellence dans le travail. Mon titre de Meilleur ouvrier de France designer-maquettiste est en

Enzo Lo Bue

Directeur des ventes des agences John Taylor Genève et Megève

Enzo Lo Bue est bien connu des Romands pour avoir cofondé dans les années 90, une radio genevoise et une radio vaudoise dont il a eu la direction pendant plus de 10 ans. Il est aussi connu pour son émission de télévision « Cash », diffusée depuis plus de 8 ans sur la RTS. L'une de ses activités moins connues du public est l'immobilier, domaine dans lequel il est actif depuis 2009. Enzo Lo Bue est directeur des agences John Taylor de Megève et de Genève (réseau international d'immobilier d'exception). « D'une manière générale, lorsque nous sommes détenteurs d'informations dont les autres ont besoin pour avancer, pour atteindre leurs objectifs, nous avons de l'influence. Au quotidien je me tiens informé de l'environnement de mes clients et je glane également le maximum d'informations sur nos objets en vente. Ainsi je peux aiguiller et influencer nos clients dans leur choix stratégique d'investissement, que ce soit l'emplacement, le budget ou même le bien en général. L'information est la clé !



Le luxe est difficilement définissable, il dépend de la perception de chacun. Dans notre domaine, l'immobilier, il est cependant plus visible. Il est associé au lieu, à la grandeur, aux matériaux utilisés, à la personnalité du maître d'œuvre, ainsi qu'au style de vie que peut offrir une propriété. Il peut également être associé à la notion de service sur-mesure, des services de conciergerie très haut de gamme par exemple.

Par son origine et son histoire, la marque John Taylor s'est toujours inscrite dans le domaine du luxe. Sa présence importante sur la Côte d'Azur, mais aussi dans les stations de ski telles que Courchevel, Megève ou Gstaad, ainsi que dans des villes importantes pour leur économie ou leur culture, telles que Londres, Paris, Doha et Genève, en font une marque incontournable pour celles et ceux qui ont le pouvoir du luxe. Que vous souhaitiez passer vos week-ends à Monaco à l'occasion du Grand Prix ou à Cannes lors du Festival du film, faire une escapade en ville, vous détendre à la montagne ou en bord de mer, ou encore trouver un lieu de résidence à long terme, John

Taylor est la promesse d'un service client tout à fait unique pour vous offrir un séjour placé sous le signe de la magie et du luxe. Les valeurs familiales qui sont les plus importantes à mes yeux : respect, engagement, écoute, partage, éducation... Toutes ces valeurs sont présentes au sein de notre manière de travailler. Lorsque nous entamons une relation avec un client, vendeur ou acquéreur, durant la période de négociation, c'est un peu comme si nous faisons partie de sa famille. Il partage avec nous des informations de sa sphère privée. Ce rapport de confiance de part et d'autre est important pour le succès d'une transaction. John Taylor sait parfaitement que l'achat ou la vente d'un bien immobilier va bien au-delà d'une simple transaction. Possédant les outils les plus innovants en matière de gestion, de communication et de marketing, nos experts définissent les objectifs de nos clients en anticipant leurs besoins, en leur fournissant ainsi de précieuses informations, en faisant preuve de

LA SUISSE A TOUJOURS ÉTÉ
UN ÉCRIN POUR LE LUXE.
C'EST UN PAYS DE CONFIANCE,
DE SAVOIR, DE DÉVELOPPEMENT
ET D'INNOVATION

compréhension et en les soutenant lors de chacune de leurs transactions d'acquisition ou de vente. Je peux citer par exemple les visites virtuelles permettant à un client basé à Genève de visiter un chalet à Megève ou une propriété à Saint-Tropez, sans se déplacer.

La Suisse a toujours été un écrin pour le luxe. C'est un pays de confiance, de savoir, de développement et d'innovation. En grande partie grâce à ses marques horlogères, ses banques et ses écoles de hautes études, de renommée internationale. Si le luxe était un oiseau, alors la Suisse en serait le nid ! L'industrie du luxe va donc continuer à se développer dans notre pays car le luxe aime et attire le luxe. » \

François-Paul Journe

Fondateur et CEO des montres F.P. Journe

François-Paul Journe a commencé l'école d'horlogerie il y a presque 45 ans. Quatre ans après, il travaillait dans la restauration de montres et de pendules anciennes : c'est à ce moment qu'il a décidé de fabriquer sa première montre. Il a fait l'École d'horlogerie à Marseille puis à Paris ; et a ensuite eu la chance de travailler avec son oncle, éminent restaurateur d'horlogerie ancienne à Paris, à qui les collectionneurs confiaient leurs plus beaux objets. Il y a découvert les réalisations les plus marquantes de l'histoire de l'horlogerie et a refait le cheminement intellectuel et philosophique de leurs concepteurs : hommes de sciences, inventeurs ou maîtres horlogers. Ainsi a-t-il pénétré dans les cœurs mécaniques de ces pièces d'exception qui n'ont eu cesse de faire battre le sien ! Quelques collectionneurs lui ont confié la réalisation de pièces uniques : planétaire, calendrier perpétuel, montres astronomiques et autres pendules sympathiques. Une demande de marques horlogères suisses pour le développement de mou-



XX^e siècle, 4 producteurs de mouvements pour presque toutes les marques : ça les a secoués lorsque je suis arrivé sur le marché avec mes propres mouvements originaux et innovants !

Pour moi le luxe est tout ce qu'il y a d'inutile pour survivre, par contre pour vivre nous devons enrichir notre esprit, cela peut être dans l'art ou dans les vêtements et accessoires. Et je crois bien y contribuer car les collectionneurs ou amateurs de mes montres prennent vraiment du plaisir à les posséder et à les porter.

Mes valeurs clés ? L'authenticité, l'innovation, la rareté, l'excellence et l'indépendance.

Elles transparaissent clairement au sein de notre entreprise, puisque nous sommes la seule manufacture totalement indépendante au centre-ville de Genève, dans laquelle nous produisons quelque 900 montres mécaniques par année, innovantes et en petites séries, dans le respect des traditions de la haute horlogerie. Elles sont gravées de notre label Invenit et Fecit, sur le cadran et sur le mouvement en or rose 18 ct, rappelant l'importance d'un calibre entièrement inventé et fait dans nos ateliers genevois. La transmission du savoir-faire est également essentielle, puisque nombre d'opérations sont encore réalisées à la main, avec des gestes d'une infinie précision.

L'innovation est le maître mot de notre marque ! C'est aussi la part de nos composants, tous fabriqués à Genève. La seule manière pour exister dans un milieu archi-concurrentiel est d'être différent et pour cela, l'esthétique ne suffit plus et elle doit être habilement dosée avec de l'innovation technique. Il faut toujours essayer d'aller un petit peu plus loin afin de faire avancer cette science ancestrale.

L'avenir dans notre industrie ? Je ne sais pas vraiment ce qu'il se passera, le but de l'industrie est de faire de l'argent par tous les moyens. Alors pour cela, les stratégies et les positionnements changent tous les 5 ans. En ce qui nous concerne, il est vrai que nous devons aussi vendre pour de l'argent. Mais pour continuer à innover, à donner du plaisir en faisant très modestement avancer l'histoire sérieuse de l'horlogerie. » \

**POUR MOI LE LUXE EST
TOUT CE QU'IL Y A D'INUTILE
POUR SURVIVRE, PAR CONTRE
POUR VIVRE NOUS DEVONS
ENRICHIR NOTRE ESPRIT !**

vements à complication l'a motivé pour ouvrir une première manufacture en Suisse. Mais il avait déjà dans l'idée de proposer une collection de montres mécaniques contemporaines, à son nom, offrant confort, innovation et performance. C'est ainsi qu'il a présenté à Bâle sa première collection de chronomètres signées F.P. Journe Invenit et Fecit... « Les influences permettent aux gens d'agir d'une manière ou d'une autre. Les peintres, les écrivains, les musiciens et bien d'autres ont été influencés par leurs aînés. J'ai moi-même été influencé par les grands maîtres de l'horlogerie tous siècles confondus et particulièrement par la chronométrie française et anglaise. Je sais aussi que mon travail a influencé beaucoup d'horlogers suisses, même en dehors de l'esthétique. Il y avait à la fin du

Michel Parmigiani

Président fondateur de Parmigiani Fleurier

Michel Parmigiani a une formation horlogère développant l'esprit d'analyse et complétée par une spécialisation en restauration qui a demandé 7 ans d'études. En 1976, il débute son aventure entrepreneuriale en ouvrant un atelier indépendant, principalement consacré à la restauration. Dans les années 80, il prend en charge la maintenance de l'extraordinaire collection Maurice-Yves Sandoz. C'est ainsi qu'il fait la rencontre déterminante de Pierre Landolt. L'admiration et la confiance que lui témoigne le président de la Fondation de famille Sandoz dessinent les prémices d'une grande aventure horlogère. Vingt ans après son installation comme horloger-restaurateur dans un climat tourmenté, le discret visionnaire



se voit confier les moyens et ressources de production pour créer une marque à son nom. Le 29 mai 1996, Parmigiani Fleurier est officiellement inaugurée sous son appellation première, « Parmigiani Mesure et Art du Temps ». Sincère et loyale à l'image de son fondateur, la marque est un véritable laboratoire d'idées. Sous le nom désormais de « Parmigiani Fleurier », elle cultive son indépendance et sa liberté créative grâce aux différents pôles de compétences qui forment la Manufacture.

« C'est à travers la reconnaissance de mes créations, de mon style – qui je l'espère perdurera – que se retrouve mon influence. Le fil rouge qui est le générateur de mes créations est l'application du nombre d'or, qui nous permet aussi de lire les codes de la nature jusqu'à la cristallisation d'un flocon de neige. Ma définition du luxe, c'est d'avoir du Temps. C'est également le miroir du savoir-faire dans ces nobles métiers, par l'approche naturelle de ce qui précède.

Mes valeurs sont la recherche du raffinement sur la technique des mouvements, la cohérence entre le contenant et le contenu. C'est aussi toute la reconnaissance de la valeur qu'on amène au produit. Je pense que l'entreprise

est à mesure humaine et elle est effectivement intégrée dans le circuit naturel par rapport à nos réflexes, de manière à traduire tout le raffinement qu'il se doit.

C'est tout d'abord la curiosité qui m'a amené à m'intéresser à l'horlogerie et ses branches apparentées. Cela m'a permis de découvrir plus particulièrement dans le domaine de la restauration horlogère tout le savoir-faire historique de 500 ans. Ce patrimoine a été pour moi un révélateur et m'a poussé à m'y intéresser de manière plus intensive, dans l'acte de restauration des chefs-d'œuvre que l'on m'a confiés. Et cette passion perdure car je suis très curieux des nouvelles technologies. À l'image de notre pièce « Senfine » (signifiant

« éternellement » en esperanto), ce mouvement s'alimente sur une source d'énergie conventionnelle, mais présente un organe régulateur qui permet une autonomie sans précédent. Dévoilée au SIHH en 2016, cette recherche

MES VALEURS SONT
LA RECHERCHE DU RAFFINEMENT
SUR LA TECHNIQUE DES MOUVEMENTS,
LA COHÉRENCE ENTRE
LE CONTENANT ET LE CONTENU

fondamentale peut nous amener des défis extrêmes et intéressants, et qui pourront s'appliquer à l'horlogerie dans un futur technologique. C'est là que se rejoignent le patrimoine du passé et l'avenir.

Mon conseil pour le futur ? Il faudrait faire attention à ne pas trop banaliser le luxe par l'industrialisation à outrance, pour ne pas dénaturer le produit, oublier le Rêve. Le Rêve fait partie du Luxe. » \

Grégory Dourde

CEO de HYT

Grégory Dourde, ingénieur diplômé de l'École nationale des ponts & chaussées (Paris), a obtenu un MBA du Collège des ingénieurs en 1997. Il a travaillé pour les grandes marques, notamment Cartier, dans la stratégie *retail-marketing* et dans la réorganisation des activités de joaillerie, puis au sein du Swatch Group, chez Calvin Klein Watches, ainsi que dans la direction de sociétés de *manufacturing* sous Nicolas Hayek Senior. Il a ensuite fondé sa propre société de *consulting*, active dans les projets d'amélioration des performances et de développement d'entreprises actives entre autres dans le médical, l'horlogerie et la *high-tech*. Ses intérêts et passions dans des domaines aussi divers que les sciences physiques, la biologie, la philosophie, les arts plastiques et la musique, révèlent un désir de nourrir et d'enrichir toute réflexion par une approche interdisciplinaire et transversale, sources de recherche de solutions innovantes et originales. « Nous vivons dans un monde en perpétuelle re-création, en équilibre instable par essence, dont le rythme des transformations, innovations et nouvelles technologies ne cesse de s'accélérer. C'est par un réseau fin d'interconnexions en provenance de multiples champs d'activités, aussi bien culturels, artistiques, économiques, politiques ou scientifiques que nous formons notre pensée et nous adaptons. Pour évoluer dans ce mouvement, le modifier et ne pas le subir, nous devons être capables de construire une pensée par nous-mêmes, nous remettre en question et créer, inventer, sur la base de ces sources d'inspiration polymorphes, multidisciplinaires et entrecroisées. C'est cela mon expérience de l'influence, un rhizome pour reprendre Deleuze, plus qu'une ligne directe avec un homme providentiel. Les notions de luxe ont beaucoup évolué à travers les temps, du luxe ostentatoire, superflu, expression de richesse, chargé de traditions, au luxe abordable soutenu par des communications massives. Je retiens les principes d'émotions et d'unicité, exprimés aussi bien matériellement (avoir) qu'immatériellement (être). Cette interprétation s'articule et se déploie aussi bien sur la création de produits que sur celle d'expériences (prendre du temps peut devenir un luxe pour celui qui en manque). C'est dans cet esprit que nous développons la marque HYT, nos produits et nos services. D'une part, nous nous concentrons sur un important travail créatif pour proposer des pièces uniques et limitées dans notre département *Bespoke*, développées en tenant compte de la personnalité du client. Une pièce unique comme une œuvre d'art, non reproductible, avec son histoire. D'autre part, nous



avons mis en place le département « *The Complete Experience* » dont le but est d'interagir avec nos clients, en plaçant les services au centre des expériences d'avant/pendant/d'après-vente. Cela passe par des échanges humains, élément central dans un environnement de plus en plus désincarné et automatisé. Nous voulons enrichir et dépasser le territoire classique d'achat d'un produit pour le transformer en expérience positive mémorable de l'écosystème HYT. Ainsi, notre luxe est-il cette combinaison de produits exceptionnels et de services sur-mesure rendant unique le voyage que nous faisons dans la durée avec nos clients. Nous mettons au premier plan la créativité et ce, dans tous les domaines d'activité de la société. HYT est né d'un acte qui défiait les conventions et donnait une interprétation résolument contemporaine de l'horlogerie par les mariages des hautes technologies et des sciences les plus avancées avec la tradition de la haute horlogerie. De là sont nés de nouveaux territoires de R&D, de design et d'esthétique, de communication, d'utilisation et d'interaction avec nos produits. Nous développons cette valeur par le recrutement de profils qui se sentent naturellement à l'aise avec le grand vertige que peut provoquer l'exercice de la page blanche. C'est cet esprit que nous avons repris dans notre nouvelle campagne de communication « *Challenge Everything* ». Nous orientons notre créativité de manière à la faire aboutir à une innovation. Elle est donc au cœur de notre travail, de notre ADN, de notre raison d'exister. L'innovation est la concrétisation d'un travail intense, multidisciplinaire, qui laisse cohabiter un mélange de processus très structurés (calculs, simulations, costing, propriété intellectuelle) et de phases créatives qui, par essence, le sont moins. La Suisse a construit un environnement réunissant un nombre incalculable d'atouts comme son système d'apprentissage de qualité et de formations supérieures de premier rang, un environnement politique stable, une réglementation économique relativement favorable et simple. Tout cela participe à la création des conditions-cadres pour que certaines industries du luxe – tel que nous le concevons – se développent pleinement. Mais le succès présent n'est pas une garantie pour le futur. La possibilité de continuer à accueillir les meilleurs talents internationaux, les *clusters* permettant l'éclosion d'écosystèmes spécialisés, leur mise en réseau pour créer une multidisciplinarité source de toutes les richesses, ainsi que l'accès aux capitaux pour les entrepreneurs et startups sont autant d'axes dont il faut intensifier le développement pour le futur. » \

Nathalie Seiler-Hayez

Directrice générale du Beau-Rivage Palace à Lausanne

Diplômée de l'École hôtelière de Lausanne (EHL), Nathalie Seiler-Hayez a débuté sa carrière à l'Hôtel Lutetia à Paris comme directrice des ventes et marketing, puis elle s'est envolée pour New-York au début des années 2000, pour exercer ses talents au sein du groupe Rosewood Hotels & Resort et Concorde Hotels. Elle est revenue par la suite à Paris, en passant par Bordeaux et enfin Londres, à la tête du Connaught. Elle est actuellement directrice générale du Beau-Rivage Palace à Lausanne. « Lorsque je pense à la notion d'influence, deux mots me viennent à l'esprit : inspirer et émouvoir. Il est important de savoir inspirer son entourage, de façon consciente ou non. L'idée est de toucher ses interlocuteurs, d'éveiller quelque chose en eux qui va leur donner envie de vous suivre. Cela va de pair avec le partage d'émotions, auquel j'accorde une grande importance. Sans celle-ci, il me paraît difficile de faire passer une idée, des valeurs...



La manière de communiquer, de transmettre, est importante à mes yeux. Vous pouvez avoir une idée, aussi géniale soit-elle, si elle est mal transmise ou incomprise, il ne se passera rien, vous ne dégagez rien. Au quotidien, en

puissent s'épanouir, individuellement et en groupe. Dans le luxe, il y a d'abord une idée d'excellence et d'authenticité. C'est aussi un équilibre entre héritage et modernité, entre tradition et innovation. Dans l'hôtellerie, le luxe se traduit avant tout par le service. Nous sommes vraiment dans le domaine de l'hyper personnalisation où l'on se doit d'anticiper et de satisfaire des besoins propres à chacun, et faire vivre au client des expériences adaptées à chaque moment de sa journée. Au Beau-Rivage Palace, 400 employés y mettent tout leur cœur au quotidien. Les attentes des clients évoluent très vite, nous nous devons donc d'innover, sans pour autant trahir notre A.D.N. L'innovation passe notamment par le digital qui nous permet d'être connectés avec notre clientèle tout

au long de l'année. Si je regarde vers l'avenir, j'y vois un besoin de retour aux sources, à l'authentique. Je pense que dans ce monde hyper connecté, nous nous sommes quelque peu perdus ! La Suisse apparaît comme un véritable paradis dans lequel les gens peuvent venir se ressourcer, arrêter le temps un moment. Il y a clairement une "Swissness" en termes hôteliers, une excellence reconnue dans le monde entier. Et c'est cela qu'il faudra préserver et entretenir pour le futur. » \

**DANS L'HÔTELLERIE,
LE LUXE SE TRADUIT AVANT TOUT
PAR LE SERVICE**

tant que chef d'entreprise, j'essaie donc d'établir un environnement de confiance, protégé, afin de créer un climat de créativité, une plate-forme de compétences. Ce que je cherche à favoriser dans cette ambiance, c'est la création d'énergies positives, je souhaite remettre l'Homme au centre de nos intérêts, pour que les talents de chacun

**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



Mathias Buttet

Directeur recherche & développement de Hublot

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en micro-technologie, Mathias Buttet a débuté sa carrière comme responsable du département ingénierie chez Nouvelle Lemania SA. En 1994 il est devenu responsable recherche & développement pour Vacheron Constantin, puis pour Franck Müller. Il a également été fondateur de la société BNB Concept SA de 2004 à 2010. Il est actuellement directeur recherche et développement de Hublot. «Croire que l'on a de l'influence sur les autres, c'est admettre que d'autres ont influencé notre propre comportement, nos choix. J'ai cinq enfants et je fais tout pour ne pas les influencer, j'aime qu'ils suivent leur instinct, qu'ils se motivent par le plaisir... Le Soleil, la Lune influencent toute vie sur Terre, un gourou «essaye» d'influencer... Je ne veux pas qu'un instituteur influence mes enfants, je préfère qu'il les motive.



Il est quelquefois facile de définir un mot par ce qu'il ne représente pas, par conséquent les objets, les émotions créées par le simple besoin ne sont pas du luxe. Je ne crois pas que le luxe soit uniquement un symbole de statut social, je sens qu'il a une dimension moins tangible. Le luxe est avant tout lié aux sens, aux émotions et au temps. Chaque client entretient un rapport émotionnel avec la montre qu'il porte, notre art de la fusion

LE LUXE EST AVANT TOUT LIÉ AUX SENS, AUX ÉMOTIONS ET AU TEMPS

mêlant tradition et innovation donne à chaque collection une expression de luxe, le parfum d'un souvenir ou l'ombre d'un souhait. Mes valeurs... je crois que je ne les connais pas encore, en fait elles changent au fil du temps ou plutôt elles s'identifient, s'aiguisent. C'est le mot respect que je mettrais en synonyme à mes valeurs. Pour commencer le simple respect de l'enfant que nous avons été, celui qui voulait être astronaute, vétérinaire. Lorsque l'on respecte les gens, on commence par les écouter, ensuite on les comprend et on les accompagne dans leur rêve, leur passion, voire même dans leur folie. Nos modèles de montres sont uniques, audacieux et un peu fous parfois, mais qui est le plus fou ? Celui qui développe le produit,

celui qui le finance ou celui qui l'achète ? Peut-être sommes-nous les trois, restés les enfants que nous étions. J'ai la conviction profonde que la politique-produit de Hublot s'inscrit dans la démarche qu'avaient les grands maîtres du début de l'horlogerie du luxe. Ceux-ci s'intéressaient à toutes les technologies de leur époque afin d'offrir un produit d'excellence, des montres qui étaient orientées autant dans la recherche esthétique que dans la performance technologique ; ils n'imitaient pas simplement des modèles existants, ils innovaient contrairement à une partie des grandes maisons horlogères qui n'ont gardé que le nom de ces maîtres à penser de l'horlogerie. Hublot oriente ses recherches en interne sur les nouveaux matériaux. Jusqu'à présent l'horlogerie se contentait d'attendre que le brevet d'une matière technologique tombe dans le domaine public, par conséquent les matières que l'horlogerie brandissait comme des premières mondiales existaient depuis longtemps dans l'aéronautique, l'armement ou l'automobile (l'aluminium, le titane par ex.). Depuis 2010 Hublot s'est donné les moyens de recherche et de production de matières à la pointe de la technologie, le Magic Gold, la céramique de couleurs vives par exemple. Je suis persuadé que la Suisse horlogère va encore surprendre l'industrie. Nous avons en quelque sorte renversé la vapeur : ce sont les autres industries qui viennent à l'horlogerie afin de bénéficier de notre avance technologique dans certains matériaux.

Je suis très confiant en l'avenir de l'industrie suisse, nous sommes un pays en paix, nos prédécesseurs ont mis en place des écoles de très haut niveau dont nous pouvons être fiers. Les produits de notre industrie nous ressemblent et si la paix, le bien-être social, le travail, le partage, le respect de l'autre et nos valeurs démocratiques sont notre ADN, nos réalisations ne pourront qu'être apparentées au luxe. Si c'est un peu de rêve, d'espoir que l'on communique au travers de nos produits désignés comme produits de luxe, il sera difficile de trouver plus noble chemin. Dans ma vie professionnelle j'ai rencontré de vrais génies autodidactes, des artistes venant de tous horizons mais aussi des «c...» de grande envergure, mais à chaque fois que je croise des gens de passion cela me conforte dans l'idée que la Suisse a une identité et des valeurs à défendre : Le Luxe n'est pas une conséquence mais un état d'esprit et c'est le nôtre ! » \

R*****
CHALET ROYALP
HÔTEL & SPA



63 CHAMBRES & SUITES
ET
30 RÉSIDENCES



1200 M2
SPA BY ROYALP



3 RESTAURANTS
Jardin des Alpes
1 étoile au Guide
Michelin 2017



BUSINESS
EVENTS

Brigitte Violier

Propriétaire et directrice générale du Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier

Brigitte Violier est originaire du sud de la France, mais elle rencontre Benoît à Courchevel en 1997, qui va bientôt intégrer la brigade de Frédy Girardet, puis de Philippe Rochat. Elle le suit à Crissier et poursuit de son côté une carrière chez Sisley comme responsable des ventes et de la formation. Mais en 2012, lorsque son mari prend la direction de l'Hôtel de Ville, Brigitte le seconde et devient le trait d'union entre la réception et la cuisine, en prenant en charge l'accueil, le contact, et revoit entièrement la décoration, l'aménagement... Un travail de l'ombre qui lui convient. Après la disparition de Benoît début 2016, elle reprend les rênes de l'établissement dans un esprit d'héritage et de continuité.



«Depuis une année, j'ai la possibilité de transmettre au mieux cette même influence que mon mari en tant que chef et mentor a su véhiculer à ses équipes. Avoir de l'influence, c'est faire participer les collaborateurs et leur faire savoir que leur opinion compte au travail. C'est les guider, les motiver, les pousser plus loin, mais surtout les rassurer et prendre le temps de les écouter. Nous avons une culture d'entreprise

**LE LUXE, C'EST ACCÉDER À SES RÊVES,
VIVRE DES INSTANTS UNIQUES ET
RENDRE LE TOUT, INOUBLIABLE**

très saine et cela grâce au fait que notre personnel se sent engagé et dispose de moyens pour agir efficacement. Nous communiquons aussi beaucoup, ce qui permet de transmettre les bonnes informations et surtout d'entretenir l'attente. Mon but est de continuer ce voyage et projet que Benoît et moi avons débuté quand nous avons repris les rênes de l'établissement en 2012, de faire découvrir qui nous sommes aujourd'hui et vers quoi nous allons en tant qu'équipe et famille bien soudées.

Avoir de l'influence signifie pour moi être le moteur d'une évolution et de montrer la voie. Cette influence aujourd'hui me permet de continuer une belle et sincère histoire de passion et d'amour pour la gastronomie en ouvrant de nouveaux

chapitres et en poursuivant cette même envie d'innover, de séduire et donner du plaisir à tous. Le luxe, c'est accéder à ses rêves, vivre des instants uniques et rendre le tout, inoubliable. Depuis toujours, le restaurant a eu comme but d'offrir des produits rares, frais et de qualité première. En cuisine, le chef Franck Giovannini transmet la passion, la persévérance, dans l'excellence et la créativité, en visant

toujours plus haut et plus loin. Le restaurant B. Violier prend toutefois une nouvelle direction, avec les mêmes objectifs, une solidarité renforcée, le désir de proposer un service précis sous tous ses aspects en gardant et cultivant une proximité précieuse et humaine avec notre clientèle.

J'accorde beaucoup d'importance à l'honnêteté, la transparence, le respect et l'humanité. Le bien-être et la générosité dans notre établissement sont également des valeurs importantes. Pouvoir transmettre une sensation de sérénité et de plaisir grâce à un service de haute qualité est primordial à mes yeux. Ce sont ces valeurs qui font la différence et pour lesquelles nos fidèles clients reviennent. En tant qu'entrepreneur, l'innovation est un de mes rôles principaux, car je suis fréquemment à l'origine de l'idée, mais je n'innove pas à partir de rien. Toute création nécessite une gestion des ressources. Je suis simplement porteuse d'un savoir et d'un héritage que je partage avec mon équipe et qui nous permet d'innover ensemble.

En général, le luxe reste un secteur à part et très spécifique qui repose sur la rareté. Il garantit la qualité en nous offrant le sentiment d'être privilégiés. Les marques de luxe font rêver pour nourrir les ventes, mais les ventes nuisent au rêve. Aujourd'hui, avec la montée en puissance du digital, la demande des consommateurs explose et le luxe n'est plus considéré comme un vrai produit exclusif, mais comme un produit de prestige vendu en masse. Il faudrait donc veiller à ce que la production et les ventes n'augmentent pas trop ces prochaines années afin de préserver la rareté et le sentiment de privilège. L'important est de garder la proximité avec nos clients, en partageant les valeurs auxquelles nous sommes attachés.» \

Flavio Pellegrini

Directeur EBEL

Flavio Pellegrini travaille dans l'industrie horlogère depuis presque 14 ans. Il a débuté au sein du groupe EBEL en tant qu'analyste financier, puis a ensuite participé à l'intégration de la marque EBEL au sein du groupe lors de son rachat en 2004. Il a d'abord été directeur de l'administration des ventes pour les marques suisses EBEL, Movado et Concord, ainsi que président de cette dernière. Plus récemment, il a été nommé directeur exécutif de Movado Group pour l'Europe et le Moyen-Orient et dernièrement président de la marque EBEL. Il est titulaire d'un master en économie de l'Université de Neuchâtel.



« Pour moi, avoir de l'influence c'est la capacité à pouvoir changer le cours des choses. J'ai la chance d'influencer la destinée d'une marque centenaire comme EBEL. Ma passion et ma position me permettent de dessiner la stratégie de cette grande marque horlogère. C'est une grande responsabilité et un grand honneur à la fois. Le luxe peut

notre charte de valeurs et qui sont appliquées au sein de l'entreprise, auprès de nos clients et de nos fournisseurs. Nous tâchons de développer des relations sur la durée avec des fournisseurs clés plutôt que de nombreux partenariats sur une courte durée.

L'innovation est une notion très importante certes, mais il ne faut pas suivre uniquement les dernières tendances. Il est important

de respecter certaines valeurs fondamentales et l'ADN de la marque. Par exemple, nous allons redessiner pour la première fois notre Sport Classic - pièce iconique dessinée en 1977. Nous avons innové en rendant plus contemporaines certaines lignes, mais avons gardé et respecté la pièce originale.

Je suis positif quant à l'avenir, cette industrie a vécu des cycles très importants. La crise du quartz a été beaucoup plus dramatique que la crise actuelle. Nos produits ont un côté émotionnel, passionnel, et en quelque sorte éternel, que vous ne trouverez que dans très peu de biens de luxe. Garder la montre reçue de vos parents, ou garder la première montre que vous vous êtes offert est un sentiment beaucoup plus fort que n'importe quelle récession. » \

LE LUXE PEUT ÊTRE PERÇU
COMME SUPERFLU MAIS OFFRE
UN TRÈS GRAND SENTIMENT
DE PLAISIR ET DE BIEN-ÊTRE

être perçu comme superflu mais offre un très grand sentiment de plaisir et de bien-être. En cela, nos montres répondent à cette définition car elles offrent un sentiment de beauté et de confort unique. Notre slogan « *Beauty marries Function* » le décrit parfaitement. Passez une EBEL au poignet et vous découvrirez immédiatement ce sentiment ; celui d'avoir un objet non seulement beau, mais aussi sensuel et confortable. J'ai deux valeurs essentielles que sont le respect et l'humilité, qui font aussi partie 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

Xavier Gauderlot

Président d'Europe Movado Watches

Xavier Gauderlot œuvre depuis plus de 16 ans dans le domaine horloger. Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESC Paris), il a travaillé au début des années 2000 pour EBEL Watches International comme directeur commercial, puis pour HUGO BOSS Watches en tant que président. En 2008, il a débuté dans le groupe Movado et en est actuellement le président Europe. « Je ne pense pas



"qu'avoir de l'influence" soit une fin en soi. De mon point de vue, faire les choses bien, en accord avec les valeurs et les principes de l'entreprise, est la base de tout. Dans la mesure où vous vous approchez de cet objectif, alors vous aurez naturellement de l'influence car les gens vous respecteront et vous regarderont comme une référence dans votre domaine.

Je définirais le luxe comme la matérialisation d'un moment d'exception. Par exemple, acquérir une Movado, c'est acquérir une partie du rêve de Nathan Georges Horwitt, qui est symbolisé par un cadran noir épuré avec un point d'or à 12 heures, tel qu'il l'a inventé en 1947. « Le temps n'est pas

LE LUXE EST LA MATÉRIALISATION D'UN MOMENT D'EXCEPTION

simplement une séquence numérique » disait Horwitt « mais il est d'abord défini par la position du soleil alors que la terre révolutionne autour de lui ». Raison pour laquelle le point à 12 : 00 d'une Movado Museum symbolise le soleil à son zénith et les aiguilles en mouvement suggèrent le mouvement de la Terre.

Mes valeurs sont simples : ce sont la transparence, la passion, l'esprit d'initiative, la collaboration et le respect. Celles-ci sont les fondations mêmes de l'entreprise que je dirige. C'est pourquoi nous avons une routine durant laquelle chaque département de l'entreprise revoit régulièrement à l'occasion de ses réunions de département, chacune de ces valeurs,

afin de voir si nous réussissons ou non à nous y conformer, et comment pouvons-nous éventuellement nous améliorer dans l'exécution de ces valeurs. D'ailleurs, de nombreux projets démarrent à partir de cette auto-évaluation. Dans le monde horloger et particulièrement au sein de Movado, l'innovation tient une place fondamentale. En effet, une marque se doit d'évoluer perpétuellement pour continuer

à exister et s'adapter à l'évolution du consommateur et de sa demande. Chez Movado cela se manifeste à travers la revisite perpétuelle de son héritage, pour y trouver de nouvelles sources d'inspiration, mais également par le travail de nouveaux matériaux ou l'intégration de nouveaux éléments techniques comme la montre connectée.

Si je me tourne vers l'avenir, je crois qu'un certain nombre de tendances lourdes vont influencer les développements du luxe dans le futur : un besoin de personnalisation, un besoin de vivre une expérience à travers l'acte de consommation, l'importance de la génération senior et du besoin de service/santé de cette catégorie de consommateurs. Il y a ou aura une perte de loyauté vis-à-vis des marques et de l'importance intrinsèque donnée aux valeurs produits, une virtualisation du produit, la communication digitale, etc. » \

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

Ronit Raphael

Fondatrice de L.RAPHAEL

Ronit Raphael a créé la marque de beauté L.RAPHAEL en 1986 pour des besoins personnels. À l'âge de 18 ans, elle a essayé une technique de peeling chimique, mais a malheureusement souffert de brûlures au second degré et a dû supporter un long séjour à l'hôpital. Après plusieurs années de recherche, elle a décidé de monter un centre qui offrirait des traitements et des produits qui pourraient aider d'autres personnes, qui sont préoccupées par leur peau et leur apparence. C'est ainsi qu'est née l'idée de L.RAPHAEL, le résultat d'une collaboration entre Ronit Raphael, Dr Gumener et Pr Shinitzky, chacun pionnier dans leurs domaines respectifs. Ronit Raphael a lancé son premier spa en Israël et a été récompensée par le trophée Ernst & Young de l'entrepreneur de l'année en 2003. Maintenant, elle gère les instituts L.RAPHAEL à Genève, New-York, Cannes, Los Angeles et Almaty. À la fin du mois d'octobre 2016, elle a accueilli au 1^{er} étage (récemment rénové) de son Temple de la Beauté L.RAPHAEL à Genève, le célèbre coiffeur Rossano Ferretti qui a lancé son nouveau salon signature au design noir et blanc.



Je pense que la vraie beauté rayonne de l'intérieur vers l'extérieur - avec le corps et l'esprit en parfaite harmonie ! Nous proposons des soins visage et corps adaptés aux besoins de chaque client mais aussi une attention particulière est donnée à leur bien-être. Nous avons créé les 7 fondements de la beauté L.RAPHAEL - une approche holistique, multidimensionnelle et personnalisée de la beauté, qui intègre la médecine, la nutrition, l'activité physique, l'esthétique, la gestion de l'âge, la gestion du stress et le loisir. Ce sont cela mes valeurs... Nous sommes fiers de répondre à la variété des besoins de notre clientèle distinguée, qui n'a pas le luxe du

temps de se faire dorloter et de prendre soin de sa peau. Ce qui est le plus important pour moi, c'est de proposer de meilleurs traitements et produits pour la peau, afin de répondre aux besoins de chaque client. L.RAPHAEL est un pionnier dans les traitements de l'oxygène et ultrasons, et a véritablement révolutionné la science de la peau avec son complexe exclusif LEC 40, un complexe lipidique

LUXE : LA QUALITÉ ET LE MEILLEUR SERVICE QUE NOUS POUVONS VOUS OFFRIR

« Selon moi, avoir de l'influence c'est changer la vie de quelqu'un et contribuer à améliorer sa vie. Je pense que la philosophie de L.RAPHAEL influence vraiment les gens en termes de beauté et dans leur vie quotidienne. De plus, j'essaie d'utiliser cette influence pour promouvoir ma fondation, Tom's Secret, une campagne mondiale qui aborde les questions liées au taux croissant d'abus sexuels sur les enfants.

Si je devais définir le luxe, je dirais que c'est la qualité et le meilleur service que nous pouvons vous offrir. Nos clients sont des hommes et des femmes de toutes nationalités et de tous âges. La plupart d'entre eux voyagent et travaillent beaucoup et ont peu de temps pour prendre soin d'eux. Ils apprécient de trouver les mêmes services cinq étoiles, les traitements, les produits et la qualité L.RAPHAEL alors qu'ils sont à Genève, Cannes, Almaty, New-York ou Los Angeles. En outre, ils ne veulent pas seulement des traitements, ils apprécient particulièrement notre approche personnalisée pour chaque client et notre service cinq étoiles. C'est cela le véritable luxe !

associant lécithine, oméga-protéines et vitamines pour permettre aux ingrédients actifs des produits de pénétrer la peau plus en profondeur. Cependant, la combinaison de traitements de haute technologie et de nos produits est derrière tout ! Les produits L.RAPHAEL ont été développés pour travailler en synergie avec nos traitements et optimiser leurs effets. Je ne crois pas seulement aux produits ou aux traitements, car tout est dans la combinaison.

Actuellement, l'industrie du luxe progresse. Il y a un changement qui se prépare à accueillir une nouvelle génération, mais vous pouvez vous attendre à la même expérience qui sera toujours au-delà de vos attentes. Le luxe ne fera qu'augmenter. Vous ne verrez jamais les standards baisser. » \

Simone Gibertoni

CEO de la Clinique La Prairie

Simone Gibertoni est titulaire d'un diplôme universitaire en économie, obtenu auprès de l'Université de Modène et de Reggio d'Émilie. Cela fait 20 ans qu'il exerce ses talents dans des groupes internationaux en tant que consultant ou CEO de sociétés mondialement reconnues. Il était auparavant CEO de CRB (Groupe Interco, leader mondial de l'industrie des cosmétiques), a pratiqué durant 10 ans le consulting pour des projets stratégiques et organisationnels au sein de compagnies italiennes et internationales telles que Luxottica, Breil, ABB, etc. Il est actuellement CEO de la Clinique La Prairie. « Avoir de l'influence consiste, à mon sens, à être une véritable source d'inspiration positive pour son entourage. Sur le plan professionnel, cela se traduit par le fait d'être capable d'entraîner ses collaborateurs dans son sillage, de les mobiliser autour d'une vision et d'objectifs communs tout en insufflant une belle dynamique pour les atteindre. À mes yeux, l'exemplarité demeure mère de l'influence. J'observe malheureusement souvent des CEO, par exemple, n'appréciant pas leurs clients, ou des cadres en ressources humaines ne partageant pas de temps avec leurs collaborateurs ! Or, comment peut-on imaginer exercer de l'influence si l'on ne joint pas le geste à la parole ? Une citation qui m'est chère me vient à l'esprit : « si tes actions inspirent les autres à rêver davantage, alors apprends, fais et deviens plus encore, tu es un leader ! ». C'est l'essence même de l'influence.

Je réalise que nous nous dirigeons vers un monde où le vrai luxe ne réside plus dans la pure possession de matériel, mais dans le fait de vivre des expériences uniques, extraordinaires et inoubliables. Au sein de notre domaine d'activité, le luxe rime avec l'excellence de l'expérience que l'on propose à nos clients tout en prenant soin de leur santé, pendant et après leur séjour. Nous y travaillons constamment. Et nos clients valorisent aujourd'hui plus la prise en charge de leur santé que celle de leur portefeuille. Ne dit-on pas : « *Health is wealth* » ? Aussi, je considère notre mission comme étant celle de véritables consultants de la santé avec une prise en charge globale en la matière, dans un univers d'exception, tout en leur proposant une expérience inoubliable. Excellence, innovation et intégrité sont fondamentales à mes yeux et j'essaie toujours de m'y référer dans le cadre de toutes les actions que je mène. Je considère que l'excellence est en réalité fortement liée à l'innovation et



ne passe par une remise en question quotidienne pour améliorer les choses. J'essaie de me lever tous les jours en me disant « que puis-je faire de mieux ? » et ce, tant d'un point de vue personnel que professionnel. L'innovation peut être synonyme de grande avancée, mais elle réside aussi selon moi dans de petits changements progressifs et graduels accomplis chaque jour. Cela peut produire des résultats incroyables sur la durée ! C'est ce à quoi nous nous employons quotidiennement à la Clinique La Prairie : déconstruire notre business model et trouver des sources d'amélioration, encore et toujours. Enfin, il y a bien entendu l'intégrité, car rien

ne peut durer si ce n'est pas fait avec intégrité ! J'ai évoqué auparavant l'innovation comme étant l'une de mes valeurs clés. Or, le marché change si vite qu'un business ne cherchant pas constamment à créer plus de valeur ou de nouveautés tout en se différenciant de la compétition risque de disparaître. Innover ou mourir... Dans notre secteur d'activité, nous innovons principalement sur deux plans. D'une part, d'un point de vue scientifique, en investissant considérablement dans la recherche pour conserver notre place de leader mondial dans le domaine de la longévité. D'autre part, j'estime qu'il n'est pas moins important d'innover dans la partie « art » de la Clinique La Prairie. Celle-ci englobe toute l'expérience que vit un client séjournant dans notre établissement.

Pour moi, le label « *Swiss made* » est synonyme de valeur aussi bien que d'exclusivité pour lesquelles les clients sont prêts à payer « un premium ». La Suisse a bâti sa réputation sur un haut niveau d'expertise pour ses industries clés et services, ses produits résistant à l'épreuve du temps et répondant à un standard élevé de qualité. Cette réputation extrêmement positive dont peuvent se prévaloir les marques helvétiques les rend particulièrement compétitives. Toutefois, le risque majeur me semble être celui de se reposer sur ses lauriers. Cela nous ramène au concept évoqué plus haut, à savoir la nécessité de la remise en question permanente. Pour ce qui est du secteur du spa médical de luxe, des pays tels que la Corée se développent très rapidement (la Suisse se hisse au 5^e rang des destinations de voyages liés à la santé). Or, en raison de nos coûts structurels, si nous voulons rester compétitifs, nous devons miser sur des améliorations continues de nos infrastructures et capacités tout en maintenant notre réputation. » \



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





INVITÉ / PHILIP G. QUEFFELEC

VOLER DE SES PROPRES AILES

LES PIEDS SUR TERRE, LA TÊTE DANS
LES NUAGES : PHILIP G. QUEFFELEC EST UN
AUTODIDACTE DU CIEL. PARMIS SES CLIENTS,
IL COMPTE DES STARS DU CINÉMA,
DES CHEFS D'ÉTAT, MAIS AUSSI, ET C'EST
L'UNE DE SES GRANDES FIERTÉS, LA FAMILLE
ROYALE BRITANNIQUE. ITINÉRAIRE
D'UN ENTREPRENEUR PASSIONNÉ.

**IL FAUT BOUGER, IL FAUT
RÊVER... LE JOUR OÙ VOUS VOUS
ARRÊTEZ, VOUS MOURREZ !**



Enrique Parés

M. Queffelec, vous avez été président de Masterjet et actuellement de Sparfell & Partners, deux compagnies liées à l'aviation. Ce domaine est-il votre passion de toujours ?

On peut dire que j'ai cela dans le sang en effet. Mon père était lui-même passionné d'aviation. Pendant la seconde guerre mondiale, il avait 13-14 ans. Trop jeune pour combattre, il était pourtant quasi en première ligne depuis les toits de Brest où il se perchait pour suivre les combats aériens au lieu d'aller se mettre à l'abri.

Il est par la suite devenu l'un des premiers pilotes d'aviation d'affaires. Nous déménagions au gré de ses affectations. Il a transporté les pétroliers dans le Sahara, puis volé pour le Commissariat à l'énergie atomique français qui, à l'époque, effectuait des opérations de reconnaissance

en rase-mottes au-dessus de Madagascar pour y détecter les gisements d'uranium. Il a ensuite rejoint les premiers vols réguliers sur DC-3 entre Madagascar et les Comores. Alors enfant, j'ai eu le bonheur de pouvoir m'asseoir à ses côtés, dans le cockpit, et d'assister pour ainsi dire en direct aux balbutiements de l'aviation commerciale.

Vous avez donc choisi une orientation professionnelle vous permettant de travailler dans ce secteur ?

Étonnement, non. J'étais un très mauvais étudiant, extrêmement dissipé. Les études m'ennuyaient profondément et les programmes de l'époque n'étaient pas franchement palpitants. Je suis allé jusqu'à la terminale mais n'ai finalement pas passé mon bac. Je ne m'y suis pas présenté. Il faisait beau ce jour-là, j'ai pris les chemins de traverse.

J'ai suivi ma propre voie, au fil des années, des expériences et des rencontres. Je suis un complet autodidacte. J'ai commencé à travailler à la Bourse, plutôt par hasard, sur les matières premières chez Goldschmidt, avant de faire mon service militaire en Allemagne. Bien que Breton (et Écossais d'origine), je ne voulais pas travailler en France.

L'ABOUTISSEMENT DE MA CARRIÈRE EN TANT QUE PRÉSIDENT DE COMPAGNIE AÉRIENNE FUT UN VOYAGE AVEC LE PRINCE CHARLES

À 20 ans, après mon service, je suis donc parti à l'aventure en Amérique latine pour y suivre les traces d'un oncle qui s'y était installé dans les années 60. Je suis arrivé avec 1000 dollars en poche et quelques rudiments d'espagnol et y ai fait tous les petits boulots : de peintre en bâtiment à mannequin pour des publicités de shampoing.

Puis j'ai rencontré un entrepreneur allemand représentant dans l'acier qui m'a appris les ficelles du métier. Je me suis lancé dans l'import-export de produits idoines qui venaient de France pour la construction de hangars métalliques. C'était le début des années 80.

Ma passion pour les airs m'a ramené en France, sur les traces d'une hôtesse de l'air qui travaillait chez Air France (aujourd'hui mon ex-épouse). Retour au bercail donc... toujours sans diplômes. L'un de mes amis travaillait chez Xerox. La multinationale américaine était alors à l'avant-garde des photocopieurs. Il m'a aidé à rejoindre leurs équipes. Après les grandes lignes, aériennes, ce sont les petites lignes qui ont pris le dessus, imprimées celles-ci !

J'ai travaillé 8 ans pour la marque et me suis finalement vu confier la charge des 42 centres Xerox Store français et de 1200 personnes.

Quand avez-vous commencé à « voler de vos propres ailes » ?

J'ai fini par en avoir assez du salariat et ai créé ma première entreprise avec mon beau-frère dans le domaine du financement en bureautique. Toujours passionné d'aviation, je suis tombé un soir sur un article parlant d'un *broker* revendant des avions. Je l'ai appelé et lui ai proposé, à l'instinct, de faire avec ses avions ce que je savais faire avec les photocopieurs : du financement en *leasing*. Nous avons monté ensemble une compagnie dédiée au financement de l'aéronautique et sommes devenus leaders du marché de l'aviation d'affaires en France en à peine 18 mois à la fin des années 80. C'est de là qu'est partie ma première aventure professionnelle dans l'aviation, un domaine qui est resté ensuite le fil rouge de toute ma carrière.

La crise des années 90 ne vous a-t-elle pas stoppé net dans votre élan ?

J'étais parti m'installer à Londres et je poursuivais sur ma lancée. C'est à cette époque que je me suis formé au pilotage d'hélicoptère, une autre façon de partir à la conquête du ciel en quelque sorte.

L'attaque du Koweït par Saddam Hussein en 90 a ensuite été le déclencheur d'une crise économique mondiale qui aurait pu me briser en effet. Tout le business s'était arrêté. Plus personne ne vendait d'avions et il n'y avait plus rien à financer. Mon premier *business model* aéronautique en a nécessairement pris un petit coup dans l'aile. Le *leasing* n'avait plus le vent en poupe. Dès lors, je me suis dit que je pourrais peut-être commencer à vendre les avions en direct. J'ai approché McDonnell Douglas qui lançait à l'époque un hélicoptère révolutionnaire. Ils ont fini par me confier la représentation de leurs machines en France et au Benelux. Le fait d'avoir été responsable des relations entre l'ambassade américaine et Xerox m'a beaucoup aidé à ce moment-là.

C'est à ce moment que vous vous êtes lancé dans l'aviation d'affaires ?

Oui, j'ai pris la tête de Masterjet, alors filiale d'Air Luxor. Masterjet disposait seulement d'un Falcon 20 et d'un Citation Excel. Sa flotte compte aujourd'hui plus d'une douzaine d'avions privés dans le très haut de gamme, du Falcon au Bombardier Global 6000 en passant par un Airbus 320. Ce que j'ai essayé de faire dans mon déve-



Enrique Pardo

loppement, c'est de monter le plus vite possible dans des avions de grande capacité et de développer des marchés de niche en matière d'aviation d'affaires, comme le transport de gouvernements, de familles royales... À mon sens, l'aboutissement de ma carrière en tant que président de compagnie aérienne fut un voyage avec le Prince Charles. Je l'ai accompagné jusqu'à Antigua alors qu'il se rendait au Mexique. Sur le tarmac, le temps d'une escale, j'ai pu converser avec lui. Moi qui avais toujours pris les chemins de traverse en rejetant la voie « royale » d'études longues pour une carrière toute tracée, je me baladais sur une piste du bout du monde avec le futur roi d'Angleterre.

Comment avez-vous traversé la crise de 2007 ? Une zone de fortes turbulences là aussi pour le secteur, non ?

En effet, la crise mondiale n'a pas épargné le secteur. Ce qui m'a sauvé alors, c'était une vision complètement différente de celle de mes concurrents.

Rappelons-le : l'industrie aéronautique est complètement sponsorisée. Une compagnie aérienne d'aviation d'affaires devrait vendre ses vols 3 fois plus cher pour rentrer dans ses frais avec le coût réel de l'amortissement de l'avion, de la prestation de pilotage et de la maintenance. C'est la combinaison de propriétaires qui amortissent fiscalement leur machine et qui la confient pour qu'elle soit utilisée quand eux ne l'utilisent pas, qui rend ce modèle possible et soutenable.



Elena Budnikova

À l'époque, tous mes concurrents garantissaient des revenus et des heures de vol aux propriétaires des avions. J'ai été le premier à refuser cela et à ne pas renouveler des contrats. Certes ma flotte se réduisait, mais je réduisais en même temps les obligations et les engagements financiers. Quand la crise est arrivée, j'ai vu tous mes concurrents faire faillite les uns après les autres, et les propriétaires se retrouvant sans solution aérienne sont venus me voir. J'ai reconstruit une flotte sur un principe très clair : aux propriétaires la charge de l'ensemble des coûts, à moi la charge de faire tourner leur machine quand ils n'en avaient pas l'usage. Et j'ai offert un service de transformation et d'aménagements sur mesure des avions que les propriétaires privés me confiaient.

Puis je me suis retiré de la partie compagnie aérienne en laissant les commandes de Masterjet, aujourd'hui Luxaviation France & Suisse à mon fils, pour revenir à ma passion de *trading* pur, en restant toutefois dans l'univers aéronautique.

Prêt pour un nouveau défi donc ?

Oui mais avec Sparfell & Partners. Puisque j'avais une compétence sur les avions de ligne, en hélicoptères et aviation d'affaires, j'ai relancé une activité de *trading* sur ces trois secteurs avec un concept différent de tous

**AVEC SILC, L'AVION EST
LE VÔTRE SANS QUE VOUS L'AYEZ
ACHETÉ ; C'EST UNE LOCATION LONGUE
DURÉE À L'ISSUE DE LAQUELLE
VOUS RENDEZ LA MACHINE**

les autres *brokers* indépendants du marché. Sparfell & Partners est ainsi conçu sur un mode « cabinet d'avocats ». Il devrait bientôt passer à 25 associés à travers le monde, que vient étoffer un réseau de compétences international

travaillant sous l'appellation Sparfell & Partners. Dès qu'une machine est en vente quelque part, nous avons immédiatement l'information. Actifs tant sur les avions de ligne et les avions d'affaires, que les hélicoptères, nous sommes rapidement devenus l'un des deux leaders européens du marché du *trading* aéronautique.

Avec SILC (Sparfell International Lease Corporation), nous intervenons sur un autre besoin du marché d'aviation d'affaires qui, avant nous, n'était pas assouvi : le fait que les gens n'ont plus envie d'acheter des avions et de se charger de tous les coûts associés. C'est là que nous intervenons avec un concept qui existe dans l'aviation de ligne : l'Aircraft Crew Maintenance Insurance (ACMI). Nous avons transposé cette solution à l'aviation d'affaires : l'avion est le vôtre sans que vous l'ayez acheté ; c'est une location longue durée à l'issue de laquelle vous rendez la machine. Il s'agit d'un accord de location d'avion exclusif entre nous (qui fournissons des avions incluant l'équipage, l'entretien et l'assurance) et nos clients (essentiellement

**À L'ÉPOQUE, TOUS MES
CONCURRENTS GARANTISSAIENT
DES REVENUS ET DES HEURES
DE VOL AUX PROPRIÉTAIRES
DES AVIONS. J'AI ÉTÉ LE PREMIER
À REFUSER CELA ET À NE PAS
RENOUVELER DES CONTRATS**

de grosses entreprises ou des gouvernements) qui paient pour leur part les heures opérées. Ils ont ainsi à disposition, pour leurs déplacements récurrents, un avion pour lequel ils paient une somme fixe par mois. Notre activité a de beaux jours devant elle car elle devance un besoin qui va devenir aigu sur le marché. Les règles comptables vont changer dans le monde au 1^{er} janvier 2019. Aujourd'hui, si vous passez par un financement pour acheter un avion, celui-ci est hors bilan. Après le 1^{er} janvier 2019, il y sera inscrit, venant de facto l'alourdir au grand dam des actionnaires. En passant par nos services, vous bénéficiez des avantages de la propriété d'un avion sans en avoir les inconvénients, notamment en restant hors bilan.

D'autres pistes en tête pour les années à venir ?

Bien sûr, le ciel est vaste, un immense terrain de jeu en ce qui me concerne ! Via ma holding Sparfell Aviation Technologies, je suis en train de relancer une activité sur les avions de ligne pour les compagnies aériennes

CÔTÉ PRIVÉ

- **Votre heure préférée de la journée ?** 18 h ou 19 h, car quand vous êtes en vol, c'est une heure magique.
- **Quelle est votre musique préférée ?** Les Rolling Stones.
- **Un lieu préféré ?** Genève, car je m'y sens très bien.
- **Si vous étiez un personnage historique ?** Wellington, pour avoir le plaisir de débarrasser le monde de Napoléon.
- **Une citation qui vous inspire ?** Ma devise personnelle, c'est « ma passion est mon courage ».
- **Votre plus grande qualité ?** La créativité.
- **Votre pire défaut ?** Mon caractère.
- **Votre livre de chevet ? D'île déserte ?** Le livre de Richard Branson : « Screw It, Let's Do It : Lessons In Life ». Pour moi, c'est un personnage mythique : le lion britannique dans toute sa splendeur, un génie absolu des affaires. Ce qu'il a fait, il l'a fait sans appui politique comme la majorité des gens d'aujourd'hui. C'est un personnage magique pour moi, il est à la fois le rêve et la concrétisation de ses rêves. Et pour moi, c'est ce qui manque le plus aujourd'hui je crois : les gens ne rêvent plus. Mon père disait toujours de moi : « tu ne feras jamais rien dans la vie, tu n'es qu'un rêveur ». Une nuit d'été, alors qu'il venait de me répéter cette phrase pour une énième fois et cette fois devant toute la famille, je lui ai demandé de me suivre dans le jardin. Une fois sortis, je lui ai montré la lune et lui ai dit : « tu vois papa, s'il n'y avait pas eu un jour des gens pour rêver d'y aller, personne n'y serait allé ». Le problème, c'est qu'on ne fait plus rêver les gens. Les jeunes générations sont comme « castrées » de cette capacité à rêver. Il faut bouger, il faut rêver... Le jour où vous vous arrêtez, vous mourrez !

et je monte, en parallèle, une base à Oman pour couvrir tout le Moyen-Orient et y offrir un service de *leasing* opérationnel et de formation équipage. J'ai donc encore quelques belles heures de vol devant moi ! \

**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



POUR UNE PHILANTHROPIE DURABLE

Entretien avec VINCENT MAUNOURY,
chef de la philanthropie, Terre des hommes
Par Boris Sakowitsch

TERRE DES HOMMES EST LA PLUS GRANDE ORGANISATION SUISSE D'AIDE À L'ENFANCE. DEPUIS PLUS D'UN DEMI-SIÈCLE, LA FONDATION S'ENGAGE AUX CÔTÉS D'ENFANTS VULNÉRABLES. ELLE LUTTE POUR FAIRE RESPECTER LEURS DROITS, SANS PRÉOCCUPATION D'ORDRE POLITIQUE, RACIAL OU CONFESSIONNEL. ET AIDE CHAQUE ANNÉE 2,3 MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES DANS LE MONDE.

Qu'est-ce qui fait l'originalité de Terre des hommes par rapport à d'autres ONG ?

Depuis toujours notre approche de la philanthropie s'inscrit dans une volonté farouche de changer de format, et d'adopter une véritable logique d'investissement, avec un plan de développement qui puisse devenir autonome et pérenne, et qui puisse donc séduire également un public de donateurs et de mécènes HNWI, forcément plus exigeant sur ce genre de critères. Nous posons nos objectifs sur le long terme, avec des exigences d'autorégulation et l'élaboration de plans stratégiques étalés sur 5 ans. Pour nous il est important d'être en contact direct avec les banques privées, les Family Offices, les entreprises suisses ou multinationales. Nous devons répondre aux exigences des bailleurs et des investisseurs avec une méthodologie qui leur est propre, centrée sur la transparence : nous nous appuyons sur un monitoring rigoureux et des indicateurs de performance qui démontrent le bien-fondé de notre action sur le terrain. Au cœur de notre Vision 2030, il y a le souhait d'avoir toujours plus d'impact sur la qualité de vie des enfants. Le philanthrope d'aujourd'hui est très exigeant, et il a raison de l'être. On est loin d'une époque où seules la confiance et la notoriété d'une ONG suffisaient à lever des fonds pour réaliser des projets.

Quelle est la conception de la philanthropie qui en découle ?

Nous cherchons des philanthropes qui veulent faire la différence. Nous adoptons une approche holistique qui tient compte non seulement de l'impact mais aussi et surtout de la viabilité du projet. Notre philosophie s'inscrit totalement en marge des approches « pyramidales » qui privilégient une transmission des savoirs et des aides verticales et unilatérales. Ce modèle colonialiste dans lequel nous ne nous reconnaissons pas représente l'âge de pierre de la philanthropie. Chez Terre des hommes nous œuvrons pour un transfert de compétences. Lorsque nous intervenons dans un



Vincent Maunoury

pays, nous planifions d'emblée notre retrait à terme auprès de nos partenaires locaux. Nous ne cherchons pas à nous substituer à l'État. Au contraire, nous sommes là pour renforcer les systèmes et intégrer les bonnes pratiques avec le soutien des autorités en place. Intervenir est une nécessité, mais l'objectif final est de se retirer une fois que nous nous sommes assurés que le projet sera viable sur le long terme.

Avec nos bailleurs, nous investissons aujourd'hui dans l'innovation. C'est le cas par exemple avec la mise en œuvre en Afrique de l'Ouest d'un véritable registre électronique de consultations médicales, sur tablettes mobiles. Dans ce cas précis, nous avons obtenu le soutien prestigieux de la Melinda & Bill Gates Foundation.

Quels sont vos projets d'aide concrète ?

Terre des hommes protège les enfants contre l'exploitation et la violence dans plus de 30 pays. Un million d'enfants dans le monde sont privés de liberté et 85 millions d'enfants subissent diverses formes d'exploitation. Nous améliorons la santé des enfants et de leur mère et nous

fournissons un soutien psychologique et une aide matérielle en cas de crise humanitaire. Partout dans le monde, les enfants sont les premières victimes des guerres, des catastrophes naturelles et de la pauvreté. Par conséquent nous mettons tout en œuvre pour les protéger et leur construire un avenir meilleur. Nous protégeons également les enfants migrants, en particulier ceux qui sont non accompagnés. Plus de la moitié des 63 millions de migrants aujourd'hui sont des enfants.

Nous aidons également les jeunes à prendre leurs responsabilités, afin de leur éviter des peines disproportionnées. Plus d'un million d'enfants dans le monde sont en détention au lieu d'être à l'école, pour des petits délits souvent liés à la pauvreté, à l'absence d'éducation, à la migration, à la maltraitance et à l'exploitation. Ces circonstances et leur âge devraient être pris en compte lors du jugement.

POUR NOUS IL EST IMPORTANT D'ÊTRE EN CONTACT DIRECT AVEC LES BANQUES PRIVÉES, LES FAMILY OFFICES, LES ENTREPRISES SUISSES OU MULTINATIONALES

Nous nous engageons en faveur d'une justice adaptée aux enfants. Au lieu de réprimer et d'enfermer l'enfant en prison, véritable école du crime, nous l'aidons à comprendre et à réparer ses actes. Il ne s'agit en aucun cas d'impunité. Les enfants doivent avoir l'opportunité de réparer les dommages causés à leur victime pour être réhabilités dans la société. Les jeunes bénéficiant de mesures non privatives de liberté ont de meilleures chances de reconstruire leur vie, de retourner à l'école et de réintégrer la société. Les communautés et les familles sont également fortement impliquées dans ce processus.

Dans de nombreux pays, nous sommes reconnus comme experts dans ce domaine et travaillons conjointement avec les autorités judiciaires afin de mettre en place des mesures



Le Team philanthropie de Terre des hommes Lausanne et Zürich

alternatives à la détention comme le travail d'intérêt général ou la médiation. Nos experts organisent chaque année des formations continues pour sensibiliser les juges, les policiers, le personnel pénitentiaire, les médiateurs aux droits et aux besoins des enfants en difficulté.

En Europe, et en Suisse ?

Nous sommes leaders en Europe avec 40 % des transferts médicalisés d'enfants en Europe. Ce projet, renommé Voyage vers la Vie grâce à Merck Serono, a permis à plus de 13 000 enfants de retrouver une vie normale. Aujourd'hui nous avons des partenariats avec des hôpitaux universitaires en Afrique et notre but est d'opérer 10 fois plus d'enfants sur place qu'en Suisse. Nos partenaires suisses – les HUG à Genève, le CHUV à Lausanne et l'Inselspital de Berne – forment des médecins en ce sens, dans les domaines de pointe comme la cardiologie pédiatrique.

Chez nous, nous veillons au respect de la Convention des droits de l'enfant, ratifiée par la Suisse, malheureusement pas toujours respectée dans notre pays. Des cas récents nous ont permis de mettre à jour des situations de mineurs incarcérés abusivement. Nous suivons également de très près la situation des MNA, les mineurs non accompagnés.

Comment garanzissez-vous la conformité et la bonne distribution des dons que vous récoltez ?

Nous sommes tenus à un contrôle strict de l'utilisation des dons et c'est une très bonne chose. Le label Zewo certifie que nous sommes reconnus d'utilité publique. L'un de nos points forts, c'est notre très faible dépense administrative. Nous n'utilisons que 14% des fonds pour faire fonctionner l'ensemble de notre fondation (fonctionnement du siège, campagnes de recherche de fonds et communication). Quarante-six pour cent de l'enveloppe des dons sont affectés directement à nos projets, donc aux enfants et à leurs communautés. C'est un aspect important pour tous nos donateurs et donatrices. Notre transparence et notre réputation demeurent nos meilleurs atouts. \

LA FONDATION BOGLIASCO ET LE PROJET DE GALA À GENÈVE

La Fondation Bogliasco est un organisme à but non lucratif dont le siège est à New-York et le Centre d'activité se situe dans une splendide propriété au village de Bogliasco sur la côte ligure à l'est de Gênes. Elle est née en 1996. Son but est de soutenir toutes les disciplines des arts et des lettres en offrant des bourses de résidence à des créateurs et chercheurs de haut niveau, de tout âge et provenant de tous les pays. Ceux-ci sont sélectionnés au préalable par un comité académique indépendant du Conseil de fondation. Ce dernier comprend les membres fondateurs dont la famille, ainsi qu'un groupe de « *trustees* » externes.

Les boursiers, ou « *fellows* », s'engagent à formuler un projet durant leur résidence, qui dure un mois environ, organisant leur temps librement tout en travaillant intensément sur leur projet. Ils développent ainsi des échanges interdisciplinaires fructueux entre eux et avec les organismes culturels et universitaires de Gênes et au-delà. Chaque volée de boursiers comprend jusqu'à seize membres, ce qui dégage une ambiance personnalisée: une communauté d'intérêts s'installe, du même type que le « Bauhaus » à Berlin du début des années 1930. Le temps qui passe semble s'estomper ou disparaître, selon le ressenti général.

En 20 ans, la Fondation Bogliasco, qui est intimement liée à la Suisse du fait que plusieurs de ses membres y sont nés, a accueilli plus de 900 boursiers provenant de 55 pays différents, dont 37 citoyens suisses. Parmi eux, plusieurs ont obtenu des prix prestigieux, dont le Grammy Award, le Pulitzer et le Prix suisse de la danse et de la chorégraphie.

ENTRETIEN AVEC GIANNI BIAGGI DE BLASYS, MEMBRE FONDATEUR DE LA FONDATION BOGLIASCO

Quel est le but du gala et pourquoi à Genève ?

Genève, cité de Calvin et de Rousseau, est devenue au fil des siècles un véritable « melting-pot » culturel; d'autre part les arts et les lettres sont l'une des composantes majeures de l'âme d'une société. Pour fêter ses vingt ans d'existence, le Conseil de fondation lance une série d'initiatives, dont une soirée gala organisée le 18 mai 2017 au très central et représentatif Palais de l'Athénée-Société des arts. L'objectif de la soirée, dont le thème sera la création, est de faire connaître la fondation à un public sélectif genevois, tout en organisant une levée de fonds pour la promotion de boursiers suisses. À cette occasion, certains membres fondateurs seront présents,



Gianni Biaggi de Blasys

ainsi que plusieurs boursiers plasticiens, écrivains, dramaturges, musiciens, chorégraphes. Le public pourra les rencontrer, ce qui favorisera des échanges fertiles dans un cadre unique.

Quels sont les objectifs financiers concrets de la fondation ? (enveloppe globale du don)

Le budget global de la Fondation Bogliasco pour l'évènement à Genève tourne autour de 19 000 - 20 000 frs. Nous désirons faire un bénéfice d'au moins quelques milliers de francs. Les fonds proviendront de plusieurs sources: la soirée payante – 250 frs. – des participants; le produit des ventes aux enchères des œuvres de quatre à cinq sculpteurs et peintres; de dons spontanés sur place, ainsi que de deux ou trois sponsors potentiels.

Comment répartissez-vous les sommes récoltées ? La fondation s'auto-équilibre-t-elle ? (structure de coûts)

Les fonds récoltés iront alimenter d'abord le capital de la fondation sans but lucratif à New-York. Ils serviront ensuite à financer les futurs boursiers en résidence, surtout suisses – les « *fellows* », selon la mode aux USA. Actuellement la marche de la fondation, dont le centre opérationnel se situe dans une magnifique propriété ex-familiale située sur les côtes ligures près de Gênes, est payée annuellement par la famille à raison de 80%, le reste du financement étant assuré par les autres membres du Comité directeur – les « *trustees* », par les associations des Amis de la fondation ainsi que par des sponsors externes.



Quel est le profil de vos donateurs et quelle est votre stratégie afin de les inciter à faire des dons ?

les donateurs se recrutent surtout parmi les financiers, hommes d'affaires, banquiers et philanthropes, ainsi que les écoles de haut niveau et leurs anciens élèves, ayant tous l'amour pour les arts et les lettres. Pour les inciter à faire un don, nous organisons des événements qui comprennent des spectacles de qualité, des cocktails ou des buffets dînatoires – comme à Genève le 18 mai prochain – et nous leur présentons des œuvres d'art de qualité. Nous recherchons toujours les contacts entre nos boursiers et les futurs donateurs, et proposons aussi à des candidats potentiels de faire une demande de bourse de résidence.

Votre conception de la philanthropie ?

La philanthropie, de *philos* = « amour de » et *anthropos* = « homme », est pour moi un amour désintéressé pour une chose de valeur, notamment la culture en tant que moteur d'une civilisation. La culture, à travers les arts et les lettres que nous développons dans notre fondation, se manifeste à la fois par la création et la recherche.

Le philanthrope donne gratuitement à la culture, ce besoin essentiel qui émerge dès que les besoins primordiaux et primaires sont assouvis. Lorsque la culture tarit, la civilisation meurt aussi.



LES PARADOXES DU MARCHÉ DE L'ART ESPAGNOL

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Juan Gris, *Nature morte à la nappe à carreaux*, 1915

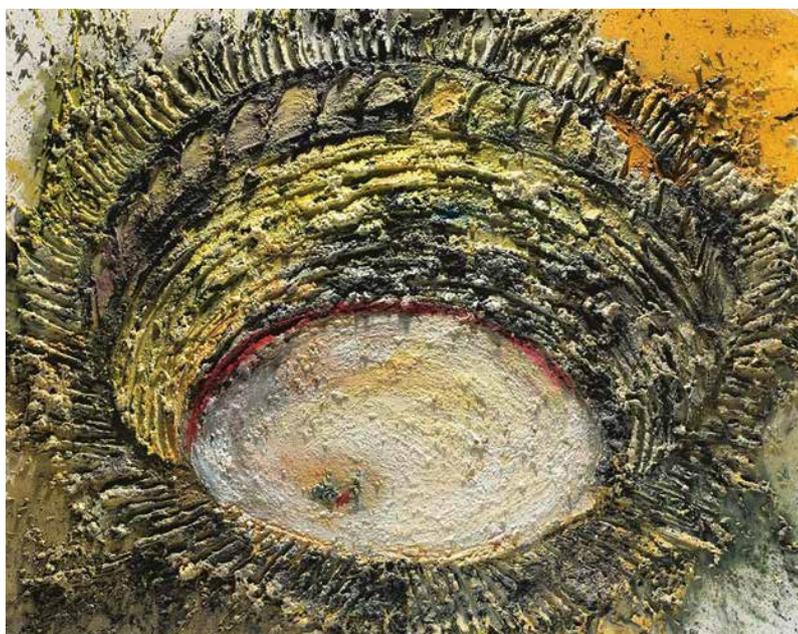
DE TOUTE ÉVIDENCE, L'ESPAGNE N'A PAS RETROUVÉ L'INTENSITÉ DES ÉCHANGES QU'ELLE CONNAISSAIT AVANT LA CRISE FINANCIÈRE DE 2008. LE PRODUIT DES VENTES AUX ENCHÈRES POUR LE FINE ART¹, QUI S'ÉLEVAIT À PLUS DE 57 M\$ EN 2007, A ÉTÉ LARGEMENT DIVISÉ PAR DEUX DEPUIS LORS. AUJOURD'HUI, LES PERFORMANCES DU MARCHÉ ESPAGNOL SE CLASSENT DERRIÈRE CELLES DE LA HONGRIE, DE LA POLOGNE OU DE LA TURQUIE... POURTANT, L'ARTISTE LE PLUS COTÉ DU MONDE EST NÉ EN ESPAGNE ET UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ARTISTES ESPAGNOLS S'EST IMPOSÉE SUR LE MARCHÉ MONDIAL.

L'ARTISTE LE PLUS COTÉ
DU MONDE EST ESPAGNOL

Faut-il rappeler combien le marché de l'art mondial est absolument dominé par un artiste espagnol ? Car Pablo Picasso n'est pas seulement l'artiste le plus cher de l'histoire des enchères, c'est aussi le seul et unique artiste dont trois œuvres se sont envolées pour plus de 100 millions de dollars en ventes publiques. Sur la dernière décennie, l'incroyable Picasso a emporté tous les suffrages, toutes les plus hautes enchères accordées aux artistes espagnols, à l'exception d'un résultat enregistré au cours de l'année 2014, lorsqu'une toile de Juan Gris enterra de près de 30 m\$ les meilleurs pronostics chez Christie's Londres (*Nature morte à la nappe à carreaux*, 1915, vendue 57 m\$, soit 42,2 m€)... Le mythe Picasso étonne toujours, notamment par les

1) Hors antiquités, mobilier et œuvres non attribuées.

2) Les huit autres artistes dans le Top10 des ventes aux enchères de la décennie en Espagne sont Michel-Angelo, Diego Velasquez, Francis Picabia, Marinus Van Reymerswale, Francisco Bayeu Y Subías, Joan Miró, Juan van der Hamen et Luis de Morales.



Miquel Barceló, *Faena de muleta*, 1990

montants spectaculaires qu'il génère. En 2015, le marché digérait 2875 œuvres du maître aux enchères, soit une moyenne quotidienne de huit Picasso vendus par jour, pour un montant global de plus de 650 m\$. La palme de ses enchères est par ailleurs la palme de l'histoire du marché de l'art mondial, avec 179,3 m\$ déboursés le 11 mai 2015 pour une version du tableau *Les Femmes d'Alger*, peinte en 1955. Afin de donner quelque peu la mesure de ce résultat, précisons que cette œuvre fit mieux, en une dizaine de minutes d'enchères, qu'en un an de vacances en Italie...

LES CONTEMPORAINS LES PLUS RECHERCHÉS

Mais ni l'art ni le marché espagnol ne s'arrêtent à Picasso... Plusieurs artistes contemporains tirent particulièrement bien leur épingle du jeu dans la féroce compétition mondiale, notamment Miquel Barceló, Juan Muñoz et Jaume Plensa, dont les performances aux enchères les classent parmi les 500 meilleurs artistes mondiaux. Le plus coté de tous,

LE MYTHE PICASSO ÉTONNE TOUJOURS, NOTAMMENT PAR LES MONTANTS SPECTACULAIRES QU'IL GÉNÈRE

Miquel Barceló, cumule 17 résultats millionnaires en salles. La bonne santé du marché intérieur espagnol repose aussi en grande partie sur lui car deux des 10 meilleures adjudications espagnoles de la décennie sont dues à cet immense artiste catalan². Bien qu'il suivit l'exemple des grands artistes modernes en s'établissant très tôt en France, Miquel Barceló continue de voir ses œuvres régulièrement échangées à Madrid, et l'Espagne constitue toujours son troisième marché, avec 3% de son produit de ventes aux enchères.

La reconnaissance internationale de Barceló arrive tôt, au début des années 80 : invité à la Documenta VII de Cassel en 1982, il se lie d'amitié avec Jean-Michel Basquiat et expose quatre ans plus tard chez son galeriste de New-York, l'un des plus grands marchands de l'époque, Leo Castelli. Dès lors, il s'impose comme l'une des grandes signatures de l'art contemporain. La reconnaissance institutionnelle attendra 10 ans de plus (au Musée national d'art moderne et à la Galerie nationale du Jeu de Paume de Paris en 1996). À l'époque, plusieurs de ses œuvres ont déjà passé le seuil des 100 000 \$ aux enchères. Ce n'est que le début d'une ascension qui le conduisit à s'imposer comme l'artiste espagnol le plus coté de sa génération. Aujourd'hui, son record absolu affiche 6,3 m\$, pour *Faena de muleta*, une grande toile reprenant l'espace d'une arène (soit 4,45 m€, chez Christie's). L'œuvre était adjugée en juin 2011 à Londres, fief, avec New-York, des meilleurs résultats des artistes espagnols. Même cas de figure pour Manolo Valdès, dont les prix s'envolent avec un indice de prix en progression de plus de 230% depuis 2004 : Londres tient plus de la moitié de son produit de ventes, contre 21% pour les États-Unis, 15% pour la France et un peu moins de 12% pour l'Espagne... Un contemporain parvient à s'imposer grâce au soutien de son marché national : Juan Uslé, né en 1954, dont les prix ont progressé de 172% depuis 2000, mais son record signé à Madrid n'a pas été renouvelé depuis 2008³.

LES CHEFS-D'ŒUVRE PARTENT À L'ÉTRANGER

Qu'il s'agisse de chefs-d'œuvre anciens ou modernes, les meilleures œuvres d'artistes espagnols profitent peu à leur marché national, car elles partent se vendre tantôt à Londres, tantôt à New-York, où le marché est plus dynamique. Ainsi, sur la dernière décennie, les 10 chefs-d'œuvre d'artistes espagnols les plus cotés furent tous vendus dans ces deux grandes capitales du marché occidentales. Aucune place de marché mondiale autre que Londres ou New-York n'est capable de rivaliser à des niveaux de prix multimillion-

3) Record emporté à près de 272 000 \$, 193 000 € pour Nudo Suelto, chez Christie's à Madrid, le 2 octobre 2008.



Pablo Picasso, *Les femmes d'Alger*, 1955

naires. Rappelons que le marché de l'art espagnol représente environ 20 m\$ d'œuvres d'art vendues par an, soit la moitié du prix emporté par *La Lecture* de Picasso, qui clôture le Top 10 décennal des artistes espagnols vendus aux enchères. Ce décalage irrattrapable ne s'arrête pas à la création moderne, et le constat est identique sur les autres segments de marché. En effet, les meilleurs prix emportés pour des œuvres signées Diego Vélasquez (1599-

contre 21% à 29% pour New-York. Reste une part congrue pour le marché espagnol, souvent plus congrue encore que la place de marché française gourmande de grandes signatures espagnoles.

MIQUEL BARCELÓ, JUAN MUÑOZ ET JAUME PLENSA : LEURS PERFORMANCES AUX ENCHÈRES LES CLASSENT PARMI LES 500 MEILLEURS ARTISTES MONDIAUX

1660), El Greco (1541-1614), José de Ribera (1588/91-1652), Francisco Goya (1746-1828) ou Francisco de Zurbarán (1598-1664) reviennent en premier lieu à la place de marché londonienne, en second lieu à celle de New-York. Leurs performances aux enchères sont sans appel : plus de la moitié du produit de ventes des œuvres de Ribera ou de Goya viennent de Londres,

La place de l'Espagne dans l'histoire de l'art et son influence sur la scène culturelle internationale confère toujours un très grand potentiel à ce marché. Si les meilleures œuvres des grands peintres du siècle d'or espagnol (Vélasquez, Zurbarán, El Greco, etc.) sont désormais mises en ventes à Londres et New-York, tout comme celles de ses plus éminents artistes modernes, ce marché recèle encore de très belles pièces, singulières et particulièrement diversifiées, héritées d'une longue tradition de collectionneurs. Le salut peut aussi venir de la dynamisation du segment contemporain, dont la force créative est saluée par l'ensemble des acteurs du marché, à travers le monde. \

Vincent, entrepreneur
client de Forever Institut depuis 2015

vous êtes
beau

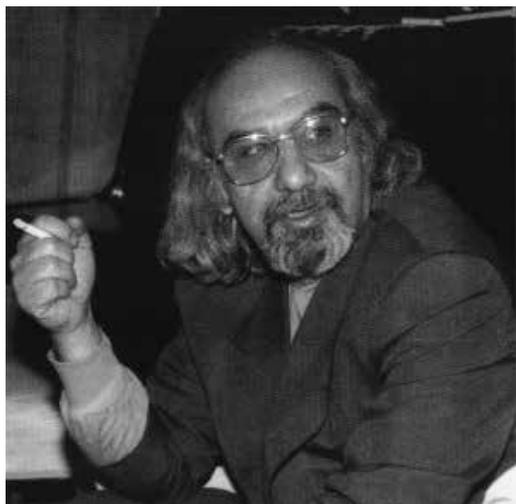
nous prenons
soin de l'essentiel

les traitements
préférés de Vincent:
cryolipolyse, épilation laser,
injections anticernes

forever
INSTITUT

DANS L'ŒIL DE JAFAR ROUHBAKHSH

PAR BORIS SAKOWITSCH



Jafar Rouhbakhsh (1940-1996)

JAFAR ROUHBAKHSH EST NÉ EN 1940 À MASHHAD EN IRAN. PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DES BEAUX-ARTS DE TÉHÉRAN, CET ARTISTE FASCINE PAR SA TECHNIQUE SYMBOLISTE. À LA FRONTIÈRE DE L'ORIENT ET DE L'OCCIDENT, DE L'ÉSOTÉRISME, DE L'ORNEMENTALISME ET DE L'EXPRESSIONNISME, L'ŒUVRE DE ROUHBAKHSH – SORTE DE CUBISME MYSTIQUE – CONJUGUE MYSTICISME ET MAÎTRISE FORMELLE. HÔTE D'UNE VINGTAINES D'EXPOSITIONS EN IRAN, EN FRANCE, EN ESPAGNE, EN SUISSE ET AUX USA, IL OBTIENT LA CONSÉCRATION QUAND LE GRAND PALAIS À PARIS (AVEC LA FONDATION MAEGHT) LUI OFFRE SES CIMAISES EN 1974.

L'ART ET LA MANIÈRE

Adepte de la peinture à l'huile sur toile, Rouhbakhsh a développé un style personnel fondé sur une figuration naïve et la brillance des couleurs, qui intègre des éléments tantôt symboliques, tantôt abstraits, sorte de foisonnement organique des formes parmi lesquelles le motif du carré (symbole terrestre de la création) devient une véritable signature. L'objet de son expérimentation est toujours l'espace lui-même (et non plus les corps et les êtres qui s'y trouvent), c'est-à-dire symboliquement la plénitude absolue et indifférenciée.

L'ART DE ROUHBAKHSH FONDE VÉRITABLEMENT CE QUE L'ON POURRAIT APPELER L'ORIENTALISME MODERNE

Rouhbakhsh a également expérimenté de nombreux procédés d'ornementation, en particulier les feuilles d'or, symboles de lumière et de vitalité, dont l'utilisation a également une fonction de fusion et de séparation entre les couleurs, de rehaussement et de restauration de la matière. L'art de Rouhbakhsh fonde véritablement ce que l'on pourrait appeler l'orientalisme moderne, sorte d'expressionnisme persan, mais sans jamais verser dans l'abstraction pure. Il aurait pu faire sienne la devise de Robert Delaunay selon laquelle en matière de peinture, « la chose indispensable, c'est l'observation directe, dans la nature, de son essence lumineuse ».



Jafar Rouhbakhsh, *Sans titre*, 1991



Jafar Rouhbakhsh, *Sans titre*, 1989



Jafar Rouhbakhsh, *Sans titre*, 1990

UNE COTE EN RÉELLE PROGRESSION

Avec près de 1000 œuvres en circulation un peu partout dans le monde et principalement détenues par des collectionneurs privés en Europe, en Russie, en Iran et à Dubaï, Rouhbakhsh a développé une cote qui a quasiment quadruplé depuis 15 ans. Entre 6000 et 10 000 USD pour les plus petits formats (huiles sur toile 24 x 30 cm), la cote médiane de l'artiste se situe dans la tranche des 25 000 - 40 000 USD (huiles sur toile 60 x 60 cm). Les plus grands formats (huiles sur toile 80 x 120, et jusqu'à 130 x 160 cm) peuvent atteindre des sommets, jusqu'à 130 000 USD, comme ce fut déjà le cas en 2008 chez Christie's à Dubaï. \

LA FILLE DE BREST



Élène Baudouin

CLAIRE DE LONGEAUX

C'EST D'ABORD UNE HISTOIRE VRAIE ET D'ACTUALITÉ RÉCENTE. LA FILLE DE BREST, D'EMMANUELLE BERCOU, RETRACE LE COMBAT D'IRÈNE FRACHON, UNE PNEUMOLOGUE DE BREST QUI A DÉNONCÉ LA PREMIÈRE LES RISQUES DU MEDIATOR, UN MÉDICAMENT À L'ORIGINE DE GRAVES LÉSIONS DES VALVES CARDIAQUES.

Le film est construit comme un thriller très rythmé : on suit cette femme à l'énergie exceptionnelle, mère de famille et médecin plein de compassion. Grâce à la volonté et à la détermination de cette femme on découvre le scandale qui a entouré la diffusion de ce médicament.

Elle se lance dans une lutte sans merci avec le laboratoire Servier qui commercialise ce produit. Le combat est difficile d'autant que sa hiérarchie ne veut pas rentrer en conflit avec le laboratoire qui les soutient financièrement. Le professeur Le Bihan, interprété par Benoît Magimel (parfait dans ce rôle en demi-teinte), en fera d'ailleurs les frais. Il ne pourra plus exercer en France et devra s'exiler au Canada pour poursuivre sa carrière.

L'intérêt de ce film est qu'il traite le dossier du Mediator comme un vrai documentaire. Tous les faits sont retracés avec une grande exactitude.

Emmanuelle Bercot brosse le portrait d'une héroïne hors du commun, interprétée par l'actrice danoise Sidse Babett Knudsen (vue notamment dans l'excellente série Borgen, et plus récemment dans le film L'Hermine avec Luchini). Celle-ci avec son léger accent nous entraîne dans son combat avec beaucoup de justesse. En effet cette actrice dans son rôle de lanceur d'alerte, met tant de conviction, tant de générosité dans son fonctionnement, si persuasive, si sincère qu'elle en crève l'écran. Intègre et empathique, obstinée et combative, souvent très drôle, même dans ses grands moments de doute, elle nous emporte dans ce combat sans merci.

Un autre aspect est également abordé avec beaucoup de justesse, c'est le mépris de l'intelligentsia parisienne face à la province. C'est assez risible de voir la façon dont sont traités ces « petites gens » de Brest face à des Parisiens prétentieux qui leur font sentir leur supériorité d'une façon peu honorable. On se moque, on accable, on brutalise pour mieux briser la contestation.

Politique, le film l'est sans aucun doute, en ce qu'il dénonce avec force les liens illégitimes entre les agences sanitaires nationales et les gros laboratoires. Intéressant également de voir le soutien de toutes ces femmes à Irène Frachon : de l'épidémiologiste de chez Servier, de l'étudiante qui va prendre le Mediator comme sujet de son mémoire, de la journaliste du Figaro combative qui va s'engager pour que la presse prenne le relais. La solidarité de tous va enfin permettre d'aboutir au résultat tant escompté, l'interdiction de vente de ce poison qui a fait tant de victimes.

Ce film rend hommage à cette lanceuse d'alerte Irène Frachon en même temps qu'à tous ceux qui se sont démenés avec elle (ses collègues du CHU, la scientifique qui l'a soutenue à Paris, le modeste éditeur breton...) ainsi qu'à ceux pour qui ils se sont battus, vivants et morts. Ce film est le combat d'une vie. \

Autour du film...



LE FILM

- **Date de sortie:** 23 novembre 2016
- **Réalisation:** Emmanuelle Bercot
- **Casting:** Sidse Babett Knudsen, Benoît Magimel et Charlotte Laemmle
- **Nationalité:** France
- **Genre:** Drame
- **Durée:** 128 min.
- **Récompenses:** 3 nominations
- **Synopsis:** Dans son hôpital de Brest, une pneumologue découvre un lien direct entre des morts suspectes et la prise d'un médicament commercialisé depuis 30 ans, le Mediator. De l'isolement des débuts à l'explosion médiatique de l'affaire, l'histoire inspirée de la vie d'Irène Frachon est une bataille de David contre Goliath pour voir enfin triompher la vérité.



*DOMENICO FOSCHI**



Domenico Foschi

Ces deux photos font partie de la série « Los Angeles, Mon Amour », en référence au titre du scénario que Marguerite Duras écrivit pour Alain Resnais : « Hiroshima, Mon Amour ».

Ce titre évoque une relation compliquée, entre de vrais moments d'affinité avec la ville de Los Angeles, et des sentiments, comme séquencés par ses rues, mélangés d'ironie et de vague à l'âme. En fait, dans ces moments d'intimité volés aux sujets, Domenico Foschi a voulu restituer « un mélange particulier de mystère et de choc », qu'il appelle « la vie ».

Mais son intention n'est jamais d'exposer une réalité objective. Il s'agit plutôt de représenter les morceaux d'un moi brisé, sélectionnés dans le temps et l'espace, au gré du subconscient. Son but est que chacun puisse y retrouver ce qu'il y a de vulnérable dans notre condition humaine.

Par exemple, dans la photo « 5th and Hill », il met en évidence la relation improbable entre un passant en costume et des fausses girafes en papier mâché. « C'est le reste d'affiche collée sur la palissade qui me l'a permis. Elle m'est



Saint Vincent Alley, Los-Angeles, 2014



5th and Hill, Los-Angeles, 2014

apparue comme la trace d'un texte sacré pointé par les girafes elles-mêmes, alertant le passant. Mais l'homme passe à côté, sans comprendre ni sa place ni son rôle dans la vie » explique-t-il.

L'autre photo, « Saint Vincent Alley », s'inscrit dans la même idée. La relation entre une passante et une effigie de Marilyn Monroe typique de Los Angeles nous rappelle comment notre identité peut être influencée par un monde factice.

Domenico Foschi travaille à l'argentique. Au-delà du contrôle qu'il conserve sur les nuances de tons au développement, c'est un certain rythme qu'il apprécie : il aime tout particulièrement ces temps d'arrêt qu'impose le chargement des films. Bien qu'il puisse être classé comme photographe de rue, il ne se considère pas comme tel. Il n'aime pas les étiquettes qui peuvent enfermer l'artiste dans un carcan et nuire à sa créativité. En 25 ans de carrière, il a d'ailleurs su traiter d'une grande variété de sujets. Il résume son approche en une phrase simple : « C'est ce que j'ai choisi de montrer. » \

*Domenico Foschi est né à Bari, en Italie, en 1962. Il débute sa carrière au studio de Sergio Guidetti où il reçoit sa formation pratique allant de l'utilisation des caméras grand format, aux techniques de développement et d'impression. Il travaille ensuite à Ravenne, pour des magazines, des journaux, l'administration de la ville et des campagnes politiques, jusqu'à ce qu'il touche aux limites de la photographie commerciale. Il déménage aux États-Unis en 1989 et y réalise de nombreux portfolios allant des portraits aux paysages urbains, de la nature morte aux paysages de type italien. Il se distingue par sa production de couvertures de CD et des commandes de portrait artistique noir et blanc, ainsi que des publications dans de prestigieux magazines comme *View Camera*, *B/W*, *Silvershotz*, *Blow*, *Looking Glass*. Son travail, récompensé par de nombreux prix, comme celui de la fondation HARC en 2009, a été exposé dans de nombreuses galeries en Europe (principalement Italie et Espagne) et aux États-Unis, ainsi qu'au Los Angeles County Museum of Art (LACMA).

ASTON MARTIN DB11

Le bruit et la fureur

Interview-test embarqué avec Fernand Garcia

PAR BORIS SAKOWITSCH

LE CYCLE DE VIE D'UNE SUPERCAR EST BIEN PLUS LONG QUE CELUI DES MODÈLES GRAND PUBLIC. «ASTON MARTIN, C'EST COMME LE CRICKET. TOUT LE MONDE EN CONNAÎT L'EXISTENCE, MAIS PERSONNE N'EN CONNAÎT LES RÈGLES», IRONISE ANDY PALMER, LE PDG DE LA MARQUE AU LOGO AILÉ. AINSI APRÈS 13 ANS DE BONNS ET LOYAUX SERVICES, LA DB9 TIRE SA RÉVÉRENCE. SA REMPLAÇANTE NE SE NOMME PAS DB10. CELLE-CI N'ÉTANT CONSTRUITE QU'À 10 EXEMPLAIRES POUR LE DERNIER JAMES BOND. NON, LA REMPLAÇANTE DE LA DB9 S'APPELLE DB11. POUR MARKET, FERNAND GARCIA, CO-FONDATEUR ET ASSOCIÉ DE BBGI GROUP, A BIEN VOULU SE PRÊTER AU TEST, ET RÉPONDRE À NOS QUESTIONS, SUR SON ACTIVITÉ, SUR L'AVENIR DE PLACE FINANCIÈRE SUISSE, ET PUIS BIEN ENTENDU SUR LE LUXE ET L'AUTOMOBILE EN PARTICULIER.



Fernand Garcia



PHOTOGRAPHY

DE LA VIRILITÉ PURE TAILLÉE DANS
UN COSTUME 3 PIÈCES... PAR LE PLUS
GRAND DES GRANDS COUTURIERS

La quadrature du cercle s'est faite immédiatement en poussant le bouton « Start », lorsque nous avons été envahis par ce bruit de moteur toujours envoûtant et si caractéristique de la marque. De la virilité pure taillée dans un costume 3 pièces... Par le plus grand des grands couturiers.



FOTOME | PHOTOGRAPHY

Le moment venu de rentrer dans l'habitacle et de m'asseoir au volant de la DB11, la même sensation de raffinement et de sportivité. Doit-on dire merci à AMG pour l'avancée et la touche finale apportée à ce tableau de bord bourré de technologie fonctionnelle ? Sur la route, que du plaisir. Une osmose complète et toutes les sensations de sécurité dans le plus confortable des fauteuils... Comme à la maison, en écoutant les plus envoûtants des concerts de musique classique les yeux fermés... Un réel moment de plaisir.

Que représente l'automobile pour vous ?

L'automobile a toujours compté pour moi. Enfant, je me souviens de ces moments de contemplation en visitant le Salon de l'auto de Genève, où à chaque fois, nous avions l'impatience de contempler les dernières nouveautés et de suivre les dernières évolutions technologiques comme l'apparition du turbo, l'électronique dans le moteur et l'habitacle, sans oublier la sécurité. Quelques décennies plus tard, la magie opère toujours, même si mon intérêt pour les développements technologiques est aujourd'hui partagé avec celui du raffinement des finitions et de l'esthétique des modèles.

Vos impressions sur le modèle que nous testons ?

Après avoir détenu une Aston Martin 430 Vantage, un sentiment mixte d'impatience et de curiosité m'envahit en faisant le tour du fauve métallique qui se trouve devant nous. En effet, sa ligne est à la fois racée, élégante, et dans la continuité de ce que la marque a dessiné à ce jour tout en démontrant qu'il était encore possible d'augmenter le raffinement à un animal féroce. Sans aucun doute un véhicule d'exception sans retenue que les esthètes apprécieront avec certitude.



FOTOME | PHOTOGRAPHY

Vos marques et vos modèles préférés ? Pourquoi ?

Dans ma jeunesse, après avoir été un inconditionnel de VW avec la mythique Golf GTI, puis d'Audi avec la célèbre Coupé GT mise en avant par Michèle Mouton, pilote de rallye, je me suis dirigé vers Mercedes à mon sens à la pointe de la fiabilité et de la sécurité à l'aube de mes 40 ans. Aujourd'hui, le nivelage à la concurrence m'amène vers des véhicules fiables, confortables, avec une bonne sono, et où la sécurité est à la pointe. C'est comme lorsque je regarde un match de foot. Il est évident que mon équipe de cœur a son poids, cependant le plus important reste pour moi le plaisir de voir un beau match et, in fine que mon équipe favorite gagne. Mes marques favorites sont Aston Martin pour tout ce que nous avons pu vivre, Mercedes et Porsche pour la fiabilité, la sécurité et le plaisir à la conduite. Pour terminer, des marques comme Tesla dans l'innovation 100% électrique qui crée la concurrence en donnant la motivation aux constructeurs traditionnels d'accélérer la transition vers d'autres solutions plus écologiques comme Toyota avec l'hybride, Honda pour l'hydrogène et VW qui vient de décider de s'orienter vers la production de 25% de voitures électriques.



FUTURE | PHOTOGRAPHY

SUR LA ROUTE, QUE
DU PLAISIR. UNE OSMOSE
COMPLÈTE ET TOUTES
LES SENSATIONS DE
SÉCURITÉ DANS
LE PLUS CONFORTABLE
DES FAUTEUILS...
COMME À LA MAISON !



FUTURE | PHOTOGRAPHY



FOTORE | PHOTOGRAPHY

EN AYANT DÉVELOPPÉ DES MODÈLES ET DES PRODUITS ACCESSIBLES À LA CLASSE MOYENNE, L'INDUSTRIE DU LUXE A DIVERSIFIÉ SA CLIENTÈLE, ELLE EST DONC AUJOURD'HUI UN PEU PLUS CYCLIQUE QUE PAR LE PASSÉ

Quel avenir pour l'industrie du luxe en général, dans un contexte économique de plus en plus difficile ?

L'industrie du luxe n'est plus totalement immunisée à l'évolution de la conjoncture comme cela fut le cas il y a encore quelques années. En ayant développé des modèles et des produits accessibles à la classe moyenne, l'industrie du luxe a diversifié sa clientèle, elle est donc aujourd'hui un peu plus cyclique que par le passé. Par ailleurs la globalisation a également permis d'élargir la clientèle de l'industrie du luxe, comme en témoigne l'augmentation du nombre de millionnaires en Chine, et plus largement le nombre croissant de consommateurs des pays émergents au pouvoir d'achat suffisant pour leur permettre de participer au développement du marché du luxe. Je ne suis donc pas particulièrement inquiet pour le futur de cette industrie.

Quelle est la spécificité de BBGI dans la gestion de patrimoine ?

BBGI est le premier gestionnaire indépendant de patrimoines institutionnels et privés, gérant de fonds et conseiller institutionnel agréé par la FINMA en 2008. Nous avons développé la seule approche institutionnelle de la gestion mise au service de la clientèle privée. Historiquement, notre activité trouvait ses racines dans la gestion de patrimoine institutionnel. Ce segment du marché de la gestion d'actifs a toujours été marqué par un cadre réglementaire extrêmement précis et évolutif, en particulier en Suisse, où la législation concernant le placement de la fortune des institutions de prévoyance a changé en moyenne tous les trois ans depuis 1985. Au-delà du cadre légal, les questions de l'organisation des placements, des stratégies de placement, de la mise en œuvre optimale de ces politiques, de la gestion des coûts et finalement de la transparence de la communication en matière notamment de « reporting », caractérisaient les relations entre les clients institutionnels et leurs prestataires de services. Le niveau d'exigence de cette clientèle force l'excellence et impose un dialogue différent entre partenaires.



FOTORE | PHOTOGRAPHY

Justement, quels sont les profils de vos clients ?

À la création de notre société en 2002, nous avons décidé de mettre notre large expertise institutionnelle en matière de gestion d'actifs au service de la clientèle institutionnelle suisse et internationale bien sûr, mais aussi d'investisseurs privés à caractère institutionnel.

Nous avons choisi d'offrir depuis 15 ans plus largement à notre clientèle privée de HNWI et UHNWI, nos services de gestion, de conseil et d'organisation des investissements, initialement exclusivement réservés à notre clientèle institutionnelle. Nous leur offrons l'accès direct à une équipe dédiée de professionnels, qui peut fonder son jugement et ses conseils sur l'expérience acquise depuis 1985 par les équipes de gestionnaires de BBGI Group. Grâce à l'approche de BBGI Group reposant sur des valeurs et une philosophie propre et à l'association d'experts qualifiés, nous combinons en effet de manière unique les connaissances financières, économiques, académiques, juridiques et fiscales nécessaires à l'optimisation de la gestion des actifs de notre clientèle. Nous apportons des solutions particulièrement appréciées et exclusives, tant sur le plan organisationnel que sur les aspects fonctionnels liant nos clients à leurs divers prestataires de services. Nous offrons nos services dans la définition des stratégies d'investissement les plus adaptées à leurs situations personnelles, mettons en œuvre la politique de placement et la gestion souhaitée, ou organisons la surveillance de leurs placements, le contrôle global des risques ou l'action des prestataires de services.

Quelles compétences particulières faut-il mettre en œuvre aujourd'hui pour faire de la gestion de patrimoine originale et efficace ?

Plus que jamais, la complexité de la gestion de patrimoines implique des compétences pointues dans de nombreux domaines d'expertise, qu'aucun établissement, si grand soit-il, ne peut réunir de manière cohérente et crédible. Le besoin d'une vision globale est indispensable pour maîtriser les risques globaux et les opportunités, mais dans de nombreuses situations, les experts et spécialistes restent seuls à apporter les solutions exigées. BBGI Group propose ses services de spécialiste de la gestion d'actifs et de patrimoine en s'appuyant sur un réseau unique d'experts reconnus pour leur efficacité et leur maîtrise.



FOTOREI PHOTOGRAPHY

À l'inverse de nombreux établissements bancaires qui proposent un cumul de prestations mal taillées (organisation verticale), BBGI Group offre une structure plus horizontale, fondée sur l'organisation et l'optimisation des expertises de professionnels de l'investissement, d'experts immobiliers ou encore de fiscalistes réputés pour le bénéfice exclusif du client.

Cette approche optimise les moyens et permet d'atteindre un meilleur optimum en matière de performance et de gestion des risques. Les conflits d'intérêts sont écartés et les clients sont assurés que tout est mis en œuvre dans les règles de l'art pour qu'ils puissent se sentir en « zone de confort ».

Nous disposons d'un réseau de banques de dépôts unique, couvrant la plupart des juridictions internationales réputées, nous permettant d'ouvrir directement des relations bancaires pour le compte de nos clients dans divers pays. Nous disposons également d'un réseau de partenaires bancaires permettant d'offrir un service exceptionnel et optimal de financement des activités commerciales de nos clients ou de leurs investissements, incluant les placements immobiliers.



FUTURE PHOTOGRAPHY

UNE DES QUESTIONS QUE L'ON PEUT SE POSER SUR L'AVENIR DE LA GESTION DE FORTUNE, RÉSIDE DANS L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LEUR INFLUENCE SUR LA RELATION CLIENT OU MÊME SUR LES PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

À PROPOS DE FERNAND GARCIA

Un parcours légèrement atypique pour cet entrepreneur et professionnel de l'investissement au bénéfice de 30 années d'expérience bancaire. Après une formation initiale d'ingénieur, puis commerciale à l'Université de Genève, Fernand fait ses premières armes en finance auprès de l'UBS en 1985. Tout d'abord influencé par sa formation, il devient responsable du développement des nouvelles technologies et des outils d'aide à la décision dans l'équipe en charge de la clientèle institutionnelle. Quelques années plus tard en 1993, Fernand rejoint ce qui deviendra Pictet Asset Management et se dédie totalement à la gestion d'actifs institutionnels diversifiés (membre du comité de placement) ou spécialisés (actions suisses), mais aussi des produits assurantiels de la banque. Il fonde ensuite en 2002, avec Alain Freymond, BBGI Group SA, dont il est actionnaire, administrateur et co-CIO. BBGI Group SA est devenue en 15 ans l'une des plus importantes sociétés de gestion d'actifs institutionnels, de patrimoines privés et de fonds de placement de Suisse.

Quel est votre sentiment concernant l'avenir de la gestion de fortune ?

Une des questions que l'on peut se poser sur l'avenir de la gestion de fortune, réside dans l'évolution des technologies de l'information et de leur influence sur la relation client ou même sur les processus d'investissement. On relève souvent à ce titre que le développement des Fintech et de la gestion robotisée pourrait apporter une nouvelle manière d'appréhender la gestion de patrimoine en optimisant notamment les processus de gestion, les coûts et les résultats. Les attentes semblent particulièrement élevées, mais cela ne sera peut-être pas si simple. Les conseils financiers robotisés sont donc encore peu présents en Suisse, mais l'expérience américaine suggère déjà des pistes de développement qui seront certainement suivies. À l'ère du tout technologique, les algorithmes et les formules mathématiques complexes ne suscitent plus autant d'appréhension et certains trouveront peut-être tentant de s'affranchir de la complexité de la construction d'un portefeuille en se reposant sur des méthodologies présentant l'avantage principal de coûts bas. Au final, l'offre actuelle de nouvelles technologies financières ne semble pas encore révolutionnaire et surtout pas réellement adaptée aux besoins des clients du « *private banking* » helvétique.

REMERCIEMENTS

Katya et Thilo Martin,
directeurs de Rolls-Royce Motor Cars Geneva
(www.rolls-roycemotorcars-geneva.ch)
Alexandre Mourreau,
fondateur et directeur de FUTURE PHOTOGRAPHY
(www.futurephotography.ch)
et Florent Poncelet
pour la réalisation des photos.

Concept original pour market
(SBM SWISS BUSINESS MEDIA) : Nicolas Daniltchenko
et Louis-Olivier Maury

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES & GALERIE



DIMENSIONS

Longueur: 4,74 m

Largeur: 1,94 m

Hauteur: 1,28 m

Volume du coffre: 270 l

Poids à vide: 1770 kg

MOTORISATION

Cylindrée: V12 turbo essence

Puissance: 608 ch à 6500 tr/min

Couple: 700 nm à 1500 tr/min

0 à 100 km/h: 3,9 s

Vitesse maxi: 322 km/h

CONSOMMATION

Cycle mixte: 12,8 l/100 km

Taux de CO_2 : 335 gr/km







Une passion authentique

Entretien avec JEAN-CYRIL ROCHER,
collectionneur et fondateur de THIAM CLASSIC

LE MARCHÉ DES VOITURES DE
COLLECTION CONNAÎT AUJOURD'HUI
UN ESSOR INCROYABLE. LES GRANDS COLLECTIONNEURS
SONT TOUJOURS PLUS NOMBREUX, MAIS RARES SONT
CEUX QUI DÉTIENNENT LES MODÈLES LES PLUS EMBLÉMATIQUES.
DISCRÉTION OBLIGE – SUR UN MARCHÉ QUI A EXPLOSE
CES 4 DERNIÈRES ANNÉES – À L'IMAGE
DE JEAN-CYRIL ROCHER, PASSIONNÉ AUTHENTIQUE
ET PORCHISTE CONVAINCU, QUI A BIEN VOULU
NOUS OUVRIR LES PORTES DE SA COLLECTION PRIVÉE
ET NOUS DONNER LES CLÉS DES NOUVELLES
TENDANCES DU MARCHÉ.

Comment expliquer ce nouvel engouement pour les voitures anciennes ?

Il y a tout d'abord une raison d'ordre sociologique, et je pense immédiatement à la notion de « reconnaissance » : nous éprouvons tous le besoin de nous identifier et de nous intégrer à un groupe, c'est-à-dire socialement de se retrouver autour d'une passion commune pour échanger, partager et cultiver notre passion. Dans ce sens le fait de nous identifier à une marque ou un modèle en particulier est une manière de se distinguer, tout en cultivant un sentiment fort d'appartenance. Aussi chaque collectionneur a son histoire personnelle, ses manques, ses désirs, et donc une réponse à sa main et à sa portée. Dans le cas des voitures anciennes on collectionne tout simplement par plaisir, par fierté, mais aussi par besoin de culture car chaque modèle emblématique dépasse sa simple fonction, grâce à sa valeur historique : quel coureur automobile a gagné telle course, et avec quel modèle ? Quel grand designer a créé cette forme unique ? Quelle avancée technologique a participé à telle révolution mécanique ? Les vrais passionnés parlent de leurs engins comme de vraies personnes : savoir-faire et transmission sont les dénominateurs communs de leur passion. A contrario les voitures

LES VRAIS PASSIONNÉS
PARLENT DE LEURS ENGINs COMME DE
VRAIES PERSONNES : SAVOIR-FAIRE ET
TRANSMISSION SONT LES DÉNOMINATEURS
COMMUNS DE LEUR PASSION



Elena Budnikova

d'aujourd'hui sont majoritairement fabriquées par des marques qui privilégient un marketing uniforme et impulsif, uniquement axé sur la consommation immédiate. Ces dernières n'ont plus

envie de se différencier, ni de créer des produits qui puissent se transmettre de génération en génération. Rien à voir donc avec l'esprit du collectionneur, attentif aux valeurs d'esthétisme, de pérennité et de transmission.



Elena Budnikova

Nostalgie ?

Oui et non car l'industrie automobile a complètement changé : les voitures sont toutes fabriquées dans un moule, et peu de constructeurs ont pu se centraliser sur le rachat des marques historiques. Aujourd'hui l'industrie est balottée entre 2 extrêmes : d'un côté la voiture utilitaire, et de l'autre le super luxe, inaccessible, sans pour autant produire des modèles emblématiques puisque ces derniers doivent être créés avec une logique d'envie, de créativité et de passion. C'est la conjugaison de ces 3 qualités qui forme le savoir-faire authentique.



« Mon père, Jean Rocher (alias Thiam), qui m'a naturellement transmis sa passion, était un coureur Porsche. Ici en 1954 à Marchairuz, au volant de sa Porsche 356 »

Justement le marché des voitures anciennes a littéralement explosé ces dernières années. Peut-on parler de bulle spéculative ?

Oui, même si acheter une Ferrari Testarossa et la revendre deux fois plus cher un an plus tard est un sport qui me semble un peu passé de mode. À vrai dire depuis quelques mois on peut constater un vrai ralentissement. En effet sur certains modèles, le marché était devenu trop irrationnel, ne prenant plus en compte ni la rareté, ni l'état des voitures présentées à la vente.

ACHETER UNE FERRARI
TESTAROSSA ET LA REVENDRE
DEUX FOIS PLUS CHER
UN AN PLUS TARD EST UN SPORT
QUI ME SEMBLE UN PEU
PASSÉ DE MODE



Alors comment s'y retrouver dans ce marché de plus en plus dilué, et donc de moins en moins honnête ?

Il faut consulter des spécialistes, se renseigner sur l'histoire de la marque. Une passion se construit, en échangeant avec des passionnés. C'est pourquoi j'ai créé THIAM CLASSIC, une société de consulting et d'achat spécialisée sur les Porsche. Je bénéficie d'un réseau bien tissé puisque mon père était un ancien coureur Porsche. L'idée n'est pas de conseiller mes clients sur des opportunités en termes de spéculation, mais plutôt de les aider à trouver la voiture de leurs rêves, en fonction de leurs attentes et de leur budget. Nous proposons même un service de remise en état, en retrouvant les pièces d'origine au sein de notre propre réseau.



Elena Budnikova

Aujourd'hui quels sont les modèles les plus prisés ?

Difficile de parler de modèles en particulier. Regardez les premières coccinelles, originaires voitures populaires, elles s'arrachent à plus de 70 000 CHF aujourd'hui. Par conséquent il est toujours difficile d'établir des barèmes dans un marché principalement animé : d'un côté par la pression des constructeurs (qui accentuent le phénomène de rareté), et, de l'autre, par l'enthousiasme des collectionneurs. Alors oui, un modèle sorti de gamme comme la TARGA est devenu emblématique, même si selon moi c'est la 356 speedster (sortie en 1955) qui demeurera toujours la plus prisée de tout le patrimoine Porsche.

AUJOURD'HUI L'INDUSTRIE
AUTOMOBILE EST BALLOTTÉE
ENTRE 2 EXTRÊMES :
D'UN CÔTÉ LA VOITURE
UTILITAIRE, ET DE L'AUTRE
LE SUPER LUXE, INACCESSIBLE,
SANS POUR AUTANT
PRODUIRE DES MODÈLES
EMBLÉMATIQUES

Qu'est-ce qui fait la spécificité d'une marque comme Porsche, notamment du point de vue des collectionneurs ?

L'authenticité. Même si la marque est en ébullition complète d'un point de vue spéculatif, n'oublions pas que 75% des nouveaux acquéreurs restent des passionnés avant tout. Esthétiquement la marque est forte dans la conscience collective car les modèles sont similaires depuis 70 ans (la marque est née en 1948), contrairement aux marques italiennes par exemple. Tout le monde sait à quoi ressemble une Porsche, à l'instar d'une marque comme Rolex, fortement ancrée dans l'imaginaire des consommateurs. Porsche est la marque fédératrice qui pourrait réunir les professionnels et les vrais passionnés, en réhabilitant par exemple les vraies courses de côte de l'époque.



Elena Budnikova



Une Porsche 906 ainsi que la rarissime Porsche RS60 (encore 3 actuellement dans le monde)

Quels modèles font la fierté de votre collection ? Et si vous deviez n'en garder qu'un ?

De 1948 à 1990 je pense posséder toute la rétrospective de Porsche sur les modèles phares. J'ai également la chance de compter des modèles beaucoup plus rares, comme la Porsche RS60 (3 actuellement dans le monde), ou encore des Porsche 906 ou 910 : des prototypes très rares utilisés pour les courses d'endurance et de côte dans les années 60. Mais si je ne devais en garder qu'une seule, ce serait probablement la 356 speedster. Ce modèle exclusif représente la quintessence de Porsche, puisque c'est leur premier modèle décapotable, destiné au marché américain. C'est la voiture de la légèreté et de l'insouciance, qui par-delà les clichés (James Dean était l'un des propriétaires historiques de la 356), cristallise au mieux la folle créativité de la marque.

PORSCHE EST
LA MARQUE FÉDÉRATRICE
QUI POURRAIT RÉUNIR
LES PROFESSIONNELS
ET LES VRAIS PASSIONNÉS,
EN RÉHABILITANT
PAR EXEMPLE LES VRAIES
COURSES DE CÔTE
DE L'ÉPOQUE



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

FOYAU SUR LE LAC



Éléonore Baudouin

L'ÉPICURIEN MASQUÉ

N'est pas las votre hôte qui aime le grand luxe hôtelier et les plus belles cartes gastronomiques, d'ailleurs ce n'est pas l'AS mais la reine Pic qui une prochaine fois sublimera le choix de cette nouvelle chronique épicurienne.

Mais revenons sur les rives vertes de notre lac préféré. N'est-il pas rare de nos jours de trouver un « *palatium* » helvétique où règnent une perfection et un style si bien maîtrisés ?

Le Beau-Rivage Palace de Lausanne est de ces fleurons uniques où majesté et luxe s'accompagnent d'un accord parfait. Ses chiffres et son histoire font rêver : 1861 construction de l'aile Beau-Rivage, 1908 construction de l'aile Palace, 420 employés dévoués à nos plaisirs, 168 chambres dont 34 suites et junior suites, 3 restaurants, 2 bars, un spa de 1500 m², jardins et parc arboré, court de tennis, salle de bal... La liste est trop riche pour être ici complétée.

Le Beau-Rivage Palace a cette unicité lémanique, et sans aucun doute mondiale, qui le place dans une catégorie à part. Il y a cette grandeur que l'on retrouve dans les grands palaces parisiens ou londoniens datant du

20^e siècle, où les hauts volumes règnent en maîtres. On retrouve un mix de renouveau grec par les colonnes de la terrasse du bar et une pincée de néo-classicisme dans le lobby. La modernisation réussie de la rotonde (« La Terrasse ») s'accorde sans forcer à la splendeur de l'ensemble. Parquet, marbre et ascenseur en marqueterie suivent cette même dynamique.

L'architecte d'intérieur Pierre-Yves Rochon ne s'y est pas trompé en 2013-2014, par une rénovation contemporaine des chambres gardant savamment l'âme des lieux intacte. Il y a une grandiosité dès l'entrée qui se prolonge vers la plus belle des terrasses du Léman. En cet hiver frileux, aux couchers de soleil, des bulles transparentes extérieures (chauffées) ornent le premier jardin et permettent aux heureux clients d'apprécier en fin de journée,

**LE BEAU-RIVAGE PALACE
A CETTE UNICITÉ LÉMANIQUE,
ET SANS AUCUN DOUTE
MONDIALE, QUI LE PLACE
DANS UNE CATÉGORIE À PART**

dans un mobilier design, les cieux colorés avec champagne frappé et huîtres Gillardeau parfaitement iodées. Il y a ce souci constant d'inventivité, de recherches renouvelées où service, luxe et plaisir sont à parité.

Les chambres suivent cette même philosophie qualitative, le lac est la vue bienveillamment obligée. La qualité du mobilier, lustre de Murano, le choix des couleurs tamisées, l'agencement, tout est finement calibré pour que l'opulence et la praticabilité se marient sans jamais se gêner.

Il y a une magie inhérente aux lieux où le premier séjour ne demande qu'à se répéter. Le restaurant japonais Miyako nous fait voyager

HÉDONISME(S) / L'ÉPICURIEN MASQUÉ



Vue panoramique du balcon d'une chambre

entre teppan-yaki, sushi et sashimi. Le responsable Cédric Lefebvre est aux petits soins et le saint-aubin premier cru est parfait pour accompagner un riche assortiment de sushis finement préparés et une croustillante tempura mixte, suivie très justement d'un teppan-yakki en mode « *Surf and Turf* » avec des dés de bœuf black angus et du *black cod* mariné au miso blanc avec ses légumes et champignons shiitakes. Savoir-faire nippon et efficacité sont au rendez-vous.

Le Café Beau-Rivage, voisin de palier, offre lui aussi la justesse et l'inventivité de ses mets façon grande brasserie : goûteux foie de canard grillé et son consommé réduit à la réglisse et betterave, superbes noix de Saint-Jacques d'Erquy cuisinées à la vanille et vieux rhum, et en final



La prélassante terrasse estivale du bar



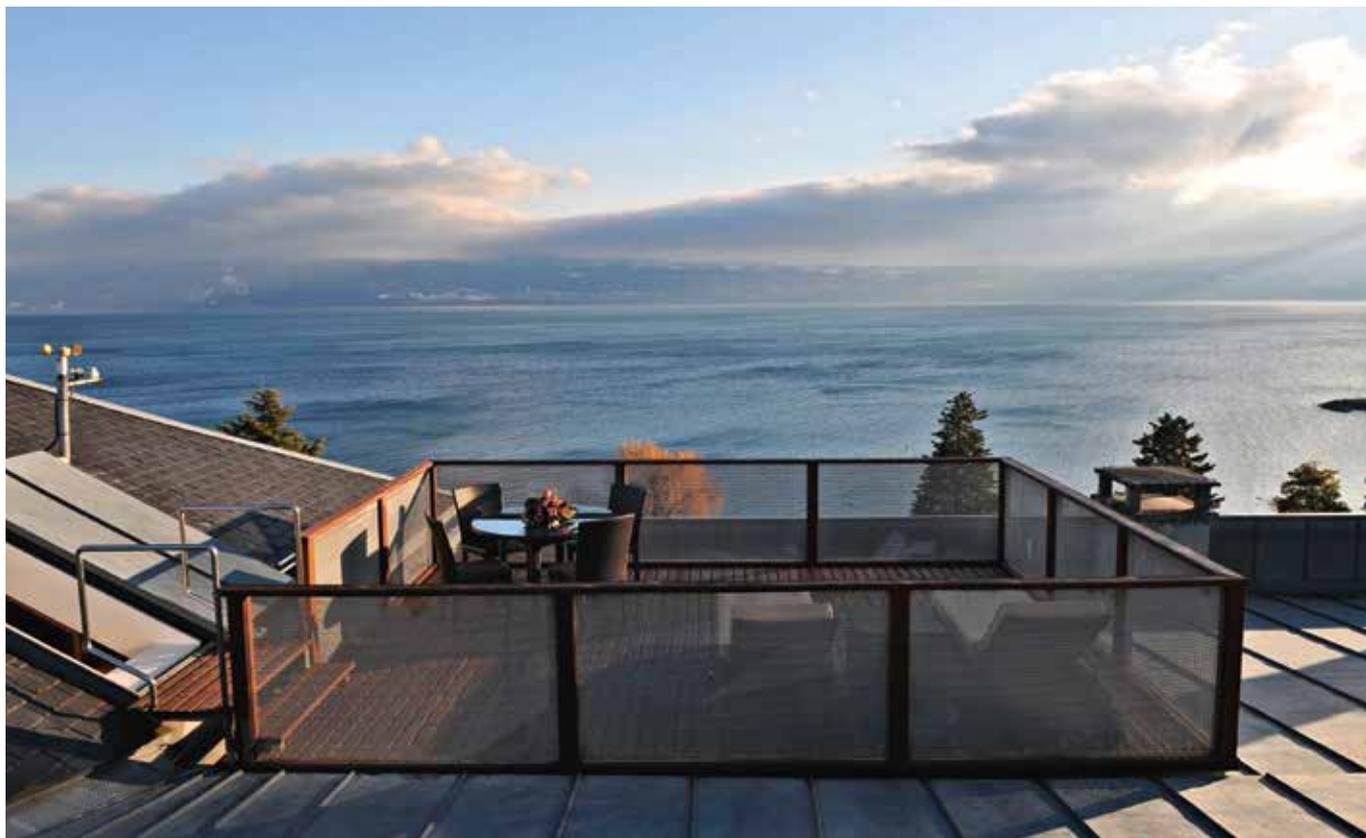
La chambre supérieure et le lac habille ment visible de la salle de bain



La superbe salle de bal Sandoz

une mousse royale au chocolat délicieusement fondante. Il y a bien sûr les grands classiques qui complètent la carte de saison : les filets de perche, le tartare de bœuf, la sole de petit bateau, l'entrecôte d'angus... Le service est rapide, précis, sans anicroches aucune. Les hauts-plafonds, le côté spacieux de la grande salle ornée de ses tableaux animaliers, ainsi que la terrasse estivale en font une halte des plus appréciées toute l'année.

HÉDONISME(S) / L'ÉPICURIEN MASQUÉ



La splendide terrasse privative de la suite Lavaux



Le bar design

Le Bar à cocktail, le lobby lounge et « La Terrasse » pour le brunch dominical et l'abondant petit-déjeuner complètent une quinte flush royale où Anne-Sophie Pic règne en majesté.

Le Spa Cinq Mondes amène toute la sérénité nécessaire par des soins pointus aux saveurs asiatiques, polynésiennes, exotiques et personnalisées, qui, comme ce Palace, cristallisent le bonheur et le bien-être



Le bain japonais pour un moment zen au Spa Cinq Mondes

pour un moment de calme et d'éternité. Les deux piscines, intérieure et extérieure, prolongent sans peine l'envie de s'y prélasser.

Clore cette rubrique n'est aucunement aisé tant la qualité et le nombre des souvenirs demandent à y retourner. La directrice générale Mme Nathalie Seiler-Hayez, comme tout le personnel, fait partie intégrante de la synergie à succès des lieux qui, au panthéon des plaisirs hôteliers, ne pourra que perdurer. \

| *Drive your passion and ignite your emotions* |



| Gstaad |
| Geneva |
| St. Tropez |
| Monaco |

| PUBLIC RELATIONS | COMMUNICATIONS | EVENT AGENCY |

| *Discover the world of exceptional event production* |

| **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 |

COMPTE-RENDU DE LA 20^E JOURNÉE INTERNATIONALE DU MARKETING HORLOGER (JIMH)



Dr. François H. Courvoisier

Quel futur pour l'industrie horlogère ?

En ce début d'année 2017 pleine d'incertitudes – situation économique et politique internationale oblige – le thème « visions du futur » choisi par les 20^e JIMH tenues en décembre 2016 à La Chaux-de-Fonds était particulièrement approprié.

Si l'on fait une synthèse brute des travaux présentés par les académiques, on pourrait décrire la montre du futur comme porteuse d'une marque légitime, financée de manière participative, qui sera plus ou moins connectée, promue par une stratégie digitale et entourée de multiples services : livraison, location ou abonnement. Pour ces chercheurs, on est entré dans l'ère de l'économie du partage.

Ensuite, les trois tables rondes entre professionnels de l'horlogerie ont donné lieu à des débats animés.

Sur le sujet de l'avenir du produit, Dominique Renaud SA revisite les fondamentaux du cœur de la montre : le balancier spiral. Luigino Torrigiani, co-fondateur, explique en quoi le résonateur à couteau est une invention révolutionnaire qui récupère les coups perdus et allonge la réserve de marche d'une montre. Hyetis se lance le défi de coupler un mouvement automatique à quartz avec des fonctions « smart », mais Arni Kapshitzer relève que le marché n'est pas encore prêt, car il considère encore l'électronique horlogère comme vulgaire. Jean-François Ruchonnet joue le trublion de cette table ronde en affirmant qu'on a l'intelligence de notre savoir-faire, mais la bêtise de notre peur : l'horlogerie vit actuellement ce que la voiture a vécu, c'est-

à-dire que l'électronique va migrer dans la mécanique, de manière discrète. Pour lui, la montre du futur sera simple à concevoir et à construire. Les fabricants de mouvements voient également des complémentarités à chercher avec l'électronique dans un pôle industriel fort, comme l'affirme Jean-Daniel Dubois, de Vaucher Manufacture. Bruno Moutarlier, de Dubois-Dépraz, ajoute que les motoristes doivent aussi créer de l'émotion avec leurs mouvements, être excellents et rapides grâce à une verticalisation partielle de leurs activités.

En ce qui concerne la communication horlogère, le client ne croit plus aux vieilles recettes, selon Charris Yadigaroglou, de MB&F : il est de plus en plus impatient et méfiant envers les marques qui doivent être plus transparentes et moins manipulatrices dans leur publicité. Pour Davide Traxler, de Corum, le dialogue a changé, le consommateur s'exprime, fait des « selfies » avec sa montre et utilise la communication digitale. Il y a aussi de nouveaux clients dont il faut tenir compte, comme le rappeur Booba qui vient d'un monde « bling bling » : il faut écouter et suivre ses détaillants et ses clients finaux, qui demandent par exemple de relancer le modèle Bubble ou de remettre des drapeaux sur le modèle Admiral's Cup. Vincent Perriard, de HYT, relève que les détaillants doivent se réveiller en prenant en compte le phénomène digital : plus la marque est petite, plus elle doit être proche du client final en lui communiquant non seulement ce qui va bien, mais d'éventuels problèmes de qualité ou de livraison : il faut que les marques se réapproprient leur propre communication et n'envoient plus de simples communiqués de presse aux journalistes. Aline Isoz, experte en transformation digitale, conclut en affirmant qu'il faut adapter les structures et les compétences des entreprises vers les nouveaux clients et moyens de communication : la stratégie digitale n'en est pas une, car elle découle de la stratégie d'entreprise. Le client final devient multi-produits et multi-marques : les outils digitaux permettent de mieux cibler ce dernier à différents moments et au bon endroit. Le passage du « big data » au « smart data » permet d'améliorer la pertinence d'une stratégie digitale.

La distribution doit elle aussi évoluer, en développant l'expérience client jusqu'au dernier kilomètre. Pour cela, Nathalie Veg-Sala, de l'Université de Paris-Nanterre, propose de s'appuyer sur l'exemple des palaces : même une stratégie digitale doit dérouler le tapis rouge. Pour David Sadigh, du Digital Luxury Group, l'horlogerie



Pierre-William Henry

va suivre l'exemple de la mode, en raccourcissant le temps entre le design et la vente du produit. En magasin, François Engisch, de la Bijouterie Robert, indique que le détaillant doit se réinventer continuellement pour vendre du rêve et fournir des services impeccables. David Sadigh ajoute que la menace pour l'horlogerie est peut-être Amazon, si cette société se met à vendre des montres mécaniques en masse comme des Shinola. Jean-Jacques Merlet, de Norkom Production, a contourné l'obstacle de la distribution avec sa marque U-C-S: ces montres sont surtout accessibles au grand public par un e-shop et une présence dans des foires telles que le Comptoir suisse ou la Foire du Valais. Parmi les marchés émergents, Jacky Epitoux, de Rudis Sylva, indique un potentiel important en Thaïlande, au Vietnam, en Amérique latine. En Afrique, c'est le Nigéria et l'Afrique du Sud qui sont les marchés les plus prometteurs.

Avant de conclure la journée et de céder son poste de président des JIMH à Laetitia Vifian Benoit, Kalust Zorik affirme qu'à l'avenir les responsables de marques horlogères devront être curieux, agiles et innovants.

Il leur incombera de faire du «outside in», le vrai marketing, et ne pas simplement projeter leurs créations sur les clients. Kalust Zorik leur recommande de (re) découvrir les fondamentaux du marketing stratégique: segmenter, cibler et positionner leur offre.

Dr. François H. Courvoisier
Professeur HES-SO
Haute école de gestion Arc

**20^e JOURNÉE
INTERNATIONALE
DU MARKETING
HORLOGER**

ANNE BISANG

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE VIRGINIA WOOLF ?

*« IL N'Y A PAS DE BARRIÈRES,
DE SERRURE, DE VERROU, QUE VOUS PUISSIEZ
IMPOSER À LA LIBERTÉ DE MON ESPRIT »*



Hélène Tobler

ANNE BISANG, Metteure en scène,
Directrice artistique du Théâtre populaire romand (TPR)

Sournois, violents, habiles : les moyens d'éteindre les révoltes, de faire taire les expressions dérangeantes sont innombrables. Mais l'intégrité d'une pensée ne peut, en réalité, jamais être atteinte. La phrase de Virginia Woolf rappelle le long combat des femmes pour être entendues et considérées

comme des citoyennes à part entière. Si la question de l'émancipation est au cœur de mon parcours de metteure en scène, c'est aussi parce que des femmes, artistes et militantes, m'ont transmis la conscience de la responsabilité de tout être humain de conjuguer égalité et liberté.

S'évader un instant...

Heida AOC Valais



OCTANE - photos © M. Marce



A déguster avec modération

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



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