

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

PATRIMOINE(S)
POURQUOI L'IMMOBILIER RESTE
UN THÈME MAJEUR D'INVESTISSEMENT

SWISSNESS

PENSER L'IMAGE
DE LA SUISSE

INVITÉ

DAVID DE
ROTHSCHILD

INDEX

ASSET MANAGEMENT:
9 ACTEURS
D'INFLUENCE

PHILANTHROPIE(S)

LA FONDATION
BOGLIASCO

MARCHÉ DE L'ART

LES FACTEURS
DE CROISSANCE
DU MARCHÉ

CULTURE(ELLE)

FRANÇOISE
MEYER DORSAZ

SUPERCAR(S) TEST

DANS LA ROLLS-
ROYCE WRAITH
AVEC OLIVIER
COLLOMBIN

HORLOGERIE

LE MEILLEUR
DES MONTRES
EN 2016



15 CHF



30



MUZO
EMERALD COLOMBIA

CUT FROM THE LEGEND®

*Facetté dans la légende - MUZO.CO

ANNEMARIE HUBER-HOTZ

QUE VOUS INSPIRE CETTE CITATION DE HENRY DUNANT ?

*« LA COMPASSION N'EST
JAMAIS VAINES, À MOINS DE S'APITOYER
SUR SON PROPRE SORT. »*



ANNEMARIE HUBER-HOTZ, Présidente de la Croix-Rouge suisse

La Croix-Rouge incarne l'aide désintéressée aux plus démunis. Communauté dévouée à la cause des personnes vulnérables, elle vit depuis ses origines du volontariat. Celui-ci est préfiguré par la mobilisation des femmes qui, en 1859, aident Henry Dunant à porter secours aux soldats blessés sur le champ de bataille de Solférino. Un geste d'humanité accompli dans une totale abnégation.

Suivant leur exemple, seize millions de bénévoles dans le monde œuvrent aujourd'hui sous la bannière de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Investissant leur temps et leurs compétences,

ils sont nombreux à donner aussi de leur sang et de leur argent. Avec pour seule contrepartie l'assurance de faire quelque chose de nécessaire pour leur prochain. La quête de reconnaissance leur est étrangère.

Je salue le soutien dont la Croix-Rouge jouit également en Suisse, et ce depuis 150 ans. D'innombrables personnes expriment sans formalité leur solidarité envers les plus démunis. Parmi elles, je compte également ceux qui, à travers le Bal de la Croix-Rouge, contribuent chaque année à offrir des perspectives aux victimes de catastrophes oubliées.

Annemarie Huber-Hotz

Éditorial



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Tump peut-il être élu président ? La question fait la une de toute la presse depuis plusieurs semaines sans que personne n'ait encore dénoncé le blocage sémantique qu'elle suppose : car poser la question, c'est comme gloser sur un exploit qui relèverait de la performance sportive au lieu du jeu normal de la démocratie ; c'est disqualifier *de facto* la candidature légitime d'un citoyen éligible *de jure* comme les autres. Les présidentielles américaines, une course de petits chevaux ?

Image de couverture :
Montre Patek Philippe
World Time Chronograph
5930.

Espérons que non, car bien sûr Trump peut gagner, puisqu'il se présente. La constitution américaine ne serait-elle plus le cadre suprême d'une démocratie ?

Mais peut-être devrait-on formuler la question autrement, et se demander en fin de compte : « Trump doit-il gagner ? ». Car ne l'oublions pas, l'ascension de Trump, c'est la révolte du peuple contre la trahison des élites ; élites qui, au nom de la bienséance, veulent faire triompher ce que Philippe Murray appelait *L'Empire du bien*, sorte de « parc d'abstractions » et degré zéro de l'histoire politique, où le négatif n'a plus aucune place.

Qu'on adhère ou pas, finalement c'est toujours la même logique du repousser qui est à l'œuvre : à travers Trump fonctionne l'altérité honnie. Car il représente l'Amérique que l'on aime détester, l'Amérique sans complexe. Pas étonnant que la bien-pensance ambiante, qui se nourrit toujours d'ennemis simples afin d'assurer sa présence, ait « élu » en Trump son nouveau cheval de bataille. Hitlérisation du personnage et carence de toute vision critique... Trump veut promouvoir le droit de porter une arme pour empêcher un nouveau Bataclan ou un nouvel Orlando, soit. On est au moins en droit de se demander si la déchéance de nationalité ou la promotion du « vivre-ensemble » seraient plus efficaces.

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

DIRECTEUR DES RÉDACTIONS

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

RÉDACTRICE EN CHEF
CAHIER PATRIMOINE(S)

Anne Barrat
tél. +41 78 624 08 81
abarrat@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 78 300 54 64
asasso@market.ch

RÉDACTION

Tarik Adam
François Besse
Michel Donegani
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
George Iwanicki
Daniel Kohler
Jan Marejko
Axel Marguet

Olivier Maury

Laurence M. Emilian
Céline 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

Kliemo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 130

Juin 2016

Piguet Galland & Pascal.

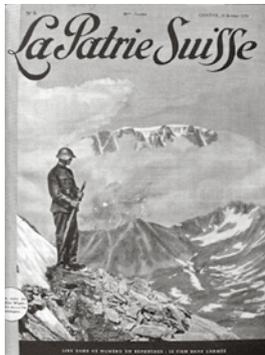
Après avoir développé ma société de sertissage en horlogerie pendant plus de trente ans, j'ai souhaité transmettre mon entreprise. Piguet Galland et moi avons réfléchi ensemble à ma situation globale. Nous avons optimisé mon plan de prévoyance, tout en diminuant mes charges fiscales. Ensuite, nous avons trouvé la solution idéale me permettant de tourner la page sereinement et préserver un train de vie confortable à long terme. Aujourd'hui, je profite activement de ma nouvelle vie et consacre plus de temps à mes proches et à de nouveaux projets qui me tiennent à cœur.





10

Elena Rudnikova



30



42



80

03 ENTRE LES LIGNES *Annemarie Huber-Hotz*

04 ÉDITORIAL

10 PHOTOGRAPHE DU MOIS *Marc Paygnard*

CHRONIQUE(S)

12 L'ENGOUEMENT POUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE *par Stéphane Zerben*

14 I HAD A DREAM *par François Besse*

18 TU TUERAS ! *par Jan Marejko*

ACTUALITÉ

20 CONTEXTE(S)

SWISSNESS

30 PENSER L'IMAGE DE LA SUISSE AUTREMENT *par Arnaud Dotézac*

CAHIER PATRIMOINE(S)

41 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

42 DOSSIER : Pourquoi l'immobilier reste un thème majeur d'investissement *par Anne Barrat*

64 SECTION INVESTIR

INDEX

80 ASSET MANAGEMENT :
9 acteurs d'influence

À NOS LECTEURS

Market a décidé d'étoffer ses pages «lifestyle» en accueillant quatre nouvelles rubriques :

- **Supercar(s) test** (ici p. 128) : un interview-test automobile embarqué grandeur nature, réalisé par un invité de marque.
- **L'épicurien masqué** (ici p. 136) : une chronique gastronomique d'ici et d'ailleurs qui affiche un ton résolument... décalé. Discrétion oblige.
- **La folie du mois** (ici p. 146) : chacun d'entre nous doit assumer ses folies. Market vous aide à faire le tri parmi les plus folles d'entre elles.
- **Dandysme(s)** (ici p. 144) : la chronique de l'élégance masculine, par Tarik Adam.

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
**CHAQUE ÉLÉMENT D'UN PLACEMENT CONTRIBUE
À UNE DYNAMIQUE RESPONSABLE.**



LES FONDS ISR¹ AVEC PARVEST[®]

Parvest SMaRT Food[®], Parvest Aqua[®] et Parvest Human Development[®]... 3 nouveaux fonds d'investissement viennent compléter la gamme ISR Parvest pour orienter durablement vos placements et répondre dès aujourd'hui aux enjeux de demain.

Ne cherchez plus : #Parvest



PARVEST
NE CHERCHEZ PLUS



**BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS**

L'asset manager
d'un monde
qui change

Les performances ou réalisations du passé ne sont pas indicatives des performances actuelles ou futures. La valeur des investissements et le revenu qu'ils génèrent peut évoluer aussi bien à la hausse qu'à la baisse. L'investisseur est averti que l'offre décrite présente un risque de perte en capital. Pour les fonds procédant à des investissements en devises étrangères, la conversion dans la devise est susceptible d'influencer la valeur des placements étant donné que cette dernière est tributaire des fluctuations de change. Pour plus d'informations, contactez votre conseiller financier. ¹ ISR : Investissement Socialement Responsable.

Les fonds précités sont des compartiments de PARVEST, SICAV de droit luxembourgeois conforme à la directive 2009/65/CE. Cette publicité a été rédigée et est publiée par BNP Paribas Asset Management S.A.S. (BNPP AM)*, un membre de BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP)**. Il est recommandé aux investisseurs de consulter leurs propres conseillers juridiques et fiscaux avant d'investir dans le fonds. Les investissements ne doivent se faire que sur la base du prospectus de vente en vigueur et des informations essentielles destinées aux investisseurs. S'agissant des fonds autorisés à la distribution publique en Suisse, le prospectus, les informations clés pour l'investisseur, les statuts, ainsi que les rapports annuel et semestriel peuvent être obtenus gratuitement auprès du représentant en Suisse, BNP Paribas (Suisse) SA, 2, place de Hollande, 1204 Genève; le service de paiement en Suisse est BNP Paribas Securities Services, Paris, succursale de Zurich, 16, Selnaustrasse, 8002 Zurich. Les opinions exprimées dans cette publicité constituent le jugement de BNPP AM au moment indiqué et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. *BNPP AM est une SGP agréée par l'AMF sous le n° GP 96002, siège social : 1, boulevard Haussmann 75009 Paris, France, RCS Paris 319 378 832. **BNPP IP est la marque globale des services de gestion d'actifs du groupe BNP Paribas. TBWA\CORPORATE - © Jasse Kyttanen



92



98



120



124

92 INVITÉ : David de Rothschild

98 DOSSIER (COUVERTURE) :
Haute horlogerie : le meilleur
des montres en 2016

CULTURE(S)

110 HISTOIRE DE MARQUE : Patek Philippe

114 LES BORDS DE MER
NÉO-IMPRESSIONNISTES
DE PAUL SIGNAC *par Laurence M. Emilian*

118 MARCHÉ DE L'ART : Les facteurs
de croissance du marché de l'art

120 PHILANTHROPIE (S) :
La Fondation Bogliasco

124 CULTURE(ELLE) : Françoise Meyer Dorsaz

HÉDONISME(S)

128 SUPERCAR(S) TEST : La Rolls-Royce Wraith
interview-test avec Olivier Collombin

136 LA CHRONIQUE DE L'ÉPICURIEN
MASQUÉ : The Beaumont Hotel,
cap sur Londres

140 JOLIS FLACONS : La sélection
de Viviana Andreatta

144 DANDYSME(S) : La chronique
de Tarik Adam

146 LA FOLIE DU MOIS : L'Emperador
par Imperiali Genève

148 CONTRECHAMP(S)



128

Pays émergents

MARC PAYGNARD



Elena Budnikova

Marc Paygnard

Marc Paygnard est un immense photographe de la classe d'un Robert Doisneau, Édouard Boubat, Willy Ronis, Jean Dieuzaide, Jean-Philippe Charbonnier ou encore la Suisse Sabine Weiss.

À vrai dire, il les côtoyait à l'agence Rapho, la plus vieille agence de photojournalisme en France, matrice de la photographie humaniste française,

où il entra en 1979. Humaniste, Marc Paygnard l'est jusqu'au bout de sa bonne humeur et de sa tendresse pour les dizaines milliers de sujets qu'il a captés en plus de 45 ans. Son regard est toujours affectueux, surtout lorsqu'il y mêle son humour. On le sentirait presque rire derrière son appareil à chaque photo aussi drôle qu'improbable qu'on découvre dans son œuvre.



Marc Paygnard, *l'essuie neige*, (Noroy le Bourg, France), 1976

Il n'y a aucun doute sur son amour pour la photo : son appareil toujours à la main, il fait beaucoup, beaucoup de photos, où qu'il soit, il voit ce que lui seul saura capter. Son secret ? Son émerveillement. Il lui colle tellement à la peau qu'un auteur genevois (Michel Rouèche) a décidé d'en faire un livre comportant plus de 300 clichés avec pour titre : « l'Émerveillé »¹.

Marc Paygnard a travaillé sur tous les continents mais demeure particulièrement attaché à sa région de Vesoul. Le plus souvent et où qu'il soit, il opte pour des sujets locaux villageois, ruraux ou autres, plutôt en hiver, sous la neige et toujours éloignés du clinquant superficiel des capitales. Certaines scènes de vie qu'il a su saisir ont disparu à jamais. Elles appartiennent déjà à l'ordre des documents historiques. En ce sens, son travail est proche de celui de Martin Parr, avant qu'il ne se mette à la couleur. D'autres clichés sont totalement intemporels, fixés en des lieux impossibles à situer. Tel celui de « l'Essuie-neige » dont il nous a dit qu'il fut pris en 1976 devant l'entrée de l'école communale d'un petit village de Haute-Saône, mais qui pourrait tout aussi bien avoir été fait au Japon, devant un temple zen. D'ailleurs les Nippons ne s'y sont pas trompés puisque le musée de Tokyo en a acquis un tirage pour sa collection.

On ne sera pas étonné que le travail de Marc Paygnard soit reconnu dans le monde entier et conservé dans de nombreuses collections publiques et privées. Il a notamment passionné et séduit le Musée Nicéphore Niépce, le Musée Carnavalet, la Bibliothèque nationale de France ou encore le MoMA à New-York et bien d'autres.

Parmi eux, le Musée de l'Élysée de Lausanne. C'est là que nous l'avons rencontré, alors qu'il venait y présenter quelques-unes de ses plus belles œuvres, en toute humilité, presque incognito.

1) Éditions Terres noires, Bouvellemont, 350 p. France, 2015.

L'ENGOUEMENT POUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE



Elisa Babinova

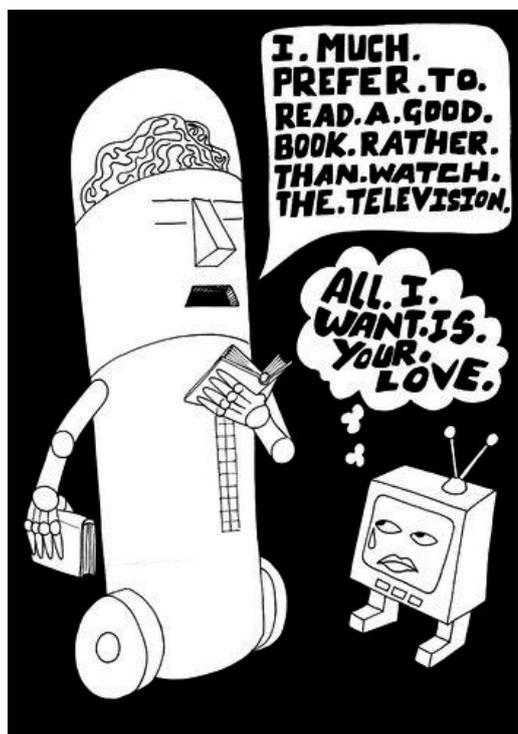
STÉPHANE ZREHEN, managing partner, Agam Analytics

Ces derniers mois on ne parle plus que d'Intelligence Artificielle, qui va complètement révolutionner nos vies. Ces prédictions sur les supposées capacités des machines à venir amènent toutes sortes de réflexions technologiques et sociétales. Elles servent de support à des idées d'obsolescence imminente du travail et de la nécessité qui en découlera automatiquement de verser des rentes à tous, nous annoncent que nous serons bientôt à la fois immortels et soumis à des machines qui seront bien meilleures que nous en tout, qu'un programme informatique ferait un excellent président américain, et j'en passe.

Au-delà des philosophes et politiciens, les sociétés les plus *successful* du moment et les plus aptes à gagner de l'argent en vendant des produits que leurs clients sont ravis d'acheter, comme Facebook, Google ou OpenAI, la nouvelle fondation à but non lucratif mais dotée de deux milliards qu'est en train de monter Elon Musk, sont en train d'investir massivement dans le domaine. C'est là le signe clair qu'elles sont convaincues

qu'une révolution est en marche, et qu'elles pourront en tirer des profits très bientôt. Que s'est-il passé pour que tout à coup, cette obscure branche de l'informatique entre dans le vocabulaire de chacun ? Le concept date des années 40, mais jusqu'à la victoire de l'ordinateur Big Blue d'IBM contre le champion d'échecs Garry Kasparov en 1997, les résultats semblaient d'intérêt limité. Il y a quelques mois, une machine a battu le champion du monde de go, reconnu comme le jeu le plus compliqué de tous, le nombre de combinaisons possibles dépassant de très très loin le nombre d'atomes dans l'univers. L'application reste limitée : ce programme n'a appris à jouer qu'au go, mais la capacité des algorithmes à explorer efficacement un espace aussi énorme suggère une réelle avancée, proche des capacités humaines.

En réalité, rien n'a changé depuis les années cinquante si ce n'est les capacités de calcul. Il y a deux approches en intelligence artificielle : l'une qui consiste à modéliser un problème à l'avance, et l'autre qui cherche à apprendre à faire quelque chose à base d'exemples. Dans la première approche, connue sous le nom de système expert, on va par exemple essayer de modéliser comment un médecin établit un diagnostic, ou comment un maître d'échecs choisit son prochain coup. On modélise les informations dont il a besoin, tests médicaux, réponses à des questionnaires ou autres, puis on fabrique un modèle de test d'hypothèse, qui finit par aboutir à une conclusion. Ces modèles, pour fonctionner, sont obligés de faire appel à un grand nombre d'heuristiques, qui sont en fait, les plus difficiles à collecter auprès des praticiens. Tous les médecins ne fonctionnent pas de la même façon, les maîtres d'échecs non plus. Le coup de génie de Bobby Fischer contre Boris Spassky en est un très bon exemple. De même qu'en médecine, Dr House est présenté comme irremplaçable.



Ou alors comment jouer aux échecs, ou comment jouer au go? Dans la deuxième approche, qu'on peut en fait désigner par classification statistique, qu'on utilise des algorithmes génétiques ou des réseaux de neurones ou des statistiques classiques, on cherche en général à reconnaître quelque chose comme un visage dans une photo, la ligne blanche ou les voitures dans le film enregistré à bord d'une voiture, ou accomplir une tâche avec un robot comme attraper un œuf sans le casser. Un autre domaine d'application est celui de la prédiction : combien de yaourts seront vendus sur ce rayon dans les deux heures qui viennent? Combien de patients attraperont la rougeole l'année prochaine? Toutes ces tâches peuvent être notées par un succès ou un échec. Une image contient le visage de M. Dupont ou non. La ligne blanche est à 3% décentrée par rapport au milieu de l'image ou non. L'œuf a été attrapé et est toujours entier, ou il est cassé. Il y a n yaourts ou non deux heures plus tard sur le rayon. Et on fait « apprendre la machine » en lui présentant des exemples positifs et négatifs. Il existe une multitude de méthodes pour fabriquer un modèle implicite de ce qui constitue ce qu'on cherche à reconnaître. C'est toujours un modèle probabiliste. Ces méthodes n'ont pas changé pour l'essentiel

depuis les années 1980, depuis que Yann Le Cun, alors chercheur aux Bell Labs, a inventé un algorithme d'apprentissage efficace pour les réseaux de neurones. Depuis environ cinq ans, on parle de *deep learning*. Rien de neuf en fait, si ce n'est le nombre de neurones dans les réseaux, et le nombre d'opérations nécessaires pour les faire apprendre une tâche. Avec les ordinateurs d'aujourd'hui, on peut faire apprendre des tâches de reconnaissance qui auraient demandé toutes les ressources

EN RÉALITÉ, RIEN N'A CHANGÉ DEPUIS LES ANNÉES CINQUANTE SI CE N'EST LES CAPACITÉS DE CALCUL

informatiques mondiales disponibles dans les années 90. Et c'est grâce à ça qu'un programme développé par Deepmind, une start-up anglaise rachetée par Google, a pu battre le champion du monde de go. Yann le Cun dirige maintenant le labo d'intelligence artificielle de Facebook, et a été nommé au Collège de France. Son éminent collègue des années 80, Geoffrey Hinton, a été, lui, engagé par Google pour la même fonction. Les bruits de couloir laissent entendre que les salaires des meilleurs chercheurs en intelligence artificielle sont comparables à ceux des basketteurs professionnels. Belle revanche des geeks.

Ces nouveaux développements vont certainement donner lieu à la création de dizaines de start-up exploitant tel ou tel aspect de l'intelligence artificielle. De celles qui vont s'occuper de contrôler des robots domestiques, telles que Bluebotics à l'EPFL qui vient de signer un partenariat avec SITA pour équiper des aéroports, à celles qui prédisent le trafic ou la fréquentation des transports en commun, telles que Snips à Paris qui a levé quelques millions l'année dernière, à celles qui devinent vos habitudes à la maison, il y a fort à parier que de petites applications facilitant la vie quotidienne vont devenir monnaie courante. En revanche, il reste sans doute beaucoup à faire pour remplacer le CEO d'une multinationale par un logiciel. L'intelligence humaine dans sa globalité est beaucoup plus difficile à appréhender ou à modéliser que certaines tâches cognitives prises une par une. \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



I HAD A DREAM



Étienne Baudouin

FRANÇOIS BESSE

Dans une précédente chronique, j'avais évoqué Thyrsis, ce berger d'Arcadie, qui, poète à ses heures, chantait la paix que sa cabane lui procurait. Cette Arcadie fut non seulement la patrie de la prêtresse Diotime – qui, si l'on en croit le Banquet de Platon, influença directement Socrate –, mais également, d'après le mythe, le territoire d'un roi, nommé Arcas ou Arcos – à ne pas confondre avec Argos, ce dieu grec à la centaine d'yeux répartis sur toute la tête, qui donna son patronyme aux balises du même nom. Ce roi avait pour mère Callisto, nymphe réputée d'une beauté telle qu'elle avait été contrainte, par la déesse Artémis, de faire vœu de chasteté. Or le propre père d'Artémis, Zeus, fort épris de Callisto, inventa une ruse pour la séduire, en s'approchant d'elle, alors qu'elle se reposait sous un arbre, déguisé en... Artémis.

Bien que Callisto se soucie de cacher son état à Artémis, qui n'aurait bien évidemment pas supporté pareille atteinte aux règles de chasteté, le pot aux roses fut évidemment découvert par une Artémis intuitive et vengeresse, qui alerta la légitime épouse de Zeus, Héra. Le sang d'Héra ne fit qu'un tour. Bien

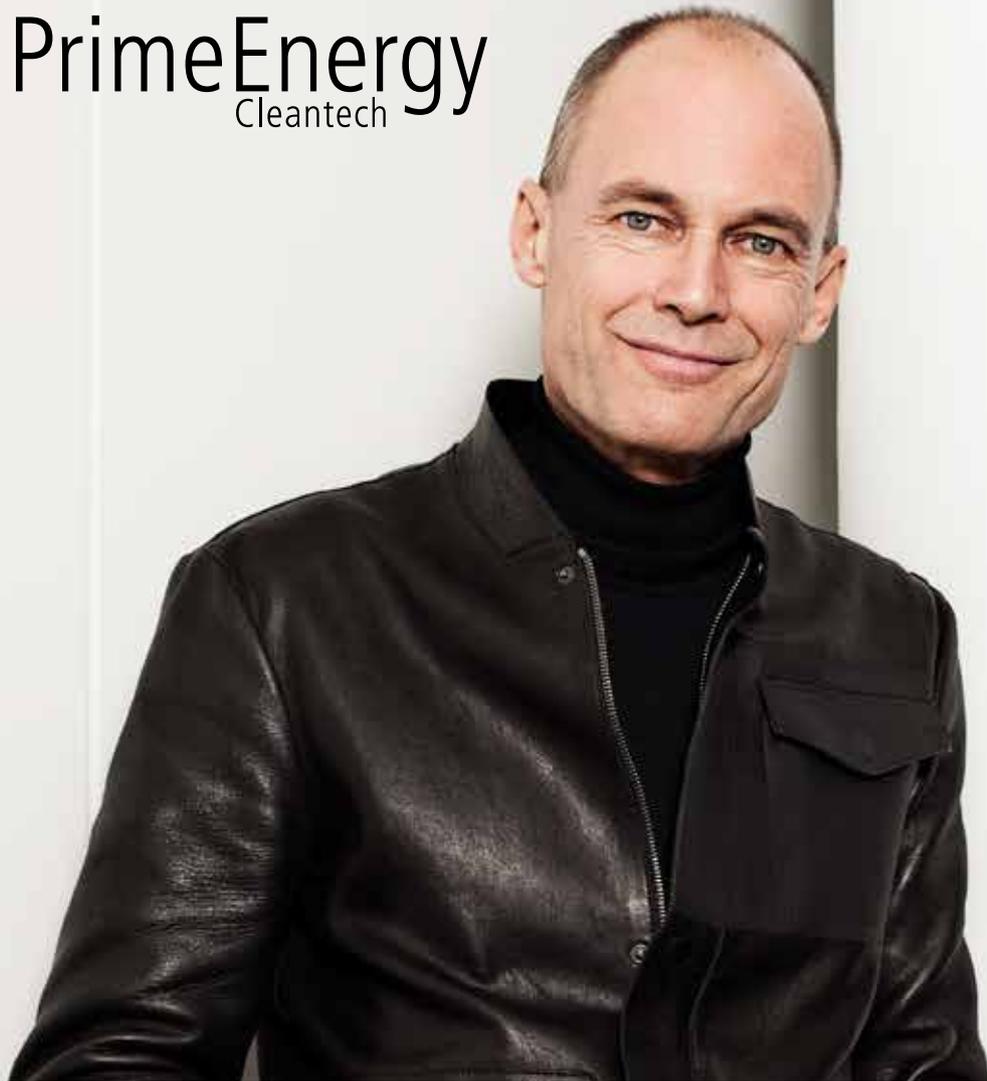
qu'habituee aux frasques de son séducteur d'époux, elle se devait de laver l'affront et choisit, toutes affaires cessantes, de transformer Callisto en ourse.

L'histoire n'est toutefois pas terminée. La famille Zeus a en effet la rancœur tenace : et c'est au tour de la déesse de la chasse, Artémis, munie de son arc, de décocher une flèche bien placée en direction de l'ourse Callisto, qui en mourut non sans avoir donné naissance à un fils, le fameux roi Arcas. Ému au plus haut point par le sort de Callisto, Zeus décida alors de la transformer en constellation ; ainsi naquit la Grande Ourse. Quant à son fils Arcas, c'est tout naturellement qu'il devint, à son décès, la constellation de la Petite Ourse.

« ANTARCTIQUE : TOUTE LA RÉGION SITUÉE AU SUD DU 60^E PARALLÈLE, Y COMPRIS LES PLAQUES DE GLACE QUI POURRAIENT DIVAGUER DANS CETTE PARTIE DU MONDE, SONT CONSIDÉRÉES COMME TERRE DE PAIX »

Mais il y a plus puisque la légitime épouse de Zeus, Héra, qui ne digérait décidément pas l'affront, décida de condamner les Ourses à perpétuellement tourner autour du pôle Nord. Et lorsque l'on sait qu'ours se disait *arktos* en grec, l'on comprend pourquoi l'Arctique soit devenue la région des ours dits polaires alors que l'Antarctique en est totalement dépourvue.

Pourquoi cette longue introduction me direz-vous ? Noël passé, le temps des contes est aujourd'hui révolu. Cette légende illustre certes



LE SOLEIL ME PERMET DE VOLER... ET AUSSI D'INVESTIR!

«Nous vivons enfin le moment que j'attendais depuis longtemps. La protection de l'environnement devient rentable! Les investissements dans les énergies renouvelables s'envolent et ceux dans les énergies fossiles s'écroulent.

Plutôt que dans la bourse, j'ai préféré investir dans les obligations en énergie solaire de Prime Energy.»

Bertrand PICCARD

une constante de l'histoire de l'humanité, celle des sentiments ambigus, des trahisons et des rancœurs, celle d'un monde qui se construit à coup de violence, de bassesses et de vengeances, celle d'un monde qui, tel un phénix renaissant de ses cendres, ne cesse de prétendre se reconstruire sur les cendres encore rougies sinon fumantes d'un précédent bûcher. Nul besoin d'évoquer ici un quelconque fait d'actualité au soutien de ces constatations. Il n'y a rien de nouveau sous le soleil disait, il y a près de trois mille ans, L'Ecclésiaste, qui enfonce le clou en ajoutant que « *ce qui a été c'est ce qui sera, et ce qui s'est fait, c'est ce qui se fera* ». Le constat est amer. L'avenir peu reluisant.

Ce n'est pas la lecture de ce grand visionnaire que fut Churchill qui contribuera à nous donner foi dans l'avenir de la condition humaine. Dans les premières lignes de ses mémoires de guerre, Churchill faisait en effet le constat suivant : *« Après la fin de la Grande Guerre de 1914, les hommes eurent la conviction profonde et l'espoir presque universel que la paix régnerait dans le monde. Cette aspiration de tous les peuples aurait pu être aisément satisfaite si l'on s'en était tenu à de justes principes, avec le secours du bon sens et de la sagesse. « la dernière des guerres » était sur toutes les lèvres, et des mesures avaient été prises pour qu'elle devienne réalité. Le président Wilson, fort, pensions-nous, de l'autorité des États-Unis, avait imposé à tous les esprits la conception d'une Société des Nations. Les armées alliées bordaient le Rhin, et leurs têtes de pont s'enfonçaient profondément dans une Allemagne vaincue, désarmée et affamée. À Paris, l'avenir faisait l'objet de débats et de disputes entre les chefs des puissances victorieuses. Ils avaient devant eux une carte de l'Europe qu'ils pouvaient redessiner presse à loisir. Après cinquante-deux mois d'angoisses et de périls, la coalition teutonique se trouvait à leur merci, et aucun de ses quatre membres ne pouvait leur opposer la moindre résistance (...). Pendant près de cinquante ans, ces hommes avaient vécu sous la terreur de la puissance militaire allemande. Et voici qu'au prix de leur sang, ils s'étaient libérés de la longue oppression. Nul doute que l'on allait enfin connaître la paix et la sécurité. Le peuple français poussait à l'unisson un cri passionné : « Plus jamais ». » À peine sont-ils nés que les espoirs s'envolent.*

L'espoir s'est pourtant concrétisé dans une partie du monde que la vengeance d'Héra a épargnée, et sur laquelle les flèches d'Artémis n'ont eu aucune portée, où les Ourses ne sont pas condamnées à tourner en rond ni les ours à divaguer de morceau de banquise en morceau de banquise. Il s'agit de cette région, certes fort peu hospitalière, de l'Antarctique. En effet, lorsque, en 1959, les douze États l'ayant négocié ont conclu le Traité sur l'Antarctique, Traité qui, soit dit en passant, n'a été approuvé par la Suisse qu'en 1990, ils ont décidé de donner à ce territoire le statut d'une terre de paix. En effet, l'article 1^{er} du Traité affirme que *« seules les activités pacifiques sont autorisées dans l'Antarctique »*, interdisant ainsi, entre autres, toutes mesures de caractère militaire telles que l'établissement de bases, la construction de fortifications, les manœuvres, ainsi que les essais d'armes de toutes sortes. Ainsi, toute la région située au Sud du 60^e parallèle, y compris les plaques de glace qui pourraient divaguer dans cette partie du monde, sont considérées comme terre de paix. Il s'agit du seul territoire sur notre Planète dans lequel, en vertu d'une convention internationale ou d'une disposition nationale à caractère constitutionnel, seules les activités à caractère pacifique sont autorisées.

En relisant récemment ce texte trop méconnu, je me suis pris à rêver d'un monde dans lequel, tordant le cou aux sirènes du fatalisme et reprenant foi dans sa capacité à faire du monde d'aujourd'hui et de demain un monde de paix, nous serions en mesure d'étendre progressivement, parallèle après parallèle ce statut de terre de paix à des régions toujours plus importantes de notre si belle Terre. Le rêve de Martin Luther King a permis de faire avancer la cause de l'égalité entre tous les êtres humains. Il n'y a aucune raison de douter que les rêves de tous ceux qui croient à la paix permettront de multiplier peu à peu ces terres de paix, à l'instar de ce que les négociateurs visionnaires de 1959 ont mis en place au sud du 60^e parallèle. \

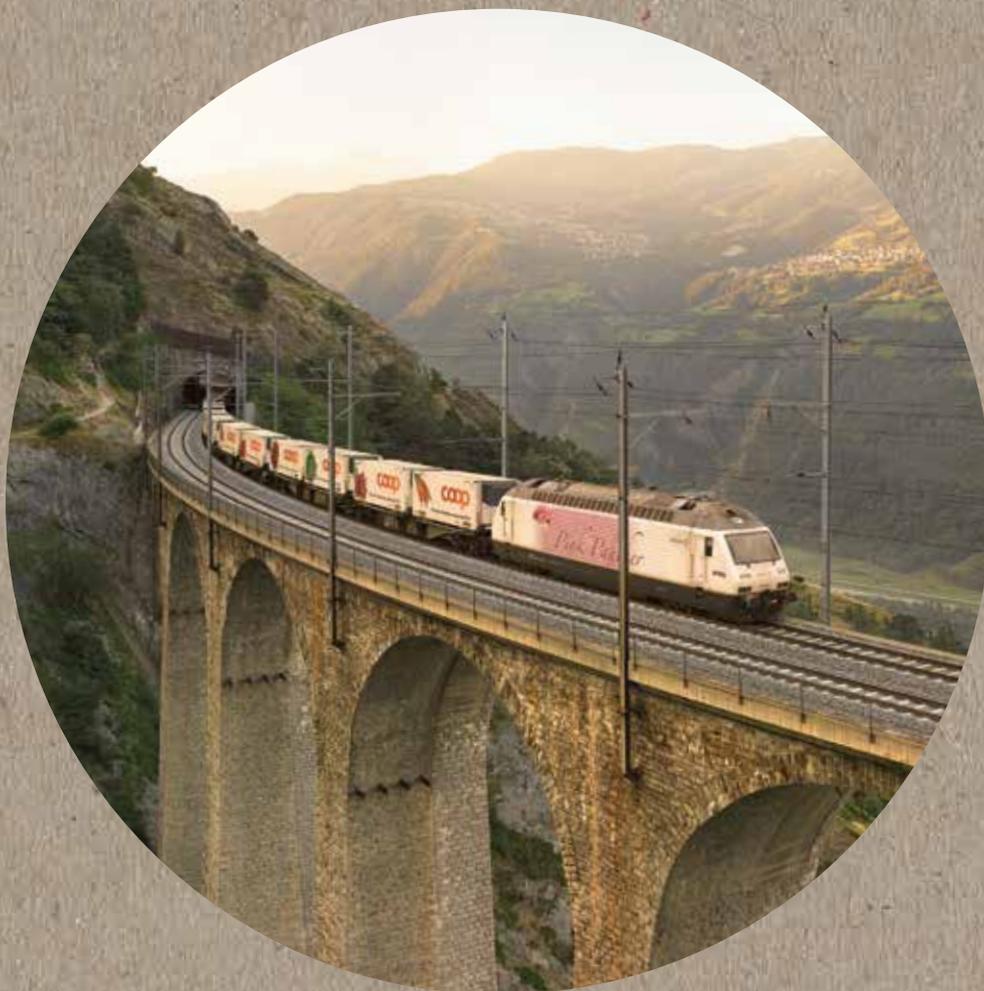


OFFREZ
UN CADEAU
QUE L'ON AIME
OUVRIR TOUTE
L'ANNÉE

App Store

www.market.ch

Des paroles aux actes n° 102



Notre stratégie pour un avenir propre est sur les rails.

Avec notre filiale railCare, nous transportons de plus en plus de marchandises par le train plutôt que par la route, et ce même pour de courtes distances. Cette démarche permet de décongestionner le trafic routier et de préserver le climat: en 2015 par exemple, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 8500 tonnes. Une stratégie écologique qui nous a valu le Prix climatique Zurich et le Prix suisse de l'environnement.

**Pour tout savoir sur l'engagement de Coop en faveur
du développement durable, rendez-vous
sur des-paroles-aux-actes.ch**

TU TUERAS !



JAN MAREJKO

Elena Budnikova

Ca sonne mieux en anglais : « Thou shalt kill ! ». C'est ce titre qu'Anna Geifman a donné à son livre qui examine le terrorisme révolutionnaire en Russie de la fin du XIX^e siècle jusqu'à 1917, période durant laquelle environ 17 000 personnes furent tuées par des anarchistes ou des révolutionnaires. Ce fut une femme issue de l'aristocratie, Sofia Perovskaïa, qui parvint à tuer le tsar Alexandre II qui avait déjà été victime de 11 tentatives d'assassinat. On croit généralement que le terrorisme russe a tué un ou deux tsars, quelques officiers ou fonctionnaires. Eh bien non ! Les attentats de New-York, Paris et Bruxelles annoncent-ils un chiffre comparable de victimes ?

Cette injonction à tuer en rappelle une autre : « Tu ne tueras point ! » paroles que l'Éternel adresse à Moïse sur le mont Sinaï et qui constituent l'un des dix commandements, le sixième. Ces paroles sont supposées avoir une portée universelle. Longtemps, j'ai eu des doutes. Il suffit de lire un tout petit peu le premier Testament pour nourrir ces doutes. Le peuple juif, en effet, a tout de suite dû se battre pour s'installer dans un territoire

après avoir quitté l'Égypte. Il n'aurait pas survécu s'il avait obéi à ce commandement. En lisant divers ouvrages sur le sujet, mes doutes ont débouché sur une certitude : ce commandement est adressé aux Hébreux. N'est-il adressé qu'à eux ? Oui et non. Il leur est adressé pour qu'ils ne se tuent pas entre eux et puissent vaincre leurs ennemis. Mais lorsque nous entendons ce commandement, nous ne pouvons pas nous empêcher de sentir qu'il a une portée universelle. Des événements historiques comme la sortie d'Égypte peuvent être des fenêtres qui, soudainement et comme dans une fulgurance, nous font voir quelque chose d'éternel.

On estime qu'une civilisation est construite sur le sixième commandement, ce qui est bien normal. On voit mal comment Rome ou Athènes auraient pu être construites sur : « tu tueras », sauf que cette injonction restait valide pour les ennemis, comme cela s'était déjà passé avec les Hébreux. Il est dit que lors de la conquête de Canaan, Josué reçut de Dieu l'ordre de ne laisser aucun survivant dans les batailles qu'il livra à Jéricho ou à Hatsor. Les Hébreux ne plaisantaient pas avec leurs ennemis. En Josué 11 : 21 on voit Yaweh demander l'extermination des Anakim. On passe donc facilement du « tu ne tueras point » au « tu tueras » lorsqu'une communauté est menacée. C'est très gênant parce que c'est le même Dieu qui dit d'abord qu'il ne faut pas tuer et ensuite qu'il le faut. Josué avait été l'assistant de Moïse et il avait donc entendu parler du « tu ne tueras point ». Mais il a aussi entendu l'inverse.

Dans la loi juive ou Halakha, un commandement s'énonce au futur : « Tu ne feras, tu honoreras, tu respecteras ». C'est important. L'obéissance à la volonté du Tout-puissant ne peut pas être instantanée. Il suffit d'un peu de bon sens et de la lecture des nouvelles du monde pour le comprendre. Meurtres, haines, jalousies, convoitises abondent. Autour de

nous se déploient quotidiennement les sept péchés capitaux. Le commandement de ne pas tuer, comme tous les autres commandements, est un index pointé vers un monde à venir. Juste après avoir reçu les tables de la loi qui contenaient donc le sixième commandement, Moïse fait tuer trois mille hommes qui avaient adoré le veau d'or. Certains Juifs durent être mis à mort, pas seulement leurs ennemis. L'ordre de ne pas tuer, c'était pour après l'épisode du Veau d'Or et même bien au-delà puisqu'il a fallu conquérir Canaan. Décidément, les commandements esquissent un monde à venir. Dans l'intervalle il arrive qu'on doive faire l'inverse de ce qu'ils ordonnent.

Que le commandement de ne pas tuer ne soit pas obéi, on le comprend donc aisément. La Résistance française n'aurait jamais vu le jour si elle avait obéi au « tu ne tueras point ». Le royaume n'est pas de ce monde et il faut être patient, avoir la foi, espérer. Mais on peut aussi désespérer et se dire qu'après tout, si Moïse a tué, pourquoi ne pas obéir à un autre commandement : « tu tueras ! » C'est cela qui s'est passé avec les terroristes russes hier, ce qui se passe aujourd'hui avec les djihadistes, mais pas seulement avec eux, bien sûr.

L'homme peut détester le monde dans lequel il vit. Cela arrive souvent et c'est même toujours arrivé. Les Zélotes, sorte de révolutionnaires juifs du premier siècle, détestaient l'empire romain et tentèrent de libérer Israël avant de se faire exterminer. Ensuite révoltes et révolutions ont abondé : cathares, adamites et une longue liste de sectes messianiques, chiliastiques ou millénaires qui fleuriront dans toute l'Europe, particulièrement avant et pendant les révolutions anglaises et françaises. Norman Cohn qui a étudié ces sectes les voit resurgir dans le nazisme et le communisme.

Dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, la haine du monde a pris une forme nouvelle. Après les horreurs de la première moitié du vingtième siècle il n'était plus question de recourir à la violence pour exprimer sa haine ou sa révolte contre l'ordre des choses, la révolte contre le père diraient les psychanalystes. Plus question de terrorisme pour les

intellectuels issus de mai 68. Il s'est créé un marché de la contestation heureuse, détendue, souriante. Dans de chics salons parisiens, on faisait frissonner en se déclarant maoïste. Dans les cinquante dernières années et pour peu qu'on se dise de gauche, on entrait dans le champ d'une contestation épanouie, de manifestations avec clowns et sifflets, de protestations grandiloquentes et outragées contre le capitalisme, les préjugés sexistes ou Dieu sait quoi encore.

L'avènement de la contestation douce, gentilette mais sophistiquée comme chez un Michel Foucault, a coïncidé avec un autre avènement, celui du consumérisme avec son culte de la jouissance tous azimuts. Grâce aux contorsions des intellectuels en vogue, on a cru avoir le beurre et l'argent du beurre, la révolte contre l'ordre des choses et la jouissance dans ce même ordre. Les sociétés occidentales ont su faire du révolté un contestataire bisounours comme dirait Philippe Murray.

Mais ne nous y trompons pas : le bisounours peut montrer les dents et c'est là que nous retrouvons le terrorisme et le commandement « tu tueras ». Au lieu d'aller dans des « *prides* », il s'est enfermé chez lui, dans sa cave, comme l'homme du sous-sol de Dostoïevski. Et là, il a cultivé sa haine du monde. De cette haine aux bombes, la distance est courte.

Lorsqu'on s'est convaincu que l'ordre des choses est abominable, le terrain est prêt pour qu'éclate le terrorisme. Dans les vingt dernières années, on a pu voir combien cette distance est courte et pas seulement pour des islamistes. En 1995 Timothy McVeigh pose une bombe qui fait 168 morts à Oklahoma City. La même année est arrêté un autre terroriste, le « Unabomber » qui, après avoir lu Jacques Ellul, estimait

LORSQU'ON S'EST CONVAINCU QUE L'ORDRE DES CHOSES EST ABOMINABLE, LE TERRAIN EST PRÊT POUR QU'ÉCLATE LE TERRORISME

que la société industrielle était monstrueuse. Avec lui il y eut moins de morts qu'avec McVeigh mais beaucoup plus d'explications sur les motifs de ses actes. Sous la pression du FBI qui n'arrivait pas à le coincer, le New York Times publia son « Manifeste », ce qui permit aux enquêteurs de l'arrêter au terme de l'enquête la plus onéreuse de la police fédérale. En lisant ce manifeste, on voit apparaître en filigrane le catéchisme du révolutionnaire de Netchaïev, la plus formidable déclaration de haine contre le monde et contre soi-même.

Lorsque le monde paraît odieux, on se rapproche dangereusement du « tu tueras ». Quand donc le monde paraît-il odieux ? Quand la pollution, la corruption, l'injustice ou l'inégalité y abondent ? Pas nécessairement mais peut-être. \

Contexte(s)

À INSTIGUER



OCI, sommet d'Istanbul 2016

UNE GUERRE CONTRE L'INDE. Le conflit entre l'Inde et le Pakistan portant sur la région du Cachemire a reçu un étrange soutien de la part de l'Organisation de la coopération islamique, lors de son sommet d'Istanbul du 15 avril 2016. Dans un Communiqué final passé totalement inaperçu, la résolution 23 fait valoir que « la lutte pour la liberté » ne devait pas être « assimilée au terrorisme ». Autrement dit, les 57 pays de l'OCI absolvent et incitent aux crimes de guerre qui peuvent être commis contre des civils, sous le nom banalisé de « terrorisme ». Une déclaration de soutien à peine voilée contre l'Inde, dont on ose espérer qu'elle n'est pas le signe avant-coureur d'une résurgence d'un conflit vieux de près de 70 ans et qui a fait entre 60 000 et 100 000 morts. \

À FORTIFIER

Les forts et autres bunkers suisses du « réduit national » furent les plus sûrs et innovants de leur époque. Mais où est passé cet esprit de défense ? On peut se le demander lorsqu'on lit les conclusions d'experts à la suite de l'attaque informatique

À REMBOURSER

6,4 MILLIARDS DE DOLLARS. L'Inde devait près de 6,4 milliards de dollars de facture pétrolière à l'Iran, bloqués depuis 2011 par les banques en raison des sanctions internationales. Le ministre indien du Pétrole et du gaz naturel, Dharmendra Pradhan, a confirmé que le remboursement pouvait à présent s'effectuer, une première tranche de \$750m ayant déjà été réglée, juste avant l'arrivée du premier ministre indien à Téhéran. \



Rencontre de M. Dharmendra Pradhan avec son homologue iranien M. Bijan Namdar Zangneh

massive contre RUAG : « Malgré les tentatives de minimisation de la part de RUAG, cette attaque doit être considérée comme une attaque de grande gravité. La cible stratégique qu'est RUAG et son lien avec le DDPS en font une cible critique pour les états étrangers. La complexité du virus utilisé et son histoire privilégiée un attaquant de grande puissance avec un soutien étatique. Finalement, le manque de suivis et de contrôle sur les données sortantes des serveurs de RUAG démontre une grande naïveté de l'entreprise face aux menaces informatiques et ruine la possibilité de connaître la nature et la quantité réelle des données volées. » \

À INVESTIR



Igor Setchine, PDG de Rosneft, (gauche) et Shashi Ruia, président d'Essar, au Kremlin

LES CHAMPS DE PÉTROLE. On se souvient qu'au mois de mars 2016, plusieurs sociétés d'État indiennes ont investi massivement dans des champs pétroliers de Sibérie, dépendant notamment de la société d'État russe Rosneft. On parle d'un investissement de 1,2 milliard de dollars pour monter à 30% du capital, outre le financement des infrastructures à hauteur d'environ 550 millions de dollars pour les champs de Taas-Yuriakh et de près de 3 milliards de dollars pour ceux de Vankor dont les accords devraient être finalisés en juin 2016. De son côté Rosneft conservera 50,1% de Vankorneft et entre à 49% dans le capital de la raffinerie Essar Oil qui gère un réseau de 1500 stations-services en Inde, avec l'objectif d'en installer 1400 supplémentaires à court terme, jusqu'à 5000 à long terme, devenant ainsi le premier réseau indien qui sera rebaptisé en *co-branding* avec Rosneft. On apprend que Rosneft pourrait aussi acquérir des actifs d'exploration et de production d'Essar Oil, qui sont en cours d'évaluation.

Le but de l'Inde est de réduire sa facture pétrolière en devenant productrice. De son côté Rosneft cherche à refinancer sa dette de près de 55 milliards de dollars, liée à l'acquisition de TNK-BP en 2013. Une manière aussi pour Rosneft d'entrer sur le marché indien en prenant environ 5% de parts de marché du pétrole importé par l'Inde. \

À BON PORT

CHABAHAR OU GWADAR ? Le Premier ministre indien Narendra Modi a rencontré l'ayatollah Ali Khamenei, guide suprême de l'Iran, le président Hassan Rohani et son homologue afghan Ashraf Ghani, lors d'une visite stratégique à Téhéran les 23 et 24 mai 2016. Au menu principal : un accord trilatéral, incluant l'Afghanistan, de plusieurs centaines de millions de dollars, dont 500 millions à investir par l'Inde, pour le développement de la cité portuaire iranienne de Chabahar, au sud-est du pays. Grâce à cet accès, l'Inde pourra desservir les grandes villes de Kaboul, Kandahar ou encore Mazar-e-Sharif et commercer avec elles sans passer par le Pakistan. L'un des objectifs est en effet de désenclaver l'Afghanistan, en lui ouvrant un accès de substitution à la mer via l'Iran et une voie de chemin de fer qui reliera l'Afghanistan à Chabahar.



Narendra Modi, Hassan Rouhani, Ashraf Ghani

L'importance géopolitique de ce projet est considérable. Par sa situation à un jet de pierre (200 km plus à l'est) du port pakistanais de Gwadar (situé au Baloutchistan, région séparatiste agitée depuis 2004) et construit par les Chinois, l'arrimage de l'Inde à Chabahar va affecter tout l'équilibre géostratégique de la région. Aujourd'hui l'Afghanistan, toujours instable, dépend encore d'un Pakistan largement saoudisé et sinisé pour accéder à la mer. Personne ne peut nier qu'il s'agit donc d'un projet destiné à contrebalancer le fameux « corridor économique sino-pakistanaï » (CPEC pour China-Pakistan Economic Corridor).

ridor) reliant Gwadar à Kashgar (ville charnière de la région ouïgour du Xinjiang, elle aussi séparatiste). Avec son réseau de 3000 km de pipelines, de chemins de fer et d'autoroutes traversant l'Himalaya dans une région en guerre (Jammu et Cachemire), la Chine devrait y investir au final pas moins de 46 milliards de dollars. Il est vrai que l'Armée rouge sécurisera personnellement le parcours, si l'on en croit les déclarations du général Fan Chonglong, vice-président du Comité central militaire chinois, et du chef d'état-major pakistanais Raheel Sharif, faites conjointement en novembre 2015.



Corridors économiques Iran (Chabhar) vs. Pakistan (Gwadar)

Mais si on se souvient que c'est ce même accès à la mer qui avait été déterminant dans l'entrée de l'URSS en Afghanistan, pour justement l'y aider, on peut augurer que la mise en œuvre de cette signature ne sera pas de tout repos pour l'Inde. Certes, la visite de Modi à Téhéran a bien été précédée d'une autre à Riyad mais la rivalité des Saoud envers l'Iran est telle qu'il faudra bien s'attendre à tout. La récente résolution de l'OCI justifiant par avance le terrorisme cachemiri en dit déjà très long. Quant aux États-Unis, rappelons-nous qu'ils ont dépensé depuis 2002 plus de 30 milliards de dollars, rien qu'au Pakistan, essentiellement dans la guerre contre le terrorisme et que leur présence militaire en Inde, pour des «exercices», est de moins en moins discrète. \

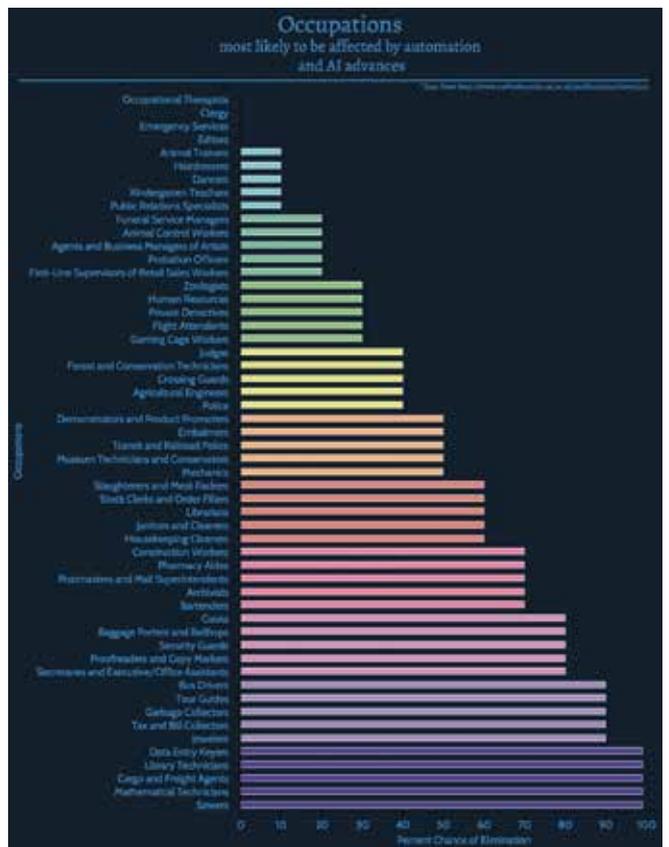
À ROBOTISER

LA VIE. La presse internationale a fait ses choux gras de l'annonce selon laquelle l'entreprise taïwanaise Foxconn (officiellement Hon Hai Precision Industry Company Ltd.), fabricant entre autres de l'iPhone, allait licencier 60 000 ouvriers d'un coup et les remplacer par des robots, sur son site de Kunshan, situé non loin de Shanghai (Chine continentale).



Chaîne de montage Foxconn

Vérifications faites, Foxconn est un groupe qui pratique la rotation de personnel à grande échelle au sein de ses unités. Avec des effectifs de 1,3 million de salariés (!), il s'apprête à faire tourner ses quelque 60 000 salariés dont seulement un tout petit nombre sera remercié. En toute hypothèse, l'engagement de Foxconn dans la robotique ne date pas d'hier. Déjà en 2011 on apprenait que le groupe zurichois ABB était très impliqué dans ces «Foxbots», non pas en vue d'un remplacement de masse des humains par des robots, mais plutôt pour l'adjonction de ces derniers à des équipes humaines, notamment dans la simulation de processus industriels et pas seulement pour des tâches répétitives. Il n'en reste pas moins vrai que près de 240 000 robots industriels ont été installés dans le monde en 2015. \



Chances de remplacement de métiers par le robot

Faites gérer votre épargne
aux meilleures conditions

monfrix.ch

1^{re} centrale suisse d'appels d'offres en ligne.

Remplissez votre demande en moins de 5 minutes
et recevez plusieurs offres compétitives
obtenues auprès de professionnels de la finance,
membres du réseau e-merging.com.

À REGAGNER



Niger Delta Avengers au terminal Chevron

LA 1^{RE} PLACE DE PRODUCTEUR DE PÉTROLE BRUT D'AFRIQUE POUR LE NIGÉRIA. En raison des sabotages à répétition perpétrés dans le sud du pays par des miliciens armés, en particulier les « Niger Delta Avengers », la production de pétrole nigérian perd 800 000 barils par jour, passant « de 2,2 millions à 1,4 million de barils/jour », selon les déclarations faites devant le parlement nigérian le 17 mai 2016, par Emmanuel Ibe Kachikwu, ancien vice-président exécutif d'Exxon Mobil Africa et aujourd'hui ministre du pétrole et directeur général de la Compagnie pétrolière nationale du Nigeria (Nigerian National Petroleum Corporation). Plus de 90 % de la production de brut provient du delta du Niger qui est néanmoins la région la plus pauvre du pays. Les « Niger Delta Avengers » revendiquent à présent le blocage de 50 % de la production de brut du pays. Le 26 mai, ils ont attaqué le terminal d'Escravos du géant américain Chevron et détruit une centrale électrique cruciale pour l'acheminement du pétrole. ENI, Exxon Mobil et Shell ont aussi fait l'objet d'attaques violentes ces derniers jours, poussant Shell et Chevron à évacuer leur personnel. L'addition des baisses de production au Canada, au Nigéria et la crise sociale que traverse le Venezuela (graves pénuries alimentaires) pourraient avoir un effet structurel sur les cours. \

À CONSTRUIRE



Banque africaine de développement

DES VILLES, DE TOUTE URGENCE. Selon le dernier rapport de la Banque africaine de développement (BAD) sur les perspectives économiques en Afrique (PEA), présenté à Lusaka (capitale de Zambie) le 23 mai 2016, conjointement avec le Centre de développement de l'OCDE et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Afrique manque gravement... de villes. Elle appelle à un investissement massif dans les infrastructures urbaines. Selon le rapport, « la population urbaine a doublé entre 1995 et 2015, année où elle a atteint les 472 millions d'habitants », pour une population aujourd'hui estimée à 1,1 milliard, et qui pourrait atteindre les 2,5 milliards d'ici à 2050. Dans des villes typiques comme Accra (capitale du Ghana), le « ratio population / terres bâties » connaît un taux de croissance annuel moyen de 4,6 %, beaucoup plus élevé que la moyenne mondiale, qui s'est établie à 2,1 % au cours de la même période ». La population urbaine affiche à elle seule un taux de croissance de 7,2 %. Le rapport dénonce l'absence d'infrastructures modernes et suffisantes à même d'accueillir les masses qui quittent les zones rurales. Une situation qui pénalise la croissance économique du continent. \

CLASSIC FUSION

Berluti



HUBLOT

BOUTIQUES
GENEVE • GSTAAD • LUZERN
ZURICH • ZERMATT

HUBLOT

À FAIRE DANSER LA SAMBA

LE CARNAVAL DE LA DESTITUTION DE DILMA ROUSSEF. Le quotidien *Folha de São Paulo* a publié le 23 mai la transcription d'écoutes téléphoniques, remontant à mars 2016, dans lesquelles un membre essentiel du gouvernement intérimaire brésilien, le ministre de la planification Romero Jucá, explique que la destitution de Dilma Rousseff est absolument nécessaire pour le protéger lui et d'autres politiciens corrompus, dans l'affaire Petrobras. Romero Jucá propose donc ce qu'il nomme « un pacte », pour étouffer l'affaire Petrobras passant par la destitution de la présidente Dilma Rousseff qui, elle, protégeait le bon déroulement de l'enquête. « La destitution est nécessaire. Il n'y a pas d'autre issue. Il faut résoudre toute cette merde. Il faut changer le gouvernement pour stopper l'hémorragie. » déclarait-il sans ambages. \



Folha de Sao Paulo du 23 mai 2016 mettant en cause Romero Juca

À COMBATTRE

LE VIRUS ZIKA. Pour les fans des jeux olympiques qu'une contamination au virus Zika inquiéterait, le CIO, qui recevait le 25 mai le ministre de la Santé brésilien Ricardo Barros, vient de déclarer son entière confiance dans la capacité du Brésil à lui barrer la route « pendant les jeux ». Dont acte. Et après les Jeux ? \



Christophe De Kepper, Directeur général du CIO, Ricardo Barros, ministre brésilien de la Santé et Richard Budgett, directeur médical du CIO

À REMPLACER

LE DIRECTEUR DE CAMPAGNE DE DONALD TRUMP. Rick Wiley s'est fait remercié seulement 6 semaines après avoir été embauché. La raison ? Une levée de fonds mal gérée avec Le Nevada et quelques mésententes personnelles avec l'équipe rapprochée de Donald Trump. Le candidat républicain, assuré de l'investiture, s'entoure de conseillers plus nuancés comme Paul Manafort, qui l'incite à abandonner son projet d'interdiction de territoire aux musulmans. Manafort a notamment conseillé dans le passé Viktor Ianoukovyitch et Édouard Balladur. Va-t-il rester ? \



Paul Manafort

À RESSERRER

LA MAIN DES PROFESSEURS. La fameuse dispense de serrer la main de leurs professeurs, accordée à 2 élèves musulmans du collège de Therwil, a été annulée par les autorités du canton de Bâle-campagne. L'égalité entre les sexes aussi bien que les impératifs d'intégration de personnes étrangères, prévalent sur la liberté de croyance des élèves, selon le communiqué officiel de la Direction cantonale de l'instruction publique. Si les élèves persistent à refuser de serrer la main de leurs professeurs, après que le règlement des écoles sera amendé en ce sens, les parents risqueront un avertissement, voire une amende pouvant aller jusqu'à CHF 5000. \



Serrer la main des professeurs, une marque de respect en Suisse



Télécharger **GRATUITEMENT**
"LE RAPPORT SUR LE MARCHÉ DE L'ART 2015"

L'analyse indispensable pour décrypter les échanges d'œuvres d'art :

- États-Unis/Chine, qui est leader ?
- Les artistes les plus performants du marché
- Les plus belles pièces vendues en 2015
- Les grandes classes d'actifs du marché de l'art et leurs rendements

Disponible en 6 langues : 

artprice.com[™] 

LEADER MONDIAL DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DE L'ART
 Tel: 00 800 2780 0000 (numéro gratuit) | Tout l'univers d'Artprice : web.artprice.com/video
 Artprice.com est cotée sur Eurolist (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)

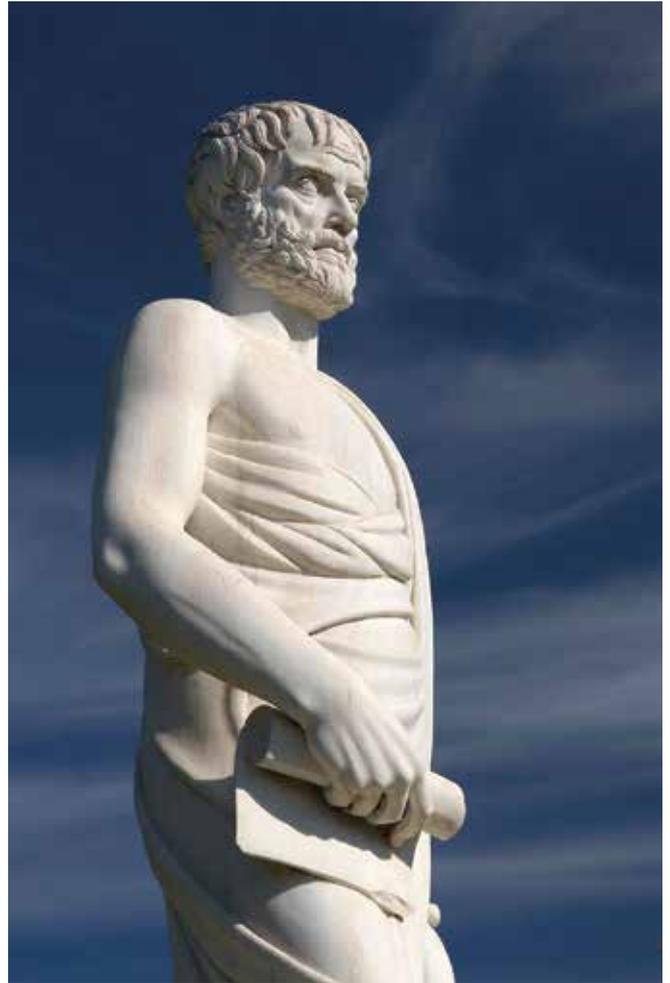
À ACQUÉRIR

UNE MAISON AUX ÉTATS-UNIS. Les ventes de logements neufs ont augmenté de 16 % en avril, tandis que les compromis de ventes de maisons ont gagné 5,1 % dans le même temps, alors que les analystes ne prévoient que 0,8 % de hausse. Une telle croissance ne s'était pas vue depuis un demi-siècle. En y regardant de près on découvre que les acheteurs sont majoritairement chinois, avec un budget moyen de 550 000 dollars. \



Maison vendue USA

À DÉCOUVRIR



Aristote

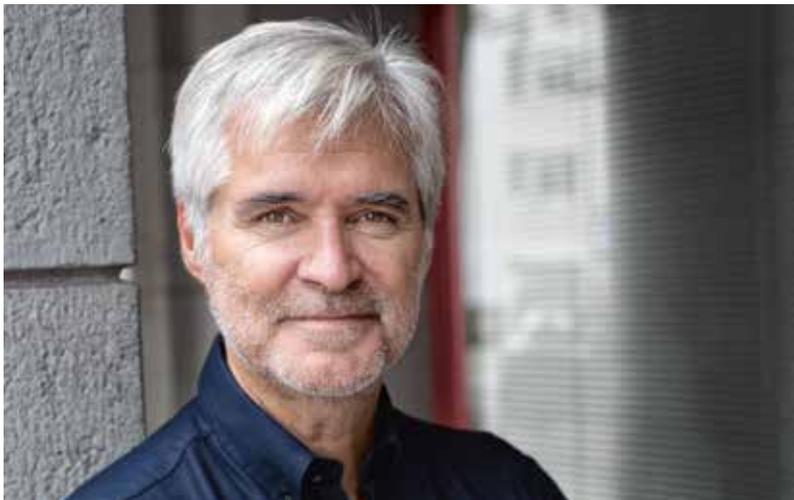
À INONDER



Lors de la crue mémorable de Paris en 1910, le niveau de la Seine était monté à 8,62 mètres. 1 / 8 de Paris avait été inondé. Avec plus de 6 mètres enregistrés le 4 juin, ce sont des lieux très sensibles qui peuvent être touchés, en particulier le Palais de l'Élysée. Etrange qu'il soit aussi exposé. \

LA TOMBE D'ARISTOTE. Après 20 ans de recherches, les archéologues ont confirmé la découverte de la tombe d'Aristote créateur de la logique formelle et précepteur d'Alexandre le Grand, « ainsi que l'autel mentionné par les anciennes sources » a annoncé à Salonique l'archéologue Kostas Sismanidis lors de la conférence internationale Aristote-2400 ans (26 mai 2016). Elle se situe « non loin de l'agora de l'antique cité de Stagire (aujourd'hui, Olympiada, en Chalcidique- Macédoine) » a-t-il ajouté. Aristote, qui est né dans cette même ville en 384 av. JC, est mort à Chalcis en 322 av. JC. \

PENSER L'IMAGE DE LA SUISSE AUTREMENT



ARNAUD DOTÉZAC, Directeur des rédactions

Elina Burdakov

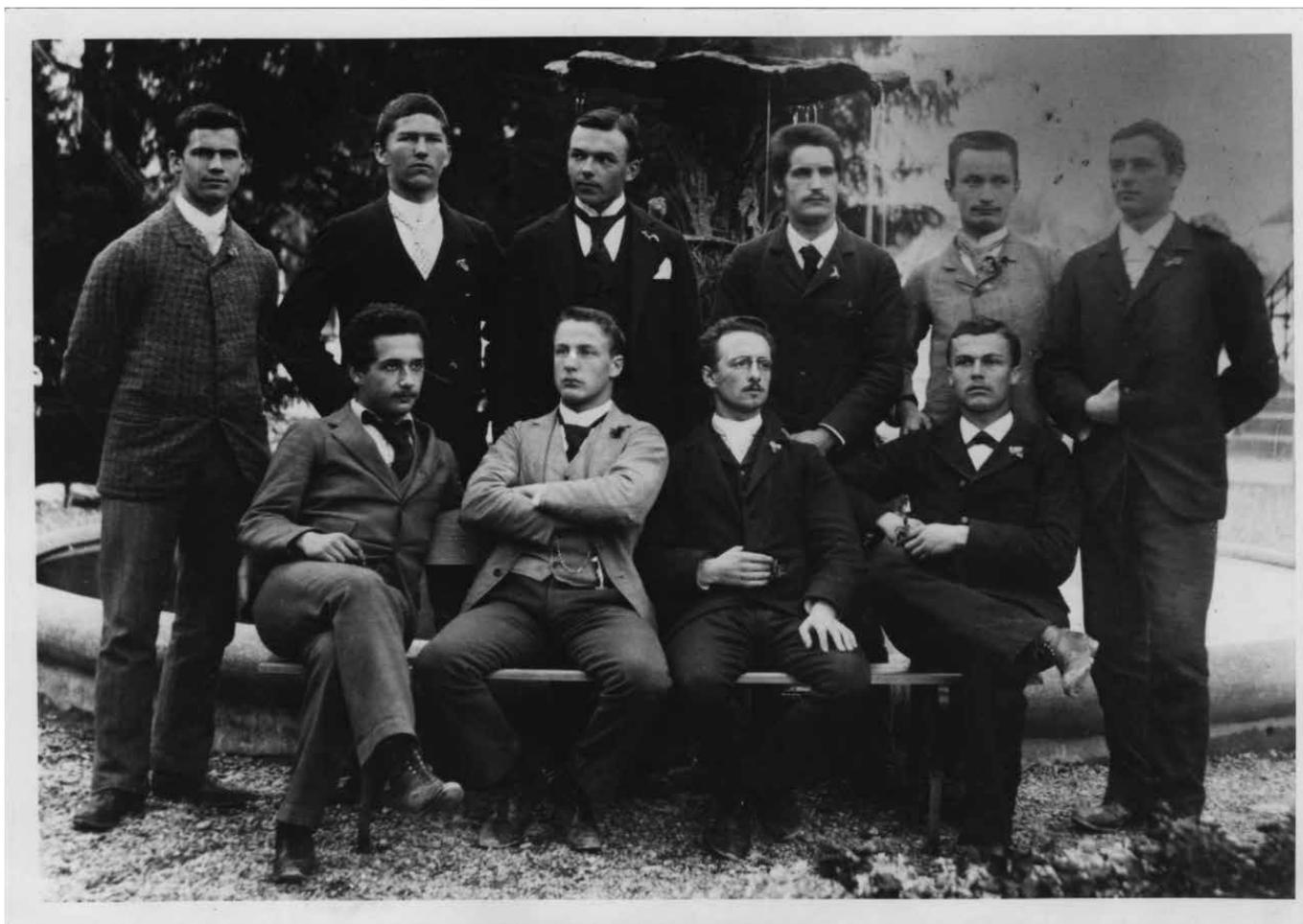
RESTERAIT-IL QUELQUE CHOSE À AJOUTER AUX ÉLÉMENTS COMPOSANT L'IMAGE DE LA SUISSE ? EN VRAC : CHOCOLAT, FROMAGES, ALPAGES, STATIONS DE SKI, GUILLAUME TELL, CHALETS, COUTEAU SUISSE, BANQUES, FORUM DE DAVOS, GRANDS GROUPES (NESTLÉ, NOVARTIS, ROCHE, ABB, RICHEMONT, GLENCORE, ETC.), ROGER FEDERER, SÉCURITÉ, STABILITÉ, CADRE DE VIE, NIVEAU ET SYSTÈME D'ÉDUCATION PERFORMANTS, PROPRIÉTÉ, COURTOISIE, DISCRÉTION, PRÉCISION, INNOVATION, TAUX D'EMPLOI, QUALITÉ, FIABILITÉ, EFFICACITÉ, ORGANISATION, DÉMOCRATIE DIRECTE, FÉDÉRALISME, CONSTANCE, PLURICULTURALISME MAÎTRISÉ, ETC.

Quelques symboles certes disparaissent, tels que le secret bancaire ; se compliquent, comme la gestion de la sécurité publique ; d'autres se font grignoter, comme la neutralité et l'armée ; ou railler, comme le patriotisme. Mais au bout du compte, les indices positifs de l'identité suisse perdurent, dans une somme que les classements internationaux calculent à des niveaux qui font la fierté du pays.

Selon les uns, la Suisse est première de la classe mondiale (indice du World Economic Forum 2016) ou deuxième (indice IMD de mai 2016) en compétitivité et en innovation (Global Innovation Index). Pour d'autres, elle est médaille d'or ex-æquo en fiabilité avec la Suède et le Canada (Edelman Trust Barometer 2016), médaille d'argent en qualité de vie (Université de Columbia-SDSN 2016), ou dans les 10 premiers pays au monde, en termes d'appréciation générale (Nation Brands Index 2015). Par ailleurs, ses écoles polytechniques sont parmi les meilleures au monde tandis que la Suisse est un des pays qui investit le plus en recherche et développement, à près de 3% de son PIB.

Avec 7000 demandes de brevets en 2015, en hausse de 2,6% par rapport à 2014, la Suisse caracole en tête de l'Europe. Cela représente 873 demandes par million d'habitants pour une moyenne européenne de 132. En chiffres absolus, la Suisse est encore dans les 10 premiers en se classant 6^e mondiale. Autre record peu connu, celui du nombre de Prix Nobel scientifiques (physique, chimie, médecine et économie) par tête d'habitant qui revient encore à la Suisse. Depuis 1901, 25 citoyens helvétiques se sont vus ainsi récompensés et plus d'une centaine de prix Nobel sont liés directement à la Suisse.

« L'ancrage de la science dans le concret est caractéristique de l'approche suisse », nous confie le Professeur Jean-Claude Badoux, ancien président de l'EPFL et infatigable ambassa-



Albert Einstein à l'ETH de Zurich en 1896 (1^{er} rang, 1^{er} en partant de la gauche)

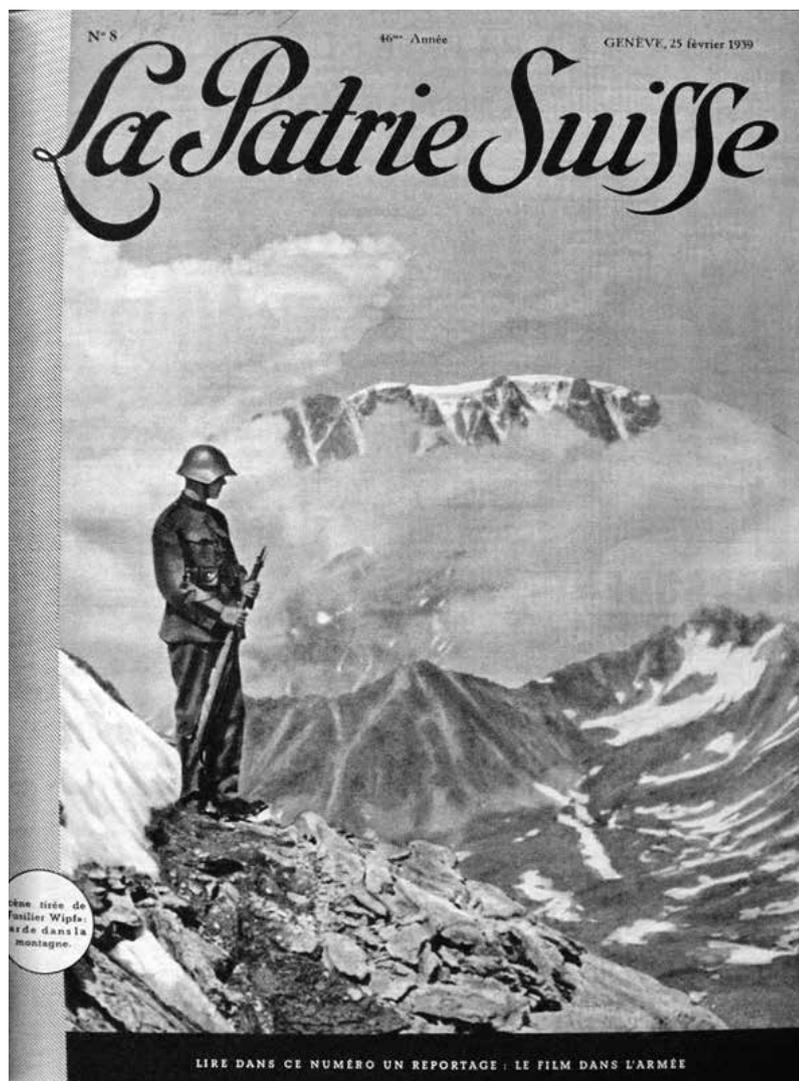
deur de l'esprit scientifique suisse dans le monde. Il nous rappelle que dès sa fondation en 1854, « l'École polytechnique fédérale de Zurich offrait un cursus pragmatique, tourné vers l'extérieur, où il fallait construire des machines et électrifier le monde ». Parmi ses étudiants célèbres : un certain Albert Einstein, qui y étudia de 1896 à 1900 et y enseigna de 1912 à 1914.

Pour le Pr. Badoux, dont les parents étaient paysans, son accès aux études scientifiques de haut niveau n'avait rien d'exceptionnel. « Le système éducatif suisse s'est construit très tôt et naturellement sur une libre mobilité entre l'agriculture et l'industrie d'une part et la formation de l'autre. La qualité de l'apprentissage et les passerelles qu'il offre en témoignent encore aujourd'hui ». Vérification faite, on découvre en effet que dès le XVI^e siècle, Ulrich Zwingli encourageait les garçons à fréquenter l'école quatre à cinq heures par jour et souhaitait déjà que, parallèlement, il leur soit offert d'apprendre un métier. L'approche de la scolarité voulue par la Réforme, aussi bien à Zurich (Zwingli) qu'à Genève (Calvin) associait étroitement instruction religieuse et apprentissage obligatoire de la lecture, y compris pour les filles, en particulier pour celles venant du monde rural. Elles recevaient une instruction analogue, voire supérieure à celle des garçons. C'est ainsi

que les jeunes filles suisses de la ferme prenaient 300 ans d'avance sur les programmes scolaires des pays voisins!¹

L'image pragmatique de la Suisse ne sort donc pas de nulle part. Ce n'est pas l'art d'État ou les raffinements de cour qui ont servi de matrice à l'identité suisse. D'ailleurs la Suisse est le seul pays d'Europe qui s'est toujours passé de monarque dans son histoire politique. Dès le pacte de 1291 entre Uri, Schwytz et Nidwald, les fondateurs de ce qui deviendra la Suisse se

1) Cf. Marie-Louise von Wartburg-Ambühl, *Alphabetisierung und Lektüre*, Peter Land, Bern, 1981



Couverture de la revue « La patrie suisse », février 1939

sont débrouillés par eux-mêmes, collectivement. Ils ont fait de la résistance à la fois aux hégémonies princières et au centralisme. Et c'est une situation qui dure, puisque les institutions helvétiques ne permettent toujours pas l'émergence d'un quelconque leader charismatique, sauf en cas de guerre peut-être avec un emblématique Général Guisan qui sut toujours rester discret, ou dans le sport, avec un Roger Federer qui incarne, à lui seul, toutes les valeurs suisses de sérénité, de modestie et de simplicité. En 2001 (année de la débâcle de Swissair et de la tuerie de Zoug), alors qu'il venait de battre Pete Sampras en 8^e de finale à Wimbledon, un journaliste de la Radio suisse romande lui demanda ce qu'il allait faire, à 20 ans et vivant toujours chez ses parents, des énormes sommes d'argent qu'il engrangeait au fil de ses succès. Sa réponse fut canonique : « ça change pas grand chose, je m'offre presque rien, je mets sur la banque, je me concentre seulement sur le jeu ». C'est ce que firent les soldats confédérés, aidés de bûcherons descendus des montagnes, lors de la bataille de Morgarten en 1315, qu'ils remportèrent à 1 contre 4 : « se concentrer seulement sur le jeu ».

C'est aussi de cette dialectique plaine-montagne que s'est sans doute fixé le respect du compromis dans la stratégie d'associations égalitaires qui va faire la Suisse. Une Suisse de défense commune, insoumise aux prétentions hégémoniques des voisins développant sa vision pragmatique propre du développement socioéconomique. L'ouverture aux échanges en plaine, associée à la prudence qu'impose la puissance naturelle des montagnes. Il est vrai qu'en montagne, l'erreur ou l'imprécision ne pardonnent pas. La masse montagnaise génère chez tout homme un sentiment de respect et d'humilité face à elle, et pas seulement de plénitude. Si on refuse de crâner et qu'on n'aime pas trop s'exhiber en Suisse, ce n'est peut-être pas tant dû à la Réforme, qu'en raison de la montagne. C'est cela qui a peut-être inscrit et retransmis l'efficacité de la pesée des intérêts et du compromis dans l'ADN identitaire suisse, depuis plus de 700 ans. Et n'oublions pas que les moments fondateurs du futur assemblage helvétique se sont déroulés au pied du massif du Saint-Gothard, lui-même chargé de symboles.

Surnommé le « château d'eau de l'Europe », c'est de ses glaciers que naissent en effet le Rhône, le Rhin, l'Aar et le Tessin, et c'est dans sa base que vient d'être inauguré le plus long tunnel ferroviaire au monde (57km) comme on le sait. Encore une performance historique de l'ingénierie suisse qui a, évidemment, respecté les délais et le budget.

Qu'il s'agisse d'ingénierie, de service ou d'éducation, la réputation de prudence et d'efficacité de la Suisse n'est pas artificielle. L'histoire autant que l'environnement y ont façonné des caractéristiques toujours en vigueur. Mais peut-on parler pour autant d'identité « suisse » ?

On sait bien qu'un Valaisan s'affirmera valaisan avant d'être suisse. Même si à l'étranger, c'est sa suissité qui prendra le dessus, par commodité, l'origine cantonale prime toujours. Si on ajoute à présent tous les éléments de diversité qui caractérisent la Suisse (langues, dialectes, religions, coutumes, psychologie), comment peut-on prétendre créer et véhiculer une image de marque unifiée et homogène jusqu'à la proclamer « nationale » ? À moins que ce soit l'inverse ? Que ce soient les ins-

tances fédérales qui aient intérêt à distiller l'image d'une Suisse ayant transcendé ses différences cantonales ? Mais dans quel but ? Effacer le fédéralisme et centraliser la Suisse ? L'harmoniser à long terme avec les exigences européennes qui abhorrent la démocratie directe ? Pas si sûr, comme nous le fait comprendre Nicolas Bideau (cf. encadré "Trois questions à Nicolas Bideau

LA MANIÈRE DONT L'IMAGE DU PAYS EST GÉRÉE PEUT APPORTER DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.

Si on sait mettre en images les symboles identitaires des nations depuis la nuit des temps, ne serait-ce qu'avec les styles architecturaux, les expressions de l'art religieux et profane, les drapeaux et uniformes en tous genres, voire même les glyphes, et plus tard les campagnes de propagandes militaires et dictatoriales ou plus simplement de promotion touristique, l'assimilation d'une culture aux attributs réputationnels d'une marque d'entreprise est un phénomène beaucoup plus récent.

Selon Melissa Aronczyk², ce seraient les effets de la dissolution du concept d'État-nation dans la mondialisation qui auraient conduit les gouvernements à s'attribuer cette nouvelle compétence de gardien de l'image de marque nationale. Une manière de préserver un résidu de conscience patriotique, noyée dans un tsunami d'uniformisation socioculturelle, tout en soutenant les avantages concurrentiels de son économie à l'échelle globale. La marque est en effet un instrument qui a largement fait ses preuves dans le tissage des liens de fidélité entre investisseurs et entrepreneurs autant qu'entre producteurs et clients. Des liens parfois si « captifs », qu'ils nous rappellent au passage que « brand » (« marque » en anglais), dont l'étymologie renvoie au

3 QUESTIONS À NICOLAS BIDEAU, AMBASSADEUR, DIRECTEUR DE « PRÉSENCE SUISSE »¹



Nicolas Bideau

Quelle est l'influence des agences de positionnement dans la valorisation de l'image de la Suisse par l'Etat ?

Des organismes de promotion de l'image comme Présence suisse sont là pour mener des campagnes afin de corriger légèrement les forces et les faiblesses dans une dynamique d'images qu'ils ne produisent pas. Il est vrai que nous recourons à des agences de positionnement des pays tels que le Nation brand index pour mieux connaître les forces et les faiblesses de l'image de la Suisse de manière comparée. Cette base constitue néanmoins une faible part dans l'ensemble de nos sources d'informations. Nous créons en grande partie nos renseignements par nous-mêmes avec des études auprès des médias et de la population. En ce sens, nous ne dépendons pas du tout ou très peu du travail de ces agences.

Comment calculez-vous le retour sur investissement de Présence suisse ?

Nous travaillons sur deux axes très pragmatiques : nous calculons la valeur ajoutée du Swiss Made dans l'économie en général et nous procédons à des analyses d'impact. Par exemple, nous calculons l'évolution de l'image de la Suisse avant et après chacune de nos campagnes.

Au final, qui construit réellement l'image de la Suisse ?

Nos études montrent que deux tiers de notre image à l'étranger se constitue à partir de nos produits iconiques tels que le tourisme, l'horlogerie, l'agroalimentaire ou la place financière. Plus généralement l'image de la Suisse dans le monde est avant tout le fait de nos entreprises d'exportation. Certaines initiatives populaires sur des sujets sensibles font également parler de nous et, partant, construisent l'image d'un pays souverain, attaché à ses droits populaires. Le reste de notre image est produit par nos sportifs ou encore, par des incidents isolés. C'est donc avant tout la société civile qui construit cette image et il serait bien difficile à l'Etat de piloter l'image de la Suisse.

1) Présence Suisse est l'unité du DFAE responsable de l'image de la Suisse à l'étranger et de la mise en œuvre de la stratégie du Conseil fédéral en matière de communication internationale.

« feu » (comme dans « brandon » en français), signifiait autrefois le marquage du bétail au fer rouge : constance des principes d'identification.

Mais la vraie question qui se pose, c'est l'incidence politique du « *nation branding* ». Autrement dit, les choix politiques et les héritages culturels d'un pays ou d'une nation, sont-ils réductibles à des critères administrés par le marketing ?

En conférant aux professionnels de l'image de marque une autorité sur le façonnage identitaire d'un pays, n'est-ce pas le jeu démocratique que l'on affecte en même temps ? À première vue, tout semble pourtant sous contrôle et même presque anodin. Renforcer l'attractivité du pays vis-à-vis des touristes, des investisseurs, et

des compétences les plus qualifiées, favoriser les échanges économiques, culturels et politiques en général, sont autant de buts parfaitement légitimes.

En l'an 2000, la Confédération s'est donc très raisonnablement dotée d'une loi favorisant la promotion de la Suisse, que résume clairement son article premier : « La Confédération favorise la connaissance de la Suisse à l'étranger et les sympathies envers notre pays ; elle fait ressortir sa diversité et ses attraits. » Il est vrai que le pays venait d'affronter la crise des fonds en déshérence et qu'il était urgent de reprendre les commandes sur son image. Le DFAE fut donc pourvu d'une unité spécialisée interne à cette fin : « Présence suisse », dirigée très avantageusement, comme on le sait, par l'ambassadeur Nicolas Bideau.

Pour promouvoir, il faut savoir. Alors on a équipé Présence suisse de capteurs dernier cri, notamment des logiciels polyglottes qui digèrent la presse mondiale chaque jour et dont les algorithmes gustatifs nous disent si l'image de la Suisse est « bonne » ou « mauvaise », selon les assiettes d'informations servies par les journalistes du monde entier. Mais on demeure bien conscient que les prosodies médiatiques

EN MÊME TEMPS QU'ON PRIVATISE L'IMAGE DE MARQUE NATIONALE, ON POLITISE LE MARKETING

ne chantent que pour elles-mêmes et que les populations peuvent penser la Suisse autrement. Et c'est là qu'on intercale les palmarès internationaux en se réjouissant de la constance des bons résultats. Une façon de comprendre, de s'ajuster, d'anticiper. En deux mots : de gérer cette fameuse « image », et c'est très bien ainsi.



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

Mais de quelle image parle-t-on ? L'image de qui, de quels agents économiques, voire de quels types d'entreprises ? Rien de tout cela bien entendu. On est dans le plus petit dénominateur commun des valeurs partagées, en espérant que la sociologie générale de la Suisse ne changera pas trop dans le sens d'une perte de ces valeurs. En souhaitant aussi qu'un des attributs symboliques de la marque n'en phagocyte pas un autre. La promotion économique suisse régionale et cantonale en sait quelque chose. « Elle travaille un peu à contre-courant lorsqu'il faut attirer des grandes sociétés de Chine, Brésil, Russie, Inde, etc. car, dans ces pays, nous avons surtout une image de Heidiland plutôt que de place économique forte pour le business international » remarque Philippe Monnier, qui a dirigé la promotion économique de Suisse occidentale ou GGBa (Greater Geneva Berne area), pendant 5 ans, et qui exerce aujourd'hui à son compte. Il reste selon lui beaucoup à faire dans ce domaine. Dans un livre paru en 2015 (*Promotion économique de la Suisse occidentale – radiographie sans complaisance*, éditions Slatkine), il a notamment pointé les failles organisationnelles de la promotion économique et les erreurs d'appréciation quant aux objectifs. Une manière très suisse de rappeler les uns et les autres aux impératifs des valeurs d'efficacité.

Mais rien n'est jamais garanti à cet égard, évolution de la société oblige. D'autant qu'il n'existe évidemment aucune « image » de la Suisse au sens propre, puisqu'il s'agit d'une métaphore. L'usage du concept d'image n'est pourtant pas neutre dans la mesure où, parler d'image, c'est donner l'illusion d'une réalité concrète reproduite à l'identique : un effet miroir. Or « l'image » en question n'est qu'un discours ; un discours d'évaluation subjectif émis par des tiers, c'est-à-dire une réputation, ce qui pose la question de la légitimité des jugements qui aboutissent à cette réputation.

Or, cette question est éminemment idéologique, puisqu'elle réintroduit le paradigme d'un nationalisme essentiellement ethnique, par le marketing. Une approche qui vise autant l'international que le marché intérieur. On y voit en effet fleurir les éloges de la suissitude pour vendre aussi bien des voitures (Skoda, Porsche), que des voyages (hotelplan), aux Suisses eux-mêmes. Les images sont évidemment plutôt banales pour être les plus rassurantes possible, même si elles se permettent une pointe d'humour. Elles promettent la stabilité d'un monde inébranlable, perpétuel. En ces temps d'incertitude, le marché a redécouvert, avant de nombreux politiques, que l'État-nation possède toujours une dimension de solidarité réservée et protectrice, qu'il ne faut pas nier.



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

C'est l'impact qui fait la différence.

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

LA POSTE 
Dynamique jaune.

Sont ainsi ressuscités tous les symboles du nationalisme par lesquels on estime que l'image de marque opère. En même temps qu'on privatise l'image de marque nationale, on politise le marketing. Ce qui est surprenant, c'est que si peu de gens s'en préoccupent. Car enfin, il est de bon ton d'imputer au nationalisme toutes les guerres d'Europe et bien d'autres ailleurs ; « Le nationalisme c'est la guerre » proclamait François Mitterrand dans son dernier discours de président, prononcé le 17 janvier 1995 au parlement européen de Strasbourg. Serions-nous affranchis de cet axiome sacrosaint parce que le sujet serait devenu seulement économique ? Ou bien aurions-nous fini par admettre que ce rapport d'égalité entre nationalisme et guerre n'est pas démontré, voire simplement obsolète ? Tout pourtant nous rappelle que ce rapport d'égalité sert toujours d'argument ultime, en particulier contre le patriotisme. Un concept qui demeure encore, quant à lui, largement absent du discours de marque identitaire. Il réapparaît néanmoins de temps à autres, par exemple dans la promotion de l'achat patriotique que fit Arnaud Montebourg, alors « ministre du redressement productif », en 2012, sans grand succès.

Mais où est la différence entre le nationalisme du « national branding » et le patriotisme du « made in ». Premier constat, pour le moins contradictoire : ils se déclament tous deux exclusivement en anglais. Au-delà de ça, le patriotisme serait plus positif, avec une connotation d'attachement sentimental bon enfant à sa patrie, à son territoire d'origine. Le concept serait devenu gentiment synonyme de terroir, alors qu'il renvoie au respect, voire au culte implicite des ancêtres par filiation masculine. Un lien du sang donc. Et de là à ce que la patrie soit en danger, sa sémantique retrouvera d'elle-même toutes ses allures martiales, mais bien sûr toujours défensives. Quant au nationalisme, il vaudrait plutôt comme agglomérant idéologique, mental donc, alors qu'il renvoie à une naissance commune. Le concept de nation partage d'ailleurs sa racine étymologique avec les « gens » et les « gènes » et bien sûr le « genre », très à la mode à notre époque, enfin... en théorie. Le

EN MATIÈRE DE SOUVERAINETÉ POPULAIRE, IL N'EXISTE QU'UN DEGRÉ DE JURIDICTION

latin *natio* (naissance, peuplade, nation) provient en effet de la racine proto-indo-européenne *gna* -, prolongée du suffixe *-sko, composant ensemble : **gnasko*, qui produira également le latin *natura* dans le sens originel de « faire naître », ainsi qu'*improegnare*, devenu « imprégner » en français et « prégnant » en anglais, sans parler du « génie », tuteur d'abord, hors pair de nos jours. Cousinage aussi avec le « général », qui commande à tout un « genre » de soldats, parfois avec « générosité », parfois sans. Héritage patristique d'un côté et génétique de l'autre, la frontière est certes tenue mais sépare tout de même assez clairement ce qui est de l'ordre de la conservation (critère passif) de ce qui appartient à la capacité de faire, d'agir (critère actif). En fin de compte le versant « national » de l'identité se révèle plus compatible avec le passage à



Arnaud Montebourg en 2012 « achetez le made in France »

« l'acte » ; en particulier « l'acte d'achat », si cher au marketing, qu'il soit lui même national ou international.

Mais alors que justement, à l'international, l'image de marque de la nation est utilisée à des fins promotionnelles ou protectrices, en interne, elle permet autre chose. Elle induit une meilleure prise politique sur le consensus, en favorisant une perception positive des décisions internationales par les autorités. En d'autres termes, elle aide à convaincre le citoyen et les entreprises que le Conseil fédéral agit dans leur intérêt. On n'est pas encore à l'orée de la propagande mais on est tout de même de plain-pied dans le soft power, ce qui revient à peu près au même. Le risque est alors de réduire la culture et l'identité nationales à de simples ressources économiques et d'en faire aussi un défoliant de la souveraineté populaire.

Néanmoins, la promotion de l'image suisse ne doit donc pas en venir à escamoter le droit de décider, appartenant encore à ses dépositaires naturels que sont les citoyens, les électeurs. On l'a vu lors des votations du 9 février 2014 : leur décision souveraine a été fortement réprouvée au nom de l'image de marque de la Suisse, vis-à-vis de l'Europe de Bruxelles. Et c'est devenu un refrain

constant : « que va dire l'Europe ? !! ». Un comble pour un système dont le déficit démocratique est majeur !³ On a même vu une ancienne conseillère fédérale, Micheline Calmy Rey pour ne pas la nommer, réclamer un deuxième vote ! Un peu comme un justiciable éconduit qui voudrait faire appel de sa condamnation. Sauf qu'en matière de souveraineté populaire, il n'existe qu'un degré de juridiction, ce qui en dit long sur le niveau d'aversion que l'intéressée a développé contre la démocratie réelle. Sans doute une maladie du pouvoir. Très peu de politiques ont su la contredire sur ce terrain précis de la démocratie. Hubert Védrine est l'un des rares qui aient remis les pendules européennes à l'heure suisse. Lors d'une interview pour le Forum RTS-radio du 29 mai 2016, il constatait que : « La Suisse ne doit pas être complexée par son vote sur l'immigration de masse du 9 février 2014 ». « Si on faisait des referendums partout en Europe en demandant qui est pour l'immigration massive en Europe, personne ne voterait pour, personne » ajouta-t-il. N'ayant crainte de remettre à leur place ceux qu'il nomme les « sans-frontiéristes », il estime que « c'est une erreur d'origine, une erreur globale d'avoir cru qu'on pouvait construire l'Union européenne sur l'éradication des nations. Ça ne marche pas et c'est l'une des raisons principales pour lesquelles les peuples se sont retournés contre le projet européen. C'est une fausse piste. Est-ce que les Allemands sont moins Allemands ? ». On aurait envie d'ajouter : « Pourquoi madame Calmy Rey voudrait-elle que les Suisses fussent moins suisses ? ».

Penser la marque « Suisse » ne doit donc pas éluder cet attribut essentiel de son identité qu'est justement la démocratie directe. Tout le monde s'accorde à ce sujet : les droits politiques sont le ciment des diversités cantonales, l'élément

liant par excellence. Si la réputation de la Suisse en venait à écraser de sa tyrannie le joyau fragile de la démocratie directe, elle ruinerait l'essence même du pacte fédéral.

Mais dans le même temps, comme le relève Philippe Monnier : « il serait trop dogmatique de considérer la démocratie en général et la démocratie directe en particulier, comme la perfection absolue et de ne pas se permettre d'émettre des critiques ». Tout est donc une question d'équilibre et de compromis entre un maintien d'une image qui aide la Suisse à continuer de vivre le mieux possible et un respect assuré du contrôle populaire sur sa propre identité. \

3) Cf. notre dossier dans market n° 117 « le déficit démocratique de l'Europe »

Precious
Time
London
Your luxury dealer
www.precious-time-watches.com
+44 (0)207 016 9700
Mayfair, London

4 QUESTIONS À GAËTAN DE LONGEAUX

Gaëtan de Longeaux est le fondateur de 4 Swiss Relocation, une structure dédiée à l'installation logistique de sociétés et à l'installation et l'intégration d'expatriés venant pour raisons fiscales ou pour le compte d'employeurs suisses. En Suisse depuis 1998, il a demandé et obtenu sa naturalisation en 2015.

Les expatriés arrivent généralement avec quelle image de la Suisse et avec quel espoir vis-à-vis d'elle ?

Mes clients sont avant tout des patrons qui désirent monter une société en Suisse ou des personnes privées venant pour raisons fiscales, mais aussi des groupes pour leurs cadres dirigeants. C'est pour ces personnes, les employeurs, qu'il faut absolument que les choses se passent bien dans les délais impartis souvent très courts, même si j'accompagne souvent les uns et les autres sur le long terme. En effet, une installation bâclée, comme on en voit malheureusement trop souvent, suivie d'un retour anticipé au pays, peut coûter très cher aux entreprises ainsi qu'aux familles qui auront raté leur installation. Il faut donc prévenir ce genre de situations le plus en amont possible mais aussi accompagner la post-installation car une intégration en Suisse ne se fait évidemment jamais en un jour. Nous allons donc toujours leur dépeindre la Suisse d'une manière très objective et très concrète, afin d'éviter toute image d'Épinal, et toute déception. Il en résulte que les expatriés dont nous nous occupons ont une image beaucoup plus claire de la Suisse que ne l'ont par exemple les familles fortunées qui s'installent à titre privé, sans autre guide qu'un avocat local et une agence immobilière. Même si c'est rare, il peut arriver que l'épouse de l'expatrié soit toutefois moins bien préparée et que les choses ne se passent pas comme prévu, soit parce qu'elle idéalise trop la Suisse, soit parce qu'elle n'a foncièrement jamais accepté de quitter son pays d'origine. C'est donc tout mon travail d'anticiper ce type de problèmes, en prenant bien en considération, très diplomatiquement, tous les paramètres individuels de chaque membre de la famille. J'agis en quelque sorte comme garant d'une bonne intégration.

S'agissant de l'espoir, il commence évidemment par celui de trouver chaussure à son pied, notamment quant au logement et à son adaptation aux besoins des nouveaux arrivants. Mais comme vous l'avez compris ce n'est qu'un aspect parmi de nombreux autres, d'une installation réussie, c'est-à-dire pérenne!

Comment traitez-vous les préconceptions erronées sur la Suisse ?

Ça dépendra en premier lieu de la nationalité d'origine de l'expatrié. Un ingénieur indien de Bangalore se fait une tout autre idée de la Suisse qu'un Parisien. Ensuite les choses dépendront de la localité d'installation: romande, alémanique ou tessinoise? Ville ou campagne ou encore montagne? Mais dans tous les cas, les écueils seront plus difficiles pour le Parisien qui s'installe en Romandie que pour le Bangalorean. D'expérience, je me rends compte que l'intégration est toujours plus complexe pour quelqu'un qui parle la même langue que dans le lieu d'arrivée. Le piège est d'assimiler le pays d'accueil au sien et de faire abstraction de toutes les différences culturelles qui se cachent derrière une langue apparemment commune; de ne pas imaginer que les référents historiques, sociologiques, économiques, éducatifs ou encore moraux, ne sont pas du tout les mêmes. Il serait presque mieux pour un Français – s'il en a le choix et s'il doit venir en Suisse – de s'installer en Suisse alémanique ou au Tessin. Mais cela demanderait un effort nettement plus grand au départ, c'est certain. Même si les Français qui sont à Zurich ou au Tessin ont des profils bien spécifiques, dans les deux cas, ils cherchent à amortir leur investissement en effort et sont beaucoup plus vigilants quant au résultat de leur intégration.

Comment les expatriés sont-ils accueillis et assimilés par la Suisse ?

En premier lieu je rappelle toujours à mes clients que c'est au nouvel arrivant de faire l'effort de s'adapter. Nous vivons dans une ère qui perd de vue cette obligation essentielle mais elle demeure bien réelle. Partant de là c'est l'adoption d'une



Gaëtan de Longeaux

Elena Bordini/lova

attitude constructive de l'arrivant qui pourra influencer sur la bienveillance de la localité d'accueil, aussi bien au niveau communal que cantonal. Même si les cas de figure sont très variés, ils dépendent toujours étroitement de ce qu'apporte l'expatrié à la Suisse. Mais il peut aussi arriver que ce soit la Suisse qui invite l'expatrié à s'installer chez elle. Lorsque j'interviens pour un grand groupe suisse ou une institution académique de renom, en attente d'un expatrié aux compétences rares, les efforts déployés par tous, administration comprise, seront évidemment plus importants que pour des particuliers anonymes. Mais c'est la même chose partout dans le monde.

Quelle image de la Suisse les expatriés projettent-ils vers l'extérieur, une fois que leur intégration s'est accomplie ?

Elle est toujours très positive, même si l'objectivité n'est pas toujours respectée, sinon ce serait nier ses propres choix. Les expatriés sont de ce point de vue d'excellents ambassadeurs de la Suisse à l'étranger, sauf à l'idéaliser excessivement. Mais s'ils sont bien intégrés, ils ne manqueront pas d'adopter une attitude modérée. Notez qu'ils ne s'expriment pas seulement vers l'extérieur. Ils sont extrêmement sensibles aux périls ou aux mirages auxquels peuvent succomber une Suisse qui, à son tour, idéaliserait trop tel ou tel pays ou système étranger dont eux connaissent les réalités. Je l'ai ressenti notamment lors des votations sur le forfait fiscal, même de la part d'expatriés qui n'y étaient pas soumis. Ils ne comprenaient pas pourquoi, par pure idéologie, on devait se défaire de la sympathie et des retombées économiques de cette population qui a tôt fait d'aller se transférer au Luxembourg ou à Londres ainsi qu'en Belgique. Ils auront donc souvent une approche protectrice de la Suisse, ce qui sera d'ailleurs le signe de leur volonté d'y rester et de lui apporter le maximum.

« Un monde toujours plus complexe, exige des talents de plus en plus sophistiqués. »

HRCG – Boutique européenne d'Executive Search
LAUSANNE | GENÈVE | PARIS | MADRID



RECRUTEMENT PRIVATE BANKING / WEALTH MANAGEMENT
RECRUTEMENT LEGAL / COMPLIANCE / TAX
RECRUTEMENT HR / COMMUNICATION

www.hrcg.ch
contact@hrcg.ch

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



L'histoire semble se répéter, seuls les montants changent. Un banal *remake* dont est riche l'histoire des cycles financiers ? En quelque sorte oui, tant il est vrai que l'immobilier est par excellence l'investissement rentable à long terme, qui n'est pas sans connaître des crises et autres déconvenues temporaires. À une nuance près, la dimension affective totalement absente des autres actifs financiers.

Retour en 2001 : la (très) luxueuse résidence suisse de l'ancien dictateur zaïrois Mobutu Sese Seko, avait été acquise par vente aux enchères au prix de 3,1 millions de francs.

Juin 2016 : le même domaine des Miguettes, sis sur la commune de Savigny, fait à nouveau parler de lui. Mis aux enchères cette fois pour la somme de... 18 millions de francs. Quel que soit le prix final d'adjudication, qui fait l'objet d'incessantes tractations entre les ex-époux propriétaires, une chose est certaine : l'histoire ne retiendra que la plus-value, qui l'emportera largement sur les sentiments.

ANNE BARRAT

PATRIMOINE(S)

42 DOSSIER : POURQUOI L'IMMOBILIER RESTE UN THÈME MAJEUR D'INVESTISSEMENT

- 42 La pierre ne ment pas, ni ne déçoit.
À condition de diversifier les investissements
par Anne Barrat
- 52 Opportunités d'investissement dans l'immobilier indirect
décryptage avec Pierre Jacquot
- 54 Côte d'Azur : allier (l'investissement) utile à l'agréable
entretien avec Michaël Zingraf
- 56 Le marché genevois vu par un expert
questions à Abdallah Cbatila
- 58 La responsabilité sociale au cœur de la stratégie d'investissement immobilier
entretien avec Ralph Kattan
- 60 L'immobilier durable et rentable
entretien avec Camilo Serrano
- 64 SECTION INVESTIR
 - 64 LA TRIBUNE DE L'ISAG : La démographie doit revenir au cœur de l'économie *par Vincent Juwyns*
 - 66 MARCHÉ PÉTROLIER : Des perspectives favorables en 2016 *par Alain Freymond*
 - 70 BUSINESS ANGEL SWITZERLAND : Heurs et malheurs d'un business angel aguerri
entretien avec Éric Favre
 - 72 GOUVERNANCE : Comment certifier les capacités d'un administrateur ? *par Dominique Freymond*
 - 74 LA GÉNÉRATION Y FAIT TOMBER LES BARRIÈRES *par Franco Morra*
 - 76 « PANAMA PAPERS » ET ÉCHANGE D'INFORMATIONS : Même combat
par Walter Stresemann
 - 78 LES BANQUES CENTRALES AU BOUT DU ROULEAU ? *par Jean-Paul Jeckelmann*

LA PIERRE NE MENT PAS, NI NE DÉÇOIT. À CONDITION DE DIVER- SIFIER LES INVESTISSEMENTS



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

LES CONDITIONS MACRO-ÉCONOMIQUES EN EUROPE, EN SUISSE EN PARTICULIER, CRÉENT UN AFFLUX DE LIQUIDITÉ QUI, FAUTE DE MIEUX, EST INVESTI DANS L'IMMOBILIER. TENDU, CE MARCHÉ DEVIENT PLUS DIFFICILE AUSSI BIEN POUR SES ACTEURS QUE POUR SES INVESTISSEURS. DANS CE CONTEXTE, IL CONVIENT D'EXAMINER À LA LOUPE LES DIFFÉRENTES OPPORTUNITÉS DE PLACEMENTS IMMOBILIERS ET DE LES PANACHER EN REGARDANT EN SUISSE ET AILLEURS. C'EST CE QU'IL RESSORT DE L'ENQUÊTE QUE NOUS AVONS MENÉE AUPRÈS D'ACTEURS DE RÉFÉRENCE DU SECTEUR.

Taux d'intérêt modestes voire négatifs, valorisation élevée des marchés actions avec un horizon de croissance incertain à court terme, toutes les conditions sont réunies pour que les investisseurs se portent vers l'immobilier. Les institutionnels en particulier, qui reportent leurs placements obligataires sur des fondations immobilières. « Pour les institutionnels, explique l'expert immobilier Alexandre Baettig, il s'agit d'un véhicule de placement attractif car ces derniers bénéficient ainsi, grâce à leur statut fiscal privilégié, d'une possible exonération d'impôts sur les bénéfices (notamment sur les dividendes versés) et sur les capitaux. Il faut rappeler que l'objectif historique des fondations immobilières, qui dépendaient autrefois de l'OFAS (Office Fédéral des Assurances Sociales), était avant tout social, puisqu'il consistait à dégager une rentabilité suffisante pour payer les rentes. »

ÉTAT DES LIEUX PAR MARCHÉ

Fondations, fonds de placement, sociétés d'actions immobilières, la palette des placements indirects est ainsi particulièrement prisée, davantage que l'acquisition directe de biens, qui représente des risques et des capitaux plus élevés tout en offrant moins de capacité de diversifier le portefeuille. « Rien n'empêche l'investisseur de panacher son portefeuille en allant chercher de la diversité, avec du commercial à Zurich, ou des fonds étrangers qui bénéficient de cycles différents, en Allemagne, en Espagne ou encore aux États-Unis. Seuls les fonds permettent une diversification géographique et sectorielle que l'on ne peut faire en investissant directement, ou beaucoup plus difficilement, explique commente Arnaud de Jamblinne, CEO de La Foncière. »

Au sein de cette palette, les fondations, exclusivement réservées aux institutionnels, et les fonds, présentent un profil de risque plus favorable que celui des sociétés cotées — endettement (*leverage*) moindre, concentration sur l'immobilier d'investissement, pas de développement de projet, moindre corrélation avec les marchés financiers. L'appétit des investisseurs pour ces produits explique leur prolifération et leur valorisation élevée.

Prolifération, alors même que les biens à vendre se raréfient. Et pour cause, explique Stéphane Defferrard, administrateur de DL|Conseils en financement immobilier : « les propriétaires de biens immobiliers de rendement ne vendent pas parce qu'ils ne sauraient que faire de leur cash. » Ce qui n'empêche pas le nombre de fondations, une

COMMENT SE DIFFÉRENCIER SUR LE MARCHÉ DES FONDATIONS ? AVEC ALEXANDRE BAETTIG, EXPERT IMMOBILIER CHEZ ACANTHE, SOCIÉTÉ D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE À GENÈVE ET DIRECTION DÉLÉGUÉE DE LA FONDATION DE PLACEMENT IMMOBILIER LITHOS



Alexandre Baettig

« Entre les gros acteurs et les nouveaux arrivants sur un marché qui a beaucoup évolué, se différencier est une vraie gageure. Même si les biens se font rares et la concurrence féroce, ceci n'empêche pas de nouveaux acteurs d'arriver, qui estiment que le marché n'est pas encore saturé. Ainsi, au 1er janvier 2016 sont apparus quelques nouveaux fonds ou groupes de fondation actifs dans l'investissement immobilier. Ces nouveaux arrivants optent pour des stratégies d'acquisition plutôt classiques (essentiellement concentrées sur les immeubles résidentiels), tout en s'adaptant aux nouvelles exigences du marché immobilier en ne servant qu'environ 3% de rendement sur distribution. Ceci leur permet d'être plus agressifs dans les négociations en vue de nouvelles acquisitions. D'où l'apparition d'un biais entre les différents placements immobiliers en lien avec notamment les objectifs de distribution et les critères d'acquisition. »

Dans ce contexte, les trois atouts pour se différencier sont :

1. La taille limitée de nos investissements par immeuble : nous investissons dans des immeubles de 15 millions de francs maximum, évitant ainsi la concurrence des grosses structures avec des volumes d'investissement plus conséquents.
2. La taille des actifs et la solvabilité. En effet, les banques n'hésitent pas à prêter à des acteurs qui affichent une fortune sous gestion suffisante et dont le coefficient d'endettement est limité. Pour les fonds et fondations, le plafond maximum est fixé à 1/3 de la valeur du portefeuille, garantissant une bonne rentabilité, la solvabilité étant trop incertaine.
3. La force de notre réseau. Avec la concurrence actuelle, il est préférable d'avoir les bons contacts et ainsi pouvoir éviter les processus transactionnels usuels qui consistent à maximiser le prix de vente par une forme d'enchères.

La fondation Lithos, qui a été créée il y a 14 ans, gère une fortune immobilière de 325 millions répartie sur une cinquantaine d'immeubles en Suisse romande. Elle a su profiter du mouvement haussier induit par la crise immobilière de la fin des années 90, nous permettant de verser des dividendes de 4% à nos clients. Son objectif est de maintenir ce niveau de rentabilité à long terme, et ce en dépit des enjeux économiques.

cinquante agréée par la CHS PP (Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle), dont seule une minorité (un peu plus de 20%) dédiée uniquement à l'immobilier, les autres étant mixtes, d'augmenter (voir l'encadré « Comment se différencier sur le marché des fondations »).

Valorisation élevée ensuite. « Les valorisations des fonds sont élevées, parce qu'ils versent un dividende et que les investisseurs sont à la recherche de rendement, même faible, pourvu qu'il soit positif, contrairement aux obligations actuellement », commente Arnaud de Jamblinne.

Rendement moindre enfin. « Il y a encore pas si longtemps, note Alexandre Baettig, il était envisageable de dégager des rentabilités nettes (soit déduction faite des charges d'exploitation) de 5 %, alors qu'aujourd'hui du 3 %-3,5 % semble être la norme dans les villes. Paradoxalement, les caisses de pension sont prêtes à accepter du 3 % — à cause des taux négatifs. En effet, les liquidités importantes détenues par les institutionnels peuvent coûter cher

En constante évolution, les placements indirects offrent une performance attractive (voir l'encadré « Immobilier indirect : Benchmark et rentabilité »).

Du côté de l'immobilier direct, la situation est plus nuancée. « La situation actuelle du marché immobilier suisse est diamétralement opposée selon que l'on parle du commercial ou du résidentiel souligne Philippe Gabella, spécialiste en investissements immobiliers au sein de Lombard Odier. Le premier connaît des vacances de l'ordre de 6 à 7 %, tandis que le second enregistre une pénurie avec un taux de 1,2 % en 2015, selon l'Office fédéral de la statistique (contre 0,95 % auparavant). On assiste à une légère détente sachant que l'on construit plus qu'il n'y a de migration nette. La situation actuelle est plus saine, même si l'on ne se situe pas encore au taux de 2 à 3 % à partir duquel on ne parle plus de pénurie. » Ce que confirme la dernière enquête trimestrielle de la Société suisse des entrepreneurs (SSE) réalisée auprès de 1551 entreprises de construction, qui conclue à un début d'année prometteur dans la construction, les



LES CIRCONSTANCES ACTUELLES NE MODIFIENT PAS MA VISION : L'IMMOBILIER INDIRECT EST LA SEULE SOLUTION

ARNAUD DE JAMBLINNE

(application d'un taux d'intérêt de -0,75 % sur les comptes courants) ». Même discours de la part de Stéphane Deferrard : « La situation est différente de ce qu'elle était il y a cinq ou six ans, où les rendements attendus étaient de l'ordre de 5 à 6 %. Ils sont aujourd'hui de l'ordre de 2,5 à 4 %, voire moins si l'on parle de la rue du Rhône à Genève par exemple où l'on est en dessous de 2,5 %. Pourquoi ? Parce qu'il y a de plus en plus d'investisseurs sur le marché des immeubles. » Fonds vs. fondations ? « À ce jour, relève Alexandre Baettig, le différentiel de rentabilité entre les fondations et les fonds immobiliers cotés à la bourse est de l'ordre de 1 %, soit 100 points de base, qui s'explique d'une part par l'avantage fiscal, d'autre part par les frais liés à la gestion du produit et des contraintes imposées par l'autorité de surveillance et par les marchés boursiers. Attention toutefois, car les exonérations fiscales ne sont pas automatiques, mais nécessitent une obtention auprès de l'administration fiscale de chaque canton dans lequel la fondation souhaite investir. »

facteurs fondamentaux - surtout le niveau bas des intérêts et la croissance continue de la population - demeurant intacts, en dépit de l'environnement économique difficile. Ainsi, les commandes ont progressé de 14,0 % d'une année sur l'autre dans le bâtiment.

Du côté de l'immobilier commercial, même si une amélioration s'est fait sentir depuis 2008, la pression globale reste baissière. Car ce segment est confronté à de nouveaux défis que sont la décreue des ventes de détail au profit des achats sur internet, qui se traduit par une forte pression sur les surfaces de bureau. Un autre facteur est le moindre appétit de sociétés étrangères à s'implanter en Suisse en raison des incertitudes liées aux évolutions réglementaires (secret bancaire, fiscalité, loi sur la propriété).

Quant au locatif, force est de constater un tassement des prix, mais la stabilité domine. La pression s'exerce davantage sur les PPE de grande taille où la concurrence

Désormais, votre agence immobilière prend soin de vos courbes.

CGi IMMOBILIER s'appelle désormais m3 et réinvente sa structure pour vous offrir plus de performance et plus de proximité. Elle œuvre à vos côtés avec l'esprit innovant d'une jeune entreprise, tout en mobilisant une expérience acquise depuis 1950.

m-3.com

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

Zug
Bundesplatz 14
CH-6300 Zug
T +41 41 711 70 90

m3 | **REAL
ESTATE**

L'IMPACT DES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ IMMOBILIER SUR LE PAYSAGE DES RÉGIES AVEC CAROLINE PINATEL, CO-DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA RÉGIE DU RHÔNE



Elena Bordinera

Caroline Pinatel

Ces dernières années ont été marquées par une tendance à la consolidation des régies sous l'effet du renforcement des contraintes réglementaires et financières ainsi que des attentes des clients.

Les unes comme les autres ont poussé à la professionnalisation des régies : de nouvelles compétences sont requises pour assurer la cohérence de la stratégie du portefeuille, le reporting aux propriétaires ou à leur asset managers, une gestion à la fois proactive et de proximité. Ces exigences ont également généré de nouveaux coûts, tout comme le développement des passerelles et outils informatiques aujourd'hui indispensables à l'échange des données et aux besoins de digitalisation.

Nous avons par ailleurs assisté à une rationalisation de la gestion de leur portefeuille de la part des propriétaires. Quand ceux-ci confiaient la gestion à plusieurs régies, ils la concentrent désormais davantage et lancent des appels d'offres pour mieux contrôler leurs dépenses et harmoniser les processus de travail et d'échanges d'informations. Dans le contexte économique actuel, la maîtrise des coûts de gestion est centrale. Nos propriétaires, quel que soit leur profil, n'hésitent pas à négocier les contrats de gérance, voire à les remettre sur le marché beaucoup plus souvent.

Les exigences et les spécifications grandissantes de notre métier couplées à une pression sur les honoraires de gestion ont pour conséquence qu'il convient d'avoir une taille critique suffisante pour pouvoir assurer la pérennité des affaires par un service performant et de qualité. Il convient de pouvoir concéder les investissements nécessaires pour rester compétitives, expliquant pour partie ce mouvement de consolidation. Le mouvement a déjà été amorcé en 2015, avec l'acquisition de structures comme par exemple SIL Comptoir de Régie SA par Brolliet et USPI, ou encore le rachat de MK immobilier par Foncia. D'autres suivront certainement.

Cette nouvelle donne nous conduit à nous perfectionner, à améliorer constamment nos procédures de travail, à investir dans des plateformes informatiques qui nous permettent de livrer un reporting performant et de nous permettre de nous acquitter plus facilement des tâches simples, pour nous concentrer sur la plus-value que nous pouvons apporter à nos clients et ainsi nous différencier de la concurrence.

est forte, les appartements de 120 à 160m², les 5 / 6 pièces en particulier. La localisation pour ce segment est clé. Bien situés dans les centres, leur prix sont restés corrects, alors qu'ils ont baissé dans les périphéries. « À Genève, la demande de locatif est restée très forte, commente Caroline Pinatel, co-directrice générale de la Régie du Rhône. La pénurie est toujours d'actualité, surtout sur le segment des logements standard. Le départ des expatriés, le repli sur des logements plus abordables pour ceux qui sont restés, participe aussi à cette tension. » À la vente, il faut distinguer les PPE et les villas des immeubles. « Pour les premiers, le bien se vend plus rarement au prix annoncé, il fait l'objet de négociations. Il n'est pas rare de voir des acquéreurs renoncer pour des raisons de financement. La demande d'immeubles est, elle, toujours aussi forte. Le marché est sec et faussé par l'acquisition d'importantes caisses de pension, complète-t-elle. » Le financement, un élément au cœur de la stabilisation des prix, affecte particulièrement les petits investisseurs privés. « La nouvelle réglementation de la Finma au 1^{er} juillet 2012, qui prévoit 10% minimum d'autres fonds

propres que la LPP et les prêts remboursables, a changé la donne. Non pas parce que, comme on le dit souvent, cette directive a restreint l'utilisation du 2^e pilier, c'est faux, insiste Stéphane Defferrard. Il est toujours possible d'utiliser 100% du 2^e pilier avant l'âge de 50 ans. La différence provient de l'obligation d'apporter 10% de la valeur du bien de l'apport en espèce. Ainsi, pour un bien d'un million, la banque prête au maximum 800 000 francs sur la base d'un taux théorique de 5%, et ce, même si les taux d'intérêt sont plus bas aujourd'hui. Les loyers escomptés doivent couvrir les intérêts à 5%, l'amortissement et les frais d'entretien. »

Dans le secteur du luxe, le mouvement de baisse a commencé aussi bien pour les PPE que pour les villas. Régies et courtiers ont constaté des baisses de l'ordre de 20 à 30%. « Ces biens ont souffert de la fin du taux plancher euro / franc suisse, ainsi que de du durcissement des conditions d'octroi des forfaits fiscaux — de moins en moins de personnes étrangères peuvent en bénéficier, note Philippe Gabella. Nous ne nous voyons aucun signe de

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



NOUS AVONS DES SOLUTIONS.



► Pour en savoir plus sur notre modèle multi-affiliés
rendez-vous sur ngam.natixis.com

1 Une filiale de Natixis Asset Management

2 Un pôle d'expertise de DNCA Finance

3 Un pôle d'expertise de Natixis Asset Management

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

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



BENCHMARK ET RENTABILITÉ DES DIFFÉRENTS PLACEMENTS IMMOBILIERS

Avec PHILIPPE GABELLA, spécialiste en investissements immobiliers au sein de Lombard Odier



Philippe Gabella

La difficulté de l'immobilier est qu'il n'existe pas, contrairement au marché de capitaux, de benchmark homogène.

Investissements dans les immeubles de rendement

Selon l'indice SWX IAZI Investment Real Estate (1376 milliards de francs de capitalisation), qui est composé en grande partie de locatif résidentiel, c'est la meilleure classe d'actifs: +51 % sur 5 ans, + 111 % sur 10 ans. Toutefois, il faut souligner que cet indice offre une vision biaisée, car il ne tient compte ni des amortissements, ni des provisions, ni des impôts. Plutôt théorique, il traduit davantage la tendance générale.

Investissements dans les fondations immobilières

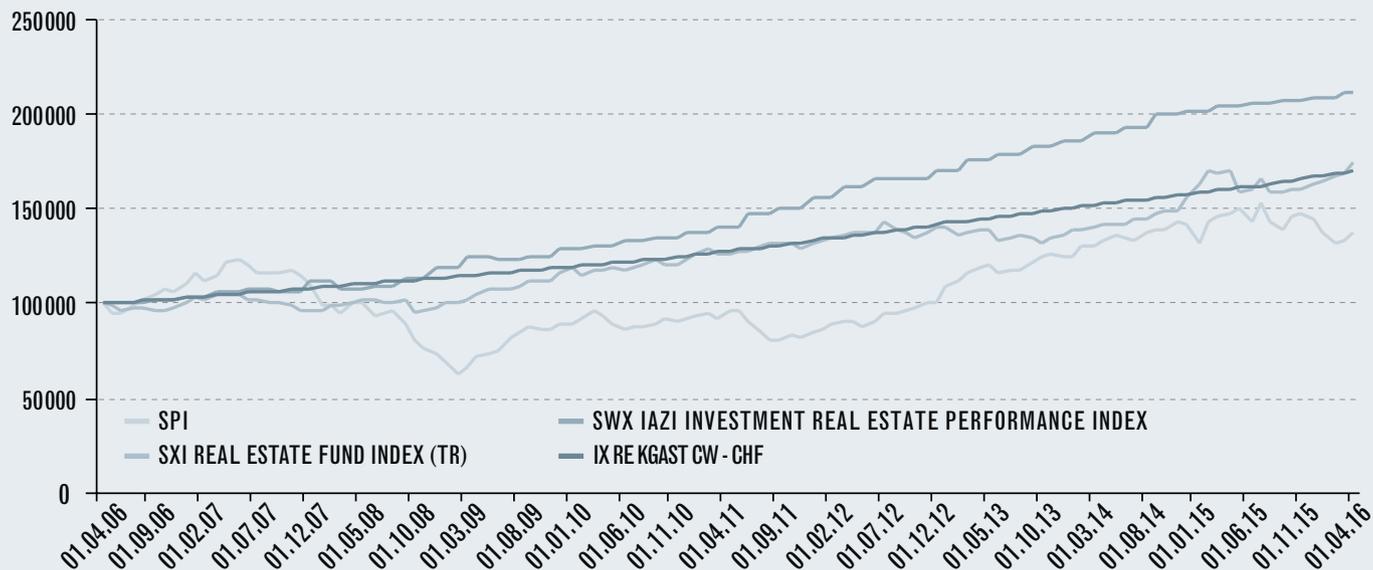
L'indice de référence KGAST (33 milliards, non coté) reflète la performance, nette de frais, de ce qu'un institut de prévoyance « classique » aurait pu faire: 33 % sur les 5 dernières années, 70 % sur les 10 dernières, autrement dit 5 à 6% par an.

Investissements dans les fonds immobiliers cotés

L'indice de référence SXI Real Estate Fund Index (38 milliards de capitalisation) affiche quasiment la même performance que les fondations: 37 % sur 5 ans et 74 % sur 10 ans, près de 6% par an. Tout comme les précédents, cet indice, qui intègre deux tiers de résidentiel et un tiers de commercial, est assez représentatif de la réalité du marché.

Il est important de noter que la performance des dernières années a été réalisée aux trois quarts grâce aux loyers: sur les 5 à 6% de performance, seulement 1 % venait de gain en capital de la valorisation des immeubles. On anticipe une tendance positive à moyen terme, expliquée par l'évolution favorable des loyers contrecarrant l'érosion du gain en capital.

INDICES IMMOBILIER SUISSE (MAI 2016)



retournement de tendance sur ce marché.» Un constat partagé par Caroline Pinatel : « Les objets de standing ont été corrigés à la baisse. La tranche des loyers mensuels de 3000 à 6000 CHF est particulièrement touchée. Même morosité du côté des surfaces commerciales : l'hypercentre a connu une baisse de 20 %, les vacances se sont multi-

**AUJOURD'HUI L'ATTENTION EST
UNIQUEMENT PORTÉE AU RENDEMENT,
PEU IMPORTE LE SOUS-JACENT ET
SON FONCTIONNEMENT.**

pliées. Dans ce contexte, nous suivrons avec attention l'évolution relative à l'application de la RIE 3, ayant un impact aussi bien au niveau du résidentiel que du commercial.» Aujourd'hui l'attention est uniquement portée au rendement, peu importe le sous-jacent et son fonctionnement. Investissements directs ou indirects ?

« C'est un état d'esprit, et non une question de conjoncture, répond Arnaud de Jamblinne. Tous les investissements devraient être indirects, tant il est vrai qu'il n'y a aucune raison de traiter différemment l'immobilier des autres classes d'actifs. Ainsi, qui veut investir dans l'alimentaire devrait acheter une ferme plutôt qu'une action Nestlé ou Danone ? Acheter de l'immobilier, c'est acquérir tous les soucis de gestion et perdre la liquidité. Les gens le font pour des raisons affectives. Or, il ne faut pas oublier que si l'on achète un bien immobilier, il y a fort à parier qu'il faudra mettre de l'argent pour l'entretenir, ce qui affecte la rentabilité globale. Se focaliser uniquement sur les coûts d'acquisition, c'est l'assurance de déceptions futures. Les financiers ont tendance à sous-estimer l'importance du sous-jacent. »

DES PERSPECTIVES MODÉRÉMENT OPTIMISTES

« L'évolution à moyen terme dépend des perspectives macro-économiques de la Suisse. Si une déflation devait survenir, les salaires baisser, le solde migratoire s'inverser,



**La banque
suisse change...
et vous?**

- ✓ Diplômes universitaires postgrade en banque et finance (MAS, DAS, CAS)
- ✓ Certifications financières internationales (CFA, CAIA & FRM)
- ✓ Diplôme fédéral d'économiste bancaire (ESBF)
- ✓ Certifications en gestion de fortune (private banking, asset management, opérations, fiscalité, gestion des risques, compliance management...)
- ✓ Certification de conseiller financier (particuliers et PME)
- ✓ Certification en financement du négoce international
- ✓ Certifications *LSFin ready*
- ✓ Bilans de compétences bancaires

Institut Supérieur de Formation Bancaire
Centre commercial de La Praille, bâtiment administratif, 2^e étage
Route des Jeunes 12 / CH 1227 Genève – Carouge
022 827 30 00 / info@isfb.ch / www.isfb.ch

isfb
Formation bancaire & financière

les loyers diminueraient ainsi que la valeur des immeubles. Chez Lombard Odier, explique Philippe Gabella, nous privilégions un scénario de croissance en stagnation douce, et ce parce que la Suisse est profondément ancrée dans le paysage économique européen, qui devrait connaître une légère embellie. Nous anticipons donc un *soft landing*, contrairement à ce que le marché immobilier helvétique a connu dans les années 90, avec une stabilisation des prix (entre -5 % et 0 %), un taux de défaut et de vacances stables, et des loyers solides. » Une alternative au *soft landing* résulterait d'un scénario déflationniste, ou encore de risques liés à l'évolution réglementaire (par exemple de nouvelles contraintes énergétiques, ou des restrictions vis-à-vis des acquisitions par les investisseurs étrangers) ou bien d'une hausse significative des taux d'intérêt. Un scénario loin de faire l'unanimité.

Investir dans la pierre reste un must, et ce d'autant plus que le financement est particulièrement favorable, les sources ne manquant pas, tant s'en faut. « Autres sources de financement que les prêts hypothécaires pour les

immeubles de rendement, explique Stéphane Defferard : les institutionnels, grosses caisses de pension, sont aujourd'hui prêtes à financer de l'argent via le courtage des banques. C'est une pratique que l'on voit se développer depuis quelques mois. Une sorte de *crowdfunding* institutionnel, même si la référence au *crowdfunding* ne s'applique guère aux propriétaires d'immeubles en Suisse dont la très grande majorité est en 1^{er} rang, le *crowdfunding* étant plutôt pour du 2^e, voire 3^e rang. »

Un must en appelant un autre, celui de la diversification internationale qui requiert une agilité rappelle Philippe Gabella : « L'étranger offre des rendements supérieurs, entre 5 et 7 %, mais il faut tenir compte du risque de change. Or, se protéger du risque de change à l'ère des taux d'intérêt négatifs, cela coûte cher ! Se couvrir sur le franc suisse / dollar coûte aujourd'hui de l'ordre de 1 % par an. Ainsi, l'objet rapporte du 4 % net. Le coût est un peu moins élevé sur des investissements européens, mais les fluctuations des prix de l'immobilier et des devises s'avèrent importantes d'un pays à l'autre. » ■

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





Portes ouvertes :
Samedi 18 juin de 10h à 13h
Chemin du Châtelard 4 - 1182 Gilly
Appartement témoin visible fin mai



Domaine
Le Châtelard Gilly

www.domaine-chatelard.ch

Nous vous proposons de découvrir cette nouvelle réalisation, de 40 appartements neufs, aux lignes contemporaines. Les bâtiments projetés bénéficient d'un maximum d'ensoleillement et de luminosité. Ils jouissent d'une vue imprenable sur le lac ou la campagne. Les appartements profitent d'un jardin ou d'une loggia. Vous aurez la possibilité d'acquies des places de parc intérieures en sus du prix de vente des appartements : CHF 36'500.- par place de parc.

Du studio au 4.5 pièces, dès **CHF 270'000.-**

OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT DANS L'IMMOBILIER INDIRECT

Décryptage avec PIERRE JACQUOT, Directeur Real Estate chez Edmond de Rothschild (Suisse) et CEO d'Orox Asset Management

PAR ANNE BARRAT



Pierre Jacquot

Fondations, fonds de placement, sociétés, quelles sont les meilleures opportunités d'investissement en immobilier indirect aujourd'hui ?

Les fondations sont réservées à une catégorie spécifique d'investisseurs institutionnels que sont les caisses de pension. Le monde des fondations a ses réflexes, ses codes propres, et ce parce que les caisses de pension ont une approche très conservatrice de leurs investissements : elles portent une

attention toute particulière à la gouvernance et aux conflits d'intérêts. Cela étant dit, il faut rappeler que le cadre réglementaire dans lequel les fondations évoluent est plus souple que celui des fonds. Ainsi, dans le cas d'une fondation, la possibilité existe d'acheter des terrains à bâtir puis de déposer un permis de construire alors que dans le cadre d'un fonds de placement, on ne pourra pas acheter un terrain à bâtir s'il n'y a pas de permis de construire. L'avantage de ce type de placement est qu'il existe un alignement d'intérêts entre les investisseurs puisque ceux-ci ont tous plutôt une vision de long terme. Il est néanmoins assez compliqué d'entrer dans cet univers d'investissement puisque les fondations immobilières établies demandent des droits d'entrée importants (jusqu'à 5 ou même 7%), qui excluent ou dissuadent donc les nouveaux entrants.

De leur côté, les sociétés immobilières vont se permettre, à l'inverse des fonds, de travailler avec davantage d'immobilier commercial, de faire des promotions, des constructions, et d'avoir un endettement plus fort. Il existe des restrictions sur les fonds qui ne s'appliquent pas aux sociétés. Pour ces dernières, le marché est donc plus ouvert à des approches de niche et sur des projets à plus long terme, avec une exposition au risque plus importante. Néanmoins, sur les marchés boursiers, les primes sur les cours des fonds sont plus importantes que sur celles des sociétés immobilières du fait de la forte demande sur ce type de placements, considérés comme plus sécurisés.

Nous sommes aujourd'hui confrontés au paradoxe du prix guidé par la demande : les fonds immobiliers sont de plus en plus chers et, dans le même temps, il continue à y avoir une demande sur ces produits compte tenu du contexte d'aversion au risque. Ainsi, les montants investis dans des produits de niche, de promotion immobilière ou à l'international restent faibles. Par conséquent les fonds spécialisés en immobilier industriel ou en hôtellerie, que l'on a vu apparaître depuis quelques années, sont restés relativement modestes. Dans cette même logique, il faut aussi noter que la profondeur du marché suisse ne permet pas de développer des stratégies de niche et le potentiel d'investissement est assez faible.

N'importe quel investisseur privé peut-il rentrer dans un fonds ?

En passant un ordre de quelques centaines de francs, chacun peut rentrer dans un fonds coté en bourse. Les investisseurs peuvent aussi rentrer au moment d'une augmentation de capital. Mais globalement, tout investisseur peut rentrer n'importe quand pourvu que le fonds soit coté. Pour rentrer sur les fonds non cotés, il faut attendre une augmentation de capital ou acheter des parts d'un autre détenteur du fonds. Contrairement aux fondations, les droits d'entrée ou droits de souscription sont plus faibles pour les fonds.

En termes de fiscalité, les fonds sont-ils plus intéressants que les sociétés ?

Il convient de distinguer deux catégories de fonds. D'une part, ceux qui détiennent les immeubles en propriété directe. Dans cette catégorie, les impôts sont payés par le fonds et le porteur de parts sujet fiscal suisse ne paie pas d'impôts sur sa détention et sur les dividendes reçus.

LA PROFONDEUR DU MARCHÉ SUISSE NE PERMET PAS DE DÉVELOPPER DES STRATÉGIES DE NICHE ET LE POTENTIEL D'INVESTISSEMENT EST ASSEZ FAIBLE

D'autre part, ceux qui détiennent des immeubles sous forme indirecte, autrement dit des parts de sociétés. Là, le porteur de parts est fiscalisé quand il touche ses dividendes au taux nominal de sa fiscalisation. Ce modèle se retrouve également dans la taxation des revenus d'actions de sociétés immobilières : les dividendes sont fiscalisés au taux normal.

Compte tenu de ceci et de la stratégie immobilière globale, les sociétés génèrent au total en moyenne 4% de rendement, contre 3% pour les fonds.

Que dire de la performance des fonds que vous gérez ?

Chez Edmond de Rothschild, le portefeuille du fonds ERRES a été constitué depuis cinq ans avec des biens achetés régulièrement sur cette période. Le portefeuille étant arrivé à maturité, le rendement sur le cours de bourse est au niveau de la moyenne du marché, soit des résultats situés autour de 2,5%.

Concernant le groupe de placement Romandie de la fondation Helvetia et le fonds Notenstein Sustainable, tous deux gérés par nos équipes, les portefeuilles sont en cours de constitution et de développement pour des montants à investir de respectivement de 70 et 100 MCHF. Lancés depuis moins de douze mois, ils commencent tous deux à générer du rendement locatif.

L'international est-il un axe de diversification à considérer ?

En observant le niveau relatif des prix et des rendements entre les produits immobiliers suisses et étrangers, il paraît intéressant d'investir à l'étranger. Beaucoup d'investisseurs parlent donc de traverser les frontières, mais très peu le font de manière directe ! Il faut être prêt à étudier de manière plus profonde chaque marché, les formes juridiques sont différentes, sans oublier la fiscalisation des revenus. Si une caisse de pension suisse n'est pas soumise à l'impôt en Suisse, elle devra payer des impôts dans le pays dans lequel elle investit, ce qui oblige à faire des montages en fonction des pays.

Par ailleurs, les stratégies d'investissement peuvent être radicalement différentes à l'étranger : alors qu'en Suisse, les fonds sont répartis à plus de 2/3 en résidentiel et moins de 1/3 en commercial, les rapports sont inversés à l'étranger, que ce soit en Allemagne, en France ou au Royaume-Uni. Enfin, il ne faut pas sous-estimer les variations de taux de change, qui peuvent annuler la surperformance des fonds étrangers par rapport à leurs homologues helvétiques. La marche est donc très haute entre ceux qui achètent des immeubles dans leur canton et ceux qui décident d'investir à l'étranger. Les rendements étrangers sont meilleurs, donc l'idée intéressante, mais la mise en œuvre difficile et le passage à l'acte marginal.

Comment voyez-vous le marché suisse évoluer ?

Il existe une corrélation inverse entre le niveau des taux d'intérêt et l'attractivité des fonds de placement. Ainsi, quand les taux d'intérêt recommenceront à augmenter, il risque d'y avoir une perte d'intérêt pour cette classe d'actifs. Nous avons malgré tout le sentiment que les taux bas vont durer un certain temps.

Les valorisations des immeubles sont actuellement élevées. Le challenge est donc de trouver des immeubles à acquérir qui ne vont pas dégrader la performance du fonds avec un niveau de risque raisonnable. ■

CÔTE D'AZUR : ALLIER (L'INVESTISSEMENT) UTILE À L'AGRÉABLE

Entretien avec MICHAËL ZINGRAF, Président fondateur du groupe Michaël Zingraf Real Estate Christie's

PAR ANNE BARRAT

LA CÔTE D'AZUR, C'EST LE MOMENT D'ACHETER. COMME C'EST MICHAËL ZINGRAF, QUI A FONDÉ EN MOINS DE 40 ANS UN VÉRITABLE EMPIRE IMMOBILIER, AFFILIÉ DE LA PRESTIGIEUSE MAISON CHRISTIE'S INTERNATIONAL REAL ESTATE DEPUIS 2012, QUI LE DIT, IL Y A TOUTES LES RAISONS DE LUI FAIRE CONFIANCE.

Créé à Cannes en 1977, Michaël Zingraf Real Estate est d'abord un réseau de 12 agences — 9 sur la Côte d'Azur : Mougins, Saint-Tropez, Cannes, Saint-Paul de Vence, etc. et 3 dans le Lubéron, à Gordes notamment — spécialisé dans l'immobilier de luxe. Sa clientèle est essentiellement étrangère, sur la Côte d'Azur en particulier (85 %, contre 50 % dans le Lubéron) : Anglais, pays scandinaves, Moyen-Orient

LA BAISSÉ DES PRIX EST AVANT TOUT LIÉE AU DÉPART DES RUSSES : CHUTE DU ROUBLE OBLIGE

et Ukraine et Russie, même si ces derniers ont aujourd'hui tendance à se retirer. Tout comme la clientèle française : « chaque fois qu'un Français vend, il est remplacé par un étranger » commente Michaël Zingraf. Son groupe s'est diversifié au fil des années pour servir les besoins de sa clientèle fortunée. À l'international d'abord : grâce au réseau mondial de Christie's International Real

Estate, ainsi qu'à des partenariats locaux, le groupe est représenté dans plus de 1200 bureaux répartis sur 45 pays, ce qui lui permet d'avoir un portefeuille de quelque 2000 biens en moyenne à la location et à la vente, ces derniers compris entre 1 et plus de 300 millions d'euros, un peu partout dans le monde : Suisse, Autriche, Toscane, Baléares, Maroc, Afrique du Sud, Bali, Thaïlande, New-York, Saint-Barthélemy... « Nous nous sommes adaptés à nos clients qui, dans le contexte de mondialisation, veulent



Michaël Zingraf

posséder plusieurs propriétés à travers la planète » précise Michaël Zingraf. Toujours dans cette même perspective d'adaptation, le groupe, qui compte une soixantaine de collaborateurs, a développé des services dans le domaine de la gestion de propriétés (MZ gestion de propriétés), de la conciergerie (MZ Excellence) ou encore du yachting (MZ Yachting).

PROFITER DE LA BAISSSE

Une réussite donc. Laquelle doit avant tout à la connaissance que Michaël Zingraf, qui se définit comme un « marchand de rêve et de souvenirs », a de son marché. Un marché qu'il qualifie aujourd'hui de particulièrement attractif : « les prix ont baissé et, à l'ère des taux d'intérêt bas ou négatifs, l'argent ne rapporte plus rien : il faut soit le placer, soit emprunter. Dans les deux cas, la solution est l'immobilier. C'est donc le moment d'acheter. Sur la Côte d'Azur en particulier. » Pour les Suisses, le momentum est renforcé par le franc fort. La baisse des prix est avant tout liée au départ des Russes : chute du rouble oblige, ils sont obligés de vendre, et acceptent de perdre par rapport à leur prix d'achat. D'environ 23 %, le

IL Y A UNE RÉELLE VOLONTÉ DE PLACER DE L'ARGENT, ET NON PLUS SIMPLEMENT D'ALLER À LA PLAGE OU AU SOLEIL

reflux représente une moyenne sur une centaine de biens ces dernières années, certains n'ayant perdu que 10 %, d'autres 30 à 35 %. Autant de maisons, autant de cas spécifiques, parce que l'on parle d'un marché de particuliers. Et le fondateur du groupe MZRE de citer un exemple : « nous avons vendu une maison l'année dernière au Cap-d'Ail, près de Monaco, pour 27 millions d'euros alors qu'elle était initialement affichée à 35 millions, soit une baisse de 20 % — lequel bien a été le record du groupe en 2015, la vente la plus modeste s'étant établie à 850 000 euros. Puis de souligner que ceux qui ont acheté une maison en 2007, où le marché était au plus haut, ne sont pas prêts à vendre dans les mêmes conditions que ceux qui ont acquis leur bien il y a dix ans à un prix correct. Ils ont plus de mal à baisser leur prix.

« La vision des investisseurs a éliminé les achats d'émotion » Il y a une réelle volonté de placer de l'argent, et non plus simplement d'aller à la plage ou au soleil. Les clients n'achètent plus (seulement) pour se faire plaisir. « Bien sûr, nos clients veulent profiter de leur bien, reconnaît Michaël Zingraf, mais ils espèrent surtout pouvoir en tirer davantage à la revente. Globalement, ils gardent leur bien entre cinq et sept ans. » Selon cette nouvelle donne, qui se portera acquéreur du

Palais Bulles, la résidence aux proportions peu communes imaginée par l'architecte hongrois Antti Lovag dans les années 1970 et mise en vente par le couturier Pierre Cardin en 2015 ? La villa de 1200 m², qui ne compte pas moins de 29 pièces, est située sur un terrain de 7000 m² sur les hauteurs de Théoule-sur-Mer (Alpes-Maritimes) avec vue imprenable sur la baie de Cannes. Un mandat géré par MZRE pour la somme 200 millions d'euros... avis aux amateurs.

Un must pour les investisseurs privés, c'est ainsi que l'acquisition de bien immobilier sur la Côte d'Azur est définie par les conditions du marché actuel. Et futures, parce que la Côte d'Azur restera toujours la Côte d'Azur. C'est-à-dire, d'une part un endroit de villégiature et un climat uniques, à proximité de l'aéroport de Nice, d'autre part, une opportunité d'investissement très liquide. « Bien entendu, explique Michaël Zingraf, nous avons des vagues de certaines clientèles, Iraniens, Russes, Qataris... mais nous avons également toujours un fonds de roulement d'une clientèle européenne qui est là et apprécie la Côte d'Azur. » ■

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



LE MARCHÉ GENEVOIS VU PAR UN EXPERT

Questions à ABDALLAH CHATILA, actionnaire unique de M3 Real Estate
PAR ANNE BARRAT

LE MARCHÉ IMMOBILIER GENEVOIS EST TENDU, QUE CE SOIT DANS LE RÉSIDENTIEL OU DANS LE COMMERCIAL, ANALYSE LE FONDATEUR DE M3 REAL ESTATE, UNE « SUPER-RÉGIE » AFFILIÉE DU RÉSEAU JOHN TAYLOR SPÉCIALISÉ DANS L'IMMOBILIER DE LUXE, ET QUI OFFRE TOUTE LA PALETTE DE SERVICES IMMOBILIERS, DU COURTAGE À LA GÉRANCE, EN PASSANT PAR LA CONSTRUCTION, LA PROMOTION ET LE CONSEIL.

Comment se porte actuellement le marché en Suisse ?

Dans le résidentiel, c'est difficile en ce qui concerne le très haut de gamme. Dans le milieu de gamme, entre deux et cinq millions de francs, c'est encore plus compliqué, parce qu'il est difficile de trouver des financements. En revanche, le segment moyen, c'est-à-dire jusqu'à un million et demi de francs, se porte bien, parce que les banques financent facilement les acquéreurs.

On constate une baisse des prix, comprise entre 15 et 25 %, mais moindre que ce que l'on pourrait penser, en prenant en compte évidemment la valeur réelle des biens. Quand le marché est en croissance, beaucoup de vendeurs ont tendance à demander davantage que ce que le bien vaut. Par exemple, nous avons récemment vendu une maison à 19 millions de francs, dont le prix de départ était de 25 millions. Mais elle n'a jamais valu ce prix ! Au moment où le marché était au plus haut, elle en valait peut-être 22.

La baisse a-t-elle affecté tout l'immobilier de la même manière ?

Globalement oui, même si l'immobilier de luxe a été plus touché, puisqu'il s'agit d'un marché moins liquide. Plus un bien est rare, plus il est cher, mais il faut parvenir à le vendre ! La rareté n'aboutit pas forcément à une surenchère en termes de prix. Il faut comprendre que les marchés suisses sont beaucoup plus corrélés aux marchés européens



Abdallah Chatila

qu'on ne le croit. Et ces économies sont en quasi-récession. Il en va de même sur les marchés financiers. Aujourd'hui, il est plus prudent d'acheter un immeuble avec un taux de rendement correct que de risquer de perdre de l'argent en bourse. Récemment nous avons vendu trois biens : l'un à 5, l'autre à 8, et le troisième à 19 millions de francs — nous

l'avons déjà évoqué. Bien entendu, ce n'est pas le genre de biens qui sont vendus tous les jours, le marché est difficile, mais rien n'est impossible ! Surtout, les processus sont plus longs : le choix est plus important donc les acheteurs prennent plus de temps avant de se décider. Il y a trois ou quatre ans, une vente pouvait se faire en une journée. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le marché du résidentiel haut de gamme est difficile.

LE MARCHÉ DU RÉSIDENTIEL HAUT DE GAMME EST DIFFICILE.

Le marché des locaux commerciaux est-il porteur ?

Tout dépend. Si l'immeuble est loué entièrement avec des longs baux, il est très facile de le vendre. Si l'immeuble est vide, il sera vendu très bon marché. Les fonds de pension, les assurances cherchent des investissements à long terme sécurisés. Dans le cas où le bien est loué à long terme, ces investisseurs pourront faire un effort au niveau du prix. Il ne faut pas perdre de vue qu'ils recherchent du revenu, et non un simple investissement dans la pierre.

La clientèle étrangère reste-t-elle dynamique ?

Nous en avons toujours beaucoup. Mais bon nombre d'entre eux sont déçus par les rendements que nous proposons. Un investisseur du Moyen-Orient a été surpris quand je lui ai annoncé qu'il fallait attendre 3,5 à 4% de rentabilité pour un immeuble, quand lui espérait 6 ou 7%. Malgré tout, en cette période d'insécurité, liée notamment au terrorisme, la neutralité suisse apporte beaucoup. Cet aspect sécuritaire est valorisé. ■

AND SOMETIMES WE SLEEP...

CRÉA VANKSEN
 GRANDOPTICAL
 LYCRA®
 KEMPINSKI
 O'SUSHI
 BIC
 FISKARS
 BCGE
 NESTLÉ
 CITROËN
 SWISSTV
 SHISEIDO
 SIG
 EVIAN
 MAVIC

vankSEN
 Agence de communication digitale native

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

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER

Entretien avec RALPH KATTAN, fondateur et CEO de VALRES

PAR ANNE BARRAT



Ralph Kattan

MÊME SI LE MARCHÉ EST CHER ET LA CONCURRENCE DOMESTIQUE ET INTERNATIONALE DE PLUS EN PLUS VIVE, DE NOUVEAUX FONDS CONTINUENT DE VOIR LE JOUR SUR UN SECTEUR DOMINÉ PAR CREDIT SUISSE ET UBS. COMMENT SE DÉMARQUER ET CROÎTRE DANS CET UNIVERS, TELLE EST LA QUESTION À LAQUELLE RÉPOND RALPH KATTAN, CEO DE VALRES, L'UN DE CES NOUVEAUX FONDS, CRÉÉ ET AGRÉÉ PAR LA FINMA EN 2014.

Il faut commencer par rappeler que nous arrivons sur un marché très porteur.

Le succès des fonds immobiliers, le plus ancien placement immobilier indirect en Suisse, s'inscrit dans un contexte global de moindre rendement des autres classes d'actifs, et spécifique de meilleure performance rapportée au risque par rapport aux autres placements immobiliers. Les fonds sont ainsi moins endettés (33 % maximum) que les sociétés d'actions immobilières, ils offrent une fiscalité avantageuse — même si moins que les fondations qui, elles, ne

paient pas d'impôts du tout. Les fonds paient un impôt sur les loyers encaissés — les revenus tirés de la propriété foncière directe sont assujettis à l'imposition auprès du fonds lui-même selon la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct, exonérant le porteur de parts. Par ailleurs, les parts investies dans le fonds ne rentrent pas dans la fortune de l'investisseur privé, qui évite ainsi une double imposition sur la fortune et sur les revenus immobiliers. De plus, les fonds offrent une plus grande sécurité aux investisseurs que les fondations qui sont moins régulées. Les caisses de pension, qui représentent les trois quarts de nos investisseurs le savent et l'apprécient. Les fonds sont par ailleurs plus liquides, y compris pour nous qui ne sommes pas encore cotés — seuls les investisseurs qualifiés peuvent pour l'instant investir. Le marché secondaire est plus important que pour certaines fondations. Les mouvements sur le marché

UN DIALOGUE PERMANENT AVEC NOS LOCATAIRES ET NOS INVESTISSEURS.

secondaire représentent peu de transactions même s'il faut rappeler que les fonds cotés à la bourse ne font pas l'objet de beaucoup de transactions non plus. Mais globalement, le marché est assez liquide pour les investisseurs : si l'un d'entre eux veut sortir quelques millions, il peut le faire sans difficulté. Quand quelqu'un veut vendre, nous lui trouvons facilement un acheteur. VALRES Swiss Residential Fund a réalisé une première levée de 30 millions de francs, puis clôturé une deuxième récemment, de 45 millions.

Nous sommes des professionnels de l'immobilier qui font de la finance, et non des financiers qui font de l'immobilier.

Toute l'équipe de VALRES réunit des experts de l'immobilier, ce qui se traduit par une approche différente : notre décision d'acheter dépend de l'histoire que nous imaginons de développer autour de nos immeubles. C'est pour cette raison que nous nous intéressons moins à des immeubles neufs, qui attirent beaucoup les caisses de pension, qu'à des biens sur lesquels il nous est possible de montrer notre savoir-faire. Nous achetons ainsi des immeubles qui demandent des travaux de rénovation, d'agrandissement, de surélévation, des biens que nous rénovons au rythme de la rotation naturelle. Nous ne voulons pas d'immeubles passifs. Un autre élément de notre ADN est Genève, où nous

bénéficiions d'un enracinement fort qui se traduit par un excellent réseau local. C'est d'ailleurs là que nous achetons essentiellement nos immeubles, voire dans les grandes villes de

Suisse romande. Nous nous concentrons sur des biens résidentiels dans les centres-villes, le risque de l'investissement dans les périphéries des villes étant généralement trop élevé et mal rémunéré. Enfin, nos acquisitions (12 immeubles à ce jour) sont relativement modestes, dans une fourchette de 5 à 15 millions de francs, qui n'intéresse pas les grosses caisses de pension.

Nous plaçons la responsabilité sociale vis-à-vis de nos clients, locataires et investisseurs, au cœur de notre stratégie.

Dès le départ, notre volonté était d'amener nos immeubles vers plus d'écologie, vers une meilleure rentabilité des charges, ainsi que d'instaurer un dialogue permanent avec nos locataires. C'est pour cela que nous sommes très présents dans nos immeubles : nous donnons un pouvoir très restreint aux régies afin de garder la main sur la gestion des travaux et le contact avec les locataires. Ce modèle fonctionne beaucoup mieux, ce qui nous permet facilement de comprendre les attentes des locataires. Il ne faut jamais oublier que ce sont nos clients, et qu'à ce titre, nous devons les traiter le mieux possible. Nous gérons les rotations internes, et trouvons des solutions en direct avec nos locataires. Nous avons le même état d'esprit vis-à-vis de nos investisseurs, avec lesquels nous nous efforçons de travailler en binôme. Notre responsabilité passe par une totale transparence sur les coûts vis-à-vis de nos investisseurs. Nous les gérons d'autant mieux que nous contrôlons l'ensemble de la chaîne de valeur puisque nous assurons à la fois la direction de fonds et la gestion, contrairement à d'autres fonds qui délèguent la direction de fonds. Notre *management fee* est limité à 1 % (TER 0,57 % en 2015), nous n'avons pas de *performance fee*. Nous avons servi un coupon de 3 % en 2015 et un rendement de placement de 5.16 %, et visons 5 à 5,5 % en vitesse de croisière, dont 50 % en dividendes et 50 % en création de valeur. Notre objectif à deux, trois ans, est d'atteindre une taille de 300 à 500 millions d'actifs sous gestion, afin de pouvoir envisager une cotation en Bourse. ■

**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'IMMOBILIER DURABLE ET RENTABLE

Entretien avec CAMILO SERRANO, CEO de Greenbrix Asset Management SA

PAR ANNE BARRAT



Camillo Serrano

GREENBRIX A ÉTÉ LA PREMIÈRE FONDATION DE PLACEMENT AGRÉÉE AU SENS DE L'ORDONNANCE SUR LES FONDS DE PLACEMENT DU 1^{ER} JANVIER 2012. SON CREDO : DÉFENDRE UN PARC DE QUALITÉ QUI DISTRIBUE FINANCIÈREMENT SUR LA DURÉE. UN DÉFI QUE SES FONDATEURS ET DIRIGEANTS ONT DÉCIDÉ DE RELEVER EN S'APPUYANT SUR DES CRITÈRES DE GESTION DURABLES.

Dans l'environnement de placement très concurrentiel qu'est celui des fondations de placement immobilier, pensez-vous que celles-ci aient un avenir prospère ?

Dans le contexte actuel de taux négatifs et des incertitudes sur le marché boursier, les institutions de prévoyance cherchent des alternatives de placements aux obligations

qui arrivent à échéance ainsi qu'au surplus de liquidités. L'immobilier présente là une alternative intéressante. Trois choix se posent donc aux institutions de prévoyance : l'investissement direct, l'investissement dans des fonds ou l'investissement dans des fondations. Avec tous les avantages que présente l'investissement direct, beaucoup d'institutions de prévoyance de petite et moyenne taille manquent de ressources et d'expertise pour gérer des immeubles et cherchent de ce fait plutôt le placement indirect. Les grandes institutions de prévoyance, bien qu'ayant les ressources et l'expertise requises, dépendent souvent de processus décisionnels longs qui ne leur permettent pas la réactivité nécessaire pour l'acquisition de biens immobiliers en adé-

OUI L'APPROCHE DURABLE FAIT LA DIFFÉRENCE

quation avec leurs impératifs de rendement. Par manque d'opportunités elles se tournent en partie aussi vers le placement indirect. Reste, par conséquent, le choix du véhicule de placement. Les avantages des fondations par rapport aux fonds sont évidents : les fondations, n'étant pas cotées en bourse, ont une volatilité plus faible que les fonds cotés, les distributions des fondations sont exemptées d'impôts, et en plus de cela, l'investisseur d'une fondation ne doit pas s'acquitter d'un agio qui s'élève actuellement à 25 % en moyenne pour les fonds. Dans une fondation, l'institution de prévoyance investit simplement à la valeur nette d'inventaire (VNI) sans devoir payer une prime boursière en sus. Les avantages d'un placement dans une fondation sont indéniables.

Greenbrix est une fondation de placement ouverte. C'est-à-dire qu'il est possible d'investir. Or la majorité des fondations de placement immobilier sont fermées aux investisseurs. Les institutions de prévoyance peuvent ainsi souscrire mensuellement à Greenbrix. Pour les institutions souhaitant se défaire de leurs immeubles, par manque de ressources ou d'expertise, il est important de



Investissez dans la protection de votre patrimoine

Dans tout investissement transnational, qu'il soit immobilier ou financier, les problématiques sont multiples. Vous devez maîtriser des fiscalités différentes, les interpréter aux travers de conventions (ou gérer leur absence), le tout en anticipant perpétuellement les évolutions juridiques, réglementaires et fiscales.

Finimmo, Professionnel du Secteur Financier agréé par www.CSSF.lu, vous accompagne en tant que Fiduciaire dans la conception, la mise en place et la gestion des solutions dont vous avez besoin pour protéger, développer et transmettre votre patrimoine.

Depuis 2003 votre confiance est notre fierté !

Luxembourg
18, rue Robert Stümper
L-2557 Luxembourg
Tél : +352 26 38 92 40

Genève
1, Rue Petit-Senn
CH-1207 Genève
Tél : +41 22 700 48 08

Monaco
Le Mercator
MC98000 Principauté de Monaco
Tél : +352 26 38 92 40

fin | immo
www.finimmo.com
Licence 26/12

savoir qu'elles peuvent aussi effectuer des apports en nature. Par notre structure et la communication étroite avec son Conseil, la Fondation de placement Greenbrix jouit d'une grande réactivité, ce qui augmente le « deal-flow » et lui a permis plus d'une fois d'acquérir des biens prisés, la valeur du parc s'approchant des CHF 100 mio.

Vous voyez donc que la Fondation de placement Greenbrix a un avenir prospère, parce qu'au-delà des raisons conjoncturelles sous-jacentes à ce succès, la gouvernance est garantie par un Conseil de fondation représentant des acteurs clés de la prévoyance professionnelle et une société de direction composée d'une équipe d'experts immobiliers et financiers maîtrisant les enjeux des institutionnels.

L'approche « green » fait-elle la différence ?

Je l'appellerais plutôt une approche durable. L'aspect « green », comme vous dites, n'est qu'un des aspects que nous prenons en compte. La durabilité est en effet le fil conducteur aussi bien de la gestion que de la stratégie d'acquisition de la Fondation. Nous la définissons selon trois aspects : économique, technique et social. La Fondation Greenbrix, s'adressant exclusivement aux institutions de prévoyance suisses, a un devoir de rendement et de distribution envers celles-ci. Afin de garantir ce devoir il est impératif de maintenir et d'accroître la valeur économique du parc en gestion. Il est ici question de la durabilité économique. Pour cela, un choix minutieux de partenaires, tel que les régies immobilières, les assureurs, les banques, les architectes et fournisseurs divers, ainsi qu'une gestion saine et active du parc sont requis. Par durabilité technique nous entendons l'amélioration de l'efficacité énergétique de nos bâtiments. Pour les bâtiments existants, un audit énergétique est systématiquement effectué avant l'acquisition afin d'évaluer les investissements nécessaires, sachant que pour les bâtiments existants l'objectif est une amélioration de l'efficacité énergétique dans les 5 à 10 ans après acquisition tout en restant compatible avec



immeuble Greenbrix

les impératifs de rendement. Pour ce qui est des projets de construction, le label Minergie® ou similaire est préconisé. Cette démarche technique n'est pas dénuée d'intérêt. Ayant une responsabilité d'une part envers nos investisseurs, et d'autre part envers nos locataires, il est important d'anticiper les changements réglementaires, voire de futures taxations sur la consommation énergétique des bâtiments. Quant à la durabilité sociale il va sans dire que l'immobilier répond à est un besoin fondamental. Il est de ce fait important d'investir dans des immeubles bien placés, proches des infrastructures, bien desservis par les transports publics et avec des typologies adéquates afin de privilégier la mobilité douce et faciliter la mixité générationnelle, par exemple.

Pour répondre à votre question, oui l'approche durable fait la différence. Elle est garante de la pérennité et de l'attractivité des distributions de par le choix des immeubles, la politique de gestion et le cadre de vie de nos locataires.

Quels sont vos objectifs ?

L'objectif financier de la Fondation dans la période actuelle de taux bas est de distribuer entre 3 % et 4 %. La Fondation Greenbrix investit dans des immeubles résidentiels en Suisse (part commerciale limitée à max. 30 %) et compte aujourd'hui un parc d'une valeur approchant CHF 100 mio. réparti sur neuf immeubles en Suisse romande — Genève, Nyon, Mont-sur-Rolle, Lausanne, Neuchâtel et Sion. Partout, des immeubles bien situés : proches des gares, du lac, au centre ou en vieille ville. Pour les nouvelles acquisitions nous visons un rendement brut entre 4,5 % et 5,5 % en fonction de l'emplacement et de l'état du bâtiment. En termes de taille, nous visons à moyen terme d'atteindre une taille critique se situant entre CHF 300 et 400 mio. Une couverture nationale est de ce fait visée. ■

COLOGNY FAIRWAY

EXCEPTIONNELLE PROMOTION
PROCHE DU CENTRE DE COLOGNY
COMPRENANT 21 APPARTEMENTS



COMPAGNIE
FONCIÈRE
DE PROMOTION
IMMOBILIÈRE



Agence Immobilière Gérard Paley & Fils SA

WWW.COMPAGNIEFONCIERE.CH - +41 (0)22 735 59 00 - VENTE@COMPAGNIEFONCIERE.CH

WWW.GPALEY.CH - +41 (0)22 899 18 00 - CONTACT@GPALEY.CH

LA DÉMOGRAPHIE DOIT REVENIR AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE



VINCENT JUVYNS,
Chef économiste de JP Morgan

Aujourd'hui, lorsque l'on évoque la science économique, on fait généralement référence à des chiffres, des statistiques ou des modèles mathématiques. Et ce, en oubliant que l'économie est une science humaine qui emprunte davantage à la psychologie et à la sociologie qu'aux mathématiques. Ainsi, à l'heure où l'approche quantitative de l'économie semble atteindre ses limites, comme l'illustre l'imprécision croissante des prévisions conjoncturelles, il est peut-être nécessaire d'en revenir aux fondements de la discipline afin de mieux appréhender les développements économiques à venir.

La faiblesse de la croissance et de la productivité depuis la grande crise financière de 2008 soulève des questions dans les cercles économiques qui peinent à en trouver les causes et, par conséquent, les remèdes. Le problème est que nous cherchons essentiellement des causes économiques et financières alors que celles-ci sont peut-être davantage démographiques et sociologiques.

Les États-Unis, un cas emblématique
Il s'agit en effet du pays développé qui a le mieux réussi à rebondir après la crise, grâce à l'impact conjugué d'une politique budgétaire pro-cyclique, qui a fait exploser le déficit budgétaire à plus de 9% du PIB en 2009, et d'une politique monétaire agressive, qui a fait gonfler le bilan de la Fed à 4500 milliards de dollars. Et pourtant, la croissance peine à revenir à son potentiel. Contrairement à l'Europe, on ne peut donc blâmer une réaction tardive des autorités ni même la rigidité de l'économie puisque, si 8,8 millions d'emplois ont été détruits durant la période 2008-2010, 14,6 millions d'emplois ont depuis été créés, ce qui fait retomber le taux de chômage à 5% et a entraîné une hausse du taux de participation à 63%. L'une des raisons le plus souvent évoquée

pour expliquer le ralentissement structurel de la croissance est le vieillissement de la population.

La croissance de la population active et la productivité sont les principaux moteurs de la croissance. La croissance de la population active américaine s'est établie à 0,7% durant la période de 2005 à 2015, contre plus de 1% en moyenne depuis 1955, tandis qu'elle

L'UNE DES RAISONS
LE PLUS SOUVENT
ÉVOQUÉE POUR EXPLIQUER
LE RALENTISSEMENT
STRUCTUREL DE
LA CROISSANCE EST
LE VIEILLISSEMENT DE
LA POPULATION

devrait tomber à 0,4% pour la décennie à venir. Si l'on ajoute à ce phénomène le fait que la richesse produite par travailleur n'a crû que de 0,9% durant la période de 2005 à 2015, contre 2,1% durant la décennie précédente, on comprend pourquoi la croissance peine à retrouver son niveau d'avant crise.

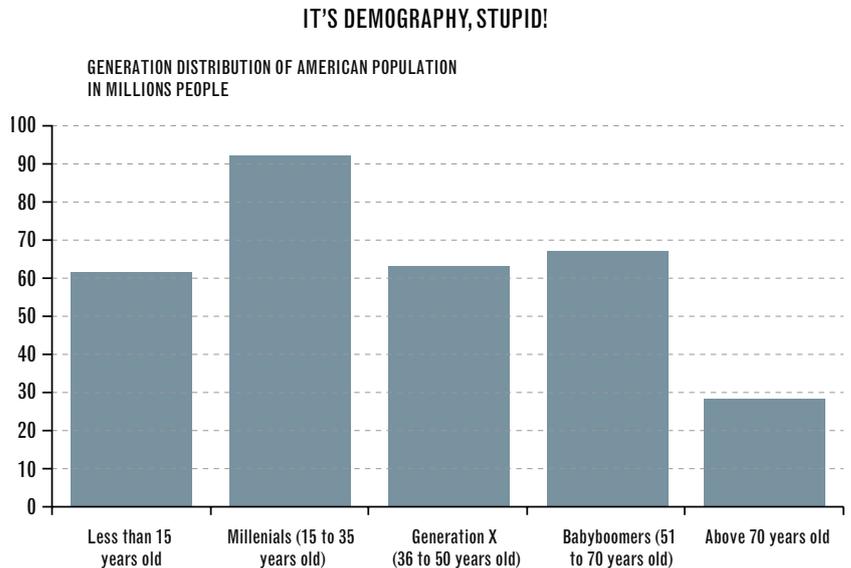
PRIME À L'ÉCONOMIE DU PARTAGE

Toutefois, le vieillissement de la population n'est pas le seul phénomène démographique qui trouble nos équations économiques. La génération des millenials, avec 92 millions de personnes nées après 1980, est devenue le plus grand groupe de population aux États-Unis, devant les baby-boomers qui ne sont que 77 millions. Or, les habitudes de consommation des millenials divergent fortement de celles de leurs aînés. Les millenials sont en effet les

premiers «digital native», c'est-à-dire que pour eux Internet et les smartphones ont presque toujours existé. Ils sont par conséquent plus enclins à utiliser les réseaux sociaux, à effectuer leurs achats en ligne ou à utiliser des applications telles qu'Uber ou Airbnb, que d'aucuns qualifient de «disruptives» pour nos économies. De manière générale, ils préfèrent désormais jouir d'un bien un temps donné plutôt que de le posséder. Ils privilégient, par conséquent, l'économie du partage. Cependant, si l'évolution des habitudes de consommation des millenials présente nombre de vertus tant d'un point de vue sociétal qu'environnemental, puisqu'elle favorise une meilleure cohésion sociale et qu'à utilité égale moins de ressources sont utilisées, cela peut, à terme, s'avérer disruptif pour nos économies. Prenons l'exemple de l'industrie automobile. En Suisse, la plupart des ménages disposent d'un, voire de deux, véhicules mais dans les grandes capitales, à l'instar de Paris, l'usage croissant de solutions telles que «Autolib», fait que plusieurs ménages se partagent désormais un seul véhicule. Bien que l'utilité soit sensiblement comparable et l'impact environnemental réduit, l'industrie automobile produira probablement moins de véhicules à l'avenir, ce qui pèsera sur l'emploi et la croissance.

REPLACER L'HUMAIN AU CENTRE DE L'ÉQUATION ÉCONOMIQUE

Par ailleurs si l'évolution des habitudes de consommation des millenials s'explique notamment par leur plus grande réceptivité aux nouvelles technologiques ou leur souci de diminuer leur empreinte écologique, elle répond également bien souvent à une nécessité économique car les millenials sont la première génération dont les acquis sociaux et le patrimoine pourraient diminuer par rapport à la génération précédente. Les millenials sont en effet fortement endettés puisque la dette moyenne des étudiants américains est passée de \$10 000 en 2003 à plus de \$30 000 aujourd'hui, alors que dans le même temps, la crise a entraîné une stagnation de leurs revenus qui stagnent et une plus grande précarité sur le marché du travail. Les transferts intergénérationnels, par voie d'héritage ou de donation, se tarissent également puisque l'allongement de l'espérance de vie fait que



Source : US census bureau

bien souvent la génération précédente vivra assez longtemps pour dépenser l'héritage auquel, en d'autres temps, la génération suivante aurait pu prétendre. Dans ce contexte économique précaire, il n'est pas surprenant qu'ils repoussent la date pour fonder un foyer ou pour acheter une maison. Ainsi, alors qu'en 1968, plus de 50% des 18-31 ans aux États-Unis vivaient déjà indépendamment dans leur propre foyer, aujourd'hui ce n'est plus le cas que pour 20% d'entre eux.

Outre l'intérêt sociologique que suscitent ces développements, ce sont leurs répercussions économiques dont il faudra tenir compte dans l'orientation de nos politiques budgétaires et monétaires. Les troubles sociaux qui agitent l'Europe en ce moment, qu'ils soient légitimes ou non, illustrent que notre modèle économique ne répond plus aux préoccupations du plus grand nombre et obligent les économistes et les responsables politiques à replacer l'humain au centre de l'équation économique. ■

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



MARCHÉ PÉTROLIER : DES PERSPECTIVES FAVORABLES EN 2016



ALAIN FREYMOND,
Associé BGI Group

Elena Biednikova

LA TRAGÉDIE HUMAINE, ÉCOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE QU'ONT PROVOQUÉE LES INCENDIES DANS LA PROVINCE CANADIENNE DE L'ALBERTA AU MOIS DE MAI A EU DES EFFETS MAJEURS SUR L'ÉCONOMIE PÉTROLIÈRE DE L'AMÉRIQUE DU NORD. DANS UN CONTEXTE DE RATIONALISATION DE L'OFFRE ET DE DEMANDE STABLE AU NIVEAU MONDIAL, LES ÉVÉNEMENTS QUI ONT SECOUÉ LA RÉGION DE MC MURRAY POURRAIENT PARADOXALEMENT ÊTRE UNE BONNE NOUVELLE POUR LES PRIX DU BARIL.

Les effets à moyen et long terme des feux qui, en quatre semaines, ont détruit 579 946 hectares de forêts dans la région de Fort McMurray, gagnant même la province voisine de Saskatchewan, sont encore difficiles à estimer. La banque centrale du Canada parle d'un impact de -1,25 % sur le PIB national au 2^e trimestre 2016, et envisage de revoir à la baisse ses perspectives de croissance pour l'année.

Ce qui est sûr, c'est qu'ils ont dépassé le cadre régional en raison de l'importance du secteur pétrolier dans le réseau de production et de distribution de l'énergie au Canada et aux États-Unis. La plupart des producteurs ayant stoppé leur exploitation — les trois plus grands d'entre eux que sont Suncor Energy (350 000 bj), Syncrude (315 000 bj) et Shell (255 000 bj), totalisant des coupes de production de 920 000 bj —, l'interruption de l'activité pétrolière dans la région de McMurray a affecté la production de 1,2 million de barils par

jour (mbj) de pétrole. Soit environ 25 % de la production canadienne estimée à un peu moins de 4 mbj, ou encore 1 % de l'offre quotidienne mondiale. Cette catastrophe a donc été sans commune mesure avec les précédentes interruptions de production qu'avait connues la région. En 2015 par exemple, celles-ci avaient été d'une ampleur inférieure et limitée (600 000 bj). Son impact sur les fondamentaux du marché du brut nord-américain a par conséquent été plus fort, soutenant les anticipations de hausse de cours.

ACCÉLÉRATION DE LA RÉDUCTION DES SURPLUS PÉTROLIERS

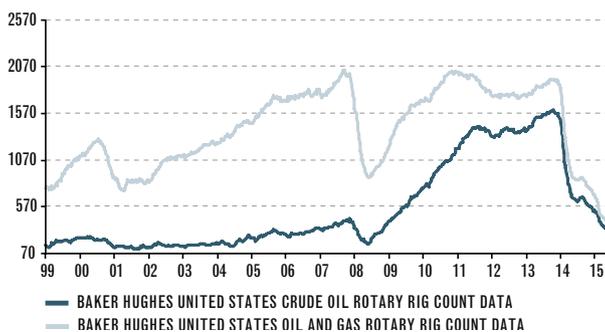
Les exportations canadiennes à destination des États-Unis, 95 % du total exporté, ont baissé de 25 % en mai. Le stress du marché local provoqué par la baisse de la production liée aux incendies a été renforcé par le fait qu'un certain nombre de pipelines et de terminaux pétroliers qui traversent la

LES FONDAMENTAUX S'AMÉLIORENT DANS LE MARCHÉ PÉTROLIER ET DEVRAIENT SOUTENIR UNE POURSUITE DE LA TENDANCE HAUSSIÈRE AU 2^E SEMESTRE.

région ont été touchés. Nous estimons que les effets sur l'offre aux États-Unis continueront plusieurs semaines, voire plusieurs mois après l'arrêt des incendies, et qu'ils entraîneront de facto des réductions plus rapides qu'estimées du niveau des stocks. L'écart entre l'offre et la demande devrait se réduire plus rapidement et influencer favorablement le marché pétrolier.

Car c'est du côté de l'offre que réside le problème, beaucoup plus que du côté de la demande. En effet, nous ne considérons pas que la baisse des cours du brut reflétait un déséquilibre du marché imputable à la demande, relativement stable, et dont les perspectives sont même plutôt haussières pour la deuxième partie de l'année. L'excès de l'offre était le facteur déterminant de la baisse des cours. Cette surproduction estimée à environ 2 mbj nous semble toujours due en grande partie au doublement de la production américaine des dernières années (de 4,5 mbj en 2009 à 10 mbj au plus haut de 2015), celle de l'OPEP ayant peu évolué sur la période à environ 13 mbj. De ce fait, les premiers facteurs pouvant déclencher une nouvelle tendance haussière des cours du brut devraient être liés à une réduction de la production nord-américaine et à l'évolution à la baisse des inventaires. Une baisse de la production attendue depuis 2015, lorsque le nombre de puits en activité aux États-Unis avait commencé à décliner, reflétant l'ajustement de l'industrie pétrolière à la chute des cours en-dessous de 80\$ le baril.

BAKER HUGHES CRUDE OIL ROTARY COUNT*



Source : BBGI Group SA

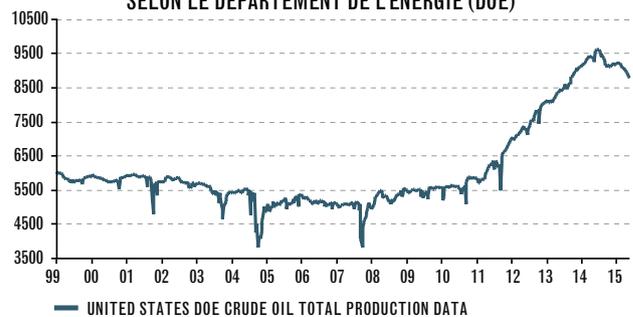
* Nombre d'appareils de forage en activité selon la société Baker Hughes

Au cours des quinze derniers mois, le nombre de puits en activité aux États-Unis n'a cessé de diminuer (-80%). Ce mouvement résulte des décisions des producteurs de couper dans leurs investissements en réponse à la stratégie de prix bas menée par l'Arabie saoudite pour affaiblir les producteurs aux coûts de production élevés, les producteurs nord-américains non-conventionnels notamment. Bien qu'amorcé en décembre 2014, il a tardé à montrer des effets sur la production. Du niveau maximum atteint la première semaine de juin 2015 de 9,6 mbj, la production de brut américaine a régulièrement décliné pour atteindre 8,8 mbj début mai dernier. Les États-Unis produisent désormais 600 000 barils par jour de moins qu'il y a seulement six mois.

Parallèlement, les stocks de brut sont longtemps restés stables aux États-Unis et ce malgré la contraction de la production. Il est probable que la baisse du niveau des

inventaires (de 3,2 millions de barils) publiée début mai sera suivie de nouvelles réductions ces prochains mois, renforçant une tendance encore timide. Cette diminution des stocks américains sera l'une des conséquences importante de la baisse des exportations de brut canadien provoquée par les incendies sans précédent qui ont touché la province de l'Alberta.

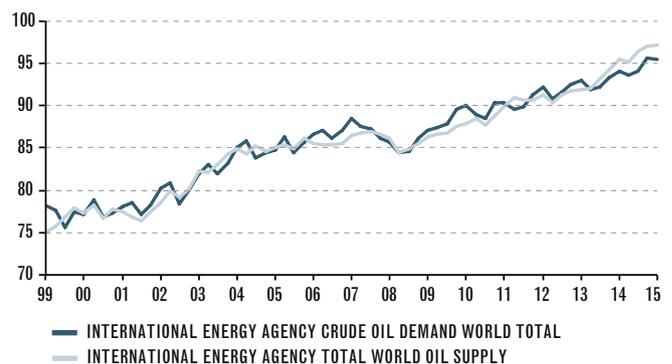
PRODUCTION TOTALE DE PÉTROLE AUX ÉTATS-UNIS SELON LE DÉPARTEMENT DE L'ÉNERGIE (DOE)



Source : Bloomberg, BBGI Group SA

In fine, la diminution de la production américaine, qui devrait s'amplifier au cours des prochains mois, contribuera à réduire l'excédent de l'offre mondiale, estimé à environ 2 mbj au 31 décembre 2015.

OFFRE ET DEMANDE DE PÉTROLE BRUT



Source : BBGI Group SA

UN 2^E SEMESTRE 2016 PLUS SEREIN

Le second semestre s'annonce sous des auspices favorables, amélioration des fondamentaux oblige. Ainsi, la demande de pétrole pourrait sensiblement augmenter, comme le suggère le dernier communiqué de l'IEA. Celui-ci rappelle que les stocks de l'OCDE ont enregistré au 1^{er} trimestre 2016 leur plus faible hausse trimestrielle depuis le 4^e trimestre 2014, et qu'ils ont même baissé pour la première fois en février depuis un an. L'agence prévoit ainsi une diminution des stocks d'environ 200 000 bj au

second semestre. Malgré des inventaires au plus haut, la baisse de la production aux États-Unis est encourageante. Tout comme l'est le déclin des productions au Nigeria, qui connaît son niveau le plus bas depuis 2009 (1,7 mbj), et en Lybie (moins de 150 000 bj). L'Arabie saoudite, qui consomme généralement une plus grande partie de sa production pendant l'été, contribuera elle aussi à une baisse de l'offre disponible sur le marché international d'environ 1 mbj.

Quant à la demande chinoise, sa chute annoncée en début d'année comme l'un des facteurs pénalisant pour le marché pétrolier international, n'est finalement pas évidente. Les dernières statistiques publiées en la matière montrent au contraire une poursuite de la progression régulière de la demande et des importations chinoises.

IMPORTATIONS CHINOISES DE PÉTROLE EN VOLUME



Source : BBGI Group SA

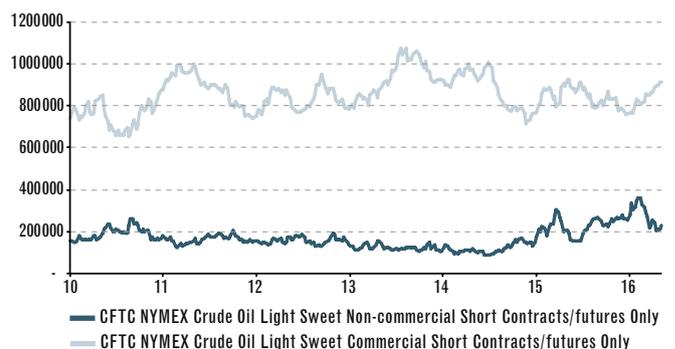
Celle-ci est restée solide en volume au cours des derniers mois, démentant clairement les prévisions pessimistes de nombreux prévisionnistes. De leur côté, les importations chinoises de pétrole brut ont progressé de 600 000 bj (en comparaison annuelle et de 300 000 bj sur un mois pour atteindre 7,8 mbj à la mi-avril.

Par ailleurs, la reprise économique mondiale soutiendra la progression de la demande et la normalisation de l'équilibre entre l'offre et la demande.

Un flux de bonnes nouvelles pour le marché pétrolier donc, qui devrait soutenir la tendance haussière dans les prochains mois, même si celle-ci sera sans doute freinée par un retour de l'activité de « hedging » des producteurs non-conventionnels américains. Ces derniers ne manqueront pas de profiter du rebond des cours à 50\$-60\$ pour protéger agressivement leurs marges et assurer leur survie un peu plus longtemps en attendant une amélioration plus nette des fondamentaux. Nous relevions à la mi-février que les positions spéculatives à la baisse sur le pétrole avaient été multipliées par quatre en quelques trimestres, suggérant

ainsi un niveau maximum de pression sur les cours. Le dénouement de ces positions spéculatives a soutenu la hausse des prix du brut. La réduction progressive de ces positions spéculatives à la baisse s'est donc bien réalisée pour revenir à des niveaux normaux tels qu'observés en 2014. La hausse des cours du brut de 27\$ à près de 50\$ aujourd'hui a donc été accompagnée d'une rapide normalisation des positions spéculatives. ■

CFTC OIL FUTURES TOTAL SHORT POSITIONS*



Source : Bloomberg, BBGI Group SA

* Positions vendeuses sur les contrats à terme de pétrole sur le marché Commodity Futures Trading Commission / Nymex.

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



LFM
LA RADIO QUI
À NE VOUS
GENÈVE LAISSE
PAS EN RADE



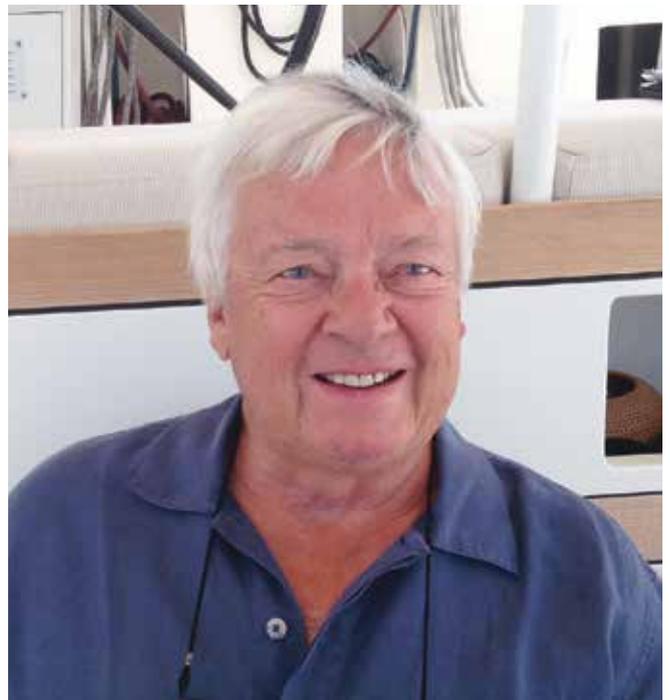
HEURS ET MALHEURS D'UN BUSINESS ANGEL AGUERRI

Entretien avec ERIC FAVRE, membre du BAS

PAR ANNE BARRAT

L'ACTIVITÉ DE BUSINESS ANGEL NE FAIT PAS SEULEMENT APPEL À DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET FINANCIÈRES, MAIS AUSSI À L'INSTINCT. S'IL NE PEUT SE RÉSUMER NI AUX UNES NI À L'AUTRE, SES SUCCÈS DÉPENDENT DE L'ARBITRAGE ENTRE CES DEUX FORCES. CE QUI EXPLIQUE QU'UN MÊME BUSINESS ANGEL PUISSE CONNAÎTRE DES FORTUNES RADICALEMENT DIFFÉRENTES. RETOUR SUR LE PARCOURS D'UN BUSINESS ANGEL DE LA PREMIÈRE HEURE.

Entrepreneur dans l'âme, Éric Favre s'est lancé dans l'aventure de l'investissement au début des années 90 en cofondant l'entreprise M&A partners. Avant d'embrasser cette carrière à haut risque, il a d'abord vendu la participation de sa famille dans Le holding Favre Jaeger Lecoultre en 1977, puis a passé une décennie dans le farm consulting, au Brésil notamment. Pendant plus de quinze ans, il conseillera des opérations de fusion-acquisition en tout genre, transfrontalières notamment, aussi bien en Europe qu'outre-Atlantique. Il côtoie les acteurs du private equity, et s'appuie sur son réseau de membres dans 40 pays pour tenir de nombreuses promesses de « match making ». Le reflux des transactions de M&A dans le sillage de la vague de faillites après l'éclatement de la bulle internet en 2001 le convainc de rejoindre Calvino, un club d'investisseurs



Eric Favre

actif à Genève et Lausanne. Il est accompagné de serial entrepreneurs et investisseurs aussi passionnés que lui par l'innovation, tels Armand Lombard, le cofondateur de Genilem (Génération Innovation Lémanique), icône de la nouvelle économie et de la création d'entreprise en Suisse occidentale, ou encore Pascal Dutheil, conseiller indépendant et coach de start-up, dans le domaine des technologies de la communication et de l'information et coach à EPFL. Communication notamment. Tous trois regardent du côté des start-up. Très vite, le flux d'opportunités se développe.

En mars 2007, ce club d'investisseurs décide, avec Jean-Pierre Rosfelder, déjà membre de Calvino, membre du BAS Zurich, de décliner en Suisse romande le modèle zurichois. Ainsi est né BAS SR. « À l'époque, nous étions naïfs, se souvient Éric Favre, et croyions que les exits pour une

BAS, LE CLUB D'INVESTISSEMENT DE LA SUISSE ROMANDE (CHIFFRES 2015)

- 55 membres actifs
- 45 investissements réalisés
- 6 investissements par an en moyenne sur les cinq dernières années
- CHF 6,6 millions investis (sans compter les levées de fonds subséquentes)
- 162 projets inscrits sur le site / an, 38 start-up présentées / an

Biotech se chiffraient en trois ans, ceux d'une Medtech en un an ! Mais nous avions du flair pour repérer des équipes de jeunes créatifs et entrepreneurs notamment, en plus d'une longue pratique d'investisseurs, donc la maîtrise de l'analyse financière et la conscience de l'importance capitale de la gestion des risques et de la préparation de l'exit en amont de l'opération. Notre instinct nous a valu de beaux succès, comme par exemple l'investissement que nous avons réalisé, deux collègues du BAS Romandie et moi-même, dans la société Snowpulse. » Cette start-up dirigée par Yan Berchten avait mis au point un airbag en tour de cou pour protéger les snowboarders en cas d'avalanche. « Parmi la dizaine d'investisseurs qui avaient participé au tour de table, seuls nous trois avons pu sortir au moment où Mammüt a fait une offre de rachat, après trois ans seulement.

« Cela dit, suivre mes convictions ne m'a pas évité des "flops". Tel a été le cas de l'investissement dans MyDeskFriend, un robot connecté à l'ordinateur qui signalait l'arrivée d'un nouveau courriel il y a une dizaine d'années. Pascal (Dutheil) et moi faisons partie du conseil d'administration. Nous avons suivi l'augmentation de capital dont faisait également partie la FIT (Fondation Vaudoise d'aide à l'Innovation Technologique) a également participé au tour de table. Tout semblait de prime abord rassurant. La société comptait parmi ses administrateurs Pascal et moi, outre le fondateur, et avait réussi à gagner les compétences d'un ancien DG marketing de Tupperware. Malgré toutes ces Compétences réunies, elle a raté l'entrée au marché américain et s'est retrouvée à court de liquidités avant de faire faillite.. Cet exemple illustre une autre clé de la réussite : ne pas suivre les autres, refuser le "parce qu'il y va j'y vais !" » ■



«JE SUIS FAN DE LA CROIX-ROUGE. GRÂCE À ELLE, MA FAMILLE ET MOI SOMMES MIEUX PROTÉGÉES CONTRE LES MALADIES.»

Shilpi (30 ans) et Surja (1 an) Rani, Yusufpur (Bangladesh)

Devenir fan maintenant:
www.redcross.ch/aider

Chaque année, 13 millions de personnes meurent d'infections telles que la tuberculose, le paludisme et le SIDA. Vous aussi, devenez fan de la Croix-Rouge. Pour pouvoir venir en aide aux plus démunis, nous avons besoin de votre soutien.

Croix-Rouge suisse



150 ans au service de l'humanité

150

COMMENT CERTIFIER LES CAPACITÉS D'UN ADMINISTRATEUR ?



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

IL N'EXISTE PAS UN PROFIL TYPE DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR ÊTRE UN ADMINISTRATEUR. POUR AUTANT, ÊTRE ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉ EST UN MÉTIER À PART ENTIÈRE DONT LA RECONNAISSANCE S'EST DÉVELOPPÉE CES DERNIÈRES ANNÉES. DES PROGRAMMES DE CERTIFICATION ONT AINSI VU LE JOUR, EN FRANCE ET EN SUISSE NOTAMMENT, QUI ONT POUR OBJECTIF DE SOUTENIR LA PROMOTION D'UNE BONNE GOUVERNANCE.

La gouvernance d'entreprise varie selon la législation de chaque pays. Les formes juridiques sont multiples de la classique société anonyme à l'entreprise de droit public, la coopérative, les diverses fondations et la société en commandite. Enfin, les exigences de compétences augmentent sensiblement de la PME à la multinationale cotée. Il est donc impossible de déterminer un profil type général permettant de certifier les compétences d'un administrateur, contrairement aux classiques Certificat fédéral de capacité (CFC) ou médecin FMH.

DE LA POSTURE DE L'ADMINISTRATEUR

Un directeur général est un leader qui agit opérationnellement, dirige l'équipe de direction et gère les ressources humaines et financières de l'entreprise. Parmi ses valeurs : la performance, l'engagement, l'efficacité. Au contraire, l'administrateur est une personne d'équipe placée sous la direction d'un président primus inter pares. Il doit garder la vue d'ensemble et

le recul nécessaires pour défendre les intérêts supérieurs de l'entreprise et en assurer la pérennité. Parmi les valeurs clés de l'administrateur figurent la solidarité, la confiance, et l'esprit d'équipe. La posture de l'administrateur peut se résumer à ce dicton : « Mettez votre nez dans les affaires, mais pas les mains dans le cambouis ! ».

Le métier d'administrateur exige un certain nombre de connaissances de base dans la gestion d'entreprise, notamment dans les domaines financiers et juridiques. Une expérience, un vécu dans un poste de cadre supérieur, est aussi un apport précieux. Ces deux éléments sont aisément vérifiables. La volonté de se former à la gouvernance d'entreprise est également essentielle, car cette dernière évolue au rythme soutenu des nouvelles législations, réglementations et exigences de conformité en la matière. Cette volonté se mesure par la participation active à des cours et séminaires. Quant à la posture adéquate, elle peut être évaluée dans le cadre de jeux de rôle, d'exposés ou de partage d'expériences.

COMPARAISON DES PROGRAMMES DE CERTIFICATION FRANÇAIS ET SUISSE

Le programme français a été développé par l'Institut français des administrateurs (plus de 3600 membres) et Sciences Po avec l'appui du Collège des administrateurs de sociétés du Québec et de l'Université de Laval. Créé en 2010, il est soutenu par la Caisse des dépôts (CDC), l'Autorité des marchés financiers (AMF), l'Association française de la gestion financière (AFG) et Euronext. La direction pédagogique du certificat est assurée par quatre co-directeurs IFA / Sciences Po. Après avoir rempli un questionnaire d'auto-évaluation puis

participé à un entretien d'admission, les candidats suivent, durant une période de 6 mois, 13 journées de formation réparties en cinq modules traitant différents thèmes dont : le fonctionnement du conseil d'administration, la stratégie, la maîtrise de la performance économique, la valorisation de l'actif humain, le comportement de l'administrateur, etc. À l'issue de ce programme, le candidat obtient le Certificat administrateur de société, titre de niveau I délivré par Sciences Po et l'IFA, qui confère la désignation d'administrateur de sociétés certifié - ASC France. Le coût de cette formation varie entre 12 000 et 14 000 euros.

Le programme suisse a quant à lui été développé par l'Académie des administrateurs (ACAD), qui a déjà formé plus de 300 administrateurs, en collaboration avec l'Institut suisse des administrateurs (Isade) et les chambres du commerce de Suisse romande en 2015. Les candidats doivent être administrateur d'une société anonyme ou membre d'un conseil de fondation, dirigeant d'une entreprise en relation régulière avec le conseil d'administration ou

secrétaire de conseil depuis plus de deux ans. Ils doivent recueillir 25 crédits grâce à leur participation à plusieurs des 13 ateliers de formation développée par l'ACAD, ainsi qu'à des conférences organisées par l'Isade. Les thèmes traités vont de la mise en œuvre des exigences de l'initiative Minder dans une société cotée, à un partage de bonnes pratiques au sein de divers conseils de fondation, en passant par la gouvernance informatique. Finalement, le candidat présente à un jury d'experts un travail thématique de certification et reçoit un certificat officiel d'administrateur si ce dernier est accepté. Les premiers candidats seront certifiés en septembre 2016. Le coût des formations est inférieur à 10 000 CHF.

Les deux programmes « privilégient l'interactivité des échanges autour de l'expérience des participants, d'études de cas concrets et témoignages d'administrateurs, le développement des comportements qui favorisent une meilleure contribution aux décisions du conseil ainsi qu'une plus grande efficacité du travail d'équipe des membres d'un conseil d'administration ». ■



GALERIE D. ASSADI

1, rue de la Gare
1260 Nyon
+ 41 22 361 70 70



LA GÉNÉRATION Y FAIT TOMBER LES BARRIÈRES



FRANCO MORRA,
CEO de HSBC Private Bank Suisse

SELON UNE ÉTUDE RÉCENTE DE HSBC, LES ENTREPRENEURS DE LA GÉNÉRATION Y, ÂGÉS DE MOINS DE 35 ANS, RÉÉCRIVENT LES RÈGLES DU MONDE DES AFFAIRES ET FONT TOMBER LES BARRIÈRES LIÉES AU GENRE.

Aujourd'hui, près de la moitié des entrepreneurs de moins de 35 ans sont des femmes, selon l'étude *The Essence of Enterprise*, qui décrit les résultats d'une enquête réalisée auprès de plus de 2 800 chefs d'entreprises. En moyenne, 47 % des entrepreneurs de moins de 35 ans sont des femmes, contre 26 % parmi les entrepreneurs de plus de 55 ans. Dans certains pays, le contraste entre générations est encore plus marqué : au Royaume-Uni, par exemple, la proportion de femmes est de 59 % parmi les entrepreneurs de moins de 35 ans, contre à peine 16 % chez les plus de 55 ans.

Pour la première fois, nous observons donc une quasi-égalité des sexes dans la nouvelle génération d'entrepreneurs. Partout dans le monde, les femmes créent et gèrent de nouvelles entreprises, et cette évolution est de plus en plus rapide.



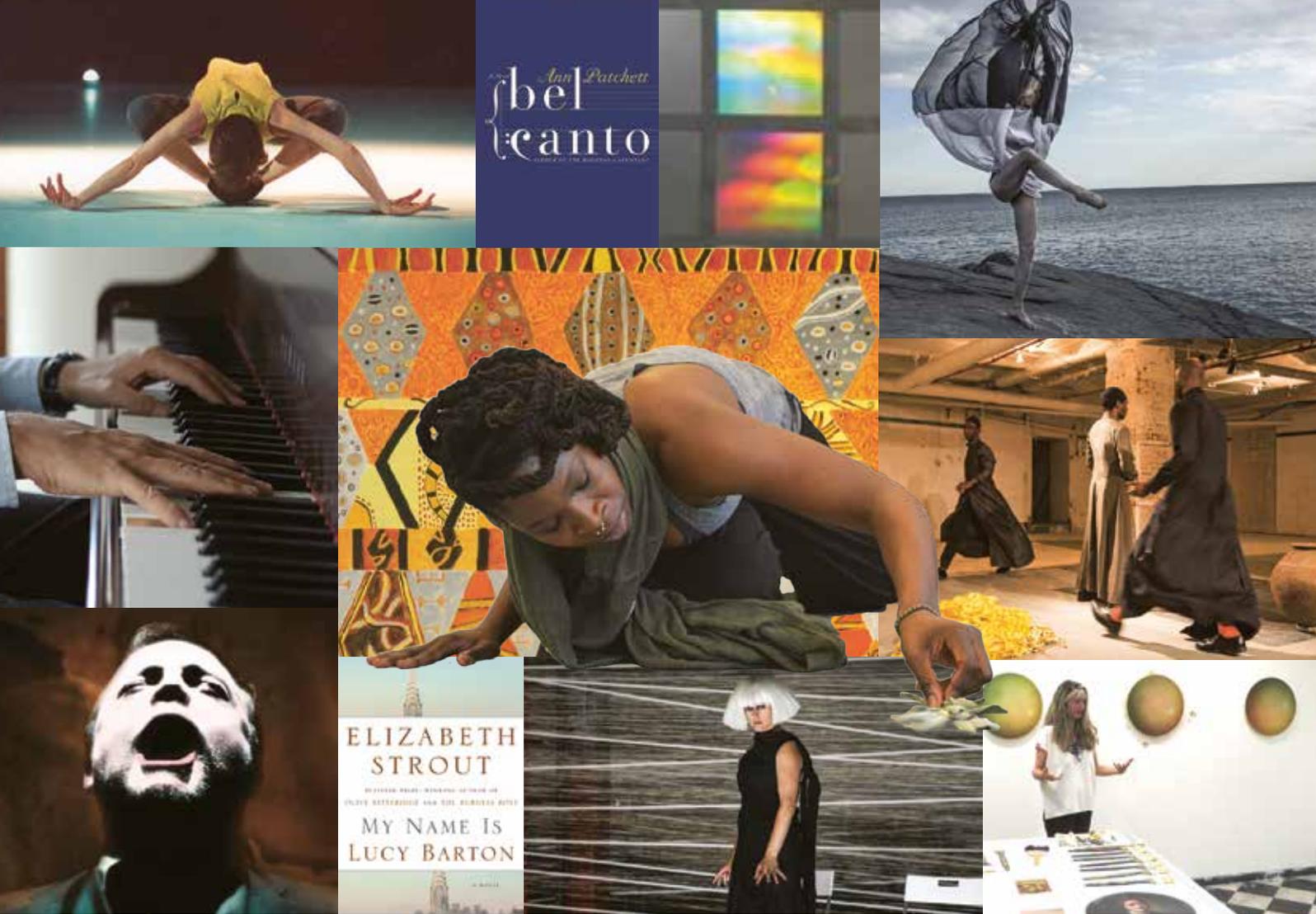
L'étude a examiné les origines et les attitudes d'entrepreneurs basés dans neuf pays et territoires en Asie, au Moyen-Orient, en Europe et en Amérique du Nord.

Réussite précoce, ambitions différentes
Les résultats montrent que nombre de ces nouveaux entrepreneurs rencontrent un succès important assez tôt dans leur carrière. Ce résultat est sans doute lié au fait que certains d'entre eux travaillent dans des secteurs en pleine expansion comme les technologies et les sciences de la vie.

**47 % DES ENTREPRENEURS
DE MOINS DE 35 ANS SONT
DES FEMMES**

Le chiffre d'affaires annuel moyen des entreprises dirigées par des entrepreneurs de moins de 35 ans s'élève à 11,5 millions de dollars, soit plus du double du chiffre d'affaires moyen (4,8 millions de dollars) des sociétés gérées par des entrepreneurs de plus de 35 ans.

Les chefs d'entreprise de moins de 35 ans ont également à cœur de changer les choses dans leur communauté. En effet, 79 % d'entre eux s'engagent dans des activités caritatives. Cette proportion est supérieure à celle observée parmi les entrepreneurs plus âgés. Plus de la moitié d'entre eux déclarent qu'avoir un impact économique positif sur leur communauté a constitué un facteur décisif dans leur décision de créer leur entreprise. Les entrepreneurs de la génération Y révolutionnent la nature de l'entrepreneuriat. Ils souhaitent autant avoir un impact sur le monde que gagner de l'argent. ■



La Fondation Bogliasco a le plaisir de vous convier aux célébrations de 20 années au service des Arts & Humanités le Jeudi 13 Octobre 2016.

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

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

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


Facchinetti
 passion cars


MECCANICHE VELOCI
 GENÈVE


BOGLIASCO
 FOUNDATION
 Celebrating 20 Years
 1996-2016

INSEAD
 Alumni Association
 Switzerland

market

PANAMA PAPERS » ET ÉCHANGE D'INFORMATIONS : MÊME COMBAT



WALTER STRESEMANN,
Managing Director, Vistra Genève

LES «*PANAMA PAPERS*» ONT CRÉÉ UNE SENSATION MÉDIATIQUE ET UNE TEMPÊTE POLITIQUE, SURTOUT DANS LES PAYS DE L'OCDE DANS LESQUELS LES SOCIÉTÉS «*OFFSHORE*» PROVOQUENT UNE DÉNONCIATION PUBLIQUE, POLITIQUEMENT UNANIME, INDÉPENDAMMENT DE TOUTE CONSIDÉRATION DE LÉGALITÉ, DE LÉGITIMITÉ OU DU CONTEXTE HISTORIQUE. L'OBJECTIF PRINCIPAL DE LA CONVOITISE VOYEURISTE DU «*TRÉSOR OFFSHORE*» AU TRAVERS DES MÉDIAS ET DE LA NOUVELLE POLITIQUE FISCALE INTERNATIONALE EST DE MASQUER LA BANQUEROUTE D'UN SYSTÈME FISCAL DÉPASSÉ ET L'INSUFFISANCE CRIANTE DES CONTRÔLES ANTI-BLANCHIMENT DANS LES PAYS RICHES, DITS «*ONSHORE*».

L'Allemagne, loin d'être l'enfer fiscal par excellence, possède une économie sousterraine qui dépasse une valeur annuelle de 350 milliards d'euros. Ni la France, ni l'Allemagne et surtout pas les États Unis ne satisfont aux normes anti-blanchiment du GAFI. Mais certes il est facile et opportun de faire ménage commun avec un groupe de receleurs/journalistes qui préfèrent au pilori des petits centres financiers au nom de la «*transparence*».

Dans ce contexte, il serait vain d'expliquer pourquoi des structures offshore sont souvent utilisées pour réaliser des investissements «*cross-border*». Souvent leur coût attrayant, l'infrastructure professionnelle

et les lois «*pro-business*» sont des facteurs plus déterminants que la fiscalité locale, certes avantageuse. Relevons que ces mêmes caractéristiques ont amené de multiples entrepreneurs européens à préférer des sociétés anglaises en lieu et place d'entités continentales (principe de la liberté d'établissement, confirmé à maintes reprises par la Cour européenne de justice).

Ces dernières années, la chasse aux sorcières (ou pour le dire de manière politiquement correcte : la tendance globale pour instaurer une transparence fiscale totale), a donné naissance au concept d'échange automatique d'informations (EAI), ancré dans les normes communes de déclaration

LA TRANSPARENCE –
ANTIPODE DE LA CONFIANCE
– EFFACE LA DIFFÉRENCE,
NUIT À LA SPONTANÉITÉ
ET À LA CAPACITÉ DE (RÉ)
CRÉER LA LIBERTÉ

(Common Reporting Standards, CRS) de l'OCDE. En effet, les décrets de l'OCDE (au final une organisation de bureaucrates non élue), ont eu pour conséquence que les informations fiscales ne relèvent plus des parlements nationaux, mais de nouvelles «*normes communes internationales*».

L'intérêt de l'État, des médias et donc de la «*communauté*» pèsent désormais davantage que la protection des droits de chaque citoyen. Même les braves banques helvétiques se rangent, capitulent, et dans un exercice de paresse et d'hypocrisie intellectuelle déclarent : «*Les restrictions apportées au secret professionnel du banquier ces dernières*

années – par exemple dans le cadre de l'échange transfrontalier d'informations entre autorités fiscales – n'ont jamais visé à "abolir" la sphère privée, mais entendaient plutôt mettre fin aux abus la concernant. » (SwissBanking)

En effet, les préoccupations exprimées au sujet de l'approche inconditionnelle et généralisée des CRS en matière de collecte de « big data » ont été étonnamment discrètes, surtout lorsqu'on les compare avec les violentes réactions suscitées par les questions de transfert de données chez Facebook ou Google, comme ce fût le cas dans certains pays.

Mais les CRS soulèvent des questions graves quant à leur compatibilité avec les systèmes juridiques des différentes nations, en particulier ceux de l'Union européenne (UE). Les dispositions des CRS posent en effet des problèmes essentiels au droit fondamental à la protection de la sphère privée et à la protection des données personnelles.

Une étude de la Fédération bancaire de l'Union européenne a établi un parallèle entre les CRS et une décision importante de la Cour de justice européenne qui a invalidé en 2014 la directive sur la conservation des données sur la base de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. La cour a arrêté que *« le principe de proportionnalité exige, selon une jurisprudence constante de la Cour, que les actes des institutions de l'Union soient aptes à réaliser les objectifs légitimes poursuivis par la réglementation en cause et ne dépassant pas les limites de ce qui est approprié et nécessaire à la réalisation de ces objectifs »*.

Des principes de proportionnalité analogues existent dans les lois et la jurisprudence de nombreux pays européens sur la protection des données : dès lors on peut légitimement affirmer que les dispositions des CRS, qui ordonnent la collecte et la déclaration d'éléments d'information très complets sur l'identité et la situation financière de chaque individu et / ou de toute une famille, peuvent constituer au même titre une violation outrancière des articles 7 et 8 de la Charte des droits fondamentaux. Le champ d'application étendu des CRS fait – comme le font les « Panama Papers » – de tout citoyen un suspect potentiel, quand un compte bancaire est domicilié l'étranger ou détenu par une personne morale. L'indice ou la preuve de l'évasion fiscale est sans importance. La collecte et le traitement des données selon les CRS ne sont pas limités à une période précise et / ou à une zone géographique spécifique, et ne s'appliquent pas non plus de manière préventive à un cercle défini de personnes soupçonnées ou susceptibles d'être liées d'une manière ou d'une autre à des actions relevant de l'évasion fiscale.

À noter que l'accès des autorités nationales aux données collectées n'est soumis à aucun contrôle préalable indépendant, et force est de constater l'absence totale de critères spécifiques visant à limiter l'accès, l'exploitation et l'utilisation subséquente des données collectées par le biais de l'EAI à ce qui est strictement nécessaire au regard de l'objectif poursuivi. Il est donc consternant que ce constat s'applique mot à mot au consortium journalistique responsable de la publication des « Panama Papers », puisque son travail (l'analyse des documents, la publication des résultats) viole les règles élémentaires d'un état de droit régi par la présomption d'innocence et le droit d'être entendu.

La surveillance financière généralisée, non réglementée et permanente, de la vie privée des contribuables par les États et les journalistes, va finir par ébranler encore davantage la confiance dans les gouvernements et finalement leur poser des problèmes juridiques, à eux-mêmes ainsi qu'aux institutions financières. Il est pour le moins surprenant que, par exemple, le législateur helvétique ignore la Constitution de son propre pays qui expose clairement : *« Toute personne a le droit d'être protégée contre l'emploi abusif des données qui la concernent. »* (Art. 13).

La parade du Conseil fédéral se limite à la réitération *ad nauseam* de l'importance des règles du jeu équitables et de dispositions strictes en matière de protection des données pour la mise en œuvre de l'EAI. Mais on sait aujourd'hui que les États-Unis ne participeront pas aux CRS. Le récent choix de la Corée du Sud comme partenaire EAI – un pays dont les normes de protection des données sont jugées insuffisantes par le Préposé fédéral à la protection des données – est pour le moins étonnant.

En conclusion, le parallélisme entre les « Panama Papers » et la législation multilatérale portant sur l'échange des informations financières, démontre une volonté politique farouche de rendre suspect tout ce qui ne peut être vu, découvert et surveillé. La transparence – antipode de la confiance – efface la différence, nuit à la spontanéité et à la capacité de (re)créer la liberté. Le philosophe allemand Byung-Chul Han écrit justement : *« La société de la transparence (la mise au pas) est un enfer de l'identité »* qui dissout la frontière entre privé et public, conduisant la société à sombrer dans une pornographie érigée en norme sociale. Les idées de ce penseur ont été récemment citées dans le Bulletin de médecins suisses : à quand la fin du secret médical ? ■

LES BANQUES CENTRALES AU BOUT DU ROULEAU ?



JEAN-PAUL JECKELMANN,
Directeur des investissements
de la Banque Bonhôte & Cie SA

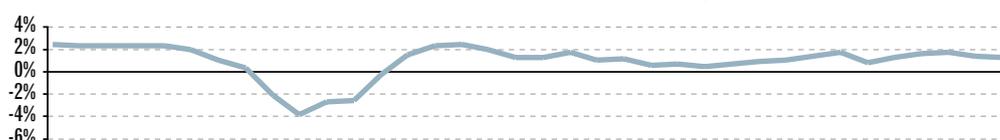
LES GOUVERNEMENTS DES PAYS DÉVELOPPÉS SE TROUVENT DEVANT L'IMPOSSIBILITÉ DE RELANCER OU, DU MOINS, DE SOUTENIR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À TRAVERS DES POLITIQUES BUDGÉTAIRES PLUS AGRESSIVES. EN EFFET, L'AUGMENTATION MASSIVE DE LEUR ENDETTEMENT SURVENUE APRÈS LA CRISE FINANCIÈRE DE 2008 A POUSSÉ LES INVESTISSEURS À EXIGER LA MISE EN PLACE DE POLITIQUES D'AUSTÉRITÉ DESTINÉES À REMETTRE DE L'ORDRE DANS DES FINANCES PUBLIQUES QUI PRENAIENT L'EAU DE TOUTE PART.

Dans ces conditions et face à l'obligation de maintenir une croissance positive, les gouvernements se sont tournés vers leurs banques centrales, les chargeant de remplacer la stimulation budgétaire par une stimulation monétaire (Fig. 1). En résumé : puisque nous ne pouvons pas emprunter massivement pour financer un déficit budgétaire résultant d'une augmentation des dépenses de l'État, chargeons alors la banque centrale de fournir des liquidités tellement bon marché que les ménages et les entreprises emprunteront massivement, les premiers pour leur consommation et les seconds pour l'investissement. L'augmentation de la demande résultant de ce mouvement devait, d'une part, stimuler l'économie, et d'autre part, favoriser le retour d'une certaine inflation, toujours bienvenue lorsque l'endettement est élevé.

ACTIFS DES BANQUES CENTRALES EN PROPORTION DU PIB (MOYENNE)



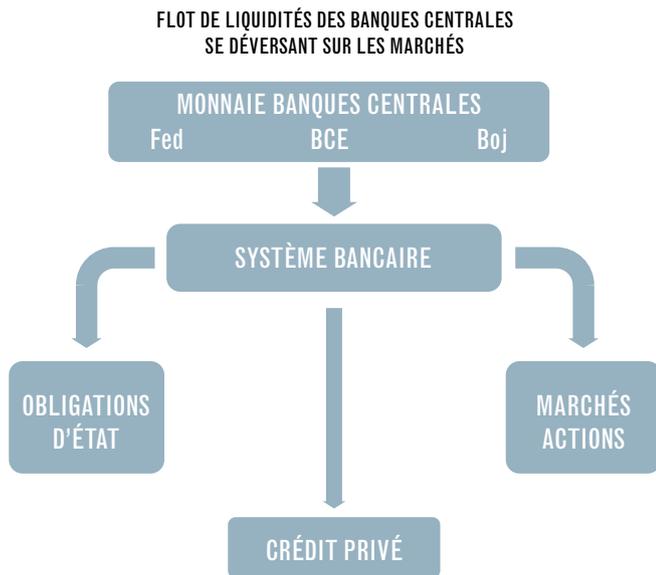
TAUX DE CROISSANCE DU PIB (MOYENNE)



Source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

POURQUOI CELA NE FONCTIONNE-T-IL PAS ?

Les raisons de cet échec sont nombreuses, aussi bien sur le plan structurel que cyclique. D'abord, pour être efficace, la stimulation monétaire utilise le système bancaire comme courroie de transmission. Or, depuis 2008, les contraintes réglementaires imposées aux banques ont explosé et ont pour effet de réduire sans cesse la taille des bilans et le niveau de risque pris par les établissements financiers. Dans ces conditions, comment voulez-vous que les banques augmentent de manière marquée leur portefeuille de prêts ? L'apparition de taux d'intérêt négatifs a, de plus, asséché le marché interbancaire. Les banques ne se prêtent plus d'argent entre elles, car aucune n'accepte les fonds d'une autre pour éviter de se retrouver en excédent de liquidité et de devoir payer des intérêts négatifs...



Source : Bloomberg, Banque Bonhôte & Cie SA

Cette frilosité est renforcée par la situation des emprunteurs qui, malgré des taux attractifs, ne sentent pas le besoin de s'endetter plus. Les ménages doivent servir une dette déjà lourde et faire face au vieillissement, c'est-à-dire qu'ils ont tendance à moins consommer. Ainsi a-t-on tout au plus observé une accélération dans le renouvellement des voitures pour bénéficier d'un leasing bon marché. Les entreprises, de leur côté, sont plongées dans une grande insécurité sur l'évolution économique. Et pour cause : le ralentissement des affaires semble se confirmer et le niveau actuel des taux signifie que l'on anticipe une longue période de stagnation, voire de déflation. Autant de conditions peu favorables pour rentabiliser un investissement dans la production. Les entreprises continuent donc d'investir pour maintenir leur appareil de production, mais ne veulent pas en augmenter la taille.

Enfin, les changements intervenant au niveau de la structure de l'économie, notamment avec la désintermédiation, l'économie de partage et la consommation de proximité, freinent paradoxalement la croissance de l'économie physique tout en facilitant l'accès aux biens et aux services. Ces changements sont également de nature déflationniste, car bon nombre des modèles d'affaires qui y sont associés reposent sur une diminution des prix.

Les banques centrales luttent donc contre les vents contraires du ralentissement et de la déflation. Malgré des politiques monétaires extrêmement agressives, elles ne parviennent que très difficilement à inverser ces tendances. Toutefois, au lieu de chercher d'autres recettes, elles ne font qu'ouvrir le robinet toujours plus grand, même si l'entonnoir est tout petit et qu'il ne peut pas absorber plus de débit. C'est une politique vouée à l'échec, car l'excédent de liquidités se déverse dans les marchés financiers (Fig. 2) et crée des distorsions qui seront insoutenables à long terme, comme l'augmentation artificielle de la valeur de certains actifs et l'apparition de taux d'intérêt négatifs.

Tout ceci pour essayer d'assurer un cycle économique sans récession... Or, l'économie est comme l'être humain, elle a besoin de respirer, d'inspirer et d'expirer, tout comme elle a besoin du jour et de la nuit. Vouloir prolonger le jour à l'infini ne peut pas être une stratégie gagnante ! ■

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

ASSET MANAGEMENT :

**9 ACTEURS
D'INFLUENCE**

Propos recueillis par AMANDINE SASSO

Du latin *gerere*, « gérer » a pour sens originel celui de « conduire », de « mener », mais aussi et surtout de « porter sur soi », d'où la prise en compte du « risque », inséparable de l'activité de « gérant ».

Dans ce 15^e *Market Influence Index*, neuf acteurs incontournables nous parlent en termes choisis de leur vision, de ce que représente pour eux « l'Asset Management », c'est à dire la gestion d'actifs.

Peter Aspbury

Gérant de portefeuille *high yield* européen chez J.P. Morgan Asset Management

Peter Aspbury, directeur, est responsable de la gestion de portefeuille au sein de l'équipe *high yield* européen à Londres. Il est en charge de la construction de portefeuille, de l'exécution des transactions, de la gestion du risque et de la conception d'idées dans la recherche de crédits. Avant de rejoindre JP Morgan en 2010, Peter a été responsable de la recherche *high yield* chez European Credit Management. Auparavant, il a passé deux ans à la Bank of New York dans leur groupe Corporate Banking, à la fois comme analyste de crédit et agent de prêt pour le secteur de la santé. Il est titulaire d'une maîtrise en études européennes de la London School of Economics et d'un M.B.A. de l'Université Cornell. «En 2001, l'un de mes premiers responsables m'a proposé de le rejoindre au sein d'une société de gestion d'actifs en cours de création. J'ai dû renoncer à un poste au sein d'une banque stable et bien établie, mais j'ai décidé de saisir cette opportunité. J'ai été chargé de couvrir le secteur industriel, et je me suis spécialisé dans le segment de l'automobile. Les marchés du crédit européens se sont développés rapidement au même titre que la gamme de produits proposée par notre société, ce qui m'a permis d'être davantage confronté aux obligations investment grade et *high yield*, ainsi qu'aux marchés des emprunts à effet de levier. J'ai développé une préférence pour le segment *high yield* en raison du nombre croissant de nouveaux émetteurs et du défi intellectuel supplémentaire d'être confronté à des structures de capital plus complexes et aux clauses juridiques souvent restrictives des titres de dette *high yield*. J'ai ensuite été promu responsable de la recherche *high yield*. Malgré mon intérêt prononcé pour le métier d'analyste, je n'ai pas pu refuser l'offre de JP Morgan de devenir gérant d'un portefeuille d'obligations *high yield* européennes.

Selon moi, notre succès repose sur le postulat que sur les marchés du crédit, la rémunération d'un investissement judicieux suffit rarement à compenser les pertes subies par un investissement qui tourne mal. Après tout, notre potentiel de rendement est plafonné par le versement invariable de coupons et par le remboursement du principal. En synthèse, nous considérons que notre surperformance à long terme est attribuable à notre capacité à sélectionner des titres de qualité tout en nous tenant à l'écart des titres sous-performants. Le fonds a régulièrement surperformé son indice de référence au



cours des cinq dernières années, notamment en 2015 (+1,50 % par rapport à son indice) et se maintient dans le premier quartile de sa catégorie d'après Morningstar (premier quartile sur 6 mois, 9 mois, 1 an, 3 ans et 5 ans au 26 avril 2016).

Je pense que pour faire la différence avec les autres gérants, il s'agit avant tout d'avoir une approche collégiale. Tous les membres de l'équipe, depuis l'analyste jusqu'au trader en passant par le gérant, est responsable de la performance du portefeuille, qu'elle soit

positive ou négative. En d'autres termes, nous contrôlons sans cesse les décisions prises par les différents membres de l'équipe afin de nous assurer que nous avons pleinement pris en compte les risques que comportent nos idées d'investissement. Notre équipe est à taille humaine, car nous pensons qu'un bataillon d'analystes atténuerait ce sentiment d'obligation vis-à-vis de la performance du fonds tout en rendant complexe la tenue d'échanges ciblés et souvent spontanés sur lesquels repose notre sélection de titres.

Je considère que ma première responsabilité consiste à m'assurer que nous n'allons pas à l'encontre de nos compétences (évaluer et valoriser le risque lié au segment du crédit *high yield* européen) en initiant des positions sur des titres qui ne relèvent pas de notre principal domaine d'expertise. Forts de ce principe, nous couvrons la totalité du risque de change en euro, nous n'optons pas pour des biais longs ou courts en matière de durée par rapport à l'indice de référence, et nous ne nous aventurons pas sur d'autres marchés dans le but de générer de l'alpha.

Je crois que pour réussir dans ce métier, il est essentiel de conserver une bonne dose de scepticisme. Si vous êtes optimiste de nature, vous devriez plutôt envisager de faire carrière dans les actions. Ne prêtez pas tant attention à ce qu'un banquier ou un directeur financier peut vous dire, mais plus sur ce qu'il ne vous dit pas. Gardez à l'esprit que la performance de vos investissements ne peut se mesurer de façon fiable qu'à un horizon à long terme, et prenez vos décisions en conséquence. Plus important encore, ne perdez jamais de vue que vous investissez l'argent des autres. C'est un privilège immense, mais également une responsabilité énorme.» \

Ben Pakenham

Senior Investment Manager chez Aberdeen

Diplômé de l'Université de Leeds en 2005, Ben Pakenham a débuté sa carrière dans la gestion d'actifs chez New Star en 2005, pour devenir, à peine un an plus tard, gérant adjoint. Il a ensuite été promu co-gérant en 2009. Par la suite, il travaillé pour Henderson Global Investors en tant que gérant principal. Et a finalement rejoint Aberdeen en 2011, qui lui a confié, peu après, la gestion d'un certain nombre de portefeuilles obligataires *high yield*.

« Lorsque j'ai rejoint le secteur de la gestion d'actifs, j'ai eu la chance de bénéficier du soutien de trois mentors d'exception : James Gledhill, Theo Zemek et Mark Sanders. Ensemble, ils n'ont épargné ni leur temps ni leurs efforts pour favoriser ma progression professionnelle. J'ai également été plongé dans le grand bain dès le début. J'étais l'un des deux seuls analystes *high yield* au sein de New Star, il a donc fallu que je sois opérationnel très rapidement.

Dix-huit mois après mes débuts, je participais déjà à des « roadshows marketing » qui ont été d'une aide inestimable en termes d'expérience et de confiance, et m'ont



de la gestion d'actifs comme d'un secteur très motivant qui offre une courbe d'apprentissage permanente. Enfin, j'ai la chance d'être entouré aujourd'hui d'une équipe d'analystes et d'investisseurs extrêmement compétents et assidus. Le travail acharné est l'ingrédient secret de toute carrière fructueuse.

Nous croyons fermement aux vertus de la gestion active. Nous avons surperformé notre indice de référence depuis que j'ai rejoint Aberdeen, ce qui est plutôt significatif. J'estime que le fait d'investir dans un actif que l'on n'apprécie pas, que l'on ne comprend pas ou que l'on considère surévalué est un concept déroutant. Sur mon segment, les gérants passifs ont parfois été contraints d'acheter des obligations susceptibles, selon

eux, de faire défaut et cette idée me dérange. D'un point de vue plus « *top-down* », nous traversons parfois des périodes durant lesquelles nous pressentons que certains secteurs recèlent un potentiel de valorisation plus prometteur que d'autres. À l'heure actuelle, nous sommes par exemple nettement sous-exposés au secteur bancaire, un biais qui s'est avéré bénéfique. En outre, nous avons sélectionné plusieurs positions hors indice qui permettent au portefeuille de générer davantage d'alpha. En définitive, la flexibilité et le dynamisme constituent pour moi des avantages en matière d'investissement.

Si j'ai des conseils à donner aux jeunes qui veulent faire ce métier, c'est de croire en soi-même et d'avoir foi en ses convictions. Ne vous découragez pas lorsque les choses tournent mal. Notre métier consiste à évaluer les risques ; des événements inattendus peuvent et vont se produire. L'essentiel est de prendre davantage de bonnes décisions que de mauvaises à long terme. J'encourage également les nouveaux entrants sur le marché à adopter un horizon d'investissement à long terme à chaque fois qu'ils le pourront. » \

UN CONSEIL À DONNER AUX JEUNES : CROIRE EN SOI-MÊME ET AVOIR FOI EN SES CONVICTIONS

permis d'accélérer mon apprentissage. Mes progrès sont également dus au fait que j'adore ce métier : je suis fasciné par les marchés financiers et je trouve l'analyse des entreprises extrêmement stimulante et intéressante. Un grand nombre d'entreprises émettent des obligations *high yield*, ce qui permet de découvrir constamment de nouveaux secteurs et de nouvelles activités. On parle souvent

INSTITUT INTERNATIONAL DE LANCY

COMMENT APPRENDRE AU XXI^E SIÈCLE AVEC L'UN DES PLUS VIEUX ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS FAIT PEU NEUVE.

Entretien avec Norbert Foerster, Directeur de l'Institut international de Lancy



Nouveau bâtiment projection

Le 18 mars 2016, sous un soleil éclatant, le directeur général de l'établissement Norbert Foerster, un membre du comité de l'Association de l'institut monsieur Claude Pellé, ainsi que le conseiller administratif de la ville de Lancy Stéphane Lorenzini invitaient élèves, parents et professeurs à participer à la cérémonie de la pose de la première pierre, marquant ainsi la quatrième et dernière étape du développement du campus de l'Institut international de Lancy (IIL).

Au programme de cette journée festive, les allocutions de messieurs Foerster et Lorenzini notamment, ainsi qu'une magistrale animation réalisée et animée par les élèves et professeurs, composée de chants et de danses dans une ambiance à la fois festive, haute en couleur – soulignée par la présence de 93 drapeaux symbolisant les nationalités représentées à IIL, qui étaient déployés dans la cour – et d'émotion palpable, avec comme point d'orgue la présentation d'une capsule temporelle contenant deux bouteilles de vin genevois, une clé USB avec l'enregistrement de la cérémonie, un parchemin décrivant l'événement et la Tribune de Genève du jour, éléments représentatifs de notre époque selon le Comité de l'Association, qui sera enfouie dans les fondations de ce nouveau bâtiment.

Les travaux, qui ont débuté en juillet 2015, ont peu à peu démolé le bâtiment Claire-Joie, qui avait été construit en 1958, pour laisser place à un imposant chantier. Avec ce bâtiment en construction, l'Institut International de Lancy, troisième école privée du canton, développe ses infrastructures – un espace de plus de 5000 m², qui comprendra entre autres une nouvelle salle de sport, un amphithéâtre, un troisième restaurant scolaire, des salles de classe, ainsi que des espaces ouverts « open space » – et qui sera opérationnel pour la rentrée 2017. Il répondra aux exigences de l'éducation du 21^e siècle, où le travail collaboratif est roi.



Directeur de l'Institut international de Lancy, Norbert Foerster

«CE BÂTIMENT A ÉTÉ PENSÉ POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE L'ÉDUCATION DU XXI^E SIÈCLE», POURRIEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?

Les réflexions sur « comment apprendre au XXI^e siècle » tournent autour de la pensée critique, de l'idée de collaboration et de communication. Tout cela est bien évidemment lié à toutes les opportunités que les jeunes ont aujourd'hui grâce aux nouvelles technologies comme par exemple internet. Le professeur a la possibilité de préparer des cours en amont pour que les élèves le consultent sur internet avant de se rendre en classe. L'introduction des iPads en 2011 à IIL soutient cette démarche d'intégration de la technologie dans l'enseignement.

Cette réflexion impose une réorganisation de l'espace qui se concrétise dans le nouveau bâtiment avec des salles de classe meublées, des tables et des chaises facilement déplaçables ; ces espaces d'apprentissage seront complétés par des espaces ouverts pour permettre d'alterner le travail individuel et collaboratif.

Nous partons du principe que les élèves ne viennent pas en classe exclusivement pour acquérir des savoirs que le professeur leur transmet, mais aussi pour renforcer des compétences liées aux savoirs, guidés par le professeur. Cela se fait aujourd'hui le plus souvent dans une démarche collaborative, un principe de travail que les élèves retrouveront dans le monde économique ; et l'école se doit de les préparer à cette réalité.

Ernst Glanzmann

Gestionnaire d'un fonds d'actions japonaises chez GAM

Titulaire d'un certificat fédéral de capacité dans le secteur bancaire de la Business School à Huttwill, Ernst Glanzmann a commencé à travailler en 1989, dans l'*asset management* comme analyste junior en actions : cela fait donc plus de 27 ans qu'il œuvre dans ce domaine. Avant de rejoindre GAM en novembre 2000, il a été analyste boursier pour le Japon chez Julius Baer et Clariden Leu (intégré depuis dans le Credit Suisse) pendant dix ans, ainsi qu'à la Zürcher Kantonalbank. Il est aujourd'hui gestionnaire de portefeuille pour des actions japonaises chez GAM. « J'aurais pu commencer ma carrière sous de meilleures hospices. J'ai débuté à la Banque Leu – juste après l'éclatement de la bulle des actions en 1989 – comme analyste junior sur les actions japonaises. Je me souviens encore de ces premiers jours difficiles. J'ai eu très peu de temps pour me familiariser avec un domaine dont je ne savais rien à l'époque. Après la forte hausse du marché, tout a soudainement basculé et tout le monde voulait que je prédise ce qui allait se passer ensuite. Cela a été vraiment un saut dans le grand bain. Malgré ces débuts difficiles, j'ai toujours gardé intact mon intérêt pour l'analyse des actions. Je voulais être analyste, parce que j'aime le travail sous-jacent de détective que cela implique, particulièrement lorsqu'on décortique et découvre en profondeur une entreprise. J'apprécie également de gratter la surface, pour découvrir des squelettes dans les placards, s'il y en a.

Ma carrière d'autodidacte serait probablement impossible de nos jours, car personne ne forme plus d'analystes sans diplôme universitaire. Après avoir débuté dans la finance comme apprenti dans une petite banque régionale suisse, l'étape suivante m'a emmené à la bourse de Zurich, où je travaillais dans la compensation pour la Zürcher Kantonalbank. Je me suis toujours intéressé aux valeurs mobilières, même si ce travail était la plupart du temps de la bureaucratie, je me suis petit à petit rapproché monde du marché boursier quand je suis entré à Leu Bank, comme opérateur de marché. En ce temps-là, les opérations boursières étaient réalisées sur le *floor*, où les traders criaient leurs ordres ; autour de celui-ci, il y avait le cercle où le personnel de la banque prenait les ordres des clients par téléphone, et couraient du cercle aux traders, afin qu'ils puissent les exécuter immédiatement. Le travail était souvent très mouvementé, et j'en ai tiré une leçon étonnante : quand nous



étions très occupés, il n'y avait pas d'erreurs, mais c'est quand cela se calmait que des erreurs se produisaient. En 2000, après 10 ans comme analyste à la Banque Julius Bär, je suis passé à un poste de gestionnaire de portefeuille junior sur les actions japonaises. J'ai eu une belle opportunité trois ans plus tard, quand mon patron et mentor a ouvert sa propre entreprise, laissant le poste de gestionnaire de fonds vacant. Quand on m'a offert le poste, j'ai demandé plusieurs mois

de « grâce » pour repositionner le portefeuille : l'année 2003 avait été un tournant pour les actions japonaises, qui avaient atteint à nouveau un niveau très bas, après la crise asiatique de 1997. Cependant, les banques japonaises avaient finalement fait le ménage dans leurs bilans, elles avaient passé en perte et profits des milliards de créances douteuses et grâce à ce nettoyage, ces entreprises étaient redevenues des candidates à l'investissement, offrant des perspectives positives après une longue période de crise. Le portefeuille de mon prédécesseur n'avait pas de banques, ce qui était le bon positionnement dans le contexte d'alors. Cependant, il était temps de changer radicalement de cap. Je n'étais pas satisfait de simplement ajuster les positions du portefeuille. En plus de mon portefeuille de fonds, j'ai géré un portefeuille virtuel dans lequel toutes les positions avaient exactement le même poids, ajusté régulièrement. Il n'y avait pas d'études convaincantes sur le sujet à l'époque, mais j'ai eu le sentiment que cette approche pourrait être utile, et après une observation de plusieurs années, il s'est avéré que c'était exact. En 2008, après le fractionnement des actifs du fonds en deux stratégies, j'ai décidé de remplacer mon portefeuille concentré avec des valeurs de croissance de bonne qualité par une nouvelle approche, que j'ai suivie avec succès depuis. Le résultat a renforcé ma conviction qu'il est possible d'obtenir systématiquement un rendement excédentaire important. Pour les jeunes qui souhaiteraient réussir dans ce domaine, je leur conseille de se concentrer sur un ou deux domaines, mais de vraiment bien les réussir : « *Less is more* » comme disent les Anglais. Souvent, dans votre vie privée, ainsi que dans votre carrière professionnelle, vous serez tenté de faire ceci ou de faire cela. L'astuce pour réussir et être heureux est de savoir quand dire « non ». Soyez ouvert à de nouvelles idées et aux défis, mais il faut toujours examiner attentivement le chemin que vous choisirez et si vous décidez de l'emprunter, faites-le avec conviction et sans regret. » \

Eléonor Taylor Jolidon

Swiss & Global Equity Portfolio Management chez UBP

Eléonor Taylor Jolidon est titulaire d'un MA en langues vivantes et médiévales du Trinity College à l'Université de Cambridge. Elle exerce dans le domaine de l'*asset management* depuis 2004, mais juste avant de s'orienter vers le *fund management*, elle a également travaillé dans l'analyse et le *brokerage*. Auparavant, elle avait d'autres fonctions bancaires auprès de diverses institutions en Europe, et a également fait un passage dans la consultation d'entreprises. Elle s'occupe aujourd'hui du Swiss & Global Equity Portfolio Management chez UBP. « Cela fait maintenant un peu plus de quinze ans que je me concentre exclusivement sur le marché des actions suisses, ayant travaillé autant du côté « *sell side* » que « *buy side* ». Je gère le fonds UBAM - Swiss Equity à l'Union Bancaire Privée (UBP) depuis janvier 2008, ainsi que divers autres



lequel nous pouvons aisément comparer des sociétés à travers des géographies et des activités différentes, de façon à identifier celles qui démontrent un profil CFROI attractif. Nous avons constaté que la performance d'une action est fortement corrélée à son stade de vie CFROI : si celui-ci est en croissance ou élevé et stable, une action performe bien. Et vice versa. La gestion d'actifs, notamment d'actions, sur un marché aussi global que le marché suisse, implique de la part d'un gérant une remise en question permanente. Il doit constamment être à l'affût de nouvelles idées ou thématiques d'investissements. Il faut par ailleurs être souple et ouvert sur le

monde de manière à identifier ces nouvelles tendances et les vecteurs de croissance. Le conseil que je pourrais donner à un jeune qui voudrait faire ce métier, est de rester curieux et s'intéresser à tout, de tout analyser et de remettre en question. Il faut avoir un modèle d'analyse rigoureux qui permette de distiller les informations reçues afin de pouvoir comparer ce qui est comparable. Il est important également de voyager, et il est utile d'avoir de bonnes connaissances linguistiques. En effet, la compréhension des différentes cultures permet de mieux appréhender les messages, l'approche et la stratégie d'une société dans laquelle nous souhaiterions investir. » \

UN GÉRANT SE DÉFINIT AVANT TOUT PAR LA COHÉRENCE DE SON APPROCHE DE GESTION

fonds et mandats en actions suisses. Depuis nous gérons ce fonds, nous avons un *track record* solide, tant sur le court terme que sur le long terme. Les facteurs clés de ce succès consistent à rester stricts dans notre processus d'investissement et à avoir une connaissance approfondie du marché des actions suisses, ainsi qu'une gestion commune des actions suisses et des actions globales au sein d'une même équipe. En effet, il est essentiel de concevoir le marché suisse comme un marché influencé par les tendances globales, et non comme un marché régional ou local.

Un gérant se définit avant tout par la cohérence de son approche de gestion et le fait que cette dernière génère une performance en ligne ou supérieure aux attentes sur le moyen et le long terme. Dans notre cas, nous analysons les sociétés dans le contexte du CFROI (*cash flow return on investment*). Cette approche nous apporte un cadre dans

**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



Éric Vanraes

Responsable de la gestion de taux à la Banque Eric Sturdza

Éric Vanraes est diplômé de Sciences-Po et Sup de Co Grenoble. Il a débuté dans ce métier en 1990, directement en tant que gérant de taux junior chez NSM Gestion, filiale de la Banque de Neuflyze, Schlumberger, Mallet à Paris. Depuis, il a toujours géré des fonds et mandats institutionnels monétaires et obligataires. Dans les années 2000, il déménage à Genève pour devenir Responsable de la gestion *Investment Grade* (puis *Absolute Return*) à l'Union Bancaire Privée jusqu'en 2008, année durant laquelle il a eu l'opportunité de rejoindre la Banque Baring Brothers Sturdza (devenue Banque Eric Sturdza en février 2016). Depuis, il est Responsable de la gestion de taux à la Banque Eric Sturdza, qui agit en tant que conseiller en investissements de trois fonds EI Sturdza obligataires. « Un vieil adage dit qu'on achète des actions pour gagner de l'argent et des obligations pour ne pas en perdre. Par conséquent, dans la gestion obligataire, la performance n'est pas forcément le meilleur facteur pour déterminer si un gérant est de qualité ou non. La performance doit être seulement considérée comme la récompense d'une bonne gestion du risque et la notion de « *risk-adjusted return* » doit être privilégiée, surtout dans un univers caractérisé par un profil de risque très asymétrique (espérance de gain 10% maximum, risque de perte 100%). Ce postulat est la clé de voûte de notre style de gestion. La philosophie et le processus de gestion doivent être bons, mais également stables dans le temps. Les facteurs-clés qui caractérisent notre gestion sont



« *hedge* naturel » des marchés actions, c'est-à-dire prendre garde à ne pas investir dans des classes d'actifs obligataires trop corrélées aux actions et qui se comporteraient de la même manière dans la baisse. Évidemment, les performances doivent sortir du lot et nos fonds se sont distingués plus d'une fois mais je préfère mettre en avant le fait qu'en 26 ans de gestion, les fonds et mandats *Investment Grade* sous ma responsabilité n'ont jamais connu de défaut et n'ont surtout jamais été forcés de vendre un titre pour cause de déclassement en catégorie

spéculative. Un gérant de référence a une vision globale de l'environnement international, en possédant un socle solide d'analyse macroéconomique et géopolitique. Ensuite, sa compétence et son expérience dans un domaine particulier vont lui permettre d'adopter des stratégies spécifiques à sa classe d'actifs de prédilection mais on ne construit pas une maison sur des fondations fragiles car la maîtrise de ces disciplines fondamentales s'avère indispensable dès que les marchés deviennent complexes. Ensuite, un gérant de référence est un analyste qui ne peut pas se contenter d'être un « commentateur ». Son analyse va le pousser à décortiquer les données en sa possession (statistique macroéconomique, bilan d'une société, compte-rendu d'un comité de politique monétaire d'une Banque centrale...) et lui permettre de se forger sa propre opinion. Enfin, ce qui caractérise le gérant de référence, c'est la discipline. Des milliers de gérants ont du talent et un processus de gestion de qualité mais ceux qui se distinguent ont un point commun : ils savent vendre. Leur discipline leur permet de prendre leurs profits sans que l'émotion entre en ligne de compte une fois l'objectif de cours atteint ou, à l'inverse, les incite à placer des niveaux de « *stop-loss* » lorsque le comportement d'un titre évolue défavorablement. Mon conseil à la jeune génération : soyez curieux, n'ayez jamais d'idées préconçues, « sortez du cadre », ne tombez jamais amoureux d'un marché ou d'un titre. Soyez à l'écoute des investisseurs car ils peuvent vous apprendre énormément. Accordez une importance primordiale aux gens qui n'ont pas la même opinion que vous et faites l'effort d'analyser leurs arguments. Cela vous permettra de corriger vos erreurs tant qu'il est encore temps (l'humilité est votre meilleur allié) ou de vous conforter dans vos convictions. Mais mon premier conseil est de ne tenter cette aventure que si seulement vous en avez passionnément envie car elle ne tolère pas qu'on la vive autrement qu'à 100%, voire plus! » \

UN VIEIL ADAGE DIT QU'ON
ACHÈTE DES ACTIONS POUR GAGNER
DE L'ARGENT ET DES OBLIGATIONS
POUR NE PAS EN PERDRE.

donc des processus qui traversent les cycles économiques, une gestion à la fois prudente et guidée par de fortes convictions, axée sur la qualité et la liquidité (ce que j'appelle notre « ADN » auquel nous ne renoncerons jamais), totalement agnostique en termes de *benchmarks*, une philosophie de rendement absolu qui tient compte des taux nominaux (préservation du capital) et des taux réels (préservation du pouvoir d'achat). Enfin, nos fonds obligataires doivent en premier lieu jouer leur rôle de

Jan Poser

Responsable de l'asset management institutionnel de la Banque J. Safra Sarasin

Cela fait plus de 15 ans que Jan Poser travaille dans le domaine de l'asset management. Docteur ès sciences économiques et diplômé de l'Ifo Institute for Economic Research de Munich en *emerging market research*, il a notamment été économiste à l'IMF pour le département russe. Il a également travaillé à l'UBS dans le département Country Risk & Limit Control comme économiste responsable pour la Russie et l'Europe de l'Est. Depuis 2013, il est responsable de l'asset management institutionnel de la Banque J. Safra Sarasin. « Je tiens à préciser que la gestion active est avant tout un sport d'équipe. Un gérant-vedette ne peut avoir de succès sans ses co-gérants avec qui il peut discuter et échanger des points de vue, sans son équipe d'analystes qui lui donne des idées, sans le comité d'investissement qui lui indique une direction, et même sans l'appui des systèmes et des spécialistes du risque et de l'IT. C'est en renforçant un esprit d'équipe que l'asset management de la Banque J. Safra Sarasin est devenu le leader de la gestion durable dans le marché suisse et un des plus importants fournisseurs d'investissements durables en Europe. Nos stratégies « *flagship* » comme JSS Sustainable Equity – Switzerland et JSS Sustainable Equities – Europe ont un *track record* impeccable sur le long terme. Notre stratégie thématique JSS Sustainable Equity – Water se trouve parmi les meilleures du peer-group et a gagné le « *Deutscher Fondspreis* » deux fois de suite en 2015 et 2016. Un des facteurs clés est d'avoir un concept non corrélé avec les autres données des marchés financiers qui permet de surperformer et de se différencier. La durabilité est notre atout.

À la Banque J. Safra Sarasin, nous croyons que c'est l'analyse profonde d'une entreprise qui fait la différence ; c'est-à-dire de considérer chaque entreprise dans son contexte au sens le plus large, y compris les facteurs ESG (écologiques, sociaux et de gouvernance). Nous intégrons ces facteurs dans notre analyse financière et ainsi nous arrivons à une estimation du « *fair-value* » basée sur l'ensemble des fondamentaux. Toutes les données ESG que nous avons à notre disposition et l'expertise de savoir les analyser nous donnent un avantage compétitif par rapport à nos concurrents. Il faut considérer chaque entreprise comme générant trois sortes de bénéfice. Si elle fait du profit au niveau financier, mais qu'elle crée des



pertes par rapport à son bilan écologique ou social, le risque des sanctions régulatrices, des luttes ouvrières ou d'un boycott par les consommateurs augmente. Les gérants qui ne prennent pas en considération ces facteurs prennent plus de risque que voulu.

Cependant, il ne suffit plus d'être un bon analyste et de choisir les meilleures actions ou obligations. Il est aussi important, voire même plus important, de savoir bien construire un portefeuille. On peut se tromper lourdement si l'on ne considère pas les risques des monnaies, des régions, des secteurs et du style dans un portefeuille. J'ai

vu beaucoup de gérants qui ne connaissaient pas les risques qu'ils courraient dans leur portefeuille. Mais si l'on analyse les portefeuilles en profondeur, on remarque souvent que les plus grands risques sont de nature plutôt macro- que microéconomiques. Une construction de portefeuille saine est la clé pour devenir un bon gérant. Avec l'omniprésence des ordinateurs, la montée de « *Big Data* » et l'avenir de l'intelligence artificielle, les demandes envers les jeunes ont augmenté considérablement. Si je recommençais mes études aujourd'hui, je les dirigerais vers les méthodes quantitatives d'analyse de données, l'estimation des modèles et la programmation

LA GESTION ACTIVE EST AVANT TOUT UN SPORT D'ÉQUIPE

des systèmes. La clé pour un gérant, c'est de créer un mode de pensée, une systématique dans laquelle il peut capturer ce qui se passe dans les marchés financiers et d'en tirer les conséquences pour le positionnement du portefeuille. Cette façon de penser ne garantira pas une surperformance à tout moment – il y a toujours des facteurs idiosyncratiques et aléatoires – mais sans systématique, le gérant tombera plus souvent dans les pièges et biais qui sont à la base de la nature humaine. Finalement les compétences de la communication et des langues ne doivent pas être sous-estimées. Un gérant qui n'arrive pas à expliquer sa stratégie et sa performance de façon simple n'arrivera jamais à vendre son fonds, même s'il performe bien.» \

Marc Zosso

CIO, partenaire de Prisminvest SA

Marc Zosso travaille dans le domaine de l'*asset management* depuis 24 ans. Titulaire d'un master en économétrie et d'un diplôme fédéral d'analyste financier, il a débuté sa carrière comme assistant à l'université de Genève au département d'économétrie, puis s'est rapidement tourné vers le domaine bancaire en travaillant chez UBS durant 3 ans, puis chez EIM SA, comme responsable de la sélection de *manager long only*, pour finir par fonder sa propre société en 2000. Il est aujourd'hui partenaire, fondateur et CIO de Prisminvest SA. « Notre entreprise est d'abord spécialisée dans la multi-gestion, à la fois en *hedge funds* et *long only*. Dans la gestion traditionnelle, notre expertise se situe dans la gestion dans les pays émergents. Nous déléguons chaque pays / région à des spécialistes et à des styles de gestion différents. Notre gestion est essentiellement faite au travers de comptes gérés pour institutionnels, *family offices* et *asset managers*. Nous gérons également des mandats purs *hedge funds*, purs *emerging markets*, mixtes HF et LO en *emerging markets*, ainsi que des mandats dans les crédits. Nous avons une connaissance et expertise dans toutes les stratégies alternatives depuis plus de 20 ans. Nous avons créé Prisminvest SA en août 2000, quasiment au pic du *bull market*. Commencer dans un *bear market* est un challenge, mais une expérience qui vous apprend beaucoup : patience, abnégation, contrôle des coûts, etc. Cela nous a permis de passer sans encombre les crises financières suivantes. Nous avons eu l'aide de fonds de pensions de la région qui nous ont soutenu dans ce projet dès le début. Notre succès nous le devons à nos clients qui ont été fidèles tout au long des périodes faciles et difficiles. Sans ces relations exceptionnelles nous ne serions pas là. Toutefois, au début des années 2000, une étape importante a été franchie, à travers notre compréhension de l'essor de la Chine et de son influence au XXI^e siècle. Nous avons été le premier fonds multi-gestion sur la Chine, qui a aujourd'hui un track record exceptionnel de 15 ans. La Chine nous a ouvert les yeux sur le monde et en particulier sur les pays émergents. Même si depuis 5 ans il existe un « *China bashing* » voire même un « *emerging market bashing* », nous sommes plus que persuadés que les pays émergents doivent faire partie d'une allocation d'actifs. Selon moi les facteurs clés du succès sont la proximité et la priorité que nous mettons dans la relation avec nos clients. La relation clientèle n'a jamais été sacrifiée pour la croissance des actifs.



Nous sommes également forts d'une expérience de 22 ans dans la recherche et l'analyse de gérants / fonds dans les *hedge funds* et *long only*. Nous avons pris la route des pays émergents très tôt, en 2000 en Chine déjà, des BRIC en 2003 puis des pays émergents globaux. La stabilité de nos équipes au sein de notre société joue également un rôle important, car elle est garante d'un suivi et d'une mémoire dans l'entreprise. Nous

avons aussi survécu à toutes les crises depuis le lancement de notre société – crise techno de 2000/2001, crise de 2008 et crise de l'euro en 2011. Nous pratiquons une gestion de niche, que peu de firmes proposent : il s'agit de la multi-gestion en HF et LO. Les fondateurs sont impliqués dans le processus de sélection de managers et voyagent pour effectuer les *due diligence*... C'est un aspect important de l'entreprise, où les dirigeants peuvent parler de tous les investissements aux clients. La spécialisation est une chose et la méthode en est une autre, vous pouvez être spécialisé mais mauvais ! La spécialisation est fondamentale pour offrir une plus-value. La finance est devenue trop complexe (cela depuis de nombreuses années) pour comprendre et gérer toutes les classes d'actifs et de tous les pays. L'univers est tellement vaste qu'on s'y perd. La délégation à des spécialistes est devenue la règle auprès des grands institutionnels. William Sharpe, prix Nobel en 1990, l'avait déjà évoqué dans les années 80-90. Mais la méthode de gestion est importante. Son succès est souvent la même. Après 20 ans dans la sélection de managers, je peux facilement conclure que les clés de la réussite sont : analyse en profondeur (« *know your companies* ») et gestion des risques (« *manage your risks* »). Le métier de « financier » est exigeant. Il requiert beaucoup de volonté d'apprendre et de curiosité. La finance touche tous les domaines (économie, droit, société, politique, mathématiques, etc.), peu de gens le savent ! Il faut donc partir d'une base universitaire puis décrocher au plus vite des stages et des formations auprès de grands *asset managers*. De cette manière on est immergé dans la compréhension de la dynamique des marchés. Les meilleurs dans ce domaine sont ceux qui travaillent énormément, il ne s'agit pas d'un travail de 35 heures voire même de 42 heures par semaine, il faut avoir le feu et la passion. Mais le plus important au début, c'est d'investir soi-même ses propres économies, d'apprendre à perdre avant de gagner, cela me paraît un bon point de départ ! Ceux qui ne le font pas jeune, c'est que la passion n'est pas là ! » \

Yannik Zufferey

*Responsable de l'équipe obligataire en francs suisses
chez Lombard Odier Investment Managers*

Yannik Zufferey est responsable de l'équipe obligataire en francs suisses chez Lombard Odier Investment Managers. En janvier 1999, il débute sa carrière chez IBM Business Consulting Services où il travaille sur des projets dans le domaine de la gestion des risques pour différents établissements bancaires en Europe. En 2004, il rejoint Lombard Odier, en tant qu'assistant exécutif de M. Patrick Odier, associé senior de la Banque. Entre 2006 et 2007, dans le cadre d'un programme de développement, il travaille chez GLG Partners LP, un *hedge fund* basé à Londres, où il développe des stratégies de gestion long/short. En juillet 2007, il revient à Genève pour occuper le poste de spécialiste produit au sein de l'équipe de gestion quantitative et produits structurés de Lombard Odier avant de rejoindre l'équipe crédit en tant que gérant de portefeuille. Yannik Zufferey est titulaire d'un master en mathématiques ainsi que d'un doctorat en mathématiques financières obtenus auprès de l'École polytechnique fédérale de Lausanne.



plus impliqués dans la génération de performance. L'application de cette stratégie d'investissement, combinée à un univers d'investissement concentré sur le crédit en francs suisses, ont été les principaux facteurs de succès.

Selon moi, trois qualités doivent prévaloir pour être un bon gérant. Tout d'abord la curiosité : dans un monde en rapide et constante évolution, un gérant doit être très curieux afin de rester « dans le coup » et d'aller dans les détails afin de tirer un maximum d'informations. Par exemple, lorsqu'un nouvel émetteur arrive sur le marché (et nous en avons des dizaines chaque

année), je demande à mes analystes crédit de faire une étude approfondie de l'émetteur à travers les rapports annuels, les analyses d'agences de notation et les interviews du management afin d'avoir un image objective et complète de l'émetteur. Deuxièmement, un gérant doit avoir de la modestie, c'est-à-dire la capacité à prendre du recul et à se remettre en cause en cas d'échec, aussi bien qu'en cas de succès. Faire une erreur de jugement est tout à fait acceptable, c'est même fréquent pour un gérant aussi bon soit-il. Cependant ne pas réévaluer son investissement alors que celui-ci sous-performe est une faute grave. Dans le cas où un investissement se passe mal le gérant doit avoir assez de modestie pour se remettre en cause et réévaluer son investissement. Enfin, un gérant doit avoir la force de caractère et la confiance d'implémenter une position alors qu'il n'est pas sûr à 100%. Sachant que nous ne disposons pas d'une boule de cristal et qu'il y a toujours une part d'inconnu, le gérant doit faire son maximum en termes d'analyse préliminaire des risques et ensuite prendre sa décision. Ces trois qualités doivent être combinées pour être efficaces.

« Dès 2008, ma volonté a été de proposer une manière de gérer synthétisant les meilleurs aspects de la gestion traditionnelle et de la gestion alternative. À cette fin, j'ai mis en place au sein de mon équipe une séparation entre le bêta (la réplication de l'indice) et l'alpha (la génération de

**RESTEZ À L'ÉCOUTE DES GENS
PLUS EXPÉRIMENTÉS TOUT EN
GARDANT VOTRE ESPRIT CRITIQUE**

surperformance par rapport à l'indice), car les compétences nécessaires à la réplication d'un indice sont très différentes de celles demandées pour générer de l'alpha. De plus, j'ai souhaité responsabiliser chaque gérant en donnant à chacun un budget de risque à gérer indépendamment. Cette manière de gérer permet d'augmenter la diversification des styles entre les gérants et d'individualiser la performance. Les gérants sont alors plus responsables et se sentent

J'encouragerais les jeunes à développer les qualités mentionnées. Soyez ouverts, glanez de l'expérience dans tous les domaines possibles (pas seulement en finance). Restez à l'écoute des gens plus expérimentés tout en gardant votre esprit critique. Les compétences techniques comme les mathématiques restent primordiales. » \

Carl Auffret

CFA, Gérant en valeurs européennes de croissance chez DNCA Finance (DNCA Finance est une filiale de Natixis Global Asset Management)

Carl Auffret est titulaire du CFA, d'une maîtrise de gestion et d'un DESS « Banque et finance » obtenus à l'Université Paris IX Dauphine. En 1999, il commence sa carrière chez SG Securities Ltd à Londres comme analyste *sell-side* sur le secteur des biens de consommation. En juillet 2003, il rentre en France et devient gérant-analyste sectoriel chez CM-CIC Asset Management, avant de prendre en charge en 2005 la gestion du fonds « Union Europe Growth », un fonds de valeurs de croissance paneuropéennes. Finalement, en mai 2012, il rejoint l'équipe de gestion de DNCA Finance. « J'exerce mes fonctions de gérant en valeurs européennes de croissance depuis plus de onze ans maintenant. J'ai commencé sur cette thématique en 2005 au CM-CIC AM avec le fonds Union Europe Growth. Sept années plus tard, en mai 2012, j'ai rejoint DNCA Finance pour créer et lancer DNCA Invest Europe Growth (le 28 décembre 2012)¹. Le fonds a fêté ses trois années d'existence fin 2015 et son couple performance / volatilité depuis création s'établit à fin avril 2016 à +16,70% et 14,08%* contre notre indice de référence, le Stoxx Europe 600 (calculé dividendes réinvestis), respectivement à +9,28% et 15,70% sur la même période. Il est par ailleurs noté cinq étoiles par Morningstar². Pour expliquer ces résultats, la pertinence et la stabilité du process de gestion sont deux éléments clés. Puis à un autre niveau, la rigueur dans son application est déterminante pour espérer bâtir un historique de performance convaincant et maintenir une volatilité maîtrisée dans le temps. Notre process de gestion rigoureux, fondé sur une analyse fondamentale et active, a pour objectif de sélectionner des valeurs de qualité et à prix raisonnable. Cette gestion est menée en interne et se base sur huit critères bien définis. De facto, elle réduit encore davantage l'univers d'investissement. Au final, nous avons donc une connaissance très approfondie des sociétés dans lesquelles nous investissons, contrairement à une gestion indicielle. Précisons également que chez DNCA Finance, nous échangeons régulièrement sur nos convictions d'investissement entre les différentes équipes de gestion. Nous confrontons aussi notre vision des marchés et cela quelle que soit l'expertise (taux, performance absolue, actions croissance ou value). Ce partage des informations est un atout considérable et une richesse indéniable par rapport à d'autres maisons de gestion concentrées sur une seule zone géographique ou dédiées uniquement à une classe d'actifs. De plus, au sein de notre pôle Gestion croissance, nous avons un fonds Monde. Notre équipe est ainsi à la fois internationale et complémentaire, ce qui est très bénéfique pour DNCA Invest Europe Growth.



Les sociétés détenues en portefeuille sont certes européennes, mais elles réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires à l'international. Je peux ainsi me renseigner rapidement et précisément sur les concurrents, les fournisseurs et les clients de mes entreprises, notamment sur des marchés clés comme les États-Unis, en Chine ou dans les pays émergents. À titre d'exemple, l'une de mes

principales positions en portefeuille est la société Ingenico, un des leaders mondiaux des solutions de paiement intégrées. Elle a ses deux principaux concurrents en Chine avec PAX, et aux États-Unis avec Verifone. YingYing Wu, CFA, qui m'épaule au quotidien dans l'analyse des valeurs, parle mandarin. Elle peut donc établir un bilan détaillé et précis sur la position d'Ingenico en Chine. Quant à Rajesh Varma, gérant de DNCA Invest Global Leaders, il peut me donner son sentiment sur le concurrent américain. Pour conclure, j'estime que pour exercer ce métier, il y a trois qualités essentielles à avoir. La première est la passion. Nous sommes dans un secteur très concurrentiel. Afin d'espérer se distinguer et générer de la performance sur la durée, il ne faut pas compter ses heures ! L'investissement en temps et en énergie est donc très important. La deuxième est l'humilité. Dans le cadre d'une gestion fondamentale, active et à vocation patrimoniale, il arrive de se tromper. Il faut alors savoir reconnaître ses erreurs afin de les corriger au plus vite et dans les meilleures conditions. Troisième conseil, la technicité. Il faut se plonger à fond et personnellement dans l'analyse fondamentale des sociétés et des secteurs. Un gérant doit être avant tout son propre analyste afin de ne pas dépendre exclusivement des analyses externes.» \

1) Le fonds est un compartiment de DNCA Invest, société d'investissement à capital variable régie par les lois du Grand-Duché de Luxembourg et agréée par l'organisme de régulation financière (la CSSF).

2) ©2016 Morningstar, Inc. Tous droits réservés. Les informations contenues ici : (1) appartiennent à Morningstar ; (2) ne peuvent être reproduites ou redistribuées ; et (3) ne sont pas garanties d'exactitude, d'exhaustivité ou d'actualité. Ni Morningstar, ni ses fournisseurs de contenu ne sont responsables en cas de dommages ou de pertes liés à l'utilisation de ces informations.

*Données arrêtées au 29/04/2016 sur la part I (Code Isin : LU0870552998).

Les performances passées ne présagent pas des performances futures. Les performances sont calculées nettes de frais de gestion par DNCA Finance. Sources : Europerformance, Morningstar et DNCA Finance.

Les règlements des différents prix mentionnés sont disponibles sur le site <http://www.dnca-investments.com/fr/documents>. Rappel des risques de DNCA Invest Europe Growth : risque lié à la gestion discrétionnaire, risque actions, risque de change et risque de liquidité. Ce fonds présente un risque de perte en capital. DNCA Investments est une marque de DNCA Finance. DNCA Finance est une filiale de Natixis Global Asset Management S.A., la holding d'un ensemble divers d'entités de gestion et de distribution de placements spécialisés présentes dans le monde entier.



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

COMBATTRE LA MALADIE MENTALE

David de Rothschild est le descendant d'Alphonse Rothschild, l'aîné des trois fils de James Rothschild, installé à Paris par son père Mayer Amschel Rothschild, le fondateur de la dynastie, né en 1744. David de Rothschild incarne à la perfection le style à la fois raffiné et sobre de cette maison qui tient son rang depuis plus de 250 ans. Joyeux et austère à la fois, sa modestie trahit sans le moindre doute les succès de celui qui recréa la branche française des Rothschild, en partant de zéro. C'était dès le lendemain des nationalisations des banques, décrétées en 1981 par François Mitterrand. Il dirige actuellement les banques Rothschild & Cie (Paris) et NM Rothschild & Sons (Londres) depuis leur réunion en 2003 au sein de l'entité qu'il a rebaptisée « Groupe Rothschild » et qui affichait un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros en 2014-2015, en hausse de 27 % par rapport à l'exercice précédent, et un résultat multiplié par 18, à 144 millions d'euros. Il a bien voulu répondre aux questions de market sur son rôle de président de la fondation médicale FondaMental, dédiée aux pathologies mentales et dont une antenne vient d'être créée à Genève







Pourquoi vous engagez-vous en faveur de la lutte contre les maladies mentales ?

Il faut savoir en premier lieu ce qu'on entend par « maladies mentales ». Chacun dans sa vie a été témoin d'une détresse mentale un jour ou l'autre. Chacun a entendu un jour que telle ou telle personne était entrée en dépression, sans pour autant la ranger dans la catégorie des maladies mentales. Sans savoir non plus qu'une dépression peut cacher un trouble bipolaire, lui même difficile à diagnostiquer.

À côté de cela, la plupart des gens sont toujours sensibles à ces enfants « autistes » dont on parle de temps à autres mais qui dans leur esprit sont des cas très isolés. Quant aux affections de type schizophrénique, on les range encore dans le registre des sujets qui dérangent. C'est ainsi qu'entre déni et exclusion, le terme « maladies mentales » reste mal compris du grand public. Il recouvre en fait des pathologies complexes, différentes les unes des autres, celles que je viens de citer comptant parmi les plus invalidantes. Pourtant, les pathologies mentales touchent près de 38% de la population européenne, 1 personne sur 5 en France, et elles sont la seconde cause de handicap dans le monde. Elles pourraient même devenir la première à très court terme : en 2020 selon l'OMS. En Suisse, 100 000 personnes atteintes du trouble bipolaire sont recen-

sées, sachant qu'il faut parfois jusqu'à 10 ans pour poser un diagnostic, ici comme ailleurs. En outre, ce sont des maladies qui se déclarent généralement entre 15 et 25 ans et frappent donc de plein fouet la vie des jeunes, autant que celle de leur entourage. Des drames familiaux liés à ces pathologies, il y en a partout ! Les coûts psychologiques, sociaux et économiques sont colossaux. Malgré cela, la psychiatrie demeure le parent pauvre de la santé publique dans le monde. C'est un enjeu tragiquement sous-estimé. L'accès aux diagnostics, aux soins, au suivi, et bien sûr le soutien à la recherche, tout cela accuse un déficit et un retard accablant, alors que c'est une discipline de plein exercice qu'il faut traiter comme les autres et je dirais

même : remettre à l'honneur. Je pense faire partie de ceux qui ont saisi l'immensité du défi et voilà pour quoi je m'y investis.

Avant d'accepter la présidence de la fondation FondaMental, vous avez déjà soutenu des causes médicales. Pourquoi cet appui au monde de la santé ?

Il faut chercher cela dans un rêve ancien et tout simple. Depuis mon enfance je n'avais qu'un seul souhait : devenir médecin. Même si le destin m'a conduit à prendre d'autres routes, cette affinité profonde avec le monde médical ne m'a jamais lâché.

Qu'apportez-vous personnellement à FondaMental ?

La fondation a été créée au départ sur des fonds publics, mais le secteur public ne peut pas financer à lui seul toute la recherche. C'est dans ce qu'on appelle le « PPP », le partenariat public-privé, que je m'insère, avec la fonction de président de la fondation depuis 2011. D'un côté FondaMental est animée par des experts tout à fait remarquables, en particulier sa directrice, madame Marion Leboyer (professeur de psychiatrie à l'université Paris-Est Créteil, responsable du pôle de psychiatrie et d'addictologie du CHU Henri Mondor, Directrice de recherche à l'Inserm n°1), et d'un autre il lui fallait des gens qui aient quelques capacités managériales, qui puissent à la fois apporter leur concours relationnel, leurs contacts et posséder les bons réflexes qui aident vraiment les médecins et chercheurs. Pour ma part j'ai toujours cherché dans ma vie à travailler



LA FONDATION FONDAMENTALE

<http://www.fondation-fondamental.org>

Date de création : 2007 (décret de Valérie Pécresse, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

Directrice : Professeur Marion Leboyer.

Buts : Rassembler, dans une même démarche innovante, équipes de soins et acteurs de la recherche pour combler le retard diagnostique, améliorer la prise en charge des patients et développer la recherche en psychiatrie en France et à présent en Suisse (via la fondation FondaMental Suisse).

1. Soins : Créer un réseau national et européen de centres experts, centres de consultations spécialisées, permettant le suivi de cohortes à l'aide d'un dossier médical informatisé, unique et partagé par tous les centres.

2. Recherche : Fédérer un réseau national et international de chercheurs publics et privés, en lien avec des plateformes FondaMental (biologie moléculaire, imagerie cérébrale...) qui a déjà permis des découvertes majeures (découverte des mutations de gènes dans l'autisme, innovations thérapeutiques...).

3. Formation : Des professionnels de santé et sensibilisation du monde de l'entreprise au dépistage et à la connaissance des facteurs de risque des maladies mentales.

4. Communication : Sur les maladies mentales auprès du grand public, notamment pour réduire la stigmatisation.



Éléonore Baudouin

ment pluridisciplinaire qui est indispensable dans ce domaine et une constante interaction avec la recherche.

À côté du domaine médical *stricto sensu*, la communauté genevoise à qui nous avons fait part du projet, lui a offert un accueil très favorable non seulement dans les mots, mais aussi très concrètement en le traduisant par des actes. Cette réactivité et cette implication de Genève, mais également du canton de Vaud, est très encourageante et mérite toute notre reconnaissance. \

avec des gens qui disposaient des compétences que je n'avais pas. Ici c'est un peu la même chose, nous jouons sur les complémentarités.

Pourquoi un développement de FondaMental à Genève ?

FondaMental est avant tout une fondation de coopération scientifique et les échanges avec les hôpitaux universitaires de Genève sont déjà anciens. Mais aujourd'hui nous avons une ambition de collaboration plus précise qui consiste à mettre en place une base de données commune, avec notamment les apports essentiels des professeurs Jean-Michel Aubry (responsable du département de santé mentale et psychiatrie – HUG ndlr) et Jean-Dominique Vassalli (recteur de l'université de Genève, ndlr), permettant de caractériser avec beaucoup de précision les personnes qui souffrent de troubles bipolaires, ainsi que leur descendance. Nous savons en effet que la part génétique dans cette maladie est très importante, puisqu'elle est de l'ordre de 60% contre 40% pour les facteurs environnementaux. Nous avons déjà développé des bases de données en France et à Monaco, à partir de 34 centres experts, dont 9 sont spécifiquement dédiés aux troubles bipolaires. Notre volonté est d'étendre ces centres à l'international, en commençant par des pays francophones. Il s'agit d'un dispositif tout à fait innovant et même précurseur en matière de soins et de prévention qui offre aux médecins les conditions d'un meilleur dépistage et leur permet un diagnostic précoce. Il leur offre également un environne-

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



Manufacture de sites Internet

Swiss Made - Since 2002



WnG Solutions  DIGITAL STRATEGIES

Lausanne | Genève | Martigny

wngsolutions.com

Haute horlogerie

le meilleur des montres en 2016

les coups de cœur de market

Les intemporelles



PERRELET
LAB

Ce garde-temps reste fidèle aux valeurs et à l'ADN de la marque, dont le signe distinctif est le cadran « en mouvement ». Ses déclinaisons sont nombreuses, allant du double rotor classique, à la turbine ou l'Amytis : avec la LAB, Perrelet choisit une animation discrète et raffinée. Une attention particulière a été donnée à l'architecture du cadran, qui révèle une animation inédite. Sur celui-ci, dans les variantes d'argenté, d'antracite ou de noir, les index sont appliqués sur un anneau de verre saphir, leur donnant l'impression de flotter dans l'air. Le choix d'utiliser un élément transparent n'est pas usuel, mais est conçu spécialement pour permettre au propriétaire de la LAB d'admirer l'élément original de ce garde-temps : sa masse oscillante. Cette innovation technique a été rendue possible grâce à son nouveau mouvement manufacture P-411..

www.perrelet.com



**« C'EST AVEC PASSION, PATIENCE ET PERSÉVÉRANCE
QUE L'ON PREND LE TEMPS DE CRÉER. LE TEMPS
APPARTIENT À CELUI QUI LE PREND. »**

ANTOINE PREZIUSO, CEO de Antoine Preziuso

MIDO

Baroncelli Heritage

Hommage au classicisme horloger et à l'élégance, la ligne Baroncelli Heritage a été créée pour célébrer les 40 ans de la collection. Ces deux nouveaux modèles dévoilent un magnifique cadran grainé ivoire, protégé par une boîte ronde extrêmement fine – 6,85 mm pour le modèle femme et 6,95 mm pour le modèle homme – en acier avec traitement PVD rose poli. Cette finesse exceptionnelle les place parmi les garde-temps les plus fins du marché. Expression du savoir-faire horloger de Mido, ces deux modèles sont équipés d'un mouvement automatique élaboré. Leur élégance tout en rondeur et en harmonie séduira tous les couples qui souhaitent partager les moments magiques d'une vie à deux en portant un garde-temps unique au poignet.

www.mido.ch



« LE BRONZE EN HÉRITAGE : LES SCULPTEURS LES PLUS RENOMMÉS DE L'HISTOIRE ONT UTILISÉ LE BRONZE POUR FORGER DES ŒUVRES D'ART INTEMPORELLES QUI TOUCHENT L'ÂME. CE MATÉRIAU ACQUIERT UNE PATINE NATURELLE ET INIMITABLE QUI SE DÉVELOPPE AU FIL DES ANS ET ANONIMO EST L'UNE DES MARQUES HORLOGÈRES PIONNIÈRE DANS SON UTILISATION »

Julien Haenny, CEO Ad Interim de Anonimo



FP JOURNE Octa Divine

Entièrement repensé en 42 mm, le modèle Octa Divine de F.P. Journe présente une nouvelle esthétique fine et épurée à la lisibilité éprouvée. Des guichets agrandis indiquent une grande date instantanée, qui se détache spontanément du cadran en or sur lequel l'affichage des secondes par disque, ainsi que l'indicateur de réserve de marche ont été subtilement dessinés. Élégance du disque en saphir de la phase de lune, finesse des aiguilles bleues et sobriété du cerclage en acier poli vissé sur le cadran, sont autant de détails caractéristiques de F.P. Journe soulignant une esthétique empreinte de modernité. Le mouvement est en or rose 18 ct. à remontage automatique, avec une réserve de marche de plus de 5 jours. L'Octa Divine est également disponible avec un boîtier de 40 mm, en platine ou en or rouge 18 ct.

www.fpjourne.com



CARTIER Drive

Cartier, dont les collections de montres de forme ont marqué l'histoire, signe avec Drive un nouveau manifeste d'élégance. Véritable objet de style, cette montre de forme coussin aux lignes racées est animée par le mouvement Manufacture Maison 1904 MC à remontage automatique. Le boîtier est en acier d'une longueur de 40 mm, d'une largeur de 41 mm et d'une épaisseur de 11,25 mm. Il se compose d'une couronne octogonale en acier ornée d'un spinelle de synthèse facetté. Le cadran est en argenté flinqué, avec des chiffres romains, une glace saphir et l'aiguille des secondes en forme de feuille en acier bleui et celles des heures et minutes en forme de glaive toujours dans le même acier. Le bracelet est en alligator semi-mat noir, avec une boucle déployante à double réglage 18 mm en acier.

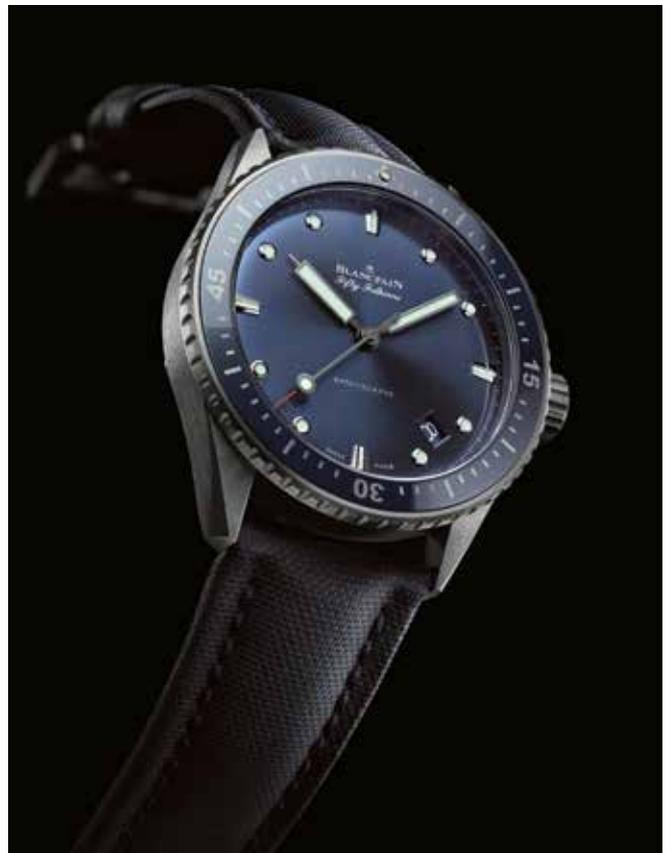
www.cartier.ch

En immersion

BLANCPAIN Fifty Fathoms Bathyscaphe

La Fifty Fathoms Bathyscaphe, l'une des pièces phare de Blancpain, habille le cadran de ce modèle 3 aiguilles d'un bleu profond rappelant les fonds marins. Pour parfaire son allure, la lunette en céramique plasma grise arbore un insert en céramique bleue et des index en Liquidmetal®. Cet alliage métallique permet d'éviter les déformations. La boîte, elle, met en avant la technique de céramique plasma grise. Cette méthode de production permet à la couleur de revêtir une teinte subtile à l'aspect métallique. Le modèle Bathyscaphe Chronographe Flyback Ocean Commitment lancé en 2014 arborait le même esthétisme. Fidèle à la version Bathyscaphe originale, l'index luminescent situé sur la lunette permet d'assurer la lisibilité du temps de plongée. Comme toute montre de plongée digne de ce nom, chaque modèle est doté d'une lunette unidirectionnelle qui tourne dans le sens antihoraire, par petits crans. Lors de la plongée, la seconde fait office d'indicateur de fonctionnement. La Fifty Fathoms Bathyscaphe est étanche à 30 bars, soit 300 mètres.

www.blancpain.com





« LA BIG BANG UNICO SAPPHIRE
ALL BLACK SE JOUE DE LA TRANSPARENCE,
ELLE EST DONC TECHNIQUEMENT
INVISIBLE ET REND À CONTRARIO
LA MESURE DU TEMPS VISIBLE »

RICARDO GUADALUPE, CEO DE HUBLOT

HUBLOT

Big Bang Unico Sapphire All Black

Hublot renverse l'ordre des choses et présente une nouvelle dialectique du visible et de l'invisible – la transparence. L'habillage de sa montre Big Bang devenu invisible, il rend la construction et le mouvement de la pièce 100% visible. Hublot propose une pièce audacieuse à la limite de l'impertinence. Elle fusionne les contraires, le visible et l'invisible, dans une pièce qui consacre toute la quintessence de son concept All Black. Transcendant les matières qui la façonnent, la Big Bang Unico Sapphire All Black est taillée dans des blocs de saphir. Du saphir traité par métallisation. Un saphir sublimé de noir qui conserve ses propriétés de transparence. Transposant le savoir-faire acquis avec l'usinage de matières très dures telles que le Magic Gold, Hublot a développé sa maîtrise industrielle d'un matériau extrêmement complexe, l'un des plus durs, le plus résistant aux rayures et le plus transparent qui soit – le saphir. Une technique de façonnage du saphir qui permet à Hublot de « démocratiser » cette matière que seul le diamant peut usiner en la faisant évoluer de son statut usuel de pièce unique ou collection confidentielle à une série limitée de 500 exemplaires.

www.hublot.com



ANONIMO MILITARE Chrono Bronze

La ligne MILITARE fut créée en 2001 par ANONIMO et tire sa source auprès des plongeurs de combat italiens. Rapidement devenu un objet culte pour les collectionneurs, ce modèle se reconnaît facilement au positionnement de sa couronne, située à 12h comme sur les montres de poche. Retouché afin de rendre sa forme « coussin » plus fluide, le boîtier de la MILITARE présente une construction complexe, riche de détails ingénieux. Grâce à un dispositif breveté et un jeu de cornes mobiles, le confort au porté se combine avec la garantie d'étanchéité de la boîte. Un cadran épuré où les chiffres 12, 04 et 08, disposés en triangle, rappellent le Cervin, emblème de la marque et mythique sommet partagé entre la Suisse et l'Italie... Mais également le A majuscule de Anonimo.

www.anonimo.com



BELL & ROSS Vintage BR Aeronaval

Reprenant les codes couleurs et la richesse de l'uniforme des officiers de la Marine, La VINTAGE BR AERONAVALE symbolise l'excellence et la tradition militaire. Le bleu des uniformes fait écho à la couleur de la mer. L'or, quant à lui, présent au travers des galons, parements et boutons, est l'expression de la prestance, de la noblesse et de la victoire. Avec cette dualité entre le bleu et l'or, on retrouve sur les modèles VINTAGE BR AERONAVALE tous les symboles liés aux codes des uniformes de la Marine. Le boîtier en acier poli de 42 mm de diamètre cultive un esprit rétro-chic. Dans les deux versions de la montre, les aiguilles dorées squelettées marquant les heures et les minutes ressortent en toute clarté sur un cadran bleu marine soleillé. Le contraste entre les deux couleurs offrant à la fois excellente lisibilité et raffinement. Conçue pour les pilotes embarqués, la VINTAGE BR AERONAVALE Chronographe est un instrument de mesure du temps qui conjugue fonctionnalité et élégance. Elle dispose de deux compteurs additionnels au guillochage azuré et d'une lunette graduée 60 minutes en aluminium anodisé bleu. La glace saphir ultra-bombée renforce à la fois le style classique de la montre et sa résistance.

www.bellross.com



DE WITT

Academia Mathematical

Entièrement conçue et assemblée à la main par les maîtres horlogers au sein de la manufacture, la montre Academia Mathematical est une première mondiale : une montre automatique de grande tradition horlogère, mystérieuse, sans aiguilles. Son concept horloger mystérieux témoigne de la passion de son créateur, Jérôme de Witt, pour les mathématiques. Loin des standards horlogers traditionnels, les chiffres indiquant les heures et les minutes donnent l'impression d'être jetés librement dans le désordre, pour au final, donner une heure précise. Aucune aiguille, mais des chiffres sautant, totalement indépendants, et qui vivent en s'illuminant au cœur de la montre, au fil du temps qui passe. Dotée d'un boîtier rond de 42,5 mm en or rose 18 carats, la montre Academia Mathematical s'habille, comme chaque création DeWitt, des iconiques colonnes Empire. Plus qu'une montre, c'est un concept horloger. Son esthétique et sa mécanique reflètent l'approche inventive unique de la maison DeWitt, avec au final, une multitude de calculs passionnants qui tendent rigoureusement vers la logique de l'universellement Beau.



www.dewitt.ch



« UNE MONTRE EST AUSSI UN OBJET D'ART »

VIVIANE DE WITT, CEO de Montres DeWitt SA

Gentleman baroudeur

JAEGER-LECOULTRE

Geophysic Universal Time

La collection Geophysic® perpétue l'héritage d'une montre légendaire imaginée alors pour célébrer les grands explorateurs en quête d'aventures et de découvertes. Le premier modèle fut créé en 1958 à l'occasion de l'Année géophysique internationale. Pensée par Jaeger-LeCoultre pour accompagner les chercheurs et les explorateurs dans leurs expéditions extrêmes, cette montre bénéficiait des technologies les plus avancées de l'époque. L'histoire se répète aujourd'hui. La Geophysic® Universal Time symbolise la puissance de l'esthétisme et de la technologie, avec sa Seconde Vraie et son balancier Gyrolab intégrés dans un mouvement imaginé spécialement pour cette collection. Ses fuseaux horaires représentés sur le cadran en font également une véritable invitation à la découverte et au voyage. Les montres de la collection Geophysic® ont en commun leur exception. Résolument modernes, esthétiquement fortes, elles incarnent la nouvelle génération des montres Jaeger-LeCoultre.

www.jaeger-lecoultre.com



PATEK PHILIPPE

World Time Chronograph 5930

L'Heure Universelle se marie pour la première fois à un chronographe dans la collection courante Patek Philippe. Inspirée d'une pièce unique de 1940, la référence 5930 est dotée d'un nouveau mouvement automatique mariant ces deux fonctions de manière inédite et d'un cadran bleu orné d'un décor circulaire guilloché main. Le mouvement mécanique à remontage automatique utilise le Calibre CH 28-520 HU. Indication 24 heures et jour / nuit pour les 24 fuseaux horaires. Chronographe. Aiguille de chronographe au centre et compteur 30 minutes. Cadran bleu opalin, guilloché main, index appliques or avec revêtement luminescent. Bracelet cuir en alligator écailles carrées, cousu main, bleu marine mat.

www.patek.com



« CETTE ANNÉE MARQUE LE 20^E ANNIVERSAIRE DE LA COLLECTION MARINE. NOUS SOMMES FIERS DE CÉLÉBRER NOTRE RELATION HISTORIQUE AVEC LA MER, LA NAVIGATION NAVALE ET LE CHRONOMÉTRAGE DE PRÉCISION AVEC L'INTRODUCTION DE NOTRE IN-HOUSE MARINE CHRONOGRAPH ANNUAL CALENDAR. »

PATRIK HOFFMANN, CEO de Ulysse Nardin



ROGER DUBUIS

Excalibur Double Tourbillon Squelette

L'Excalibur Double Tourbillon Squelette combine une esthétique puissante et un mécanisme d'exception. Expression de style et de maîtrise horlogère, volontiers extravagante, la collection Excalibur porte la Haute Horlogerie vers de nouveaux horizons. Créant de puissants contrastes avec le boîtier en titane et titane DLC noir, les détails en aluminium rouge vif ornant la lunette intérieure soulignent le caractère robuste et sportif du design inspiré d'un indicateur de vitesse automobile. L'exceptionnel mouvement RD01SQ est mis en valeur dans cette composition horlogère jouant adroitement sur les différents niveaux du boîtier, du rehaut et du mouvement, et manufacturée en édition limitée à 188 pièces.

www.rogerdubuis.com



ULYSSE NARDIN
Marine Chronograph annual calendar

L'art de la simplicité est le casse-tête de la complexité : ce garde-temps a fait sien cet adage. Son calendrier annuel offre une solution mécanique tout en élégance, favorisant la sobriété technique et la facilité d'utilisation. La simplicité est la chose la plus difficile à obtenir. Elle est la dernière limite de l'expérience, le dernier effort du génie. Avec la nouvelle Marine Chronograph Annual Calendar, Ulysse Nardin parvient à inscrire la haute horlogerie dans ce nouveau paradigme. En quête de perfection, son calendrier annuel propose une solution mécanique d'une pureté déconcertante. Simple à manipuler, ajustable en avant aussi bien qu'en arrière, cette pièce est teintée des valeurs d'innovation, de fiabilité et de haute précision chères à la marque. Son calibre UN-153 est entièrement manufacturé à l'interne, spiral en silicium compris. À mi-chemin entre le quantième perpétuel qui ne nécessite aucune correction avant l'an 2100, et le quantième simple qui réclame cinq ajustements manuels par an, le calendrier annuel est mécaniquement programmé pour une année : il reconnaît les mois de 30 et 31 jours, mais pas le mois de février. Il ne doit donc être corrigé qu'une seule fois par an.

www.ulyse-nardin.com

« NOUS ÉVOLUONS DANS UN MÉTIER
OÙ HEUREUSEMENT L'ÊTRE HUMAIN FAIT
ENCORE LA DIFFÉRENCE »

PATRICK CREMERS, Directeur des Salons Patek Philippe



Ladies first

VULCAIN
First Lady Jewellery automatic

Cette année, féminité et raffinement ont également pris une place à part entière dans le développement des nouveaux modèles 2016. Effectivement, Vulcain enrichit sa collection Dame « First Lady » d'une nouvelle pièce d'exception. Ce modèle, reconnaissable à son design sobre et son coloris discret et élégant, se pare subtilement de saphirs bleus et de tsavorites vertes, magnifiant ainsi la beauté et la féminité de toute femme. La boîte est en acier 316 L serti de 52 saphirs bleus et de 49 tsavorites vertes totalisant environ 1,46 carats. La couronne est parsemée de cabochons bleu. On retrouve le calibre vulcain automatique V-63 avec les fonctions heure, minute et seconde au centre. Un bracelet en python bleu complète élégamment ce superbe garde-temps.

www.vulcain-watches.ch



BREGUET Tradition Dame 7038



La collection Tradition de Breguet accueille cette année une nouveauté, le modèle Tradition Dame 7038, à remontage automatique. Les amatrices d'horlogerie de prestige désireuses d'acquérir un garde-temps iconique seront sans aucun doute séduites par cette pièce aussi élégante que technique. Cette Tradition pour dame affiche une architecture graphique ultramoderne mettant en valeur la quasi-totalité des composants du mouvement de part et d'autre de la platine. Elle comporte un barillet en son centre, un cadran de taille réduite situé à 12h, doté d'aiguilles directement entraînées depuis le barillet, ainsi qu'un balancier et des roues intermédiaires formant un art dont la cambrure s'étend de 4h à 8h. Le pont portant l'échappement est renforcé par un pare-chute anglé à la main, une invention signée Breguet, qui permet de protéger l'axe du balancier des chocs. En termes d'affichage, la Tradition Dame 7038 offre une lecture des heures et des minutes sur un cadran en nacre de Tahiti guilloché à la main. Une seconde rétrograde, gravée sur la face du mouvement à 10h, complète discrètement ces informations. Une autre particularité de ce garde-temps féminin réside dans la finition de son mouvement, dont le décor a été exclusivement conçu pour ces dames. Le traitement NAC fait place à un mouvement blanc givré, magnifié par une boîte en or blanc 18 carats. Des diamants de taille brillants délicatement sertis sur la lunette et une pierre d'horlogerie apposée sur la couronne contribuent au caractère de cette montre, une pièce fraîche et scintillante.

www.breguet.com

MUZO Émeraudes

Une fois n'est pas coutume, Market a décidé d'intégrer dans ses « coups de cœur », non pas un horloger, mais un spécialiste d'une pierre d'exception : l'émeraude. Empreinte d'une histoire millénaire, l'émeraude extraite des mines de Muzo devient une marque de pierre précieuse. Muzo s'affirme comme le trademark de l'émeraude. Un produit de fierté nationale pour la Colombie. Cette métamorphose s'opère depuis 2009, grâce aux sociétés du groupe Muzo, propriétaires à 100% de la concession depuis 2014. À la personnalité hors du commun de cette émeraude, s'ajoute aujourd'hui une traçabilité sans faille. Il sécurise à présent l'ensemble de sa filière et intègre à son activité de producteur d'émeraudes, tous les métiers de l'extraction à la distribution, dans le respect total de la nature et des hommes. Cette gemme se distingue par la géométrie hexagonale quasi parfaite de son brut, ses dimensions et sa couleur : un vert puissant et intense, illuminé par un rayon de jaune. Depuis toujours, les joailliers la célèbrent sur des pièces somptueuses. La marque Muzo a été lancée au dernier Baselworld.

www.muzo.co





BAUME ET MERCIER Petite Promesse

Une montre au format mini comme un lien avec ceux que l'on aime. Des grandes heures et des petits moments de grâce, elle est la merveilleuse complice. Audacieuse, féminine et pétillante de couleur, Petite Promesse bat au rythme du plaisir et du partage, emportant dans sa cadence les enchantements du quotidien. Petite Promesse incarne l'histoire du chic et la joie de vivre telle qu'elle s'écrit aujourd'hui. Un mini format pour une allure féminine et intemporelle : 22 mm de diamètre. Une montre à la lunette sertie de diamants : tout l'éclat et le style d'une pierre précieuse mythique. Un équilibre parfait des proportions : le jeu d'ovale et de rond entrelacés entre le boîtier et la lunette, confère à la montre sa subtile harmonie. Des lignes contemporaines héritées de l'élégance et de la liberté formelle des années 70. Un bracelet cuir ou acier double tour : un véritable must-have. Un jeu de liens inédit par la grâce duquel la montre se fait bijou. Une signature de caractère qui se décline en trois versions : en acier, en cuir bleu lumineux ou en cuir orange vif. Trois montres à la personnalité affirmée, à choisir selon son caractère et son humeur. Un cadran de nacre naturelle avec, en guise d'index, deux diamants à 12 et 6 heures.

www.baume-et-mercier.ch

Les superlatives

FRÉDÉRIC JOUVENOT SOLAR DEITY : HELIOS, INTI, SURAYA, AMATERASU

Un cadran solaire mécanique au poignet : cette collection inédite dédiée au soleil, intégrant un affichage héliocentrique sautant, d'appellations différentes en référence aux divinités solaires, offre une nouvelle conception de l'indication des heures, il s'agit du premier affichage de l'heure sur 24 heures de l'horlogerie visualisant la course du soleil et l'alternance jour / nuit. À la fois simple à lire et d'une mécanique complexe, ces garde-temps de la collection Solar Deity de Frédéric Jovenot comprennent deux visages correspondant au cycle du jour et de la nuit. Pour la première fois dans l'histoire de l'horlogerie, un garde-temps affiche l'heure sans aiguilles classiques, ni chiffres, ni disques. Chaque heure est représentée par un rayon du soleil radioconcentrique ou un pétale de fleur, c'est-à-dire partant du centre pour aller à la périphérie. Au nombre de douze, ils affichent la course du soleil sur le cadran en nous indiquant l'heure à venir et l'heure échue. À midi, tous les rayons sont dorés ou colorés comme la lumière du jour. À ce moment précis, le cadran représente le soleil au zénith. Au fur et à mesure, les rayons deviennent noirs les uns après les autres dans le sens horaire, le cadran s'obscurcit et annonce la nuit. Minuit est représenté par douze rayons sombres réfléchissants dans la nuit. Pour signifier le retour vers la lumière, les rayons du soleil pivotent à nouveau les uns après les autres jusqu'à midi effectuant ainsi un cycle complet de 24 heures. La lecture instinctive de l'heure est conservée.

www.fjovenot.com





CUERVO Y SOBRINOS

Vuelo

Vuelo, un mythe pour l'avenir, atteint une nouvelle ère, un nouveau concept qui dépasse de nouvelles limites, de nouveaux défis et de nouvelles idées. Il incarne le prestige et la complexité des montres suisses : c'est un chef-d'œuvre de la haute horlogerie et de l'esprit latin. Vuelo révèle un style moderne et sophistiqué, souligné par les nouvelles anses caractéristiques. Le boîtier se distingue par sa complexité incomparable. Il présente une touche contemporaine soulignée par un cadran complexe multi-niveaux avec de petits compteurs petites secondes et minutes sur le premier niveau, 24 heures, index et chiffres sur le deuxième niveau et minutes et secondes imprimées sur le troisième niveau. Le boîtier en acier, 44 mm de diamètre, est personnalisé sur le côté par la gravure « Vuelo » et abrite un mouvement Dubois Dépraz 30342 avec date et 24 heures et une autonomie de 40 heures. Une échelle tachymétrique est gravée sur la lunette. Les aiguilles des minutes et des heures acier avec superluminova blanc donnent à cette montre un style moderne et attrayant. L'aiguille centrale acier présente la pointe en flèche rouge évidée pour mettre en évidence le blason Cuervo y Sobrinos. L'aiguille 24 heures est en acier vif. Historiador Vuelo est complétée par un élégant bracelet en Alcantara et alligator « pon pon » de la Louisiane.

www.cuervoysobrinos.com



**« LE TEMPS EST UN MIRACLE DE LA NATURE.
IL EST UNE FORCE SUBTILE MAIS IMPARABLE ; IL NE CESSE DE
NOUS RAPPELER QUE CHAQUE INSTANT EST PRÉCIEUX. »**

JASON WOOD, Directeur du marketing et des ventes de MUZO

ANTOINE PRECIUZO

Chronometer – Tourbillon of Tourbillons

C'est avec son fils Florian qu'Antoine Preciuzo a développé sa dernière création « Chronometer Tourbillon of Tourbillons » qui met en scène trois tourbillons disposés sur un plateau tournant. Ils entrent en résonance comme trois cœurs battant à l'unisson. Pour réaliser cette chorégraphie mécanique, il aura fallu relever des défis d'une incroyable complexité, notamment la création d'un triple différentiel planétaire central. Chargé de poésie, le Tourbillon of Tourbillons est un vibrant hommage à la plus belle des complications horlogères. Cet exploit technique est protégé par trois brevets internationaux. Le tourbillon défiait déjà les lois de la gravité, il joue désormais avec celles de la résonance.

www.antoine-precuzo.com





Ancre

Amarrage ou pièce de haute horlogerie ?

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



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

HH
FONDATION DE LA
HAUTE HORLOGERIE

PATEK PHILIPPE : LA MARQUE DE NICHE DES COLLECTIONNEURS

LES COLLECTIONNEURS DE PATEK PHILIPPE CULTIVENT LE GOÛT DU LUXE DISCRET, PEUT-ÊTRE DU VRAI LUXE EN SOMME. DESIGNS SOBRES, ÉPURÉS, NOMBRE DE COLLECTIONS RAISONNÉ, PATEK EST AUX ANTIPODES DU CLINQUANT DE MARQUES PLUS ORIENTÉES « MARKETING » ET DONC PLUS ANCRÉES DANS DES LOGIQUES DE CONSOMMATION IMMÉDIATES. POURTANT LES AFICIONADOS LES PLUS PASSIONNÉS SONT CAPABLES DE DÉBOURSER PLUSIEURS CENTAINES DE MILLIERS DE FRANCS (VOIRE DE MILLIONS) POUR DÉNICHER CERTAINES RARETÉS DE LA MARQUE GENEVOISE.

VALORISER SON PATRIMOINE

Aimer Patek Philippe, c'est avant tout aimer l'histoire de l'horlogerie. Justement la marque, en capitalisant sur ses archives, est la première à avoir compris l'importance de la destination et de l'histoire de ses produits. Ainsi chaque montre depuis 1839, sans aucune exception, peut être attestée de sa fabrication. Ainsi l'incroyable histoire du lieutenant Charles Woehrlé de l'US Air Force, prisonnier en mars 1944 du stalag « luft 3 » (celui-là même

qui inspira le film « La Grande Évasion », avec Steve McQueen) et qui aurait commandé par courrier une Patek 1461 contre un paiement du prix après-guerre : sa lettre fut bien reçue par la marque de Genève, laquelle accepta ses conditions et lui expédia la montre, à régler après sa libération. Plus incroyable encore : les gardiens du stalag laissèrent le prisonnier en prendre possession, et l'effet fut totalement galvanisant,

PAS DE STORY-TELLING, JUSTE DES MORCEAUX D'HISTOIRE

non seulement pour le lieutenant, à qui cette Patek n° 1461 donna l'espoir d'une liberté, mais aussi pour tous ses camarades du camp, qui, dans leurs moments de désespoir, faisaient la queue pour venir l'admirer. Pas de story-telling, juste un morceau d'histoire : un extrait des archives est donc un gage de confiance absolue.



L'incroyable histoire du lieutenant Charles Woehrlé



La cultissime Nautilus créée par Gérald Genta en 1976. Les modèles originaux, commercialisés aux alentours de 4000 CHF dans les années 1970, s'échangent aujourd'hui aux alentours de 60 000 CHF

DESIGN

La discrète élégance et l'aspect épuré des Patek Philippe remplacent à eux seuls le choix de plusieurs montres. Ainsi une Nautilus se portera aussi bien en maillot à la plage qu'en smoking à une soirée de gala ; son esthétique à la fois sport-chic – mais toujours minimaliste – est immédiatement reconnaissable, et quiconque en possède une a conscience d'être habillé de ce qui se fait de mieux en matière de raffinement horloger. Irrémédiablement associée aux termes « classique » et « raffiné », l'image de Patek Philippe, c'est avant tout le nec plus ultra du « bon goût » (de plus en plus rare de nos jours), et ce même quand la marque surprend en jonglant avec des

designs inattendus : historiquement et en dehors de la Nautilus, il faut citer la référence 3422 conçue dans les années 60 par Gilbert Albert ; l'Aquanaut (années 90) mais aussi la Calatrava Pilot Travel Time, inspirée des montres d'aviateur du début du 20^e siècle. Au niveau des pièces plus traditionnelles, la manufacture se distingue essentiellement au niveau des finitions : cadrans

AIMER PATEK PHILIPPE, C'EST AVANT TOUT AIMER L'HISTOIRE DE L'HORLOGERIE

habillés d'index bâton facettés, aiguilles polies, sertissages, finitions des mouvements... Tous ces petits détails qui révèlent ce je-ne-sais-quoi qui fait toute la différence, une certaine allure peut-être, mais aussi et surtout ce qui révèle qu'une Patek Philippe est bien une Patek Philippe.

LA RARETÉ ET LA COTE

Patek Philippe a pris le parti de limiter la production afin de garantir un niveau de qualité maximum. En effet la marque produit seulement près de 60 000 pièces par an (sur plus de 200 modèles en collection courante) : par conséquent ce sont à chaque fois de toutes petites séries qui sont produites annuellement pour chaque modèle (à titre comparatif, Rolex produit aujourd'hui près d'un million de pièces par an). Inutile donc de préciser que la demande devient chaque jour beaucoup plus forte que l'offre : et l'heureux acheteur de patienter jusqu'à parfois 4 années avant de recevoir sa montre. Et la cote alors ?



C'est une Patek de poche (montre à gousset) qui détient le record absolu aux enchères en horlogerie toutes catégories confondues : adjugée pour 23,2 millions de CHF chez Sotheby's New-York en 2014.



La référence 5131 en émail cloisonné. Tout juste sorti de boutique, le modèle a immédiatement doublé sa valeur sur le marché des enchères.



La montre-bracelet la plus chère jamais vendue est une Patek 5016, adjugée pour 7,3 millions de CHF à Genève en 2015.

Forcément, exponentielle. Oui Patek Philippe est la seule marque dont la revente des modèles rapporte de l'argent. Aucune autre marque – sauf peut-être Rolex dans certains cas, par exemple sur les éditions anniversaire – ne peut se flatter de voir la cote de ses garde-temps monter significativement

LE NEC PLUS ULTRA DU « BON GOÛT », EN TOUTE CIRCONSTANCE

année après année. Comble du comble, sur le marché de l'occasion, certains modèles se vendent plus cher que les mêmes neufs proposés en boutique : en d'autres termes, pour éviter la liste d'attente, les passionnés sont prêts à payer plus cher un modèle de seconde main qu'ils peuvent obtenir rapidement. \

LA PASSION AVANT TOUT

3 QUESTIONS À PATRICK CREMERS, DIRECTEUR DES SALONS PATEK PHILIPPE

Y a-t-il un profil type des amateurs de Patek Philippe ?

Il n'y a pas vraiment de profil type, car cela engendrerait un jugement réducteur qui n'est pas fidèle à l'esprit de la marque. Aussi j'aimerais mieux parler en termes de qualité pour évoquer une inclination qui finalement est toujours de l'ordre du sentiment : c'est pourquoi je penserais immédiatement à la « passion ». Car Patek Philippe, paradoxalement, et je parle en termes de chronologie dans la vie d'un collectionneur ou d'un amateur de montres, on n'y arrive pas tout de suite : c'est un cheminement en même temps qu'un aboutissement. Au commencement on s'intéresse immédiatement à plusieurs marques, peut-être plus ancrées dans une logique immédiate de consommation ; il n'y a rien de mal à ça. Cependant au fil des années on commence à s'intéresser à la Haute Horlogerie, et un beau jour, on découvre Patek Philippe : on remarque tous les détails qu'il y a dans les montres, au niveau du mouvement, du cadran ; mais aussi la variété de la collection. Par conséquent le dénominateur commun c'est la passion, et si on veut parler de profil type alors on doit élargir le champ : car vous pouvez avoir un profil de client qui a rêvé toute sa vie de s'acheter une Patek Philippe et qui a économisé dans ce but. A contrario il y a également le profil du client peut-être plus fortuné, qui découvre tout d'un coup la maison et qui va construire très rapidement une collection, principalement pour son plaisir personnel.

Justement comment expliquer que Patek reste indéniablement la marque préférée des collectionneurs ?

Premièrement j'évoquerais la qualité : dès la création de la marque en 1839, la stratégie de Patek Philippe a été d'essayer de fabriquer les plus belles montres du monde. À tous les moments de la vie de l'entreprise, les montres Patek Philippe ont toujours été d'une qualité absolument indiscutable : un amour illimité et sans faille à ce que j'aime appeler la « bienfacture », je pense que c'est surtout cela qui fait la notoriété de la maison. Pour obtenir ce résultat, Patek Philippe s'est aussi toujours associé avec les meilleurs artisans, ingénieurs et designers, et cela même bien avant que la marque soit 100 % manufacture, c'est-à-dire même avant de tout fabriquer en interne (aujourd'hui la manufacture regroupe plus de 60 corps de métier). Par ailleurs la marque a toujours privilégié des designs sobres et épurés, qui puissent prétendre à l'intemporalité : c'est par exemple l'une des raisons pour laquelle Patek Philippe n'a pas succombé à la mode des grands cadrans. Même réflexion concernant l'utilisation des matériaux : nous respectons la tradition, et notre philosophie de pérennité nous fait préférer l'or, le platine et l'acier plutôt que les matériaux à la mode tels que le carbone, très utilisé dans la production horlogère actuelle. Last but not least j'ajouterais que Patek Philippe est une entreprise familiale dotée de la vision collégiale qui va avec, par rapport à son développement, mais aussi vis-à-vis de ses clients avec lesquels la marque aime entretenir des rapports privilégiés. Par exemple dans nos Salons de Genève, véritable lieux de rencontres des collectionneurs et des amateurs, plus que simple boutique, nous mettons un point d'honneur à ce que chaque visiteur (près de 40 000 par an) soit accueilli personnellement et puisse avoir accès le temps qu'il le souhaitera à toutes les pièces de la collection.



Patrick Cremers

Mais finalement n'est-ce pas surtout le phénomène de rareté qui attise la convoitise des aficionados ? Est-ce une stratégie directement voulue par la marque ?

Les pièces anciennes, par définition, ne sont plus produites, donc forcément elles sont plus rares. Pour ce qui est de la collection courante, pour la majorité des pièces, la demande est plus forte que l'offre ce qui va effectivement créer de la rareté sur certains modèles. Mais j'insiste : il n'y a aucune stratégie marketing à l'origine de ce phénomène, et si nous n'augmentons pas la production, c'est uniquement afin de pouvoir continuer à garantir la qualité de nos garde-temps. Encore une fois notre stratégie, c'est la pérennité : les valeurs de tradition et de transmission lui sont intimement liées, et forgent le credo de la marque. On me demandait récemment si Patek Philippe fabriquerait un jour des montres connectées : évidemment la réponse est négative, puisque ces dernières, intimement liées à la technologie qui évolue sans cesse, sont condamnées à devenir obsolètes un jour ou l'autre.

LES BORDS DE MER NÉO-IMPRESSIONNISTES DE PAUL SIGNAC



LAURENCE M. EMILIAN

Elena Bardi/Leica

A Lausanne, une collection privée forte de 140 œuvres de l'artiste moderne a illuminé les cimaises de l'Hermitage. L'exposition organisée en partenariat avec le Museo d'Arte della Svizzera italiana à Lugano, y sera présentée de septembre 2016 à janvier 2017.

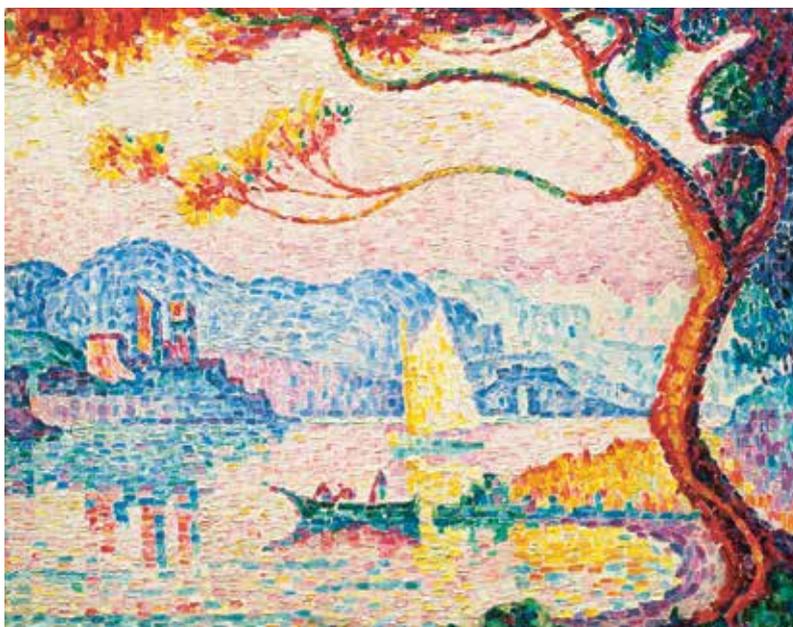
La vie de l'artiste Paul, Victor, Jules Signac (1863-1935) s'étend du second Empire à l'Entre-deux guerres, de l'apparition inattendue du *Déjeuner sur l'herbe* de Manet à la mort de Kasimir Malevitch. Le peintre tout comme l'homme mérite d'être (re)découvert. Parisien autodidacte, fasciné par Turner et Delacroix, amoureux de la mer et de la couleur, c'est en compagnie de son ami Georges Seurat qu'il présente 18 œuvres à la 7^e et dernière exposition impressionniste en 1886. Pissarro, figure tutélaire bienveillante, s'occupe de l'accrochage dans la dernière salle, facilitant le passage d'un impressionnisme historique à un autre... scientifique. Les néo-impressionnistes sont nés et baptisés par la presse la

même année grâce au critique Félix Fénéon dans la revue *L'Art moderne*. Cette nouvelle vague d'artistes va interpréter l'impressionnisme en le modernisant scientifiquement, grâce aux théories du chimiste Eugène-Michel Chevreul. *La loi du contraste simultané des couleurs* de 1839 déjà connue et appliquée par Delacroix stipule que la perception d'une couleur par le cerveau est conditionnée par les couleurs environnantes et que la juxtaposition de deux teintes complémentaires (rouge / vert, bleu / orange, jaune / violet) renforce leur puissance. C'est la rétine qui procède instinctivement à la fusion des couleurs, inutile de mélanger les pigments sur le bois de la palette. Ainsi pour ce faire, Seurat, le précurseur, repense *Un après-midi à l'île de la grande Jatte* et l'agrément d'une multitude de points de couleur pure savamment ordonnée. L'adjonction renforce les contrastes autant que les plans géométriques, fait vibrer les couleurs en parant l'ensemble d'une poésie abstraite révolutionnaire. Retouchée, l'œuvre devient le manifeste du mouvement, une peinture optique perçue comme une radicalisation intellectuelle de l'impressionnisme. Influencé par Monet dont il reçoit, attentif, les conseils, Signac peint à cette époque des paysages lumineux grâce à la subtile variation des couleurs appliquées en touches menues et précises. Compositions synthétiques que celles des côtes bretonnes et normandes : Concarneau, Port-en-Bressin, Saint-Briac. Elles portent un numéro d'opus, clin d'œil musical qui accompagne le titre de l'œuvre. Debussy n'est pas loin.

Lorsque Seurat meurt prématurément, il devient le chef de file tout désigné du mouvement. Il descend dans le midi et accoste à la barre de son voilier *Olympia* à Saint-Tropez, petit port inconnu où il décide de s'installer à la belle saison. Là débute une nouvelle

période aussi harmonieuse que créative, celle de l'aquarelle. Cette technique lui permet de saisir sur le vif tous les effets de lumière, les aléas colorés des différentes heures du jour. Le petit port varois va être pendant 3 ans son unique sujet d'inspiration. Progressivement il va se détacher du style de Seurat, de sa palette claire, renoncer au mélange optique en élargissant sa touche. La division des tons prélude toujours à ses compositions mais la couleur n'en est que plus puissante ou parfois simplement dégradée comme dans *Saint-Tropez après l'orage*, sublime morceau de modernité où toutes les nuances du bleu clair se rencontrent et se marient entre ciel et mer, où une suite de touches plus vives rouges et orangées sont instinctivement disposées le long d'un quai immobile.

Les dernières années du siècle voient Signac voyageur, en Hollande, à Londres, parti admirer les toiles de Turner, aquarelliste de génie, à Bruxelles au Salon de la Libre Esthétique où il exposera régulièrement. Ses œuvres sont présentées également à Berlin où sa démarche artistique suscite autant d'intérêt que d'engouement. Son traité *D'Eugène Delacroix au Néo-impressionnisme*, réflexion théorique sur les influences du mouvement et le contexte de son émergence, est d'ailleurs traduit Outre-Rhin. En 1898, cet anarchiste revendiqué signe le témoignage collectif de soutien à Émile Zola dans l'affaire Dreyfus et lorsque la Grande Guerre éclate, réfugié à Antibes, son moral est au plus bas malgré les réminiscences de ses récents séjours en Italie et à Constantinople, la visite de nombreux artistes et amis tels que Camoin, Marquet, Manguin, Matisse, Bonnard. Président de la Société des Artistes Indépendants, décoré des insignes de Chevalier de la Légion d'Honneur par Auguste Renoir lui-même, Signac poursuit son œuvre et son exploration de la couleur. Il produit encore quelques œuvres à l'huile mais c'est l'aquarelle qui a sa préférence. Dans la monographie qu'il rédige sur le peintre hollandais Johan Barthold Jongkind, pré-impressionniste, il expose le contenu de sa propre technique d'aquarelliste. C'est d'ailleurs ce goût pour la peinture à l'eau, sa légèreté expressive et la facilité de son maniement, qui le pousse à demander à son ami et mécène, le fortuné Gaston Levy, de financer

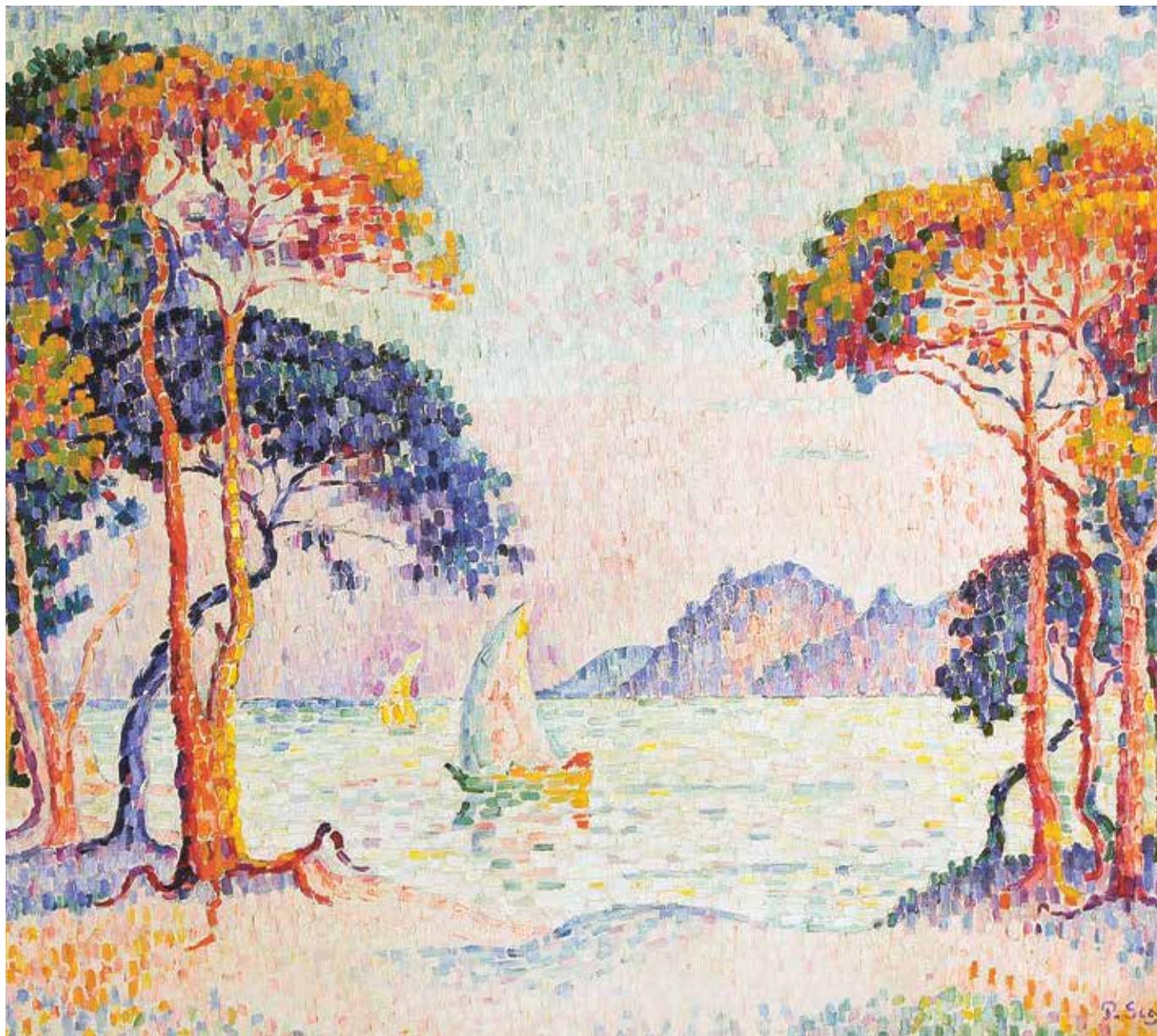


Paul Signac, *Antibes, le petit port de Bacon* (1917)

son projet itinérant : celui de sillonner la France et d'immortaliser ses ports. Une série de 100 aquarelles est ainsi exécutée entre 1929 et 1931, sa dernière grande production, dont une trentaine est réunie dans les salles de l'exposition. La Rochelle, Saint-Malo, Marseille, Menton... sont de petits formats vivants et enlevés de lieux souvent détruits par

**PROPRIÉTAIRE À 20 ANS
D'UN CÉZANNE DONT LE MONTANT
DEVAIT LUI PERMETTRE
« D'ACHETER UN HOMME » ET
D'ÉVITER L'ARMÉE SI BESOIN ÉTAIT,
ACQUÉREUR DE LA PREMIÈRE
ŒUVRE DE MATISSE, DÉFENSEUR
DE VAN GOGH, AMI DE SEURAT
ET ADMIRATEUR DE TURNER,
PAUL SIGNAC EST BIEN UN ARTISTE
DE SON TEMPS,
UN ARTISTE MODERNE**

la guerre, fragments colorés de la mémoire portuaire. Non loin, on découvre également une grande huile sur toile baptisée *Juan-les-pins soir* réalisée en 1914 où toute la lumière de la Méditerranée semble concentrée sur le feuillage bleu et jaune des pins parasols, à la surface de cette mer turquoise où de simples petits bateaux ont gonflé leurs voiles. Cette œuvre est une mosaïque ensoleillée d'où émane de chaque tesselle de couleur une lueur de gaieté et de bien-être. Enfin



Paul Signac, *Juan-les-pins, soir* (1914)

notons la petite aquarelle *Croix de vie* avec les reflets troubles et lumineux des voilures miroitant jusqu'à nous, véritable déclaration d'amour à la couleur, à la mer et aux bateaux.

Propriétaire à 20 ans d'un Cézanne dont le montant devait lui permettre « d'acheter un homme » et d'éviter l'armée si besoin était, acquéreur de la première œuvre de Matisse, défenseur de Van Gogh, ami de Seurat et admirateur de Turner, Paul Signac est bien un artiste de son temps, un artiste moderne. À ce peintre talentueux, passionné par les

paysages maritimes et la couleur, la collection présentée à Lausanne, bientôt à Lugano, a rendu un hommage sincère et juste. Le 3 février dernier à Londres une huile de 1917 intitulée *Antibes, le petit port de Bacon* (54x64cm) trouvait preneur chez Sotheby's pour 2 045 000 GBP frais d'adjudication inclus, autre hommage mérité, celui du marché de l'Art. \

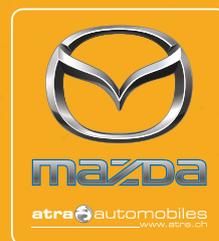
les sœurs
DÖRDÜNCÜ
duo de piano

Concert à la plage
le 20 août 2016
18h30 à **Gland**

VARIATIONS MUSICALES DE TANNAY

David
KADOUCH
Renaud
CAPUÇON
Edgar
MOREAU
Estelle
REVAZ
Vadim
REPIN
Romain
LELEU

Du 19 au 28 août 2016
Château de Tannay



www.musicales-tannay.ch

Billets: www.ticketcorner.ch
et aux points de vente Ticketcorner
ou par téléphone au 0900 800 800
(CHF 1.19 / min., tarif réseau fixe)



Beschbach



Fondation
Juchum

COMMUNES
DE TERRE SAINTE

régionyon

Gland

LES FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ DE L'ART

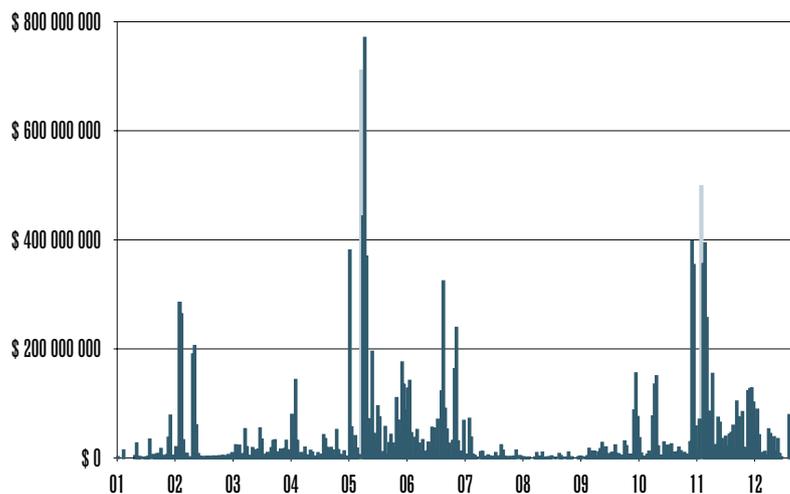
PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM

LES BILANS DE L'ANNÉE 2015 ONT DÉMONTRÉ QUE LE MARCHÉ DE L'ART FAISAIT PREUVE D'UNE INCROYABLE MATURITÉ ET D'UNE TRÈS BONNE RÉSISTANCE FACE À L'ÉTAT NÉGATIF DE L'ÉCONOMIE ET DE LA FINANCE MONDIALES. OUTRE LA PASSION DE L'ART ET SON STATUT DE PLACEMENT ALTERNATIF, LA MATURITÉ DES ACHATS CHINOIS ET LES FACILITÉS D'INTERNET CONSTITUENT DEUX FACTEURS MAJEURS DE L'ÉCLATANTE SANTÉ DU MARCHÉ DE L'ART.

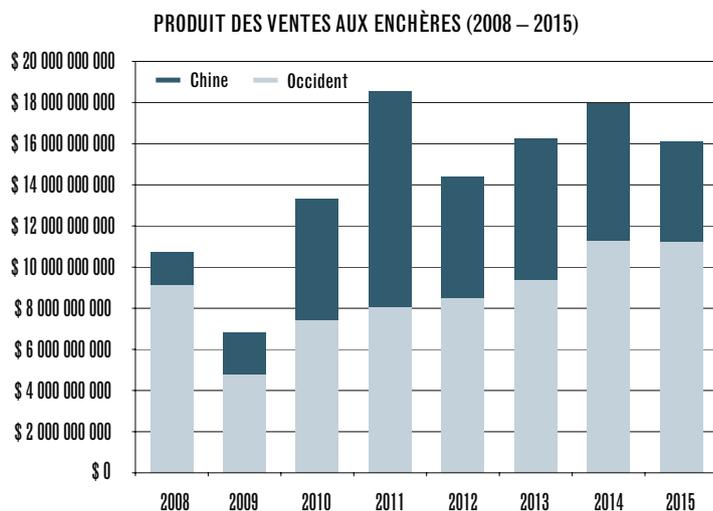
En 2015, il s'est vendu pour 16 milliards de dollars d'œuvres d'art *Fine Art* aux enchères dans le monde¹. Certes, ces recettes ont chuté par rapport à celles de 2014 : elles ont chuté de 1,9 milliard de dollars au total. En effet, la Chine, Hong Kong et Taïwan ont vu leurs résultats passer de 6,6 milliards de dollars à 4,8 milliards de dollars, tandis que le marché se porte toujours bien en Occident, où les recettes annuelles sont stables (11,2 milliards de dollars). Ce n'est pas rien, et cette baisse conséquente est à imputer au réajustement du marché chinois. Le marché chinois a, on le sait, été fortement impacté par les aléas économiques de 2015. Par ailleurs, de nouvelles conséquences néfastes ont été signalées au début du mois de mars 2016, notamment avec le vaste remaniement de la compagnie de ventes aux enchères britannique Bonhams, laquelle vient de licencier Magnus Renfrew, son vice-président Asie, ainsi que sept autres salariés de son antenne hongkongaise. La cause

de ces départs forcés est bien sûr une conséquence directe du ralentissement du marché chinois constaté. Elle tient aussi au climat fortement concurrentiel du marché hongkongais, où Bonhams est installée aux côtés des leaders Sotheby's, Christie's, et des sociétés chinoises China Guardian Auctions Co. et Poly International Auction Co.

RÉPARTITION QUOTIDIENNE DU PRODUIT DE VENTES AUX ENCHÈRES (2015)



Mais il faut considérer ce réajustement comme un phénomène sain, après une croissance fulgurante. Rappelons tout de même que le chiffre d'affaires du marché de l'art chinois a progressé de +305% en huit années seulement sur le seul secteur du *Fine Art*. Les choses ont bien changé en huit ans... du côté des collectionneurs chinois notamment, qui se montrent de plus en plus exigeants quant à la qualité des œuvres. Ils font désormais preuve d'une véritable maturité, se sont détachés des signatures spéculatives des années 2000, sélectionnent avec soin leurs acquisitions et se montrent de plus en plus clairvoyants. Dans cette nouvelle dynamique d'achats, certains grands collectionneurs chinois achètent aussi des valeurs sûres occidentales, afin de diversifier leurs collections autant que leurs portefeuilles. Le marché de l'art chinois est véritablement entré dans l'ère de la mondialisation et il contribue au dynamisme du marché occidental.



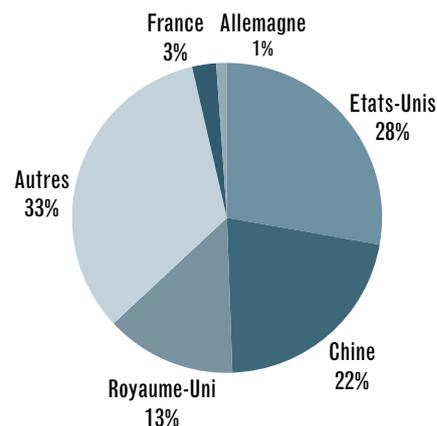
Les collectionneurs chinois misent de plus en plus sur les grandes signatures occidentales anciennes, impressionnistes, modernes ou contemporaines. Or, l'acquisition d'œuvres occidentales majeures permet bien souvent d'établir la cohérence qualitative de nouveaux musées. Car c'est en Chine que la création de musées d'art privés est la plus dense au monde. De fait, ce type d'acquisitions ne relève pas d'achats impulsifs, mais au contraire d'un raisonnement économique simple et implacable, car chaque musée a besoin de « sa » Joconde pour s'affirmer. Ce n'est pas un hasard si le collectionneur chinois Liu Yiqian vient de s'offrir l'un des plus beaux Modigliani connus, au prix record de 170,4 millions de dollars : il construit la notoriété de son futur musée, le Long Museum à Shanghai. Outre le Modigliani de Liu Yiqian, d'autres grands collectionneurs chinois ont réalisé quelques-unes des meilleures acquisitions de l'année dernière : Wang Jianlin s'est vu adjuger *Bassin aux nymphéas, les rosiers* de Monet (20,4 millions de dollars), et *L'allée des Alyscamps* de Van Gogh est désormais propriété privée chinoise, pour la somme de 66,3 millions de dollars. L'industrie muséale est devenue une réalité économique mondiale au XXI^e siècle et l'un des grands moteurs de la croissance du marché. Il s'est d'ailleurs construit plus de musées entre 2000 et 2015 que tout au long des XIX^e et XX^e siècles.

LA DÉMATÉRIALISATION DU MARCHÉ À LA CONQUÊTE DU MONDE

L'omniprésence d'Internet est le fer de lance principal des maisons de ventes, au cœur de leur stratégie de conquête sur tous les continents. Ventes publiques en ligne, e-commerce de l'art, développement d'autres formes du marché sur Internet, comme les ventes privées... L'Internet mobile est un puissant facteur disruptif qui pousse les maisons de ventes à un changement de paradigme. Or, ce nouveau paradigme économique de l'Internet mobile est irréversible, tout comme l'est l'arrivée récente des « *silver surfers* » que sont les plus de 50 ans. Ces amateurs et collectionneurs d'art à haut pouvoir d'achat sont les principaux utilisateurs et acheteurs d'œuvres d'art sur Internet. Ils utilisent principalement des tablettes et smartphones à grand écran qui correspondent parfaitement à leur culture de seniors. Les derniers chiffres des bureaux d'études en 2016 indiquent que les 50 ans CSP+ sont ceux qui se connectent désormais le plus massivement à l'Internet mobile. L'accès

dématérialisé aux enchères dans le monde entier, depuis sa tablette ou son smartphone, contribue à l'expansion des achats (l'année dernière, le nombre d'œuvres vendues dans le monde a progressé de +3%, avec 865 700 adjudications). Pour les maisons de ventes, l'achat via Internet est devenu un canal majeur d'acquisition d'œuvres. Les deux leaders mondiaux Christie's et Sotheby's annoncent régulièrement que les inscriptions à leurs ventes proviennent de plus de 30 pays à plus de 40 pays... et l'achat par Internet se développe aussi en Chine. Avec l'aide de « Yidian China », Beijing Poly International Auction Company s'est mise aux ventes publiques en ligne, ce qui a aussi stimulé les ventes publiques physiques. L'expansion géographique du marché repose en partie sur les facilités techniques offertes par Internet, outil majeur permettant aux sociétés

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PRODUIT DES VENTES AUX ENCHÈRES (2015)



de ventes d'accroître un peu plus leur réseau chaque année. Aujourd'hui, 95% des maisons de ventes dans le monde sont présentes sur Internet, contre 3% en 2005. Outre la possibilité d'enchérir en ligne, les amateurs d'art connectés ont sous la main tous les outils nécessaires pour bien acheter en salles de ventes, notamment grâce à Artprice et Artron, deux sociétés délivrant plusieurs milliards de requêtes par an, et qui contribuent à la transparence du marché de l'art ainsi qu'à la confiance du secteur. \

1) En mars 2016, Art Market Monitor of Artron (AMMA) et Artprice ont uni leurs forces pour publier le Rapport Annuel sur le Marché de l'Art en 2015. Le marché *Fine Art* regroupe les peintures, sculptures, installations, dessins, photographies, vidéos, tapisseries, estampes, à l'exclusion des antiquités, des biens culturels anonymes et du mobilier.

*PROMOUVOIR
LES TALENTS DE
DEMAIN*

Entretien avec MARCO MONTEFIORI, Trustee de la Fondation Bogliasco



MARCO MONTEFIORI

LA FONDATION BOGLIASCO EST UN ORGANISME NON LUCRATIF AMÉRICAIN QUI SOUTIENT L'ART ET LES SCIENCES HUMAINES SOUS TOUTES LEURS FORMES. RENCONTRE AVEC MARCO MONTEFIORI, SON DIRECTEUR, À L'OCCASION DES 20 ANS DE LA FONDATION ET DU GALA PRÉVU À GENÈVE LE 13 OCTOBRE PROCHAIN.

Pouvez-vous nous présenter votre fondation ?

En pratique, notre mission consiste à organiser un programme d'échange international pour accueillir des talents de tous horizons dans notre centre d'études à Bogliasco, un village côtier près de Gênes. Dans un lieu où l'histoire a vu se rencontrer nombre de voyageurs, notre fondation s'attache à fournir des conditions de travail propices à la créativité, à son expression et à son partage. Cet environnement idyllique est en fait un terreau très fertile pour l'échange de savoirs et d'idées entre des personnes talentueuses qui comptent parmi les esprits les plus innovants du monde actuel. En 20 ans, la Fondation a accueilli plus de 850 artistes, lettrés et chercheurs venant de 55 pays différents et dont les palmarès comprennent le prix Pulitzer, le prix Booker, le prix Hans Reinhart-Ring, le MacArthur Genius Award, le Grammy Award, ainsi que le Prix suisse de la danse et de la chorégraphie.

À l'image de la curation d'une galerie d'art, c'est tout d'abord un travail minutieux de sélection qui nous permet de composer des groupes de 12 à 24 personnes dans un esprit d'équilibre idéal entre leur âge, leur nationalité, leurs disciplines et l'avancement de leur carrière. Ce groupe évolue ensuite selon une dynamique qui lui est propre, encouragée par des déjeuners communs pendant lesquels chacun apprend des autres et comprend que les frontières usuelles de la culture et des opinions sont autant d'interfaces créatives. De ce groupe naît donc une véritable communauté d'artistes où émergent des idées, des formes de collaboration et des projets parfois surprenants mais qui n'ont de cesse de nous rappeler que la compréhension de l'autre et de soi-même est une forme d'art en soi.

Quelle est sa vocation ?

Cette année, la Fondation fête 20 ans d'inspiration, de créativité et d'innovation à travers une série d'événements publics et privés, aux États-Unis comme en Europe. L'un de ces événements reflète une importance toute particulière à nos yeux : il s'agit du Gala que nous organisons à Genève le 13 octobre. La Fondation Bogliasco est intime-



ment liée à la Suisse puisque plusieurs de nos fondateurs y sont nés. Au fil des ans, notre centre d'études Bogliasco a aussi accueilli les projets créatifs et littéraires de 37 citoyens suisses, et plusieurs d'entre eux participeront au Gala d'octobre.

Quelles sont ses missions ?

Nous sommes conscients que les projets humanitaires sont plus privilégiés pour les dons des contributeurs à fort patrimoine. Cependant, nous savons aussi que ces personnes sont sensibles à l'art et aux sciences humaines, parce que ce sont les deux composantes majeures de l'âme d'une société. En nous soutenant, elles soutiennent aussi les artistes qui font vivre cette âme par leur créativité, leur capacité à dépasser les simples normes et les formes multiples de beauté qu'ils cherchent souvent toute leur vie. Et partout où l'art a connu un climax, c'était sur les bases de financements privés, que ce soit dans l'Europe de la Renaissance, dans l'Inde moghol ou dans la Russie de la Belle Époque.

Quel est le but du Gala ? Pourquoi avoir choisi Genève ?

Genève est traditionnellement ancrée dans les arts et les sciences humaines. On y trouve une vie artistique trépidante qui connaît un renouveau depuis quelques années, avec par exemple le développement du Quartier des Bains. Les arts musicaux et visuels y ont toujours été représentés, et elle a abrité de grands penseurs comme Calvin et Rousseau. Historiquement, dans la mesure où Genève était un refuge au cœur de l'Europe, elle est devenue un véritable *melting-pot* culturel. On y trouve donc une grande résonance avec l'esprit de la Fondation qui œuvre à concilier des idées, des expériences personnelles et des choix de vie



venus d'horizons divers pour en faire un véritable torrent de créativité. Notre objectif est de présenter les actions de la Fondation au public suisse tout en organisant une levée de fonds à destination des artistes suisses. Ce sera l'occasion de saisir l'expérience multidisciplinaire offerte par notre programme de résidence en échangeant avec les membres qui l'ont suivi au centre d'études de Bogliasco. Les membres fondateurs seront également présents, ce qui donnera aux amateurs d'art et aux philanthropes une chance unique de les rencontrer personnellement. Nous tenons à ce que le format de l'événement favorise l'échange et l'interaction entre le Fondation et la ville de Genève, donc nous l'avons voulu simple, avec une tombola et une remise de prix généreusement financées par nos sponsors et nos donateurs. \

**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





Votre dernier cadeau sera le plus beau.

Avec un héritage ou un testament, vous aidez les enfants vulnérables et leur redonnez le sourire. Faites de votre dernier cadeau un investissement durable pour leur avenir et soutenez une cause qui vous tient à cœur.

© Tdh / Favre



« En rédigeant mon testament, j'ai envie d'apporter ma petite pierre à l'édifice du monde de demain. Je fais confiance à Terre des hommes qui contribue à rendre meilleur l'avenir des enfants d'aujourd'hui qui seront les adultes de demain. Mon dernier cadeau sera le plus beau ! »

Anne Dominique Walther, membre puis vice-présidente du Conseil de fondation de Terre des hommes de 2003 à 2014

Votre don atteint son but

2,1 mio. de bénéficiaires.

36 pays d'intervention.

32 projets santé.

86% des sommes récoltées sont directement affectées à nos programmes, donc aux enfants. Les frais administratifs sont limités au maximum.

73 projets protection.

Calculez votre part d'héritage disponible sur www.tdh.ch/testament.

Commandez gratuitement nos guides des successions en contactant votre partenaire : **Vincent Maunoury, T +41 58 611 07 86, vincent.maunoury@tdh.ch.**

Ensemble, donnons à ces enfants l'espoir d'un avenir meilleur !



Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters
Avenue de Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T +41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
E-Mail: info@tdh.ch, CCP/PCK: 10-11504-8



Terre des hommes

Aide à l'enfance.

tdh.ch

POUR LE RAYONNEMENT DE L'ESPRIT DE COPPET

Entretien avec M^e Françoise Meyer Dorsaz



Françoise Meyer Dorsaz

Élène Balthazar

JUSQU'EN 2008, LE CHÂTEAU DE COPPET ÉTAIT LA PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE DU COMTE D'HAUSSONVILLE QUI L'AVAIT LUI-MÊME HÉRITÉ DE SES ANCÊTRES. AFIN DE MAINTENIR ET DE GARANTIR, DE FAÇON PÉRENNE, LA VOCATION CULTURELLE DU CHÂTEAU, LE COMTE DÉCIDA ALORS DE CRÉER UNE FONDATION DE DROIT SUISSE À LAQUELLE IL AFFECTA L'USUFRUIT DU CHÂTEAU DE COPPET, DE SON PARC ET DE SES ANNEXES, PARMIS LESQUELLES SE TROUVENT LA PARTIE MUSÉALE DU CHÂTEAU AINSI QUE DE NOMBREUSES SALLES DE RÉCEPTION. LA FONDATION A ÉTÉ CONSTITUÉE LE 14 JUILLET 2008, JOUR ANNIVERSAIRE DE LA MORT DE MADAME DE STAËL, SOUS LE NOM DE « FONDATION OTHENIN D'HAUSSONVILLE POUR LE RAYONNEMENT DE L'ESPRIT DE COPPET. » LA FONDATION EST DIRIGÉE PAR UN CONSEIL DE FONDATION DONT ME FRANÇOISE MEYER DORSAZ ASSUME LA PRÉSIDENTIE DEPUIS LE MOIS D'AVRIL 2014, DATE DU DÉCÈS DE MONSIEUR D'HAUSSONVILLE QUI EN ASSURAIT LA CHARGE DE SON VIVANT.



Le château de Coppet

Françoise Meyer Dorsaz, pouvez-vous nous décrire votre parcours ?

Titulaire du brevet d'avocat du Canton de Genève, j'exerce mon activité professionnelle au Barreau de Genève, spécialisée dans la gestion de patrimoines familiaux.

Une parenthèse d'une année m'a conduite à œuvrer aux États-Unis et à Cuba lors d'une mission spécifique qui m'avait été proposée par la Pan American Health Organization ; j'ai retiré de cette expérience « sur le terrain », une capacité d'adaptation à toutes les circonstances difficiles que la vie vous réserve. Passionnée d'art et de musique, j'ai pratiqué plusieurs instruments de musique ; actuellement, je consacre une partie de mes loisirs à chanter dans le chœur de l'Ensemble vocal Orphée qui prépare de très beaux concerts de musique religieuse.

Quel est le rôle de la Fondation ?

Conformément à ses statuts, « la Fondation contribue à la défense et au rayonnement de l'esprit de Coppet, tel qu'il a été illustré par la pensée et les œuvres de Jacques Necker, de Mme de Staël et du Groupe de Coppet ». Dans ce cadre, la Fondation conserve, sauvegarde et exploite le patrimoine matériel et intellectuel qui lui a été confié par son Fondateur. Elle a pour tâche notamment de

garantir l'intégrité du site du château et de ses abords, de les préserver classés comme monuments historiques et de les ouvrir au public en assurant leur promotion, tout en maintenant leur valeur et leur authenticité culturelles.

L'exploitation des salles de réception pour des manifestations privées ou publiques lui procure des revenus qu'elle consacre aux travaux d'entretien et de restauration du château dont elle assume l'intégralité des coûts.

La Fondation met en valeur les meubles, objets, tableaux et bibliothèques du château ; elle en gère les archives précieuses qui sont mises à la disposition des chercheurs du monde entier.

Par rayonnement de l'esprit de Coppet, il faut entendre, non seulement l'esprit de la femme de lettres qu'était Madame de Staël, mais aussi l'esprit qui, à travers elle, se propageait dans tout son entourage, dans le cercle des penseurs, des politiciens, des artistes et des écrivains. L'on en vient naturellement au théâtre qui était l'une des passions de Madame de Staël pour véhiculer ses idées. Et c'est la raison pour laquelle nous avons initié et continuons de soutenir régulièrement des manifestations culturelles telles que le festival de théâtre « Autour de Mme de Staël » et encore les « Rencontres de Coppet » qui réunissent des experts de tous les horizons, lors des cycles de conférences thématiques.

Mais l'esprit de Coppet ne se limite pas aux seules envolées littéraires et intellectuelles ; il se retrouve au cœur même du château, dans les lieux qu'il occupe, dans son vaste parc et le paysage qui le prolonge vers le lac. Ne pas négliger cette perspective, cela implique de la valoriser en ordonnant d'autres événements grand public de prestige, comme le « Marché de Noël » et « Jardins en fête » qui chantent sa beauté et sa richesse architecturale.



Françoise Meyer Dorsaz

Car finalement, le but que Monsieur d'Haussonville voulait atteindre, à travers sa Fondation, était de conserver le château de Coppet intact mais surtout vivant, pour l'offrir aux générations futures, en mémoire de sa fabuleuse histoire.

Comment en êtes-vous arrivée à prendre les rênes de la Fondation ?

En ma qualité d'avocate, j'ai conseillé Monsieur d'Haussonville qui me priait de l'assister lors des séances du Conseil de Fondation dont il était le président fondateur. À son décès, ce sont les membres du Conseil qui m'ont choisie pour reprendre sa place. Œuvrant déjà à la destinée

de la Fondation depuis plusieurs années, j'ai tout naturellement accepté ce mandat, avec le désir de poursuivre les objectifs clairement définis par son Fondateur.

Comment répartissez-vous les recettes ? (entretien, etc.)

Nos revenus proviennent des sources suivantes : environ 55 % de l'exploitation des salles de réception, les entrées au musée constituent 7 à 8 % des recettes, et le solde résulte de la location annuelle de l'Aile Necker et d'une annexe exploitée par un centre de physiothérapie.

La plus grande partie de ces recettes est affectée à l'entretien du château et de ses collections, et à garantir l'ouverture du musée. Il reste très peu de marge pour organiser directement des événements culturels ; cependant, cela n'a pas empêché la Fondation de monter récemment deux expositions temporaires au château : l'une consacrant

créée à l'histoire du bâtiment et de ses restaurations successives par Madame Monique Fontannaz, historienne de l'art et ancien membre du Conseil de Fondation, et l'autre dédiée au Groupe de Coppet face à la chute de Napoléon par Monsieur Léonard Burnand, historien et vice-président de la Fondation.

Nous bénéficions de l'appui constant de deux associations, l'association Autour de Mme de Staël (AMS) et le Cercle des amis du château de Coppet (CACC), qui contribuent à faire rayonner l'esprit de Coppet, dans la plus pure tradition.

Aujourd'hui le château est-il financièrement auto-suffisant ?

Actuellement, le château est effectivement auto-suffisant grâce à l'existence de la Fondation qui a été déclarée de pur intérêt public et qui bénéficie, par conséquent, d'une exonération fiscale. Ainsi, nos recettes nous permettent d'atteindre les buts statutaires de la Fondation sans devoir solliciter des aides publiques directes ou des dons privés. Bien évidemment, de tels apports extérieurs nous permettraient d'investir davantage dans l'organisation de manifestations culturelles, voire d'améliorer la visibilité du musée.

Finalement, gérer une fondation, est-ce comme gérer une entreprise ?

Il y a une grande différence entre la gestion d'une entreprise et la gestion d'une fondation de pur intérêt public ; en effet, pour bénéficier de ce statut particulier, le Conseil de Fondation doit être constitué exclusivement de membres bénévoles et la Fondation n'a pas le droit d'exercer d'activités commerciales. C'est ainsi que les manifestations commerciales sont gérées par des associations partenaires, créées à cet effet. Dans ces conditions de bénévolat, le Conseil de Fondation, qui se réunit trois à quatre fois par année, ne peut pas diriger le château

**L'ESPRIT, TOUJOURS L'ESPRIT,
EST ICI CELUI D'UNE GRANDE FAMILLE,
TEL QU'ON AIMERAIT LE RETROUVER SUR
BEAUCOUP DE LIEUX DE TRAVAIL**

comme le ferait un chef d'entreprise. Le Conseil représente davantage un organe dont le pouvoir se limite à présenter un budget, à vérifier la conformité des activités avec le but de la Fondation, à approuver les comptes et à décider des investissements. La gestion quotidienne, quant à elle, est assurée par un directeur, nommé par le Conseil, qui est responsable du personnel et qui s'emploie à concrétiser les décisions prises par la Fondation.

Actuellement, le personnel du château se compose de six personnes engagées à l'année et d'une équipe de guides qui fait visiter le musée pendant la saison d'ouverture, du 1^{er} avril au 31 octobre. Depuis sa

constitution, la direction de la Fondation a été confiée à Monsieur Renzo Baldino, avocat de formation, en charge du château depuis 1999.

Le responsable des visites guidées du musée est Monsieur Olivier Lafrance, comédien et metteur en scène bien connu, qui travaille au château depuis 2010.

Tous les collaborateurs, y compris les guides, sont fidèles au château depuis longtemps ; la plupart d'entre eux contribuait à son rayonnement, au service de son propriétaire, bien avant la création de la Fondation. C'est une équipe très soudée et très attachée à la mémoire du comte d'Haussonville. L'esprit, toujours l'esprit, est ici celui d'une grande famille, tel qu'on aimerait le retrouver sur beaucoup de lieux de travail. \

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 ROLLS-ROYCE WRAITH

Bousculer la tradition

Interview-test embarqué avec Olivier Collombin

PAR BORIS SAKOWITSCH

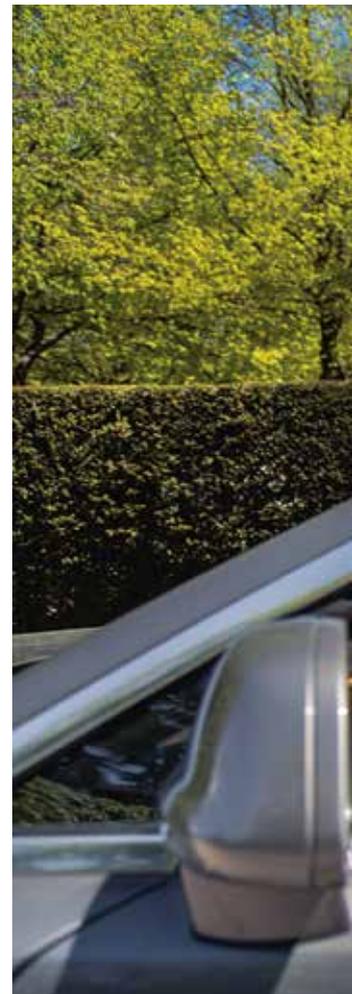
POUR MARKET ET LE TEMPS D'UNE BALADE SUR LES BORDS DU LAC, OLIVIER COLLOMBIN A ACCEPTÉ DE TROQUER SA BENTLEY QUELQUES HEURES POUR TESTER LA WRAITH, LA NOUVELLE ROLLS SPORTIVE, MAJESTUEUX COUPÉ FASTBACK IMAGINÉ POUR INCITER SON BIENHEUREUX PROPRIÉTAIRE – CERISE SUR LE PUDDING – À LA PILOTER LUI-MÊME. L'OCCASION DE PARLER D'AUTOMOBILE, BIEN SÛR, MAIS AUSSI PLUS LARGEMENT D'INNOVATION ET DE TECHNOLOGIE... EN TOUTE DISCRÉTION, BRITISH OBLIGE ! TOUT UN PROGRAMME.

DÉMARRAGE DU MOTEUR,
MOMENT DE GRÂCE ; CAR LE TOUT
SE DÉROULE ÉVIDEMMENT SANS
LE MOINDRE À-COUP ET DANS
LE SILENCE LE PLUS ABSOLU.

Olivier s'installe au volant et appuie sur le bouton « Door », juste à gauche de la planche de bord. La lourde portière en position inversée, dépourvue d'encadrement, se referme automatiquement. Majestueux. « Une Rolls doit se conduire sans générer le moindre effort », nous rappelle Thilo Martin, le directeur de

la concession Rolls-Royce à Nyon ; et de nous signaler au passage que pour rester fidèle à ce credo, la marque anglaise a également mis en place tout un appareil de raffinement technologique : comme le système multimédia doté d'un disque dur de 20,5 Go ou l'affichage tête haute, mais aussi une boîte automatique à 8 rapports, reliée au système GPS, capable d'anticiper les changements de vitesse en fonction du type de conduite, du relief de la route ou même des virages et ronds-points qui se présentent. Comble du raffinement, un parapluie est discrètement dissimulé dans chaque portière : en sus s'un chauffeur, on se passerait même des services d'un majordome.

Démarrage du moteur, moment de grâce ; car le tout se déroule évidemment sans le moindre à-coup et dans le silence le plus absolu. C'est presque frustrant, et on regretterait presque de ne pas mieux entendre le V12 et ses 632 chevaux... Mais les conditions sont idéales pour lancer la discussion avec Olivier.





FOTUKE | PHOTOGRAPHY

Dans votre activité, votre clientèle c'est les High Net Worth Individuals (HNWI). Comment avez-vous identifié que ce sont des personnes technophiles ?

Il me semble que la distinction entre nostalgiques et technophiles est de moins en moins pertinente. Si l'on observe les grands succès commerciaux automobiles des dernières décennies, beaucoup marient passé et nouvelles technologies (par exemple la MINI). Un design ancien mis au goût du jour pour actionner les émotions, mais aussi de la technologie moderne et efficace pour activer la partie rationnelle du cerveau.



FOTUKE | PHOTOGRAPHY



Aujourd'hui les vraies marques de luxe sont-elles celles qui ont anticipé ce virage ?

Ce qu'il y a d'unique avec l'automobile, c'est qu'elle concentre le génie humain, qu'il soit artistique, technologique, industriel et commercial, en un seul objet. Hormis Tesla évidemment, je trouve que le biais « tradition » l'emporte encore trop souvent sur l'innovation. Je reconnais cependant que conduire une Rolls est une expérience absolument délicieuse et plus dynamique qu'on ne l'imagine a priori. Oui l'émotion est bien présente ! Chez Bentley en revanche, même si luxe et travail artisanal haut de gamme sont au rendez-vous, vous constatez rapidement que la technologie embarquée est dépassée.

CE QU'IL Y A D'UNIQUE
AVEC L'AUTOMOBILE, C'EST QU'ELLE
CONCENTRE LE GÉNIE HUMAIN,
QU'IL SOIT ARTISTIQUE, TECHNOLOGIQUE,
INDUSTRIEL ET COMMERCIAL,
EN UN SEUL OBJET.





*Enfin
pourrait-on étendre
cette remarque
à n'importe quel type
de business ?*

d'autre choix que d'utiliser les services disponibles (comme l'achat de voitures à moteurs thermiques en l'absence d'alternative électrique). C'est généralement un acteur non-historique qui vient bousculer le marché avec une offre innovante et technologique. Et si le succès est au rendez-vous, c'est tout le secteur qui court derrière l'innovation afin de freiner la potentielle perte de parts de marché... Et tout comme je le pense pour l'automobile, les innovations importantes en matière de finance digitale devront obligatoirement intégrer une dimension émotionnelle. C'est ce à quoi travaille la jeune équipe qui m'accompagne depuis que j'ai quitté la banque privée.

S'agissant de la digitalisation des services financiers, oui le constat est identique. Dans un premier temps, les acteurs traditionnels tardent à s'appropriier les nouvelles technologies, de peur d'investir trop tôt dans des outils que les clients n'adopteront pas. Donc personne ne se lance et les clients n'ont

Une Rolls n'est pas nécessairement conçue pour le plaisir de conduire, mais surtout pour le plaisir d'être transporté. Selon vous jusqu'où peut-on aller dans la conduite automatique ?



Ce que j'apprécie particulièrement dans l'automobile, contrairement au discours politiquement correct ambiant, c'est le côté privatif de son espace. Une sorte de cocon dans lequel vous êtes chez vous tout en vous déplaçant. Une seconde maison dans laquelle, le plus souvent, seules les personnes autorisées peuvent pénétrer. Par conséquent, si la technologie permettait à chacun d'avoir son propre chauffeur virtuel, sans

perdre les avantages mentionnés plus haut, je n'y verrais que des avantages. Quid du plaisir de conduire me direz-vous ? Personnellement, je n'ai jamais éprouvé de frustration à ne pas conduire une diligence. Mais sans doute aurais-je répondu différemment si j'avais vécu au 19^e siècle. Une génération suffira à faire oublier que nous conduisions nous-mêmes des machines lourdes, polluantes et parfois létales. Quant à moi, né dans les années 60, l'âge d'or de l'automobile puissante, vrombissante et extravagante, je garderai toujours une vieille guimbarde dans mon garage, histoire de me remémorer le bon vieux temps sur les routes de campagne de notre beau pays.



LA WRAITH ? L'IMPRESSION
D'ÊTRE ASSIS SUR UN NUAGE...
MAIS IL FAUT DésORMAIS AJOUTER :
ORIGINALITÉ ET VÉLOCITÉ.

À PROPOS D'OLIVIER COLLOMBIN

Innovateur dans l'âme, Olivier Collombin a passé plus de vingt ans chez l'un des plus grands acteurs de la place financière genevoise. C'est dans les murs de Lombard Odier qu'il a développé un réseau social à destination des professionnels indépendants de la finance du monde entier. E-merging et son créateur sont devenus indépendants en 2015 avec l'objectif de poursuivre l'aventure de la digitalisation, et la conviction qu'elle modifiera profondément le monde du travail. Que ce soit dans la banque privée ou ailleurs: l'entreprise deviendra un club de collaborateurs, clients et autres stakeholders connectés autour d'une communauté d'intérêts très diversifiée et internationale. Tel est le credo du fondateur de Community Factory, un bureau d'étude et de conseil en stratégie digitale au centre d'une constellation de projets et sites communautaires qu'il a d'ores et déjà lancés avec une équipe d'entrepreneurs passionnés: Money-ID, Work Cocoon, E-Moovie.com et E-Merging.com. Visionnaire, Olivier Collombin est un acteur engagé dans le développement de la finance durable. Il est à ce titre entré en septembre 2015 au conseil d'administration de Conser Invest SA, société genevoise spécialisée dans le conseil et la certification en investissements responsables.



Vos impressions sur le modèle que nous testons ?

Je possède déjà une Rolls vieille de 35 ans avec laquelle j'organise un périple annuel et familial à travers la Suisse ou la France, à la recherche de sites insolites ou culturels. Cette auto qui ne compte que 40 000 km au compteur nous emmène en toute sérénité sur des routes parfois accidentées, avec l'impression d'être assis sur un nuage. La tentation est donc grande d'opérer un comparatif avec la descendante de cette vénérable limousine. Luxe, confort, silence et volupté sont évidemment au rendez-vous. Le contraire m'eût étonné. Mais il faut désormais ajouter, et c'est une surprise pour moi, originalité et vélocité au chapitre des talents de ce coupé. Ses portières d'abord, à ouverture inversée et à fermeture électrique, sont délicieusement snobs, presque attachantes. Sur l'asphalte ensuite. Rapide, précise, maniable, l'auto sort volontiers des grands axes pour enchaîner courbes et épingles sans sourciller. Je pense que je vais la garder pour le week-end, et personnellement, si je descendais sur la Côte d'Azur avec ma femme et deux de nos enfants seulement (car c'est une 2+2), j'offrirais à ce salon roulant la route Napoléon plutôt que l'autoroute !



FUTURE PHOTOGRAPHY

LUXE, CONFORT, SILENCE ET VOLUPTÉ...



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY

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



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY

DIMENSIONS

Longueur: 5269 mm
Largeur: 1947 mm
Hauteur (à vide): 1507 mm
Entraxe: 3112 mm

POIDS

Poids à vide (DIN): 2360 kg

MOTEUR

Moteur/Cylindre/Soupapes V/12/48
Gestion de carburant MSD87
Couple maximum 800 Nm de 1500 à 5500 tr/min.
Puissance de sortie 632 PS (DIN)/465 kW à 5600 tr/min.

PUISSANCE*

Vitesse maximale 250 km/h (régulée)
Accélération 0-100 km/h en 4,6 sec.
Consommation de carburant – Standard EU5
Ville 21.2 l/100 km
Campagne 9.8 l/100 km
Consommation mixte 14.0 l/100 km
Emissions de CO₂ (en cycle mixte) 327 g/km



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY

THE BEAUMONT HOTEL, CAP SUR LONDRES



Elina Burdakov

L'ÉPICURIEN MASQUÉ

GVA-LCY, ma première mission épiciurienne, avait un timing tout helvétique : parfait. Alors qu'un « Elementary my dear Watson » terminait mon cinquième chapitre de « A Study in Scarlett », l'ancienne Daimler DS420 noire de mon ami Jannes Sorensen me déposa au pied du joyau tout britannique qu'il dirigeait maintenant. Ma mission commençait véritablement.

Tel un voyage dans le temps orchestré par un H.G. Wells gastronome et dandy, nous voilà transportés à l'hôtel 5* Beaumont à Londres. L'hôtel est discrètement chic, reconverti dans un ancien garage des années 20. Façade blanche assaisonnée d'une remarquable sculpture « Lego » conçue par Antony Gormley.

Du lobby à damier blanc et noir, deux portes en acier aux verres biseautés nous attendent tel un sésame pour nous téléporter directement dans un bar américain aux coins sombres, chuchotant déjà des projets à venir. Il y a de

la magie ici, et plus encore de cette grande atmosphère ancienne qui est l'inspiration déclarée du Beaumont. Errol Flin, Carole Lombard, John Fitzgerald, Johnny Weissmuller, Clark Gable, etc. sont tous présents dans une galerie de photos et de portraits qui, définitivement, rendent l'expérience vivante. Courte veste blanche, cheveux gominés à la Joe DiMaggio pour le maître du bar qui exécute cérémonieusement de divins negronis.

Le Colony Grill est adjacent, suite logique de notre voyage temporel. Ce pourrait être aisément une référence en matière de salle à manger dans un hôtel de luxe : deco-ish, un zest masculin, et distinctement décalé, avec ses cabines de cuir grenat, ces fresques picturales art déco qui rappellent la folle grandeur

DECO-ISH, UN ZEST MASCULIN, ET DISTINCTEMENT DÉCALÉ...

américaine des années 1920. Le restaurant est sans fenêtres, pas un problème pendant la nuit, mais au déjeuner, rappelle un peu le genre d'énorme sous-sol romanesque qu'un oligarque ou magna indien pourrait créer dans un hôtel particulier de Mayfair.





Il est presque déroutant de s'asseoir dans ce restaurant qui est si prétentieusement non moderne, défiant l'équation chronométrique de belle manière. La salle à manger nous donne l'impression d'être très tranquillement transporté dans le cuir lustré Connolly d'une Rolls Royce vintage.

Le menu, comme la conception du restaurant, est basé sur la rôtisserie/brasserie américaine classique et ne nous y trompons pas : le pari est réussi. Les plats sont simples et précis, sans retard, servis par une escouade dévouée et bien rodée pour cette salle de cent couverts.

Superbe « Clamato » servi dans un verre à pied comme mise en bouche – avec ses petits crackers – parfaitement assaisonné. Classique cocktail de crevettes XXL roses, posées sur leur bol en argent glacé et son « dip » tomates et épices. Tartare de thon aux avocats parfaitement exécuté, superbe sole de Douvres meunière aux filets délicatement levés, côte de porc grillée accompagnée de tomates ce-





rises et courgettes frites. Les desserts suivent cette même ligne directrice avec un généreux cheese-cake au four, le banana-split ou la bombe meringue flambée.

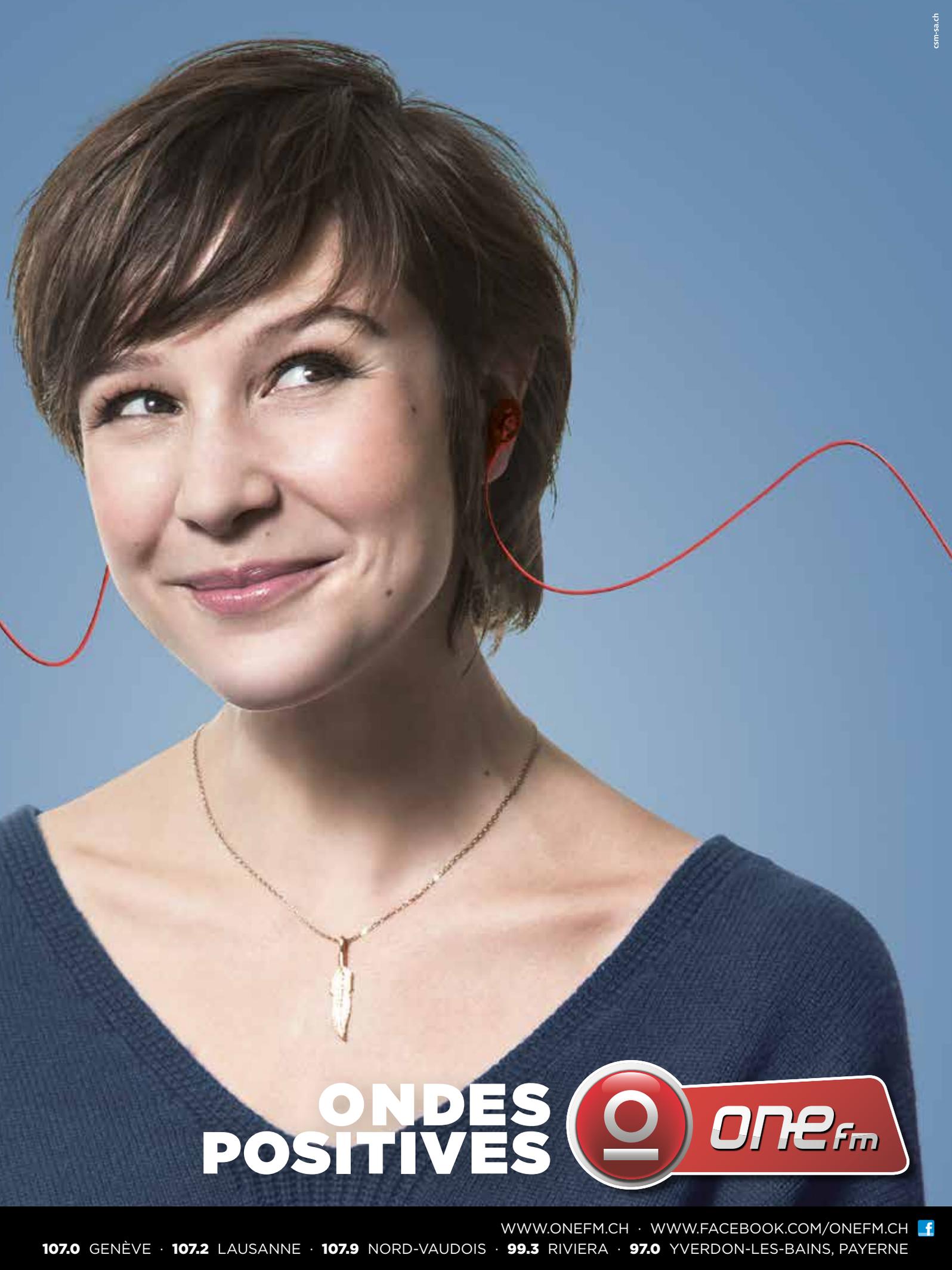
Nos hôtes, M. Corbin et M. King, restaurateurs londoniens de renom, sont passés maîtres dans la création d'une atmosphère spéciale et unique. Le bar et le restaurant ont d'ailleurs

**LA SALLE À MANGER NOUS
DONNE L'IMPRESSION D'ÊTRE
TRÈS TRANQUILLEMENT
TRANSPORTÉ DANS LE CUIR
LUSTRÉ CONNOLLY D'UNE
ROLLS ROYCE VINTAGE**

cette grâce séduisante de la vieille école où les clients préfèrent se concentrer sur leurs compagnons que sur leurs téléphones en mangeant simplement une cuisine qui leur plaît.

En quittant le luxueux Beaumont et ses secrets, l'élégante Bristol grise près de l'entrée est sans aucun doute le signe à la « british » d'un prochain saut vers une nouvelle mission, une nouvelle époque, de nouveaux goûts... \





**ONDES
POSITIVES**



5 VINS DES CÔTES DU RHÔNE

La sélection de Viviana Andreatta, Hôtel des Trois Couronnes de Vevey

PROPOS RECUEILLIS PAR AMANDINE SASSO



1.

1. DOMAINE COMBIER

CROZES HERMITAGE DES GRIVES 2010
TYPE : VIN ROUGE (100 % SYRAH)

C'est la meilleure cuvée de ce domaine biodynamique. Ce vin est élevé 12 mois en demi-muids (fût de chêne de 600 litres). Il est marqué par des parfums fruités et épicés et en bouche, on retrouve des arômes de confiture de baies noires, de prunes, avec nuances de café et de bois sur un final tout en souplesse avec des tanins élégants. Grâce à ces deux qualités, il rehausse des entrées comme un risotto à la truffe noire et également des plats comme un filet de porc à la moutarde de Meaux ou encore de la chasse comme la Bécasse rôtie.

2. DOMAINE LOUIS CHÈZE

ST JOSEPH RO REE 2011
TYPE : VIN BLANC (60 % MARSANNE,
40 % ROUSSANNE)

Propriété familiale reprise en 1978 par M. Louis Chèze. Le Domaine Chèze est situé sur le haut du coteau de la commune de Limony, sur la rive droite du Rhône, au cœur du vignoble des Côtes du Rhône Septentrionales. M. Chèze a débuté l'aventure avec 1 hectare de St Joseph et quelques vignes en location. Aujourd'hui, le domaine représente 30 hectares avec des appellations prestigieuses telles que Condrieu, St Joseph et les Vins de Pays. Cette fabuleuse cuvée est élaborée depuis le millésime 1990 : c'est une parcelle dans les coteaux pour la Roussanne et sur le plateau pour la Marsanne. La robe du vin est jaune paille lumineuse, au nez il dévoile des arômes d'acacias, d'aubépine jusqu'à développer des notes mielleuses. En bouche l'attaque est ample et généreuse avec une belle minéralité en fin de bouche. Il est merveilleux avec les viandes blanches et les poissons en sauce.



2.



3.

3 QUESTIONS À VIVIANA ANDREATTA

Viviana Andreatta est sommelière à l'Hôtel des Trois Couronnes de Vevey. Elle est originaire de Treviso, dans la région du Veneto en Italie - terre de grands vins et notamment du fameux Prosecco. Elle s'est formée à l'Ecole Hôtelière de Castelfranco Veneto et a complété sa formation en œnologie au Wine Spirit Education Trust à Londres, où elle a beaucoup appris sur les grands crus étrangers et les méthodes de vinification des différentes traditions viticoles européennes et du nouveau monde. Sa carrière est jalonnée d'expériences dans les meilleurs restaurants étoilés d'Europe, comme le Waldhotel Sonnora en Allemagne, auprès du chef Helmut Thielges, le Waterside Inn en Angleterre auprès du chef Michel Roux ou encore le Gidleigh Park auprès du chef Michael Caine en passant par l'Irlande au restaurant Thornton's avec le chef Kevin Thornton. Après ses nombreux voyages à l'étranger, elle est retournée en Italie où elle a travaillé dans des grands hôtels, avec des caves de rêve comme à Florence au Belmond Villa San Michele, comme cheffe sommelière, ainsi qu'au Belmond Hôtel Caruso sur la Côte Amalfite, pour finalement arriver en Suisse, à l'Hôtel des Trois Couronnes de Vevey.

1. Comment est née votre passion du vin ?

Ma passion pour le vin et l'œnologie est née par hasard, lorsqu'au cours d'une de mes premières expériences durant laquelle je travaillais comme cheffe de rang à Dublin, ils m'ont proposé de travailler uniquement dans la sommellerie. C'est à partir de ce moment là, que j'ai commencé à étudier l'œnologie et appris la dégustation professionnelle.

2. Comment définiriez-vous un vin des Côtes du Rhône ?

Les vins des Côtes du Rhône sont - selon le terroir et l'appellation de provenance - à la fois complexes, épicés, austères ou élégants. La sélection que je propose aux lecteurs de Market sont des vins issus de la Cave des Trois Couronnes, de ma cave personnelle et ceux que j'ai eu la chance de déguster pendant ma carrière.



3. Votre accord met/vin préféré ?

Mon vin préféré est «La Poja de Allegrini 2000», composé du cépage autochtone rouge - roi de ma région - c'est-à-dire la Corvina, qui fait partie avec la Rondinella et la Molinara, de l'assemblage du fameux Amarone della Valpolicella. C'est un vin austère, dont les caractéristiques principales sont la puissance et une concentration tannique élevée. Il est marqué par des notes épicées de noix de muscat, de cuir, de réglisse, de fèves de cacao et de vanille, avec des nuances de griottes en eau-de-vie, de cassis et d'orange sanguine. Il exprime également sur le final une bonne minéralité, avec des senteurs de graphite et de crayon. Je le servais avec une côte de bœuf cuite au feu de bois, accompagné de chicorée rouge de Trévise braisée.

3. DOMAINE M. CHAPOUTIER

ERMITAGE LE PAVILLON 2003

TYPE : VIN ROUGE (100 % SYRAH)

Ce Syrah est issu de vignes âgées de 90 à 100 ans, dans une parcelle de 4 hectares, sur terroir granitique. Il est élevé en barrique, neuve à 30 %, durant 18 à 20 mois. Dans un millésime caniculaire, c'est un vin merveilleux, d'une couleur d'encre, dense et riche, avec arômes de poivre noir, de grains de café, de chocolat noir, de confiture de baies noires, de liqueur de cerises noires et d'évidentes

notes de grillé. En bouche, il est incroyablement explosif avec des tanins puissants, mais bien fondus, balsamiques et équilibrés, avec une longueur exceptionnelle. Il peut accompagner une daube de bœuf à la niçoise ou un suprême de canette doré aux épices. C'est également un compagnon de choix pour les fromages de vache à pâte dure ou molle affinés.

4. DOMAINE GEORGE VERNAY

CONDRIEU LES TERRASSES DE L'EMPIRE 2010
TYPE : VIN BLANC (100% VIOGNIER)

Ce domaine est dirigé depuis trois générations par la famille Vernay. Aujourd'hui, c'est Christine Vernay qui a pris la place de son père, qui s'occupe de la vigne et du travail en cave. Sa philosophie est de créer un vin qui rend hommage au fruit du Viognier, pur et direct, affiné en barrique pendant 12 mois. Le Viognier est à boire minimum 5 ou 6 ans après les vendanges, afin qu'il puisse dévoiler toute sa finesse et concentration. Ce vin est donc parfait pour boire maintenant : sa robe est jaune pâle avec reflets dorés. En bouche comme au nez il est gourmand, riche et crémeux, il dévoile arômes de pêche blanche, de poires cuites, de physalis, d'agrumes confits et d'infusion à la verveine, pour finir avec une bonne acidité et une touche de minéral comme une pierre à feu. Il accompagnera très bien les noix de Saint-Jacques, les poissons, le foie gras ou encore les fromages de chèvre.



4.



5.

5. DOMAINE AUGUSTE CLAPE

CORNAS 2006
TYPE : VIN ROUGE (100% SYRAH)

Le Cornas, c'est l'expression de la Syrah au masculin. Auguste Clape est un petit vigneron, mais grand en qualité, ses vignes sont situées sur un terroir argilo-granitique. La fermentation se déroule en cuves de ciment avec levures naturelles, élevé en vieilles foudres, partiellement en barrique et embouteillé sans filtration. Cela donne un vin charnu et dense au palais, que ce soit au nez ou en bouche, on retrouve des senteurs d'épices, d'olives noires, de violettes et de viande. Il est idéal avec des viandes rouges braisées, de la chasse comme par exemple un civet de chevreuil ou une entrecôte de cerf, et bien sûr également des fromages de vache bien affinés.

ÉVÉNEMENTS EXCLUSIFS
POUR VOS CLIENTS ET COLLABORATEURS

PLUS D'INFORMATION SUR
SWISSWINESELECTION.CH

swiss wine selection™

spoon et caetera

COMMUNIQUÉ

HAIR MEDICAL CONTRE LA CHUTE DE CHEVEUX

LA SUISSE EST DEPUIS BIEN LONGTEMPS RECONNUE POUR LA QUALITÉ DE SES SERVICES MÉDICAUX. LES LIMITES DE L'INNOVATION ET DE L'EXCELLENCE SONT CONSTAMMENT REPOUSSÉES. LA DERNIÈRE NOUVELLE DANS CE DOMAINE: DEUX GRANDS NOMS DE LA MÉDECINE ESTHÉTIQUE ROMANDE – FOREVER LASER INSTITUT ET LA CLINIC MONTREUX – S'ASSOCIENT POUR CRÉER HAIR MEDICAL – DONT L'ACRONYME SIGNIFIE HELVETIC ALLIANCE FOR IMPLANTS & REGROWTH. VOUS CHERCHIEZ UNE RÉFÉRENCE SUISSE EN MÉDECINE ET CHIRURGIE CAPILLAIRES? LA VOICI.



Le Dr Jean-Charles Bayol en consultation



Résultat avant et après (6 mois) une microgreffe

HAIR Medical propose une approche globale des problèmes de calvitie et de chute de cheveux. Dermatologie, médecine esthétique et chirurgie se complètent pour soigner, embellir et redonner confiance à chaque patient.

La microgreffe capillaire, une technique chirurgicale dont les découvertes et les progrès ont été spectaculaires ces vingt dernières années, permet aujourd'hui de garantir un résultat esthétique le plus naturel possible. Il s'agit d'implanter de vrais cheveux, prélevés sur le patient lui-même. Environ 6 mois après l'intervention, les cheveux greffés auront repoussé, et ne tomberont pas.

La médecine esthétique offre diverses solutions. La mésothérapie du cuir chevelu stoppe la chute de cheveux et stimule la repousse. En association à des injections de plasma enrichi en plaquettes et facteurs de croissance (PRP), on obtient aussi des résultats sur la densité et la résistance des cheveux.

L'équipe de spécialistes d'HAIR Medical est composée notamment de deux chirurgiens plasticiens, de deux médecins esthétiques et d'un dermatologue de renommée mondiale – le Dr. Luigi Polla, fondateur de Forever Laser Institut.

HAIR Medical
chez Forever Laser Institut
56, rue du Rhône
CH-1204 Genève
+ 41 22 319 09 60
info@hairmedical.ch
www.hairmedical.ch
www.forever-beauty.com

HAIR MEDICAL
Helvetic Alliance Implants Regrowth

ÉLEGANCE « À PORTER »



TARIK ADAM

Elina Biedlerova

L'élégance à porter se définit volontiers par l'art de se vêtir tout en respectant certains codes, résolument « de bon goût ». Cependant, au fil des décennies, depuis l'apparition du jeans, les codes se sont démocratisés, pour finalement quasiment disparaître. Dès lors comment ici en Suisse, dans un pays aussi riche, peut-il y avoir une si grande tristesse vestimentaire masculine ? Pire, comment tolère-t-on autant de fautes de goût « Gentleman faux pas », alors que chez nos voisins français, italiens ou allemands, l'élégance, le respect d'un « dress code » et plus simplement le sens esthétique, font partie de leur quotidien jusqu'à s'intégrer minutieusement dans l'art de vivre ? Décidément le bon goût demeurera le nec plus ultra de l'intelligence.

Intelligence sociale : souvenons-nous qu'il y a moins d'un siècle, les Anglais portaient la veste pour aller fumer, ce qui a donné lieu au smoking. Petit rappel : le smoking se porte traditionnellement après le coucher du soleil, donc à partir de 18h. Il ne se porte jamais en solitaire mais toujours à plusieurs, en communauté puisqu'il suit généralement une invitation à le porter ; le dress code bien nommé « Black Tie » ou encore « Semi-formal wear ». Malheureusement ce dress code, synonyme d'élégance à l'anglaise et dont par exemple James Bond demeure à la fois la plus parfaite et la plus populaire incarnation, n'apparaît que trop rarement sur nos cartons d'invitation. Alors oui bien sûr peut-être quelques mariages, et encore un ou deux dîners de charité... La liste est ennuyeuse et reste bien trop courte.

Quid du Morning Dress ? Une veste plutôt longue, dotée d'un bouton à l'abdomen, et que les Français nomment la jaquette depuis que le Prince de Sagan, célèbre dandy fin de siècle devant l'immortel, avait pris le « pli » de porter cette redingote « améliorée » pour monter à cheval. En somme le « Morning Dress », c'est le vêtement le plus élégant à porter ; aussi élégant qu'il l'est chez nos amis anglo-saxons, hispaniques et français, puisqu'il est LE costume de cérémonie par excellence.



Jeunes hommes en smoking



La jaquette

Choisir la jaquette plutôt sombre, par exemple anthracite, assortie d'un gilet communément croisé sur un pantalon à rayures grises. Attention : la jaquette, contrairement au smoking, se porte uniquement la journée : mariages, courses hippiques, dîner chez la Reine ou le Roi... « Jamais sans ma Jaquette ». Chez nous Helvètes « mi-chic, mi-cheap », la jaquette ne se porte malheureusement que lors de quelques célébrations de mariage. La monarchie dont

DÉCIDÉMENT LE BON GOÛT DEMEURERA LE NEG PLUS ULTRA DE L'INTELLIGENCE

nous sommes dépourvus nous excuse-t-elle de ne pas en posséder ? Même remarque pour le smoking. Deux « dress-code » plutôt formels que notre pays ultra-conservateur, et orphelin de toute lignée « dandystique », n'a ni réussi à intégrer, ni cherché à améliorer.



Affiche de la quinzaine de l'élégance, août 1943

Discretion oblige. Après tout n'est-ce d'ailleurs pas pour cette raison précise que nos banquiers ont toujours et malgré toute conjoncture, encore une si bonne réputation ? Rappelons-nous tout de même que la quinzaine de l'élégance a bel et bien existé à Genève. Si si... C'était juste avant la Seconde Guerre mondiale \

HUMI D'OR

L'Emperador
PAR IMPERIALI GENÈVE*



Emperador est une invitation aux superlatifs. Un projet teinté de folie. Plus qu'un produit de luxe, il se veut une expérience pour nos cinq sens. Un moment hors du temps offert à quelques rares privilégiés, puisque seulement douze exemplaires numérotés verront le jour chaque année. Assorti d'un garde-temps doté d'un tourbillon, cet objet unique au monde marie l'art séculaire de l'horlogerie suisse au talent des meilleurs experts des 27 corps de métiers impliqués dans sa réalisation.

*L'Emperador est disponible
en exclusivité aux Ambassadeurs.

Un garde-temps à tourbillon composé de 323 pièces, au cadran guilloché clous de Paris, coiffe le prestigieux coffre. Il est l'œuvre d'un maître-horloger du Jura suisse. L'accès aux 24 cigares Grand Cru d'exception enroulés dans quatre feuilles d'or et disposés dans des tubes en verre individuels autour de cette création des plus sophistiquées, est protégé par un code secret personnel. En effleurant l'une des neuf touches tactiles du couvercle composant le nom « Imperiali », l'utilisateur active l'écran LCD intégré, invisible au repos. Il saisit ensuite la séquence sur les touches tactiles dorées.

Luxeux et riche de détails éblouissants, l'Emperador affiche sa mécanique, celle du verrou et de la montre tourbillon, mais se garde bien de dévoiler le moindre élément électronique. Seuls trois indicateurs à aiguille mécanique se présentent à l'utilisateur. Ils affichent en temps réel l'humidité relative et la température de l'intérieur du coffre, la réserve de marche et le stock de cigares à disposition. Un système d'autorégulation de l'humidité sans apport d'eau ni intervention humaine a été développé en première mondiale par Imperiali Genève, dans un souci de perfectionnisme et d'innovation. Celui-ci garantit un taux d'hygrométrie stable de 70% et une température de 16 à 18 degrés, quelles que soient les conditions climatiques extérieures. Des variables aisément ajustables selon la volonté de l'utilisateur.

Presque sacré, le moment de la dégustation du cigare est magnifié par les trois périphériques hauts standings de l'Emperador, qui allient une nouvelle fois parfaitement technologie et mécanique. Ils se présentent, majestueux, dans un tiroir discret, parfaitement intégré à l'avant de l'écrin. Le coupe-cigares permet la coupe mécanique du cigare ou son poinçonnage à la manière d'un emporte-pièce. Le briquet de table et ses trois buses proposent une flamme parfaite. Le cendrier s'ouvre par la magie de sa mécanique à l'approche du cigare.

Le temps est d'or, le cigare aussi : des centaines de combinaisons de tabacs minutieusement sélectionnés ont été nécessaires pour parvenir au résultat final. Riche, complexe et équilibré, il est le produit de fertiles plantations des vallées du Jamastran (sud du Honduras) et du Jalapa (nord du Nicaragua), eldorado des émigrés cubains ayant apporté avec eux leurs graines et leur maestria. Le cigare Emperador est un produit premium dont la confection ne laisse aucune place au hasard. Après 48 mois de maturation, les feuilles sont manufacturées dans le plus grand respect du produit pour donner naissance à un Grand Cru d'exception.

LES AMBASSADEURS
62, rue du Rhône
1204 Genève
www.lesambassadeurs.ch



Il deviendra Mohamed Ali...

(17 janvier 1942 - 3 juin 2016)



À l'âge de 18 ans, celui qui s'appelait encore Cassius Clay (Cassius Marcellus Clay, Jr) remporta la médaille d'or de boxe, en catégorie poids lourds légers, aux Jeux olympiques de 1960 à Rome.

Plus tard, à son retour aux États-Unis, un restaurant refusa de servir Clay à cause de sa couleur de peau. Il jeta

alors sa médaille d'or (qu'il portait tout le temps) dans la rivière Ohio, expliquant qu'il ne voulait plus porter une médaille dans un pays qui refusait de le servir.

4 ans plus tard, il deviendra Mohamed Ali après avoir rencontré le mouvement Nation of Islam.

Cornalin Humagne Rouge Syrah

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



www.valais.ch



SWISS WINE
VALAIS



GRAVÉ DANS MON CŒUR.

A déguster avec modération



Breguet
Depuis 1775

Breguet, créateur.

Tradition Chronographe Indépendant 7077

Le modèle Tradition Chronographe Indépendant 7077 perpétue l'héritage créatif de Breguet en l'interprétant de manière aussi contemporaine qu'innovative. Il possède deux rouages totalement indépendants. Le premier, fréquenté à 5Hz pour une plus grande précision de mesure, est consacré au chronographe, tandis que le deuxième, fréquenté à 3Hz, est dédié aux heures et aux minutes. L'histoire continue...

