

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

PATRIMOINE(S)
LA DIGITALISATION BOULEVERSE
L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE

INDEX

SWISS DIGITAL :
14 ACTEURS
D'INFLUENCE

INVITÉ

LAURENT FERRIER

MARCHÉ DE L'ART

2017 : LA REPRISE

PHOTOGRAPHIE(S)

BEN DAUCHEZ

RÉTROSPECTIVE(S)

JEAN TINGUELY

FISCALITÉ(S)

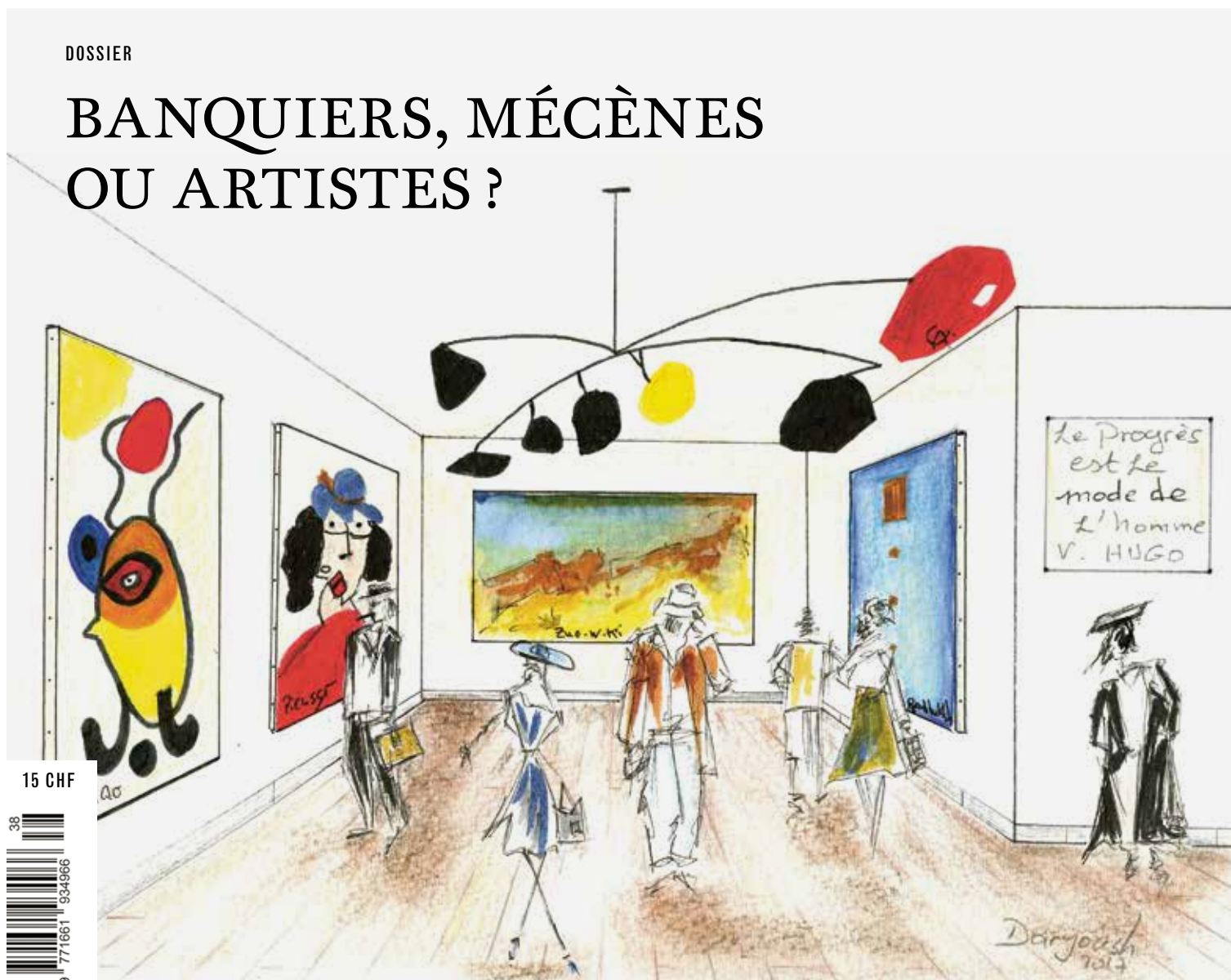
LES NOUVELLES
RÈGLES DE LA PLACE
FINANCIÈRE SUISSE

INVESTIR

GESTION
INSITUATIONNELLE

DOSSIER

BANQUIERS, MÉCÈNES OU ARTISTES ?



15 CHF



AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



ICI TOUT TOURNE AUTOUR DE VOUS

CLASSE BUSINESS Dans un salon dédié, détendez-vous le temps d'un soin Clarins*, puis profitez du confort absolu du fauteuil-lit** tout en savourant des menus élaborés par de grands chefs étoilés français.

Éditorial



BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Elena Budnikova

les banquiers n'ont jamais été bien loin des artistes. Et force est de constater ces dernières décennies un engouement toujours plus fort de la part de ces *nouveaux mécènes authentiques*.

Même chose pour le mécénat social et la philanthropie, ancrés depuis toujours dans les préoccupations des banquiers, qui aiment à rappeler que c'est avant tout un devoir de redistribuer les richesses, et que « l'engagement dans la cité » relève d'une longue tradition. Les traditions ont toujours le dernier mot, et pour ces institutions peut-être s'agit-il avant tout d'asseoir un certain prestige ? Mais encore : simple coquetterie quand il est question d'orner les murs de la banque de toiles de maître, et de meubler les salons avec les installations du dernier plasticien à la mode ? Les clients peuvent donc être rassurés.

Mais peut-être qu'en faisant l'économie de l'utilitarisme quelques instants, on comprendrait que la pratique du don, intéressée ou pas, crée avant tout du lien social avant de produire de la richesse ou de la dette. Plus simplement devrait-on lever tous les doutes, et supputer que les banquiers se lancent dans l'aventure du mécénat par goût personnel et par empathie. Finalement, un banquier cultivé et bienveillant est à coup sûr un meilleur banquier.

Image de couverture :
Daryoush Assadi

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

RÉDACTEUR EN CHEF

CAHIER PATRIMOINE(S)
Fabio Bonavita
tél. +41 79 963 00 66
fbonavita@market.ch

CHEF D'ÉDITION

Amandine Sasso
tél. +41 78 836 56 02
asasso@market.ch

RESPONSABLE RUBRIQUES
CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

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

RÉDACTION

Alexandre Bardot
François Belaich
François Besse
Michel Donegani
Alain Freymond
René-Georges Gaultier
Xavier Isaac
George Iwanicki
Daniel Kohler
Axel Marguet

Olivier Maury

Laurence M. Emilian
Céline Moine
Patrick Piras
Stéphane Zrehen

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolò
Aurélien Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Vincent Nicolò

DIRECTEUR COMMERCIAL

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

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

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

Nicolas Danilchenko
tél. +41 22 301 59 50
ndanilchenko@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

Klismo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 138
2017



14



18



36



52

03 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

10 LE SECTEUR FINANCIER SUISSE OUTILLÉ POUR LE CHANGEMENT ?

par Alexandre Bardot

12 IVRES PENSEURS *par Franck Belaïch*

14 SATC : 10 ANS D'ACTIVITÉ POUR UN BILAN POSITIF *par Xavier Isaac*

DOSSIER

18 DOSSIER COUVERTURE : Banquiers, artistes ou mécènes ? Le mécénat culturel en question

18 Introduction *par Boris Sakowitsch*

22 S'enrichir mutuellement et s'inscrire
dans la durée *entretien avec Igor Joly*

26 S'engager dans l'art contemporain
et sortir de sa zone de confort
entretien avec Lionel Aeschlimann

30 Financer les œuvres d'art : un rêve pour
les collectionneurs *entretien croisé avec
Xavier Ledru, Aude Lemogne et Aymeric Thuault*

CAHIER PATRIMOINE(S)

35 ÉDITO & SOMMAIRE DÉTAILLÉ

36 DOSSIER : La digitalisation bouleverse l'industrie de l'assurance

52 INVESTIR : Gestion institutionnelle

66 FISCALITÉ(S) : Les nouvelles règles de la place financière suisse



66



La nouvelle Classe S.

Feel Intelligent Drive.

www.mercedes-benz.ch/classe-s

Mercedes-Benz

The best or nothing.





70



86



90



94

MARKET INFLUENCE INDEX

70 SWISS DIGITAL : 14 acteurs d'influence

CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

86 INVITÉ : Laurent Ferrier

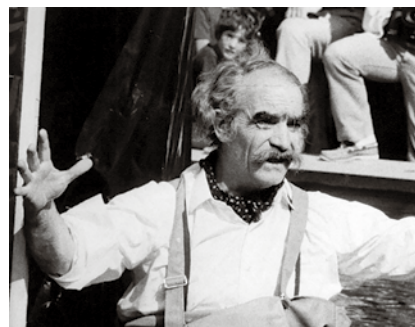
90 MARCHÉ DE L'ART : La reprise
du marché des enchères

94 PHOTOGRAPHIE(S) : Ben Dauchez

96 RÉTROSPECTIVE(S) : Jean Tinguely

100 PORTRAIT(S) : Jean-Claude Biver
et Julien Tornare

104 LA CHRONIQUE DE L'ÉPICURIEN
MASQUÉ : Entre lac et montagne,
le bonheur



96

**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 NOUVELLE JAGUAR F-PACE

**AVEC CHF 3'090.- DE
BONUS CELEBRATION.**



Découvrez l'agrément de conduite incomparable du nouveau crossover hautes performances JAGUAR et profitez d'un sensationnel bonus 90 Years Celebration. À l'achat d'une F-PACE neuve, nous vous offrons des options d'équipements gratuites d'une valeur de CHF 3'090.- (jusqu'à révocation).

Laissez-vous tenter par une course d'essai. Nous nous réjouissons de vous accueillir.



90 YEARS  
CELEBRATION JAGUAR 

4x4 DISPONIBLE
SUR LA
JAGUAR F-PACE



Votre spécialiste
depuis 1924.

Emil Frey SA Crissier
Centre Automobile Romand
Ch. de Closalet 19, 1023 Crissier
Tél. 021 631 24 11, Fax 021 631 24 14
www.crissier.jaguar-dealer.ch

Bonus Celebration: options d'équipements gratuites de votre choix d'une valeur de CHF 3'090.- à l'achat d'un véhicule neuf. Offre valable pour les contrats conclus et les immatriculations effectuées en Suisse à partir du 1.1.2017 jusqu'à révocation.



MICHAËL ZINGRAF

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE



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

Michaël Zingraf

* Creators of dreams and souvenirs, we were there yesterday and will still be here tomorrow



MICHAËL ZINGRAF

CHRISTIE'S
INTERNATIONAL REAL ESTATE



CANNES

25 min de
l'aéroport de Nice
Réf. MZICA2423

IMMOBILIER DE PRESTIGE DEPUIS 1977

Plus de 2000 propriétés à vendre ou à louer



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

CANNES ■ MOUGINS ■ OPIO ■ SAINT-PAUL DE VENCE ■ SAINT-JEAN CAP FERRAT ■ CAP D'ANTIBES ■ SAINT-TROPEZ ■ GORDES ■ LOURMARIN ■ SAINT-RÉMY DE PROVENCE

LE SECTEUR FINANCIER SUISSE OUTILLÉ POUR LE CHANGEMENT?



ALEXANDRE BARDOT, avocat-associé chez Lemanian Law Avocats, docteur en droit (Université de Genève)

A titre liminaire, une remarque ou plutôt un truisme s'impose : le secteur du « *private banking* » évolue. Ce constat est valable en Suisse, notamment à Zürich ou Genève, et concerne les autres grandes places financières comme Londres, Singapour ou encore Hong Kong. Cette mutation avait été initiée lors de la crise de 2008 avant que ne sonne le glas progressif du secret bancaire qui n'a fait qu'accélérer le processus de façon exponentielle. Il est possible d'affirmer sans être victime de dissonance cognitive que le mouvement inéluctable vers une clientèle plus fortunée et conforme fiscalement porte ses fruits. Le départ des épargnants « *core affluent* » est certes synonyme de coupes franches dans les effectifs bancaires, mais permet un glissement vers des segments de clientèle beaucoup plus complexes et élevés, mettant en péril la rentabilité, mais offrant de formidables opportunités de se démarquer et de vendre d'autres types de services.

En parallèle, l'heure est à l'investissement dans les véritables compétences, ce que d'aucuns appellent les « talents », les outils technologiques et les améliorations techniques des outils, incluant les nouvelles plateformes promises à un très bel avenir à la lumière des évolutions réglementaires à venir. La loi sur les services financiers (LSFin) et la loi sur les établissements financiers (LEFin) qui créent des conditions de concurrence uniformes pour les intermédiaires financiers et améliorent la protection des clients constituent un véritable challenge pour les acteurs de taille modeste.

L'industrie de la gestion de fortune suisse possède de nombreux atouts si on examine les choses avec objectivité : des infrastructures de grande qualité et un véritable « *know how* » reposant sur des décennies d'expérience. S'y ajoutent l'émergence d'un environnement fintech ainsi qu'une expertise reconnue dans le traitement des problématiques internationales. *Last but not least*, la grande qualité des universités ou instituts de formation suisses a encore été reconnue dans le tout dernier classement établi par l'université Jiao Tong de Shanghai ou « classement de Shanghai » (Academic Ranking of World Universities).

Beaucoup reste cependant à faire pour mieux intégrer ces instituts et les universités de pointe dans une stratégie globale du secteur financier visant à améliorer les compétences techniques des collaborateurs, notamment en termes de gestion transfrontalière et de fiscalité internationale qui constituent l'ADN de la place financière helvétique.

L'idée n'est pas d'adopter la pédanterie morose inhérente à certains caciques universitaires, mais de constater que le métier de banquier privé est devenu véritablement et irrévocablement plus complexe, plus sophistiqué,

et devra s'adapter en permanence afin de répondre à de nouveaux besoins exprimés par les clients (ou non), impliquant un nouveau changement de *business model*.

Comme toujours, les acteurs de la banque privée savent et sauront s'adapter grâce à leur flexibilité et leur force d'innovation qui caractérisent le pays. Les banques ont perdu des milliers de clients en les incitant très fortement, à raison, à participer aux différents programmes

L'HEURE EST À L'INVESTISSEMENT DANS LES VÉRITABLES COMPÉTENCES

d'amnistie ou de régularisation fiscale mis en place par de nombreux pays, sans réel impact majeur semblerait-il, au niveau de leurs actifs sous gestion. Les plus pessimistes auraient donc eu tort, en tout cas sur ce plan et, selon la logique d'Epictète, seraient « tourmentés non pas par la réalité, mais par l'opinion qu'ils s'en font ».

Pourtant, les défis à relever sont considérables. Les clients qui venaient naturellement en Suisse à la recherche du secret bancaire doivent désormais être convaincus par de réels et solides arguments et se voir offrir une qualité de service de très haut niveau, bien au-delà de l'image de stabilité et de solidité de la place qui a prévalu par le passé. Au surplus, il est nécessaire de proposer une véritable « boîte à outils », une approche réellement personnalisée et « *tailor made* » adaptée à une clientèle internationale exigeante.

Or, peu d'outils juridiques sont à disposition des spécialistes en Suisse. Il convient donc d'aller puiser ceux-ci dans différentes juridictions bien établies et connues pour leur technicité. Le Luxembourg constitue un excellent exemple puisqu'à l'inverse de la Suisse, le pays possède un « *private banking* » de taille relativement modeste, mais

nouvelles voies de structuration à travers la titrisation, les SICAR, les SPF ou les sociétés en commandite spéciales méritent entre autres d'être explorées.

Les places financières concurrentes travaillent en effet d'arrache-pied afin de rattraper leur retard et d'accélérer leur mue. Les acteurs les plus en pointe travaillent désormais en équipe autour de leurs clients. Le banquier privé traditionnel doit désormais se faire accompagner presque systématiquement par d'autres professionnels. La question juridique et fiscale est devenue cruciale, centrale, et pas seulement pour la question de la conformité fiscale, mais aussi pour la stratégie patrimoniale globale du client qui dépasse largement le cadre de la *compliance*. \

LES CLIENTS QUI VENAIENT
NATURELLEMENT EN SUISSE À LA RECHERCHE
DU SECRET BANCAIRE DOIVENT
DÉSORMAIS ÊTRE CONVAINCUS PAR DE RÉELS
ET SOLIDES ARGUMENTS ET
SE VOIR OFFRIR UNE QUALITÉ DE SERVICE
DE TRÈS HAUT NIVEAU

une fantastique palette d'outils patrimoniaux que les gestionnaires de fortune helvétiques pourraient utiliser dans l'intérêt de leurs clients, dans une approche de pure conformité fiscale. L'assurance-vie luxembourgeoise et les fonds de capitalisation sont déjà bien connus. D'autres instruments comme les SICAV ou les SOPARFIS aussi. Les

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



IVRES PENSEURS



FRANCK BELAICH, directeur de l'Institut supérieur de gestion (Suisse)

A l'ère des discours « twitterisés », des passions « snapchatisées » et de la « googlelisation » des savoirs, les idées sont traitées comme des produits et les concepts lancés comme des slogans. En regard de cette novlangue, la vie intellectuelle poursuit, elle, avec une égale complaisance l'ivresse de sa mise en scène publique. Qui n'est pas soucieux de la production de son image de marque est condamné à disparaître.

Une telle règle devient aujourd'hui impitoyable, puisque l'absence de médiatisation, a fortiori sur le web, s'impose comme un signe inéluctable de mort. Ce jeu de la consécration n'est jamais gagné, il institue le rythme communautaire de l'exposition de soi-même comme l'unique vertu de la collectivité. Si le leader intellectuel ne rentre pas dans ce jeu, il n'a aucune chance de signifier son existence par la reconnaissance incantatoire de son nom propre. Ceux qui resteront sont ceux que l'on voit ou que l'on entend. Beaucoup de penseurs des temps modernes, ivres de leur image, se délectent de ce calice jusqu'à la lie. À l'ère où « la vie est plus intense quand on la vit dans l'instant » que veut encore dire : penser ?

La notoriété comme la postérité s'acquièrent par l'accumulation des traces médiatiques. Pour la masse des anonymes subsiste le principe de l'éclat médiatique. Cioran disait : « Vous ne laisserez aucune trace dans l'humanité si vous n'avez pas produit une catastrophe ».

C'est la règle de médiatisation destinée à l'inconnu qui focalise brusquement toute l'attention publique, au risque d'en mourir lui-même. Et ce principe s'applique au « héros du jour » qui sauve les autres de la catastrophe. Tétanisée par l'écran d'une réalité toujours donnée en image d'elle-même, la consécration communautaire se souvient du seul voyeurisme de l'exemplarité. Le rêve de l'anonymat est réservé aux stars qui jouent les « cocottes » en voulant passer inaperçues. Les leaders intellectuels habitués des médias ne sont pas soumis à la règle du « 15 minutes of Fame » d'Andy Warhol, pour la vie entière.

Le rythme de leur visibilité est devenu existentiel, il leur permet de conjurer l'angoisse de disparaître de la scène publique. Ils peuvent toujours flatter les médias qui les ont sanctifiés ou s'insurger contre l'abus de leur pouvoir, ils ne sont jamais sacrifiés sur la scène publique.

**SOUS COUVERT D'UN
PLURALISME DE L'EXPRESSION
MÊME DE LA PENSÉE,
LE TOTALITARISME
MÉDIATIQUE INTELLECTUEL
GÈRE L'ARBITRAIRE DE
L'INTERPRÉTATION**

Ils demeurent tous persuadés qu'il vaut mieux subir les assauts d'une critique meurtrière, plutôt que de sombrer dans le silence mortel de l'anonymat. Parlez de moi comme vous le voudrez : en bien ou en mal, peu importe. Mais parlez de moi !

Pour les vedettes de la politique, le principe de la médiatisation est doué de réversibilité, il est tout aussi capable de glorifier que de détruire. Lorsque l'homme de pouvoir, en peignoir de bain dans une suite d'un Sofitel de New-York, devient un sujet d'infamie, il n'a plus qu'à présenter publiquement et en temps réel la justification de son innocence déjà perdue, en se battant contre une machine d'extermination massive.

Par-delà les mascarades de l'intégrité morale, le principe de médiatisation implique la constante d'une neutralité compréhensive qui s'impose comme une mesure contemporaine de probité. La star intellectuelle, elle, s'en sort mieux, elle s'assure un tel blanchiment éthique en affichant ses passions démocratiques par le jeu de ses engagements politiques. Totalement médiatisée, la vie intellectuelle est représentée par des modèles qui imposent la couleur des idées. Les leaders de la pensée

POUR LES POLITIQUES COMME POUR LES INTELLECTUELS, L'ESSENTIEL EST D'ÊTRE TOUJOURS PRÉSENT ET D'AVOIR QUELQUE CHOSE À DIRE AU SUJET DE N'IMPORTE QUOI

moderne tiennent les commandes de l'interprétation des événements et se doivent d'être en première ligne quand il s'agit d'expliquer les crises et les métamorphoses de société. Confortant l'idéal de la démocratie, la panoplie des positions adoptées semble garantir la représentativité des différents courants de pensée. Le processus de médiatisation se présente comme un dispositif de légitimité des idées, mis en scène pour une masse de spectateurs dont le rôle est d'adhérer aux modèles les plus crédibles.

Les penseurs médiatiques, plus réservés que les mannequins, les stars de football ou de cinéma, n'ont pas besoin de l'hystérie des foules. Leur mode de séduction procède de la contagion mentale, leur paysage intellectuel balise tout : d'autres idées n'ont aucune chance de surgir, elles sont déjà virtuellement incluses dans le logiciel de cette nouvelle intelligentsia. Sous couvert d'un pluralisme de l'expression même de la pensée, le totalitarisme médiatique intellectuel gère l'arbitraire de l'interprétation. Et le spectateur des reality shows de la vie des idées n'a pas d'autres alternatives que l'identification ou la solitude mentale. L'image publique d'une position intellectuelle se reflète dans l'expression d'une maîtrise forcément convaincue des analyses proposées. La radicalité de l'opinion devient l'unique mesure du savoir.

Pour les politiques comme pour les intellectuels, l'essentiel est d'être toujours présent et d'avoir quelque chose à dire au sujet de n'importe quoi. Une telle permanence médiatique crée l'apparence d'un engagement intellectuel parce qu'elle offre la garantie d'une reconnaissance active à tout leader qui ne cesse de travailler son image par la démonstration de ses implications. Ce qui compte ? L'affirmation d'une interprétation qui semble toujours se démarquer du brouhaha consensuel des idées.

Le rôle des ténors de l'intelligentsia est préalablement déterminé dans la répétition même des débats qui laissent croire à la confrontation théâtrale des idées. L'interprétation des événements se fait désormais uniquement dans l'urgence. Tout ce qui arrive, à chaque heure dans le monde, appelle immédiatement l'enchaînement des commentaires. Le temps de l'analyse, c'est l'éclair de lucidité. Toute violence critique est condamnée à rester feutrée. Elle a déjà sa place prévue dans le jeu de l'alternance. Entre le « pour » et le « contre », elle doit être utile et présenter des alternatives positives contre les risques de la décadence nihiliste ou de l'ironie cynique.

La violence critique est devenue obscène dans le grand jeu des idées et sa simulation, elle ne sert qu'à entretenir la représentation d'une conquête de la consensualité. Le doute est réservé à la solitude.

Comme la publicité, la médiatisation intellectuelle nous apprend à positiver : la digestion de l'interprétation est assurée par la vitesse de rotation des événements. Quand l'activité de la pensée se réduit à la gestion intellectuelle de l'information, hors média, c'est le grand vide.

Il faut savoir rester branché pour éviter la confusion mentale. Le rythme de la pensée finit par être identique à celui de la circulation de l'information. Soutenu et encadré par des effets de mode intellectuelle, il ne laisse de côté que des sceptiques condamnés à l'enfermement. Mais cette machine de médiatisation tourne aussi à vide et la perfection de son auto-organisation lui inflige son propre isolement. Hors du spectacle médiatique, d'autres rythmes de pensées persistent à se détourner des modèles sans manifester une résistance subversive, devenue obsolète et inutile. Rares sont encore les intellectuels qui, comme le dit Michel Onfray : *« refusent la logique de l'ordre moral qui est celle de la majorité des médias, lesquels criminalisent toute pensée n'allant pas dans leur sens »*.

Dans le silence d'une indifférence nécessaire, le solipsisme communautaire poursuit l'aventure des idées en faisant fi de toute légitimation intellectuelle par les médias. \

SATC : 10 ANS D'ACTIVITÉ POUR UN BILAN POSITIF



XAVIER ISAAC, CEO, ACCURO

Elisa Budikova

Un retour dix ans en arrière me ramène pratiquement jour pour jour en bordure du magnifique et pittoresque lac de Zoug. Je suis en compagnie d'une poignée de représentants du secteur du trust en provenance des cantons romands et alémaniques. L'atmosphère est détendue. Le notaire – qui instrumentera l'acte fondateur de ce qui est encore aujourd'hui la SATC (« Swiss Association of Trust Companies ») – nous accueille dès onze heures du matin avec un verre de vin blanc qui n'altérera en rien la capacité des signataires.

Cette initiative fut prise l'année de la ratification par la Suisse de la Convention de La Haye relative à la loi applicable au trust et à sa reconnaissance ainsi que de la publication par la Conférence suisse des impôts de la Circulaire 30 du 22 août 2007 sur l'imposition des trusts. Elle était le fruit d'une réflexion et de la vision de quelques trustees professionnels et représentants de STEP (« Society of Trust and Estate Practitioners ») sur la nécessité d'apporter une pierre complémentaire à l'édifice de l'industrie du trust. Alors que STEP regroupait

en son sein les spécialistes de la planification familiale successorale et avait une vocation principalement éducative, aucune organisation ne représentait les intérêts des sociétés de trust opérant en Suisse.

Il s'agissait de mettre en place une association visant à combler ce vide, à promouvoir certains standards éthiques, qualitatifs et professionnels ainsi qu'en assurer l'adhésion par ses membres. En la rejoignant, le nouveau membre souscrivait aux conditions d'adhésion, au Règlement ainsi qu'au Code de déontologie et de conduite de la SATC. Une fois le dossier accepté, il bénéficiait des échanges d'informations et de points de vue concernant l'activité de trustee en Suisse et pouvait contribuer aux groupes de travail soumettant au gouvernement et à d'autres organisations des propositions techniques, pratiques et apolitiques afin d'améliorer les bases légales de l'industrie du trust en Suisse. Enfin, il bénéficiait du label de la SATC, gage de bonne réputation et du respect de certains standards de qualité dans l'exercice de ses activités de trustee.

Il semble paradoxal pour des sociétés de trust de décider de s'auto-réglementer dès 2007 et de s'astreindre au paiement de cotisations annuelles. D'autant plus que les membres étaient non seulement des filiales trust de banques, mais également des sociétés indépendantes de petite et moyenne taille. La raison était simple. À défaut d'une législation réglementant les activités des trustees en Suisse, il en allait du bon fonctionnement, de la protection de la réputation et de la crédibilité du secteur, tant au niveau national qu'international.

Il faut savoir que l'industrie du trust était déjà particulièrement compétitive et globalisée. Malheureusement, la Suisse était en retard en matière de réglementation des trustees, ceux-ci n'étant soumis en tant qu'intermédiaires financiers qu'à la législation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent.

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
ACCOMPAGNER DES PROJETS CULTURELS
OUVRE DE NOUVEAUX HORIZONS.



PRIX NEW HEADS - FONDATION BNP PARIBAS

Jean-Pierre Greff, directeur de la HEAD*

Nelly Haliti, artiste et lauréate

« Les Prix New Heads - Fondation BNP Paribas sont un tremplin pour les jeunes diplômés, permettant de faire rayonner leur talent et de les soutenir dans leurs débuts professionnels. »

bnpparibas.ch



FONDATION
BNP PARIBAS

Afin de mettre cette situation en perspective, il convient de rappeler que la majorité des places financières internationales concurrentes offrant des services de trust ou d'autres services fiduciaires (par ex. la gestion et l'administration de sociétés), avaient instauré un régime de licence. Jersey prévoyait depuis 1998 que tout candidat désireux d'opérer une société de trust devrait présenter un dossier auprès de la JFSC (« Jersey Financial Services Commission »). Les conditions d'obtention du sésame étaient nombreuses et le parcours du combattant difficile : formulaire, business plan, questionnaires à compléter par les actionnaires et administrateurs. Une fois la licence obtenue, son titulaire tombait sous le coup de la supervision de la JFSC. Il devait se conformer entre autres à la législation applicable aux sociétés de trust, à un Code de conduite extrêmement élaboré ainsi qu'aux lois anti-blanchiment locales qui incluaient depuis 1999 l'évasion fiscale étrangère à titre

les établissements financiers (LEFin) qui ne visait initialement que les gérants de fortune indépendants. La régulation des trustees en Suisse était le vœu des initiateurs de la SATC en 2007. Il aura donc fallu dix ans pour transformer l'essai.

Une fois la LEFin entrée en vigueur, la SATC devra évoluer et se recentrer sur un rôle plus traditionnel de représentant des intérêts d'un secteur soumis à des pressions énormes, dues notamment à l'inflation constante des réglementations nationales et internationales dans un monde de transparence fiscale globalisée. \

À DÉFAUT D'UNE LÉGISLATION RÈGLEMENTANT LES ACTIVITÉS DES TRUSTEES EN SUISSE, IL EN ALLAIT DU BON FONCTIONNEMENT, DE LA PROTECTION DE LA RÉPUTATION ET DE LA CRÉDIBILITÉ DU SECTEUR, TANT AU NIVEAU NATIONAL QU'INTERNATIONAL

d'infraction préalable au blanchiment d'argent. Toute société de trust était ensuite auditée de manière approfondie par la Commission à un rythme bis ou trisannuel. Le rapport de la Commission était suivi d'un Programme de surveillance post-examen ou « PEMS ». En cas de non-respect du programme, des sanctions financières, pouvant aller jusqu'à la disqualification des administrateurs et ultimement le retrait de la licence, s'appliquaient. Des régimes similaires de licence et de supervision entrèrent en vigueur à Guernesey dès 2000, à l'Île de Man en 2008, à Singapour en 2006, ainsi que dans les Caraïbes (BVI en 1990, Caïmans en 1989, Bahamas en 2000).

La création de la SATC sera dans un premier temps accueillie de manière mitigée et parfois suspecte par certains intervenants du secteur. Sa promotion initiale, bien qu'enthousiaste, fut laborieuse. Elle donna occasionnellement lieu à de vifs échanges entre les protagonistes du « pour » et du « contre » lors de présentations de ses objectifs. Aujourd'hui, la SATC compte trente membres. C'est peu pour une association censée représenter l'entier du secteur au niveau national qui compte vraisemblablement plusieurs centaines de personnes physiques ou morales. Cependant, les objectifs principaux de la SATC ont été atteints. Tout d'abord, le fait d'être reconnu par le gouvernement suisse comme l'interlocuteur de référence lorsqu'il s'agit de faire des propositions techniques et pratiques afin d'améliorer les bases légales, fiscales et réglementaires de l'industrie du trust en Suisse. Ensuite, l'inclusion tardive mais salutaire des trustees dans le projet de Loi sur

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





EI STURDZA
INVESTMENT FUNDS

INVESTISSEZ EN EUROPE DANS TOUTE SA DIVERSITE

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

Venez en apprendre davantage sur nos opportunités en Europe.

**Adam Turberville +44 1481 742 380
a.turberville@eisturdza.com**

**Nous sommes Ei Sturdza.
Nous dépassons les conventions.
eisturdza.com**



Cette communication est émise à Guernesey par E.I. Sturdza Strategic Management Limited, qui est réglementée par la Guernsey Financial Services Commission. Les informations figurant dans cette communication sont uniquement communiquées pour les Fonds dont E.I. Sturdza Strategic Management Limited est le Gestionnaire d'investissement. Les investissements ou services d'investissement mentionnés dans cette communication ne sont pas destinés aux investisseurs privés. En conséquence, les informations communiquées sont destinées aux investisseurs professionnels et aux contreparties éligibles et ne doivent pas être utilisées par des personnes qui n'ont aucune expérience professionnelle en matière d'investissement. Si vous avez des doutes quant au fait de savoir si vous avez transmis à quiconque au Royaume-Uni n'est pas un client professionnel ou une contrepartie éligible selon la définition de la FCA. En outre, les informations figurant dans cette communication ne constituent pas un rapport de recherche. E.I. Sturdza Strategic Management Limited n'a pas envisagé l'opportunité de l'investissement par rapport à vos besoins individuels et à votre tolérance au risque. Les informations figurant dans les présentes sont une estimation, n'ont pas été auditées, peuvent faire l'objet de modifications et reflètent la performance du fonds concerné proposé par E.I. Sturdza Strategic Management Limited pendant la période indiquée. Les avis ou estimations exprimés dans les présentes sont donnés à la date de préparation et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis ; toutefois, aucun de ces avis ou de ces estimations ne constituent de conseils en matière juridique, fiscale, d'investissement ou autre. La valeur du Fonds et les revenus qu'il est susceptible de générer peuvent évoluer à la baisse comme à la hausse et les investisseurs doivent donc être en mesure de supporter le risque d'altération importante ou de perte de l'intégralité de leur investissement. Ce document a uniquement un caractère informatif et n'a pas pour vocation de constituer une offre ou une recommandation d'achat, de vente ou de souscription d'actions du Fonds. Le Représentant et Service de paiement en Suisse est Banque Eric Sturdza SA, Rue du Rhône 112, P.O. Box 3024, CH-1211 Genève 3. Des exemplaires du Prospectus, des DICI, des Statuts et des Rapports annuels et semestriels peuvent être obtenus, sans frais, au siège du représentant en Suisse ou www.eisturdza.com. Le présent document est établi uniquement à titre informatif et ne constitue pas une offre ou une recommandation d'achat, de vente ou de souscription d'actions du Fonds. E.I. Sturdza Strategic Management Limited, 3rd Floor, Frances House, Sir William Place, St Peter Port, Guernsey GY1 1GX. Membre de the Eric Sturdza Banking Group. Numéro d'immatriculation de la société : 35985.

BANQUIERS, MÉCÈNES OU ARTISTES ? LE MÉCÉNAT CULTUREL EN QUESTION



BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Elina Bieda-Nava

DEPUIS L'ANTIQUITÉ, FORCE EST DE CONSTATER LE LIEN ÉTROIT QUI UNIT L'ARTISTE ET LE MÉCÈNE. L'HISTOIRE DE L'ART ET, PLUS GÉNÉRALEMENT, LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE, SONT INTIMEMENT LIÉS À CETTE ACTIVITÉ QUE L'ON CONFOND ENCORE TROP SOUVENT AVEC CE QU'ON APPELLE DE NOS JOURS LE SPONSORING OU ENCORE LE PARRAINAGE.

En Suisse l'élaboration d'une véritable politique culturelle n'est pas née sans difficulté : historiquement, sa position de carrefour géographique, et donc culturel, n'a pas favorisé l'ancrage d'un mécénat patriote. Aujourd'hui les choses ont changé puisque la culture en

Suisse peut désormais compter sur quatre partenaires principaux : les cantons, les villes, la confédération ainsi que le secteur privé, et en particulier les banques.

Le terme de mécénat vient du nom de Caius Mæcenas (70 av. J.-C. – 8 av. J.-C.) qui fut conseiller d'Auguste. Protecteur des belles-lettres en les personnes d'Horace et de Virgile, Mæcenas est avant tout un esthète qui voit dans l'étude du beau un exutoire aux passions mortifères : d'où la nécessité d'étendre ce précepte à Rome tout entière. Le mécénat a donc originellement une vocation sociale, et non pas politique.

Les plus anciens mécènes connus furent les souverains et les prêtres, qui se servirent de l'art pour créer les symboles du pouvoir et du culte. Ainsi les pharaons en Égypte érigèrent les pyramides. En Grèce, les tyrans éclairés (Polycrate de Samos, Hiéron de Syracuse, Périclès) favorisèrent l'art ainsi considéré comme moyen d'exprimer les

LE MÉCÉNAT A DONC ORIGINAIREMENT UNE VOCATION SOCIALE

signes de leur souveraineté : dès lors que l'art est instrumentalisé, la fonction du mécénat devient politique. C'est seulement à partir du règne d'Alexandre le Grand, qui fut l'un des plus grands mécènes de l'Antiquité, que le mécénat renouera avec sa prétention sociale ; ainsi Ptolémée créera à Alexandrie la bibliothèque et le Mouseion, sorte d'université avant l'heure, à l'origine du mot « musée », et où les savants viendront s'instruire à la charge du souverain.

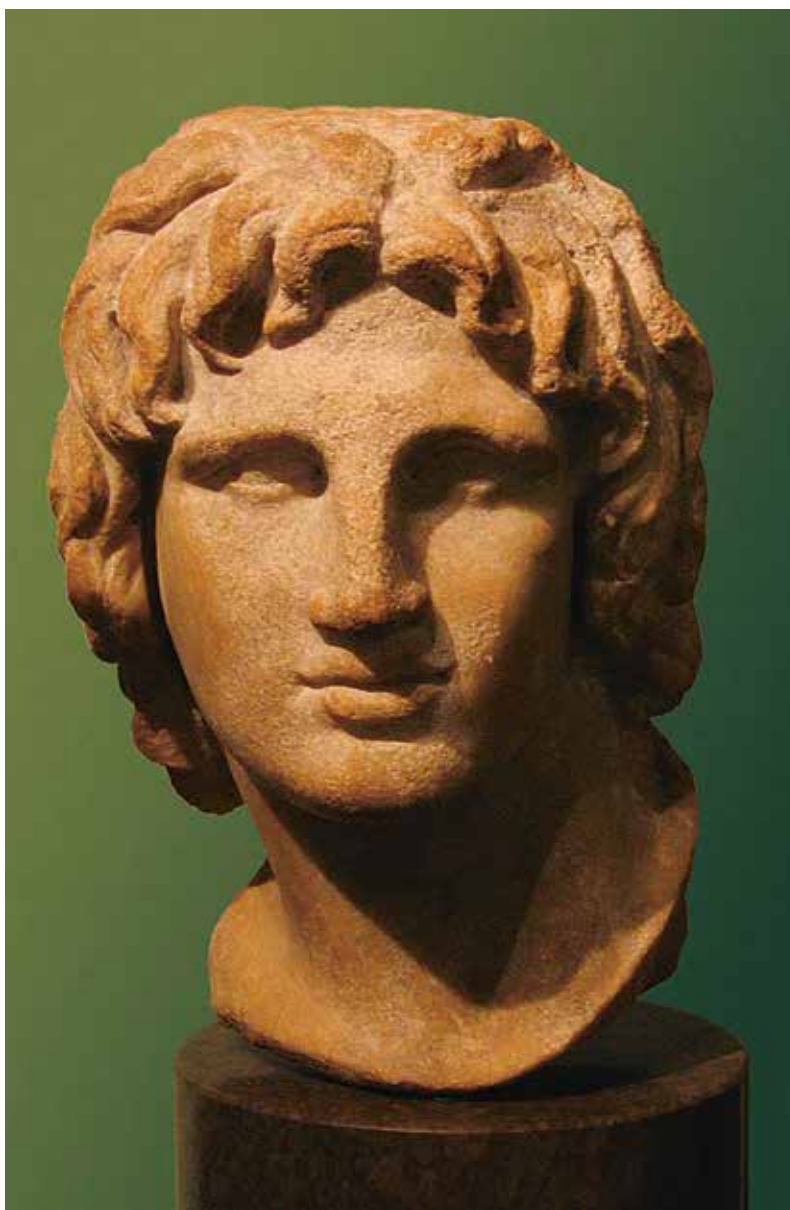
La Florence du Quattrocento fait naître les plus riches et les plus influents mécènes de l'histoire, à l'instar des Rucellai, des Strozzi, des Quaratesi et des Médicis. Si Cosme de Médicis est déjà un ami des artistes, son petit-fils Laurent de Médicis (dit aussi Laurent le Magnifique) deviendra véritablement l'archétype du mécène, de l'arbitre du goût qui choisit, qui commande et donc qui juge de la valeur, élevant ainsi l'artisanat de qualité au statut d'objet d'art. Plus tard à l'âge classique, les grands monarques Charles I^{er} d'Angleterre, Philippe IV d'Espagne, chercheront tous à rivaliser avec ce modèle hérité de la renaissance italienne. En France à l'époque de Louis XIV, sous le gouvernement de Colbert, toute la production artistique est organisée dans une perspective politique : Les manufactures royales sont créées, célébrant ainsi l'autosuffisance étatique en matière d'art et de culture.

LE MÉCÉNAT EN SUISSE

Du temps de la Réforme et de la Contre-Réforme (XV^e et XVI^e siècles), l'arrêt des commandes pour les églises dans tous les pays protestants a contribué à favoriser les collections isolées de type bourgeois. Cependant et jusqu'à la moitié du XIX^e siècle, bien peu de donateurs suisses, pour la plupart exilés à Paris, n'ont jamais songé offrir leurs collections à leur pays. Ce phénomène est bien illustré par le Comte James-Alexandre de Pourtalès, neuchâtelois d'origine, et qui, songeant à léguer sa collection à sa ville quelques années avant sa mort en 1855, aurait retourné sa veste en affirmant : « Il n'y a jamais assez d'amateurs de beaux-arts dans une ville en Suisse pour qu'il vaille la peine d'en faire un dépôt. Et quant aux étrangers, ceux qui viennent en Suisse y viennent pour admirer la belle nature et ne pensent pas aux arts » * (*cité par Pascal Griener, Les formes du mécénat privé en Suisse). Ironie de l'histoire, c'était sans prévoir qu'aujourd'hui on dénombre plus de 1000 musées en Suisse, pays comptant désormais parmi ceux abritant le plus grand nombre de musées par habitant.

LE MÉCÉNAT PRIVÉ

Il est difficile d'évaluer la part d'investissements que le secteur privé engage dans la



Buste d'Alexandre le Grand (British Museum)



COLLECTION PICTET : John M Armleder, *Liberty Dome CP, XI – Liberty Dome LD, XII*, 2006



Collection Pictet : François Diday, *Vue du Rosenloui, du Wellborn et du Wetterborn*, 1844. Alexandre Calame, *Cascade de la Handeck*, 1839. Jean Arp, *Concrétion humaine sur coupe*, 1948 ©2017, ProLitteris



Collection Pictet : Sylvie Fleury *To Be Titled*, 2005-2008



Collection Piguet Galland : Julian Charrière, *«The blue Fossil Entropic Stories (4)»*, 2013-2014



Collection UBS : Jean-Michel Basquiat, *Tobacco versus Red Chief*, 1981-82

culture, mais on pourrait estimer à près de 500 millions de CHF la somme investie chaque année par le secteur privé (entreprises + fondations privées). Selon un sondage réalisé par l'Office fédéral de la statistique, en 2001 les entreprises auraient dépensé pour la culture un montant global de 370 millions de francs suisses. Ce montant est à peu près équivalent en 2009 (350 millions de CHF/an) et en

**« LE MÉCÉNAT EST D'ABORD
UN ESPACE DE LIBERTÉ ET,
PAR VOIE DE CONSÉQUENCE,
UN CHAMP D'INITIATIVES. »**

JACQUES RIGAUD

2010 (320 millions) ; la légère diminution s'expliquant vraisemblablement par la crise économique qui sévit depuis 2008. En 2010 ce montant est donc plus de huit fois inférieur à la somme investie pour la culture cette année-là par l'ensemble des collectivités publiques. À ce montant s'ajoutent les investissements faits par les fondations, de l'ordre de 100 millions de CHF par an ; rappelons que sur 12 000 fondations existantes et actives en Suisse, près d'un quart d'entre elles sont actives pour une



Collection BNP Paribas Suisse Kimber Smith, *Gatsby*, 1973

part dans l'art et la culture. À titre d'exemple citons la fondation Leenaards, très active dans le soutien aux grandes institutions culturelles romandes telles que l'Orchestre de la Suisse romande, le Grand Théâtre de Genève ou encore le Théâtre de Vidy. Également la Fondation Barbier-Mueller qui réunit une collection d'art colossale.

LES BANQUES

Amateurs et collectionneurs d'art, les banquiers ne sont jamais bien loin des affaires culturelles. Parmi les privés qui passent commande à Giotto dans l'Italie du XIV^e siècle, on trouve déjà des banquiers comme les Peruzzi ou les Bardi. En Suisse, dès le XVIII^e siècle, les banquiers et les aristocrates sont les plus grands collectionneurs d'art helvétiques : ainsi les Thélusson, les Necker et les Hottinguer font rayonner le mécénat helvétique jusque dans les cercles parisiens. Par ailleurs ce sont encore des banquiers qui ont financé en partie le réseau des chemins de fer au XIX^e siècle ainsi que la Croix-Rouge de Henry Dunant. Cependant plus rares sont les banques à avoir développé



Collection Julius Baer : Markus Weggenmann, *Painting No. 259*, 2006

des fondations autonomes : les plus célèbres d'entre elles se nomment Vontobel, Julius Baer, UBS et Lombard Odier. Les fonds viennent principalement de donateurs clients des banques. D'un point de vue fiscal il y a un intérêt puisque les donations faites à des fondations d'utilité

**PARMI LES PRIVÉS QUI PASSENT
COMMANDE À GIOTTO DANS L'ITALIE DU
XIV^E SIÈCLE, ON TROUVE DÉJÀ DES BANQUIERS
COMME LES PERUZZI OU LES BARDI. EN SUISSE,
DÈS LE XVIII^E SIÈCLE, LES BANQUIERS ET
LES ARISTOCRATES SONT LES PLUS GRANDS
COLLECTIONNEURS D'ART HELVÉTIQUES**

publique sont déductibles : à Genève par exemple, jusqu'à concurrence de 20% du revenu net, avant déduction du don lui-même. L'avantage de la fondation réside également dans sa réelle indépendance par rapport à la banque, lui conférant ainsi une attitude discrétionnaire absolue, contrairement au sponsoring ou au parrainage, plus enclins à mettre en avant les enseignes ou les marques participantes. \

S'ENRICHIR MUTUELLEMENT ET S'INSCRIRE DANS LA DURÉE

Entretien avec Igor Joly, délégué général de la Fondation BNP Paribas Suisse
Par Boris Sakowitsch

CELA FAIT BIENTÔT 30 ANS QU'IGOR JOLY EST ACTIF AU SEIN DU GROUPE BNP PARIBAS EN SUISSE. IL A REJOINT LE GROUPE EN 1986. EN 2001, IL EST DEVENU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA BANQUE EN SUISSE, PUIS DEPUIS 2012, IL EN EST LE CHIEF ADMINISTRATION OFFICER. IL EST ÉGALEMENT DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA FONDATION BNP PARIBAS SUISSE.

Pourriez-vous nous présenter la Fondation ainsi que votre mission au sein de la banque ?

Je suis chief administration officer de BNP Paribas en Suisse, autrement dit CAO pour tout ce qui couvre la partie ressources humaines, facilities, les sujets RSE et la Fondation BNP Paribas Suisse. La Fondation fête cette année ses 15 ans d'existence. Elle est animée par un Conseil de fondation, présidé par Geoffroy Bazin, par ailleurs CEO de BNP Paribas (Suisse) SA. Pour ma part, j'en suis le délégué général. Avec le support de Clémence Francelle et d'Isabelle Wolff – déléguée générale adjointe, j'anime le Conseil de fondation en proposant des projets ou des actions de mécénat et de partenariat. Cela signifie qu'au final, c'est le Conseil de fondation qui décide, sur la base de projets que nous lui proposons. Ce Conseil de fondation est formé de représentants des Métiers de la banque, d'un ex-administrateur de la banque, du délégué général de la Fondation du Groupe à Paris. L'idée est de confronter plusieurs points de vue et de susciter le débat. Le Conseil se réunit deux fois par année et ma mission – aidé de Clémence – est de préparer le conseil, notamment l'ordre du jour, de passer en revue les projets en cours, les partenariats, de faire le point et le suivi ainsi que les futurs projets de partenariat.

Quelle est la vocation de la fondation ?

La politique de mécénat s'articule autour de trois axes : culturel, social et environnemental. Et nous allons examiner les sollicitations, les demandes au regard de ces 3 axes. Les projets qui sont en dehors de ces grands axes sont automatiquement écartés, par contre les autres sont examinés. Il y a une présélection faite par Clémence et moi-même fin de retenir les projets en cohérence avec les axes de la Fondation et les présenter au Conseil.

Plus précisément, quels sont les types de projets susceptibles d'être retenus ?

Cette décision, qui est prise par le Conseil, repose sur différents éléments. Première chose, nous allons regarder dans quelle mesure le projet représente quelque chose de nouveau en termes de projet ou de fonds. Deuxièmement, il y a des thématiques qui sont chères aux membres du conseil : la transmission de savoir, le coup de pouce à de jeunes artistes dans le domaine culturel ou dans le social, l'originalité du projet et la durée. En effet, notre fondation s'engage et accompagne les projets dans la durée pour 3 ans renouvelables. Rares sont les projets qui se réalisent dans une courte période. Enfin, nous regardons également si nous sommes partenaire unique ou pas et nous préférons être là au début d'un projet, d'une aventure.

Pouvez-vous nous présenter les derniers projets que vous avez soutenus ?

Le thème environnemental a été développé depuis 2016. Et le premier projet à en bénéficier est le Swiss Polar Institute – qui rassemble plusieurs universités suisses sur la recherche polaire et les environnements extrêmes. Au sein de cet institut, nous soutenons l'initiative ACE (Antarctic Circumnavigation Expedition), une expédition qui s'est déroulée l'hiver dernier. Comme nous avons un budget modeste pour débiter, nous cherchons à avoir un impact précis et avons décidé de soutenir deux chercheurs suisses : l'un de l'ETH Zürich et l'autre de l'EPFL, sur leurs projets de recherche sur les interactions entre l'air et l'océan et sur la désalinisation des océans.

Côté social, il y a un projet particulièrement à cœur, et qui s'appelle « 1 h par m² : un étudiant sous mon toit ». Nous sommes à l'initiative de ce partenariat avec Pro Senectute et l'Université de Genève. D'un côté vous avez des étudiants qui recherchent un logement, de l'autre côté une pénurie de logement, du moins à Genève. Notre idée est donc de trouver des solutions pratiques et intelligentes à cette situation. Ce projet met en connexion des étudiants et des seniors qui ont des chambres disponibles, pour un contrat qui repose sur le principe suivant : l'étudiant bénéficie d'une chambre d'environ 15 m² en échange de temps – 15 h par mois – pour l'apprentissage d'une langue, du jardinage, ou encore un soutien informatique.

Cela fait deux ans que nous avons monté ce partenariat inédit avec l'Université et Pro Senectute. Ce qui prime c'est la construction de passerelles entre des seniors et des jeunes,

NOTRE RELATION AVEC LES PARTENAIRES VA AINSI BEAUCOUP PLUS LOIN QUE LE SEUL SOUTIEN FINANCIER

dans la transmission de savoir. C'est quelque chose de très concret, et aujourd'hui on peut considérer que c'est une réussite, car environ une quarantaine de duos se sont formés, l'équivalent d'une petite cité universitaire. Notre objectif est qu'il y en ait une centaine d'ici 3 ans.

Enfin, pour la partie culturelle, nous avons créé le Prix BD Zoom, lancé en 2015 en partenariat avec le service cantonal de la culture du Département de l'instruction publique. Le but étant de valoriser la lecture chez les jeunes. C'est un prix qui concerne essentiellement la BD romande, donc des auteurs et éditeurs actuels. Ce sont des étudiants du secondaire deux qui élisent leur BD préférée. Ils ont ainsi l'occasion d'aller à la rencontre des auteurs, des éditeurs. Il y a un véritable travail pédagogique qui est fait par les professeurs. Ce qui nous plaît dans ce projet, c'est qu'il touche plusieurs points importants à nos yeux comme la transmission de savoir, le côté intergénérationnel, la rencontre de mondes différents.



Igor Joly

En tant que banque, quels sont les avantages de s'investir dans le mécénat ?

On se situe davantage dans le mécénat plutôt que dans la philanthropie. On agit en tant que fondation, qui certes représente indirectement la banque. Notre bénéficiaire, c'est de parler indirectement de la banque, mais sur des actions qui sont complètement indépendantes de nos activités bancaires. De faire connaître en interne, et dans une certaine mesure en externe, ces partenariats qui n'ont pas d'objectif financier, mais celui de traduire notre implication dans le tissu social local. Cela exprime de cette façon notre enracinement en Suisse et l'impact de notre banque sur son environnement, en contribuant à apporter des solutions. Dans ce sens, nous sommes assez originaux. Nous sommes souvent à l'initiative des projets et cherchons à vérifier sur le terrain si nos hypothèses et nos projets ont du sens et répondent à un vrai besoin.



Ce projet met en connexion des étudiants et des seniors qui ont des chambres disponibles, pour un contrat qui repose sur le principe suivant : l'étudiant bénéficie d'une chambre d'environ 15 m² en échange de temps -15h par mois - pour par exemple l'apprentissage d'une langue, du jardinage, de la lecture, du soutien informatique, etc...

En tant qu'institution ou personne, quelles sont les qualités essentielles pour être un bon mécène ?

Pour être un bon mécène, il faut partir du principe que tout est toujours possible, et que l'argent n'est jamais ni le moteur premier, ni la finalité. Notre relation avec les partenaires va ainsi beaucoup plus loin que le seul soutien financier, l'implication des équipes et l'accompagnement quotidien de la Fondation est un des éléments clés de notre politique.

Par exemple avec la HEAD, nous mettons à disposition des étudiants, des jeunes artistes, nos compétences, nos locaux. D'une certaine manière, nous prenons le contrepied en étu-

IL FAUT PARTIR DU PRINCIPE QUE TOUT EST TOUJOURS POSSIBLE, ET QUE L'ARGENT N'EST JAMAIS NI LE MOTEUR PREMIER, NI LA FINALITÉ

diant des projets qui nous permettent également d'être un partenaire pertinent et actif, grâce à « notre argent », mais pas seulement. J'ajouterais que chez BNP Paribas, le mécénat n'est pas l'affaire d'une seule personne ou personnalité, mais c'est un élan qui nous anime collectivement, c'est à dire l'objet de débats nourris et de partis pris collégiaux.

Je mettrais également en avant l'importance du plaisir, de l'enrichissement mutuel qu'un partenariat doit apporter, car il s'agit également de belles rencontres. Je pense qu'un bon mécène est celui qui s'inscrit dans la durée, dans des démarches à moyen-long terme. Finalement, ce qui est essentiel, c'est l'alchimie, l'expérience humaine ; et bien sûr la passion. \

IN CONTRARIAN APPROACH WE TRUST

OYSTER European Equities

Un fonds géré sans contrainte, concentré et axé sur la génération d'alpha.
Une stratégie de conviction qui intègre le facteur de risque et privilégie
une approche contrariante.

SYZ ASSET
MANAGEMENT

THE HOME OF **OYSTER FUNDS**

Discover more on syzassetmanagement.com

Cette publicité a été publiée en Suisse par SYZ Asset Management (Switzerland) Limited («SAM Suisse»), une société de gestion basée en Suisse. La société SAM Suisse fournit à des clients institutionnels des services de gestion discrétionnaire de placements individuels ou collectifs. Elle représente et distribue les Fonds OYSTER en Suisse. OYSTER SICAV («Fonds OYSTER») est une société d'investissement à capital variable et à compartiments multiples établie et réglementée au Luxembourg. Elle est gérée par SYZ Asset Management (Luxembourg) SA. Le présent document est réservé aux investisseurs professionnels. Les investissements dans des compartiments des Fonds OYSTER induisent des risques, qui sont décrits plus en détail dans le prospectus. Le prospectus, le document d'information clé pour l'investisseur et les statuts d'OYSTER actuellement en vigueur, ainsi que les rapports annuels et semestriels des Fonds OYSTER, peuvent être obtenus sur le site Internet www.syzassetmanagement.com, auprès des bureaux d'OYSTER au 11-13 Boulevard de la Foire, L-1528 Luxembourg ou auprès des agents et représentants indiqués sur le site Internet dans les pays où les Fonds OYSTER sont immatriculés. Les informations et données contenues dans la présente publicité ne constituent en aucun cas une offre ou une recommandation d'achat ou de vente des actions des Fonds OYSTER, ni ne constituent en aucune manière la prestation d'un conseil d'investissement en relation avec lesdites actions. Coordonnées du représentant en Suisse: SYZ Asset Management (Suisse) SA, 30 rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse. Coordonnées de l'agent payeur en Suisse: Banque SYZ SA, 30 rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse.

S'ENGAGER DANS L'ART CONTEMPORAIN ET SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT

Entretien avec Lionel Aeschlimann, Associé gérant et CEO de Mirabaud Asset Management

Par Boris Sakowitsch

MIRABAUD EST DÉSORMAIS PARTENAIRE DE LA FOIRE INTERNATIONALE D'ART CONTEMPORAIN DE PARIS (FIAC) ET DE L'ŒUVRE DE LA PLACE VENDÔME. CE SOUTIEN S'INSCRIT DANS UNE DÉMARCHE ORIGINALE ET ENGAGÉE DU GROUPE BANCAIRE ET FINANCIER GENEVOIS EN FAVEUR DE L'ART CONTEMPORAIN. DÉJÀ PARTENAIRE DU MUSÉE D'ART MODERNE ET CONTEMPORAIN (MAMCO), DE L'ASSOCIATION DU QUARTIER DES BAINS, ET DE L'EXPOSITION ITINÉRANTE AQUA D'ART FOR THE WORLD, MIRABAUD EST UN ACTEUR ENGAGÉ DE LA SCÈNE ARTISTIQUE CONTEMPORAINE SUISSE ET INTERNATIONALE. LIONEL AESCHLIMANN, ASSOCIÉ GÉRANT ET CEO DE MIRABAUD ASSET MANAGEMENT, EST RESPONSABLE DE L'ACQUISITION D'ŒUVRES POUR LA COLLECTION DU GROUPE. IL CONFIE À MARKET SA VISION DU MÉCÉNAT ET DÉCRIT L'APPROCHE DE MIRABAUD EN FAVEUR DE L'ART CONTEMPORAIN.

Comment expliquer l'engagement historique du secteur bancaire en faveur du mécénat ?

Le mécénat, la philanthropie et, plus globalement, ce que l'on appelait autrefois « l'engagement dans la cité » relèvent d'une longue tradition à Genève. Les banquiers ont toujours eu à cœur de rendre à la collectivité ce que celle-ci leur offrait. La notion de responsabilité sociale est aussi fondamentale. La responsabilité, qu'elle soit individuelle ou qu'elle concerne leur établissement, a toujours été au centre de leurs préoccupations.

De tout temps, les banquiers genevois ont accordé une grande importance à la culture d'entreprise ainsi qu'à la culture au sens large. Fondement de nos sociétés, la culture en exprime la diversité. S'engager dans l'art, c'est s'engager en faveur de la culture et de la société.

Que pensez-vous du rayonnement de l'art contemporain à Genève ?

À Genève, outre le Mamco, il y a également beaucoup d'autres espaces de création et d'échanges. C'est le cas du Centre d'art contemporain, qui est aussi un lieu de production, mais également de l'Association du Quartier des Bains qui réunit les galeristes et que nous soutenons. Lors de la Nuit des Bains, les galeries organisent des vernissages. C'est un peu le musée dans la rue avec ces lieux de vie et d'effervescence. Le quartier de la Jonction porte très bien son nom puisque c'est aussi celle entre les artistes, les galeries et le public.

Qu'est-ce qui caractérise la collection d'art contemporain de Mirabaud ?

À l'image de Mirabaud, cette collection puise à la fois dans ses racines historiques, tout en étant fortement ancrée dans le présent, avec une vision de l'avenir. Elle incarne cet arc électrique, fil conducteur entre le passé, le présent et l'avenir. Que ce soit à titre individuel ou au nom du Groupe, les associés de Mirabaud ont toujours collectionné de la peinture et des œuvres.

Depuis plusieurs années, nous constituons une collection d'art contemporain. Mirabaud, à travers sa collection d'art, s'intéresse à la promotion des hommes et des femmes qui défendent des valeurs. Elle comprend aussi bien de jeunes artistes en devenir – Omar Ba, Antoine Røgers, Fabian Marti – que des



Lionel Aeschlimann

talents confirmés – Olafur Eliasson, Not Vital, Marina Abramović, Thomas Ruff, Cornelia Parker, Mounir Fatmi, Wolfgang Tillmans ou Per Barclay pour n'en citer que quelques-uns. En tout, plus d'une cinquantaine d'artistes suisses et internationaux sont représentés avec plusieurs œuvres pour chacun.

Mirabaud a toujours accompagné et soutenu l'art contemporain. D'ailleurs, l'un des anciens associés de Mirabaud a été membre fondateur du Mamco.

D'un point de vue opérationnel, comment s'opère le choix de l'acquisition des œuvres : qui décide des artistes que la banque va soutenir ? Y a-t-il un comité qui se rassemble ?

Le collège des associés a créé un comité pour l'art et j'ai le plaisir de piloter le processus d'acquisition. Lors de la création de ce comité, la seule condition posée était que chaque associé et chaque personne concernée ait le droit de critique.

Nous nous appuyons aussi sur des conseillers externes, notamment des galeristes, car le marché de l'art est un marché particulier, plus opaque que le marché des actions ou des obligations. Quand on achète un tableau ou une sculpture pour soi-même, on peut tout se permettre

S'ENGAGER DANS L'ART, C'EST S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA CULTURE ET DE LA SOCIÉTÉ

parce que finalement ça n'engage que soi et son argent. Lorsqu'il s'agit d'une acquisition pour une entreprise, on a une responsabilité sociale vis-à-vis des associés, mais aussi des collaborateurs. Donc je suis très conscient de la responsabilité que cela implique, et c'est pour cela que concernant les acquisitions, il est important de pouvoir s'appuyer sur des spécialistes du marché de l'art.

Nos critères de sélection des œuvres peuvent se résumer à un critère essentiel : l'émotion. C'est probablement d'ailleurs une des fonctions premières de l'art. L'art n'a pas une vocation décorative, il traduit l'essence de notre monde, de la vie humaine, de notre rapport aux autres, à la société, à des thèmes fondamentaux. L'art laisse rarement indifférent, il provoque des

discussions qui peuvent être vives. C'est ce genre de discussion, d'effervescence et de lien social qui est l'une des raisons d'être des collections.

Dans ce sens l'art nous fait sortir de nos zones de confort, il suscite notre capacité d'étonnement, loin de nos certitudes et de nos idées reçues. L'art nous permet littéralement de « sortir » de nous-mêmes, de nous faire réfléchir et de nous faire voir les choses de manière différente. C'est un cheminement essentiel également pour notre activité quotidienne.

De quelle manière cette démarche s'inscrit-elle dans l'histoire de la banque ?

Mirabaud a 200 ans d'histoire, ce qui est assez fantastique si l'on considère que seules 3 % des entreprises passent le cap de la deuxième ou troisième génération. Nous avons surmonté plus de 50 crises financières, ce qui nous inspire une certaine humilité puisque la crise fait

**L'ART PERMET
LITTÉRALEMENT DE
« SORTIR » DE NOUS-MÊMES,
DE NOUS FAIRE RÉFLÉCHIR
ET DE NOUS FAIRE VOIR
LES CHOSES DE MANIÈRE
DIFFÉRENTE**

partie de la normalité. Toutefois il faut être attentif à ne pas tomber dans une forme de confort en ayant l'impression que l'on sait tout.

L'art contemporain est donc un moyen pour nous sortir de cette ornière. C'est quelque chose qui est profondément ancré dans le présent, voire même l'avenir, parce que souvent les artistes sont en avance sur leur temps. Par exemple, quand Le Gréco peignait, on entendait dire « il ne sait pas peindre, ses personnages sont distordus ». Pour Picasso, beaucoup de gens disaient « mon fils sait mieux peindre, regardez il met l'œil à droite, le nez à gauche, les personnages n'ont aucun sens ». La postérité a montré que les génies ont de tout temps défié les idées reçues, en faisant éclater les cadres.

Justement selon vous, en tant qu'institution ou en tant que personne, quelles sont les qualités essentielles pour être un bon mécène ?

Il faut de la passion avant tout, de l'humilité, mais également un vrai sens de l'engagement : pour créer une collection d'entreprise, il y a plusieurs façons de procéder. On peut y mettre beaucoup d'argent et se dire que finalement « avec beaucoup d'argent, et un minimum de goût, on peut faire de très belles choses ». Nous essayons de faire l'inverse. Les moyens que nous consacrons sont modestes, et c'est justement ce qui nous permet de garantir la singularité et l'originalité de notre collection. Acheter un Picasso, c'est à la portée de tout le monde si vous avez des millions. Nous préférons débusquer les perles et nous laisser guider par des coups de cœur. \

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



LIFE IS ABOUT MOMENTS



CLIFTON
Club
STEEL, 42 MM
SELF-WINDING
www.baume-et-mercier.com



BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

FINANCER LES ŒUVRES D'ART : UN RÊVE POUR LES COLLECTIONNEURS

Entretien croisé avec Xavier Ledru, Banque REYL & Cie, Aude Lemogne et Aymeric Thuault, LINK MANAGEMENT



Xavier Ledru, Directeur à la Banque REYL & Cie

LINK MANAGEMENT, CABINET DE CONSEIL EN ART, SPÉCIALISÉ DANS L'ANALYSE ET LA GESTION DU COLLATÉRAL, ET LE GROUPE REYL, EN QUALITÉ D'AGENT ADMINISTRATIF ET D'ARRANGEUR, ONT LANCÉ GRIFFIN ART PARTNERS, UNE PLATEFORME DE TITRISATION LUXEMBOURGEOISE SPÉCIALISÉE DANS L'OCTROI DE PRÊTS SANS RECOURS GARANTIS PAR DES ŒUVRES D'ART. GRIFFIN ART PARTNERS PROPOSE DES FINANCEMENTS D'UN À TROIS ANS GARANTIS PAR DES ŒUVRES D'ART POUR UN MONTANT MINIMUM D'UN MILLION D'EUROS, PERMETTANT AINSI AUX COLLECTIONNEURS ET AUX PROFESSIONNELS D'EMPRUNTER SUR LA BASE DE LEURS ACTIFS.

Aymeric Thuault et Aude Lemogne, comment vous est venue l'idée de développer une nouvelle solution de financement avec le Groupe Reyl ?

Nous travaillons depuis longtemps sur ce sujet, puisque notre cabinet de conseil en art fournit directement du financement à des professionnels du marché de l'art depuis des années, mais uniquement sous forme de co-investissement dans des œuvres d'art. Nous nous sommes rendu compte progressivement que certains de nos clients collectionneurs pouvaient également être intéressés par du financement aussi bien pour

**L'ART DOIT ÊTRE
EFFECTIVEMENT CONSIDÉRÉ
COMME UN MOYEN, POUR DES INVESTISSEURS
INDIVIDUELS, DE DIVERSIFIER
LEUR PATRIMOINE, EN UTILISANT SES
CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES DE
FAÇON PERTINENTE**

accroître leur collection, que pour financer certains besoins ponctuels. Plutôt que considérer une collection comme une entité inerte, source de coûts (assurance, stockage, etc.) elle devient « leverageable ». Ce type de solutions s'est considérablement développé aux États-Unis depuis 12 ans, et a notamment permis au marché de l'art contemporain et d'après-guerre américain de connaître un nouvel élan entre 2005 et 2008.

Historiquement, nous sommes conseillers en art. C'est-à-dire que nous aidons les collectionneurs à étoffer leurs collections, mais aussi des investisseurs à diversifier leur patrimoine dans l'art. Grâce à notre profil hybride, puisque nous avons travaillé chacun en finance pendant 10 ans, nous apportons à nos clients une rigueur analytique qu'ils ne trouvent pas ailleurs. À l'approche classique, qui consiste à analyser une œuvre sous un angle esthétique et historique, nous ajoutons le paramètre financier, et la notion associée de risque.



Aymeric Thuault

Xavier Ledru, vous êtes directeur auprès de la banque REYL & Cie : comment vous êtes-vous intéressé à l'art ?

Cela faisait un certain temps que nous étions actifs dans l'art au travers de notre branche family office. Côté investissement, nous avions identifié l'art comme un actif sur lequel il était possible d'adapter une offre innovante, et souhaitions nous positionner sur ce segment de marché. Au départ, nous avons envisagé de créer un fonds « Art » classique. Cependant, après une analyse en profondeur du marché, nous nous sommes rendu compte que ce n'était sans doute pas le produit le plus adapté à une clientèle privée.

Nous avons alors cherché un outil présentant un profil moins risqué. En utilisant les différentes compétences de la banque notamment en matière de structuration juridique et financière, nous nous sommes orientés vers la modélisation d'un produit d'investissement à rendement fixe (5 à 10% par an) avec un sous-jacent art qui puisse répondre aux attentes des investisseurs que nous avons ciblés. Nous souhaitions en effet proposer ce produit à notre clientèle privée, mais aussi à d'autres banques, des family offices ou des fonds de dette privée, très actifs en Europe.

C'est dans cette optique que nous avons rencontré Link Management, qui avait la même vision au sujet de l'offre à proposer mais surtout une grande rigueur dans l'analyse et la due diligence. C'est cette philosophie commune qui nous a rapprochés.



Aude Lemogne

Quels sont les véritables avantages d'une telle plateforme pour les collectionneurs-emprunteurs ?

Xavier Ledru : Les emprunteurs comme les investisseurs ne sont pas forcément des clients de la banque. De plus les obligations « asset backed » émises par Griffin Art Partners bénéficient d'un code ISIN international, et peuvent être aisément souscrites au travers d'Euroclear ou de Clearstream.

Aymeric Thuault : Contrairement à certains de nos concurrents, chaque emprunteur dispose d'une liberté totale en termes d'utilisation des fonds, et aucune condition exotique ne vient durcir la procédure de défaut, en permettant par exemple à une structure partenaire de racheter le collatéral à vil prix. Nous ne prenons jamais en considération le risque de crédit de l'emprunteur et n'exigeons aucune garantie personnelle. Nous travaillons actuellement sur une solution qui permettra à nos clients de garder leur art chez eux, évitant ainsi une dépossession.

Aude Lemogne : Nous sommes actuellement à même de proposer nos services sur différentes juridictions, nous permettant ainsi de travailler avec des collectionneurs aussi bien français, suisses, belges, italiens qu'allemands. En termes d'éligibilité, nous sélectionnons majoritairement des œuvres du XX^e siècle, puisque statistiquement toutes les œuvres

créées depuis 1875 (date de naissance du mouvement impressionniste) représentent plus du 80 % du volume transactionnel du marché de l'art. Cependant notre équipe bénéficie également d'une solide expérience dans les vieux maîtres, et nous pouvons en conséquence accepter toute œuvre créée depuis la Renaissance.

Xavier Ledru : Griffin Art Partners est un véhicule qui a vocation à durer. Nous nous imposons donc des critères d'éligibilité extrêmement stricts, liés à la due diligence effectuée par Link Management. Nous exigeons pour le moment une dépossession des œuvres et leur remise sous le contrôle direct et effectif du véhicule. Par ailleurs nous nous basons sur la valeur d'estimation basse de l'œuvre ou de la collection pour accorder un financement. Celui-ci varie de 30 à 50 % de cette estimation basse (loan-to-value), ce qui nous donne une marge de sécurité importante étudiée en fonction du type d'œuvre et de l'évolution potentielle de sa valeur. Les œuvres éligibles sont toutes de grande qualité, émanant d'artistes reconnus. Elles ne doivent pas présenter un risque de volatilité trop important.

Comment « garantir » la valeur d'une œuvre ?

Aude Lemogne : Le calcul de la valeur d'une œuvre est bien évidemment un aspect central de notre approche. Celui-ci est intimement lié à la procédure de due diligence que nous menons parallèlement pour chaque œuvre. Nous sommes convaincus que nous avons l'une des procédures les plus approfondies en la matière. Nous avons d'ailleurs dès 2013 décidé de la faire valider par un certificat ISO, afin de démontrer notre volonté de sérieux et d'assurer à nos services transparence et rigueur. La vérification de l'authenticité de l'œuvre est un élément central de cette procédure. Nous vérifions également si l'œuvre n'a été ni spoliée, ni volée. Puis tous les résultats sont synthétisés, afin de permettre à nos valorisateurs d'être le plus réaliste possible.

L'art est-il toujours une valeur refuge ?

Xavier Ledru : L'art (surtout le segment haut du marché) est effectivement historiquement une valeur refuge, c'est indéniable. Cependant, au travers du fort appétit que suscitent les titres émis par Griffin Art Partners depuis son lancement, nous constatons que l'art peut également constituer pour un investisseur un outil innovant de diversification présentant en outre l'avantage d'être décorrélé des classes d'actifs traditionnelles.

Aymeric Thuault : Nous sommes toujours surpris par les déclarations de beaucoup d'acteurs considérant l'art comme une classe d'actifs à part entière. De par son volume transactionnel global, l'art ne pourra jamais prétendre à ce statut et permettre à des gestionnaires d'actifs institutionnels d'intégrer l'art dans leur panel d'actifs. L'art doit être effectivement considéré comme un moyen, pour des investisseurs individuels, de diversifier leur patrimoine, en utilisant ses caractéristiques particulières (surperformance par rapport aux actions, obligations, matières premières, et or en période de forte inflation, avec ou sans croissance du PNB) de façon pertinente, et de tirer profit de la forte résilience des œuvres de prestige en période de taux bas. \

Davantage de rendement
pour votre pilier 3a
www.epargneentitres.ch



Cette offre exceptionnelle de la Banque CIC (Suisse) permet de combiner 27 fonds de prévoyance de 5 promoteurs en toute flexibilité. Donnez un nouvel élan à vos avoirs 3a et défiez les taux d'intérêt bas. Dès un volume d'investissement de CHF 3 000.–, vous pouvez placer vos avoirs de prévoyance 3a dans des titres et profiter ainsi de rendements plus élevés à long terme.



BANQUE CIC | SUISSE |

La banque de la clientèle privée et commerciale



... and climbing.

A global player in asset servicing...

Des stratégies d'investissement diversifiées, des portefeuilles de plus en plus complexes ? CACEIS vous aide à atteindre vos objectifs de développement et de distribution.

Le groupe CACEIS, présent dans 12 pays, est la 2^e banque dépositaire et le 1^{er} administrateur de fonds européens.

CACEIS, your depositary bank and fund administration partner in Switzerland.*

*Un acteur global des services aux investisseurs... en croissance. CACEIS, votre dépositaire et administrateur de fonds en Suisse.

www.mutuel-bn.com

Vos contacts en Suisse :
CACEIS in Switzerland
Nyon +41 58 261 9400
Zürich +41 58 261 9430
www.caceis.com

caceis
INVESTOR SERVICES
solid & innovative



Elina Batti/Kera

Le secteur des assurances n'y échappe pas. Comme celui des banques, il doit se réinventer et relever les nouveaux défis intimement liés à la digitalisation. Et il y a des chiffres qui ne trompent pas. Dans le monde, on dénombre plus de 1500 start-up regroupées sous l'appellation « *assurtech* ». L'an dernier, elles ont aspiré 34% de l'investissement des fonds de capital-risque, la somme totale s'élevant à près de trois milliards de francs suisses. Et ce montant ne cesse de croître aux quatre coins du globe. D'un côté, les investissements augmentent et de l'autre, le contexte réglementaire s'assouplit. Deux mouvements permettent aux *assurtechs* de gagner en importance sans avoir le désir suicidaire de remplacer les mastodontes de l'assurance. Là réside l'ingéniosité de la démarche. Au lieu d'entrer frontalement en concurrence, ces nouveaux venus préfèrent viser des marchés de niche. Cette stratégie leur permet, à grand renfort d'applications mobiles et autres objets connectés, de s'insérer dans la chaîne de valeur sans pour autant devenir une cible pour les grandes compagnies traditionnelles. Ces dernières ne sont toutefois pas en reste. Elles ont bien compris qu'elles se devaient de réagir et consacrent désormais une part conséquente de leur budget R&D à la numérisation de leurs offres.

Concrètement, quelles sont les évolutions amenées par ces nouveaux acteurs technologiques ? D'abord, on assiste à une mutation de l'offre avec des produits très spécialisés et liés aux pratiques numériques récentes. On voit, par exemple, les assurances de cybersécurité se multiplier à une vitesse impressionnante. Cela s'étend au prêt de particulier à particulier, mais aussi à l'incontournable *crowdfunding*. Cependant, la grande révolution en marche concerne l'essence même du secteur. En assurant un bien à l'utilisation plutôt qu'à la possession, les *assurtechs* sont en train de transformer nos modes de consommation, appuyées par le développement de l'économie collaborative. Elles permettent également de mettre en place une véritable stratégie liée à la donnée. L'enjeu est la personnalisation des services poussée à son paroxysme. Une évolution gagnant-gagnant ? Oui, à condition de développer des outils en ligne à la sécurité maximale.

FABIO BONAVITA

PATRIMOINE(S)

36 DOSSIER : LA DIGITALISATION BOULEVERSE L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE

36 Introduction *par Fabio Bonavita*

42 L'avenir de la prévoyance individuelle dans un monde en mutation *par Yves Piccino*

46 Des solutions innovantes au service de la prévoyance professionnelle *entretien avec Sébastien Brocard*

48 Une première suisse en matière de gestion de la prévoyance *entretien avec Yves Bongard et Pascal Bakès*

52 INVESTIR

52 DOSSIER : GESTION INSTITUTIONNELLE

52 Les 7 règles d'or de l'investissement multi-actifs *par Hartwig Kos*

56 La gestion active séduit toujours les investisseurs *entretien avec Nicolas Faller*

58 Nécessités et limites du « hedging » du risque devises pour les institutions de prévoyance *par Alain Freymond*

62 LPP obligatoire et surobligatoire : des nuances fondamentales *par Alexandre Genet*

64 L'immobilier attire la clientèle institutionnelle *entretien avec Teresa Astorina*

66 FISCALITÉ(S) : Les nouvelles règles de la place financière suisse *par Patrick Piras*

68 RECRUTEMENT : Les chasseurs de tête traversent-ils une crise identitaire ? *par Olivier Pichot*

LA DIGITALISATION BOULEVERSE L'INDUSTRIE DE L'ASSURANCE



FABIO BONAVIDA
Rédacteur en chef, cahier
Patrimoine(s)

CONFRONTÉES AUX NOUVELLES EXIGENCES DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, LES COMPAGNIES D'ASSURANCES SONT TENUES DE NUMÉRISER LEURS PROCESSUS MÉTIERS. CET ENJEU MAJEUR REDISTRIBUE LES CARTES D'UN SECTEUR LONGTEMPS RESTÉ STABLE. IL PRÉFIGURE AUSSI LA PROCHAINE RÉVOLUTION : LA BLOCKCHAIN.

Dans le secteur de l'assurance, la transformation digitale s'apparente à une lame de fond. Andreas Maier, CIO d'Axa Winterthur, en est convaincu : « Nos clients souhaitent pouvoir nous contacter par tous les canaux numériques possibles. Pour être en mesure de répondre à cette attente, nous devons numériser l'ensemble de nos processus ». Conséquence directe, les investissements technologiques prennent l'ascenseur et les nouvelles applications se multiplient. Que ce soit dans le règlement des sinistres, le conseil, la distribution ou la conception des produits d'assurance, la consécration du digital permet d'abord d'optimiser l'expérience client. Ce dernier, habitué à faire ses achats sur internet, est devenu exigeant, volatil et informé. Pour le satisfaire, l'innovation est devenue primordiale.

NOUVEAUX SERVICES

Au sein du groupe La Vaudoise, miser sur l'innovation s'est notamment traduit par l'adhésion à l'initiative Digitalswitzerland au mois de juin de cette année. Un mois plus tard, l'entreprise annonçait un investissement de quinze millions de

francs dans le fonds de capital-innovation dédié aux fintechs, assurtechs et regtechs européennes de la société d'investissement BlackFin Capital Partners. Et cette démarche n'est pas isolée. À la Bâloise Assurances, une collaboration a été entamée il y a près de deux ans avec la start-up Go Beyond. Le but avoué est de dénicher des jeunes pousses capables de proposer des solutions originales. Pour Adrian Honnegger, responsable de la transformation digitale au sein de la Bâloise Assurances, il s'agit avant tout d'une collaboration : « Lorsqu'une jeune entreprise se montre convaincante avec son idée ou son produit, nous discutons d'éventuels champs d'application innovants dans nos différents secteurs d'activité ».

NOUS DEVONS NUMÉRISER L'ENSEMBLE DE NOS PROCESSUS

Cette stratégie a permis de lancer sur le marché la première assurance de montres basée sur la reconnaissance photo. Depuis peu, le groupe propose également une offre entièrement numérisée pour les véhicules à moteur. Afin de garantir une souscription simple et rapide, le client reçoit trois formules avec différentes couvertures. Ces formules peuvent être ajustées individuellement selon les besoins. La souscription se fait en ligne et tous les documents sont transférés directement au portail clients myBaloise. Dans un autre registre, Helsana a imaginé une application web baptisée « Recherche d'hôpitaux ». Sa vocation est d'aider les utilisateurs à trouver l'hôpital approprié selon le traitement voulu.



Andreas Maier, CIO d'Axa Winterthur.

LE CLIENT ROI

Ces nouveaux services digitaux ont pour première vocation de renforcer le lien entre assurance et assuré. Un constat également réalisé par l'entreprise Accenture dans sa dernière enquête mondiale sur les stratégies de digitalisation du secteur : « Les compagnies d'assurances accélèrent clairement leur évolution vers un modèle de distribution multicanal intégrant les canaux digitaux, précise Jean-François Gasc, directeur exécutif chez Accenture Strategy. Une de leurs préoccupations est de pouvoir utiliser au mieux la force de leurs réseaux de proximité et d'identifier les interactions qui devront se faire en priorité en ligne ». Le groupe Axa Winterthur est allé

CETTE STRATÉGIE A PERMIS DE LANCER LA PREMIÈRE ASSURANCE DE MONTRES BASÉE SUR LA RECONNAISSANCE PHOTO

encore plus loin en développant la première application permettant aux clients de vérifier, de manière simple, si les objets qui leur tiennent à cœur sont assurés contre tous les sinistres. L'application Axa Sure donne non seulement un aperçu des principales informations relatives à la couverture d'assurance, mais permet aussi de simplifier le traitement d'un sinistre en cas d'urgence. En effet, il est possible d'y sauvegarder des preuves d'achat et des photos des objets de valeur. En cas de sinistre, l'assuré peut alors,

LES NOUVEAUX ACTEURS DU SECTEUR

Dans un contexte de désintermédiation avancée, les nouveaux entrants, souvent des start-up, visent à utiliser la donnée au cœur de leur dispositif pour bousculer l'ordre établi. But avoué ? Capter la relation client en court-circuitant le modèle proposé par les agences. Ces nouveaux acteurs se positionnent ainsi en amont ou en tant qu'intermédiaire privilégié. Le géant californien Facebook a choisi la deuxième voie pour se tailler une part importante du gâteau du marché de l'assurance.

En accompagnant les acteurs traditionnels dans leur digitalisation, le réseau social s'insère dans le marché en mettant en avant sa connaissance des modes de vie de plus de deux milliards d'utilisateurs. En France, la firme de Mark Zuckerberg a déjà mis sur pied des partenariats avec certains géants du secteur comme Axa, BPCE ou encore Groupama. L'idée est de générer le maximum de devis en ligne permettant ainsi la concrétisation de nouveaux contrats.

Parfois, la collaboration va au-delà. C'est le cas du service Switch by Axa destiné aux moins de 30 ans. Il utilise la messagerie instantanée Facebook Messenger pour tisser un lien étroit entre les conseillers d'Axa France et les clients. En Suisse, la numérisation a vu l'émergence de nouvelles sociétés bien déterminées à transformer en profondeur le marché. Knip est l'une des plus connues. La start-up permet, au moyen d'une application, de comparer en quelques clics l'ensemble des assurances disponibles.

Cet été, c'est l'application GOforLIFE qui a été lancée. Sa mission ? Devenir l'unique interlocuteur en vue de faciliter les déclarations de sinistres auprès des compagnies, pour accélérer le processus des remboursements et fournir les demandes d'attestation, le tout depuis l'application et le site web. D'autres services comme des offres 100 % en ligne, ou des discussions en live chat avec des conseillers, ont également été mis sur pied par des poids lourds du secteur comme Zurich, CSS ou Helvetia.



Les assurances automobiles ont été parmi les premières à bénéficier des avancées de la digitalisation.

en un seul clic, intégrer les photos et les preuves d'achat au formulaire électronique de déclaration de sinistre avant de l'envoyer au moyen de l'application. Cela permet de gagner du temps car les documents ne doivent plus être recherchés.

LE DÉFI DE LA BLOCKCHAIN

Si l'omnicanalité et la personnalisation des services sont incontournables à l'ère du digital, une grande partie des investissements est désormais consacrée à un autre phénomène technologique, celui de la blockchain. Selon la dernière étude «Blockchain, catalyseur de nouvelles approches en assurance» réalisée par le cabinet de conseil et d'audit PwC, 56 % des assureurs reconnaissent le potentiel de la blockchain mais 57 % d'entre eux ne savent pas comment se l'approprier. Pourtant les avantages de cette technologie sont évidents :

UNE TENDANCE DISRUPTIVE D'ICI À 2030

C'est un profond bouleversement qui s'annonce pour la branche suisse de l'assurance. Selon la dernière étude réalisée par le cabinet d'audit EY, la concurrence va fortement s'accroître ces prochaines années. Avec pour conséquence, un risque majeur de voir de nombreux acteurs du secteur disparaître. Plus de 45 % des assureurs actuellement sur le marché pourraient être évincés d'ici à 2030. Cette tendance disruptive est corroborée par Achim Bauer, responsable du secteur AssuranceEY Suisse : «Les possibilités de croissance du marché de l'assurance sont limitées et un recul des volumes est même envisageable». Comment expliquer cette inquiétante réalité ? Il y a d'abord la cherté du franc helvétique qui empêche une croissance du produit intérieur brut de la Suisse. En outre, selon EY, la fortune des ménages va baisser de 0,1 % jusqu'en 2018. La demande de produits d'assurance se retrouve ainsi freinée. Autre phénomène, la croissance démographique devrait se stabiliser suite à l'acceptation par le peuple de l'initiative contre l'immigration de masse. L'étude mentionne également l'environnement politique et réglementaire ardu, ainsi qu'une relative saturation du marché. En effet, selon EY, les dépenses d'assurance s'élèvent à 7267 francs suisses par ménage et par an, ce qui représente 11 % du revenu. Selon Yamin Gröninger, responsable de l'étude et directeur chez EY Financial Service Suisse, la digitalisation aura des incidences importantes : «Dans le futur, les consommateurs suisses devraient aussi essayer d'optimiser de plus en plus les dépenses pour leur protection d'assurance. Ils seront soutenus en cela par de

nouveaux modèles commerciaux de la part des assurances, basés sur la technologie et les bases de données, et à même d'établir des offres mieux adaptées et plus ciblées, en fonction de la situation du client, et qui augmenteront la transparence des prix sur le marché». Pour poursuivre sur la voie de la rentabilité, les assureurs n'auront d'autres choix que d'évincer certains de leurs concurrents par rachat. Un phénomène déjà constaté dans d'autres secteurs selon Yamin Gröninger : «Alors que les chiffres d'affaires ont commencé à stagner sur le marché des téléphones portables, de nouveaux concurrents sont arrivés, entraînant le retrait de tous les producteurs qui se trouvaient précédemment dans une position de leader. La même transformation a eu lieu dans l'industrie de voyage, où les plateformes en ligne ont sorti du marché les agences de voyages traditionnelles. Des évolutions comparables attendent le marché de l'assurance». En outre, la digitalisation des assurances a pour conséquences une sensibilité accrue des consommateurs à l'égard des prix ainsi qu'une diminution de la fidélité. Pour éviter de sombrer, les assureurs suisses doivent miser sur les effets d'échelle afin d'améliorer leur efficacité et de faire baisser les prix, créant ainsi un atout considérable face à la concurrence. L'autre option est d'offrir des services personnalisés. Et il est urgent de changer de cap selon Achim Bauer : «Il est essentiel que les assureurs agissent maintenant et de façon énergique. Le moment est venu de repenser les stratégies et de mieux connaître ses propres forces, sur lesquelles il faudra concentrer toutes les activités».

transparence, sécurité, baisse des coûts et amélioration de la satisfaction des assurés. À terme, une transformation de la chaîne de valeur assurantielle devrait se produire. Pour Pauline Adam-Kalfon, directrice de PwC spécialisée dans l'assurance, une application semble particulièrement prometteuse : « Les smart contracts devraient avoir un rôle clé à jouer dans l'assurance et permettre l'accélération du développement de nouveaux modèles comme l'assurance à la demande, ou assurance à l'usage. De plus en plus aujourd'hui, du fait notamment du boom de l'économie de partage, les assureurs proposent des produits dont la souscription peut être activée à la demande. » Pour les compagnies, les apports concrets de la technologie blockchain devraient d'abord permettre une diminution du risque de fraude et de vol des biens assurés. Grâce notamment au registre universel et infalsifiable des pierres précieuses créé

DES NOUVEAUX SERVICES AMÉLIORENT L'EXPÉRIENCE CLIENT

par la start-up Everledger. L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée sera également facilitée, le temps de traitement des dossiers en cas de catastrophe naturelle, par exemple, sera réduit. Tout comme les coûts de Know Your Customer grâce à une mutualisation sécurisée des données du client au sein d'un groupe et de ses filiales. Ces avantages amenés par la technologie devraient ainsi permettre la création d'offres plus compétitives en matière de prix et le développement de nouveaux marchés, notamment dans les pays en voie de développement des continents africain et asiatique. Marie-Line Ricard, associée responsable du Blockchain Lab chez PwC ne manque pas de rappeler l'importance de ces mutations : « La blockchain révolutionnera les processus des entreprises à un horizon de cinq ans, à condition que celles-ci soient préparées à intégrer cette innovation. Mais le plus grand risque concernant la blockchain serait... de ne pas prendre de risques ».



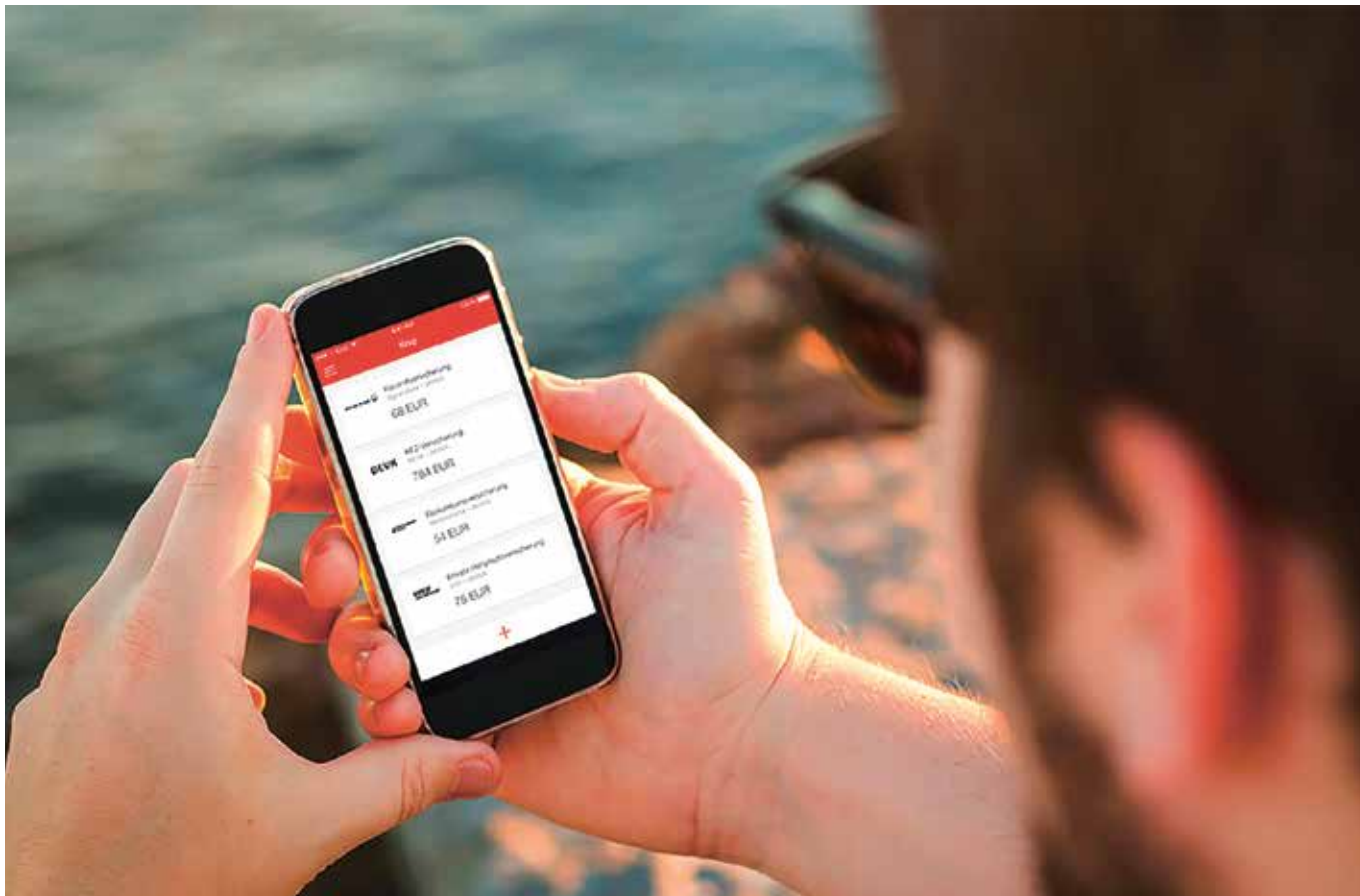
La cybersécurité crée de nouveaux besoins auprès des assurés.

LES PROMESSES DE LA CYBERASSURANCE

Suite logique de la digitalisation de tous les secteurs de l'économie, les cyber-risques augmentent de manière notable de mois en mois. Dès lors, la cyber-assurance se profile comme une nouvelle opportunité pour les compagnies d'assurances. Ces dernières proposent aux particuliers et aux entreprises des packages de cyberprotection afin de se prémunir des risques encourus. La Mobilière vient de lancer son offre pour les privés.

En cas d'utilisation abusive de cartes de crédit et de comptes en ligne, de perte de données, d'atteinte à la personnalité et de violation des droits d'auteur, les assurés bénéficient d'une aide concrète et rapide. Cela passe notamment par un volume de sauvegarde de 20 gigas sur un serveur hautement sécurisé, ainsi que des conseils en lien avec la sécurité privée sur internet. La compagnie prend également en charge les frais de récupération de données jusqu'à hauteur de 5000 francs, et ceux liés à la protection juridique en cas d'atteinte à la personnalité et de violation des droits d'auteur, ainsi que lors de l'utilisation abusive de comptes en ligne et de cartes de crédit, jusqu'à concurrence de 20000 francs. La prise en charge des frais générés par un éventuel soutien psychologique en cas de cybermobbing s'élève à 1000 francs. Si les particuliers sont touchés, les entreprises ne sont pas en reste. Là aussi une assurance peut permettre de se couvrir d'éventuels désagréments.

Allianz Suisse a mis sur le marché une solution spécialement dédiée aux PME. Une idée née d'un besoin exprimé par les entrepreneurs comme le souligne Bruno Spicher, responsable Assurances entreprises au sein de l'assureur zurichois : « Beaucoup d'offres d'assurances ne conviennent qu'aux grandes entreprises ayant des ressources, une expertise et, par conséquent, une conscience des risques plus importante. En tant que partenaire des PME, nous voulons donc non seulement leur offrir un produit d'assurance adapté à leurs besoins, mais aussi les soutenir dans l'analyse des risques en nous appuyant sur le savoir-faire du groupe Allianz au niveau international. Les petites et les moyennes entreprises ne disposent pas des mêmes moyens. Les assurances contre les cyber-risques représentent pour nous un marché d'avenir à haut potentiel ».



Le futur levier de croissance du secteur ? La démocratisation des objets connectés.

DEMAIN, LES OBJETS CONNECTÉS

Autre priorité d'investissement directement liée au développement de la blockchain, le lancement de produits et services fondés sur les technologies de l'internet des objets. Le changement annoncé par cette révolution touchera directement le modèle économique des assureurs en passant d'un système d'indemnisation et de contractualisation à une logique plus proche de la prévention et du contrôle. Cela devrait favoriser l'arrivée sur le marché de nouveaux services tels le monitoring, la maintenance prédictive ou encore l'optimisation des interventions d'assistance. Un avis partagé par Jean-François Gasc : « L'internet des objets offre une abondance de données sur les comportements et les préférences des consommateurs. Les assureurs qui sauront capitaliser sur cette nouvelle manne d'informations se créeront un avantage concurrentiel leur permettant d'offrir des services hautement personnalisés et s'adaptant en temps réel aux nouveaux besoins et attentes du client ». La donnée étant au cœur du produit d'assurance, les mutations amenées par cette nouvelle connectivité sont évidentes. Demain, les smartphones deviendront de véritables carnets de santé numériques permettant aux assureurs de créer des offres et des tarifs personnalisés. Concernant les objets, la tarification à l'usage se démocratisera. Dans tous les cas, les assurés seront suivis à la trace et pourront bénéficier d'une assistance immédiate, à condition d'y abandonner une partie de leur vie privée... ■

**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



Désormais, votre agence immobilière prend soin de vos courbes.

m3 mobilise une équipe de professionnels chevronnés pour apporter le meilleur aboutissement possible à tous vos projets de vente ou d'acquisition. Que vous ayez besoin d'un accompagnement global, de conseils ou d'une estimation : nous sommes là pour vous assurer des transactions immobilières en toute sérénité.



m-3.com

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

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

| PROPERTY | SALES | ADVISORY

L'AVENIR DE LA PRÉVOYANCE INDIVIDUELLE DANS UN MONDE EN MUTATION



YVES PICCINO

Responsable assurance
et membre de la Direction
des Rentes Genevoises

LES DERNIERS CHIFFRES PUBLIÉS PAR L'ASA (ASSOCIATION SUISSE D'ASSURANCES) METTENT CLAI-REMENT EN ÉVIDENCE, DEPUIS 20 ANS, UNE ÉROSION FORTE DES MONTANTS INVESTIS PAR LES PARTICULIERS AU TITRE DE LA PRÉVOYANCE INDIVIDUELLE DANS DES ASSURANCES DE CAPITAUX (8,9 MIA EN 1996 CONTRE 4,4 MIA EN 2016) OU DANS DES ASSURANCES DE RENTES VIAGÈRES (2,3 MIA EN 1996 CONTRE 0,4 EN 2016).

S'il est imaginable que, pour une partie, cette situation soit le reflet du report des investissements sur d'autres véhicules de placement, il faut se demander ce qu'il est advenu du reste.

LA PRÉVOYANCE EN SUISSE REPOSE SUR TROIS PILIERS

Le premier pilier, constitué par l'AVS, qui permet la garantie du minimum vital. Le deuxième pilier, celui de la prévoyance professionnelle, pour maintenir, sous certaines conditions, le niveau de vie individuel. Le troisième pilier, qui relève de la prévoyance privée, et qui permet de combler les éven-tuelles lacunes des deux premiers piliers.

C'est ensemble qu'ils permettront, aux retraités ou au cercle familial dépendant d'un ou de retraités, de financer la retraite, jusqu'au décès.

PRÉVOYANCE VIEILLESSE 2020

La réforme en cours du 1^{er} et du 2^e pilier – et dont l'issue du scrutin n'est pas encore connue au moment de l'écriture de cet article – a clairement mis en évidence la nécessité d'adapter les modèles actuels pour tenir compte de l'évolution de la démogra-phie, de l'allongement de l'espérance de vie et des rendements désespérément bas sur les marchés financiers. Si une embellie

LA PRÉVOYANCE
INDIVIDUELLE VA
DONC JOUER UN RÔLE
DE PLUS EN PLUS
IMPORTANT CES
PROCHAINES ANNÉES

concernant ces derniers peut être espérée, la démographie et l'espérance de vie ont déjà commencé à déployer leurs effets et ceux-ci se feront sentir sur le long terme. Le particulier doit donc intégrer de nou-veaux paramètres afin de se constituer une prévoyance qui lui permettra de vivre correctement, lui et son cercle familial, l'âge de la retraite venu, jusqu'au décès.

En estimant que la rente viagère, issue de la prévoyance individuelle, reste le moyen le plus sûr d'obtenir un revenu régulier toute la vie durant, il existe bien entendu d'autres options. Il faut notamment citer tous les véhicules qui vous paient un loyer,

comme la propriété d'un appartement loué à des tiers, etc. Différents critères doivent toutefois être pris en compte pour qualifier ces véhicules, notamment l'effort à fournir pour les gérer, l'investissement à faire pour les maintenir, l'existence ou pas d'une échéance qui pose le problème du renouvellement, etc. À l'évidence, la nécessité d'un conseil professionnel sur la situation d'ensemble est grande. Ce conseil devra être répété régulièrement, au minimum chaque fois qu'intervient un événement majeur dans la vie, notamment s'il déploie des effets négatifs comme un divorce ou une perte d'emploi.

ADAPTATION EN CINQ AXES

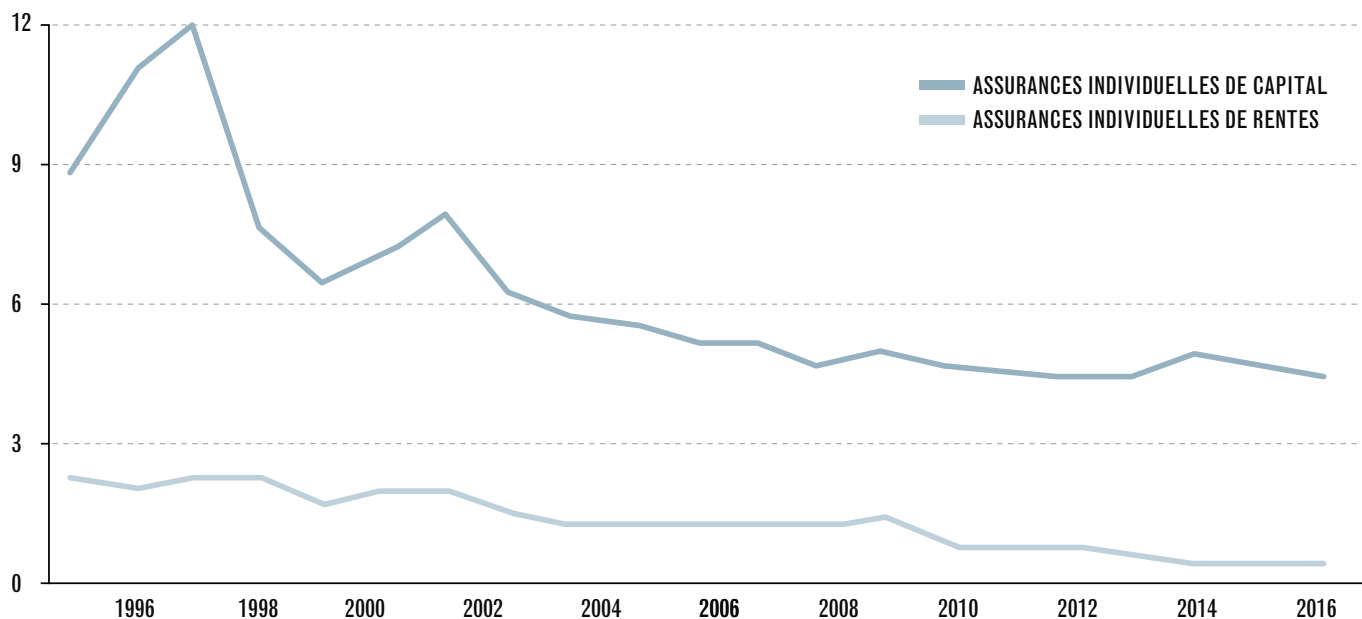
La prévoyance individuelle va donc jouer un rôle de plus en plus important ces prochaines années et tous les acteurs devront s'adapter afin de répondre aux besoins des particuliers. Parmi les nombreux axes d'adaptation qui se présentent, il faut en retenir cinq : la communication, l'offre, le conseil, la flexibilité, la fiscalité.

De nombreuses enquêtes de marché le mettent clairement en évidence : le niveau d'information des particuliers en matière de prévoyance est insuffisant pour bien comprendre les enjeux majeurs au niveau des tendances générales mais aussi de la nécessité de se constituer une prévoyance

**LE NIVEAU D'INFORMATION
DES PARTICULIERS EN MATIÈRE DE PRÉVOYANCE
EST INSUFFISANT POUR BIEN COMPRENDRE
LES ENJEUX MAJEURS AU NIVEAU DES TENDANCES
GÉNÉRALES MAIS AUSSI DE LA NÉCESSITÉ DE
SE CONSTITUER UNE PRÉVOYANCE INDIVIDUELLE
SUFFISANTE**

individuelle suffisante. Cette situation est paradoxale alors que les canaux de communication se multiplient. La confusion entre prévoyance et investissement est par exemple fréquente, mais l'un n'implique pas nécessairement l'autre. Les grands débats au moment de votations confirment cet aspect et les efforts de vulgarisation qui doivent être faits sont très importants. Tout comme le fonctionnement de nos institutions est enseigné dès le plus jeune âge, une démarche similaire devrait être envisagée de manière systématique sur la nécessité d'une prévoyance individuelle forte, en complément des 1^{er} et 2^e piliers. Nous le constatons depuis de nombreuses années, l'offre en matière de produits d'assurance avec une

PRIMES PAYÉES EN MILLIARDS DE FRANCS AU TITRE DE LA PRÉVOYANCE INDIVIDUELLE



source : ASA, FINMA

sortie en rentes se réduit fortement. Si une partie de la cause se situe chez le client qui boude ce produit compte tenu de sa tarification peu avantageuse, l'autre partie se trouve certainement dans la régulation du marché de l'assurance qui oblige les assureurs à immobiliser du capital pour couvrir ce risque sur le long terme, ce qui les pousse à se détourner de ce produit. Une réflexion sur la rente viagère devrait toutefois se faire si on veut maintenir, dans son esprit, un troisième pilier efficace.

SIGNAL ENCOURAGEANT

Le conseil, comme évoqué précédemment, devrait prendre une part plus importante dans une réflexion d'ensemble sur sa prévoyance. La proactivité des assureurs dans ce domaine, avec notamment le label Cicero garantissant un conseil de qualité, est un signal encourageant envoyé aux particuliers. Il doit cependant s'accompagner de mesures complémentaires afin de garantir son déploiement auprès de tous les acteurs faisant

LA FISCALITÉ DES PRODUITS JOUERA ÉGALEMENT UN RÔLE IMPORTANT CES PROCHAINES ANNÉES

du conseil, mais aussi auprès des particuliers afin de leur faire faire le pas et de se faire conseiller. La flexibilité sera certainement un des critères déterminants dans la construction des produits de prévoyance de demain. Sur une longue période de constitution de la prévoyance, de nombreux événements peuvent se produire. Ils auront des conséquences soit sur la capacité à constituer sa prévoyance, soit sur la prestation à la sortie. Il devrait ainsi être possible, au cours de son contrat, de pouvoir faire varier facilement les paramètres sans que cela nécessite un rachat et la constitution d'un nouveau contrat. Les corollaires de la flexibilité seront également la simplicité et la transparence des produits afin de garantir aux assurés les éléments clés de leur prévoyance. La fiscalité des produits jouera également un rôle important ces prochaines années. Si tout le monde s'accorde

pour dire que le particulier doit se prendre en charge pour assumer une part de sa prévoyance, en complément des 1^{er} et 2^e piliers, l'État pourrait trouver un avantage certain à promouvoir encore plus cette constitution. Un renforcement des avantages fiscaux, dès lors qu'il est démontré que l'effort consenti l'est bien dans un objectif de prévoyance qui s'inscrit dans les trois piliers, serait un outil adapté. À l'heure de la digitalisation à tous crins, il est indéniable que cette évolution peut beaucoup apporter dans le domaine des assurances. Mais dès lors qu'il s'agit de prévoyance, de conseil et d'appréciation d'une situation personnelle, les limites sont aujourd'hui vite atteintes. Gageons cependant que demain, l'apport pourra être plus profitable. Ignorée par la vague «Prévoyance vieillesse 2020», la prévoyance individuelle mérite également une réflexion de fond. Si certains aspects de cette réflexion sont déjà lancés, il ne faut pas se voiler la face : des mutations importantes devront être mises en place ces prochaines années si la prévoyance individuelle veut rester le vrai complément aux 1^{er} et 2^e piliers, toute la vie durant. ■

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

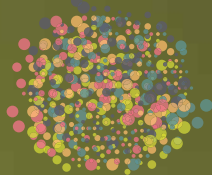


ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf





Planet of finance

Simplifying wealth management

Trouvez le meilleur
gestionnaire pour prendre soin
de votre épargne

Gratuit
Sécurisé
Rapide

planetoffinance.com

DES SOLUTIONS INNOVANTES AU SERVICE DE LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

Entretien avec Sébastien Brocard, directeur des investissements et du contrôle des risques, Fondation Opcion

Par Fabio Bonavita

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS DES ENTREPRISES EN LEUR PROPOSANT UNE SOLUTION INDÉPENDANTE DE PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE, C'EST LA MISSION DE LA FONDATION OPSION. POUR CE FAIRE, ELLE S'APPUIE SUR UNE ARCHITECTURE OUVERTE.

Quelles sont les solutions que vous proposez aux entreprises en matière de prévoyance professionnelle ?

Nos solutions en matière de prévoyance offrent un accès à une plate-forme ouverte de gestion de la prévoyance professionnelle. Notre fondation propose deux alternatives aux entreprises. La première est de rejoindre notre caisse commune. Cela concerne les sociétés ayant la volonté d'externaliser complètement les décisions liées à l'admi-

**PRÉVOYANCE 2020
EST LE RÉSULTAT D'UN COMPROMIS QUI
NOUS SEMBLE SATISFAISANT**

nistration et à la gestion de fortune et désirant mutualiser les risques financiers. La deuxième permet de constituer, au sein d'Opcion, sa propre caisse de prévoyance. Cette solution est idéale pour les entreprises qui souhaitent maîtriser tout ou partie des décisions telles que le risque financier supporté ou les paramètres techniques.

Pourquoi avoir décidé de créer cette fondation ?

Forts d'une expérience de plus de 20 ans dans la gestion et la commercialisation de caisses de pension et de notre connaissance du marché, nous souhaitons créer une caisse de pension avec une architecture ouverte afin d'offrir une



Sébastien Brocard

alternative bienvenue aux entreprises ou aux institutions de prévoyance propres, qui souhaitent un cadre de gestion efficace et rassurant tout en leur laissant la liberté ou l'autonomie souhaitée, dans le choix de certains paramètres de leur prévoyance et dans le choix de leurs partenaires.

Qui sont vos clients ?

Nos clients vont de la start-up, que nous souhaitons accompagner tout au long de son développement, aux PME, sans oublier les groupes d'entreprises suisses ou internationales et leurs collaborateurs, ainsi que des associations professionnelles et leurs membres.

Qu'est-ce qui vous distingue des autres offres disponibles sur le marché ?

Le fait qu'Opsion soit une plate-forme ouverte permettant au client de définir le niveau d'autonomie qu'il désire quelle que soit sa taille avec un suivi personnalisé. Nous sommes en effet capables d'offrir des solutions adaptées au besoin du client tout en rationalisant les coûts grâce à la mutualisation des moyens et à l'automatisation de l'administration par le biais de plate-forme web. De plus, nous mettons à sa disposition une équipe de consultants en investissement, d'actuaire et de juristes afin de le conseiller et de l'accompagner dans le choix et le pilotage de sa solution.

Vous êtes également actifs dans le domaine des ressources humaines, vous pouvez nous en dire davantage ?

Nous offrons également aux entreprises l'analyse des différentes couvertures des assurances sociales (APG, LAA, etc.) de leur personnel afin de les optimiser et/ou d'en réduire les coûts, le cas échéant avec un bilan social d'entreprise (BSE). Nous fournissons également ce service pour les collaborateurs afin qu'ils puissent visualiser le niveau de prestations lors de la survenance d'un cas de prévoyance comme le décès, une invalidité ou la retraite, en prenant en considération non seulement l'ensemble des assurances sociales, mais également les éventuels contrats collectifs souscrits par l'employeur. Cette analyse approfondie permet d'apporter une vue précise du taux de remplacement de leur salaire dans les différents cas. Ainsi, nous pouvons conseiller et compenser les éventuelles lacunes de couverture. Nous proposons également la gestion des salaires puisque c'est une donnée centrale pour la prévoyance professionnelle. Nous avons aussi la possibilité d'agir de manière automatique directement avec l'entreprise ou le cas échéant avec son prestataire afin de soulager les démarches administratives des ressources humaines dans le traitement et la communication d'informations. Dans le même but, nous proposons la gestion des absences avec un reporting intégré. L'entreprise définit ainsi le niveau d'outsourcing qu'elle désire pour se concentrer sur les éléments de la chaîne de valeur qu'elle a choisis.

Quelles sont les principales évolutions en matière de prévoyance professionnelle ?

Nous observons les évolutions suivantes : il y a une volonté de plus en plus importante de prendre en compte la situation individuelle de l'assuré avec une demande de flexibilité accrue. Le niveau de gouvernance demandé aux institutions de prévoyance augmente avec un renforcement des contraintes légales et de la responsabilité des membres de Conseil de fondation. Enfin, nous constatons une diminution du nombre de prestataires offrant des garanties concernant la rémunération des avoirs de vieillesse ou la longévité. Toutes ces évolutions entraînent une augmentation de la complexité et du besoin de conseils.

On sait que la réforme Prévoyance 2020 est un dossier majeur dans le domaine, comment vous positionnez-vous ?

Comme toute réforme majeure, Prévoyance 2020 est le résultat d'un compromis qui nous semble satisfaisant pour toutes les parties intéressées.

L'élément positif essentiel de cette réforme est le maintien des prestations actuelles du 2^e pilier, malgré les facteurs défavorables tels que la démographie et le niveau des taux d'intérêt. De plus, le financement du maintien des prestations est réparti entre les assurés, les employeurs, les contribuables, l'État et les institutions de prévoyance.

Oui, mais pourquoi cette réforme est-elle vitale selon vous ?

Même si ce n'est qu'une étape, cette réforme est vitale pour notre système de prévoyance car l'effort demandé à la plus jeune génération s'accroîtra encore si

NOUS SOMMES EN TRAIN DE METTRE EN PLACE UNE DIGITALISATION ACCRUE DE NOS SERVICES

rien n'est fait. En effet, elle finance déjà en partie les taux de conversion trop élevés des baby-boomers et ce coût continuera de s'accroître. De plus, la situation de l'AVS se dégradera encore et l'effort qu'ils devront fournir pour combler le déficit sera plus important sans réforme.

Quels sont les prochains développements de la fondation OPSION ?

Nous sommes en train de mettre en place une digitalisation accrue de nos services avec la possibilité pour l'assuré ou l'entreprise de disposer des informations, mais également d'échanger avec les différents partenaires liés à la prévoyance professionnelle ou aux ressources humaines. Avec ce point d'entrée unique, nos clients gagneront en confort et en efficacité. De plus, les assurés pourront ainsi visualiser de manière consolidée leurs couvertures d'assurance et prendre des mesures en cas de lacune. Nous avons également le souhait de développer une approche de placements responsables pour une grande partie, voire sur la globalité d'un portefeuille de la Caisse commune. ■

UNE PREMIÈRE SUISSE EN MATIÈRE DE GESTION DE LA PRÉVOYANCE

Entretien avec Yves Bongard et Pascal Bakès, NEOSIS (ELCA Informatique SA)

Par Fabio Bonavita

AVEC LA SUITE LOGICIELLE IPENSION, LA SOCIÉTÉ ELCA FRAPPE UN GRAND COUP. ELLE PROPOSE UNE DISRUPTION DU SECTEUR DE LA PRÉVOYANCE EN APPLIQUANT LES RECETTES ÉPROUVÉES DE LA DIGITALISATION.

Pourquoi avoir décidé de créer iPension ?

Pascal Bakès : Il y a plus de dix ans, pour le compte d'un grand client d'ELCA, nous avons participé à la conception et au développement d'une plateforme de gestion des 2^e et 3^e piliers de la prévoyance. Suite à cela, nous avons amélioré notre connaissance du marché de la prévoyance et, avec nos clients, l'idée est venue d'envisager une solution de gestion complète pour les trois piliers. Face à un fonctionnement en silo, nous avons pensé qu'un découplage faciliterait la vie des citoyens. Notre souhait est que ces derniers soient mis au centre des réflexions et deviennent ainsi naturellement plus impliqués et mieux informés. Nous avons présenté notre vision à différentes caisses de pension, qui se sont montrées très enthousiastes. Nous avons alors travaillé le financement de ce programme novateur et coûteux. Aujourd'hui, 4 clients-investisseurs participent à son développement. À fin 2018, la plateforme iPension gèrera l'ensemble des piliers de la prévoyance, c'est tout simplement une première en Suisse et cela s'annonce très prometteur.

Quels sont les changements de cette suite logicielle par rapport aux solutions existantes ?

Yves Bongard : Le maître mot est la digitalisation. Les systèmes actuels, principalement en silo, comportent de nombreux désavantages en termes d'évolutivité et de modularité. Désormais, grâce à iPension, la gestion est mieux structurée. Et il est très aisé d'y connecter des applications mobiles, des portails ou encore un extranet, sans compromettre la stabilité du cœur de métier de la prévoyance. C'est un gage déterminant de pérennité et d'efficacité pour nos clients.



Pascal Bakès, directeur des ventes iPension chez Neosis/ELCA

Quels sont les points forts d'iPension ?

Pascal Bakès : Cette suite logicielle favorise l'automatisation des processus. Elle permet donc un évident gain de temps, la transparence et la communication sont également grandement facilitées et améliorées. L'architecture du programme, la digitalisation et l'ouverture en ligne aux clients permettent une importante simplification administrative.

Yves Bongard : On peut aller encore plus loin car iPension trace la voie du guichet citoyen à l'échelle cantonale. Le fait qu'à tout moment les assurés soient capables d'avoir une vision de leur situation de prévoyance est essentiel. Ils pourront également modifier leurs perspectives de prévoyance en toute transparence. Des robo-advisors pourront aussi être ajoutés dans le futur. Les réflexions ont commencé.

La gestion de la prévoyance est un sujet sensible en matière de sécurité des données : garantissez-vous l'invulnérabilité ?

Pascal Bakès : la solution iPension Suite est développée par NEOSIS IT, une filiale du Groupe ELCA dont l'expertise et le savoir-faire informatique sont reconnus. Les experts spécialisés dans la sécurité ont été impliqués dans la conception de la plate-forme et de ce fait, ils intègrent en natifs un système de gestion et des interfaces entièrement sécurisés et un traitement professionnel des contraintes légales et internes de ségrégation des données.

Comment se déroule l'installation d'iPension chez vos clients ?

Yves Bongard : Il faut compter entre six mois et un an pour que le logiciel iPension soit totalement opérationnel pour un client et que les données soient migrées de l'ancien vers le nouveau système. La taille de la caisse et le volume

UNE SOLUTION TRÈS PROMETTEUSE POUR L'ENSEMBLE DU MARCHÉ SUISSE

d'affaires ont naturellement un impact sur la durée de mise en place. Au niveau de la formation des employés amenés à l'utiliser, cela se passe très facilement. En effet, lors de la conception, nous avons fait appel à nos spécialistes de l'ergonomie et de l'expérience utilisateur afin de rendre l'ensemble très intuitif.

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





Yves Bongard, responsable Presales et Produit chez Neosis/ELCA

Quelles sont les évolutions imaginées pour le futur ?

Pascal Bakès : Les modules de gestion du 2^e et du 3^e pilier sont déjà productifs et gèrent plus de 300 000 assurés auprès de nos clients. Les premières installations pour la gestion du 1^{er} pilier sont prévues pour le début de l'année 2018, la seconde étape est agendée au début de l'année 2019.

LE BUT EST DE REPLACER LE CITOYEN AU CENTRE DE LA GESTION DE LA PRÉVOYANCE

Les réformes y sont intégrées aisément et dans un laps de temps et pour des coûts très compétitifs. Le fait que le pool iPension ait été reconnu officiellement par l'OFAS nous permet d'intégrer dès le début les exigences de surveillance et de transparence édictées par l'organe fédéral. De plus, les canaux en ligne que nous mettons à disposition des assurés de nos clients leur permettent aujourd'hui déjà de s'informer et de participer à l'évolution de leur situation de prévoyance, notamment au moyen de simulateurs. Notre

vision est claire : toutes ces initiatives convergent vers un portail destiné au citoyen, capable d'offrir une vue à 360 degrés sur ses trois piliers et la possibilité de façonner sa retraite future en fonction de ses attentes.

Êtes-vous en train de disrupter le secteur de la prévoyance en Suisse ?

Yves Bongard : Nos clients le disent eux-mêmes, il faut casser les habitudes et construire un système pérenne, ouvert et flexible. Il doit à la fois représenter la loi suisse mais également être apte à accueillir de nouvelles réformes sans en compromettre la stabilité. L'architecture moderne que nous avons mise en place et la couverture des trois piliers répondent à ces exigences. Cette approche digitalisée est effectivement pionnière en Suisse à ce jour. ■

DEUX NOUVELLES CAISSES REJOIGNENT LE POOL IT « IPENSION »

Avec la caisse de compensation AVS de la Société suisse des entrepreneurs et la caisse de compensation AVS Swisstempcomp, ce sont deux nouvelles institutions qui rejoignent l'aventure iPension. Les caisses de compensation ont pour objectif de développer en coopération avec leur partenaire IT un nouveau standard pour les logiciels d'assurances sociales et d'offrir à leurs clients et à leurs assurés plus de simplicité et de transparence. En juillet de cette année, la Caisse cantonale vaudoise de compensation AVS, les caisses de compensation AVS de la Fédération vaudoise des entrepreneurs et de HOTELA, ainsi que leur partenaire de développement ELCA, avaient communiqué la création du nouveau pool informatique « iPension ».

Au début du mois de septembre, ce sont donc la caisse de compensation AVS de la Société suisse des entrepreneurs et la caisse de compensation AVS Swisstempcomp, deux institutions d'importance dont le siège est à Zürich, qui ont rejoint le pool. Ce dernier regroupe les cinq caisses investisseuses au sein de Swiss Pension Solutions SA (SPS).

Le nouveau pool IT, récemment approuvé par l'Office fédéral des assurances sociales, est ouvert à d'autres coopérations, précise Gilbert Caillet-Bois, président du conseil d'administration de SPS : « notre objectif est de fixer de nouveaux standards pour les logiciels des assurances sociales ». Jusqu'à ce jour, le marché des logiciels du 1^{er} pilier était partagé entre trois acteurs principaux, qui se concentraient sur des segments spécifiques. Le nouveau pool IT repose sur une vision plus globale des assurances sociales, comme l'explique Gilbert Caillet-Bois : « Nous développons le nouveau logiciel sur la base d'une plateforme iPension capable de gérer et coordonner les événements touchant aux assurances sociales des 1^{er} et 2^e piliers pour des employeurs de toutes branches ».



Your recruitment specialist
in banking, trust
and fiduciary services
since 2006.

**We are continuously
looking for talented people.**

www.lotuspartners.ch

LES 7 RÈGLES D'OR DE L'INVESTISSEMENT MULTI-ACTIFS



HARTWIG KOS
Co-Head of Multi-Asset
chez SYZ Asset Management

L'ÉMERGENCE ÉCLAIR DES FONDS MULTI-ACTIFS EST L'UNE DES CONSÉQUENCES DE LA CRISE FINANCIÈRE MONDIALE. AVANT LA FAILLITE DE LEHMAN BROTHERS, DE NOMBREUX INVESTISSEURS APPRÉHENDAIENT LEURS INVESTISSEMENTS EN OBLIGATIONS ET EN ACTIONS DE MANIÈRE CONVENTIONNELLE. CONCERNANT L'EXPOSITION AUX ACTIONS, LA FORTE SURPONDÉRATION DES VALEURS LOCALES ÉTAIT MONNAIE COURANTE ET LES INVESTISSEURS AVAIENT TENDANCE À OCCULTER CERTAINS FACTEURS DE RISQUE MAJEURS AU MOMENT DE SÉLECTIONNER LES TITRES OBLIGATAIRES DÉTENUS EN PORTEFEUILLE, À L'INSTAR DU RISQUE EN DURATION, DU RISQUE DE CHANGE ET DU RISQUE DE LIQUIDITÉ. POUR ENFONCER LE CLOU, DE NOMBREUX INVESTISSEURS OMETTAIENT D'EXPLORER PLEINEMENT LES CHAMPS D'OPPORTUNITÉS LIÉS À CHAQUE CLASSE D'ACTIFS.

La logique fallacieuse de cette stratégie a éclaté au grand jour lorsque la crise financière mondiale a frappé les marchés et que les investisseurs ont subi des pertes importantes à partir de portefeuilles prétendument diversifiés. Comme Warren Buffet l'a constaté, « ce n'est que lorsque la marée

se retire que l'on voit qui s'est baigné nu. » Ce fut un rappel à l'ordre salutaire pour les investisseurs et le concept de gestion multi-actifs a été propulsé au premier plan comme solution.

Depuis lors, la demande pour les produits multi-actifs a explosé. La prolifération de stratégies concurrentes complique le processus de sélection des investisseurs et des spécialistes de l'allocation d'actifs. Tous ces fonds sont catégorisés comme étant « multi-actifs », mais ils se présentent sous différentes formes et ne gèrent pas les risques de la même façon. Les investisseurs ont des objectifs différents à terme, mais je suis convaincu qu'il leur faut respecter en permanence les sept principes suivants pour réaliser des investissements multi-actifs fructueux.

S'AFFRANCHIR DE TOUT INDICE DE RÉFÉRENCE

Il ne fait aucun doute que la capacité d'adaptation des gérants multi-actifs est leur principale force, mais c'est un muscle qui nécessite de l'entraînement. Définir des objectifs d'investissement peu audacieux revient à ne pas répondre aux attentes de vos investisseurs. Par moment l'an dernier, nous affichions une allocation de 55 % en actions, que nous avons ensuite réduite jusqu'à 18 %. L'objectif était de limiter les pertes d'investissement et d'optimiser les rendements potentiels en respectant les critères de risque du fonds. Nous utilisons toujours l'éventail complet des possibilités et le fait que nous puissions investir sans contrainte indicielle est l'un des grands avantages de l'investissement multi-actifs.

INVESTIR DE MANIÈRE DYNAMIQUE

Les investisseurs doivent s'adapter aux mouvements des marchés. S'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact des événements politiques intervenus ces 12 derniers mois (Brexit, élections américaines), il apparaît désormais clairement que les gérants de fonds devront impérativement réagir rapidement aux prochains événements. Un fonds de qualité affiche un objectif à long terme duquel il ne doit pas s'écarter, même en présence de légères fluctuations. Cependant, il doit également être capable de réagir promptement lorsque des mesures s'imposent et d'évaluer l'impact potentiel de certains risques politiques.

À ce titre, nous pensons que deux facteurs ont joué un rôle essentiel dans notre surperformance en 2016. Nous avons fait le bon choix vis-à-vis du Brexit en adoptant un positionnement défensif avant le référendum et plus agressif par la suite. Le second facteur est que nous avons nettement réduit notre prédilection pour les obligations dès l'été dernier.

APPORTER DU NOUVEAU SUR TABLE

Les clients institutionnels et les conseillers financiers indépendants sont confrontés à certaines difficultés. Les calendriers de réalisation des investisseurs institutionnels font qu'il est parfois difficile de réagir aux dislocations des marchés. Par exemple, nous avons observé une forte dislocation du marché du crédit en 2016, mais la plupart des fonds de pension ont attendu la fin du rebond pour renforcer leur exposition à ce segment.

LA PROLIFÉRATION DE STRATÉGIES CONCURRENTES COMPLIQUE LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES INVESTISSEURS ET DES SPÉCIALISTES DE L'ALLOCATION D'ACTIFS

Les thèmes macroéconomiques se réduisent également. Auparavant, les investisseurs multi-actifs pouvaient anticiper l'évolution des thèmes macroéconomiques à deux ou trois ans, voire plus. Désormais, ils se projettent uniquement sur un horizon de quelques mois. Le dynamisme est la solution. À titre illustratif, la dette brésilienne libellée en devises étrangères affichait un fort potentiel de valorisation au début de l'année 2016, mais en l'espace de 3-6 mois, ce potentiel s'est érodé en grande partie.

Les conseillers financiers indépendants ont également du mal à couvrir l'éventail complet des possibilités qui se présentent sur le marché et peuvent ne pas posséder l'expertise nécessaire pour s'aventurer sur des segments plus ésotériques. Par exemple, peuvent-ils réaliser des plus-values en investissant dans des obligations des pays de l'Europe périphérique? Ont-ils les compétences nécessaires pour évaluer les différentes émissions? Concernant les actions, peuvent-ils profiter du potentiel de croissance des banques américaines régionales sans passer par un ETF, instrument imprécis en termes de sélections de titres? Le fait de disposer d'une véritable expertise

en matière d'investissement multi-actifs dans des instruments ésotériques permet d'optimiser la diversification du portefeuille et de produire des rendements plus élevés.

EXPLORER L'ÉVENTAIL COMPLET DES CLASSES D'ACTIFS

Il est important de chercher en permanence à diversifier ses placements sur l'intégralité de l'univers d'investissement, mais il est primordial d'évaluer l'éventail complet des opportunités liées à chaque classe d'actifs. Concernant les obligations, ce principe s'est traduit par un investissement dans un emprunt d'État turc émis en dollars américains. Nous avons ouvert cette ligne (vendue depuis) après les élections américaines de novembre 2016. Alors même que la crise de la livre turque s'amorçait à la fin de l'année, le taux à dix ans est parvenu à rester stable à un peu moins de 6,0%. Nous détenions une position importante au sein du portefeuille. Dans un contexte où les emprunts d'État sont sous pression et les taux d'intérêt au plus bas, cette obligation parvenait à conserver un rendement de 5,5%.

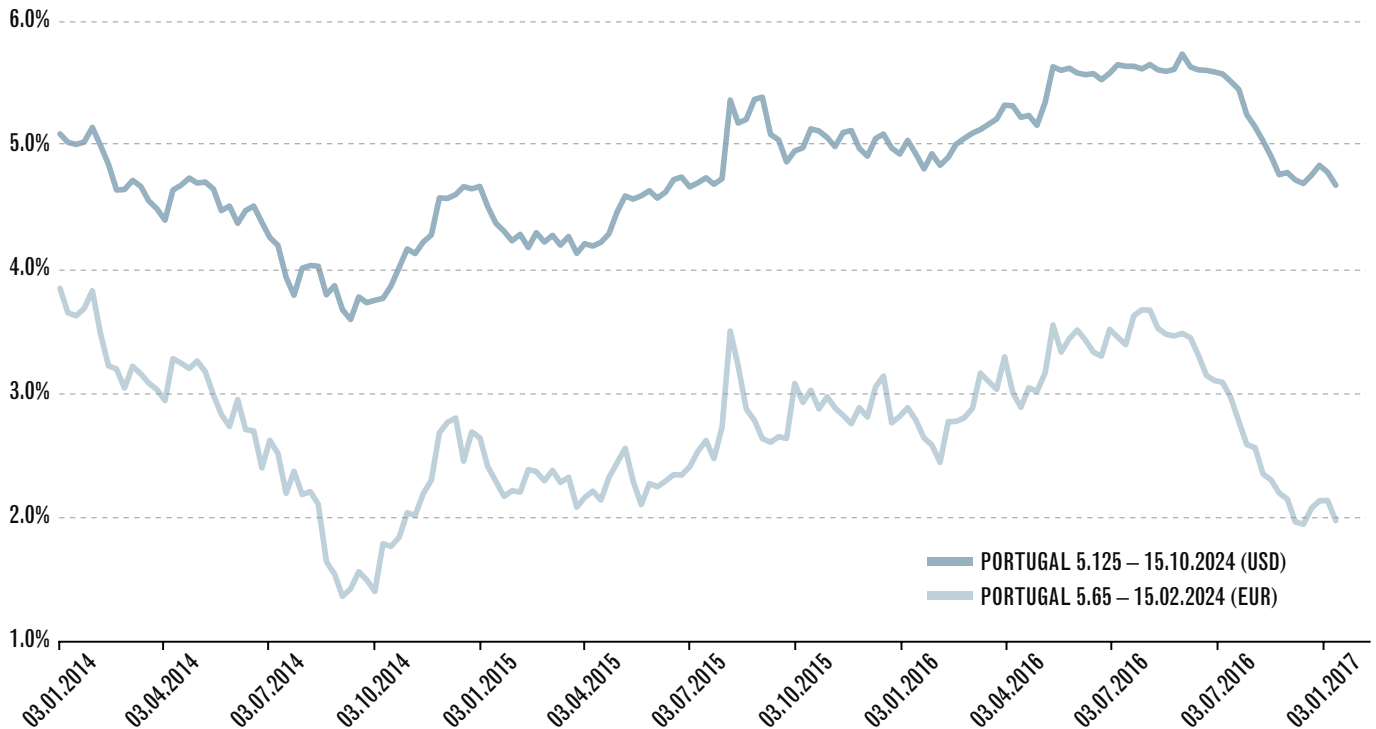
INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET. LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



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



OBLIGATIONS GOUVERNEMENTALES PORTUGAISES EN USD ET EN EUR



FAIRE PREUVE DE CRÉATIVITÉ

Les jours où il suffisait de renforcer le poids des obligations au sein de votre portefeuille pour éviter les pertes sont révolus. En tant qu'investisseurs multi-actifs, il est essentiel de réduire autant que possible les périodes de pertes. Par conséquent, nous devons tous mettre en place des mécanismes alternatifs de protection. Cela nous commande de faire preuve de

NOUS DEVONS TOUS METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES ALTERNATIFS DE PROTECTION

créativité en permanence. Heureusement, si vous opérez dans le cadre d'un mandat flexible, vous pouvez appliquer de nombreuses stratégies de protection. Parmi ces stratégies figurent les options de vente, la gestion active du risque de change et diverses stratégies de couverture.

NE SUIVEZ PAS LA FOULE

Il est facile de conseiller de ne pas suivre le troupeau, mais il est nécessaire de suivre ce conseil pour les investissements multi-actifs. Cela implique donc d'aller à contre-courant de l'humeur du moment. Cela peut se révéler inconfortable à court terme, mais c'est ce positionnement qui sera source de

surperformance. Par exemple, nous avons ouvert une position sur la dette mexicaine. Boudées par les investisseurs, les obligations mexicaines affichent des valorisations attractives suite aux propos belliqueux de Donald Trump sur les relations commerciales entre le Mexique et les États-Unis. Nous investissons également dans des obligations nationales polonaises. Les taux d'intérêt en Pologne sont extrêmement bas et le zloty est faible par rapport à l'euro.

S'agissant des obligations des marchés développés, nous détenons une position dans un emprunt portugais en dollars. Alors que son allocation au niveau du fonds s'élevait à 9,2% en décembre, elle a depuis été légèrement réduite du fait des afflux de capitaux. Là encore, les taux d'intérêt s'établissent aux alentours de 4,7%, un niveau comparable à celui de l'obligation turque. Et la BCE est au chevet du Portugal.

IL EST TOUJOURS POSSIBLE DE CRÉER DE LA VALEUR

En tant qu'équipe, nous ne craignons jamais d'être à court d'idées. Dans un univers recouvrant 23 pays dans lesquels chaque classe d'actifs est soigneusement passée au crible, les occasions de se montrer créatif ne manquent pas. Nous sommes toujours prêts à examiner des opportunités différentes et nouvelles. Notre philosophie consiste à explorer également toutes les pistes pour obtenir un surcroît de valeur ajoutée. ■

STELLAR

PLAN-LES-OUATES / GENÈVE

32



CHANGEZ D'ÈRE ET LOUEZ VOS NOUVEAUX LOCAUX DÈS 2019.

32'000 m² de surfaces mixtes qui s'adaptent parfaitement à vos besoins.
Les espaces de travail sont modulables de 250 m² à 4'330 m² par étage.

m3 | REAL ESTATE

CBRE

COMMERCIALISATION : +41 22 809 07 30

+41 22 322 80 60

INFO@STELLAR32.CH - WWW.STELLAR32.CH

LA GESTION ACTIVE SÉDUIT TOUJOURS LES INVESTISSEURS

Entretien avec Nicolas Faller, coresponsable de la gestion d'actifs, Union Bancaire Privée (UBP)

Par Fabio Bonavita

AVEC PLUS DE 200 PROFESSIONNELS DE LA GESTION D'ACTIFS, L'UNION BANCAIRE PRIVÉE (UBP) S'EST HISSÉE DANS LE PELOTON DE TÊTE DE LA GESTION INSTITUTIONNELLE. L'ÉTABLISSEMENT, QUI PRIVILÉGIE UNE STRATÉGIE DE GESTION ACTIVE, EST DEVENU UN ACTEUR INCONTOURNABLE DE L'ASSET MANAGEMENT.

À quels défis la gestion institutionnelle est-elle aujourd'hui confrontée ?

Ces défis sont de deux ordres. Le premier, lié à la persistance des taux d'intérêt à très bas niveau depuis plusieurs années, nous a amenés à repenser l'allocation d'actifs de nos clients afin d'adapter les portefeuilles à ces circonstances sans précédent. Les actions et obligations non cotées ont été l'un des principaux « bénéficiaires » de ce rééquilibrage. Deuxièmement, le débat suscité par la montée en puissance de la gestion passive, qui a été soutenue par l'abondance de liquidités ces dernières années, a constitué un autre défi pour les acteurs qui déploient comme nous des stratégies de gestion active sur tous les segments de marché. Il a fallu faire preuve de réactivité et d'innovation pour continuer de convaincre de la pertinence de notre approche. La situation semble désormais en passe de s'inverser à nouveau avec la normalisation des politiques monétaires.

Quels sont les principaux risques qui pèsent selon vous sur le marché ?

À nos yeux, l'une des principales menaces réside dans la totale confiance des investisseurs envers les banques centrales, tant dans leur capacité à injecter des liquidités qu'à remonter graduellement les taux sans provoquer de krach obligataire. Comme nous ne disposons d'aucun recul historique pour anticiper la sortie d'une telle situation, rien ne permet d'exclure qu'une telle confiance finisse par se briser subitement. Ceci exercerait forcément un impact sur les marchés, même si le redémarrage de la croissance dans la plupart des grandes économies est un phénomène plutôt encourageant.

Ce redressement conjoncturel est-il synonyme d'opportunité ?

Certainement, mais nous devons rester prudents, car le cycle de croissance en apparence synchronisé qui s'est mis en place ne doit pas faire perdre de vue certaines déceptions. Aux États-Unis, par exemple, les promesses de campagne de Donald Trump ont suscité beaucoup d'espoir dans les milieux économiques. Or, il apparaît de plus en plus clairement que



Nicolas Faller

Elena Budnikova

la redynamisation de l'économie américaine ne sera sans doute pas aussi rapide qu'attendu. Au final, on se rend compte, toutefois, que l'environnement reste favorable aux actions, notamment par rapport aux niveaux des taux.

D'après certains spécialistes, la planète financière serait au bord d'un nouveau krach. Comment évaluez-vous ce risque ?

Certaines prévisions alarmantes doivent être nuancées. Les États sont certes endettés, mais du côté des entreprises, les niveaux d'endettement sont restés raisonnables. En outre, depuis le dernier grand krach de 2007, certaines réglementations sont entrées en vigueur. Ces dernières permettent d'encadrer les positions de très court terme sur les marchés et tem-

pèrent ainsi les risques. En parallèle, pour tenir leurs obligations de rendements, les acteurs dans les secteurs des assurances et des fonds de pension doivent continuellement et massivement investir sur les marchés obligataires, quel que soit le niveau des taux d'intérêt, ce qui limite la possibilité de corrections violentes sur ce segment-là.

Les investissements durables suscitent toujours plus d'intérêt du côté des investisseurs. Quelle importance leur accordez-vous ?

L'Union Bancaire Privée consacre une place centrale à l'investissement socialement responsable (ISR). Nous avons signé la charte des Nations Unies sur les Principes de l'investissement responsable (UNPRI) en 2012 et notre établissement a été l'un des premiers à concevoir un fonds convertible socialement responsable. Dans les faits, notre approche se traduit par l'exclusion de certaines catégories de sociétés de notre univers d'investissement, telles que celles qui sont actives dans le commerce des armes notamment, et nous souhaitons aller plus loin en proscrivant, par exemple, les sociétés extractrices de charbon. Nous maintenons aussi une liste de sociétés présentant des risques élevés dans les domaines socialement responsables et analysons dynamiquement les actions que ces sociétés entreprennent afin de diminuer ce risque. Il nous arrive également d'intervenir auprès du management.

Quelle place occupe la gestion institutionnelle au sein de l'UBP ?

Nos encours sous gestion sont en constante progression depuis des années et atteignent actuellement plus de CHF 30 milliards. Au sein de l'UBP, la gestion institutionnelle a conquis une place essentielle car elle a permis à notre Banque de diversifier tant ses pôles de compétences que sa clientèle. C'est un atout de taille, car les cycles d'investissement diffèrent généralement entre la clientèle privée et la clientèle institutionnelle. Les investisseurs privés ont par exemple mis du temps à revenir sur les

marchés après la crise de 2008 tandis que la clientèle institutionnelle, qui ne peut détenir éternellement des liquidités en portefeuille, a dû rapidement réinvestir. Mais en réalité, si les clientèles privées et institutionnelles sont bien distinctes, notre volonté à l'UBP est d'offrir un service optimal à tous nos clients, quelle que soit leur « catégorie ». Pour y parvenir, l'ensemble des divisions de notre Banque a pris l'habitude de coopérer sur tous les dossiers qui le nécessitent. Les compétences sont donc parfaitement imbriquées.

Quels sont vos atouts pour vous démarquer dans ce secteur très concurrentiel ?

Beaucoup de sociétés de gestion s'efforcent d'être présentes sur tous les fronts, or nous observons qu'elles sont rarement couronnées de succès. Notre stratégie consiste à nous concentrer exclusivement sur nos points forts ou à nous associer à des partenaires de qualité tels que Partners Group en Suisse ou SEB en Suède. Nous couvrons environ douze classes d'actifs et bénéficions d'une expertise éprouvée dans le fixed income (high yields, émergents ou convertibles), ainsi que dans la gestion des actions, qu'elles soient suisses, européennes ou asiatiques par exemple. La gestion alternative joue un rôle important également.

Parmi les atouts que l'UBP a toujours cultivés, deux nous permettent de nous distinguer vis-à-vis de la clientèle institutionnelle : notre réactivité et notre capacité à fournir des services véritablement personnalisés, notamment dans le cadre de très gros mandats. Depuis cinq ans, la croissance organique très forte dont nous avons bénéficié s'est entre autres appuyée sur ces deux piliers.

La gestion active offre-t-elle toujours un potentiel intact à vos yeux ?

C'est évident, même si les performances ont pu sembler en demi-teinte ces dernières années, l'hyper-abondance de liquidité ayant favorisé les approches passives. Mais ne nous y trompons pas : si les jours de la « fausse gestion active », c'est-à-dire celle qui prélève des frais sans avoir fait la preuve de sa valeur ajoutée, sont comptés, la « véritable gestion active », celle qui permet de générer de la surperformance, a encore de beaux jours devant elle. Alors que 2016 a été une année record pour la gestion passive avec cinq fois plus de collecte que la gestion active, 2017 marque un rééquilibrage avec un niveau de collecte équivalent entre les deux types de gestion.

Le secteur connaît des évolutions très rapides. Comment intégrez-vous les solutions technologiques innovantes à vos process ?

Dans le secteur de la gestion institutionnelle, les technologies financières ou « fintech » fournissent des outils à deux niveaux. Elles permettent tout d'abord une meilleure analyse et interprétation des données issues du Big Data, ce qui contribue à affiner la sélection des titres. Les nouvelles technologies financières nous permettent également de renforcer la qualité du service que nous fournissons à nos clients au quotidien, comme c'est le cas, par exemple, en matière de reporting ou pour les attributions de performance. ■

NÉCESSITÉS ET LIMITES DU « HEDGING » DU RISQUE DEVISES POUR LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE



ALAIN FREYMOND
Associé & CIO, BBGI Group

Elena Budnikova

QUELLE PERTINENCE POUR LES OBLIGATIONS INTERNATIONALES EN 2017 ?

L'euro touche 1,15 et le franc corrige 75 % de son appréciation soudaine du 15 janvier 2015. Les institutions de prévoyance pourront certainement se réjouir en 2017 de la hausse de l'euro, qui contribuera sans doute positivement à la performance globale de la fortune investie, si les résultats observés après huit mois sur le marché des changes se maintiennent en fin d'année. Avec une progression de 1,07 à 1,15 franc pour un euro, la devise européenne a en effet progressé de près de + 7 % à ce jour, compensant presque exactement la baisse enregistrée par le dollar (- 5 %). Il est dans ce contexte intéressant de rappeler qu'un tel résultat en 2017 effacerait près de 75 % de la chute de l'euro enregistrée en 2015 (- 19 %) suite à l'abandon du taux plancher par la BNS. En ce qui concerne le dollar, rappelons également en préambule qu'à 0,97 franc pour un dollar, la devise américaine s'échange aujourd'hui au même niveau qu'en octobre 2014, quelques mois seulement avant l'intervention de la BNS. Un peu plus de 30 mois après le changement de stratégie de la BNS, l'appréciation du franc suisse, qui avait été de près de + 19 % contre l'euro et de + 18 % contre le dollar, n'est désormais plus que de + 4,2 % et respectivement + 5 %.

L'APPRÉCIATION À LONG TERME DU FRANC SUISSE N'EST PAS LINÉAIRE

Il ne faut évidemment pas en déduire que les fluctuations de change finissent par tendre vers un niveau d'équilibre à long

terme et qu'il est inutile de vouloir s'en prémunir, que cela soit de manière systématique, ponctuelle ou opportuniste. Rappelons à ce titre que depuis l'instauration d'un régime de changes flottants au début des années 1970, le franc suisse s'est apprécié d'environ + 3 % par an contre le dollar, à mesure que la devise américaine glissait de 4,3 à 0,97 francs pour un dollar. L'euro aura également subi le même parcours depuis sa création en 1999, perdant environ - 1,8 % par an en moyenne, ce qui correspondait à une dépréciation de 1,6 à 1,15 franc pour un euro aujourd'hui. Mais il est intéressant de souligner que malgré l'appréciation très nette du franc sur le long terme contre ces deux devises notamment, le processus n'est de loin pas linéaire, comme le suggèrent à la fois les niveaux de volatilité (entre 12 % pour le taux de change dollar/franc sur 46 ans et 6,2 % pour l'euro/franc sur une plus courte période de 17 ans) et la fréquence de distribution des performances annuelles. Le taux de change dollar/franc présente en effet une distribution presque équitable entre les années de hausse (48 %) et de baisse (52 %), alors que pour le taux de change euro/franc, les années de baisse l'emportent nettement (70 %) sur les années de hausse. Dans le cas du dollar, les opportunités de réaliser un gain sont donc plus fréquentes.

Si le franc suisse s'est donc largement apprécié à long terme, il ne faut pas oublier qu'il subit fréquemment des périodes de faiblesse temporaire qu'un investisseur peut souhaiter exploiter par une stratégie appropriée de gestion des risques et des opportunités de son exposition en monnaies étrangères.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA GESTION DU RISQUE DEISES DANS L'OPP2 – CADRE LÉGAL ET STRATÉGIES POSSIBLES

À ce propos, la problématique de la gestion du risque deises pour les institutions de prévoyance est devenue bien plus complexe depuis le 1^{er} janvier 2009, date de l'entrée en vigueur de la réforme structurelle. En effet, celle-ci a donné une bien plus grande marge de manœuvre aux Conseils de fondation dans la définition et la mise en application de la stratégie de placement de la fortune des IP. L'abolition de distinctions qui avaient existé entre les placements suisses et étrangers depuis l'introduction de la LPP en

SI LE FRANC SUISSE S'EST DONC
LARGEMENT APPRÉCIÉ À LONG
TERME, IL NE FAUT PAS OUBLIER QU'IL
SUBIT FRÉQUEMMENT DES PÉRIODES
DE FAIBLESSE TEMPORAIRE QU'UN
INVESTISSEUR PEUT SOUHAITER
EXPLOITER PAR UNE STRATÉGIE
APPROPRIÉE DE GESTION DES RISQUES

1985 a largement libéré l'univers d'investissement aux actifs étrangers de toute nature. Une exigence a toutefois subsisté en matière de gestion du risque en actifs internationaux, à savoir celle fixant une limite maximale de 30 % en deises étrangères. Ainsi, depuis quelques années les institutions de prévoyance peuvent détenir une proportion très importante d'actifs internationaux à condition que le risque deises soit limité à 30 %.

Se pose dès lors avec une plus grande acuité la question de la prise en considération de ces paramètres et de la mise en œuvre de manière appropriée d'une politique de gestion du risque deises leur permettant de respecter le cadre légal de manière optimale.

Prenons, pour illustrer cette problématique, le cas d'une IP qui aurait construit une stratégie de placement à long terme laissant une large part aux actifs internationaux, diversifiée en 4 classes d'actifs distinctes, soit dans notre exemple, les obligations internationales (15 %) et les actions internationales (25 %), l'immobilier international (10 %) et les matières premières (5 %). L'exposition totale aux actifs internationaux de cette IP serait ainsi de 55 % et impliquerait la nécessité de gérer systématiquement le risque deises pour la part de risque excédant 30 %, soit 25 % par des couvertures de risque de change. L'IP devrait

ensuite aussi déterminer sur la partie correspondant aux 30 % de risque maximal autorisé, quelle philosophie de placement ou stratégie de gestion du risque deises elle souhaiterait appliquer. D'un point de vue réglementaire, l'IP a donc l'obligation de mettre en œuvre une politique de gestion du risque des deises systématique au-delà du maximum autorisé de 30 %. Mais elle peut décider de suivre plusieurs autres approches pour la gestion des risques et des opportunités relatives à l'exposition en deises de 30 % maximum.

Trois stratégies sont en effet possibles et développeront des effets différents. L'IP peut décider d'éliminer systématiquement tout risque de fluctuation de change en étendant aux 30 % de deises restantes sa politique de « hedging » systématique, elle peut aussi choisir d'accepter les fluctuations monétaires induites par une absence de politique de « hedging » ou considérer une approche de type tactique autorisant une gestion active des opportunités et risques en espérant pouvoir capter une partie des périodes de hausse du dollar par exemple et se prémunir de certaines phases de correction. Le cadre de cet article ne nous permet pas d'exposer en détail les caractéristiques de ces approches et leurs avantages/inconvénients respectifs, nous nous limitons donc à évoquer succinctement l'existence de celles-ci en relevant qu'une analyse spécifique mérite d'être effectuée par le Conseil de fondation, afin de déterminer l'adéquation de la méthode à la philosophie de placement retenue et aux objectifs fixés.

ÉVALUER LES COÛTS DE « HEDGING » DU RISQUE DEISES

Nous avons évoqué plus haut la problématique de l'obligation de mettre en œuvre une gestion systématique du risque deises au moins pour l'exposition en actifs internationaux dépassant la limite maximale de 30 % autorisée par l'OPP2. Selon l'Office fédéral de la statistique, en 2015, les IP détenaient en moyenne 43 % d'actifs étrangers, soit environ 13 % d'actifs internationaux pour lesquels elles avaient donc l'obligation de mettre en œuvre une politique de gestion systématique du risque de change. Quelle que soit la philosophie de gestion mise en œuvre pour les 30 % correspondant à l'exposition maximale autorisée, une politique de « hedging » systématique a donc dû être appliquée sur des investissements correspondant à environ 100 milliards de francs. En supposant un coût de « hedging » théorique de 2 %/an, le coût directement associé à cette activité peut être estimé à 2 milliards de francs en 2015 pour l'ensemble des IP suisses. Concrètement, il faut toutefois admettre qu'il est difficile d'évaluer le coût global de « hedging » de l'exposition des IP dépassant la limite maximale de l'OPP2 en raison notamment de la disparité

des expositions devises individuelles et des conditions tarifaires hétérogènes. Cette estimation servira essentiellement à donner une indication générale sur le coût de telles opérations. Plus spécifiquement, lorsque l'on s'intéresse à une devise en particulier, il est toutefois relativement aisé d'estimer le coût théorique du « hedging ». Ainsi, pour les deux principales devises détenues par les IP, le dollar et l'euro par exemple, au cours des 20 dernières années, le coût théorique a été estimé à 1,8 % (hors frais de transaction/gestion) pour la paire USD/CHF et respectivement depuis 1999, le coût théorique pour la paire EUR/CHF est de 1,2 % (hors frais de transaction/gestion).

Le « hedging » systématique a donc un coût non négligeable pour l'investisseur comme on vient de le constater. Aujourd'hui, on estime à 0,42 % (hors frais de transaction/gestion) le coût pour une couverture du risque euro à un an et à 2,2 % pour le dollar (hors frais de transaction/gestion).

PAS DE MYSTÈRE, LE COÛT DU « HEDGING » DÉPEND DU DIFFÉRENTIEL DE TAUX D'INTÉRÊT

D'un point de vue pratique, il est important de rappeler que le coût du « hedging » d'une position en devises est relativement simple à estimer, car il est pour l'essentiel fonction de paramètres connus, tels que les taux d'intérêt des deux devises d'un taux de change, auxquels vont s'ajouter les frais de transaction/gestion. Très concrètement, l'activité de « hedging » systématique consiste en fait à vendre

LE « HEDGING » SYSTÉMATIQUE A DONC UN COÛT NON NÉGLIGEABLE POUR L'INVESTISSEUR

à terme, par exemple à une échéance d'un an, une devise étrangère pour réduire l'exposition effective de cette devise du même montant ou pourcentage dans le portefeuille à « hedger ». À titre d'exemple, une exposition globale de 40 % en actifs libellés en dollars sera réduite à 30 % par la vente de 10 % de dollars à terme. Les IP pratiquent désormais très largement cette méthode pour se conformer aux obligations légales de l'OPP2.

Le cours de change à terme, obtenu lors de la vente de la devise étrangère réalisée pour réduire l'exposition en dollars dans notre exemple, est essentiellement fonction du différentiel de taux d'intérêt considéré. Ainsi, une vente à 12 mois de dollars contre francs suisses ne fera intervenir que trois paramètres clés, le cours du dollar/franc suisse « spot » et les taux à douze mois en dollars et en francs suisses.

Les taux en dollars à douze mois (1,7 %) étant aujourd'hui plus élevés que les taux en francs suisses (- 0,5 %), un différentiel d'environ 220 points sera appliqué lors du calcul de la valeur à terme du taux de change, réduisant d'autant la valeur du taux de change à terme obtenu lors de la mise en œuvre de la transaction de couverture du risque dollars. Le cours à terme (12 mois) du taux de change (0,938) sera ainsi naturellement inférieur au cours spot (0,961), sans qu'aucun facteur spéculatif ou prévisionnel n'intervienne dans la détermination de ce taux. Il faudra encore cependant tenir compte des frais de transaction/gestion pour obtenir une valeur effective nette du taux de change à terme obtenu.

QUELLE COUVERTURE EST RÉELLEMENT ASSURÉE PAR UN « HEDGING » SYSTÉMATIQUE ?

À long terme, le coût annuel du « hedging » systématique théorique (hors frais de transaction/gestion) correspond, dans le cas du dollar (1,8 %) par exemple, à environ deux tiers de la dépréciation observée de la devise (- 3 %). Pour l'euro, le coût de la couverture de risque de change, estimée à 1,2 %/an en moyenne et hors frais, est à mettre en regard d'une dépréciation annuelle moyenne de - 1,8 % de l'euro contre le franc, ce qui correspond au même ratio de coût/dépréciation d'environ 60 %. On constate donc que les coûts engendrés par la couverture systématique du risque de change pour ces deux devises sont déjà très significatifs, avant même de tenir compte des frais de transaction/gestion.

Mais lorsqu'on tient compte de cet élément additionnel, selon les frais appliqués, l'impact des coûts de « hedging » peut être similaire à la dépréciation historique de la devise concernée et par conséquent ne pas avoir de réel bénéfice financier tangible en matière de performance. La protection attendue de la performance en monnaie locale n'est donc pas assurée.

Cette constatation est importante à prendre en considération lorsque l'on estime les bénéfices attendus d'une politique de couverture du risque systématique de change afin de ne pas surestimer les mérites et caractéristiques d'une telle approche sur les résultats de la gestion. Il ne faudra par conséquent pas limiter l'analyse de l'opportunité de mettre en œuvre une telle approche en ne considérant que ce paramètre pour en déterminer l'efficacité. Car l'un des bénéfices importants d'une gestion des risques devises est la diminution de la volatilité globale du portefeuille, obtenue par l'élimination des fluctuations de changes liée à cette politique. Pour les institutions de prévoyance en particulier, une meilleure gestion du risque devises permet de réduire la volatilité inhérente à ce paramètre et d'attribuer à d'autres actifs ce budget de risque épargné en quelque sorte.

Dès lors l'IP devra prendre en considération ce paramètre notamment en déterminant si une gestion systématique du risque devises doit être appliquée globalement ou si elle doit être par exemple dédiée à une classe d'actifs en particulier. Cela peut notamment être le cas lorsqu'une IP décide que ses investissements en obligations étrangères soient systématiquement couverts contre le risque de fluctuation de change.

UNE COUVERTURE SYSTÉMATIQUE DU RISQUE DE CHANGE N'A PLUS DE SENS POUR LES OBLIGATIONS INTERNATIONALES EN 2017

Dans le cas particulier de la gestion du risque systématique du risque de change pour la classe d'actifs en obligations internationales, les effets du « hedging » sur les perspectives nettes de rendement dans le contexte actuel spécifique des marchés obligataires peuvent être tout à fait contraires aux résultats historiques et aux attentes des investisseurs. Si une telle approche a pu avoir un intérêt pendant la phase de baisse de taux des dernières années grâce à l'existence de plus-values en capital notamment, le cycle de remontée des taux longs et de normalisation des politiques monétaires constitueront désormais un nouvel environnement totalement différent du précédent, remettant en question très largement selon nous le bien-fondé d'une couverture systématique du risque devises pour cette classe d'actifs.

À titre d'exemple, remplacer cette phrase par : aujourd'hui pour couvrir le risque de change d'un investissement à 12 mois en dollars (1.7 % de rendement), l'investisseur devra procéder à une vente à terme de dollars pour ne plus être exposé à la fluctuation éventuelle du taux de change USD / CHF. En réalisant cette opération de couverture de risque, il conservera son obligation en dollars qui lui rapportera effectivement 1,7 % de rendement, mais le coût du « hedging » de 220 points réduira d'autant son rendement net pour l'approcher de celui qu'il aurait obtenu immédiatement en vendant sa position et en l'investissant en francs suisses avec une rentabilité de -0,5 %.

On comprend de cet exemple qu'un « hedging » d'une position obligataire en devises transforme complètement le profil de rentabilité et de risque du placement. Après « hedging », l'investisseur se retrouve alors avec un placement dont le profil est presque identique à une position équivalente en francs suisses (hors frais de transaction/gestion). L'élément essentiel à retenir ici est que l'investisseur ne peut donc pas simplement espérer profiter du taux d'intérêt supérieur du placement en devises, puisque le différentiel de rendement appliqué au taux à terme de la devise, pour figer son risque de fluctuation, vient

directement grever la rentabilité en devises finalement exprimée en francs suisses.

Dans cet exemple, la période de calcul du taux de change à terme coïncide avec la durée du placement pour mettre en évidence le rôle des taux d'intérêt dans l'équation globale. Évidemment, si le différentiel de rendement entre les taux d'intérêt correspondant à la durée du placement est inférieur à celui de la période de « hedging », il se peut que le coût du « hedging » soit inférieur à l'excès de rendement obtenu sur le placement à plus longue durée, toutes choses étant égales par ailleurs. D'autre part, dans un environnement de baisse de taux d'intérêt espérée sur le placement en devises, la plus-value en capital attendue constitue un paramètre important dans l'évaluation de la rentabilité globale du placement « hedgé » dépassant le coût net du « hedging ». C'est d'ailleurs dans ce type de contexte que la stratégie de « hedging » systématique a le plus d'intérêt. Cependant, le contexte actuel n'offre désormais que peu de perspectives de plus-value en capital pour une grande majorité de marchés obligataires internationaux et plutôt des risques de moins-values. Les prochaines années seront plutôt caractérisées par une normalisation généralisée des politiques monétaires et des taux d'intérêt à long terme. Les stratégies de placement obligataires internationales devront alors certainement s'orienter vers des placements à durée plus réduite pour limiter le plus possible les moins-values en capital induites par les hausses de taux. Les différentiels de rendement sur la partie courte et moyenne des courbes de taux auront certainement tendance à se rapprocher.

Une stratégie de « hedging » systématique dans un tel contexte revient à prendre un risque débiteur international pour n'obtenir qu'un profil de rendement tout à fait similaire à celui d'une position d'un débiteur suisse en francs suisses. Il est donc tout à fait probable que les performances des obligations internationales systématiquement « hedgées » soient très similaires à celles des obligations en francs suisses. Une telle approche serait dans ce contexte très discutable selon nous sur le plan financier et certainement contraire aux objectifs mêmes des IP. En prolongement de cette analyse, la définition même d'une classe d'actifs « obligations internationales hedgées », aussi bien dans la stratégie de placement que dans la composition d'un indice de référence, ne nous semble plus appropriée et cela, tant en termes de rendement espéré que sur le plan de la diversification attendue.

Nous concluons en recommandant aux IP de reconsidérer sérieusement cette approche à la lumière des éléments évoqués et dans le contexte actuel pour cette classe d'actifs en particulier. ■

LPP OBLIGATOIRE ET SUROBLIGATOIRE : DES NUANCES FONDAMENTALES



ALEXANDRE GENET
Planificateur Financier, Bordier & Cie

LA COMMISSION FÉDÉRALE DE LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE A RÉCEMMENT RECOMMANDÉ AU CONSEIL FÉDÉRAL DE RENONCER À EXAMINER LE TAUX D'INTÉRÊT MINIMAL LPP CETTE ANNÉE. IL DEMEURERA AINSI VRAISEMBLABLEMENT À 1 % EN 2018. CE TAUX DÉTERMINE L'INTÉRÊT MINIMAL AUQUEL DOIVENT ÊTRE RÉMUNÉRÉS LES AVOIRS DE VIEILLESSE RELEVANT DU RÉGIME OBLIGATOIRE DE LA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE. POUR LA PART DITE SUROBLIGATOIRE, LES CAISSES DE PENSION PEUVENT CONTINUER À FIXER ELLES-MÊMES LE TAUX D'INTÉRÊT (ET LE TAUX DE CONVERSION DU CAPITAL EN RENTES) TANT QU'ELLES FOURNISSENT LES PRESTATIONS MINIMALES REQUISES.

Cette rémunération minimale de 1 % ne concerne donc pas forcément les avoirs de vieillesse surobligatoires, c'est-à-dire ceux découlant des cotisations d'épargne sur la part de salaire excédant 84 600 francs par an. Le taux d'intérêt appliqué à cette partie excédentaire du salaire est déjà aujourd'hui parfois inférieur à ce taux légal. Or selon l'Office fédéral des assurances sociales, plus de 80 % des salariés ont une prévoyance professionnelle qui va au-delà du régime

obligatoire, parce que leur caisse de pension prévoit de meilleures prestations ou parce qu'ils ont un revenu supérieur à 84 600 francs par an. Indépendamment de la réforme Prévoyance vieillesse 2020, de nombreuses institutions appliquent déjà le taux de conversion légal de 6,8 % uniquement pour la part LPP obligatoire et convertissent les avoirs surobligatoires en rentes à un taux nettement plus bas. Dans certains cas, il en résulte un taux de conversion global moyen inférieur à 6 % pour un départ à la retraite à l'âge légal.

Ajoutons que certains assurés avec un revenu élevé disposent en fin de carrière d'un avoir surobligatoire plus de dix fois supérieur à leur avoir LPP obligatoire. En effet, outre les cotisations d'épargne, les caisses de pension affectent généralement les rachats LPP aux avoirs surobligatoires de l'assuré. Imaginons à présent que cet avoir surobligatoire, qui représente souvent la majeure partie de la fortune LPP d'un assuré, ne soit pas du tout rémunéré certaines années. Il faut savoir que lorsqu'elles peinent à obtenir un rendement suffisant, les caisses de pension peuvent momentanément ne créditer aucun intérêt sur la partie surobligatoire des avoirs de vieillesse.

Il est possible pour le dirigeant de mettre en place un second plan LPP, complémentaire au plan LPP de base, dès 84 600 francs de salaire annuel assuré. Cependant, la gestion individuelle de la fortune des avoirs LPP n'est possible que sur la part de salaire assuré dépassant 126 900 francs par an.

L'assuré devient dans ce cas, s'il le souhaite pour cette partie excédentaire de son revenu, acteur de sa prévoyance professionnelle. Sur la base de conseils avisés d'un gérant de fortune et en fonction de son profil d'investisseur, il peut s'orienter vers des classes d'actifs a priori plus rémunératrices. Cela étant d'autant plus pertinent dans une conjoncture de taux bas comme celle que nous traversons actuellement. L'assuré profite simultanément de rendements potentiellement plus élevés, et bien souvent de nouvelles capacités de rachats LPP (pour diminuer son imposition sur le revenu et augmenter son capital retraite), et d'une protection complémentaire (prestations invalidité/décès). Avec deux plans LPP

IL EST POSSIBLE POUR CERTAINS ASSURÉS DE COORDONNER LEUR FORTUNE PRIVÉE ET LEUR FORTUNE DE PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE POUR ARRIVER À UNE GESTION FISCALEMENT PLUS EFFICIENTE

(plan de base et plan complémentaire) dans deux caisses de pension distinctes, l'assuré diversifie et obtient plus de flexibilité dans la planification financière de sa retraite. De son côté, l'entreprise qui utilise cette prévoyance à deux étages fidélise ses collaborateurs clés et bénéficie généralement de primes de risque plus basses. En effet, la prévoyance professionnelle destinée aux cadres, dirigeants et professions libérales, assure une population connaissant une sinistralité relativement faible.

Tout en gardant le même profil d'investisseur, il est possible pour certains assurés de coordonner leur fortune privée et leur fortune de prévoyance professionnelle pour arriver à une gestion fiscalement plus efficiente. Par exemple en intégrant des titres (actions proposant des dividendes élevés) dans la fortune LPP, il est possible

de réaliser une économie fiscale. Les dividendes par exemple, ne sont pas imposés sur le revenu quand ils font partie du deuxième pilier. Le rendement moyen des actifs peut ainsi être sensiblement amélioré, ce qui à terme, augmentera l'épargne disponible pour financer sa retraite. Par ailleurs, après une augmentation de salaire ou l'apparition d'un revenu supplémentaire récurrent, le dirigeant de société ou l'indépendant, décideur en matière de LPP, peut mettre en place une couverture de prévoyance professionnelle plus étendue en augmentant ses cotisations d'épargne. Ce choix permet non seulement d'améliorer ses futures prestations retraite, mais aussi ses possibilités de rachat dans le deuxième pilier. De plus, certaines caisses de pension permettent à leurs affiliés de profiter d'un taux de cotisation d'épargne élevé dès l'âge de 18 ans (au lieu de 25 ans). En tablant à la fois sur un âge plus bas d'entrée dans l'épargne retraite, et sur un taux de cotisation d'épargne élevé (25 % par exemple) pendant toute la période d'affiliation, le supplément de rachat potentiel devient alors conséquent. Cette possibilité offre aux assurés les plus âgés la possibilité de racheter davantage d'années.

Plus que jamais, les avantages d'une gestion libre et flexible de sa prévoyance professionnelle, couplée à une plus grande responsabilité individuelle, semblent s'imposer. Pour preuve le Conseil fédéral a adopté récemment une modification d'ordonnance sur les avoirs de la prévoyance professionnelle. Elle vise à ce que dès le 1^{er} octobre 2017 les assurés quittant une institution de prévoyance proposant une gestion individualisée (sur la part de salaire assurée dépassant 126 900 francs par an) ne reçoivent que la valeur effective de l'avoir du deuxième pilier, même s'il en résulte une perte. Le résultat du placement est en fait entièrement crédité à l'assuré. Alors que dans la plupart des caisses enveloppantes, il existe certaines années un facteur 2 ou 3 entre le rendement réel généré par la caisse de pension et le taux d'intérêt qu'elle verse à ses affiliés. Ce type de solution LPP individualisée se révèle intéressant pour l'employeur également puisque ce dernier peut « dérisquer » la part assurée des salaires au-delà de 126 900 francs. L'employeur n'assumant plus le risque de devoir financer un éventuel assainissement en cas de sortie d'un affilié ayant obtenu des rendements négatifs. Une réduction des engagements et des risques liés aux fonds de pension est d'autant plus séduisante pour les entreprises qui établissent leurs comptes selon les normes IAS/IFRS ou US GAAP.

Avec cette clarification légale du Conseil fédéral, on peut donc s'attendre à ce que les multinationales basées en Suisse réorganisent leur prévoyance professionnelle pour proposer des stratégies de gestion LPP individualisées à leurs cadres et dirigeants. Il s'agit bien entendu d'une décision prise à l'initiative de l'employeur pour généralement un collectif d'au moins deux collaborateurs assurés. En d'autres termes, un salarié à haut revenu ne peut avoir accès à une prévoyance professionnelle individualisée que si son employeur en a décidé ainsi. En revanche, un indépendant avec du personnel (exemple : le médecin spécialiste et son assistant) pourra facilement mettre en œuvre ce type de solution, en plus ou à la place d'une solution de prévoyance professionnelle ou privée existante. Pour plus de transparence et de contrôle, il pourra ainsi par exemple assurer jusqu'à 126 900 francs de revenu dans une caisse « classique », enveloppante, et la partie supérieure de son revenu (au-dessus de 126 900 francs, dans la limite de 846 000 francs par an) au sein d'une fondation exclusivement surobligatoire. ■

L'IMMOBILIER ATTIRE LA CLIENTÈLE INSTITUTIONNELLE

Entretien avec Teresa Astorina, CEO, m3 REAL ESTATE

Par Boris Sakowitsch



Teresa Astorina

DANS LA LIGNÉE DE SA STRATÉGIE DE CROISSANCE, m3 A OUVERT UNE ANTENNE À ZÜRICH AFIN DE CRÉER UNE VÉRITABLE PASSERELLE ENTRE LA SUISSE ALÉMANIQUE ET LA SUISSE ROMANDE. L'OCCASION ÉGALEMENT D'ATTIRER UNE NOUVELLE CLIENTÈLE INSTITUTIONNELLE.

Vous avez récemment ouvert une antenne à Zürich, cela montre-t-il votre volonté de développer la clientèle institutionnelle ?

m3 REAL ESTATE, qui est aujourd'hui une régie de référence à Genève, souhaite devenir l'interlocuteur genevois privilégié pour les clients outre-Sarine. Les propriétaires institutionnels ou privés suisses allemands, ayant des immeubles à Genève, doivent être conseillés et accompagnés par des professionnels du marché local. Que ce soit pour la gérance d'immeubles résidentiels ou commerciaux, m3 REAL ESTATE, qui propose aujourd'hui des prestations immobilières à 360°, connaît parfaitement les problématiques et le marché. Notre savoir-faire et notre expérience, que nous offrons à nos clients depuis 1950, est une vraie plus-value.

Quelles sont les nouvelles solutions que vous avez mises en place à destination de cette cible: pouvez-vous nous en dire plus ?

Nous avons tout d'abord mis en place une équipe dédiée aux clients institutionnels comprenant parfaitement leurs enjeux. Nous avons également changé notre système informatique en optant pour un système

correspondant aux besoins des sociétés institutionnelles (GREM). m3 est la seule régie à disposer de ce formidable outil à Genève, pour le moment. Ce logiciel permet la gestion des immeubles locatifs, le traitement des factures, la consolidation des comptes des propriétaires, mais aussi de faire des bilans de société, de gérer de manière optimale la TVA si le propriétaire y est soumis, de gérer les locataires, les fournisseurs, et surtout de satisfaire les propriétaires. En utilisant un tel outil, m3 fait preuve d'un esprit innovant, toujours dans le but de répondre du mieux possible à la demande et surtout aux exigences concernant les différents reportings. Ensuite, afin d'être plus transparents dans la gestion des informations, nous proposons désormais une comptabilité séparée propre à chaque client propriétaire.

Quels sont les projets sur lesquels vous travaillez en ce moment susceptibles d'attirer des clients institutionnels ?

Par exemple, nous pilotons et commercialisons actuellement Stellar 32, à Plan-les-Ouates, qui verra le jour en 2019. C'est un projet ambitieux, qui rassemble confort, fonctionnalité et originalité, dans un ensemble de trois bâtiments totalisant 32 000 m² de surfaces mixtes. Il inclut un hôtel pour loger les visiteurs, un espace restauration, des services à la personne

LES PROPRIÉTAIRES INSTITUTIONNELS OU PRIVÉS SUISSES ALLEMANDS, AYANT DES IMMEUBLES À GENÈVE, DOIVENT ÊTRE CONSEILLÉS ET ACCOMPAGNÉS PAR DES PROFESSIONNELS DU MARCHÉ LOCAL

(pressing, coiffeur, etc.). Ce projet est conçu pour accueillir des entreprises actives dans des secteurs très diversifiés. Positionné au cœur d'une zone industrielle en pleine expansion, du futur quartier des Cherpines et du nouveau centre des marques horlogères de Genève, Stellar 32 constitue une excellente opportunité d'investissement pour des institutionnels souhaitant valoriser leur portefeuille. ■

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



LES NOUVELLES RÈGLES DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE



PATRICK PIRAS
CoRe Service S.A.

Elena Budnikova

LE PARLEMENT SUISSE S'APPRÊTE ENFIN À ENTÉRINER LES LOIS SUR LES SERVICES ET LES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS (LSFIN ET LEFIN) DEUX ANS APRÈS LA PUBLICATION DE L'AVANT-PROJET PAR LE CONSEIL FÉDÉRAL. LA SUISSE ADAPTE SA LÉGISLATION POUR SUIVRE L'ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE EUROPÉENNE, NOTAMMENT CELLE DU MIFID.

MiFID, acronyme de «Markets in Financial Instruments Directive», est une directive européenne entrée en vigueur en 2007 qui avait pour but majeur d'unifier et d'harmoniser la protection de l'investisseur au sein de l'Europe.

Suite à la crise de 2008 il est apparu nécessaire en Europe de réviser et de renforcer la réglementation MiFID en place. MiFID II est adoptée en 2014, mais son application repoussée jusqu'en janvier 2018.

Bien qu'elle ne fasse pas partie du marché harmonisé de l'UE, la Suisse n'a pas pu se soustraire à cette évolution comme elle avait pu le faire avec Mifid I en 2007. Elle a donc adapté sa législation par le biais de la Loi sur les services financiers (LSFin) et de la Loi sur les établissements financiers (LEFin).

Ces deux projets de loi, qui présentent de multiples divergences par rapport à la directive MiFID II, visent à mieux protéger les clients, à surveiller l'ensemble des intermédiaires financiers suisses et

à améliorer la compétitivité de la place financière. Il permet également de poser des bases réglementaires communes avec l'UE nécessaires pour un futur accès au marché européen pour les établissements financiers suisses. Nous détaillons ici les principales mesures qui vont toucher aussi bien les acteurs financiers suisses que leurs clients.

LA LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS (LEFin)

Cette loi concerne tous les acteurs financiers de la place suisse : banques, maisons de titres, gestionnaires de fortune pour les placements collectifs et, principale

IL Y A GROS À PARIER
QUE LE SECTEUR DE
LA GESTION DE FORTUNE
YSE DIRIGE VERS DES
REGROUPEMENTS
OU UNE CONSOLIDATION
POUR FAIRE FACE À CES
NOUVELLES EXIGENCES
RÉGLEMENTAIRES

nouveauté, les gestionnaires de fortune simple et les trustees administrant des valeurs patrimoniales pour le compte de clients individuels. À leur demande, les assureurs devraient toutefois y échapper dans l'immédiat. Leur cas devrait être réglé via une révision de la loi sur la surveillance des assurances que le Conseil fédéral devrait transmettre fin 2017 ou 2018 au Parlement.

Tous ces acteurs seront soumis à des règles de surveillance prudentielle soit par la FINMA, soit, pour les Trustees et les gestionnaires de fortune simple, par un ou plusieurs organismes de surveillance indépendants (autorisés par la FINMA). En ce qui concerne les gestionnaires de fortune, les deux types d'autorité de surveillance se voient accorder la compétence de prévoir un intervalle de plusieurs années entre les audits, en fonction de l'activité de l'assujéti et des risques correspondants.

Autre nouveauté importante, un système d'autorisation obligatoire serait mis en place pour les gérants de fortune indépendants. Dès l'entrée en vigueur de la loi, ces derniers auront un délai de 6 mois pour s'annoncer. Cela coïncidera en principe avec la fin du 1^{er} semestre 2018. Ils disposeront en outre d'un délai de 2 ans pour se conformer aux nouvelles règles et déposer une demande d'autorisation, soit a priori jusqu'au 31 décembre 2019.

À noter que les gestionnaires de fortune indépendants qui exercent leur activité depuis au moins quinze ans sont dispensés de demander une nouvelle autorisation pour l'activité de gestionnaire de fortune dès lors qu'ils n'acceptent pas de nouveaux clients.

Les gestionnaires de fortune doivent aussi apporter des garanties financières et respecter des exigences en matière d'organisation interne tant pour eux-mêmes que pour les personnes en charge de l'administration et de la direction.

Il y a gros à parier que le secteur de la gestion de fortune se dirige vers des regroupements ou une consolidation pour faire face à ces nouvelles exigences réglementaires.

LA LOI SUR LES SERVICES FINANCIERS (LSFIN)

La LSFin exige que les prestataires de services financiers fournissent une information et un conseil appropriés à leurs clients. Banquiers et gestionnaires de fortune devront mieux informer leurs clients privés sur les risques des placements.

Chaque prestataire devra identifier ses clients en deux catégories : les privés et les professionnels, qui devront être informés sur les services et les produits financiers selon des règles uniformes mais différenciées selon la classification.

Une possibilité d'« opting-out » pour les clients privés fortunés et d'« opting-in » pour les clients professionnels et institutionnels est prévue, garantissant une certaine flexibilité dans le degré de protection de l'investisseur.

Sous peine d'amende, les prestataires devront leur fournir avant la signature du contrat une feuille d'information de base de deux ou trois pages présentant dans un langage aisément compréhensible les caractéristiques, coûts et risques du produit.

Autres obligations : ils devront avertir les clients si une transaction leur semble inappropriée et les informer des coûts de leurs services et d'éventuelles rémunérations reçues de tiers. Les rétrocessions resteront toutefois admises et ces nouvelles exigences ne s'appliqueront pas aux clients professionnels.

Les prestataires financiers n'auront pas besoin de démontrer qu'ils ont rempli leurs obligations d'information. La charge de la preuve en incombera au client, la gauche n'ayant pas réussi à repêcher une disposition abandonnée par le gouvernement après le tollé des banques.

En revanche, les organes de médiation sont renforcés. Selon la LSFin, tous les prestataires de services financiers doivent s'affilier à un organe de médiation qui existe déjà ou qui devra être créé afin que les clients puissent se défendre sans frais de procédure excessifs en cas d'abus.

LSFin prévoit une obligation de formation et de perfectionnement pour les conseillers à la clientèle. La branche est chargée de fixer les exigences minimales en la matière dans le cadre de l'autorégulation.

Enfin, les conseillers à la clientèle de prestataires financiers non soumis à surveillance en Suisse doivent se faire inscrire dans un registre des conseillers. Le but de la mesure est de s'assurer que ces conseillers répondent aux exigences fixées par la LSFin en matière d'activité exercée à titre professionnel sur le marché financier suisse.

NOTRE AVIS

Ces deux projets de loi sont plus flexibles que la réglementation Mifid 2 imposée à l'Union européenne, mais permettront de renforcer le professionnalisme et l'intérêt de la place financière suisse dans un monde financier de plus en plus concurrentiel. ■

LES CHASSEURS DE TÊTE TRAVERSENT-ILS UNE CRISE IDENTITAIRE ?



OLIVIER PICHOT*
Co-Managing Director, HRCG

L'INDUSTRIE DE LA RECHERCHE DE CADRES - COMME D'AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES PROFESSIONNELS - VIT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES UNE PHASE DE MUTATION SIGNIFICATIVE. CE QUI EST INTÉRESSANT, C'EST QUE - DANS LE CADRE DE LA CHASSE DE TÊTE - L'OBJET DE RECHERCHE EN QUESTION, À SAVOIR LA RECHERCHE DE CADRES CONFIRMÉS, RESTE INCHANGÉ MALGRÉ LA MONDIALISATION ET LA CROISSANCE DES TECHNOLOGIES CONÇUES POUR RENDRE PLUS PETIT L'ESPACE DE JEU PRATiqué À L'ÉCHELLE MONDIALE. MÊME SI CERTAINS CHASSEURS SONT PASSÉS DANS D'AUTRES DOMAINES D'ACTIVITÉ, COMME LE COACHING EXÉCUTIF, LE CONSEIL ET LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES CADRES (ASSESSMENT), GLOBALEMENT LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE EFFECTUÉE RESTE LA MÊME QU'IL Y A 70 ANS.

Désormais les candidats sont capables de prendre le contrôle de leur carrière et de l'orienter beaucoup plus efficacement que par le passé et la possibilité de prendre des contacts directs à travers les nouveaux médias est venue ébranler l'industrie du recrutement à plusieurs niveaux. Ils sont conscients qu'avoir une présence en ligne est essentielle pour tout professionnel moderne

et cela signifie que davantage d'entre eux cherchent de manière proactive soit des sociétés (futurs employeurs), soit des contacts personnels en sourcing leur permettant ainsi d'explorer de nouvelles opportunités. Suite à « l'explosion » de LinkedIn, le ciblage de candidats passifs est devenu plus fréquent, et même si les étudiants et les nouveaux diplômés représentent le segment démographique dont la croissance est la plus rapide (40 millions selon les chiffres annoncés par LinkedIn en 2016), les cadres de toutes les entreprises internationales y sont en grande partie présents.

La difficulté liée au volume d'informations actuel requiert un service qui soit presque exclusivement dédié au sourcing pour passer au crible l'ensemble des données, ce qui entraîne inévitablement une perte de temps. Vous pouvez effectivement être en mesure d'identifier les candidats plus facilement, mais cela ne signifie pas qu'ils sont des profils intéressants et intéressés. De ce fait, ces informations ne remplaceront jamais le service et l'expertise de professionnels qui connaissent aussi bien les candidats que leurs marchés. Les compétences les plus pointues sont encore rares et le rôle des recruteurs va être de comprendre comment utiliser la technologie de la meilleure manière possible pour identifier ces profils rares, néanmoins cela ne remplacera pas la nécessité d'effectuer des entretiens qui restent encore le moyen d'évaluation le plus fiable.

Selon Simon Hearn, chief executive chez Per Ardua Associates, il y a trois principaux facteurs de changement qui se manifestent sur le marché actuel :

- La professionnalisation des recruteurs internes dans les sociétés. Par exemple, la majorité des principales banques ont leurs propres équipes internes de recrutement depuis plusieurs années. Ce qui change, c'est le niveau auquel elles opèrent. Actuellement on peut voir une banque privée utiliser des ressources internes pour la recherche d'un CEO régional ou d'un Relationship Manager Senior, voir un cabinet d'avocats international à la recherche d'un associé spécialisé. Il y a cinq ans, cela aurait été très surprenant.
- Une utilisation accrue des sociétés de recherche de cadres qui fournissent en sous-traitance des informations directement aux RH dans certaines grandes entreprises. Encore une fois, ce qui est nouveau ici, c'est le niveau auquel ils utilisent cette prestation de services - parfois même dans les middle levels - avec les services RH qui font les approches eux-mêmes.
- LinkedIn qui, selon la plupart des professionnels, serait une vraie menace au niveau intermédiaire pour les cabinets de recrutement. Cela va-t-il également être vrai pour les recrutements de top niveau ? Probablement pas, mais quand les nouvelles générations passeront au niveau exécutif, cela pourra bien impacter la nature du service des sociétés de recrutement et la profession doit en avoir conscience.

LES COMPÉTENCES LES PLUS POINTUES SONT ENCORE RARES ET LE RÔLE DES RECRUTEURS VA ÊTRE DE COMPRENDRE COMMENT UTILISER LA TECHNOLOGIE DE LA MEILLEURE MANIÈRE POSSIBLE POUR IDENTIFIER CES PROFILS RARES

L'utilisation des réseaux sociaux, et en particulier de LinkedIn, est un secret de Polichinelle pour l'industrie du recrutement, mais il serait insensé pour toute industrie basée sur l'information de ne pas utiliser des données gratuites et publiquement diffusées en ligne. Au lieu de faire de la résistance, l'innovation doit être acceptée et accompagnée pour en tirer le maximum de bénéfices. Dans le cadre de la chasse de tête, « LinkedIn forcera les entreprises de recrutement à se concentrer sur ce que nous faisons le mieux : établir des relations, évaluer rigoureusement l'ajustement et les compétences, et ajouter de la valeur aux deux côtés de l'équation » - explique Anna Penfold, ex-Client Partner chez Korn Ferry et actuelle spécialiste RH chez Russel Reynolds Associates. De bons recruteurs utilisent LinkedIn comme une ressource, mais il est peu probable qu'il soit une menace au niveau haut de gamme, pour les consultants indépendants opérant pour

le compte d'un client. L'art du réseautage reste le même à un niveau supérieur plus ambitieux, la seule chose qui a aussi changé, c'est le véhicule utilisé pour construire ce network, grâce auquel les headhunters ont accès à plus d'informations pour maintenir leurs réseaux. Il faut donc faire une claire distinction entre les agences de recrutement et les cabinets de recherche de cadres. Pour les top jobs, LinkedIn est encore trop grand public car plus vous êtes senior, plus une approche personnelle, discrète et qualifiée d'un chasseur de tête sera précieuse.

Bien qu'il soit tout aussi facile de trouver des candidats que de les perdre, puisqu'ils sont en affichage permanent aux concurrents et aux chasseurs de tête, il est difficile de quantifier à ce jour l'impact des réseaux sociaux sur le marché du travail. En théorie, le fait de faciliter la recherche de meilleurs emplois pourrait avoir une incidence sur le taux de roulement des entreprises : jusqu'à présent cela semble avoir peu d'impact et d'autres facteurs (comme le cycle économique) semblent plus importants. Mais personne ne sait vraiment encore.

En conclusion, certes l'avènement de ces nouvelles techniques et de ces nouveaux outils mettant en contact les entreprises et les potentiels candidats privera certaines agences de pouvoir effectuer elles-mêmes ces recrutements pour leurs clients qui auront pourvu sans intermédiaire les postes en question, mais c'est un moindre mal car le plus souvent cela ne concernera que des postes proposés soit à des débutants, soit à des mid-level. En revanche, lorsqu'il s'agit de postes « seniors » nécessitant au moins une dizaine d'années d'expérience avec des spécificités techniques, linguistiques et géographico-culturelles, le recours à un cabinet de chasse de tête se justifiera. Par ailleurs il ne faut pas oublier que ces plateformes de contact ne concernent que les personnes qui décident d'y être (cela prive donc les entreprises de tout contact avec celles qui n'y sont pas...) et quand bien même ces dernières s'y inscrivent, elles ne sont pas toutes forcément à l'affût de contacts possibles, bien au contraire...et cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les membres suisses.

Pour le pratiquer depuis plus de 20 ans, le métier de chasse de tête, bien que reposant sur des techniques d'origine militaire élaborées pour sélectionner et recruter les meilleurs officiers pendant la Seconde Guerre mondiale, n'en reste pas moins un art, tant l'humain ne se comprend et ne se définit que par la sensibilité et l'émotion qui codifient les relations humaines. ■

*Olivier Pichot, fondateur et Co-Managing Director du cabinet HRCG, a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des Ressources Humaines, du consulting et de la chasse de tête

SWISS DIGITAL :

14 ACTEURS D'INFLUENCE

Propos recueillis par AMANDINE SASSO



Elena Budnikova

ATAWADAC! Ou le cri de guerre du digital... Cet acronyme qui signifie littéralement *Anytime, Anywhere, Any Device, Any Content* résume à lui seul les maîtres mots du digital.

Dans ce 25^e Index influence de Market, nous avons rencontré un certain nombre d'acteurs qui gravitent dans ce domaine à la fois si familier et pourtant méconnu. Nous avons donc cherché à avoir, grâce à leurs expertises, une vue d'ensemble sur ce qu'englobe le terme de *digital*. Y a-t-il une émergence de

nouveaux métiers, de nouveaux codes, de *business model* ou même de stratégie commerciale propre à cet univers ? C'est également l'occasion de discuter de l'avenir de notre monde à travers le prisme du digital, qui est visiblement en train de modifier en profondeur les mécanismes mêmes de notre société.

Il sera donc important de demeurer vigilant quant à la place de celui-ci dans nos vies et de garder l'humain au premier plan. La question qui se pose est : est-on prêt ?

Stéphane Grivat

CEO de WNG

Entrepreneur passionné par l'innovation et la transformation digitale, Stéphane Grivat est fondateur et Managing Partner de l'agence digitale WNG SA, une des plus anciennes agences digitales de Suisse romande. Titulaire d'un bachelor en e-commerce (IFM), il est également vice-président de l'association PME & hautes écoles et du Forum économique de Glion. « L'influence se mesure dans la façon dont les idées, projets et sociétés que vous lancez modifient et font évoluer votre industrie.

Elle s'exerce par la capacité de fédérer les énergies et de mobiliser les personnes les plus talentueuses et passionnées sur des projets à forte valeur ajoutée. Être influent dans le domaine du digital en Suisse romande implique par ailleurs de comprendre aussi bien les enjeux technologiques et managériaux que les mécanismes parfois très institutionnels du monde économique romand.

Dans ce domaine, de nouveaux métiers apparaissent chaque année pour répondre aux besoins d'une société toujours plus digitalisée, mais certains disparaissent du jour au lendemain, comme les développeurs Flash qui ont vu leur activité disparaître en 18 mois suite à la décision d'Apple de bannir cette



se réinvente en permanence, la passion est plus que jamais le moteur indispensable à toute personne qui souhaite travailler dans le digital. Et plutôt que définir le digital, je dirais que celui-ci a comme vocation de mettre la technologie au service de nouvelles façons d'imaginer notre monde et la façon dont nous interagissons. C'est pourquoi une agence digitale qui n'a pas l'innovation ancrée dans son ADN ne peut simplement pas exister. Chez WNG, l'ensemble des collaborateurs consacre 10%

de son temps à des travaux de R&D qui sont partagés ensuite avec l'ensemble de l'agence dans le cadre du programme WNG Labs. Paradoxalement, la principale difficulté ne réside pas dans l'innovation elle-même, mais dans la capacité de transférer ces innovations aux projets concrets de nos clients.

Le digital a longtemps véhiculé l'image de geeks en short et sandales. L'évolution des différentes cultures d'entreprise rend aujourd'hui cette différence de plus en plus anecdotique, les entreprises digitales restant néanmoins souvent avant-gardistes en termes de culture d'entreprise de par leur attrait pour l'innovation. Et lorsqu'on parle de *business model* ou de stratégie commerciale, il est essentiel de définir avant tout une stratégie et un ADN d'entreprise qui vous ressemble et qui soit en accord avec votre philosophie et vos valeurs. Ensuite dans un environnement ultra-compétitif et en mutation constante, il faut être capable de s'adapter très rapidement, de tester des choses et de ne pas avoir peur de faire des erreurs...

Je conclurais en disant que la transformation digitale en cours est en train de modifier en profondeur l'ensemble des mécanismes de fonctionnement de notre société. Les technologies liées au *Blockchain*, à l'intelligence artificielle ou à la neuro-informatique vont modifier durablement le fonctionnement de nos sociétés.

Vecteurs de progrès fascinants, elles sont également sources de nombreuses inquiétudes justifiées sur la société et les valeurs que nous voulons transmettre à nos enfants. Le principal enjeu de la transformation digitale de ces prochaines années ne sera pas technologique, mais culturel et politique dans la façon dont nous saurons conserver l'humain au centre de ces évolutions. » \

« LE PRINCIPAL ENJEU
DE LA TRANSFORMATION DIGITALE
DE CES PROCHAINES ANNÉES
NE SERA PAS TECHNOLOGIQUE,
MAIS CULTUREL ET POLITIQUE DANS
LA FAÇON DONT NOUS SAURONS
CONSERVER L'HUMAIN AU
CENTRE DE CES ÉVOLUTIONS »

technologique de ses smartphones et tablettes. Lorsque nous avons créé WNG en 2002, nous étions capables à 3 personnes de faire l'ensemble des métiers de l'agence. Aujourd'hui WNG occupe 20 collaborateurs qui représentent une dizaine de métiers différents dont certains d'entre eux n'existaient pas il y a quelques années encore. Dans ce contexte où chaque métier

Phil Galland

Head of digital programs (responsable du pôle digital)

Phil Galland a débuté ses premières activités dans le digital en 2005, en démarrant sa première start-up, Mixsport.com. Par la suite, il a travaillé deux ans comme stratège digital pour Procab studio, puis pour Electronic Arts en tant que directeur international digital et enfin, en 2014, il est devenu directeur des programmes digitaux pour CREA. «C'est certainement une déformation professionnelle (SIC), mais j'aime bien partir de la définition d'un mot pour en explorer le sens : avoir de l'influence c'est avoir un impact, un effet sur le comportement ou le développement d'une personne ou même d'un groupe. Nous sommes donc tous influents, selon notre volonté et à notre échelle. Ce qui compte, cependant, c'est la capacité de chacun d'entre nous à identifier lorsque nous sommes influencés et à garder son libre arbitre. Chez CREA, nous avons un peu plus de 600 personnes par année qui se forment dans nos programmes et nous organisons régulièrement des conférences sur le digital (notamment le CREA Digital Day en janvier de chaque année). Ce sont des temps forts pour faire passer nos messages sur cette digitalisation. Une de mes responsabilités clés est de concevoir des programmes qui permettront de développer les compétences auxquels nous croyons. Il y a de ce fait un parti pris important. Je m'entoure d'un comité et suis à l'écoute du marché pour m'assurer de faire les bons choix. Après avoir exercé différents métiers toujours liés au digital en tant qu'entrepreneur, mais également dans de grandes organisations, j'ai rejoint progressivement l'école CREA et pris en 2014 la direction des programmes digitaux. Mon métier consiste à concevoir les programmes de formation les plus pertinents, afin d'apprendre aux étudiants à développer des compétences clés nécessaires pour s'adapter et réussir dans ce monde digital. L'enjeu est de taille, car l'environnement étant en perpétuelle évolution, nous travaillons sans cesse à l'adaptation des contenus des programmes, à la création de nouvelles expériences d'apprentissage, et à la recherche de partenaires parmi les entreprises leaders de l'industrie marketing et digitale pour, au final, réussir à développer cet «état d'esprit digital» qui consiste à oser entreprendre, être curieux et savoir collaborer tout en s'appuyant sur des fondamentaux solides. Le digital s'est d'abord caractérisé par des innovations technologiques, mais aujourd'hui, grâce à ces mêmes innovations, le digital est incarné par le monde connecté. Nous sommes loin des films des années 80 qui représentaient un monde digital déshumanisé car en réalité, l'avènement de ce dernier a remplacé



l'humain au centre. *J'adhère à cette perspective, je suis positif et je veux croire que le digital contribuera à un monde meilleur. Il en va de la responsabilité de chacun d'œuvrer dans cette direction.* Le fait de travailler dans ce domaine donne une facilité à appréhender l'ambiguïté (ou les incertitudes) et la vitesse des changements, et donc à challenger ce qui semble être des acquis. Il y a une compréhension plus forte de l'importance de la créativité et des données quand on vient du digital, c'est certain.

Un des aspects est de montrer et prouver ce que vous avez et savez faire concrètement. Il existe des valeurs communes : être curieux, débrouillard, prendre des risques, savoir collaborer, savoir naviguer dans l'ambiguïté. Je n'ai jamais été adepte des codes sauf pour jouer avec ! Ce que les 10 dernières années ont toutefois démontré, c'est une tout autre manière d'aborder les projets. Il faut aller vite, de ce fait, tout doit aller à l'essentiel pour saisir rapidement les opportunités. *«done is better than perfect»* : c'est d'ailleurs l'approche suivie par tous les employés de Facebook. Il faut également considérer sérieusement la «fracture digitale». Il n'est pas sain pour notre société que des personnes et des organisations ne comprennent pas les enjeux et les opportunités en 2017. L'histoire nous rappelle que laisser des grands groupes de personnes dans la peur et la crainte n'a jamais été bénéfique. Il y a donc un devoir d'intégrer tout le monde dans cette transformation digitale et de communiquer de manière ouverte. Le développement de compétences adaptées sera donc essentiel ces prochaines années. La puissance des GAFA est certainement le point le plus important de ces prochaines années. C'est la première fois dans l'histoire que des compagnies sont devenues plus puissantes financièrement qu'une majorité de pays. Dès lors, comment faire pour que des start-up puissent se développer et venir les concurrencer sans se faire racheter par un de ces géants ? Il faudrait repenser le cadre juridique de ce nouvel écosystème mais les enjeux sont tels, que je ne suis pas certain que ce débat arrivera suffisamment tôt...

Pour conclure, ces 4 prochaines années seront également celles de la créativité. Pour le marketing et la communication notamment, le terrain de jeu est sans limite. Le mobile permet une approche servicielle hyper proactive et crée de nouvelles opportunités de contenu qui restent à exploiter. Pour cela nous avons besoin de créatifs, mais particulièrement de créateurs, des optimistes, qui n'ont pas peur de casser les règles pour aller réellement toucher les gens.» \

Arnaud Dufour

Professeur associé à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD)

Titulaire d'une licence en sciences économiques et d'un doctorat en informatique de gestion de HEC Lausanne, Arnaud Dufour considère qu'il est présent dans le domaine du digital « depuis le début »... Puisque dans le monde académique, ils étaient connectés au réseau Internet avant l'invention du web, soit dès la fin des années 1980. Il s'est spécialisé dans ce domaine à la sortie de la publication du *Que sais-je ?* sur Internet, en décembre 1995. Après sa thèse, il a cofondé une agence web, puis a travaillé dans des entreprises de services informatiques, notamment Cross Systems (aujourd'hui Wide) et blue-infinity. Il a également œuvré au sein de la direction informatique du groupe Richemont pour participer à la mise en place des premiers sites e-commerce de maisons comme Cartier et Montblanc. Enfin, il enseigne depuis des années en formation continue et a rejoint le Media Engineering Institute de la HEIG-VD en juin dernier.



« Dans le monde du marketing digital, l'influence renvoie à la capacité d'une personnalité à susciter des comportements spécifiques chez un groupe de personnes. Les médias sociaux soutiennent cette influence envers des communautés de suiveurs et sont instrumentalisés notamment pour orienter des préférences commerciales, déclencher des comportements d'achat ou favoriser des idées particulières, par exemple dans le domaine politique.

Dans mon métier actuel d'enseignant-chercheur à la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD), l'influence consiste surtout à partager ma curiosité et ma passion du domaine avec mes étudiants. Tous sont déjà utilisateurs des outils digitaux, et dans le cadre de la formation en ingénierie des médias, ils deviennent spécialistes de la conception et de la mise en œuvre de solutions digitales. À ce titre, il est essentiel de pouvoir influencer leur vision du digital et de ses enjeux, afin qu'ils aient conscience des opportunités et des responsabilités qui seront les leurs dans leur carrière. Cela dit, il ne faut pas exagérer l'influence des équipes d'enseignants : nous ouvrons des portes, montrons des pistes, proposons des mises en perspective, nous tentons d'allumer le feu comme disent certains, mais ce sont les étudiants qui approfondissent et développent leur propre vision des choses. Par rapport au métier d'enseignant-chercheur, il ne faut jamais oublier que l'Internet est issu du monde académique. Ce que l'on appelle

aujourd'hui la transformation digitale a démarré il y a près de trente ans dans les universités. Elle se poursuit aujourd'hui, par exemple, à travers l'évolution des formations en ligne (les MOOC et leurs divers dérivés) ou dans le domaine des publications académiques digitales. L'accessibilité de la connaissance sur Internet bouleverse également les fondements même de l'éducation et de l'instruction, sans oublier que tout cela se déroule dans un contexte où des forces puissantes agissent sur les mondes de la formation et de la

recherche (globalisation, standardisation, marchandisation...). Par rapport au domaine du marketing, il y a bien évidemment toute une série de compétences et de nouveaux métiers qui ont émergé ces dernières années pour concevoir, piloter et opérer le marketing digital et le commerce électronique. C'est précisément à ces métiers que nous formons nos étudiants. Je dirais que nous sommes acteurs et témoins d'une époque fascinante. Les technologies de l'informatique et de la communication sont encore très récentes et permettent pourtant déjà de réaliser des choses inouïes. En l'espace de quelques décennies, les distances, le temps et les activités humaines ont été profondément impactées par la technologie. Cette puissance technologique se trouve aujourd'hui aux portes du monde réel, avec la robotique, et aux portes du vivant, avec les interfaces bioinformatiques. Ces deux dimensions vont favoriser l'omniprésence de l'informatique dans l'environnement et intensifier les liens symbiotiques entre l'humain et la machine.

Je suis convaincu que nous n'en sommes qu'à la genèse du monde numérique. C'est une opportunité fantastique et en même temps, une responsabilité immense, car le digital tel que nous le connaissons aujourd'hui n'est pas toujours mis au service des idéaux qui devraient être ceux de l'humanité. Cela peut paraître utopiste, mais c'est pourtant essentiel. Je ne suis pas convaincu par cette idée de deux mondes supposément séparés. Le digital s'est immiscé dans tous les domaines. Au niveau marketing, on parle de comportement omnicanal du client pour décrire des comportements d'achat qui transcendent les frontières entre réel et virtuel. Dans les entreprises, l'activité dépasse elle aussi de plus en plus ces supposées frontières. Il existe bien entendu des outils spécifiques aux deux "mondes", et des cultures populaires particulières, mais à mon sens l'opposition entre réel et virtuel appartient au passé, et va encore s'estomper avec l'omniprésence de l'informatique. » \

Alexander Osterwalder

Entrepreneur & leadership coach, expert en innovation et entrepreneuriat, inventeur du Business Model Canvas et cofondateur de Strategyzer

Alexander (Alex) Osterwalder est cofondateur de Strategyzer, un important fournisseur de logiciels qui aide les entreprises à développer des moteurs de croissance, une meilleure compréhension du client, des propositions de valeur plus intéressantes et des modèles commerciaux puissants via des applications en ligne et des cours en ligne/hors ligne combinés. Il a également inventé le « *Business Model Canvas* », un outil de gestion stratégique pour concevoir, tester, construire et gérer des modèles commerciaux. L'outil – utilisé avec succès par des organisations de premier plan comme Coca Cola, GE, P&G, Mastercard, Ericsson, LEGO et 3M – est détaillé dans son premier livre, le best-seller international *Business Model Generation* (Wiley, 2010), coécrit avec le professeur Yves Pigneur. Plus récemment, Alexander a publié *Value Proposition Design : comment créer des produits et services que les clients veulent* (Wiley, 2015), qui explique comment accroître l'adéquation entre un produit et son marché prévu. Il a remporté le prix Stratégie 2015 par Thinkers50. Orateur chevronné, il a tenu des conférences dans les meilleures universités du monde entier, y compris Wharton, Stanford, Berkeley, IESE, MIT, KAUST et IMD. Il détient un doctorat de HEC Lausanne, en Suisse, et il est membre fondateur de The Constellation, une organisation mondiale à but non lucratif. « L'influence pour moi, c'est de faire en sorte que les gens changent leur manière de travailler. Dans mon entreprise, nous cherchons à modifier non seulement leur perception, mais également leur comportement professionnel pour qu'ils innover plus, qu'ils apprennent à travailler avec des outils. Ce que nous faisons finalement, c'est fournir ces outils aux personnes pour les aider à mieux travailler. Ceux-ci servent, par exemple, à pouvoir mieux discuter en réunion par exemple : pour rendre les discussions stratégiques plus efficaces. Je me considère comme un « *toolsmith* ». Et de plus, l'idée est qu'à partir de ces outils conceptuels, on peut également créer des systèmes d'information ou software pour la stratégie et l'innovation des entreprises.

Le digital est un mot assez vaste. Pour moi, il représente tous les systèmes d'information : mobile, web, canaux de distribution, manière de travailler, etc. car il affecte tout. Plus précisément, par rapport à mon travail, c'est grâce ou à cause du digital, de cette transformation, que les *business*



models des sociétés expirent, de même que leur manière de fonctionner en interne. Les entreprises aujourd'hui ne savent pas forcément comment réagir, comment intégrer le digital, modifier leurs propositions de valeur... C'est donc là où j'interviens avec mes « outils ».

Je ne pense pas qu'il existe de « *business model* » propre au digital, bien que les gens cherchent toujours la « *magic bullet* », la solution miracle qui n'existe pas. Or, le but c'est de penser différemment : c'est-à-dire que le défi de chaque entreprise est de trouver un « *business model* » qui lui est propre. Il y a deux décennies effectivement, il en existait un pour chaque type d'industrie, aujourd'hui c'est totalement l'inverse. Je dirais même plus : que les meilleures entreprises en ont toute une collection et savent se réinventer en permanence. Il existe peu de sociétés capables de cette prouesse : Apple et Amazon très probablement.

Je suis persuadé qu'il y a de nouveaux codes à apprendre dans ce milieu. Si je prends pour exemple la société Philips, dans leur domaine « *health care* » : au départ ils fonctionnaient avec de grosses machines, très physiques. Petit à petit, ces produits se sont transformés pour devenir des softwares. Raison pour laquelle la société a également dû changer son processus de développement de produit, ainsi elle peut tester beaucoup plus rapidement pour voir ce qui ne fonctionne pas et surtout avec des coûts plus bas, grâce à l'utilisation de prototypes. C'est la même chose dans le marketing, ils expérimentent avec un « *panel* », puis à grande échelle si cela marche : avant c'était l'inverse !

Enfin, si je me tourne vers l'avenir quant à l'évolution du digital, je reste prudent. Il est clair que les senseurs vont modifier notre vie de manière profonde. Les données seront partout et la protection de données sera d'autant plus importante. Tout cela va transformer notre productivité, notre manière de voir les choses. Ce qui est intéressant, c'est que comme nous n'avons pas de moyen de connaître l'avenir, il va falloir être capable de l'anticiper en créant de nouvelles structures étatiques, commerciales, sociétales, et donc pouvoir être agile et réagir rapidement en cas de changement majeur. La question est : est-on prêt ? » \

David Labouré

*Fondateur associé de Debout sur la table S.A.R.L.,
expert en stratégie numérique*

David Labouré navigue dans le milieu du digital depuis 20 ans environ. Il a débuté sa carrière dans le domaine bancaire, avant de bifurquer rapidement vers le monde numérique. Au départ donc, spécialiste en e-banking, webmaster, social media manager et emarketer jusqu'en 2012 à la BGV. Puis il a rejoint la RTS en tant que Digital Corporate et Social Media Manager pendant 3 ans. Par la suite, il a fondé avec deux associés la société Debout sur la table, spécialiste en stratégie de contenu, d'influence et digitale.

Parallèlement, il codirige depuis 2014 deux formations au SAWI et enseigne dans différentes écoles. « À mon sens, avoir de l'influence est le fait d'avoir une expertise poussée et reconnue dans un domaine et d'y faire référence, afin que d'autres puissent s'identifier à vous, suivre vos conseils, recommandations, etc. et souhaitent faire appel à vous. Dans les métiers du numérique, il y a de nombreux experts de différents domaines, qui peuvent avoir un certain niveau d'influence. Pour être identifié en tant que tel, il est important de transmettre son savoir par la formation, le coaching, la publication d'un blog, le partage sur les réseaux sociaux, la tenue d'une chaîne YouTube, etc. Le fait d'aimer le partage donne du crédit à la personne et lui valide un certain niveau d'influence dans son ou ses domaines de compétence.

Le domaine du digital a donné naissance à toute une série de métiers avec des appellations plus ou moins compréhensibles : Traffic Manager, Data Scientist, Web Evangelist, veilleur en e-réputation et j'en passe. En Suisse, ces métiers ne sont pas forcément encore tous très répandus, en dehors des grandes structures où certains hésitent encore à en embaucher. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a de plus en plus d'opportunités si vous avez des compétences en la matière... Personnellement, je me suis spécialisé dans les médias sociaux depuis de nombreuses années et dans l'optimisation de la diffusion des contenus sur le web. Mais le principal problème est que de nombreuses personnes se définissent comme expertes dans ces domaines pour la simple et bonne raison qu'elles en sont des "super users" au quotidien, à titre personnel. Or, une utilisation professionnelle est tout autre. Les étudiants des deux formations que je codirige au SAWI – spécialistes en médias sociaux et en stratégie digitale – s'en rendent très rapidement compte dès les premières heures d'enseignement. Aujourd'hui, le terme *digital* est utilisé à toutes les sauces et très souvent par erreur à



la place de "numérique". Mais c'est finalement un détail. Pour moi, le *digital* représente tout ce qui touche au monde numérique. (rires) Plus sérieusement, il représente le présent et le futur. Il est incontournable, mais il ne faut pas en avoir peur. Il ne faut pas non plus croire tout ce que l'on lit et il faut en être passionné pour se spécialiser professionnellement dans ce domaine. Chez Debout sur la table, l'innovation occupe une place très importante. Nous essayons de changer les habitudes de nos clients.

De travailler sur des contenus originaux dans des formats différents et de les diffuser de manière optimale sur des plateformes digitales sélectionnées avec soin et accompagnées de campagnes publicitaires appropriées. Si la situation le permet, nous travaillons également avec nos influenceurs afin de permettre à nos clients d'obtenir des contenus exclusifs et de toucher des cibles bien définies. Et pour toute idée originale qui demande des compétences non présentes dans la société, nous aimons travailler avec des partenaires qui ont la même vision que nous. J'ai envie de dire : comment pouvons-nous travailler aujourd'hui *IRL* sans être également "*digital*" et inversement ? Intégrer les deux est pour moi le plus efficace. Après, les codes du digital évoluent continuellement, et ce qui était vrai il y a encore 6 mois ne l'est plus vraiment aujourd'hui. Il faut donc toujours s'informer et tester. Pour moi, il faut bien connaître son domaine et savoir identifier toutes les possibilités offertes par le digital. Si l'on manque de compétences dans ce "monde", il faut savoir s'entourer des bonnes personnes, se faire accompagner. Il ne faut pas croire que parce que c'est digital, c'est facile et pas cher.

Le digital est encore trop souvent traité différemment. Il est essentiel d'en expliquer l'importance et toutes les opportunités. De faire comprendre qu'il ne s'agit pas simplement de digitaliser un contenu physique tel qu'une affiche, un encart publicitaire dans la presse ou encore un flyer. Qu'il faut parfois savoir sortir de sa zone de confort et prendre quelques risques. Si je connaissais l'avenir du digital, je deviendrais riche et pourrais vendre du rêve à mes clients : "toujours plus loin, toujours plus haut, toujours plus fort". Ce qui est sûr, c'est que c'est un monde complexe qui va continuer à évoluer très vite et donner de nouvelles opportunités. Il va être important de rester dans le train. Ceux qui n'y sont pas encore, attention, ça risque de fatalement être trop tard un jour ou l'autre..." \

Fabio Ronga

CEO de beqom

Titulaire d'un master en Business Information System d'HEC Lausanne, Fabio Ronga a débuté sa carrière chez Hyperion au début des années 90, où il a exercé diverses fonctions managériales. Par la suite, il a été vice-président International chez Outlooksoft durant 8 ans, puis est devenu vice-président Europe pour les solutions finance chez SAP, à la suite du rachat de l'ancienne société par la nouvelle. Enfin, il est actuellement CEO de beqom, et ce, depuis 2008.



« À mon sens, avoir de l'influence signifie que l'on a changé ou au moins impacté le comportement ou la façon de penser d'un individu ou d'un groupe de façon durable. Elle s'exerce sous deux angles : en tant qu'innovateur technologique, où la capacité à influencer le marché (futurs clients et prescripteurs) est l'ingrédient-clé du succès commercial, et en tant que CEO, où la capacité à influencer ses équipes est l'essentiel du leadership.

Mon métier consiste à gérer le développement et la commercialisation de logiciels pour les grandes entreprises au niveau mondial, ce qui n'est pas nouveau : cela existe depuis au moins 35 ans. Mais ce qui a changé, ce sont les

LE DIGITAL EST DÉJÀ
POTENTIELLEMENT PARTOUT, SON
APPLICATION DÉPENDRA DE
LA CAPACITÉ DES GÉNÉRATIONS
ACTUELLES À L'ADOPTER POUR
REEMPLACER UN EXISTANT IRL

technologies, les méthodes de développement et surtout les méthodes de commercialisation. La plupart des nouveaux métiers créés par le digital sont dans le marketing. Le digital représente un progrès dans 80% des cas, du moment qu'on est prêt à s'adapter à lui. Et il y a ces 20%, où le digital n'a pas encore réussi à prendre le pas efficacement.

L'innovation est primordiale chez beqom, à tel point que parler d'innovation ne suffit pas. La culture d'entreprise est bâtie sur les valeurs à adopter pour innover. Deux exemples : lorsque l'on fait face à un problème connu avec déjà une solution potentielle, on prend le temps de ré-analyser les causes profondes en ignorant la solution connue, ce qui permet d'innover ; on crée un environnement dans lequel le fait de faire des erreurs est accepté, ce qui favorise l'innovation.

Je ne crois pas qu'il y ait une différence entre travailler dans le digital et *In real Life*, en tout cas pas sur le long terme.

Même dans une profession qui semble 100 % digitale, la personne exerçant ce métier devra inmanquablement passer des caps difficiles *IRL*, tels un entretien d'embauche. Oublier les codes *IRL* ne permettrait pas le succès du digital. Cependant, celui-ci requiert tout de même un *business model* spécifique, mais qui est déjà standardisé. Toutefois ces fonctions, tâches et mesures standardisées n'ont rien à voir avec celles traditionnelles. Dans une entreprise comme beqom, ces activités traditionnelles continuent parfois à exister en complément des digitales. Par exemple en marketing, la gestion des réseaux sociaux et du site web fait partie des fonctions les plus importantes ; en même temps les salons regroupant des milliers de participants sur quelques jours n'ont jamais eu autant de succès. De même, il existe une stratégie commerciale propre à ce monde-là, c'est-à-dire qu'elle permet la communication des informations sans l'intervention d'un vendeur. C'est le cas pour les logiciels beqom. C'est aussi le cas pour le fabricant du vélo chez lequel j'ai analysé, configuré et acheté un vélo sans visiter un magasin.

Pour conclure, je dirais que le digital est déjà potentiellement partout, son application dépendra de la capacité des générations actuelles à l'adopter pour remplacer un existant *IRL*. Les nouvelles générations, confrontées au digital dès le départ, accéléreront son application de façon exponentielle.» \

Gilles Babinet

Entrepreneur

Gilles Babinet est un entrepreneur. Auto-didacte, il a fondé, depuis 1989, neuf sociétés dans des domaines d'activité variés. Il est actuellement le *digital champion* de la France auprès de la Commission européenne, c'est-à-dire la personne responsable des enjeux de l'économie numérique et chargée de promouvoir les avantages d'une société numérique en France. Il est également président du Conseil d'administration de Captain Dash, siège au Conseil de Eyeka, est membre actif de l'association 100 000 entrepreneurs, qui aide à la création d'entreprise, et enfin, membre du Conseil stratégique de la société de conseil EY, anciennement Ernst & Young. Il a organisé en octobre 2016, avec son associée Stephan-Éloïse Gras, Africa4tech à Asilah au Maroc, afin de mettre en relation de grandes entreprises occidentales et des innovateurs africains. Cette année, il sera présent au Zermatt Summit, qui a lieu du 8 au 10 septembre 2017.



«L'influence est une notion qui change beaucoup aujourd'hui. Des anonymes peuvent désormais avoir une forte influence via les réseaux sociaux. Généralement, elle s'exprime sur des sujets très précis. Untel est un expert en intelligence artificielle, l'autre en cyberdéfense. La qualité de la source

entrepreneurs. Au-delà, je passe beaucoup de temps à réfléchir, à écrire des livres et à échanger avec des experts sur ces sujets liés au numérique.

Le digital, au-delà de l'évidente technologie qu'il représente, c'est aussi une nouvelle vision du monde. Le fait que nous soyons tous interconnectés aplatit clairement le monde et crée de nouvelles dynamiques dans le domaine du savoir et du pouvoir. Le monde connaît une vraie rupture anthropologique, à mon sens.

C'est pourquoi les codes IRL et dans le monde digital sont effectivement très différents du fait de l'aplatissement effectif

du monde, dont je parle plus haut. La décontraction apparente est suppléée par une transparence qui peut être très contraignante. Et je ne pense pas que l'on puisse parler de *business model* du digital. En réalité, la réduction des coûts d'information à zéro crée des organisations de chaîne de valeur radicalement différente de ce qui préexiste. Et en matière de stratégie commerciale, le principe général est surtout d'automatiser au maximum les processus de vente. Tout ce qui est taylorisé doit disparaître !

Quant à l'avenir proche, je crois que les grandes tendances concernent la réalité augmentée. L'autre tendance serait l'interpénétration digitale de plus en plus forte avec le réel. Il va être difficile de ne plus être connecté d'ici quelques années.» \

TOUT CE QUI EST TAYLORISÉ DOIT DISPARAÎTRE !

n'est plus nécessairement le fait de ses qualités, (diplômes, fonction professionnelle...) mais plus du fait de la qualité de son contenu. C'est d'ailleurs le risque de ces sources anonymes, qui peuvent être potentiellement utilisées à des fins de manipulation.

Dans mon métier – qui a plusieurs facettes – expertises numériques et réseaux sociaux sont très connexes. L'influence consiste donc à pousser des visions technologiques et à essayer de les faire adopter. Actuellement, mon métier consiste à aider de multiples start-up à se développer. Il s'agit surtout d'être dans une posture d'écoute, aux côtés des

**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



Jean-Luc Freymond

CEO de SAGE Group SA

Après avoir été diplômé d'HEC Lausanne, Jean-Luc Freymond a débuté sa carrière à l'UBS, où il a rapidement réalisé qu'il y avait un gros écart entre ce que la technologie permettait de faire et la technologie utilisée par les établissements financiers. Il a donc commencé par programmer lui-même les solutions qu'ils proposaient, puis avec la croissance de la société il a occupé des rôles d'encadrement jusqu'à celui de CEO de la société SAGE Group SA, qu'il occupe aujourd'hui. Il reste toujours proche de la technologie, même s'il ne développe plus que des prototypes de manière occasionnelle. « Je pense que l'influence débute très tôt : dès lors que l'on expose une idée ou un projet aux premiers investisseurs, employés, partenaires ou directement au public. L'influence n'est pas fonction des moyens financiers ni de l'avancement du projet. Elle est davantage liée à la pertinence des propos dans un contexte donné. Mon métier est à l'intersection entre la technologie et la finance. La technologie a vu depuis des décennies son évolution être dictée par des jeux d'influence qui ont parfois joué au détriment de solutions supérieures techniquement. Dans le monde de la finance, elle est en train d'évoluer. Si elle a toujours été importante dans la constitution d'alliances et le développement des affaires, les règles du jeu elles-mêmes étaient assez statiques avec peu de créativité. Mais dernièrement, la finance se retrouve au cœur de nouvelles idées qui visent à repenser à peu près toutes les activités de cette industrie.

L'investissement des établissements financiers dans la technologie est loin d'être un nouveau phénomène. La finance est historiquement dans le trio de tête des industries qui y investissent le plus. Cette tendance s'est accélérée au point de se voir doter du nouveau nom de FinTech. La FinTech se réfère tout particulièrement aux nouveaux métiers autour de cette nouvelle idée de la finance, où l'ensemble des services sont disponibles à distance grâce à des outils technologiques innovants s'affranchissant le plus possible de l'intervention humaine.

Dans mon activité, le digital représente essentiellement trois domaines. Le premier, le plus visible, est constitué d'applications B2C donnant accès aux clients des ins-



titutions financières directement à leurs produits et services. Dans le second, moins visible, nous retrouvons les applications destinées à améliorer la productivité des collaborateurs en contact avec la clientèle. Enfin, ces deux familles d'applications ne peuvent fonctionner correctement sans un système de type ERP moderne et suffisamment flexible pour gérer efficacement les opérations issues de ces nouveaux canaux. Il est évident que dans une société technologique, l'innovation est essentielle pour

continuer à apporter une valeur ajoutée sur le marché. L'ensemble de notre activité est orienté vers l'innovation. Que ce soit l'innovation fonctionnelle ou technique de nos produits ou l'innovation que nous réalisons chez nos clients grâce à nos produits et services.

Je ne pense pas que travailler dans le « digital » ou « *In real life* » soit différent. Aujourd'hui, il n'y a plus de domaine dans lequel le digital est complètement absent. La frontière entre le digital et le monde des affaires plus traditionnel est floue et tend à disparaître. Celui-ci est adapté à des modèles d'affaires qui ne sont pas nouveaux, mais qui sont très populaires en ce moment. Je pense notamment à l'économie de l'abonnement très en vogue. Toutefois, je

LE DIGITAL COMMENCE À S'IMPOSER DE MANIÈRE OMNIPRÉSENTE À TRAVERS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ne pense pas que le digital appelle un modèle d'affaires spécifique, au contraire il permet une grande créativité également en termes économiques. Cependant, le digital a tendance à accélérer l'échelle du temps, c'est pourquoi les stratégies commerciales doivent tenir compte de cette réalité car les avantages concurrentiels ont une durée de vie de plus en plus courte.

Quant à l'avenir, je crois que cette tendance ne peut que se confirmer. Après s'être imposé à travers des expériences utilisateurs novatrices, le digital commence à s'imposer de manière omniprésente à travers l'intelligence artificielle.» \

Laurent Haug

Entrepreneur et investisseur en technologies digitales

Diplômé d'HEC Lausanne, Laurent Haug est avant tout un curieux insatiable et autodidacte, tombé dans la marmite du digital et des start-up dès 1994. À l'aise dans des mondes très différents, il est tour à tour entrepreneur (Lift conférence, 200ideas), investisseur (notamment dans le fonds fintech Anthemis), chargé de cours (HEC Lausanne, IMD), homme de médias (correspondant Suisse pour Wired UK, auteur de la série d'été Paléofutur sur la RTS), accompagnateur d'entreprises (il siège au board de la start-up lausannoise Monito, de la fondation Womanity, et de la société lyonnaise Addactis) et speaker dans des conférences comme TED. Passionné de nouvelles technologies, il met son réseau et ses compétences au service des organisations qui souhaitent gérer les défis et saisir les opportunités présentées par la révolution numérique. « Selon moi, être influent c'est avoir la capacité de diriger l'attention et l'énergie des autres dans la direction que l'on souhaite, sans avoir à utiliser de moyens financiers ou hiérarchiques ; en s'appuyant simplement sur sa propre légitimité ou pertinence. Les gens influents peuvent vous faire cliquer sur un lien. Les gens très influents peuvent vous faire lire un livre de 900 pages. Au 21^e siècle, l'influence est un mélange de visibilité, de réseau, de réputation, et de contenu. Toutes ces choses fonctionnent ensemble : la visibilité crée la réputation, la réputation le réseau, le réseau le contenu. Et ainsi de suite.



Mon métier ? C'est de distribuer le futur. Les idées et grandes entreprises de demain sont déjà parmi nous, mais elles sont cachées dans les parties émergentes de notre société. Ce sont les technologies dont on n'a pas encore compris l'usage, les penseurs dont on n'a pas encore intégré les idées, les start-up dont on n'a pas encore saisi le modèle. Je suis tout le temps à l'affût de ces nouvelles tendances, et j'essaye de les accélérer quand je les trouve, en utilisant différents moyens comme l'investissement, la création d'entreprises, le partage d'idées dans les médias, ou l'enseignement. Mon métier, que peu de gens comprennent et qui n'a pas de nom, est typique de cette nouvelle génération de jobs que la révolution digitale fait apparaître en bouleversant les équilibres et en créant de nouvelles possibilités et défis. Une grande partie de la peur actuelle de voir les machines remplacer les humains vient de cette asymétrie : il est facile de voir les métiers qui disparaissent mais très dur de voir les métiers – comme celui que j'exerce – qui apparaissent sans avoir de nom. Le digital n'est ni une technologie, ni une industrie. C'est un état d'esprit. C'est d'avoir intégré et ressenti les possibilités d'un

monde qui a beaucoup changé : les choses chères devenues gratuites (ex : l'information), les choses gratuites devenues chères (ex : la vie privée), les choses inaccessibles devenues accessibles, les choses importantes devenues insignifiantes, etc. Quand on comprend cela, on possède la grille de lecture qui permet de voir le 21^e siècle dans tout ce qu'il comporte de défis et d'opportunités. Sans cela, on est comme daltoniens, en train de regarder un monde en couleur sans en saisir toutes les nuances. Mais le digital ne signifie pas la fin du « monde réel ». Bien au contraire, je pense que ce sont deux espaces parfaitement complémentaires, chacun avec leurs possibilités et leurs limites. Il ne faut pas les opposer, il faut plutôt essayer de les maîtriser ensemble. L'innovation est un mode de vie qui est central pour moi. Innover c'est prendre des risques, essayer de nouvelles choses, commencer à avancer sans savoir ni où l'on va ni comment on va y aller. Le mot routine n'existe pas dans ma vie, chaque interaction ou idée est une occasion de tenter de nouvelles choses, c'est pourquoi je ris à chaque fois que j'entends les gens parler d'échec, comme si c'était un gros mur que l'on risquait de taper une fois tous les cinq ans. Pour moi l'échec c'est 50 fois par jour : la start-up que je n'ai pas le temps d'aider, la personne que je n'ai pas réussi à convaincre de me donner son attention, le client qui n'a pas compris l'idée que je lui soumettais, le projet que je n'ai pas eu la possibilité de mettre en mouvement.

En conclusion, tout comme les vagues d'innovations précédentes, la vague digitale va se diluer dans la société. Aujourd'hui plus personne ne pense à l'électricité que l'on utilise dans nos appareils quotidiens, et pourtant elle était au 19^e siècle une « fée » qui faisait des miracles. C'était à l'époque une technologie nouvelle, inconnue et excitante. Aujourd'hui c'est une commodité, ça fait partie du paysage. Le digital est en train de prendre le même chemin, il va bientôt falloir trouver un nouveau nom à ces « nouvelles technologies » qui feront partie de notre quotidien et n'auront plus grand-chose d'exceptionnel. D'un monde de pionniers, le digital va devenir une industrie comme les autres, avec ses géants, ses hauts et bas, ses règles et régulations. C'est une bonne nouvelle pour certains, la maturité digitale amènera plus de stabilité ou d'ordre, mais pour ceux qui aiment l'aventure il est temps de se tourner vers d'autres domaines comme la robotique, l'internet des objets, la biologie, ou le *blockchain*. » \

Maxime Pallain

CEO de Raizers

Après 5 années passées sur les marchés financiers à Londres et Genève, et ses premiers pas dans l'entrepreneuriat avec un premier succès enregistré, Maxime Pallain décide de lancer Raizers avec Grégoire Linder, son associé. Raizers est une plateforme d'investissement en ligne permettant à tout particulier ou entreprise de construire et de suivre son propre portefeuille parmi un catalogue complet de PME européennes, sélectionnées par les équipes d'analystes. Acheter des actions ou prêter dans l'économie réelle devient direct, simple et sécurisé. « À mon humble avis, l'influence dans le digital se mesure grâce à l'impact de vos actions. Aujourd'hui, on touche des millions de personnes grâce à un Tweet ou une photo sur Instagram ! "Avoir de l'influence" ne s'obtient pas en inondant le marché de dollars, mais bien parce que vous avez quelque chose à dire à vos clients. Et cette influence, en raison de la



À propos d'une potentielle émergence de nouveaux métiers propres au digital : c'est sûr il y en a, mais surtout, il me semble que ce sont plutôt les "anciens" métiers qui se transforment, notamment les gérants de fortune ou certains banquiers privés qui ont bien compris que leurs clients attendaient désormais autre chose que de nébuleux placements financiers. D'ailleurs, ces professionnels

nous approchent de plus en plus car nous répondons à une attente de leurs clients. Ces derniers sont souvent motivés par l'envie de comprendre et de s'impliquer mais sont aussi attirés par la transparence de notre marché.

Et dans notre domaine, je pense que le digital est une formidable opportunité qui permet de gagner un temps considérable et de se concentrer sur l'essentiel : la réflexion et les stratégies à mettre en place. Il permet à n'importe quelle entreprise ou entrepreneur de réussir en n'engageant que peu de moyens au départ. Il y a effectivement une différence entre le "digital" et "IRL" (*In Real World*). En IRL, vous parlez à des personnes que vous pouvez voir, toucher, tandis que dans le digital, votre interlocuteur est un ordinateur, qui lui parle à des milliers de personnes. Et si nous sommes très présents sur le digital pour présenter nos opportunités, expliquer le fonctionnement, former sur les points techniques, nous le sommes également en IRL : après avoir suscité un premier intérêt, nous organisons systématiquement des rencontres physiques pour créer ce lien spécial qui n'existe pas via un ordinateur.

À ce propos, en septembre, nous organisons le *Raizers European Investment Tour* pour les investisseurs qui veulent aller à la rencontre de nos chefs d'entreprise en recherche de financement. Nous serons donc à Genève, chez notre partenaire la banque privée Piguet Galland, le 12 septembre et les jours qui suivent à Paris, Zürich et Luxembourg.

Enfin, quant à l'avenir du digital, en effet les choses vont très vite. Nous parlons bien entendu de l'intelligence artificielle. Pour faire simple, cela signifie que c'est votre ordinateur qui réfléchira à votre place pour vous satisfaire. Vous n'aurez plus qu'à penser au résultat et il s'occupera de tout organiser. Après, il faut bien sûr que tout cela reste raisonnable. Ces outils doivent rester des outils, pas gérer nos vies. » \

L'INFLUENCE DANS LE DIGITAL SE MESURE GRÂCE À L'IMPACT DE VOS ACTIONS

complexité de notre métier, s'exprime à travers la publication de contenu de qualité, afin d'expliquer et de rendre accessible l'investissement en ligne. Désormais, les investisseurs maîtrisent davantage leurs investissements, ce qui n'est pas toujours le cas dans les institutions financières traditionnelles. Les Fintech participent activement à la transformation du système financier global, aussi bien dans la pratique que dans la technique. Nous mesurons facilement cet impact en constatant le nombre de grandes institutions financières qui rachètent des Fintech ou qui les copient tout simplement. Si je devais définir mon métier en deux mots ? C'est gérer la société que j'ai co-créée – Raizers – qui est une plateforme suisse, accréditée en tant que Conseiller en investissement participatif par l'Autorité française des marchés financiers. Raizers est donc actif en Suisse et en France, mais aussi en Belgique et au Luxembourg. Depuis 2014, CHF 14 millions ont été investis sur plus de trente opérations (promotion immobilière, innovation, industrie, hôtellerie, etc.) par nos 32 000 membres, issus de 80 nationalités.

Patrick-Yves Badillo

*Créateur et directeur de Medi@LAG-Genève
de l'Université de Genève*

Patrick-Yves Badillo a étudié dans plusieurs domaines comme l'économie, l'économétrie, les maths-statistiques, l'informatique, les sciences de l'information et la communication, notamment dans les universités d'Aix-Marseille, Paris I et Dauphine. Il est titulaire de l'agrégation des professeurs en sciences économiques. Il a débuté sa carrière à l'Université de Côte d'Ivoire en tant que coopérant militaire, puis a travaillé pour Orange Labs Paris (en l'occurrence le centre de recherche de France Télécom de l'époque, deuxième centre à l'échelle mondiale dans le secteur des télécommunications), a été directeur de l'École de journalisme et de communication de Marseille et enfin a créé et dirige Medi@LAG-Genève à l'Université de Genève.



« Avoir de l'influence signifie, selon moi, être au cœur d'un réseau de relations qui pourra relayer des idées, des prises de position en direction d'un nombre de récepteurs (personnes ou entreprises) le plus large possible. Selon Katz et Lazarsfeld qui ont développé le "Two Steps Flow Model", l'influence ne se fait pas directement par les médias, mais par des leaders d'opinion. Un universitaire est susceptible d'être un leader d'opinion dès lors qu'il enseigne auprès d'étudiants. Ainsi un universitaire aura de l'influence d'abord au niveau des étudiants, mais aussi auprès d'un plus large public en fonction de ses conférences, de ses publications, voire de ses blogs ou encore grâce à sa présence sur les réseaux sociaux.

Le digital change lentement mais sûrement les choses. Dans notre métier d'enseignant, la production de contenus en ligne émerge progressivement. Ce métier s'est enrichi d'une nouvelle corde à l'arc des enseignants : la capacité de diffuser du contenu, des connaissances, avec les nouveaux outils digitaux. Les perspectives de développement sont encore immenses.

On peut définir le digital grâce à l'acronyme ATAWADAC qui signifie *Any Time, Any Where, Any Device, Any Content*. Celui-ci montre la possibilité d'échanger, de diffuser des informations, et donc de la connaissance, à tout instant et par n'importe quel support. Cela représente donc un

élargissement considérable de cette diffusion des connaissances... Mais apporte également son lot de fausses informations ! Quant aux innovations, je crois que sur la base du digital, elles peuvent prospérer de façon presque infinie. Pour le moment nous n'en sommes qu'aux balbutiements de l'ère numérique du point de vue des usages dans de multiples secteurs.

Je pense que digital et vie réelle s'imbriqueront encore longtemps, si ce n'est toujours. Plus que des codes, il faut être en mesure de connaître les nouveaux réseaux, les

nouvelles pratiques et de les utiliser, dans leur version fondamentale, de façon optimale. Il en est de même pour le monde professionnel. Tout *business model* du digital me semble devoir être basé sur la confiance, la transparence, la rapidité et la fiabilité de l'échange. Précisément, la stratégie commerciale doit être corrélée à la confiance quant à une qualité indiscutable du produit ou service.

Je crois qu'à l'avenir, le digital tel qu'on le connaît aujourd'hui se banalisera de plus en plus et sera mieux maîtrisé en raison de deux mouvements. D'une part les usagers se l'approprient de plus en plus, et de plus en plus facilement. D'autre part les logiciels eux-mêmes (et les applications) seront de plus en plus simples et faciles d'usage. Cependant de nouvelles formes d'usage émergeront et provoqueront de nouvelles pratiques que l'on ignore probablement encore complètement. » \

**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



Yannick Bazin

CEO de BY Connect, organisateur des salons eCom, SITB et SMARC Genève

Après dix ans passés dans le monde du web (en agence) entre Genève, Paris et Madrid, Yannick Bazin a changé de voie pour se lancer dans l'événementiel B2B en 2010. Il organise des événements professionnels en Suisse depuis 7 ans avec entre autres les salons eCom (Digital), Swiss IT Business (Logiciel et solutions) et SMARC (marketing et relation client), chaque année à Palexpo Genève sur près de 12 000 m², et dès 2018 le Fibex, événement dédié au monde de la banque et de l'assurance. « Nous sommes des organisateurs de rencontres professionnelles (salons et conférences) et dans notre secteur, je dirais que nous restons "traditionnels" : le digital n'a pas créé, comme dans d'autres secteurs, de nouveaux métiers. Par contre il a eu une incidence sur nos salons, que ce soit en amont de nos événements, pendant ou après ceux-ci. En effet, le numérique a une place prépondérante dans



partie de l'économie. Pour les structures déjà en place, basées sur un modèle "traditionnel", je pense que le digital n'est qu'une adaptation des modèles classiques avec néanmoins une plus grande rapidité dans les échanges (qu'ils soient commerciaux, marketing ou au sein de sa structure) et une évolution permanente des dispositifs. Il faut donc s'informer, se former et prendre le (bon) train en marche. Concernant la stratégie commerciale "digitale", d'expérience celle-ci n'est pertinente que si elle est doublée d'une stratégie commerciale "classique" : il s'agit d'être performant sur différents canaux en simultané. C'est pour cela que nous proposons chaque année non pas

un seul salon dédié au digital, mais quatre salons réunis qui permettent d'avoir une vision à 360° des différentes solutions nécessaires pour se développer...

LA DIGITALISATION DU MONDE DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE EST EN MARCHÉ

notre activité. Il est le pilier de notre communication tant dans la gestion au quotidien de nos clients, (99% effectuée à distance) que dans les recrutements de prospects et visiteurs pour nos salons. Pour ces derniers nous utilisons plusieurs leviers digitaux : campagnes d'*emailing*, publicités ciblées sur les réseaux sociaux, Google, etc. C'est pourquoi il est évident que la place de l'innovation est stratégique pour faire évoluer notre concept. Nous investissons de plus en plus sur des dispositifs digitaux permettant une mise en relation efficace entre exposants et visiteurs, notamment grâce au mobile qui vient compléter notre dispositif de rendez-vous *one to one*, organisés lors de nos salons. Et nos outils digitaux développés en interne depuis 7 ans nous ont ouvert d'autres marchés, puisque depuis peu d'autres organisateurs nous sollicitent pour les mettre en place lors de leurs événements.

Je crois que l'on ne peut ignorer qu'il existe de nouveaux modèles liés au digital, avec la vague des start-up et des *pure players*. Cependant, ils ne représentent (encore) qu'une petite

Plus spécifiquement, la digitalisation du monde de la banque et de l'assurance est en marche. Au centre de cette transformation, le client ! Les clients recherchent avant tout l'instantané, une expérience client rapide, des relations avec leurs conseillers hors des heures de bureau, des processus simples et sécurisés, pouvoir prendre de bonnes décisions, être écouté... Le modèle rigide et coûteux des réseaux d'agences risque d'être bouleversé dans les années à venir. Une nouvelle ère s'ouvre avec également l'apparition de nouveaux acteurs, les fintech. Les banques & assurances doivent également relever des défis liés à la sécurité, à la sécurisation des données et à la confidentialité, aux traitements de données (BI & Big Data), au marketing digital...

Et nous sommes tellement convaincus que le secteur va subir de profondes mutations que nous lançons au second semestre 2018 un événement premium entièrement dédié au digital et à l'IT dans les secteurs de la banque et de la finance !

Pour terminer, je dirais que le mot qui vient à l'esprit quant à l'avenir du digital, c'est "grandissant" : c'est un fait de marché incontestable qu'on le veuille ou non. Le digital aura pour les entreprises et ce quelle que soit leur taille, une incidence tant sur leur modèle d'affaires, sur leur structure au sens organisation, que sur leur(s) marché(s). Tout le défi est de faire du digital un "avantage" compétitif et non une contrainte. » \

Steven Meyer

Directeur de ZENData

Titulaire d'un master en systèmes de communication à l'EPFL avec une spécialisation en cyber-sécurité, Steven Meyer, avant de fonder ZENData, a travaillé en tant que consultant en cyber-sécurité dans des grandes entreprises informatiques.

« À mon sens, avoir de l'influence c'est être capable de guider et d'inspirer son entourage grâce à ses connaissances, son savoir, son expérience, son charisme et la confiance qu'on génère. Il faut, pour cela, avoir autant une connaissance avancée dans un sujet spécifique que la volonté et la capacité de la partager. La cyber-sécurité n'est pas un sujet sexy, mais un monde souvent très secret et difficilement accessible. Un influenceur doit être premièrement capable de vulgariser et de rationaliser la protection digitale, afin de pouvoir communiquer ces principes et valeurs aux personnes non techniques, et deuxièmement apte à remettre en question les hypothèses et suppositions définies par sa communauté pour les faire évoluer.

Étant chef d'entreprise et expert en cyberdéfense, mon rôle principal est de comprendre les craintes et les adversaires de nos clients afin de pouvoir leur offrir les outils, processus et solutions leur permettant de se protéger efficacement. Les métiers dans la cyber-sécurité sont au monde digital



mais aussi notre environnement connecté de tous les jours comme les smartphones, les bracelets connectés, et tous les appareils IoT (l'internet des choses). Nos adversaires (les hackers) sont toujours à la pointe de l'innovation et sont extrêmement créatifs. Afin de protéger de façon proactive, nous ne répondons pas uniquement à leurs menaces, mais utilisons des outils qui défendent contre des attaques qui n'existent pas encore. Dans cette course à l'armement, l'innovation est essentielle.

Je suis convaincu que lorsque l'on travaille dans le IRL ou dans le digital il est essentiel d'avoir une approche éthique et morale. Néanmoins, les crimes dans le monde digital n'ont pas le même impact psychologique que dans le monde réel : bien des personnes qui ne volent jamais à l'étalage, n'hésitent pas à télécharger illégalement des MP3.

Le vol d'un objet dans le IRL est visible et tangible, toutefois le vol de données est perçu comme virtuel dans le monde digital. Bien que les principes de protection soient les mêmes dans les deux mondes, les perceptions, les sentiments et les prises de conscience sont très divergents.

Je conclurais en disant que nous ne sommes qu'à la genèse de l'ère digitale et actuellement nous interagissons avec ce monde qui est encore très distinct de la vie réelle. Dans les années à venir, la dépendance digitale ne fera que grandir, jusqu'à fusionner avec notre monde réel. » \

**DANS LES ANNÉES À VENIR,
LA DÉPENDANCE DIGITALE NE FERA
QUE GRANDIR, JUSQU'À FUSIONNER
AVEC NOTRE MONDE RÉEL**

ce qu'une agence de sécurité, un serrurier, des installateurs d'alarme, des constructeurs de coffres-forts, des gardes du corps, la police et l'armée sont au monde réel. Notre monde devenant toujours plus digitalisé, de nombreux métiers dans la cyber-sécurité devront être créés.

Historiquement, le digital ne caractérisait que les données et systèmes informatiques. De nos jours, cela englobe tout ce qui est lié à internet, comme notre identité digitale,

**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



Patrick Sikias

Entrepreneur et incubateur de Digital Venture

Patrick Sikias est un entrepreneur, principalement actif dans les domaines de la technologie et des services informatiques. Précurseur de la bulle internet en Suisse au tout début des années 2000, il a fondé et a dirigé plusieurs entreprises à l'instar de NetArchitects Communications SA. Il est actuellement à la tête de Place Neuve SA, Day Digital SA, TalentPoint Services SA.



Elina Budnikova

« De mon point de vue, avoir de l'influence, c'est simplement être précurseur dans un domaine spécifique, en apportant une nouvelle façon d'aborder les choses, afin de créer de nouveaux standards. Dans mon approche, j'essaie de repenser la manière dont sont opérés les processus depuis des décennies, au travers

LE « DIGITAL »
N'EST QUE LA VERSION 2.0
DE « L'INTERNET »

du digital. Je crois que de nouveaux métiers vont émerger dans tous les secteurs, pas seulement dans celui du digital. D'ailleurs, on a encore souvent très peu d'idées sur les métiers qui émergeront dans les vingt prochaines années.

Il y a mille façons de définir le digital, et il importe avant tout de bien comprendre que si celui-ci permet de raccourcir les processus, il en augmente également l'intensité en termes d'expérience pour l'utilisateur. C'est la raison pour laquelle l'innovation technologique est au cœur de nos préoccupations au quotidien ; c'est le moteur de notre activité.

Je ne pense pas qu'il y ait de différence à travailler dans le digital et l'IRL. Pour moi le digital est et sera partout, dans les soins médicaux comme les conseils légaux, en passant par la manière d'acheter des consommables ou même des maisons.

Il en va de même en termes de modèles d'affaires : il n'y a pas de *business model* spécifique. Tout le monde peut percer dans ce domaine, et il n'est pas obligatoire d'être un informaticien pour réussir son projet. Toutes les stratégies sont bonnes, mais le dénominateur commun reste de croire en son projet, et d'aller au bout de son idée. Aujourd'hui le digital se vend bien au travers de newsletters, de *webinars*, qui combinent la création de contenus éditoriaux

sur des cas d'usage concrets (*business cases*), à la présentation de son produit.

Je conclurais en disant que le « digital » n'est que la version 2.0 de « l'internet » et ceci est simplement en phase avec le fait que le monde est de plus en plus connecté. En revanche, je suis convaincu que la prochaine révolution à venir est le « *blockchain* », qui va modifier de nombreux processus dans le domaine de la vérification des transactions. » \

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



Boostez votre transformation digitale



WNG
BE DIGITAL !

www.wng.ch



PERPÉTUER LA TRADITION HORLOGÈRE

Entretien avec LAURENT FERRIER,
fondateur de Laurent Ferrier SA
Propos recueillis par BORIS SAKOWITSCH

NÉ À GENÈVE EN 1946, LAURENT FERRIER
DESCEND D'UNE FAMILLE D'HORLOGERS. ACTIF
DANS L'UNIVERS DE L'HORLOGERIE DEPUIS
40 ANS, IL A CRÉÉ SA PROPRE MARQUE
EN 2009, INSCRIVANT SON NOM
SUR UN CADRAN ÉMAILLÉ GRAND FEU.
UN AN PLUS TARD, LA MARQUE REÇOIT
LE PRIX MONTRE POUR HOMME AU GRAND
PRIX D'HORLOGERIE DE GENÈVE.

POUR UNE ENTREPRISE
COMME LA NÔTRE, LA PRODUCTION
DE 130/150 PIÈCES PAR AN NOUS
CLASSE DANS UNE NICHE
QUI NOUS PERMET D'INTÉRESSER
LES CLIENTS QUI RECHERCHENT
UNE CERTAINE EXCLUSIVITÉ



Elena Budnikova

Dans un secteur ultra-concurrentiel, pourquoi avoir décidé de lancer votre propre marque ?

Ce qui m'a inspiré avant tout, c'est la possibilité unique de définir et de réaliser une montre dans son ensemble : le mouvement, la boîte, le cadran, les aiguilles, la boucle ; c'est-à-dire produire une montre dont je rêvais finalement depuis toujours. Et puis c'est également une grande histoire de filiation : mon père, horloger et restaurateur de pièces anciennes, avait épousé une fille Droz. Mes deux grands-pères étaient également des horlogers. Aujourd'hui mon fils Christian, qui travaille avec moi, perpétuera je l'espère cette belle aventure horlogère.

Qu'est-ce qui fait l'originalité de LAURENT FERRIER SA ?

Le pari consistait à développer des mouvements novateurs de façon totalement autonome en repensant les fondamentaux de l'horlogerie traditionnelle. Cette approche libre a donné naissance à des nouveautés telles que le tourbillon

double spiral et le double échappement naturel. Cette technologie anime les mouvements méticuleusement terminés à la main insérés dans des boîtiers en forme de galet, hommage aux montres de poche classiques. Dès lors nous préférons la simplicité, l'élégance et par-dessus tout la lisibilité de nos montres, dont les cadrans s'inspirent de la forme en galet typique des montres de poche du XIX^e siècle.

Votre vision du marché horloger à l'heure actuelle ?

Pour une entreprise comme la nôtre, la production de 130/150 pièces par an nous classe dans une niche qui nous permet d'intéresser les clients qui recherchent une certaine exclusivité. Pour l'horlogerie en général, il y a énormément de très belles montres sur le marché, et peut-être trop. Les grandes marques qui réalisent toujours des pièces magnifiques, doivent, bien entendu, industrialiser la réalisation de leurs modèles : tout ça fait beaucoup de montres par année !

Selon vous, l'horlogerie traditionnelle est-elle menacée par les montres connectées ?

Elle pourrait ! Je me trompe peut-être, mais je pense qu'il y aura toujours des amateurs d'objets mécaniques de grande qualité, il y aura toujours, même dans plus de cent ans, la

**LA MONTRE MÉCANIQUE EST
L'UN DES RARES BIJOUX QUE PORTE
UN HOMME, ET SEULES LES QUALITÉS
D'ESTHÉTISME ET DE RÉALISATION
PEUVENT DIFFÉRENCIER
LES MONTRES ACTUELLES**

possibilité de remettre en état, de faire fonctionner une belle montre mécanique. Dès lors il faudrait renverser la question, et se demander ce que deviendront les téléphones portables, les tablettes et les ordinateurs !

Votre définition du luxe ?

Pour moi, le luxe, c'est d'avoir un objet qui nous procure un grand plaisir personnel, tout en restant d'une grande discrétion. Je reconnais que c'est plus facile avec une montre qu'avec une voiture !

Et la perfection en horlogerie ?

Toutes les belles marques d'horlogerie tentent la perfection, mais quelle perfection ? (une Swatch est, dans son genre, une forme de perfection). En 2009 lorsque nous avons décidé de réaliser une première montre, j'avais une idée bien précise : qu'en 2100, depuis mon nuage, si un horloger démontait une de nos montres, je puisse l'entendre dire : « ça c'est du bon travail ! ». C'est mon idée de la perfection.

Selon vous, faut-il nécessairement innover pour réussir en horlogerie ?

L'aviation est passée en un siècle d'un cadre en bois, toilé, capable de parcourir cent mètres à deux mètres d'altitude, pour finalement aller poser des hommes sur la lune. L'horlogerie classique n'a pour but que de nous donner l'heure, la date ! Mais nous n'avons pas besoin d'aller plus vite ou de consommer moins ! Nous avons sorti un calibre avec un échappement très particulier (double impulsion directe au balancier) qui n'avait jamais été produit sur une montre de série. C'est une évolution d'une réalisation d'Abraham Louis Breguet, créée il y a deux cents ans. Innover oui, mais en perpétuer la tradition. La montre



Elisa Budnikova

mécanique est l'un des rares bijoux que porte un homme, et seules les qualités d'esthétisme et de réalisation peuvent différencier les montres actuelles. \

CÔTÉ PRIVÉ

- **Un lieu fétiche ?** Le lac Léman
- **Une ville préférée ?** Genève
- **Une heure préférée ? Pourquoi ?** 8h du matin, c'est qu'on est toujours vivant et que l'on repart, normalement pour une nouvelle belle journée.
- **Un personnage préféré ?** Jim Clark (champion du monde de formule 1). Le professeur René Prêtre, car je pense qu'il faut être un magicien pour opérer, réparer et faire repartir un cœur d'enfant.
- **Une citation qui vous inspire au quotidien ?** « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».
- **Une musique préférée ?** Genesis et Michel Jonas
- **Un livre préféré ?** Je devrais relire Le petit Prince qui est sur ma table de nuit et que je n'ai toujours pas relu depuis 50 ans !
- **Un souhait impossible ?** Rajeunir de 50 ans.
- **Votre meilleure qualité ?** J'aime les choses belles et bien faites, dans tous les domaines.
- **Votre pire défaut ?** J'aurais tendance à être un peu maniaque.
- **Une passion en particulier ?** La course automobile

LA REPRISE DU MARCHÉ DES ENCHÈRES

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Les 110,5 m\$ déboursés le 18 mai 2017 à New-York pour acquérir *Untitled* (1982) de Jean-Michel Basquiat annoncent une évolution profonde : 6^e œuvre la plus chère jamais vendue aux enchères, *Untitled* fait entrer un artiste contemporain dans le panthéon des géants du marché de l'art, aux côtés de Picasso, Modigliani, Giacometti, Bacon et Munch, les seuls à avoir dépassé les 110 m\$

LE MARCHÉ DES ENCHÈRES REDRESSE LA BARRE APRÈS DEUX ANNÉES CONSÉCUTIVES DE RALEN- TISSEMENT. LE BILAN MONDIAL EST EN EFFET RASSURANT, AVEC 6,6 MRD\$ GÉNÉRÉS PAR LA SEULE VENTE DES ŒUVRES D'ART AU COURS DU PREMIER SEMESTRE 2017, ET AVEC UN MARCHÉ DE L'ART CONTEMPORAIN PLEIN D'ALLANT.

FORTE PROGRESSION AMÉRICAINE ET RESTRUCTURATION CHINOISE

Les performances mondiales pour la vente d'œuvres d'art aux enchères sont en hausse : + 5,3 % par rapport à 2016. Ce rétablissement est essentiellement attribuable aux performances du marché américain, dont le chiffre d'affaires enregistre une nette progression de + 28 %. Aux États-Unis, 38 000 œuvres d'art se sont vendues sur le premier semestre de l'année, pour un total de 2,2 Mrd\$. Grâce à ce résultat, le marché américain devance de

LES PERFORMANCES MONDIALES POUR LA VENTE D'ŒUVRES D'ART AUX ENCHÈRES SONT EN HAUSSE : + 5,3 % PAR RAPPORT À 2016

peu le marché chinois qui affiche 2 Mrd\$ de résultat sur la même période. Les deux grandes puissances se retrouvent au coude à coude, tant en termes de volume de transactions que de chiffre d'affaires. Cette nouvelle égalité résulte d'une évolution diamétralement opposée des deux côtés du Pacifique. Alors que le produit des ventes grimpe de + 28 % aux États-Unis, la Chine supporte une baisse de - 12 %, qui s'explique par une forte baisse du nombre de lots vendus (- 16 %).

Observée à travers presque tout le pays (Pékin, Nanjing, Hong Kong ou Hangzhou), la contraction chinoise doit être interprétée comme une restructuration du marché

à l'échelle nationale. Comme les États-Unis en 2016 et comme le Royaume-Uni en 2014, la Chine traverse à son tour une période de restructuration, qui passe par une nécessaire réduction du nombre de ventes. Toutefois, la seconde puissance du marché de l'art mondial n'est pas véritablement en souffrance. Le pays enregistre plutôt une saine correction après de très nombreux records. Il gagne en maturité, évitant de renouer avec le fantasme récurrent de la bulle spéculative. Les prix ne sont pas déstabilisés et les œuvres circulent bien, en témoigne une nette amélioration du taux d'invendus. En effet, la Chine avait vu son ratio d'invendus augmenter dangereusement au cours des deux dernières années, jusqu'à atteindre 70 % sur le premier semestre 2016. Il redescend cette année à un niveau beaucoup plus stable de 54 %, un taux d'invendus qui prévalait en 2013 et 2014, à l'apogée du marché chinois.

Bien que la puissance du marché chinois repose en premier lieu sur les artistes nationaux, le goût et les investissements des collectionneurs chinois changent. Ils sont de plus en plus actifs dans l'acquisition des grands maîtres occidentaux, tels que Monet, Van Gogh, Picasso, Rembrandt, Bacon ou Modigliani, et diversifient actuellement leurs collections de multiples façons, achetant à Londres, Paris ou New-York, et au sein des grandes sociétés de ventes chinoises qui commencent à intégrer des artistes européens à leurs catalogues. Christie's et Sotheby's ayant bien saisi les enjeux de cette ouverture du marché, ils attirent les collectionneurs chinois fortunés à New-York en organisant deux fois par an une grande semaine de ventes entièrement dédiée à l'art asiatique (mars et septembre).

Preuve que cette stratégie est opérante : lors sa session asiatique de mars 2017, Christie's vendait le rouleau des *Six Dragons* de Chen Rong pour près de 49 m\$ contre une estimation initiale comprise entre 1,2 et 1,8 m\$. Par ce coup de marteau, Christie's cédait l'œuvre chinoise la plus chère vendue en dehors du pays, tout en établissant un nouveau record absolu pour Chen Rong, illustrant que la place de marché new-yorkaise est désormais tout aussi attractive que les sociétés de ventes implantées en Chine en matière de chefs-d'œuvre chinois. De profonds bouleversements sont donc en cours : les collectionneurs chinois investissent de plus en plus sur les chefs-d'œuvre occidentaux, tandis que des chefs-d'œuvre de l'art chinois dynamisent le marché haut de gamme américain. La circulation des œuvres s'accélère considérablement entre l'Est et l'Ouest.

AFFIRMATION DE L'ART CONTEMPORAIN

Alors que les secteurs d'art moderne et des périodes antérieures présentent des indices stables tant les chefs-d'œuvre se font rares, l'art contemporain mène la reprise générale du marché de l'art par une hausse de + 5 %.

La nouvelle ère de prospérité dans laquelle est entré le marché de l'art est, pour la première fois de son histoire, activée par l'art contemporain. Cette réalité est clairement mise en lumière par l'évolution générale des prix pour les différentes périodes de création. En effet, depuis



Lors sa session asiatique de mars 2017, Christie's vendait le rouleau des *Six Dragons* de Chen Rong pour près de 49 m\$ contre une estimation initiale comprise entre 1,2 et 1,8 m\$

deux années, seul le secteur de l'art contemporain (artistes nés après 1945) affiche des prix en croissance. Cela constitue, premièrement, un événement historique dans l'histoire de l'art et, par ailleurs, un marqueur indéniable démontrant la confiance des acteurs du marché de l'art pour les artistes contemporains, y compris sur le marché très haut de gamme.

Les 110,5 m\$ déboursés le 18 mai 2017 à New-York pour acquérir l'œuvre *Untitled* (1982) de Jean-Michel Basquiat annoncent une évolution profonde : 6^e œuvre la plus chère jamais vendue aux enchères, *Untitled* fait entrer un artiste contemporain dans le panthéon des géants du

plus »¹. Sous l'effet de cette « contagion », les recettes de l'art contemporain aux enchères sont passées de moins de 100 millions de dollars au début des années 2000, à 1,58 milliard de dollars aujourd'hui².

- 1) Julia Halperin, « Art of today dominates US museums », *The Art Newspaper*, avril 2017.
- 2) Produit de ventes aux enchères de l'art contemporain : 1,58 Mrd\$ entre juillet 2016 et juin 2017.

LES INVESTISSEMENTS DES COLLECTIONNEURS CHINOIS SONT DE PLUS EN PLUS ACTIFS DANS L'ACQUISITION DES GRANDS MAÎTRES OCCIDENTAUX, TELS QUE MONET, VAN GOGH, PICASSO, REMBRANDT, BACON OU MODIGLIANI

marché de l'art, aux côtés de Picasso, Modigliani, Giacometti, Bacon et Munch, les seuls à avoir dépassé les 110 m\$. Les collectionneurs sont aujourd'hui parfaitement prêts à payer des sommes équivalentes pour s'offrir des chefs-d'œuvre contemporains ou des œuvres historiques.

Par ailleurs, la valorisation dynamique de l'art contemporain répond à un enthousiasme généralisé, un enthousiasme qui se manifeste tant auprès des collectionneurs privés qu'au sein des équipes muséales. En avril dernier, *The Art Newspaper* révélait l'existence d'un cercle vertueux entre privé et public : « *Puisque de plus en plus de collectionneurs se concentrent sur l'art contemporain, la composition des conseils d'administration a également basculé dans cette direction. [...] Même si beaucoup pensent que les conseillers ne doivent pas influencer les décisions de programmation, leur enthousiasme peut être contagieux – particulièrement quand ils sont prêts à financer les projets qui les passionnent le*

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 INTRANET COLLABORATIF:

AUSSI SIMPLE QUE DE VISSEUR UNE AMPOULE.

UNE NOUVELLE GENERATION D'INTRANET COLLABORATIF

Day Digital offre une solution intranet plug and play riche en fonctionnalités via une interface collaborative complète et intuitive.

Améliorez la productivité:

assignez des tâches, suivez les activités en temps réel tout en ayant une meilleure idée de la progression du projet.

Améliorez l'implication de vos

employés: publiez des annonces organisationnelles, célébrez les anniversaires, récompensez votre personnel, intégrez le chat en temps réel et améliorez votre collaboration d'équipe.

Gérez la participation et

la performance: favorisez l'évolution de vos collaborateurs, fixez les objectifs, gérez les évaluations et la formation, et vérifiez les temps de présence.

+41 (0)22 736 42 55

day@daydigital.ch



BEN DAUCHEZ



Ben Dauchez



Ben Dauchez, *Fuck you*, Tirages Fine Art 40x60



Ben Dauchez, *Reportage chérie*, Tirages Fine Art 40x60



Ben Dauchez, *Circus shadow's*, Tirages Fine Art 40x60

Passionné par la photographie dès son plus jeune âge, Ben Dauchez débute dans les studios de quartier de la ville de La Rochelle. Il y acquiert l'ensemble des bases de la technique classique, de la prise de vue à la retouche en passant par le laboratoire.

À 22 ans, fraîchement diplômé, Ben Dauchez s'installe ensuite à Paris pour parfaire sa formation et devient assistant de plateaux pour les studios Daguerre, le Petit Oiseau va sortir et le Studio Zéro.

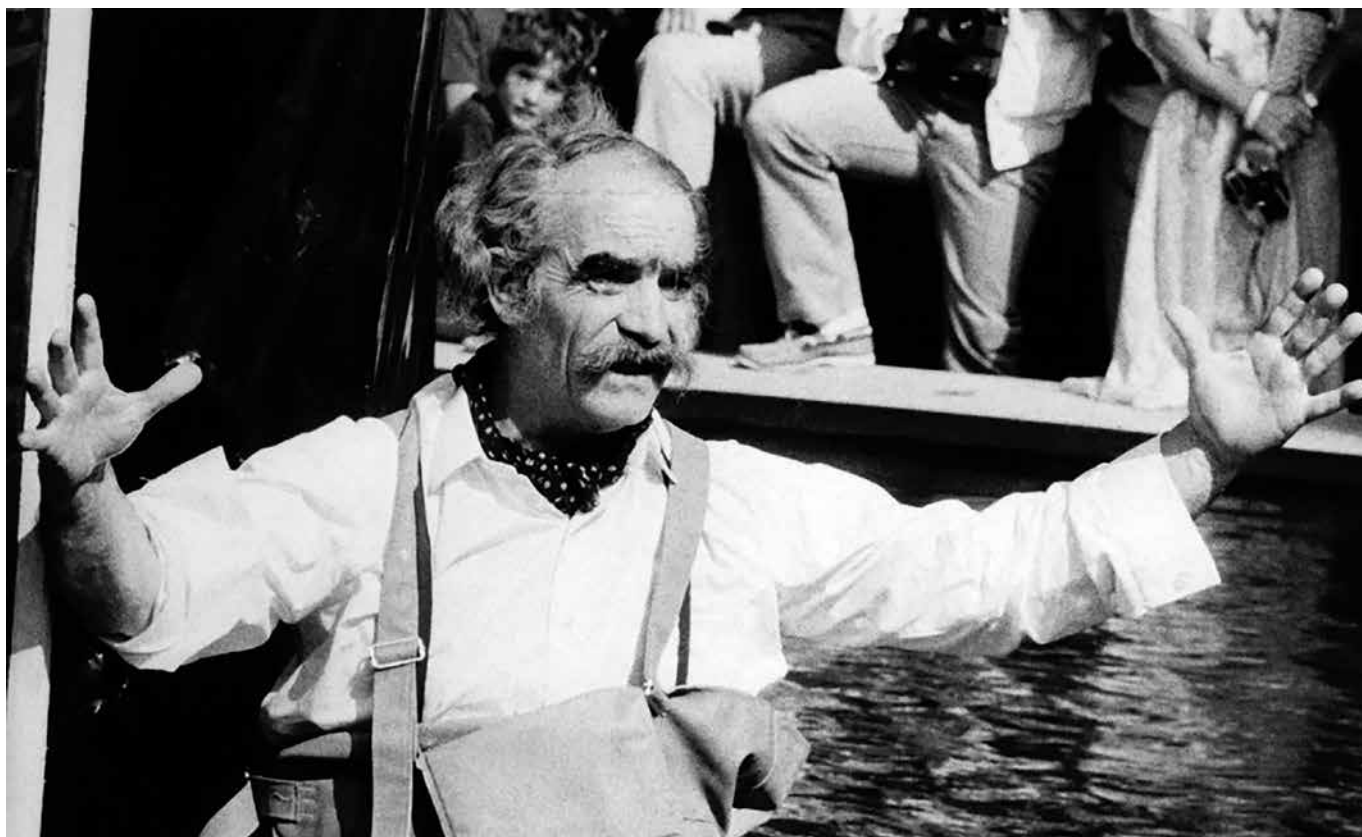
Il collabore et assiste alors des photographes des plus talentueux : Bettina Rheims, Patrick Demarchelier, Terry Richardson, Ellen Von Unwerth... De certaines rencontres déterminantes naîtront de beaux projets et de longues collaborations : notamment avec André Rau, Bettina Rheims (l'exposition sulfureuse INRI et son livre éponyme aux Editions Albin Michel), Peter Beard (calendrier Pirelli 2009 au Botswana).

Ses photos sont publiées entre autres dans les Editions Condé Nast (françaises et Internationales), Première, Wallpaper, ID et Madame Figaro...

Son univers intéresse également des marques aux codes identitaires très différents pour lesquelles il signe la réalisation des campagnes institutionnelles et/ou publicitaires : Dior (beauté), L'Oréal, Peugeot, Philip Morris ou Burger King (Publicité récompensée au Dubai Lynx).

Ben Dauchez réalise également de nombreux portraits : de célébrités, de beauté, d'hommes du monde et de voyageurs... Cette voie photographique lui permettant d'immortaliser en toute liberté la beauté humaine, esthétique et spirituelle de chaque personnalité. \

*JEAN TINGUELY**



Jean Tinguely lors de l'inauguration de la fontaine Jo Siffert, aux Grand-Places à Fribourg, le 30 juin 1984



Jean Tinguely, *Nana Machine*, 1976

PAR SES ŒUVRES CINÉTIQUES, TINGUELY EST DEVENU UN PRÉCURSEUR MAJEUR DANS L'ART DE LA DEUXIÈME MOITIÉ DU XX^E SIÈCLE. SON TRAVAIL PORTE ESSENTIELLEMENT SUR LES MACHINES, DONT LES FONCTIONS ET LES MOUVEMENTS L'INTÉRESSENT PARTICULIÈREMENT, TOUT AUTANT QUE LES BRUITS QU'ELLES GÉNÈRENT ET LA POÉSIE QUI LES HABITE.

Jean-Charles Tinguely est né le 22 mai 1925 à Fribourg. Il est le fils unique de Charles-Célestin Tinguely et Jeanne-Louise Tinguely-Ruffieux. En juillet 1925, la mère et l'enfant quittent Bulle pour s'installer à Bâle, où Tinguely grandit dans le quartier de Gundelding, derrière la gare centrale. Son père travaille comme manutentionnaire à l'usine

Kohler et sa mère comme employée de maison chez Ch. Schlumberger-Vischer. La famille s'intègre difficilement dans l'environnement bâlois, germanophone et empreint surtout de protestantisme. À la maison, on ne parle que le français et l'éducation de Tinguely est catholique. En 1941, Tinguely commence un apprentissage de décorateur au grand magasin Globus. Par manque de discipline, il est congédié sans préavis en août 1943. Il achève toutefois sa formation en 1944 auprès du décorateur indépendant Joos Hutter qui l'incite à fréquenter assidûment l'école des arts appliqués de Bâle. C'est dans cette école que Tinguely étudie pour la première fois les œuvres d'art moderne.

À Paris où il s'installe dès 1951, Tinguely fait progresser son travail artistique à un rythme époustouflant en créant différents ensembles de sculptures et reliefs cinétiques ; à partir de 1954, il intensifie ses réalisations d'automates, reliefs et sculptures mobiles en

**SES ŒUVRES CINÉTIQUES,
AVEC LEURS MÉCANISMES
SACCADÉS ET LEUR
FONCTIONNEMENT TOUT SAUF
PARFAIT, SONT EN CONSTANTE
TRANSFORMATION ET,
CE FAISANT, RELÈVENT
AUSSI DU HASARD**

fil métallique, et l'été de cette même année, il a une première opportunité d'exposition personnelle à la galerie Arnaud à Paris. Ses œuvres cinétiques, avec leurs mécanismes saccadés et leur fonctionnement tout sauf parfait, sont en constante transformation et, ce faisant, relèvent aussi du hasard.

Tinguely doit aussi la rapidité de son succès à sa capacité à établir des contacts. Il a véritablement le sens du réseau. Dès 1954, dans le cadre de l'exposition à la galerie Arnaud, il se lie d'amitié avec le critique d'art suédois Pontus Hultén. Rapidement, il tisse aussi des contacts internationaux. En 1954, il expose à Milan et l'année suivante dans une galerie



Jean Tinguely, *Retable de l'abondance occidentale et du mercantilisme totalitaire*, 1991

de Stockholm. En 1956, Tinguely et Eva Aeppli font la connaissance de Niki de Saint Phalle et de son époux Harry Mathews, qui, après une visite à l'atelier de Tinguely, lui achètent un relief. En 1958, les contacts s'intensifient avec Yves Klein, le critique d'art Pierre Restany et la galeriste parisienne Iris Clert, laquelle expose dans sa galerie l'installation de Tinguely *Mes étoiles – Concert pour sept peintures*.

Tinguely connaît un nouveau succès artistique avec la première exposition personnelle que lui consacre en 1960 la Haus Lange à Krefeld. Le 27 octobre de la même année, Tinguely signe avec Klein, six autres artistes et le critique d'art Pierre Restany, le manifeste des Nouveaux Réalistes. Pour les 10 ans des Nouveaux Réalistes en 1970, Tinguely effectue sa dernière grande action destructrice, *La Vittoria*, devant la cathédrale de Milan : un phallus en carton-pâte d'une dizaine de mètres de hauteur crache des feux d'artifice avant de se consumer.

À partir de 1981, Jean Tinguely place souvent des crânes d'animaux dans ses œuvres. C'est en juin 1981, à l'occasion d'une exposition organisée par le fabricant automobile Renault, qu'il présente pour la première fois des machines comportant des os et des crânes. Même si Tinguely déclare que ces crânes d'animaux sont là pour souligner quelque chose de burlesque, ils sont aussi le signe de ses préoccupations croissantes sur le thème de la mort. La présence de crânes, de produits de consommation et d'éclairages de couleur est caractéristique de l'œuvre tardive de Tinguely dans les années 1980. Les sculptures de Tinguely, toujours en mouvement, évoquent la joie et la spontanéité du désordre et du hasard. Pontus Hultén a bien résumé ce parti pris si caractéristique du geste de l'artiste : « les machines de Tinguely sont des anti-machines, plutôt que des machines. On veut trouver dans les machines la régularité et la précision. Tinguely recherche le désordre mécanique. Les engrenages de ses peintures n'ont pas d'autre précision que celle du hasard. Cet art repose sur l'idée de la roue, sur la répétition et le changement perpétuel ».



Jean Tinguely, *Philosophe: Leibnitz*, 1991



Jean Tinguely, *dessin en forme de lettre, ou lettre en forme de dessin ?*

*Source texte : Museum Tinguely (www.tinguely.ch).
Nous remercions la Galerie D. Assadi (galerie-d-assadi.com) qui a bien voulu mettre à notre disposition les 3 dessins originaux et la sculpture présentés dans cet article.

Terre de philanthropie



Participez au rêve des enfants !

Terre des hommes dispose de nombreuses options pour un ou une philanthrope désirant soutenir durablement nos projets d'aide à l'enfance. Contactez-nous:

Vincent Maunoury, responsable du secteur philanthropie
T +41 58 611 07 86, vincent.maunoury@tdh.ch

**Chaque enfant dans le monde a le droit
d'être un enfant, tout simplement.**



Terre des hommes
Aide à l'enfance.

NOUVEAU DÉPART POUR ZENITH

Entretien croisé avec Julien Tornare et Jean-Claude Biver



Jean-Claude Biver et Julien Tornare

Fred Wertz

Julien Tornare a été récemment nommé CEO de Zenith Watches. L'occasion d'une double rencontre avec son nouveau directeur général, ainsi qu'avec Jean-Claude Biver, le président du Conseil d'administration, pour une discussion en miroir sur l'avenir de la marque et les nouveaux défis à relever.

Julien Tornare, qu'est-ce qui vous a attiré chez Zenith ?

J'ai accepté cette nouvelle aventure avec Zenith pour plusieurs raisons. Tout d'abord Zenith fait partie des très belles marques suisses avec une véritable histoire, des manufactures et des produits de qualité. Mais qui, aujourd'hui, a une déficience en notoriété et n'est pas toujours positionnée à l'endroit où elle devrait être. Toutefois, les fondations sont excellentes, et j'aurais eu beaucoup plus d'hésitations à débiter avec une marque complètement neuve. Tandis que Zenith, avec son background,

c'est un véritable bijou. Le premier levier est donc de repositionner la marque là où elle devrait se trouver.

L'autre raison importante à mes yeux, c'est également de collaborer avec Monsieur Biver. Ces six derniers mois, nous avons beaucoup discuté sur l'horlogerie, sur Zenith, sur ce qu'on pouvait faire avec la marque. Je pense que travailler à ses côtés, bénéficier de son expérience et de ses différentes réussites est une réelle source de motivation.

Qu'est-ce qui fait la force de Zenith ?

Zenith est avant tout une marque de tradition, mais tout en restant très innovante et dynamique. Rappelons que la marque a gagné 2 333 prix en chronométrie, dont ce fameux

**ZENITH EST AVANT TOUT
UNE MARQUE DE TRADITION,
TOUT EN RESTANT TRÈS
INNOVANTE ET DYNAMIQUE.
RAPPELONS QUE LA
MARQUE A GAGNÉ 2 333 PRIX
EN CHRONOMÉTRIE**

mouvement El Primero que nous connaissons tous depuis bien longtemps. Cependant nous vivons au 21^e siècle, et les gens ont envie d'acheter un produit actuel. Dès lors l'idée avec Zenith, c'est vraiment de mettre en avant cet aspect innovant, tout en respectant les règles de l'horlogerie, parce que nous restons un horloger traditionnel. Nous ne ferons toutefois pas de montre « connectée ». Nous nous accrochons à nos traditions, en recréant éternellement les mêmes complications encore et encore depuis des dizaines, des centaines d'années parfois.

Et pour vous, Jean-Claude Biver, quels sont les atouts de Zenith ?

Pour moi les forces de Zenith tiennent principalement dans ses racines, dans son passé. C'est l'un des passés les plus riches et les plus glorieux de l'art horloger. Zenith est la marque championne de la précision, qui a construit sa réputation sur les certificats de chronomètres.



Julien Tornare

Et après avoir maîtrisé la précision, la marque s'est naturellement orientée vers la maîtrise de la mesure du temps. Cette dernière se fait par un chronomètre et par un chronographe. Et Zenith a développé le premier chronographe au dixième, qu'ils ont appelé El Primero puisque c'était le premier. J'ai résumé de manière très courte l'histoire, mais cette histoire nous appartient : elle est riche et surtout elle est authentique et crédible. Un autre élément du passé dont nous avons hérité, c'est notre structure verticale. Le fondateur de Zenith, Monsieur Georges Favre-Jacot, qui est décédé il y a 100 ans avait émis ce souhait : « dans mon entreprise, je veux avoir tous les métiers sous le même toit ». Ce vœu pieu a donné le coup d'envoi à cette verticalisation absolue du processus de fabrication, où tout est fait à l'intérieur. Nous avons donc hérité de cette manufacture.

Qu'est-ce qui peut ou doit être amélioré ?

Jean-Claude Biver : Quelles sont nos faiblesses ? La première faiblesse que nous avons, c'est un déficit de notoriété. Parce que Zenith, pour vous qui écrivez pour l'horlogerie, c'est une montre. Mais vous demandez en dehors du Locle, vous allez de l'autre côté de la frontière, vous descendez sur Berne, vous demandez à un Bernois : pour eux Zenith peut être aussi bien une compagnie d'assurances que des appareils de



Jean-Claude Biver

Fred Marz

radio. Nous allons donc devoir travailler sur l'innovation, le produit, la communication, le marketing et la distribution afin de pallier dans les 3 à 5 ans qui viennent ce déficit de notoriété.

Julien Tornare : De surcroît l'image, la perception de la marque est floue, et on positionne Zenith à un endroit où, finalement, des marques très fortes en marketing vont avoir de bons résultats en ayant vraiment poussé le produit, mais sans avoir forcément une grande qualité de finition. Chez Zenith nous avons déjà ce côté très manufacture, très qualitatif des produits. Cependant nous sommes coincés dans ce segment, car l'image ne colle pas. Et c'est ce niveau d'excellence qu'il faut absolument faire comprendre aux clients. Nous devons mieux communiquer sur ce qu'est vraiment Zenith, qui n'est pas une marque tournée vers le passé, mais une marque résolument tournée vers l'avenir.

À quoi doit-on s'attendre pour l'avenir ?

Jean-Claude Biver : Si nous voulons garder cette manufacture, nous sommes donc contraints à amener de la modernisation. Avec Zenith nous devons amener de l'innovation dans la continuité. La marque doit évoluer, elle doit devenir, elle doit connecter sa tradition au futur. Notre objectif c'est de maintenir la manufacture, de continuer à vouloir nourrir cette manufacture par une production de 30 ou 40 000 mouvements, où il y a une montre par année, mais aussi de faire évoluer

les produits vers une tradition contemporaine qui tous les 5 ans se reconnecte au futur.

Julien Tornare : La montre « defy » va justement marquer ce nouveau tournant. Nous allons notamment travailler sur des nouveaux matériaux, et améliorer les mécanismes. Il faut savoir qu'El Primero date de 1969 : il fonctionne très bien, mais c'est aussi une invention qu'on peut faire évoluer, qu'on peut améliorer au fil du temps. Nous en parlions récemment avec M. Biver : à l'époque des guitares traditionnelles, lorsque les premières guitares électriques sont arrivées, tout le monde criait au scandale ! Même phénomène avec les voitures électriques ; on voit bien aujourd'hui le succès de Tesla, alors que toucher à la mécanique d'une voiture, pour les puristes, c'était vraiment un sacrilège !

Finalement l'horlogerie est toujours un peu coincée dans une attitude traditionaliste, et c'est finalement la communication qui doit être différente, et devenir le marqueur de l'originalité de la marque. \

brainstorming

ENTRE LAC ET MONTAGNE, LE BONHEUR



Elina Bordinova

L'ÉPICURIEN MASQUÉ

Une fine pluie m'accompagne lors de cette nouvelle mission épicurienne sur les verdoyantes rives du Lac d'Annecy pour rejoindre la baie de Talloires et la légendaire Auberge du Père Bise.

Les fins gastronomes connaissent ce havre de paix centenaire entre lac et montagnes de Haute-Savoie, temple historique de la gastronomie de cette belle région.

Il y a une splendeur smaragdine à cette demeure 1900 posée sur l'eau. Dès les premiers pas dans l'enceinte de cet écrin de zénitude, le petrichor flatte mes narines, me rappelant la richesse du terroir et de sa terre. Le lac est devant moi en majesté, entouré de ses montagnes comme d'une couronne. Il y a de l'histoire, du cachet, et la talentueuse jeunesse du chef Jean Sulpice et de son épouse Magali est aujourd'hui la pierre angulaire de la nouvelle vie de ce glorieux établissement. Dès l'entrée, on remarque le souhait des maîtres de maison pour un raffinement précis et sincère, mêlant la force montagnarde et l'intensité alliciente de l'eau. Les matériaux sont nobles et recher-

chés sans nuire à l'esprit historique de cette maison. Partout le lac nous escorte de son bien-être au travers du salon, de l'entrée, au jardin d'hiver de la véranda, en passant par le restaurant gastronomique, les terrasses ou les chambres. Il y a la douceur murale d'un beau bleu à la patine aquatique que complémente une moquette aux reflets grisonnants, minérale. Le mobilier est luxueux sans être ostentatoire. J'aime ce côté « *bomy* », serein, quasi-contemplatif. À l'entrée, le personnel d'accueil a l'expertise des grandes maisons : sourires, diligence et efficacité. On me conduit à pas feutrés vers la Suite 18 située au premier étage. Magnifique plancher de bois massif, mœlleux lit à baldaquin, mobilier moderne et confortable, grandes baies vitrées mettant le lac à nos pieds et spacieuse terrasse privative avec jacuzzi, un rêve éveillé. On aimerait poser son bagage et ne plus jamais quitter cette calme temporalité.

Le temps d'une pause et d'imaginer les augustes résidents passés, politiciens, têtes couronnées ou artistes, je me remémore la phrase de l'un d'eux, Sir Winston Churchill : « Là où se trouve une volonté, se trouve un chemin » correspondant au pari du chef et de son épouse. Certes je n'ai fait que quelques pas sur ce chemin qu'ils ont choisi pour l'Auberge du Père Bise, mais déjà je suis certain que c'est celui du succès et de la juste renommée.

Trêve de rêveries, j'entends l'appel de la brigade gastronomique pour que commence mon festin. La porte de verre flouté coulisse silencieusement sur une large salle lumineuse aux tableaux de bois sculpté, la cave à vins toute en transparence aguiche l'œil, les assises ont un côté velours violet alliant confort et modernité. Les tables ont un bel agencement préservant vues et charme discret. Le lac est toujours face à nous, l'éternel hôte bienveillant, et soleil aidant, la terrasse est certainement un ravissement.



Le talentueux Chef Jean Sulpice en cuisine



Le succulent bœuf fumé au bois de genièvre

Une coupe de Bollinger en main, les mises en bouche arrivent à point nommé : tartelettes d'écrevisses à la gelée d'agastache, grenouille en tempura d'ail et persil dans un premier temps. Fins délices à déguster en menues bouchées, d'entrée la préséance du chef pour les herbes de ses montagnes est évidente. Un deuxième arrivage nous offre une rose de prune et truite marinée, une langue de bœuf fumée et betteraves, pour finir sur un sarrasin aux herbes du jardin. Le tout est délicat, minimaliste, finement présenté, fondant en bouche, une préparation du palais tout en saveur.



L'Auberge du Père Bise entre lac et montagnes

Les entrées nous montrent l'étendue de la palette culinaire du chef : œuf aux écrevisses safranées suivi d'un caviar Daurenski et son anguille fumée et cresson. L'inventivité est bien présente à tous les niveaux. Mélanges des textures, des goûts, du iodé, de l'acidulé, du croquant au fondant ou à la meilleure alchimie des deux, un ravissement. Le sommelier a spécialement sélectionné un IGP des Allobroges « C de Marin », Les Vignes de Paradis, de chez Dominique Lucas en 2015. Ce chasselas s'exprime avec vigueur de façon poudrée et ample, robe jaune d'or pâle, notes fumées et belle maturité de fruits blancs, et se marie parfaitement avec ces deux entrées.

La suite est toute lacustre, avec un brochet façon quenelle, tranchée en deux lamelles enroulées, verveine et petits légumes de saison. La présentation est sincère dans un bol de porcelaine Bernardeau blanc, la maestria est indéniable, onctuosité, puissance des ingrédients, un plat de grand chef. Le suivi avec un omble chevalier à la violette continue de subjuguier les papilles. La simplicité visuelle est contrecarrée par la touche florale de la violette et la parfaite cuisson à basse température de ce noble poisson d'eau douce. Le vin de Savoie « Les Alpes » de chez Dominique Belluard en 2015, à la bouche ronde et juteuse, nous ravit avec un beau mélange de fruité et de floral, et un subtil jeu de minéralité, notre échantillon sait y faire.

L'enchaînement est réfléchi, du sur-mesure, passant intelligemment de l'aquatique au terrestre avec de sublimes *plins* aux escargots et beurre d'herbes. Ce type de raviolis fourrés aux escargots et son beurre d'herbes savoyardes mérite tous les détours. Cuisson parfaite, juxtaposition élégante des textures, une vraie réussite, un trésor de saveurs. Cette fois l'atypique vin de Savoie, Mondeuse Blanche, du domaine Pasquier en 2014, par son côté rustique et sec apporte toute la puissance nécessaire pour faire la cour de façon parfaite à ce plat d'exception. Le service est sans accroc, en douceur, le filet de bœuf fumé au genièvre nous est présenté dans sa cocotte en fonte, laissant un fumé hypnotisant pour les fins nez, présageant d'un plat royal. Il revient en plat avec sa touche



La splendide *Suite 18* et ses atours

de verdure locale parsemant ce noble morceau, qu'un jus de cuisson aérien flatte de ses arômes. Perfection de la cuisson, de la tendreté de la viande, le fumé reste en bouche, un délice. Le vin rouge de Savoie Mondeuse « La Pérouse » du domaine Saint-Germain en 2014, est une découverte locale des plus agréables, simple, expressif, tendre et léger aux reflets subtils de fruits rouges. Un beau mariage qui laisse imaginer l'importance d'un travail de fond, de confiance, entre le chef et le sommelier.

Le temps d'une pause, d'un *resetting* de la table et de ses couverts, le fromage beaufort, esprit des alpages, géniale invention du chef, nous captive. On ressent l'onctuosité habilement recouverte de légumes et d'herbes multiples, alors que quelques noix de différents acabits y sont semées. Une réussite par l'idée de faire découvrir le fromage d'une nouvelle façon. Puissance du beaufort, longueur en bouche de sa texture passée au siphon, plaisir du végétal. Le vin précédent continue d'étonner par son expressivité se mêlant idéalement avec ce plat.

Le final a la même stature que le reste de ce repas : fraises et antésite en mini-millefeuille inversé, joliment nappé de son émulsion, tout en fraîcheur, en goût. Avant de terminer sur un long biscuit chocolat, cassis et glace au persil. La présentation garde cette précision, cette praxis qui n'appartient qu'aux rares Olympiens des fourneaux qui ne cessent de rechercher l'idéal du goût, des saveurs, dans les moindres détails. Le « B d'Alexandra » de chez J.-F. Quénard en 2015 est le vin liquoreux, riche en bouche, au nez puissant entre pêche et abricot, qui vient clore les débats vinicoles pour une heureuse finalité.

Mon seul regret, mea culpa maxima, alors que je quitte la table, est de n'avoir pas eu le temps de découvrir le Bistrot 1903, autre succulente table de l'établissement, mais ce n'est que partie remise, je le promets. L'histoire le dira certainement, le chef Jean Sulpice marquera indéniablement son temps, ayant l'impulsion créatrice, le tonus du vouloir et un équilibre gastronomique qui ont en lui toute leur vigueur. Le pari de remettre aux firmaments des grandes haltes du monde l'Auberge du Père Bise est réussi. Enfin comment ne pas saluer le travail de Magali, l'épouse du chef, qui a su elle aussi donner à cette belle maison l'âme ressuscitée qui fait de nouveau battre le cœur de ses hôtes. Encore plongé dans ma béatitude j'en ai d'ailleurs oublié de signer le livre d'or pour clore cet article, ayant simplement voulu écrire : « À l'Auberge du Père Bise il y a tant de talent que même lorsqu'il fait mauvais temps, il fait beau ». \



SWISS WINE
VALAIS

**SAVOUREZ
AUJOURD'HUI
POUR VOTRE
VIGNE DE
DEMAIN**

*Soutenez
le mouvement*

www.drink-vs.ch

Lausanne 5, rue du G.-Chêne



BONHÔTE
BANQUIERS DEPUIS 1815

**La Banque Bonhôte & Cie SA
se rapproche de sa clientèle privée
et institutionnelle vaudoise.**

Créée en 1815, la banque poursuit son
développement et annonce l'ouverture de sa
succursale au 5, rue du Grand-Chêne à Lausanne.

T. 021 552 31 50 - www.bonhote.ch