

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

M&G
INVESTMENTS
PATRIMOINE(S)
FONDS DE PLACEMENT : LES GRANDES
TENDANCES POUR 2018

SUPERCAR(S) TEST

DANS LA FERRARI
GTC4 LUSSO T
AVEC ABDALLAH
CHATILA

PHOTOGRAPHIE(S)

JASON EVANS

MARCHÉ DE L'ART

LA VALORISATION
DES ARTISTES
FÉMININES

INVESTIR

LE COURS
DU PLATINE EST-IL
EN DANGER ?

PORTRAIT

RICHARD MILLE

INDEX

ASSET
MANAGEMENT :
16 ACTEURS
D'INFLUENCE

INVITÉ

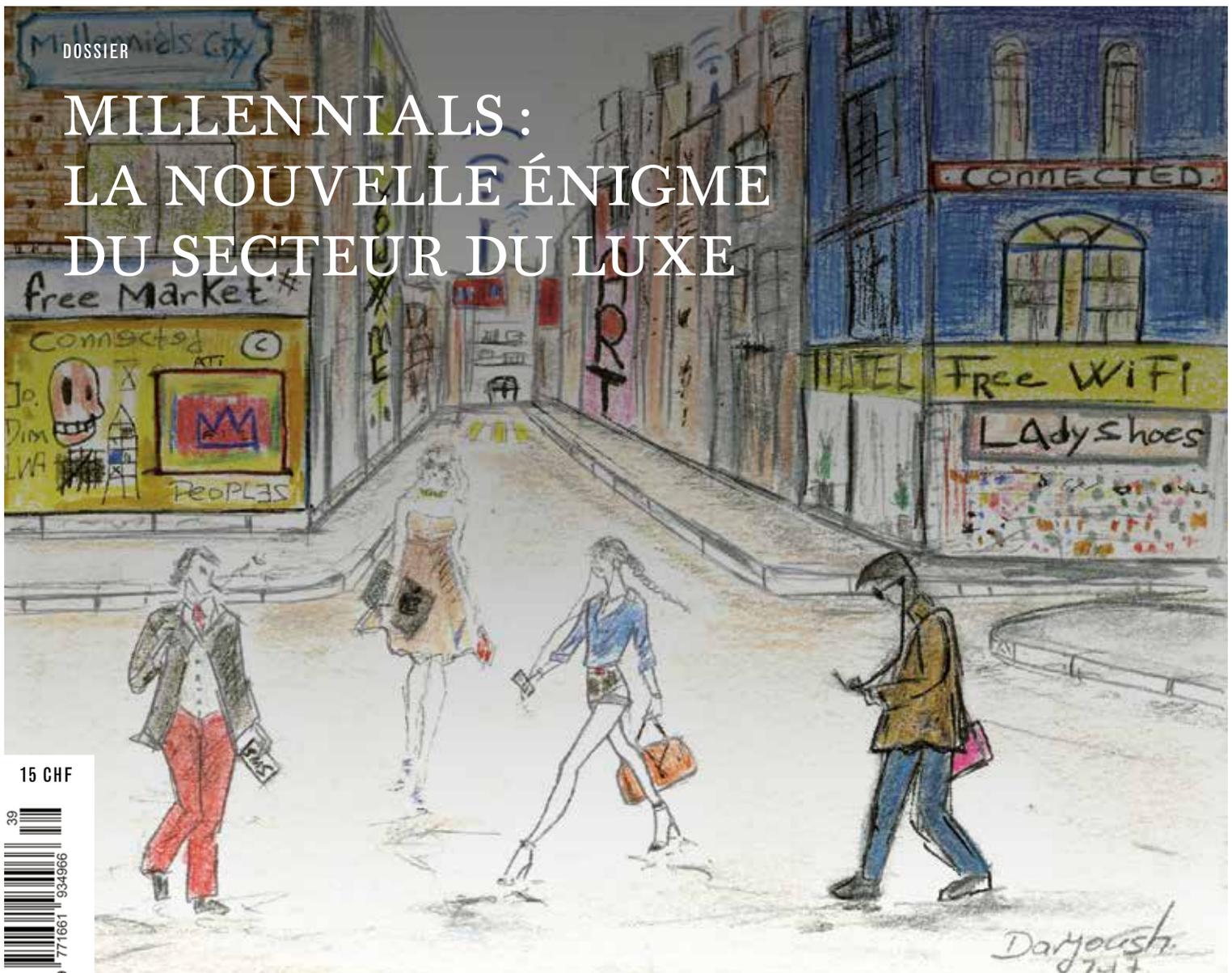
PIERRE
LOMBARD

RÉTROSPECTIVE(S)

JEAN DUBUFFET

DOSSIER

MILLENNIALS : LA NOUVELLE ÉNIGME DU SECTEUR DU LUXE



15 CHF



AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



CIEL ME VOILÀ !

SKYPRIORITY Profitez d'un service exclusif pour être prioritaire à l'enregistrement, à l'embarquement et au retrait de vos bagages.

AIRFRANCE_KLM

AIRFRANCE.CH

Sur les vols effectués par Air France, SkyPriority est réservé aux membres Flying Blue Gold et Platinum ou SkyTeam Elite Plus, aux passagers des cabines La Première, Business et Premium Economy, aux passagers voyageant avec un billet Flex sur les vols entre la France et l'Europe, Afrique du Nord ou Israël, aux passagers abonnés HOP! Air France sur les vols domestiques à compter du 1^{er} avril 2017.

Éditorial



Elena Budnikova

FABIO BONAVIDA, Rédacteur en chef

Les Millennials symbolisent parfaitement la démocratisation du secteur du luxe. Et donc sa banalisation assumée. À force de vouloir répondre aux attentes de ces jeunes consommateurs, les pôles se sont inversés. L'offre s'adapte désormais à la demande. Les stratégies des grands groupes planchent jour et nuit sur les études comportementales, analysent les tendances glanées sur Internet et tentent ensuite d'adapter leurs produits pour plaire aux membres de la génération Y. C'est le réflexe de la plupart des marques mondialisées. Leur objectif ? Capter le pouvoir d'achat de cette clientèle volatile, exigeante et un brin écolo. En étant un

peu naïf, on pourrait penser que cette nouvelle chasse aux papillons est plutôt bénéfique pour le secteur. Elle l'incite à préserver les ressources naturelles (laine, fourrure, cuir, soie, pierres précieuses, notamment) en s'ancrant avec force dans un monde durable et conscient de la rareté des matériaux. Tout en améliorant les conditions de travail des ouvriers. Car les jeunes clients deviennent de plus en plus exigeants sur la traçabilité et l'éthique des produits. Bref, on aurait toutes les raisons de se réjouir de ce changement de cap opéré par les couturiers, les joailliers et autres maisons horlogères. Mais il y a comme un souci. Pas dans la volonté de devenir plus éthique et durable, on ne peut que la saluer, mais dans celle de vouloir à tout prix coller aux caprices des Millennials.

En adoptant une stratégie de la demande, plutôt que de l'offre, le secteur du luxe se confond avec celui du premium. Auparavant précurseur, il devient le simple suiveur des tendances dictées par la clientèle. Mais, rassurons-nous, toutes les maisons ne sautent pas à pieds joints dans ce piège. Certaines parviennent à préserver leur univers et donc leur valeur ajoutée. Elles réalisent des produits exceptionnels réservés à un cercle restreint de *happy few*. Elles ne se soucient pas des modes, ni des caprices partagés sur la Toile. Ce courage de ne pas céder aux sirènes de la rentabilité forcée est à saluer. Une autre évidence s'impose, les Millennials sont en train de scinder en deux le secteur du luxe. Malgré eux, mais avec force.

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 12
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 78 838 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
Franck Belsch
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
Aurélië Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Vincent Nicolò

DIRECTEUR COMMERCIAL

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

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

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

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

DIRECTION MARKETING

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

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

Amandine Sasso
asasso@market.ch

SERVICE ABONNEMENTS

tél. +41 22 301 59 12
abo@market.ch

IMPRESSION

Klamo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 139
2017



10



12



32



52

03 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

10 LE DIGITAL, AVENIR DE LA BANQUE PRIVÉE SUISSE ? *par Alexandre Bardot*

DOSSIER

12 DOSSIER COUVERTURE :
Le luxe et les millennials

12 Millennials : la nouvelle énigme
du secteur du luxe *par Fabio Bonavita*

22 La « culture luxe » en question
entretien avec Franck Belaïch

CAHIER PATRIMOINE(S)

31 SOMMAIRE DÉTAILLÉ

32 DOSSIER : Fonds de placement :
les grandes tendances pour 2018

52 INVITÉ : Pierre Lombard

62 LE COURS DE PLATINE EST-IL
EN DANGER ?



62

DANS UN MONDE QUI CHANGE,
L'EAU DEVIENT LA PLUS
PRÉCIEUSE DES RESSOURCES.



PARVEST AQUA

Ce fonds d'investissement sélectionne des entreprises qui développent des solutions pour limiter le gaspillage de l'eau et assurer son traitement. Investissez pour un monde meilleur.

www.bnpparibas-am.ch



BNP PARIBAS
ASSET MANAGEMENT

L'asset manager
d'un monde
qui change

La valeur des investissements et les revenus qu'ils génèrent peuvent enregistrer des hausses comme des baisses et il se peut que les investisseurs ne récupèrent pas l'intégralité de leur placement. Les performances ou réalisations du passé ne sont pas indicatives des performances actuelles ou futures. Les données de performance ne tiennent pas compte des commissions et frais perçus lors de l'émission et du rachat des parts. Pour plus d'information, contactez votre conseiller financier.

BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT France est une société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des marchés financiers sous le n° GP96002, constituée sous forme de société par actions simplifiée, ayant son siège social au 1, boulevard Haussmann 75009 Paris, France, RCS Paris 319 378 832, et son site web : www.bnpparibas-am.com. Le fonds précité est un compartiment de PARVEST, SICAV de droit luxembourgeois conforme à la directive 2009/65/CE. Cette publicité a été rédigée et est publiée par la société de gestion de portefeuille. Les opinions exprimées dans cette publicité constituent le jugement de la société de gestion de portefeuille au moment indiqué et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Avant de souscrire, l'investisseur doit lire la version la plus récente du prospectus et du document d'information clé pour l'investisseur (DIC), disponibles sur le site web. Le prospectus, les informations clés pour l'investisseur, les statuts, ainsi que les rapports annuel et semestriel peuvent être obtenus gratuitement auprès du représentant en Suisse, BNP Paribas (Suisse) SA, 2, place de Hollande, 1204 Genève; le service de paiement en Suisse est BNP Paribas Securities Services, Paris, succursale de Zurich, 16, Selnaustrasse, 8002 Zurich.



64



84



90



94

MARKET INFLUENCE INDEX

64 ASSET MANAGEMENT :
16 acteurs d'influence

CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

84 PORTRAIT : Richard Mille

90 MARCHÉ DE L'ART : La valorisation
des artistes féminines

94 PHOTOGRAPHIE(S) : Jason Evans

96 RÉTROSPECTIVE(S) : Jean Dubuffet

100 SUPERCAR(S) TEST :
DANS LA FERRARI GTC4 LUSSO T
avec Abdallah Chatila

108 LA CHRONIQUE DE L'ÉPICURIEN
MASQUÉ : Paris sous les étoiles



96



100

We think outside the bank



Private Bank

At Barclays Private Bank, we keep our minds and doors open to collaborations, so we can approach the challenges you face with fresh thinking. We work across the whole of the Barclays network and beyond, bringing together the right people, ideas and opportunities, to connect you to new possibilities. Imagine what we could achieve together.

barclays.ch/privatebank





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



SAINT-TROPEZ

20 min de
l'aéroport de Saint-Tropez

Réf. MZIST840

IMMOBILIER DE PRESTIGE DEPUIS 1977

Plus de 2000 propriétés à vendre ou à louer



1, rue du Quadrille - 83990 SAINT-TROPEZ
Tél. +33 (0)4 94 97 97 97 - sainttropez@michaelzingraf.com
www.michaelzingraf.com

LE DIGITAL, AVENIR DE LA BANQUE PRIVÉE SUISSE ?



Elina Barmhara

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

Qu'en est-il de la numérisation en Suisse ? Le pays offre des conditions-cadres optimales. L'infrastructure IT est exceptionnelle, l'équipement en fibre optique est l'un des meilleurs, l'Internet mobile fonctionne contrairement à la plupart des pays avancés et le pays compte deux des meilleures écoles polytechniques au monde. La densité de brevets est d'ailleurs la plus élevée de la planète. Pourtant, les grands groupes du numérique viennent pour la plupart des États-Unis, la Confédération ne comptant que deux acteurs de premier plan. La Suisse n'est pas encore le hub idéal pour les start-up technologiques qui seront à même de créer de la valeur pour tous les secteurs, dont le secteur bancaire. La question fondamentale est de savoir si le private banking est compatible avec une gestion robotisée et une offre de produits standardisés. La réponse est évidemment négative. Les clients ont des besoins complexes en constante évolution et surtout ont des exigences en termes de gestion individualisée de leur fortune. Il s'agit surtout ici de la valeur ajoutée de tout le secteur de la gestion de fortune suisse qui est concernée.

Celle-ci ne consiste pas simplement à faire une gestion "fiscalement conforme", en d'autres termes adaptée aux spécificités du pays de résidence des clients, qui par exemple conduit à privilégier la réalisation de plus-values plutôt que de revenus d'intérêts ou de dividendes. Les banques domestiques savent d'ailleurs très bien le faire. Or, les instruments digitaux vont à l'encontre d'une telle personnalisation et adaptation aux besoins du client. Pire, d'une certaine manière, les réglementations édictées suite à la dernière crise financière ainsi que la réglementation à venir, notamment la loi sur les services financiers en Suisse et MiFID2 en Europe vont contribuer à accentuer la normalisation de la gestion. L'objectif de renforcer la protection de l'investisseur et d'accroître la transparence est bien compris et nécessaire, Mais il peut avoir pour effet délétère de renforcer la gestion indicielle au détriment de la gestion active. Or, le client privé souhaite, en confiant sa fortune à gérer aux spécialistes helvétiques, à créer de l'alpha, de la performance absolue. Il n'a cure de la performance relative liée aux indices et il n'est pas besoin de venir jusqu'en Suisse pour trouver des gérants-machines capables de les répliquer.

L'évolution réglementaire est ainsi à mettre en perspective avec l'évolution technologique puisque les deux sont liées. À cet égard, "Rien n'est exclu, même pas de quitter le pays" tonnait il y a quelques semaines le patron de la plus grande banque du pays auprès de Bloomberg Markets. C'est encore une fois la (sur)réglementation du secteur qui est visée. On peut le comprendre. Mais il convient de quantifier ce que les grandes banques helvétiques auraient à perdre si elles n'étaient plus marquées de la croix blanche sur fond rouge, par rapport à ce qu'elles pourraient gagner sur le gap réglementaire. Beaucoup certainement. C'est aussi la suissitude qui attire les clients dans notre pays et l'image de solidité du pays, non galvaudée d'ailleurs. Être ailleurs pour aller où ? Et comment se différencier ? D'autant que le cadre réglementaire européen n'est

pas plus enviable. Le cadre réglementaire américain l'est-il réellement plus? Avec quels inconvénients. En période de profonds changements et de grandes mutations, les idées et stratégies tendent à devenir erratiques. Or, les clients anxieux et inquiets de nombreux pays ont besoin de stabilité et de prévisibilité. Il convient de leur offrir ce cadre tout en préservant ce qui fait la force du secteur et en continuant sans relâche, à poursuivre le processus d'amélioration du niveau de service et de technicité, tant sur le plan de la gestion que sur les autres types de services. Il est difficile et trop tôt pour faire un état des lieux dans un secteur aussi traditionnel encore que la banque privée. À notre sens, les acteurs du digital ne sont pas encore capables de rivaliser et proposer des services sur mesure comme peuvent le faire les acteurs de la gestion de fortune. L'évolution du numérique et de la fintech permettra certes de répondre à la plupart des besoins des clients "affluents", mais certainement pas des exigences de clients internationaux et sophistiqués. À condition toutefois que la banque privée et que l'ensemble des acteurs de la gestion de fortune en Suisse continuent à accélérer leur mue et à évoluer qualitativement, selon une courbe exponentielle allant de pair avec l'évolution réglementaire et les nouveaux besoins inhérents aux changements générationnels. Les connaissances doivent être mises à niveau grâce à des programmes et partenariats mieux coordonnés avec les universités et instituts de formation de pointe. Le gestionnaire de la relation client doit évoluer dans sa capacité à devenir un excellent chef d'orchestre, entouré des meilleurs spécialistes en fonction de la thématique à traiter. Les acteurs du digital, ou les acteurs traditionnels ayant intégré les technologies et les meil-

leurs pratiques qui s'imposeront seront ceux qui concevront une véritable proposition de valeur. Il convient donc d'intégrer le numérique au sein du business model et non pas de l'opposer au modèle traditionnel haut de gamme que nous connaissons encore aujourd'hui. On imagine difficilement un robot advisor définir une stratégie patrimoniale globale, la structurer sur le plan juridique et fiscal, appréhender les investissements sur mesure dans l'immobilier ou le private equity, en prenant en compte l'ensemble des paramètres. Il n'est pas question de procéder à des choix ontologiques radicaux. La banque privée doit aborder l'avenir avec confiance. Les contraintes réglementaires liées à une approche multi-juridictionnelle sont difficilement compatibles avec une automatisation aveugle et constituent aussi une occasion unique pour la place financière de se démarquer par rapport à des places concurrentes moins sophistiquées. Le secteur a tout à gagner d'une intensification des relations et de l'accroissement des interactions entre le conseiller et son client qui partagera avec lui ses projets et nouveaux besoins. \

Neue Zürcher Zeitung

Une gestion des absences mal maîtrisée peut coûter cher

Traduction libre du titre original «Teurer Blindflug im Absenzenwesen»

Heureusement, vous pouvez compter sur notre expertise en matière de prévoyance professionnelle.

Quelles que soient les tendances et évolutions du domaine de la prévoyance professionnelle, avec la Mobilière, vous êtes en bonnes mains. Grâce à la Coopérative vous profitez de solutions durables dans un esprit de partenariat. Tout ce qu'il faut savoir: mobiliere.ch/prevoyance-professionnelle

la Mobilière

MILLENNIALS : LA NOUVELLE ÉNIGME DU SECTEUR DU LUXE



FABIO BONAVIDA, rédacteur en chef

Éléonore Baudouin

MOINS FIDÈLES, PLUS INFORMÉS, HYPERCONNECTÉS, LES MILLENNIALS REPRÉSENTENT UN VÉRITABLE CASSE-TÊTE POUR LES MARQUES DE LUXE. CES DERNIÈRES SONT EN TRAIN DE REVOIR LEUR STRATÉGIE AFIN DE SATISFAIRE CES NOUVELLES EXIGENCES. EN MISANT SUR LE BIG DATA ET LE COMMERCE EN LIGNE.

En 2025, la génération Y représentera 40% du marché mondial du luxe. Pas étonnant que les membres de cette génération, les Millennials, donnent des sueurs froides aux stratégies des grandes marques. Car ces clients nés entre 1980 et 2000 ont un comportement qui tranche avec celui de leurs aînés. Selon l'étude « The Millennial State of Mind » du cabinet Bain&Company, ils sont pressés, exigeants, portés sur le numérique et changent de marque

du jour au lendemain. Pas facile de s'adresser à eux. Mark Schumacher, en charge du master du luxe à la Haute école de gestion de Genève, confirme : « Ils ont beaucoup moins de loyauté envers une marque. Il ne faut donc pas créer de stratégies à très long terme, mais opter pour une stimulation constante et rapprochée ». Cet énorme réservoir de consommateurs, ils seraient 92 millions rien qu'aux États-Unis d'après la banque Goldman Sachs, a grandi avec l'arrivée d'Internet, vu naître la démocratisation des smartphones et surtout l'économie de partage. Cette dernière pose une question : la possession de biens matériels fait-elle encore partie de leurs priorités ? Pour Nick Pope, analyste chez Deloitte, cette question est tout simplement fondamentale. Lors d'une présentation au « FT Business of Luxury summit » à San Francisco, il a souligné « une inquiétude structurelle autour de la question de savoir s'il y aura le même niveau de dépenses pour posséder des produits et pour le luxe qu'avec la génération de leurs parents. » Et le secteur ne peut se permettre d'ignorer ces clients car il est entré dans une phase de croissance plus faible. Les ventes mondiales n'augmentant que de 1% chaque année depuis 2015.

COMMENT LES SÉDUIRE ?

Pour capter le pouvoir d'achat des Millennials, les marques multiplient les opérations de communication. Et les analyses comportementales. Leur rêve ? Dresser un portrait-robot et mondialiser leur stratégie. Le problème est que ce genre de réflexe ne fonctionne plus. Il faut donc faire table rase du passé pour se réinventer. Ou simplement tracer sa voie sans se soucier des modes. C'est le cas de Maximilian Büsser, fondateur de la maison horlogère MB&F : « Savoir qui va acheter nos créations ne m'intéresse pas, c'est la base même de la naissance de notre entreprise. Je



Maximilian Büsser, CEO de MB&F, ne cherche pas à comprendre la génération Y

crée mon produit idéal et après je regarde qui est intéressé. Mais je n'analyse pas nos clients potentiels.» Le CEO de MB&F le sait, il est une exception. La plupart de ses confrères scrutent les évolutions générationnelles pour dénicher de nouveaux marchés. La demande dictant l'offre. Comme le précise Pierre Brunschwig, président du groupe Bongénie : « Les Millennials partagent sans cesse leurs expériences et les commentent. Ils sont à l'affût de découvertes et de nouveautés, ce qui

SAVOIR QUI VA ACHETER NOS CRÉATIONS NE M'INTÉRESSE PAS

oblige les boutiques monomarque à réinventer la roue à chaque saison pour éviter qu'ils ne se lassent. La mixité des marques et des services d'un grand magasin spécialisé qui peut proposer de nouvelles griffes, de nouveaux créateurs et de nouveaux concepts, leur offre davantage d'inattendu et d'expériences. Ils vivent dans une réalité globale, mais sont de plus en plus attachés à une consommation locale et traçable.» Mark Schumacher estime aussi que le sur-mesure est devenu essentiel : « Les marques ont pour obligation de lier le digital au offline. Elles doivent aussi porter une attention toute particulière à leurs clients en



Les Millennials raffolent du luxe expérientiel. Ici la plaine saline d'Uyuni en Bolivie.

proposant des produits adaptés à leur goût, ce qui n'est pas toujours le cas chez beaucoup de maisons.» Avant d'ajouter : « L'établissement d'un service client 360° et basé sur l'immédiateté est aussi une composante essentielle. Enfin, il faut miser sur la personnalisation. » Et sur le développement durable. Le groupe

ILS ONT BEAUCOUP MOINS DE LOYAUTÉ ENVERS UNE MARQUE

Kering l'a bien senti. Au début de cette année, il s'est engagé à poursuivre la réduction de son impact environnemental, à promouvoir le bien-être au travail et la protection des salariés à l'intérieur et à l'extérieur du groupe, ainsi qu'à encourager les initiatives disruptives et les plateformes innovantes en matière de développement durable. Ce géant mondial

souhaite ainsi participer au mouvement vers une économie à faible empreinte carbone et contribuer à définir le futur d'un luxe durable et respectueux des « limites planétaires ». Lors de l'annonce devant les médias, François-Henri Pinault, Président-Directeur général de Kering, n'a pas manqué de préciser : « Plus que jamais, j'ai la conviction que le développement durable peut redéfinir la façon dont nous envisageons nos activités et tirer la croissance de demain. En tant que dirigeants d'entreprises, nous avons un rôle fondamental à jouer. » Au sein du groupe LVMH, la stratégie est la même. Dès 1992, une direction de l'environnement a été créée. Le but de celle-ci était déjà de susciter un engagement collectif afin d'assurer le développement des marques sur la durée tout en respectant l'environnement. Depuis 2012, le groupe a encore renforcé sa priorité environnementale grâce à « LIFE » (LVMH Initiatives For the Environment), un programme couvrant l'ensemble de ses 70 marques et leur production, de l'approvisionnement à la vente en passant par la conception. De nouveaux objectifs « LIFE 2020 » ont été annoncés cet automne. Ils s'appuient sur quatre piliers : produits, filières, CO2 et sites. Dans cette optique, le groupe doublera notamment son fonds carbone interne en 2018. Ce virage durable amorcé par certaines entreprises du secteur du luxe leur permet de suivre le changement de comportement constaté chez les jeunes consommateurs. L'ostentatoire perd du terrain face au besoin, plus fondamental, de mieux

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 Cloalet 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.

AUX SOMMETS DU LUXE EXPÉRIENTIEL



Le SomeWhere Club crée des expériences fascinantes aux quatre coins du globe. (SomeWhere Club)



En 2011, suite à la déprogrammation de l'émission Ushuaïa Nature sur TF1, Stéphane Brunner décide de ne pas se laisser abattre. Il sent déjà le développement à venir du luxe expérientiel auprès des nouvelles générations. Sans hésiter, il crée le SomeWhere Club, une communauté qui vit ses rêves les plus fous : « Avec un ami féru de sensations fortes, nous voulions tout simplement reconstituer un noyau de passionnés pour permettre à tout un chacun de revivre les périples de Nicolas Hulot. Accompagnés par une équipe de

tournage, des scientifiques ou des sportifs de renom, nos clients peuvent rapporter un documentaire professionnel de leur voyage. » Ce concept unique vise évidemment une clientèle fortunée. En effet, pour trois semaines de tournage en Indonésie, il faut déboursier 1 million d'euros pour huit personnes. À ce tarif-là, tout est compris. Ce type de club très fermé se développe à une vitesse importante aux quatre coins du globe. Leur but consiste à proposer des expériences exceptionnelles aux jeunes UHNWI ainsi qu'à leurs parents.

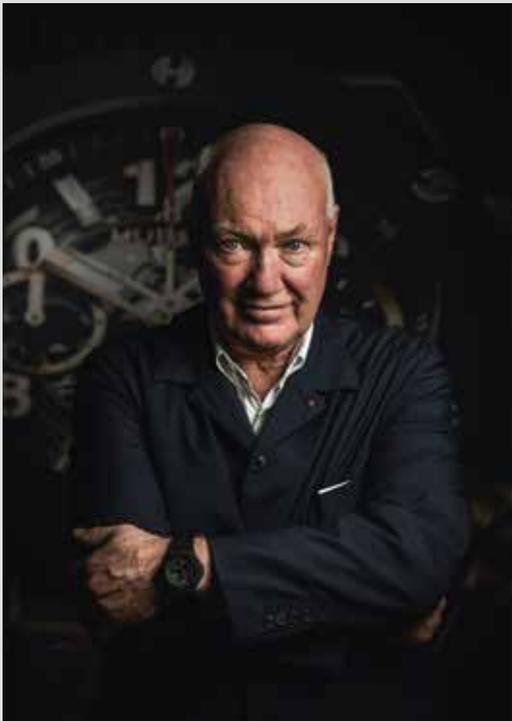
vivre avec une relative simplicité. Dans ce contexte, les critères écoresponsables occupent une place toujours plus importante. Les auteurs du livre « Luxe et développement durable », Cécile Lochard et Alexandre Murat, affirment sans hésitation : « Le développement durable n'intime pas de renoncer au beau, au rare ; il dit seulement que consommer n'importe quoi, produit n'importe comment engendre plus de destruction que de satisfaction. » Le secteur du luxe doit donc se réinventer en intégrant ce profond changement sociétal.

OPPORTUNITÉ NUMÉRIQUE

Intéressés par les problématiques de développement durable, les Millennials sont aussi hyperconnectés. Et ils exigent que les marques le soient aussi. Photos léchées sur Instagram et expérimentations sur Snapchat sont deve-

nues incontournables pour les grands groupes. Moins pour la part des ventes réalisées en ligne que pour une question d'image. Une image qui doit inspirer un sentiment de liberté, une notion majeure pour la génération Y selon Rémy Oudghiri, directeur général adjoint de l'observatoire Sociovision : « À côté des mots traditionnellement associés au luxe, comme savoir-faire, qualité et exception, un mot ressort particulièrement chez les Millennials : liberté. Partout dans le monde, cette notion renouvelle notre vision du luxe, qui devient une façon de se libérer. C'est une génération qui vit en mode projet, avec une large part accordée à l'improvisation. Ça se ressent dans sa vision du luxe : le Millennial veut avoir quelque chose que les autres n'ont pas. » Les quatre principaux territoires d'expression ont été identifiés par l'observatoire : l'évasion, la réinvention, la différenciation et l'hybridation. Ces territoires doivent donc se retrouver dans la communication offline et online des maisons. Pierre Brunschwig l'a bien compris, le parcours client se digitalise : « Nous avons considérablement développé notre présence sur le digital. Grâce à notre site de vente en ligne et à notre présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et Twitter), nous cherchons à capter l'intérêt du prospect sur la Toile pour l'inviter à découvrir nos magasins dans lesquels il bénéficiera d'une offre d'articles

TROIS QUESTIONS À JEAN-CLAUDE BIVER, PRÉSIDENT D'HUBLOT ET DIRECTEUR DU SECTEUR HORLOGER DE LVMH



Jean-Claude Biver en est convaincu, il faut s'intéresser de près aux jeunes de la génération Y

Quelle est la stratégie chez Hublot, et plus généralement au sein de LVMH, pour séduire les Millennials, ces clients nés entre 1980 et 2000 ?

Jean-Claude Biver : Pour séduire les Millennials, il faut avoir un ensemble d'éléments réunis et dirigés vers eux. Soit la communication, le produit, la distribution et la promotion. Nous avons donc entrepris de travailler sur ces 4 facteurs. Le plus spectaculaire étant bien évidemment la communication et la promotion dont le but est d'atteindre, séduire et faire rêver cette clientèle vers laquelle nous consacrons facilement 50 % de nos efforts et de nos investissements.

En quoi leur comportement diffère de celui de leurs parents ?

Ils ne veulent surtout pas ressembler à leurs parents et ne souhaitent pas leur modèle de vie et de valeur. Ils ont un grand besoin de différenciation et bien qu'ils rejettent le modèle de leurs parents, ils arrivent cependant à influencer ces derniers. En atteignant donc les Millennials, on touche indirectement aussi leurs parents.

Quels sont vos projets en cours afin de répondre à cette nouvelle demande ?

Ils sont nombreux et permanents, tels par exemple la collaboration avec un nouveau designer d'une marque de mode, très respecté et adoré des Millennials, une deuxième série de montres dessinées et conçues par Maxime Buchi et une nouvelle collaboration à venir avec l'artiste français contemporain le plus connu et le plus cher du moment.



En 2025, la génération Y représentera 40% du marché mondial du luxe.



et de services (restauration, bars, lounge, beauté) et d'une atmosphère exclusives accompagnées d'un service haut de gamme. Parallèlement à notre offensive digitale, nous continuons à beaucoup investir dans les magasins physiques car nous sommes convaincus que le « cross-channel » est l'avenir du commerce de détail spécialisé. »

LA FIN DE L'OPPOSITION

Selon une étude du brand content Think with Google, 66% des acheteurs font des recherches sur le Net, 23% regardent des vidéos en ligne avant d'aller en magasin et 28% utilisent un smartphone en boutique. Si la majorité des achats de luxe se fait encore en magasin, le parcours

est infusé de digital de bout-en-bout. Il n'y a plus d'opposition entre l'online et l'offline, mais une vraie complémentarité. Online, le futur acheteur recherche des infos. Offline, il est plus dans la communication. « Il y a des allers-retours incessants entre les moyens de contact online et offline, car l'acheteur cherche une cohérence d'expérience », souligne Léa Turquier, Head of Digital and Innovation

NOUS CONSACRONS 50 % DE NOS EFFORTS À SÉDUIRE LES MILLENNIALS

Center of Excellence chez Ipsos. Le smartphone offre cette expérience fluide et sans couture. Interrogés sur le device utilisé pendant leur parcours d'achat, 41% disent avoir navigué sur smartphone avant d'acheter un produit de luxe. Ils s'informent sur smartphone tout au long du parcours d'achat pour en savoir plus sur les produits et les marques (28%), comparer les prix (33%), affiner leur choix (25%) et prendre une décision d'achat (23%). D'ailleurs, 28% des luxury shoppers utilisent

RICHARD MILLE

A RACING MACHINE ON THE WRIST



* LA PERFORMANCE MÉCANIQUE POUSSÉE À L'EXTRÊME

**CALIBRE RM 63-01
DIZZY HANDS**

**BOUTIQUES RICHARD MILLE
SUISSE**

Rue du Rhône 78
1204 Genève - Tél.: +41 22 810 85 73

Quai du Mont Blanc 19
1201 Genève - Tél.: +41 22 732 20 22

www.richardmille.com



Pour les jeunes chinois fortunés, les voyages sont devenus plus importants que la possession de produits de luxe.

leur smartphone en magasin. « Ce n'est pas un device qu'on va utiliser au début pour aller chercher de l'info et délaissé pour un écran plus grand, commente Mayssa Chehab, Market

L'ÉTABLISSEMENT D'UN SERVICE CLIENT 360° EST UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE

Insights Manager chez Google France. On va comparer les prix, regarder des images online, lire des avis de consommateurs et de professionnels pour conforter son choix. C'est vraiment l'outil qui va nous aider tout au long du parcours d'achat. » Selon une autre étude

d'Exane BNP Paribas, cette réalité est désormais incontournable : 40 % de la croissance du secteur du luxe d'ici 2020 proviendront du digital.

BIG DATA EN RENFORT

Comprendre les nouveaux comportements en ligne consiste aussi à accorder davantage d'importance au marketing prédictif. En analysant les avis publiés en ligne, les clics effectués et les recherches sur Google des Millennials, on parvient à adapter l'offre à la demande. Pour Jonathan Siboni, CEO de Luxurysight, ce changement de paradigme n'a rien d'étonnant : « Il faut remonter à la crise des subprimes quand les marchés se sont cassé la figure. Cette chute a favorisé les stratégies digitales comme nouveau levier de croissance. La Chine a aussi contribué à cette mutation. Pour les jeunes Chinois, il est normal d'être reconnu quand on arrive dans une boutique. Ce sont des digital native par excellence. » Un constat partagé par Viola Venturelli, responsable des analyses au sein de Contactlab à Milan : « Les gens laissent

des empreintes numériques partout depuis toujours, mais auparavant, la technologie ne permettait pas de collecter, relier et analyser toutes ces données. Les solutions de big data permettent aux marques de luxe de comprendre ce qui rend chaque personne unique, facilitant ainsi l'approche sur-mesure. » Si la complémentarité offline/online s'est considérablement renforcée ces dernières années, un changement plus profond traverse le secteur, celui du luxe expérientiel. La tribu des Millennials a fortement contribué à cette mutation en clamant d'étude en étude son amour pour les expériences plutôt que pour les

seuls produits. Demain, les grands noms de la mode et de l'horlogerie imagineront peut-être des voyages exclusifs aux quatre coins du globe pour des clients avides de sensations fortes. Le produit dans son unicité ne suffira plus. Que l'on appartienne à la génération Y ou Z, cette vérité s'impose toujours davantage dans l'univers intransigeant du luxe. \

DEMAIN, LA GÉNÉRATION Z



Les jeunes nés après l'an 2000 se sentent davantage concernés par l'engagement des marques.

Si les Millennials obsèdent les marques de luxe, la génération Z sera un casse-tête encore plus important pour les stratèges des grands groupes. Quelles sont les caractéristiques de ces jeunes nés après l'an 2000 ? Ils sont pratiques, sceptiques, réalistes, et raffolent des produits utiles et authentiques. La génération Z est bien davantage tournée vers l'écologie et la nature que celle qui la précède. Elle déteste le superficiel et privilégie la qualité et le design. Une récente étude menée conjointement par Google et l'agence de prospective NellyRodi permet d'y voir un peu plus clair. On peut y lire que « l'instantanéité et la fluidité sont les maîtres-mots de ces moins de 20 ans qui vivent, à travers les réseaux sociaux notamment, dans l'instant présent et maîtrisent l'art du multitasking digital, transformant une vidéo anecdotique en contenu viral, à travers les mêmes au buzz aussi instantané qu'éphémère. » Les auteurs de l'étude ajoutent : « Pour la plupart des jeunes Français et Américains, le luxe est associé au voyage avant toute autre catégorie de produits. Sa définition repose sur des critères d'exception, comme l'exclusivité et la rareté, et le premier terme

associé au luxe reste « le prix élevé ». Interrogés sur la marque de luxe qui les fait rêver, la première réponse est « aucune », mais parmi les catégories de produits plébiscitées, les objets statutaires (montres et bijoux) restent forts (1^{er} au Japon, 2^e en France et aux États-Unis). La maroquinerie perd de son aura et ne constitue un objet de désir que pour 6% des moins de 25 ans aux États-Unis. En conclusion, les marques n'ont plus le choix. Elles doivent témoigner de leur engagement, oser une approche radicale et différente en termes de marketing et personnaliser leur offre. Des stratégies pas si différentes que pour les Millennials...

LA « CULTURE LUXE » EN QUESTION

Entretien avec Franck Belaich, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion (Suisse),
Responsable pédagogique Program Luxury Management

Par Sakowitsch

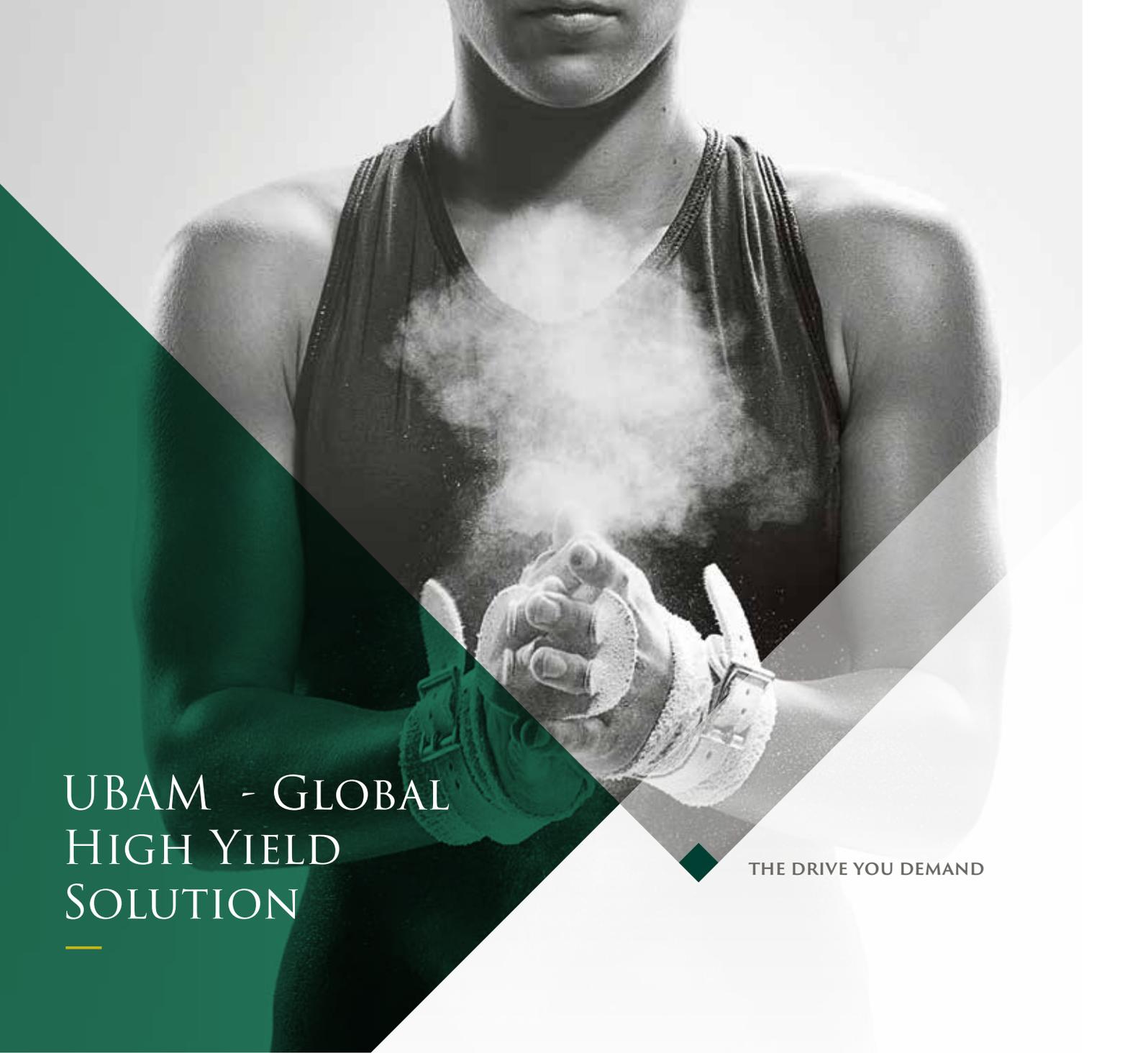
TOUTE UNE NOUVELLE LITTÉRATURE SUR LE LUXE FLEURIT DEPUIS QUELQUES ANNÉES, DES TABLES RONDES, SÉMINAIRES ET AUTRES FORMATIONS SE MULTIPLIENT SUR LE SUJET. COMMENT EXPLIQUER CE NOUVEL ENGOUEMENT POUR LE LUXE ?

Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un simple engouement. Il me semble que nous assistons là à un phénomène plus profond et durable. Le Luxe comme il s'impose aujourd'hui croise toutes les grandes mutations du moment. Il questionne en surplomb et engage à la fois beaucoup d'autres champs fondamentaux : la sociologie, l'art, la culture, la politique, l'éthique, l'environnement, la psychanalyse....En cela, il est symptomatique de quelque chose qui nous concerne essentiellement : notre rapport au Désir et au Temps. D'une certaine manière, la culture postmoderne travaille à la légitimation du luxe.

Réinterprétation de tout ce qui est dans l'ère du temps, le luxe n'est pas qu'un simple hobby de collectionneurs, c'est bien plus une caisse de résonance de l'époque. Le luxe touche à la nature de l'humain. C'est en cela qu'il concerne et intéresse tout le monde inconsciemment au-delà d'un engouement. Comme naissait dans les années 70 une « Culture Pub », se met en place aujourd'hui une « Culture Luxe ». Son enjeu stratégique majeur résidera dans sa capacité à arbitrer entre ses valeurs propres et celles, ultra mouvantes, dans lesquelles il évolue. Mon hypothèse est que cet « intérêt », dans tous les sens du terme, est construit sur la dimension



Franck Belaich



UBAM - GLOBAL HIGH YIELD SOLUTION

THE DRIVE YOU DEMAND

UBAM - Global High Yield Solution offre une exposition liquide au crédit «high yield», avec un risque de taux d'intérêt limité. Son approche macroéconomique «top-down» unique permet une allocation active aux marchés «high yield» américains et européens, tout en maintenant une faible exposition aux taux d'intérêt (0-2 ans). Cette stratégie investit via des indices de «high yield» liquides américains et européens, offrant une exposition diversifiée à 175 émetteurs «high yield» parmi les plus liquides du marché. Le fonds est régulièrement mis à l'honneur par les professionnels de l'industrie pour son positionnement unique ainsi que pour son solide historique de performance.

Private Banking | Asset Management | Treasury & Trading | www.ubp.com

Les performances passées n'offrent aucune garantie quant aux résultats actuels ou futurs. La valeur des investissements peut fluctuer à la hausse comme à la baisse. Par conséquent, les souscripteurs peuvent perdre tout ou partie de leur capital initialement investi. Toute souscription non fondée sur le dernier prospectus DICI/KIID, ou rapport annuel ou semestriel du fonds ne saurait être acceptée. Le représentant et l'agent payeur en Suisse est l'Union Bancaire Privée, UBP SA, 96-98 rue du Rhône, case postale 1320, 1211 Genève 1, Suisse (UBP). Les derniers prospectus DICI/KIID et rapports annuel et semestriel peuvent être obtenus gratuitement auprès de l'UBP. L'Union Bancaire Privée, UBP SA est agréée et réglementée, en Suisse, par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA); au Royaume-Uni, l'UBP est agréée par l'Autorité de régulation prudentielle (Prudential Regulation Authority, PRA) et elle est réglementée par l'Autorité de conduite financière (Financial Conduct Authority, FCA).



UNION BANCAIRE PRIVÉE

schizophrénique du luxe actuel. Cette particularité intrigue et excite à la fois ; on ne sait par quel bout la prendre et la comprendre tant la « division de la personnalité » est grande. Le luxe oscille entre luxure et vertu, artisanat et technologie, universalité et localité, matérialisation et dématérialisation, intemporalité et instantanéité, flambe et austérité... ses contradictions sont illimitées et jettent le trouble, ses paradoxes fascinent. Mais cette faille est dynamique et constructive. Malheureusement personne n'a aujourd'hui le courage de

LE « MARKETING DU LUXE » EST AUJOURD'HUI EN PLEINE CRISE DE FOI

prendre cette « grande complication » à bras le corps. On esquivé. On ne fait que fantasmer la question du Luxe, l'aplatir, la dégonfler. Voyez par exemple combien semble dérisoire de tenter de la réduire à son articulation avec le Digital. L'effervescence hystérique qui se joue autour de la transformation digitale du Luxe est curieuse, et me fait penser à ce vieil adage chinois qui semble plus que jamais d'actualité : « Quand le sage montre la lune, le sot regarde le doigt. »

Le concept « luxe » et ses champs d'application ne sont-ils pas finalement un peu galvaudés ?

Non ils sont fatigués. Ce mot à la magie lustrée, mis à toutes les sauces, qui voudrait tellement tout dire et qui ne dit tellement plus rien ; ce faux-ami qui s'y prend mal aujourd'hui, trop brutalement, avec ce besoin légitime qui existera toujours en chacun de nous de vouloir se soustraire à l'inconsistance de l'éphémère ; de résister au flux et à l'usure, à l'obsolescence, afin de mettre de l'épaisseur dans nos vies. Juste exister et se singulariser. La mécanique luxe en a sacrément profité. Mais les manières ne sont plus les bonnes. Le luxe est aussi une affaire de « bonnes manières ».

Entre bon goût et vulgarité, entre sensibilité et show off, entre discrétion et ego surdimensionné, la frontière est devenue ténue, poreuse, et les marketeurs du désir et les décoratrices de « l'expérience unique » cultivent un flou artistique qui les arrange bien, et fait leurs affaires.

J'ai de plus le sentiment que comme en politique ça fonctionne aussi sur des éléments de langage. Une novlangue est née autour du luxe, contaminée par le gloubiboulga numérique. On n'échange plus seulement de grosses sommes d'argent contre de beaux objets, mais des discours sur le luxe dans une cacophonie bruyante. ADN, partage, transparence, co-création, expérientiel et aspirationnel, réalité virtuelle ou augmentée, followers... Qui cela fait-il rêver aujourd'hui ? C'est cela, l'imposture, qui est devenue pesante et galvaudée. La réalité, elle, est beaucoup plus riche et sophistiquée. Donc, oui, il y a une énorme déperdition et beaucoup de brouillard sur ce concept de Luxe. Ce qui malheureusement n'aide en rien les marques du secteur à faire des choix et à définir leurs stratégies propres. Et ce qui amplifie enfin votre sentiment d'un luxe galvaudé c'est que le marketing, l'imaginaire et la grammaire du luxe sont devenus quasiment un business modèle utilisé par tous les secteurs de la consommation et du marketing ; de la banque et des assurances au pharmaceutique, de l'industrie automobile à l'alimentaire, de la beauté à la santé, du tourisme à l'habillement... en passant par le petfood et les lessives même. Ça « fait » luxe, donc ce n'est pas rien !

Immédiatement identifiables, les codes, les stratégies et les communications du Luxe aujourd'hui, servent de guideline au premier degré à tous ces secteurs, leur garantissant à coup sûr : un imaginaire et une identité de marque lisibles, un système de valeurs qui vous positionne d'emblée et vous attribue d'office les qualités qui lui sont par convention inhérentes : rareté, raffinement, qualité, savoir-faire, statut de consommateur gratifiant, prix à la hauteur de l'estime de soi, des valeurs sociales, symboliques et culturelles qui me différencient... ainsi de suite. Mais ce transfert de compétences souvent réussi banalise néanmoins, galvaude beaucoup l'idée du luxe.

Concrètement, qu'est-ce qu'enseigner le luxe ?

Pour faire simple et synthétique : le Luxe est essentiellement une pièce à deux faces. Une face rationnelle, logique, concrète, objective, réelle... et une face immatérielle, irraisonnable et instinctive, inconstante. L'une ne va pas sans l'autre. Ce sont les deux faces de la même pièce. L'enseignement du Luxe comme il est pensé et dispensé aujourd'hui ne met souvent en lumière qu'une face ; la plus immédiate, gérable, appropriable, celle des savoir-faire, des techniques et des grandes exemplarités. L'enseignement du luxe comme je tente de le mettre en pratique depuis plus d'une dizaine d'années essaye d'éclairer aussi l'autre face, la plus volatile et protéiforme, celle de la culture, du hasard, du goût et du style, de l'analyse et de la réflexion. Ces deux faces ne luttent jamais l'une contre l'autre. Se complètent et se nourrissent mutuellement. Car c'est ce tout qui fait la magie et la difficulté du concept luxe et de son enseignement.

Il me semble qu'il y a trois strates nécessaires qui devraient structurer tout enseignement du Luxe en particulier. Une strate très circonscrite aux techniques et pratiques concrètes des métiers de base du Luxe (gestion du produit à l'optimisation de la distribution en passant par la gestion physique de la marque, la vente, le merchandising et de plus en plus autour de la sphère digitale). Une seconde strate de savoirs fondamentaux

absolument essentiels et incontournables si l'on veut « agir » sur tout le reste : le marketing de base, la gestion, la comptabilité, le management et le droit et la culture des marques. Et une troisième strate, pour moi tout aussi essentielle pour s'approprier l'intégralité des valeurs et enjeux du luxe, de culture générale à spectre large, artistique, des styles, des goûts, des philosophies, des sciences humaines et de la sociologie... il faut inventer des Humanités du Luxe, que les futurs stratèges et responsables du secteur Luxe « fassent leurs humanités » en complément des deux strates préalables. Seule condition pour s'ouvrir au monde, lever la tête de son écran, et construire une vision. C'est-à-dire que notre enseignement doit donner les moyens de penser stratégique et plus seulement tactique, pérenne et non seulement éphémère... Et Dieu sait si ce secteur a besoin de s'inscrire dans son Histoire plutôt que de s'en raconter, d'une vision plutôt que d'avoir des visions chaque semestre. Pour la petite histoire, et c'est un signal fort, les grands groupes du luxe qui ont déjà justement sur cette maquette pédagogique fondé leurs propres écoles, sont toutes, absolument toutes (LVMH, Kering, Richemond...) associées à des grandes écoles de commerce (HEC, ESSEC, IMD, L'Instituto de Empresa de Madrid, la Bocconi à Milan, la London School of Economy, London Business School...) et ils savent de quoi ils parlent.

Pour conclure, et comme de manière inquiétante il y a beaucoup de candidats et peu d'élus dans les professions du luxe, j'aimerais enfin mettre l'accent sur l'extrême importance pour nos étudiants des « pré-requis ». C'est-à-dire de faciliter l'orientation, l'accompagnement pour la meilleure filière. Les « pré-requis » ne sont pas des sanctions, mais c'est définir réellement des attentes minimales, ce qui est utile ou pas, dans une filière de qualification. C'est une information supplémentaire pour donner plus de transparence afin de ne pas s'engager dans une filière lorsque l'on n'a objectivement pas les fondamentaux qui permettent d'y réussir. Il faut dire aux gens que dans certaines filières aujourd'hui, plus de la moitié des jeunes qui s'y inscrivent vont abandonner au bout de la première année. Pour ces maquettes pédagogiques et leurs pré-requis, il est bon d'impliquer et de consulter, le plus tôt possible et en amont, les représen-

tants des secteurs et des marchés, dans les programmes. Cela est très important et fait complètement partie de l'enseignement du Luxe.

Enseigner le « luxe » doit-il également revenir à apprendre à « vendre mieux et vendre plus » ?

Non. Enseigner le « luxe » doit apprendre à tout mettre en œuvre, à créer les meilleures conditions pour faciliter le « vendre plus et mieux ». C'est une évidence que nos étudiants doivent toujours intégrer. Mais soyons clairs, la finalité suprême de ce secteur, comme de tous les autres, c'est de vendre des produits. C'est le but de tout ce jeu. C'est du commerce au sens premier du terme. Pas une religion, un courant philosophique, ni un parti politique. Encore que, même là, un échange, un troc symbolique peut avoir lieu aussi. Nous essayons du mieux possible de bien maîtriser le point A de départ (la marque), nous essayons à l'autre extrême de bien définir le point B d'arrivée (le consommateur). Et nous, nous travaillons sur l'espace entre, le parcours entre A et B pour

LE LUXE COMME IL S'IMPOSE AUJOURD'HUI CROISE TOUTES LES GRANDES MUTATIONS DU MOMENT

que l'élément C (le produit) puisse arriver impeccable et à coup sûr à destination. C'est notre espace de travail et notre champ de compétence. Alors si le travail est bien fait, cela peut bien sûr contribuer à augmenter les ventes et améliorer les conditions de ces ventes.

Cependant le « marketing du luxe » est aujourd'hui en pleine crise de foi. Donc son enseignement aussi : comment séduire tout le monde en restant rare ? Comment redevenir unique quand on a conquis la majorité des acheteurs... ? Pris au cœur de paradoxes d'une infinie complexité, les chefs de Maisons de luxe et leur cohorte de consultants ont de quoi perdre leur latin. Au cœur de cette quête d'une nouvelle identité et de légitimité forte, voilà apparaît « un marketing aspirationnel » qui donne des sueurs froides aux hommes des chiffres, « ces proctériens et unileveriens » dont la dictature me semble s'achever. Car ce qui est bien devenu un phénomène de consommation de masse et prisé par la masse, exige de leur part un exercice de haute voltige qui s'apparente à la plus subtile des dialectiques : répondre à une demande non exprimée, voire non exprimable, tel est le nouveau sens, le nouveau challenge. À la fois lieu de création et de mémoire, les exigences de ce « new-luxe », sont par leur nature même opposées. Ne pas se laisser enfermer dans une spirale du transitoire et une logique de l'éphémère, surprendre et étonner en permanence, sur le plan émotionnel surtout, tout en respectant l'identité de la marque, son histoire, son passif, son intégrité et ses valeurs...là est la question et la prouesse !

En revenant, autant que faire se peut, aux fondamentaux, qui sont la colonne vertébrale des grandes Maisons : une vision, des partis pris et beaucoup de caractère et de liberté ; pour imposer une vraie valeur ajoutée, presque spirituelle ou qui a du moins de l'esprit.



Franck Belaïch

Car le luxe, c'est beaucoup de la culture. Un certain goût pour le savoir. Un savoir-être. Ensemble. Cela ne veut surtout pas dire oublier le volume, la demande, mais prendre une petite longueur d'avance en sachant exprimer et combler ce qui est latent. Existentiel quand on s'adresse à la niche (4 %) des « ultra plus riches » qui aspirent avant tout à désirer le désir. Tout ceci, évidemment, bouleverse la donne en termes de stratégie de conquête des groupes et les contraint à un nouvel exercice d'humilité : « Le devoir d'incertitude ». De tout cela qui est le contenu même, l'esprit de nos programmes, nous souhaiterions donner la conscience et le goût à nos étudiants.

Depuis quelques années, les marques de Luxe aiment communiquer sur l'accessibilité de leurs produits. Selon vous, le Luxe est-il et doit-il être fondamentalement accessible ?

Pour moi c'est une tentation aussi hypocrite que dangereuse. Née dans les années 90 quand le luxe européen se déployait et se démocratisait pour toucher des cibles plus larges et diversifiées et devenir une industrie ; rompant ainsi avec des valeurs de sélectivité et d'exclusivité. Épine dorsale du luxe.

Là encore la schizophrénie apparaît : il fallait toucher (vendre) au plus grand nombre et être « accessible »... tout en continuant à projeter un idéal exclusif et inaccessible pour réalimenter le désir et afin aussi de toujours créer de « l'écart » avec les marques mass : vous imaginez la folie ? Le cirque ?

Les valeurs propagées aujourd'hui, celles que partagent les nouvelles générations issues de la mondialisation et de la digitalisation sont profondément empreintes des valeurs purement technologiques : instantanéité, transparence, partage, horizontalité, proximité, duplication... Or le Luxe est, pour moi, par essence totalement à l'opposé de ces valeurs-là.

Il est vertical et autoritaire alors que notre civilisation prône « le pouvoir des autres », ce système merveilleux où l'on vous consulte et vous like à tout bout de champ dans un partage compulsif. Il s'inscrit dans le temps long, alors que nous vivons dans l'ère de l'immanence (via les technologies). Il est du côté de l'exception, de l'œuvre unique, alors que nous vivons la série, la production industrielle, le tout wharolisé. Enfin et surtout, il est intrinsèquement porteur d'un « écart » alors que nous célébrons la proximité... En résumé, je pense irresponsable ce fantasme d'accessibilité qui vient créer de grandes tensions et érode la désirabilité. Moteur de tout Luxe.

Le luxe ne peut résoudre ses dialectiques par des consensus, en adoptant des postures à mi-chemin entre des pôles si extrêmes parce qu'il est par lui-même extrême.

Quid du Digital, sur lequel toutes les marques ont décidé (à tort ou à raison) de se mettre à la page, notamment pour séduire les générations plus jeunes à l'instar des Millenials ?

Je ne comprends pas cette fixette sur le Digital particulièrement lorsqu'on évoque le Luxe. Ce n'est pas un sujet. Certainement pas le sujet. Il n'y a ni à le sacraliser ni à le diaboliser. C'est pour moi un dialogue de sourds. La réalité est plus simple, mais plus profonde. C'est un outil formidable, efficace, utile et précis dans une caisse à outils du marketing et de la communication qui en contient d'autres.

Face à un marché du luxe mature et stable, le digital se veut le relais de croissance tant espéré qui pourrait « à la fois » ancrer cette industrie dans l'ère de la consommation digitale et ouvrir un nouvel horizon fondé sur l'identité de la marque, son patrimoine, son savoir-faire et son histoire. Dans cette ambivalence terrible, on nous promet un luxe connecté entre croissance de valeur et préservation des actifs. Je pense que cela n'est pas correct. Car le vrai sujet n'est pas la digitalisation du Luxe, mais bien plutôt sa compatibilité, sa solubilité avec la Technologie plus globalement. L'évolution technologique et son accélération bouleversent indéniablement les business modèles et redistribuent les cartes. Neuf des dix premières capitalisations boursières mondiales il y a dix ans sont sorties du



LIFE IS ABOUT MOMENTS



CLIFTON
Club

STEEL, 42 MM
SELF-WINDING

www.baume-et-mercier.com



BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

Top 10 aujourd'hui. Plus concrètement, toutes les entreprises établies ont tout simplement... peur de mourir. Les entreprises du Luxe peut-être encore plus que les autres. Car elles ont longtemps vécu confortablement et vivent encore très bien. Pour ces entreprises qui doutent, la technologie leur apparaît à la fois comme l'origine du mal et la planche de salut. La Transformation Numérique est devenue le leitmotiv de tout Comex, de tout colloque, de tout raisonnement. Chaque semestre s'ouvre un nouveau front : Big Data, IoT, Machine Learning, Deep Learning, Infinite Computing, ...Et maintenant... l'IA (Intelligence Artificielle) avec son cortège de fantasmes anthropologiques. Parenthèse, en passant : l'IA est juste un programme informatique (IA Faible). Rien d'autre. Un programme qui, pour l'essentiel, consiste à mouliner des statistiques à grande vitesse. Point. Le dernier lapin sorti du chapeau, le concept d'IA Forte (conscience du raisonnement, singularité...) est de la science-fiction. On oublie que la limite de l'accélération de la technologie, c'est et ce sera tout simplement l'homme. L'humain va créer des freins et imposer des limites. Revenons à la peur de mourir des entreprises du Luxe. La question est : comment gère-t-on la panique en tant que marque/entreprise ? Comment décide-t-on de son avenir, en mode panique, quand sa survie est en jeu et que les containers du Port Franc regorgent de montres ? La question, pour moi n'est plus la technologie. Mais alors pas du tout ! La question, c'est la gouvernance, gouvernance du changement (encore un mot valise tant pis). La gouvernance doit concilier deux réalités : l'hyper-agilité et l'hyper-stabilité concomitamment. L'un sans l'autre, c'est le pronostic vital engagé, la crise cardiaque ou l'asphyxie. L'agilité, l'audace, ces entreprises peuvent se débrouiller pour trouver. Pas de problème. Mais l'hyper-stabilité ? Quels sont les un, deux, trois fondamentaux auxquels on décide de s'accrocher dans la tempête ?

Souvent, une philosophie et une histoire, une identité, une vision et des convictions surtout... Et on n'a pas beaucoup de temps pour décider quels sont ces fondamentaux. La question n'est pas « quels sont les bons » (trois années de consulting a minima), mais « quels sont ceux auxquels on croit » (une demi-journée.) C'est une question de « foi ». La foi est puissante et intrinsèquement légitime.

Le problème profond des marques de luxe depuis quelques années est un problème humain, pas technologique. Un problème d'identité et de différence. Un problème de finalité et pas de moyens. Un problème de « quoi dire ? » Et non de « comment dire ? », de sens et non de tuyauterie... Tant que l'on n'acceptera pas cela - et je sais sincèrement que c'est terriblement compliqué et délicat au sein des états-majors de faire vraiment ce choix de positionnement de leur marque, ce choix délicat de renoncement à la fois, de parti pris et de prise de risque, on continuera à prendre des vessies pour des lanternes et la digitalisation comme un positionnement de marque possible. On en est là aujourd'hui. Comme

LE LUXE EST AUSSI UNE AFFAIRE DE « BONNES MANIÈRES »

ce travail de fond, d'identité, n'est pas fait complètement, on essaye tous azimuts de colmater les identités de marques avec des thématiques à l'œuvre aujourd'hui : luxe et digital, luxe et développement durable, luxe et innovations, luxe et intelligence artificielle...luxe et la culture du manioc en Amérique centrale. Pour finir de répondre à votre question, oui c'est à la fois pratique et tout à fait normal d'aller à la rencontre des tribus Millenials en ayant appris leur langue. C'est la moindre des choses. Après, comprendre et partager leur culture...on peut se payer le Luxe d'en penser quelque chose. \

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



VIKING





... 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.munier-bnm.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

SOMMAIRE PATRIMOINE(S)

32 DOSSIER : FONDS DE PLACEMENT : LES GRANDES TENDANCES POUR 2018

32 ETFs

32 ETF : Les risques cachés de la gestion indicielle *par Alain Freymond*

38 Indices et ETFs : Ce qu'il faut savoir *par Marie Owens Thomsen*

40 BIG DATA

40 La vague du BIG DATA déferle sur tous les secteurs *par Jacques-Aurélien Marcireau*

42 Notre méthode ? le BIG DATA appliqué à la gestion *entretien avec Laurent Pla*

44 FONDS CONCENTRÉS

44 Faire plus avec moins : en quoi les fonds concentrés permettent-ils de gérer la volatilité ? *par Michael Clements*

46 GESTION ABSOLUE

46 Gestion absolue : le grand retour *par Fabrice Cuchet*

50 FONDS ABRITÉS

50 Philanthropie : De l'attractivité des fonds abrités *par Xavier Isaac et Etienne Eichenberger*

52 INVESTIR

52 INVITÉ : Pierre Lombard

58 FISCALITÉ(S) : Petite révolution fiscale chez nos voisins français *par Patrick Piras*

62 DU PLATINE, ALORS ? LE COURS DU PLATINE EST-IL EN DANGER ? *par Julien Staebli*

ETF : LES RISQUES CACHÉS DE LA GESTION INDICIELLE



ALAIN FREYMOND
Associé & CIO, BBGI Group

Elena Biednikova

La gestion passive est beaucoup plus active qu'elle n'y paraît. Initialement focalisés sur le marché actions américain, le développement des ETF indiciels/passifs s'est progressivement élargi et étendu à la plupart des classes, désormais complété par l'émergence d'ETF actifs. En bourse suisse (SIX Swiss Exchange), il y a aujourd'hui près de 1'200 ETF passifs et actifs cotés. Ils touchent désormais de nombreux secteurs et segments de marché en couvrant un spectre géographique de plus en plus important. L'univers des produits disponibles a ainsi progressé de manière exponentielle grâce à une communication efficace mettant en évidence une tarification

DÉVELOPPEMENT DES ETF INDICIELS : UNE RÉACTION AUX STRATÉGIES CONCENTRÉES ET AUX COÛTS DE GESTION

Le marché des ETF trouve son origine dans le développement de produits initialement créés aux États-Unis au début des années 1990 par quelques acteurs majeurs du secteur bancaire et financier tels que Standard & Poors, Barclays Global Investors, MSCI ou State Street Global Advisors pour répliquer les résultats d'indices boursiers. L'univers des produits disponibles a ainsi progressé de manière exponentielle grâce à une communication efficace mettant en évidence une tarification avantageuse destinée à permettre d'obtenir à moindre frais une diversification optimale, notamment pour des portefeuilles de taille réduite. Ces produits de gestion avant tout destinés au segment « retail » ont contribué à la démocratisation de la gestion de patrimoine privé en permettant à de nombreux investisseurs de composer eux-mêmes des portefeuilles mieux diversifiés que cela

n'était le cas auparavant. L'avènement des produits indiciels a également permis à un nombre croissant d'investisseurs de s'affranchir des conseils de professionnels grâce à l'émergence simultanée de plateformes de « trading » en ligne. L'éclatement de la bulle des valeurs technologiques et de l'Internet (-83 % Nasdaq) qui a conduit au « bear market » global (-50 % S&P 500) de 2000-2002 n'est sans doute pas étranger dans le changement progressif de psychologie et de perception des investisseurs. La fin des années 90 était en effet tout à fait symptomatique d'un environnement boursier stimulé par les nouvelles opportunités d'investissement représentées par les sociétés technologiques et par une certaine euphorie qui favorisait la concentration des investissements en particulier dans quelques valeurs de ces secteurs. Rappelons qu'à cette époque, les valeurs technologiques avaient vu leurs capitalisations boursières et leurs valorisations atteindre des niveaux extrêmes au point de représenter près de 30 % de la capitalisation totale du S&P 500 (1999) avant de chuter à 14 % en 2002, pour un poids actuel proche de 25 %.

Les investisseurs échaudés par les pertes de valeur massives de portefeuilles non diversifiés et trop exposés aux valeurs technologiques en particulier, ont logiquement décidé de modifier leur processus de construction de portefeuille en cherchant à mieux diversifier leurs risques et à limiter leurs coûts grâce à des produits de gestion répliquant la performance d'indices spécifiques.

Ils ont progressivement diminué à la fois leurs investissements en titres directs et en fonds de placement gérés activement au profit de fonds de type indiciels globaux ou spécifiques, que ce soit au travers d'ETF

ou de fonds de placement répliquant des indices boursiers. Ce développement s'est aussi amplifié ensuite sous l'action des investisseurs institutionnels après la crise financière de 2008 et la baisse consécutive des performances et des rentabilités. La baisse des taux d'intérêt et les rendements parfois négatifs ont en effet exacerbé le besoin de contrôle des coûts et favorisé directement le recours aux ETF indiciels. La part de marché des produits ETF indiciels n'a ainsi cessé de croître.

LES ETF INDICIELS SEMBLANT MOINS CHERS MAIS ILS NE SONT PAS DÉNUÉS DE RISQUES

Le recours à des ETF indiciels pour la mise en œuvre d'une stratégie de placement peut effectivement s'avérer optimal du point de vue des coûts de gestion directs et c'est effectivement le premier argument évoqué pour séduire les investisseurs. Si ce facteur est en général favorable, le deuxième argument qui affirme que la gestion indicielle est moins risquée et plus performante mérite cependant quelques commentaires.

Il est en effet important de rappeler que la gestion passive au moyen d'ETF indiciels n'est en fait pas du tout dépourvue de risques, contrairement à ce qui est souvent suggéré par l'affirmation que les ETF indiciels performant mieux que les fonds actifs et assurent d'obtenir la performance des indices qu'ils tentent de répliquer.

Le risque de marché, ou risque lié à l'indice de référence concerné, est évidemment l'un des plus importants d'entre eux. Car lorsque l'on investit dans un ETF indiciel/passif, on investit évidemment avant tout dans un indice boursier, dont les caractéristiques de volatilité et de performance varient. Ces paramètres financiers et la composition de l'indice doivent donc être particulièrement bien compris et analysés pour appréhender correctement le risque de marché auquel s'expose l'investisseur. Nous reviendrons plus en détail sur cette problématique, mais elle est essentielle pour comprendre la véritable nature du risque accepté, qui sera bien différent de celui souvent évoqué par le concept de « tracking error », fréquemment utilisé par les promoteurs d'ETF indiciels pour démontrer que le risque relatif à l'indice de référence de leur produit est faible.

Les risques transactionnels et ceux liés à la liquidité sont parfois importants, notamment parce que la multiplication des produits spécialisés n'assure pas toujours la négociabilité espérée par les investisseurs. Ceux-ci considèrent parfois à tort que les ETF indiciels bénéficient d'une liquidité élevée qui n'est en fait souvent pas réelle. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le volume historique moyen des transactions quotidiennes et la liquidité effective obtenue

au moment de la transaction, qui pose souvent problème si l'ETF indiciel concerné ne fait pas partie des produits les plus utilisés. Ainsi, au moment de la transaction, l'écart de prix entre l'offre et la demande qui devrait être faible peut s'élargir considérablement en fonction des conditions de marché et de la liquidité effective, augmentant de fait les coûts de mise en œuvre d'une stratégie à la grande surprise des investisseurs. A contrario des ETF cotés en bourse, les fonds indiciels sont traités sur leur VNI journalière en général et ne présentent pas cet inconvénient. Le risque de « tracking error » se combine parfois avec le risque de « méthodologie », car si l'objectif déclaré d'un ETF indiciel est de répliquer la performance de son indice de référence, il n'est fréquemment pas aisé d'obtenir un résultat satisfaisant. La méthodologie appliquée par les ETF indiciels pour atteindre cet objectif varie en effet entre les approches de réplification directe ou physique et les approches de réplification synthétique. Lorsque l'indice sous-jacent de l'ETF indiciel est complexe, une réplification synthétique est privilégiée, rendant plus aléatoire le processus de contrôle de performance relative. Le risque de composition de la stratégie n'est donc pas négligeable puisque des ETF indiciels supposés répliquer un indice

IL EST EN EFFET IMPORTANT DE RAPPELER QUE LA GESTION PASSIVE AU MOYEN D'ETF INDICIELS N'EST EN FAIT PAS DU TOUT DÉPOURVUE DE RISQUES

peuvent en fait suivre des méthodologies de construction de portefeuille différentes et détenir des expositions de marché assez variables pour des résultats au final divergents. Le risque de contrepartie est certainement l'un des plus opaques, car il dépend de la méthode de structuration de l'ETF et de ses caractéristiques juridiques spécifiques plus difficiles à appréhender pour l'investisseur, telles que le recours ou non au prêt sur titres ou à des « swaps » par exemple. Les risques fiscaux et le risque de liquidation doivent également être considérés, car de nombreux ETF sont régulièrement fusionnés ou liquidés en raison de l'absence de volume de transaction suffisant par exemple. Pour finir, un risque indirect des ETF indiciels rarement évoqué est le risque de « momentum » ou d'effet de mode. L'engouement des investisseurs pour un concept ou une idée d'investissement particulièrement séduisante à un moment donné peut renforcer à court terme la demande pour un ETF spécifique et diminuer la vigilance à l'égard des autres risques évoqués plus haut, conduisant ainsi à une sous-estimation du risque de marché par exemple.

LA GESTION PASSIVE EST PLUS ACTIVE QU'ELLE N'Y PARAÎT

Certains investisseurs se sont convaincus au cours des dernières années que la gestion passive au moyen d'ETF indiciels était moins risquée, car elle permettait une large diversification des risques entre classes d'actifs à un moindre coût. Ces derniers espéraient aussi de cette façon se rassurer sur la capacité d'atteindre le rendement espéré pour chaque classe d'actifs grâce au contrôle du « tracking error » des ETF indiciels. Attention toutefois à bien distinguer le rendement estimé futur du rendement historique obtenu par les indices de référence répliqués par ces ETF. En effet, nous verrons un peu plus loin que cette distinction est en fait fondamentale, mais aussi relativement complexe à appréhender en raison d'une hypothèse implicite, non formalisée et en fait non réalisée, de stabilité de la composition des indices de référence.

Si la promesse avouée de la gestion passive est de minimiser le « tracking error » d'une performance par rapport à un indice de référence, les attentes des investisseurs sont en fait souvent différentes et parfois moins réalistes.

Ceux-ci espèrent en effet indirectement qu'une gestion indicielle ou passive leur assure une performance future similaire à celle obtenue historiquement par les indices de références suivis.

Si les performances historiques sont en effet souvent considérées comme l'un des meilleurs guides pour estimer les résultats futurs, justifiant de ce fait leur attentes, on ne peut omettre de relever que les « disclaimers » des fonds de placement et des ETF indexés préviennent au contraire que les performances passées ne sont pas garanties des résultats futurs, mitigeant ainsi clairement à juste titre et sans réelle surprise les hypothèses fondamentales des investisseurs.

Si le recours à des ETF indiciels peut donc effectivement avoir ses avantages, il ne faut toutefois pas tomber dans le piège de considérer qu'il suffit de construire une stratégie de placement à long terme et de la mettre en œuvre de manière statique et passive au moyen d'ETF indiciels pour atteindre l'optimum du pilotage efficace des opportunités et des risques de la gestion d'actifs.

D'autant que les indices de référence censés représenter objectivement l'évolution de la valeur d'une classe d'actif par exemple ne sont pas exempts non plus de biais importants rarement évoqués et qui ont pourtant une influence fondamentale sur la volatilité et la performance des actifs qu'ils sont censés mesurer.

INSTABILITÉ FONDAMENTALE À LONG TERME DE LA COMPOSITION DES INDICES ET DE LEURS PERFORMANCES

Les indices de référence boursiers sont de plus en plus utilisés comme des proxy théoriques permettant de comparer les performances de portefeuilles réels. Ils jouissent de plus en plus d'une aura indiscutable auprès des investisseurs, qui ne perçoivent que très rarement leurs imperfections, leurs biais fondamentaux et les effets potentiellement très importants sur leurs caractéristiques de rentabilité et de volatilité liés à l'instabilité de leur composition dans le temps. Cette instabilité est pourtant tout à fait réelle et tangible, même si certains principes, comme la méthodologie de construction des indices fondée sur la capitalisation boursière des valeurs les composant, semblent au contraire en assurer la continuité, la pertinence et la représentativité. Il suffit pourtant pour se convaincre de la fluctuation des allocations à long terme des indices boursiers d'en analyser les compositions historiques pour déceler des disparités parfois très fortes modifiant très sensiblement leurs caractéristiques. Cette instabilité n'est pas un phénomène nouveau. Elle concerne par ailleurs toutes les classes d'actifs avec des effets plus ou moins importants dans le temps.

La méthodologie de construction des indices boursiers fondée sur les capitalisations boursières est de très loin la plus largement répandue à ce jour. Elle est la principale responsable de l'instabilité de la composition des indices de référence. Le principe par lequel cette méthode influence la composition des indices tient dans le fait que les valeurs les plus performantes de la cote voient leurs capitalisations boursières augmenter, ce qui accroît automatiquement leur pondération dans l'indice dont elles font partie. En d'autres termes, plus la capitalisation boursière d'une société progresse, plus le poids de cette valeur augmente dans l'indice et plus les flux de fonds en direction d'ETF indiciels seront dirigés vers celle-ci. C'est aussi vrai par exemple pour les ETF indiciels en obligations qui répliquent des indices obligataires et qui n'ont pas d'autre choix que de participer aux nouvelles émissions dont les rendements, les maturités et les volumes influencent très sensiblement la nature de leurs performances futures.

QUAND LA GESTION INDICIELLE OBLIGATAIRE POUSSE À LA PRISE DE RISQUE MAXIMALE

En Suisse par exemple, les indices obligataires diversifiés ont très fortement changé de nature au cours des dix dernières années. Les résultats historiques de la gestion obligataire indicielle ont été particulièrement soutenus par le cycle de taux bas ; et s'il est évident pour beaucoup d'investisseurs

que le prochain cycle de remontée des taux d'intérêt n'aura pas les mêmes effets sur les rendements, le risque de composition de l'indice n'est certainement pas encore apprécié à sa juste valeur. En effet, l'indice reflétant l'évolution des obligations en francs suisses « investment grade » a très longtemps bénéficié d'une « durée » relativement stable d'environ 5 ans, mais aujourd'hui, la maturité moyenne de l'indice est plus proche de 11 ans.

La gestion passive ou indiciaire du segment obligataire suisse a donc été plutôt active et totalement pro-cyclique puisqu'elle a en fait conduit à réinvestir régulièrement et systématiquement toujours plus dans des obligations dont la maturité augmentait avec la baisse concomitante des taux d'intérêt. Difficile de conclure que cette approche a été passive, puisque la « durée » et le risque de la politique suivie ont en fait été multipliés par deux en dix ans. Une approche obligataire passive ou indiciaire est ainsi deux fois plus risquée aujourd'hui qu'en 2007 en raison du doublement de la « durée », et ceci au moment même où le risque de marché est à son paroxysme.

Le choix de mettre en œuvre une politique de placement de type indiciaire aujourd'hui n'est donc pas du tout neutre du point de vue des risques et des opportunités de rendement.

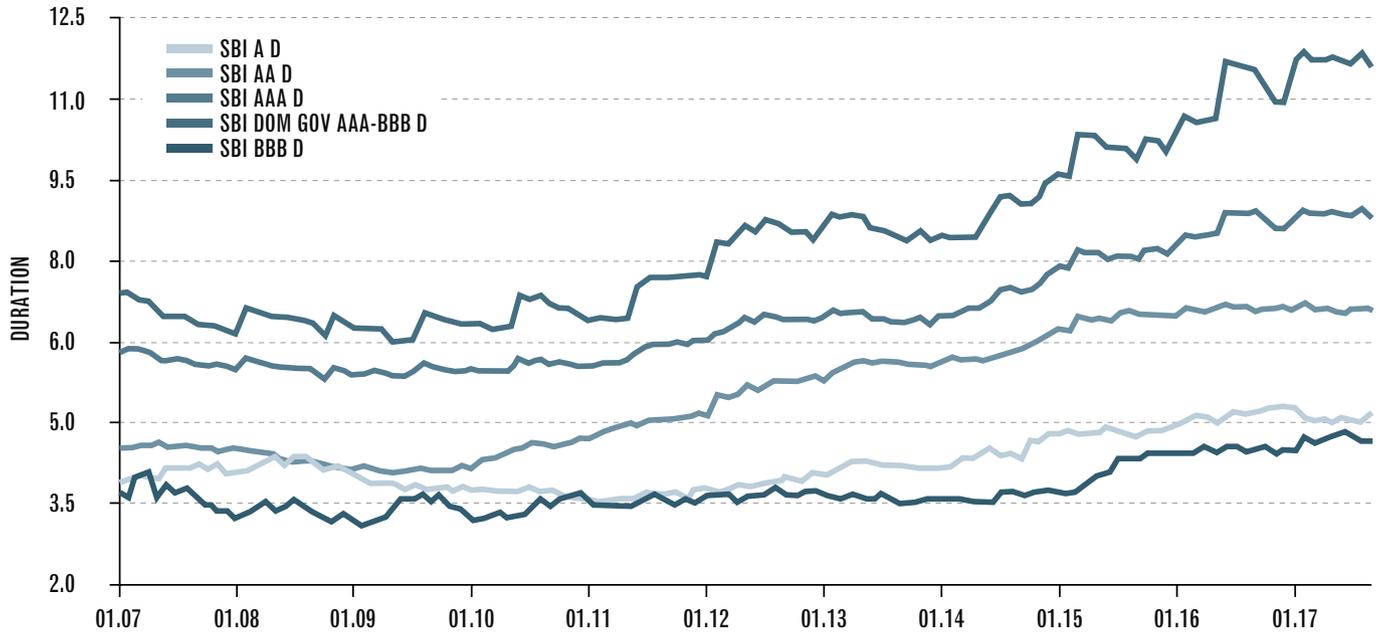
La composition des indices actions n'est pas plus stable et implique une prise de risque asymétrique totalement inattendue pour la gestion indiciaire

En ce qui concerne les marchés actions, il est aussi intéressant d'évoquer quelques grands changements dans la composition des indices boursiers, tant sur le plan régional que sectoriel, afin de mettre en évidence les fluctuations de la composition du risque indiciaire en actions. En 1988 par exemple, les conditions spécifiques du marché japonais avaient poussé le poids du Japon dans les indices MSCI Monde à des niveaux extrêmes, atteignant près de 45% de la capitalisation mondiale, alors qu'aujourd'hui, la pondération dédiée au marché japonais est à peine de 8%. Sur le plan sectoriel par exemple, les valeurs technologiques avaient vu leurs capitalisations boursières et leurs valorisations atteindre des niveaux extrêmes au point de représenter près de 30% de la capitalisation totale

van/ksen

brainstorming

DURATION DES INDICES OBLIGATAIRES SUISSES



du S&P 500 (1999) avant de chuter à 14 % en 2002, pour un poids actuel proche de 25%. Aujourd'hui, quelques valeurs de l'économie numérique et de la technologie ont à nouveau atteint des valorisations exceptionnelles et représentent un poids considérable dans l'indice, non sans rappeler ainsi la situation qui prévalait en 2000.

Dès lors, la gestion indicielle en actions apparaît aussi clairement beaucoup plus active que la théorie ne le laisse supposer puisque la composition de ces indices varie en fait très significativement dans le temps.

Ils suivent en ce sens une logique mathématique issue de la méthodologie de construction fondée sur les capitalisations boursières, qui conduit à toujours représenter plus fortement dans les indices, et dans les portefeuilles qui décident de s'y ancrer par le biais d'ETF indiciels par exemple, les valeurs ayant déjà bien performé à l'image de la croissance de leurs capitalisations boursières.

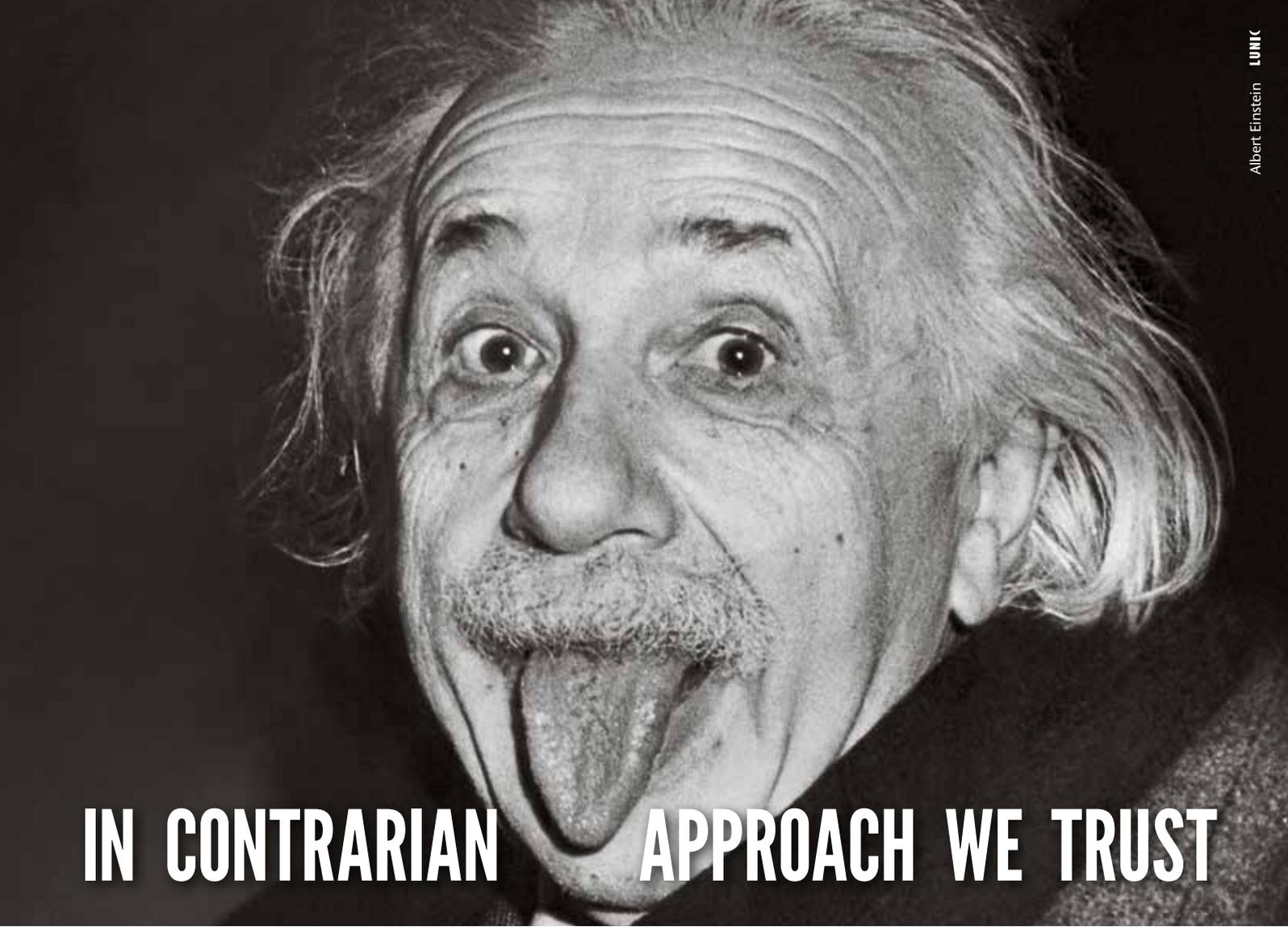
LE RÔLE DE LA GESTION INDICIELLE DANS LA FORMATION DE BULLES SPÉCULATIVES

En ce sens, la composition des indices qui tend à favoriser les valeurs ayant déjà surperformé et sous-représenter les autres s'apparente à un style de gestion réinvestissant toujours plus dans les valeurs gagnantes du passé.

Ceci implique que les pondérations fondées sur la capitalisation boursière sont les plus importantes à la fin du cycle de croissance des sociétés, faisant ainsi courir à l'investisseur en ETF indiciel un risque de perte de valeur asymétrique. Ce fut en particulier le cas en 2000 lorsque le cycle de hausse des valeurs de croissance avait poussé la pondération des valeurs TMT à leur maximum juste avant le début de la correction du Nasdaq de -83%. L'évolution et les pondérations des titres GAFA dans les indices révèlent aujourd'hui des similitudes frappantes avec cette période.

Cette constatation tranche avec la perception que la gestion passive au moyen d'ETF indiciels apporte une meilleure diversification et une stabilité du processus de construction de portefeuille. En définitive, la nécessité de devoir investir et répliquer les indices de référence implique des décisions d'allocation actives non souhaitées et pourtant bien plus significatives qu'il n'y paraît.

La gestion passive ou indicielle comporte en fait un biais actif trop souvent insoupçonné et malheureusement totalement pro-cyclique contraire à l'adage bien connu qui suggère de « vendre haut et d'acheter bas ». La gestion indicielle achète toujours plus l'actif cher à mesure que celui-ci voit son poids progresser dans les indices boursiers. De quoi remettre en question la rationalité de l'approche et questionner son rôle dans la formation de bulles spéculatives. ■



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.

INDICES ET ETFS : CE QU'IL FAUT SAVOIR



Dr MARIE OWENS THOMSEN
Chef-Économiste, Indosuez Wealth
Management

LES *EXCHANGE TRADED FUNDS* (ETFS) ONT ÉTÉ LANCÉS EN 1993 ET LEUR POPULARITÉ EST EN CONSTANTE AUGMENTATION DEPUIS. LA MAJORITÉ DES ACTIFS MONDIAUX INVESTIS DANS DES ETFS EST DÉTENUE AU TRAVERS DE VÉHICULES D'INVESTISSEMENTS GÉRÉS PASSIVEMENT. IL S'AGIT DE FONDS QUI RÉPLIQUENT L'ALLOCATION D'UN INDICE CHOISI.

L'offre d'ETFs profilés s'accroît et se diversifie sans cesse. Les ETFs se concentrent sur des pays, des régions, des classes d'actifs ou des secteurs, privilégient des facteurs tels que les dividendes, les revenus, se distinguent en termes de valeur, de *momentum*, de qualité et de taille, ou encore de style d'investissement tel que l'investissement inversé, quantitatif ou durable. De nombreux ETFs sont gérés de façon active. Ils semblent en effet plaire aux régulateurs de marchés financiers qui y voient souvent une alternative plus sûre et moins chère à la gestion active proposée par les gestionnaires de fortune. Dans la pratique, la plupart des portefeuilles bénéficient d'une combinaison de gestion passive et active, leurs rendements respectifs variant selon le type de marché. De plus, la majorité des indices sont lourdement profilés et moins *market neutral* qu'on pourrait le penser.

Le premier ETF mis en place, en 1993, a été le *Standard & Poor's Depositary Receipt* (SPDR), répliquant le S&P 500. Les ETFs obligataires ont débuté en 2002 et le premier ETF sur l'or a suivi en 2004. Fin 2015, on

comptait près de 4 400 ETFs dans le monde, soit une hausse de presque 50 % par rapport à l'an 2000. En 2016, le marché des ETFs totalisait 3,5 trillions de dollars en actifs sous gestion, représentant près de 5 % des actifs sous gestion à l'échelle mondiale (71,5 trillions de dollars en 2015 selon le Boston Consulting Group) et une augmentation de 90 % en cinq ans. Malgré l'offre abondante d'ETFs, la majorité des actifs reste sous le contrôle de trois principaux émetteurs de ce type de fonds : BlackRock, Vanguard Group Inc. et State Street Corp. À eux seuls, ils totalisent 90 % des échanges quotidiens d'ETFs sur un total de 1 200 fonds.

Les actifs sous gestion des ETFs sont majoritairement investis dans des actions américaines, puis dans des actions internationales et enfin dans des obligations américaines. Ils le sont également dans une moindre mesure dans les matières premières et les obligations internationales.

Un ETF fixé sur un indice est uniquement une stratégie à long terme et inclut la totalité du marché en question, dans les proportions dictées par l'indice. Ce type d'ETF est généralement une stratégie payante dans un contexte où tout le marché monte simultanément. Cependant, quand une partie du marché croît alors qu'une autre recule, une gestion active peut permettre d'éviter la partie en sous-performance, une option que le gérant d'un fonds passif ne possède tout simplement pas. À titre d'exemple, dans le cas de la baisse spectaculaire du prix du pétrole en 2015, le secteur énergétique au sein du S&P 500 avait chuté de 25 %. Alors qu'un investisseur passif aurait été exposé à cette chute à hauteur du poids du secteur dans le

S&P 500 (6%), un gérant actif de fonds aurait pu réduire cette exposition. Certes tout indice a son biais et il existe souvent une partie de l'indice dans laquelle on préférerait ne pas être investi, mais cet inconvénient doit être soupesé en regard du faible coût et de la facilité d'exploitation qu'offrent les ETFs.

Autre exemple : une personne investissant dans un ETF lié au MSCI World peut raisonnablement s'attendre à obtenir une exposition diversifiée au marché boursier mondial. C'est toutefois sans considérer que les composants de l'indice sont pondérés proportionnellement à la taille du marché boursier de chaque pays. Ainsi, l'investisseur détiendra plus de 50% d'actifs américains. Le Japon, second en pondération, sera loin derrière avec près de 8%. Du côté de l'exposition aux secteurs, la finance et la technologie représentent à elles seules 35% de l'indice. Ainsi, toute personne qui investit dans un ETF « mondial » devra se satisfaire d'une surpondération sur les États-Unis, et avoir confiance en les banques et les entreprises technologiques. En Suisse, l'indice SMI

INVESTIR DANS DES ETFS
PASSIFS PEUT EFFECTIVEMENT
SE RÉVÉLER STRUCTURELLEMENT
PLUS « SÉCURISÉ » QUE DES
INVESTISSEMENTS ACTIFS SI L'ON
CONSIDÈRE QUE LE GÉRANT PASSIF
A POUR SEULE TÂCHE
DE RÉPLIQUER L'ALLOCATION DE
L'INDICE CONCERNÉ

est dominé par Nestlé, pesant presque 23% du total, suivi de Novartis et Roche à hauteur de respectivement 20% et plus de 16%. Ensemble, ces entreprises composent presque 60% de l'indice. De ce fait, un investisseur acquérant un ETF sur le SMI doit accepter une telle concentration dans l'alimentaire et la pharma ou tout simplement choisir d'investir directement dans ces trois titres. De façon similaire, Total équivaut à 9% du CAC40 en France, Goldman Sachs est la plus grosse pondération dans le Dow Jones aux États-Unis, le NASDAQ est composé à plus de 50% d'entreprises technologiques, et les automobiles sont prédominantes dans le DAX allemand. Les investissements ETFs ne sont donc pas « neutres », bien au contraire, puisque même les ETFs les plus « neutres » ont un profil distinct qui reflète les marchés dans lesquels ils opèrent.

Investir dans des ETFs passifs peut effectivement se révéler structurellement plus « sécurisé » que des investissements actifs si l'on considère que le gérant passif a pour seule tâche

de répliquer l'allocation de l'indice concerné. De ce fait, la gestion passive réduit l'exposition au risque inhérente aux talents du gestionnaire. Le suivi passif d'indices ne réduit pas l'exposition aux risques des marchés et pourrait même concentrer ces risques de façon surprenante dans le cas de certains indices, comme mentionné précédemment. De plus, la gestion passive expose entièrement l'investisseur au talent du gestionnaire en termes de sélection d'ETFs, d'où l'importance de la recherche et du conseil, mais aussi du devoir que nous avons tous de rester informés.

Idéalement, dans une optique de diversification, un mélange de gestion active et passive serait la solution optimale pour la plupart des investisseurs, chaque style d'investissement ayant ses marchés de prédilection. La prolifération de véhicules d'investissement est un attribut important pour des marchés financiers complexes car, de façon générale, « plus il y en a, mieux c'est ». Le but n'est donc pas de discréditer les ETFs, mais seulement d'éviter de leur attribuer certaines qualités à tort. ■

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 VAGUE DU BIG DATA DÉFERLE SUR TOUS LES SECTEURS



JACQUES-AURÉLIEN MARCIREAU
Gérant du fonds Edmond de Rothschild
Fund Big Data

LE FLUX INCESSANT D'INFORMATIONS EST VIDE DE SENS POUR QUI NE SAIT PAS L'ANALYSER NI L'UTILISER. POUR D'AUTRES ACTEURS, DE TOUS LES SECTEURS, IL REPRÉSENTE UNE MINE D'OR CRÉATRICE DE VALEUR.

Intelligence artificielle, objets connectés, machine learning et algorithmes : tous ces termes qui font l'actualité ont un dénominateur commun, à savoir le big data. Le concept est né de la nécessité de qualifier l'explosion du volume de données informatiques au cours des dernières années. 90 % des données existantes aujourd'hui ont été créées au cours des deux dernières années et la production de ces données devrait exploser de 800 % d'ici 5 ans selon les prévisions du cabinet Gartner. Les données proviennent de partout : des messages que nous envoyons, des vidéos que nous publions, des informations climatiques, des signaux GPS ou encore des transactions en ligne. Entre 50 et 100 milliards d'objets seront connectés en 2020¹.

Aucune entreprise n'est épargnée par la révolution des données. Son exploitation devrait les aider à réduire leurs risques, faciliter la prise de décision, ou encore permettre la différenciation grâce à l'analyse prédictive et une expérience client personnalisée. Bon nombre d'entreprises, de la start-up à la multinationale, entendent bénéficier de cette nouvelle source de valeur ajoutée. Les premières à s'être plongées dans l'océan de données sont évidemment les sociétés technologiques. Quant aux acteurs traditionnels issus de différents secteurs, ils multiplient eux aussi les plans de développement des technologies liées au big

data. Ils déploient des efforts importants pour accumuler le maximum d'informations sur le comportement de leurs clients afin de calculer au mieux les risques ou d'identifier les opportunités de nouveaux marchés à conquérir.

Enjeu commercial majeur, le big data représente un virage à ne pas rater pour les entreprises au moins aussi important qu'Internet en son temps. Les acteurs technologiques ou opérant dans des domaines d'activité plus traditionnels peuvent acquérir des avantages stratégiques grâce à la digitalisation de leur activité : prise en compte d'un plus grand nombre de paramètres pour une meilleure aide à la décision, perfectionnement de l'existant (optimisation et réduction des coûts, gains de productivité, etc.), création de nouveaux produits, amélioration de l'expérience client, de sa connaissance et donc d'un marketing plus ciblé.

UN FOSSÉ VA SE CREUSER

L'avènement du big data ouvre la voie à une meilleure gestion du risque. Ainsi, le domaine de l'assurance connaît un bouleversement majeur. Les acteurs du secteur entendent tirer parti de la transformation digitale pour offrir à leurs clients de nouveaux services mieux adaptés à leurs besoins, à l'image d'une assurance auto dont le prix est basé sur la conduite de l'assuré et le nombre de kilomètres parcourus. Les données collectées, grâce à toutes sortes d'objets connectés, permettent également de proposer des assurances habitations sur mesure en fonction des habitudes des clients. Les entreprises pourront ainsi répondre à l'exigence de plus en plus pressante des assurés : payer le prix qui correspond à son propre risque.

Quant aux établissements bancaires, ils sont invités à repenser leur stratégie en profondeur. Un fossé va petit à petit se creuser entre les différents acteurs du secteur bancaire. J.P. Morgan aux États-Unis ou encore BNP Paribas en Europe possèdent des millions de données sur le crédit sur plusieurs cycles dans plusieurs secteurs et diverses zones géographiques. Si elles ont l'agilité, la culture d'entreprise, la capacité d'investissement, les talents nécessaires pour exploiter de manière judicieuse le trésor sur lequel elles sont assises, dans le respect de la réglementation, les grandes institutions bancaires sont à même de prendre avec succès le virage stratégique que représente le big data.

LE BIG DATA, CARBURANT DE LA VOITURE DE DEMAIN

Les capteurs sont présents depuis longtemps dans nos voitures. On dénombre en moyenne plus de 100 capteurs (radars, caméras haute résolution ou encore capteurs optiques et thermiques) sur les nouvelles voitures, avec pour objectif de rendre la conduite plus sûre, plus responsable

LE BIG DATA REPRÉSENTE INDÉNIABLEMENT UNE THÉMATIQUE D'INVESTISSEMENT À PART ENTIÈRE, FORTEMENT CRÉATRICE DE VALEUR

et plus écologique. Précurseur de l'industrie automobile, BMW Group entend tirer pleinement parti de la révolution des données, véritable levier de croissance, grâce à la construction d'un écosystème numérique visant à améliorer l'expérience client. La firme de Munich place l'innovation au cœur de sa stratégie de développement depuis plus de cent ans.

Dans le domaine de la santé, les données disponibles devraient être multipliées par 50 d'ici 2020², représentant un potentiel d'innovation sans précédent : identification de facteurs de risque de maladie, aide au diagnostic, au choix et au suivi de l'efficacité des traitements, pharmacovigilance, épidémiologie... Encore relativement mal organisées ou parcellaires, la marge de progression est considérable, ouvrant la voie à de nouvelles opportunités, selon nous. Grâce au big data, une médecine dite « des 4 P » (Prédictive, Préventive, Personnalisée et Participative) peut aujourd'hui émerger.

Le big data représente indéniablement une thématique d'investissement à part entière, fortement créatrice de

valeur. Certaines entreprises (fournisseurs ou utilisateurs) sauront plus que d'autres en tirer parti. Développer une approche pragmatique et sélective à travers l'analyse des valorisations, ou encore des produits et solutions proposés, constitue selon nous une démarche pertinente. La sélection de titres représente la principale source de valeur ajoutée. Le fonds Edmond de Rothschild Fund Big Data, lancé en août 2015, permet aux investisseurs de s'exposer aux entreprises directement impactées par la révolution des données ou en capacité de transformer leur modèle d'activité. ■

1) Source : IBM et Oliver Wyman.

2) Source : Orange Healthcare.

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



« NOTRE MÉTHODE ? LE BIG DATA APPLIQUÉ À LA GESTION »

Entretien avec Laurent Pla, directeur général et associé de VIA AM

Par Fabio Bonavita

LE GROUPE ERIC STURDZA A CRÉÉ AVEC GUILLAUME DOLISI ET LAURENT PLA LA NOUVELLE SOCIÉTÉ VIA AM. SA MISSION ? MAXIMISER LES PERFORMANCES DES FONDS EN S'AFFRANCISSANT DES STYLES DE GESTION TRADITIONNELS.

Pouvez-vous nous présenter votre fonds ?

Il s'agit d'un fonds systématique de type smart beta. Notre raisonnement est simple, sans pour autant être simpliste. Il s'agit uniquement de bon sens économique. Nous avons regardé quels étaient les champions de l'investissement dans le monde, je pense à Warren Buffett et Benjamin Graham notamment. Notre idée a été de répliquer de façon systématique ce que nous comprenions de leur méthode de gestion. Cela a donné naissance à la méthode GURU en

**WARREN BUFFETT
A TOUJOURS CHOISI DES
ENTREPRISES QUI GÈNÈRENT
BEAUCOUP DE CASH**

2008, lorsque nous travaillions chez BNP Paribas. Cette méthode, qui a particulièrement bien fonctionné, pouvait cependant encore être améliorée, car elle reposait sur des données comptables traditionnelles et ignorait donc une recommandation forte de Warren Buffett : ne pas prendre comme une réalité absolue la comptabilité des entreprises. Nous avons fait la rencontre de Mauricio Zanini. Ce dernier, fort de son expérience de 10 années chez Deutsche



Laurent Pla

Bank dans l'équipe CROCI, spécialiste du retraitement comptable, a justement développé une base de données permettant de normaliser la comptabilité de milliers d'entreprises dans le monde. Ce fut une opportunité extraordinaire pour nous. Eric Sturdza nous a alors proposé de mettre en commun ces compétences pour développer un fonds. C'est à ce moment-là que la société VIA AM est née.

Avec l'idée de générer de la surperformance...

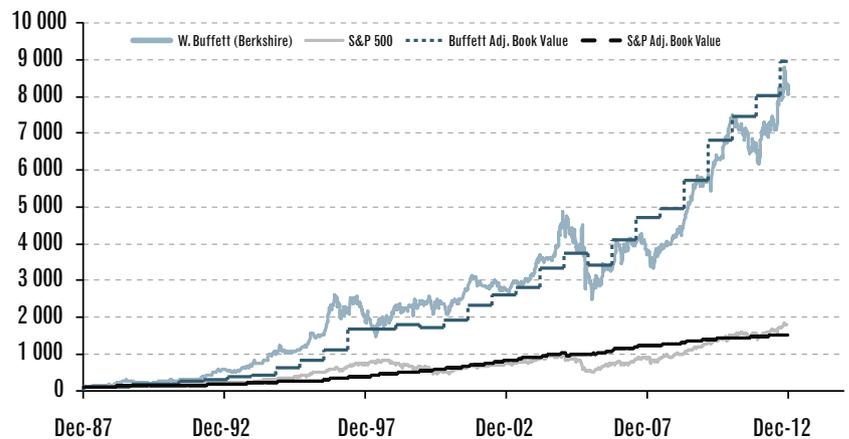
Oui, exactement. À mon sens, les stratégies systématiques présentent des avantages évidents, que nous essayons de maximiser chez VIA AM. D'abord, une méthode quantitative permet d'élargir considérablement l'univers d'investissement en filtrant des milliers de sociétés selon plusieurs critères de sélection. Dans le même temps, une sélection d'actions discrétionnaire ne peut raisonnablement se faire que sur quelques dizaines de valeurs au plus. D'une certaine façon, c'est le « big data » appliqué à la gestion. Pour concrétiser la surperformance, il faut être attentif à certains points. D'abord, analyser et comprendre les méthodes d'investissement qui fonctionnent. Il est aussi essentiel de normaliser la comptabilité des entreprises. Ensuite, il est utile de combiner les styles de gestion. Enfin, faire appel à la théorie des jeux se révèle judicieux pour la gestion du risque d'un portefeuille.

Il ne faut néanmoins pas oublier que les algorithmes portent des risques propres : les résultats fortuits, la calibration, la sur-optimisation... Chez VIA AM, et dans toutes nos carrières respectives, nous avons toujours considéré le « quant » comme un outil pour servir une approche économique et rationnelle de l'investissement, jamais comme une fin en soi. C'est selon nous un prérequis absolu avant de mettre en place une stratégie systématique. Il faut toujours garder à l'esprit que l'effet chance est le premier facteur de performance des fonds. Nous essayons de nous en affranchir au maximum en revisitant chaque mois une fraction de notre portefeuille, et en nous exposant aux sociétés offrant tout à la fois la meilleure rentabilité, les meilleures perspectives opérationnelles et l'évaluation la plus attractive.

VIA AM SE DÉVELOPPE

Emergence, le fonds d'incubation et d'accélération de sociétés de gestion entrepreneuriales de la Place de Paris, et NewAlpha Asset Management, gérant délégué de la SICAV, ont annoncé cet automne la sélection de VIA AM comme premier investissement réalisé par le compartiment Emergence Actions II lancé en juin 2017 avec un objectif de 300 millions d'euros. Emergence Actions II apporte 50 millions d'euros au fonds VIA Smart Equity Europe, soit le plus important investissement réalisé par Emergence depuis sa création en 2012. Lancé en mars 2016, le fonds VIA Smart Equity a pour objectif de réaliser une performance long terme supérieure au MSCI Europe dividendes nets réinvestis, avec un profil de risque similaire. Cet apport permet au fonds VIA Smart Equity Europe d'une part de dépasser le seuil des 150 millions d'euros et d'atteindre ainsi une taille critique pour renforcer sa présence auprès des investisseurs internationaux, et d'autre part de bénéficier du label Emergence décerné par le Comité d'Investissement de la SICAV composé des plus grands investisseurs institutionnels français

BUFFET Adj. BOOK VALUE



Quels enseignements avez-vous tiré de la méthode de Warren Buffett ?

Que la performance de long terme de sa société d'investissement Berkshire Hathaway découle d'abord et avant tout de la capacité des entreprises qu'il choisit à générer du cash à un rythme bien supérieur au reste du marché, et non pas d'un quelconque ensemble de facteurs de risque ! C'est également ce que nous cherchons à faire. L'associé de Warren Buffett, Charlie

LA PERFORMANCE ANNUELLE ESCOMPTÉE SE SITUE ENTRE 4 ET 6 %

Munger, a dit une chose très juste : « Heureusement que l'on ne construit pas les ponts ou les autoroutes comme on bâtit une comptabilité ». Il est donc fondamental de disposer à grande échelle d'une véritable comptabilité économique des sociétés pour mesurer correctement leur génération de cash flows.

L'écart entre la comptabilité officielle et votre retraitement est-il important ? Énorme. Par exemple, nous mesurons une différence de plus de 50 % entre la rentabilité normalisée et la rentabilité comptable pour plus de la moitié des constituants de notre fonds World. Cela signifie que nous ne détenons pas les mêmes actions que les très nombreux autres fonds systématiques, qui utilisent des données comptables traditionnelles.

Quels sont les investisseurs que vous ciblez pour votre fonds ?

La transparence et le bon sens de notre méthode de gestion peuvent séduire toutes les typologies d'investisseurs. Le spectre est vraiment large, des institutionnels aux compagnies d'assurance, en passant par la clientèle privée et les family office.

Quelles sont les performances escomptées ?

Les investisseurs peuvent espérer une performance de long terme se situant entre 4 et 6 % bruts au-dessus du marché, en rythme annualisé. ■

FAIRE PLUS AVEC MOINS : EN QUOI LES FONDS CONCENTRÉS PERMETTENT-ILS DE GÉRER LA VOLATILITÉ ?



MICHAEL CLEMENTS
Responsable des actions européennes,
SYZ Asset Management

LES SPÉCIALISTES DE L'ALLOCATION D'ACTIFS S'APPUIENT DE PLUS EN PLUS SUR L'ASSEMBLAGE DE STRATÉGIES ACTIVES CONCENTRÉES POUR GÉNÉRER D'AVANTAGE D'ALPHA AU NIVEAU DES PORTEFEUILLES – MAIS LES PORTEFEUILLES CONCENTRÉS PEUVENT-ILS ÉGALEMENT CONTRIBUER À RÉDUIRE LE RISQUE DE PERTE EN CAPITAL ? UN PORTEFEUILLE CONCENTRÉ PERMET NON SEULEMENT DE SURPERFORMER, MAIS CONTRIBUE ÉGALEMENT À GÉRER LA VOLATILITÉ SUR LE LONG TERME.

D'un point de vue conventionnel, il faut détenir au moins 20 titres pour suffisamment diversifier la majorité des risques. Au-delà de ce niveau, la contribution marginale à la réduction du risque diminue fortement. Sur le long terme cependant, un portefeuille concentré peut offrir une meilleure protection contre le risque de pertes en capital en exploitant les poussées de volatilité.

Chacun sait que la concentration, par elle-même, n'est pas une solution permettant de protéger la performance à court terme. L'opportunité que peuvent offrir les fluctuations des marchés réside au contraire dans la volatilité qui est à l'origine de ces soubresauts. C'est lorsque les craintes des

marchés atteignent leur paroxysme que les investisseurs véritablement actifs peuvent tirer parti des dégagements aveugles pour déceler de la valeur parmi les actions de qualité. Aussi, les avantages des portefeuilles concentrés se manifestent sur le long terme : lorsque le marché finit par se rallier à l'analyse fondamentale ascendante.

L'IMPORTANCE D'IDENTIFIER UN AVANTAGE COMPÉTITIF

Le modèle organisationnel dominant à travers le monde est axé sur la spécialisation. Les individus sont plus efficaces lorsqu'ils se concentrent sur une seule tâche, à l'image des joueurs de football. Il en va de même dans le domaine de l'investissement : le fait de se concentrer sur un nombre plus restreint d'entreprises permet non seulement de mieux les comprendre, mais également de disposer du temps nécessaire à la réalisation d'analyses précises en matière de réduction du risque.

La concentration permet également de privilégier certains types de modèles économiques susceptibles d'offrir une protection contre le risque baissier. Nous accordons par exemple la priorité aux entreprises qui bénéficient de solides atouts concurrentiels, c'est-à-dire dont le modèle d'affaires présente une caractéristique unique capable de générer de solides performances tout au long d'un cycle économique. Nous y ajoutons ensuite le critère de bilans sains qui permettront de protéger les entreprises concernées des aléas macroéconomiques.

Il est possible de protéger le portefeuille plus encore en investissant dans ces actions à des niveaux de valorisation attractifs. Dans ces périodes-là, les actions sont délaissées par les investisseurs à court terme. Étant donné que ces points d'entrée sont plutôt rares (et compte tenu de la rigueur de nos critères de sélection), la patience est un élément essentiel à notre processus.

LA DIVERSIFICATION N'EST PAS NÉCESSAIRE- MENT UN ATOUT

Il importe également de soumettre le portefeuille à des tests de résistance selon différentes conditions de marché. Le simple fait de détenir un ensemble de secteurs n'est pas une garantie de diversification – au contraire, cela peut porter à tort à estimer que les actifs du portefeuille sont bien répartis. En effet, des facteurs macroéconomiques prédominants ou des raisons liées au sentiment peuvent amener les investisseurs à désertter plusieurs secteurs.

Il convient également de noter qu'une stratégie en actions donnée est peu susceptible de fournir une exposition optimale au sein d'un portefeuille diversifié. La tâche d'un gérant consiste également à aider ses clients à comprendre les biais structurels pour leur permettre d'allier des fonds à ceux d'autres gérants et à d'autres stratégies afin d'obtenir l'allocation sectorielle souhaitée.

La volatilité des marchés financiers peut mettre la ténacité des investisseurs à rude épreuve. L'essentiel est de rester fidèle à ses convictions et de maintenir résolument une approche à contre-courant. Par-dessus tout, il convient d'être patient et de ne pas transiger sur sa méthode.

Comme le disait Aristote, « la patience est amère, mais son fruit est doux ». ■



Nos clients sont pressés, nous leur communiquons une fourchette d'estimation en 72 heures

Avec ARTPRICING, une équipe d'historiens, professionnels et économètres de l'art vous retourne sous 72 heures une fourchette d'estimation de votre œuvre, une œuvre similaire et sous réserve, l'évolution de cette fourchette depuis 1995 et jusqu'à 3 œuvres similaires (prix unitaire dégressif de 49 € à 29 €).



Le rapport sur le Marché de l'Art Contemporain 2017 est disponible gratuitement sur [Artprice.com](http://artprice.com)



LEADER MONDIAL
DE L'INFORMATION SUR
LE MARCHÉ DE L'ART



Tél : +33 (0)4 72 42 17 06 | Tout l'univers d'Artprice : <http://web.artprice.com/video>
Artprice.com est cotée sur Euronext Paris (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)

GESTION ABSOLUE : LE GRAND RETOUR



FABRICE CUCHET
CIO investissements alternatifs,
Candriam Investors Group

LA PÉRIODE DES POLITIQUES MONÉTAIRES ACCOMMODANTES TOUCHE À SA FIN. C'EST UNE BONNE NOUVELLE POUR LA GESTION ABSOLUE QUI REGAGNE DU TERRAIN.

L'assouplissement quantitatif a amené les rendements obligataires proches de zéro voire négatifs, et la volatilité sur des niveaux historiquement bas. Cela a eu pour conséquence de pousser les investisseurs à se tourner toujours davantage d'une part vers les actifs risqués et d'autre part vers les actifs peu liquides.

Dans le même temps, la gestion à performance absolue a vu ses rendements divisés par deux (plus de 6% en moyenne de 2000 à 2007 contre seulement 3% en moyenne de 2009 à 2017), ce qui a incité certains acteurs à s'interroger sur la capacité de l'industrie à continuer de générer de l'alpha.

Conclure que l'alpha a disparu serait invalidé par l'analyse et en particulier si l'on examine les principaux facteurs qui influencent la performance de la gestion absolue.

Le premier d'entre eux est le niveau des taux d'intérêt. Lorsqu'ils se situent à un niveau élevé en termes nominaux, la gestion absolue tend à dégager de meilleures performances en absolu. Mais corrigée du niveau des taux, sa performance est restée relativement stable depuis le début des années 2000 avec un alpha moyen de l'ordre de 3% après et avant 2008.

De plus, si l'on examine les périodes de hausse marquée des taux (hausse supérieure à 100 points de base sur le taux 10 ans américains) depuis 25 ans, on constate qu'elles ont toujours coïncidé avec des performances positives pour la gestion absolue, alors qu'elles sont naturellement négatives pour les obligations (indice JPM Global Bond Index). Ceci amène à penser que, durant la phase actuelle de remontée des taux, la gestion absolue peut représenter un bon élément de diversification pour les investisseurs en taux fixes.

Le second facteur influant sur la performance est la volatilité, mais son impact varie d'une stratégie à une autre. Les fonds de futures et l'arbitrage de convertibles sont ceux qui enregistrent les meilleurs résultats en période de volatilité élevée alors que l'industrie des fonds alternatifs dans son ensemble offre les performances les meilleures lorsque la volatilité est basse voire moyenne, typiquement en dessous de 20%. Par conséquent, contrairement à ce qui est couramment affirmé, un régime de basse volatilité ne constitue pas nécessairement un environnement défavorable pour la gestion absolue. En revanche, cette dernière connaît des difficultés lors de flambées de volatilités suivies de fortes reprises des marchés (courbe en « V »). Sur les 5 dernières années, des périodes de ce type ont été observées deux fois, au 3^e trimestre 2015 ainsi qu'au 1^{er} trimestre 2016, et ont été défavorables pour les performances. En effet, dans de telles situations, les gérants réduisent significativement leurs expositions de manière à se protéger

Faites de vos idées
le bon investissement.

 Themes Trading

Online Gaming

Mode de vie ■ Technologie ■ Social

 LONG TERME  RISQUE FAIBLE

Dividendes Mondiaux Elevés

Economie ■ Finance ■ Industrie

 LONG TERME  RISQUE FAIBLE

Cybersécurité

Technologie ■ Industrie ■ Social

 MOYEN TERME  RISQUE FAIBLE

Petites Pépites Suisse

Culture ■ Industrie ■ Finance

 LONG TERME  RISQUE MODÉRÉ

Tradez en un clic les grandes
tendances du moment.

Investissez dans les portefeuilles thématiques
 Themes Trading de Swissquote.



swissquote.com/themes-trading

 **Swissquote**

et de ce fait, ils manquent une partie de la reprise marquée qui s'en suit. Ainsi, contrairement à ce qui a pu être avancé, le recul de leurs performances en 2015/2016 ne s'explique pas par une soi-disant « disparition de l'alpha » mais est le résultat de la politique de gestion des risques mis en œuvre par les gérants pour limiter les risques de pertes significatives en capital.

Une des forces de la gestion alternative réside également dans sa diversité et dans les comportements complémentaires des stratégies entre elles. Ainsi pour les fonds de futures, l'observation de leur comportement sur la période 2008-2017, montre qu'ils tendent à surperformer durant les phases de forte volatilité ainsi que lorsque les corrélations sont élevées. En d'autres termes, ils atteignent leurs

LA GESTION À
PERFORMANCE ABSOLUE A VU
SES RENDEMENTS DIVISÉS PAR DEUX
(PLUS DE 6 % EN MOYENNE DE
2000 À 2007 CONTRE SEULEMENT
3 % EN MOYENNE DE 2009 À 2017),
CE QUI A INCITÉ CERTAINS ACTEURS
À S'INTERROGER SUR LA CAPACITÉ
DE L'INDUSTRIE À CONTINUER DE
GÉNÉRER DE L'ALPHA

meilleurs résultats lorsque tout va mal, ce qui leur confère un fort pouvoir diversifiant. Si l'on se penche sur le cas des fonds « global macro », sur la période 2010-2017, leurs performances semblent assez peu dépendantes du régime de volatilité. Par contre, ils tendent à surperformer lorsque les corrélations entre les différents actifs sont réduites comme cela est le cas en 2017. Enfin, en ce qui concerne les stratégies long/short, elles tendent également à profiter de faibles corrélations. Ainsi, depuis décembre 2016, la baisse des corrélations s'est traduite par une hausse de leurs rendements. En outre, on peut s'attendre à ce qu'elles donnent de bons résultats en phase de hausse des taux. Cette dernière ayant tendance à pénaliser les « mauvais élèves » qui ont plus de mal à se refinancer et donc à accroître la dispersion des performances, ce qui élargit l'éventail des opportunités des gérants long/short.

Le troisième facteur qui influence les performances depuis quelques années est l'essor de la gestion passive et son accélération tant sur les marchés des actions que sur ceux des obligations. Ce développement offre de nombreuses

opportunités à la gestion absolue. En effet, l'arbitrage de titres lors des phases de rebalancement des indices représente une source de performances intéressantes. Par ailleurs, il semblerait que la gestion passive ait un impact sur la performance des actions. Dans le cas de l'indice Russell 2000 par exemple, on observe que plus son taux de détention par des investisseurs passifs est élevé, meilleures sont ses performances, une évolution qui offre, elle aussi, de nouvelles possibilités d'arbitrage sur les indices actions. Et, côté obligataires, le décalage entre les portefeuilles physiques et les dérivés, notamment les CDS relativement peu traités, ouvre également de nouvelles opportunités.

Nous pouvons donc conclure que la fin progressive de l'assouplissement quantitatif n'est pas négatif pour la gestion absolue et qu'au contraire elle se traduit par une multiplication d'opportunités de générer de l'alpha. De plus, la gestion à performance absolue, après avoir subi des sorties de capitaux en 2016, regagne du terrain et séduit toujours davantage les institutionnels qui représentent aujourd'hui plus de 70% de ses actifs sous gestion. ■

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS

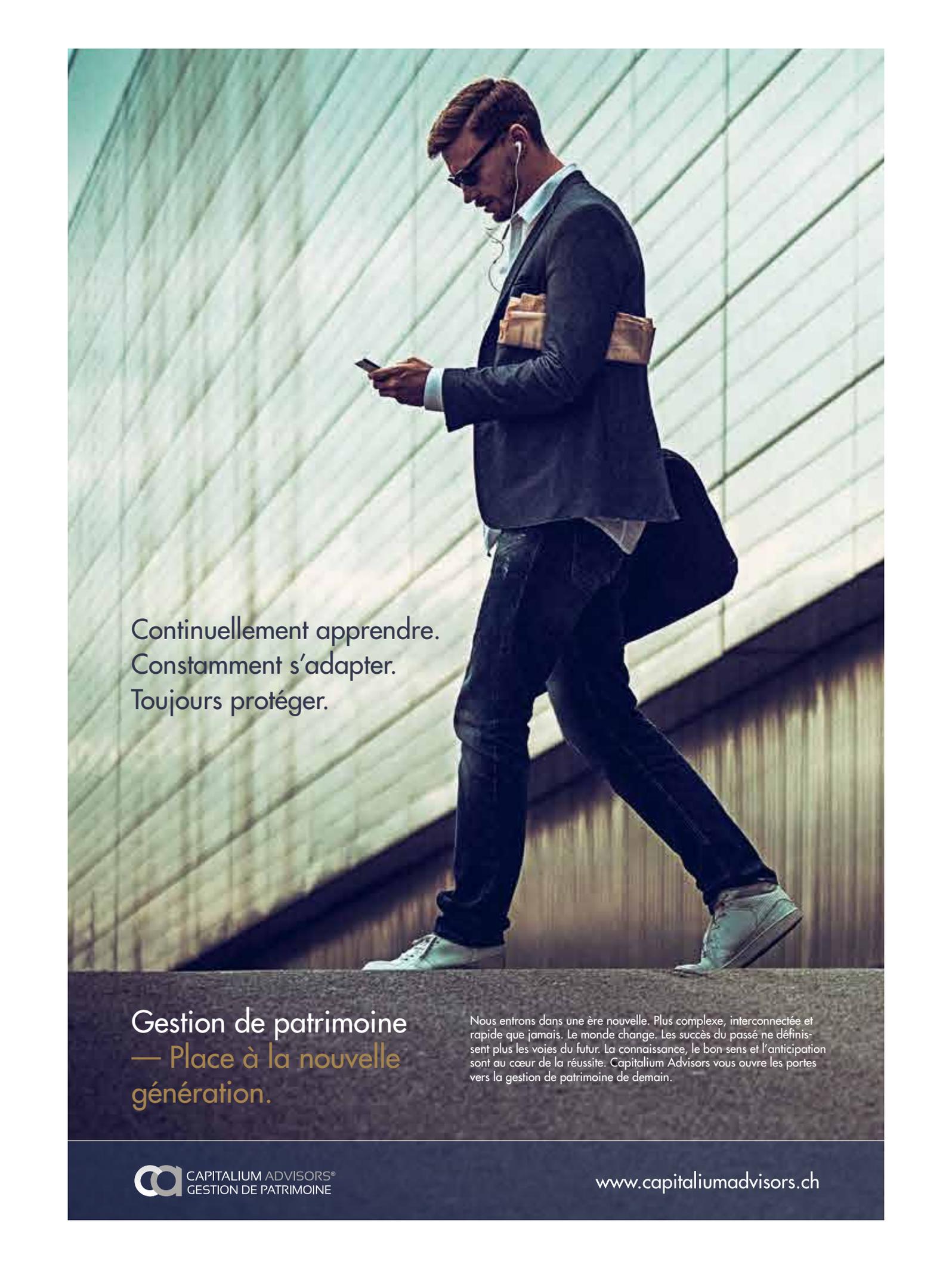


ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf





Continuellement apprendre.
Constamment s'adapter.
Toujours protéger.

Gestion de patrimoine
— Place à la nouvelle
génération.

Nous entrons dans une ère nouvelle. Plus complexe, interconnectée et rapide que jamais. Le monde change. Les succès du passé ne définissent plus les voies du futur. La connaissance, le bon sens et l'anticipation sont au cœur de la réussite. Capitalium Advisors vous ouvre les portes vers la gestion de patrimoine de demain.

PHILANTHROPIE : DE L'ATTRACTIVITÉ DES FONDS ABRITÉS



XAVIER ISAAC
CEO, Accuro, et Trésorier, Swiss
Philanthropy Foundation



ETIENNE EICHENBERGER
Président, Swiss Philanthropy
Foundation

EN SUISSE, 67 % DES HABITANTS SONT DES DONATEURS ET UN MÉNAGE SOUTIEN EN MOYENNE 4 ASSOCIATIONS PAR AN. LA PHILANTHROPIE NE DIFFÈRE DE LA GÉNÉROSITÉ SANS DOUTE QUE PAR L'AMPLEUR DE SES MOYENS ET DE SON ORGANISATION. LA PLUS ANCIENNE FONDATION A PRESQUE 700 ANS, ET LA DIZAINE D'ARTICLES DU CODE CIVIL N'A CONNU QUE DES SUCCINCTS LIFTINGS, PRINCIPALEMENT DURANT CETTE DERNIÈRE DÉCENNIE. EN MÊME TEMPS, CE DOMAINE DE NOTRE TISSU ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EST DYNAMIQUE. PLUS D'UNE FONDATION SUR DEUX A ÉTÉ CRÉÉE CES 20 DERNIÈRES ANNÉES ET CHAQUE JOUR EN SUISSE S'OUVRE UNE NOUVELLE FONDATION. DE PRIME ABORD, LA SUISSE DONNE UNE IMAGE D'UNE INCROYABLE STABILITÉ ET PRÉVISIBILITÉ EN LA MATIÈRE. ET POURTANT TOUT N'EST PAS IMMuable.

En scrutant de plus près les statistiques, on constate que tous les deux jours, il se ferme une fondation en Suisse. Si le geste est noble, la mise en place et l'administration journalière d'une fondation est un projet en soi qui requiert des ressources, du temps et de l'énergie. Nous pensons que l'émergence des fonds philanthropiques dans des fondations abritantes, calqués sur le modèle des fonds à compartiments multiples dans le domaine des fonds d'investissement, est

une option relativement nouvelle et peu connue en Suisse. Cette solution permet au donateur, et éventuellement aux membres de sa famille qui souhaitent s'impliquer, de se concentrer sur le cœur de leur engagement : le projet philanthropique. Elle permet une délégation efficace et relativement peu coûteuse à des professionnels expérimentés des questions de gouvernance, d'administration, de reporting, de gestion et de surveillance prudentielle des fonds abrités. Cela a pour conséquence de rendre le véhicule de la fondation plus simple et plus efficace pour les donateurs.

Illustrons notre propos par un prisme différent en regardant la mobilité des Suisses. Ces dernières années, nous nous sommes habitués à croiser des voitures « Mobility » dans les gares, les parkings et surtout sur les routes de Suisse. Le co-voiturage est devenu une façon facile de se déplacer d'un endroit à l'autre. En quoi le succès de « Mobility », qui a fêté ses 20 ans cette année avec plus de 131 000 clients et 2,8 millions de réservations l'an passé, peut nous éclairer sur les évolutions constatées dans le secteur de la philanthropie ?

Tout d'abord que l'usage prime sur la propriété. Les clients disposent d'un accès libre-service à 2 950 véhicules dans 1 500 endroits dans toute la Suisse. Il ne faut plus avoir sa voiture mais accès à une voiture car le fait de se déplacer de façon souple et à sa convenance est plus important que d'être propriétaire. Ensuite que le co-voiturage est plus économique mais aussi plus écologique. Quand on navigue sur le site Mobility, le co-voiturage combiné avec les transports publics, coûte en moyenne CHF 4000 par an de moins que d'avoir sa propre voiture. Ou encore, le conducteur

produira en moyenne 298 kg de moins de CO2 que lorsqu'il est propriétaire de son véhicule. Enfin, le modèle est d'une grande simplicité et pratique.

C'est dans cet esprit que le concept de fonds philanthropiques abrités a commencé à émerger ces dix dernières années en Suisse comme vous pourrez le découvrir sur le portail fondations-abritantes.ch. L'idée est plutôt simple mais encore mal connue, puisqu'en Suisse romande, on estime à une soixantaine les fonds abrités dans trois fondations abritantes (pour plus de 4 000 fondations indépendantes).

Aujourd'hui, plutôt que de constituer sa fondation indépendante, le donateur peut créer son fonds philanthropique au sein d'une fondation abritante. Le donateur peut dédier son temps à choisir ses causes, suivre ses projets et éventuellement voyager sur le terrain. Quand bien même la fondation devient propriétaire juridique des fonds donnés, le donateur et sa famille peuvent participer à un comité de pilotage et s'entourer de proches ou de professionnels.

PLUTÔT QUE DE CONSTITUER SA FONDATION INDÉPENDANTE, LE DONATEUR PEUT CRÉER SON FONDS PHILANTHROPIQUE AU SEIN D'UNE FONDATION ABRITANTE

Comme son nom l'indique, ce comité a pour rôle de piloter la stratégie philanthropique du fonds abrité, tant en matière d'identification des causes et projets à soutenir, qu'en matière de gestion des fonds auprès des établissements bancaires.

L'administration des dons, le rapport aux autorités ou encore la comptabilité des fonds sont pris en charge par la fondation abritante. Enfin, même si le projet de philanthropie est souvent mûrement réfléchi, on peut désirer vouloir le mettre en place rapidement. La création d'un fonds philanthropique prend au maximum quelques semaines. Le donateur a le bénéfice de l'usage sans la charge administrative de la propriété en mutualisant les frais liés à sa philanthropie. Il bénéficie également d'une équipe de spécialistes à sa disposition pour l'accompagner dans sa démarche.

Une autre évolution intéressante au sein des fonds abrités est celle de la professionnalisation de la gestion financière des patrimoines donnés, ainsi que la demande grandissante des donateurs d'investir le capital contribué en cohérence

avec les objectifs du fonds abrité (« Impact » or « Mission Related Investment »). Typiquement, le conseil de fondation peut désigner en son sein certains membres émanant du monde de la finance, dont la tâche sera de constituer une Commission Financière. Cette dernière peut également s'adjoindre des professionnels externes qui apportent leur expertise en matière de surveillance prudentielle des portefeuilles titres en gestion dans chaque fonds abrité. Ils peuvent à leur tour identifier en direct des investissements « verts » ou « ESG » en référence à des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance, ou recourir à des sociétés de conseils spécialisés en la matière. Cela permet le choix d'une politique d'investissement cohérente avec les principes du développement durable.

Si chaque donateur a son histoire lorsqu'il s'agit d'organiser sa générosité, le cheminement passe souvent par un parcours personnel qui donne ces visages pluriels à la philanthropie : « à quel thème je dédie une partie de mon patrimoine hérité », « comment j'oriente des ressources financières dans des domaines qui m'intéressent tout en apportant mon réseau et mes idées », « quelle empreinte je souhaite laisser après mon passage ». La philanthropie est par essence une démarche intime et personnelle mais face à cette diversité de motivations et d'intérêts, nous sommes convaincus que le fonds abrité devient une option séduisante entre la donation en direct à des projets et la fondation indépendante. ■

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

market
REVUE TRIMESTRIELLE
DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

LE QUOTIEN ISLAMIQUE : UNE AFFAIRE DE COMPLIANCE

App Store

LA BANQUE À TAILLE HUMAINE

Entretien avec PIERRE LOMBARD,
Directeur de la succursale de Bonhôte à Lausanne
Propos recueillis par AMANDINE SASSO

BANQUIER DEPUIS 35 ANS, PIERRE LOMBARD A FAIT SES DÉBUTS À L'ANCIENNE BANQUE POPULAIRE SUISSE. EN 1987 IL A PARTICIPÉ LA PBG PRIVATBANK GENÈVE POUR LA FAMILLE SCHMIEDHEINY, AVANT DE REJOINDRE LE GROUPE FRANÇAIS CCF À LA DIRECTION D'UNE BANQUE PRIVÉE GENEVOISE. EN 1996, IL FONDE PIERRE LOMBARD FINANCE, PUIS REJOINT LA BANQUE GONET EN 2012. NOUVEAU DÉFI CETTE ANNÉE, PUISQU'IL VIENT DE PRENDRE LA DIRECTION DE LA SUCCURSALE LAUSANNOISE DE LA BANQUE BONHÔTE.

JE SUIS RÉSOLUMENT FAVORABLE
À UNE GESTION PRAGMATIQUE.





PIERRE LOMBARD, Directeur de la succursale de Bonhôte à Lausanne

Élena Budnikova

Monsieur Lombard, pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

J'ai une formation commerciale ainsi qu'une licence en droit. Par la suite, j'ai effectué une formation bancaire à la Banque populaire suisse. Je crois que j'ai très vite eu un « feeling » pour la gestion de fortune. J'ai d'ailleurs commencé par créer une banque en partenariat avec des familles d'industriels suisses et étrangers, puis j'ai dirigé le département private banking d'une banque étrangère en Suisse. En 1996, avec mon épouse – qui est comme moi, juriste de formation – nous avons créé une société indépendante de gestion de fortune, qui s'appelait Pierre Lombard Finance. L'aventure a duré 16 ans, mais nous avons finalement décidé de fermer l'entreprise en raison des nombreux enjeux propres au métier. Et il y a deux ans, j'ai quitté Genève pour venir à Lausanne : je savais que la banque Bonhôte cherchait à ouvrir une succursale dans cette ville. Je me suis donc rapproché de la banque et nous nous sommes très vite entendus.

Pour quelle raison avez-vous rejoint la banque Bonhôte ?

Avec 35 ans de métier le plus important pour moi, c'est le respect de la clientèle et de répondre à ses besoins. Travailler pour une petite structure, dans une banque à taille humaine coulait donc de source, cela s'est donc fait tout naturellement. J'avais eu un premier contact avec la banque dix ans auparavant, à la création de son fonds immobilier, puisque j'étais à l'époque gérant indépendant. La banque était venue vers moi pour savoir si ma clientèle suisse avait envie d'investir dans ce fonds immobilier – ce qui a d'ailleurs été le cas.

Historiquement, environ 80% de ma clientèle est vaudoise et les derniers 20% sont des clients privés étrangers. Et puis il y a quelques mois lorsque je suis venu voir la banque Bonhôte avec un client, nous avons eu une conversation et tout s'est fait très simplement. À l'aube de mes soixante ans, je considère que c'est un nouveau challenge très intéressant que d'ouvrir une succursale dans la ville où je suis né.

Qu'est-ce qui fait la particularité de la banque Bonhôte en termes de gestion de fortune, et par rapport aux autres banques privées ?

Ce qui m'a plu tout de suite dans l'approche de la banque, c'est que cette dernière est d'abord axée sur sa clientèle ; C'est une vieille maison qui a une réflexion avant-gardiste. Nous avons des partenariats avec des équipes très pointues, que ce soit dans la gestion d'ISR (Investissement socialement responsable) ou encore dans la gestion des risques avec la clientèle institutionnelle et les caisses de pension.

Toutes ces spécificités – l'envie d'être proche du client, avec une architecture ouverte pour pouvoir travailler non pas seulement avec les produits Bonhôte mais également avec d'autres, ne pas avoir d'impératifs dus à nos actionnaires, et donc affirmer une forme d'indépendance (d'analyse, de décision) – sont pour notre clientèle privée très importantes.

Quelles sont les valeurs que la banque défend ?

Nous avons une charte dans l'entreprise qui définit notre ADN dans nos réflexions et dont les maîtres mots sont : bâtir la confiance, développer l'expertise entre autres. Notre volonté c'est de pouvoir écouter le client, de lui trouver des solutions et d'avoir une gestion personnalisée, de créer avec lui ce qui lui convient.

LES GENS SE SOUCIENT
DE PLUS EN PLUS DE LA QUALITÉ
DE LEURS INVESTISSEMENTS
ET ONT DE LA PEINE À DÉLÉGUER
CERTAINS ASPECTS ÉTHIQUES
À DES MACHINES

Nous avons ouvert une succursale à Lausanne pour servir notre clientèle vaudoise même si ces derniers restent servis par leur gérant genevois, neuchâtelois, etc. Nous mettons vraiment en avant le client : nous sommes dans une étroite relation de confiance car bien souvent nous rentrons d'une certaine façon dans leur intimité, d'abord financière, mais pas seulement.

Il faut que le client soit confortable dans ses investissements, dans la prise de risque également. Notre but c'est de les écouter et de les rassurer. Le dialogue est essentiel car le problème du mandat de gestion, c'est qu'il est chaque fois donné dans des circonstances particulières. Ensuite

il faudra vivre dans le temps avec ce mandat dans des conditions de marchés financiers souvent différentes : je suis résolument favorable à une gestion pragmatique.

La banque Bonhôte a pratiquement triplé son bénéfice net en 2015, année de son bicentenaire. Cette tendance se confirme-t-elle depuis 2 ans, et quels sont les objectifs pour 2018 ?

En effet nous avons la chance de travailler dans une banque qui se porte très bien et qui engage. Mais même si nous avons de la croissance, même si tout va bien, les coûts dus à l'augmentation des nombreuses exigences légales augmentent. Ils deviennent de plus en plus pesants sur les comptes dans le domaine de la finance. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai fermé mon entreprise, car on estime qu'une structure comme celle que je possédais (3 ou 4 personnes) coûterait beaucoup plus cher aujourd'hui.

Après FATCA, arrive maintenant MiFiD II : tout cela pèse beaucoup, notamment sur les marges. Nous sommes davantage habitués à cette pression sur les marges, car notre clientèle est largement suisse (90%) : historiquement les marges sont plus basses que pour la clientèle étrangère. Contrairement à d'autres gestionnaires qui fonctionnent majoritairement avec une clientèle étrangère, il leur faudra revoir tout leur business model ce qui est beaucoup plus complexe.

Nous n'avons pas d'objectifs démesurés. Nous fonctionnons sur une croissance naturelle. Je dirais que nos objectifs de demain, c'est de développer une nouvelle clientèle grâce à notre présence sur Lausanne. La croissance n'est pas un but en soi pour nous. Nous le voyons car nous avons un véritable savoir-faire avec la clientèle suisse : si l'on répond bien à la demande les gens parlent ; et finalement la croissance coule de source.

Selon vous, le métier de banquier a-t-il beaucoup changé ces 10 dernières années ?

Comme dans de nombreux métiers, il y a beaucoup plus d'impératifs administratifs. On doit faire face à de nouvelles exigences, et on nous demande de connaître de plus en plus en détail notre clientèle qui est un peu heurtée par toutes les questions un peu indiscrettes qu'on peut leur poser. De toute évidence les opérations sont normales, mais comme la chaîne des exigences légales n'est pas tout à fait complète, tout se reporte chez le banquier.

Aussi ce qui a énormément changé, c'est la volatilité des marchés, la notion de risque, la gestion du risque dans les marchés financiers. C'est très important, c'est pour cela



Elena Budnikova

CÔTÉ PRIVÉ

- **Un lieu fétiche ?** La Terre
- **Une ville préférée ?** Lausanne
- **Une heure préférée ?** 6h du matin parce que je me lève et que j'ai toute la journée devant moi
- **Un personnage préféré ?** Bouddha car j'en ai reçu un pour mon anniversaire, il est magnifique : c'est un appel à la sérénité
- **Une citation ?** Rockefeller « je suis devenu riche parce que j'ai toujours vendu en bourse trop tôt »
- **Une musique préférée ?** La musique douce, qui éveille les émotions.
- **Un livre préféré ?** Non, beaucoup m'attirent mais j'ai peu de temps à leur consacrer vu l'abondante lecture professionnelle
- **Un souhait impossible ?** Rendre tout le monde heureux
- **Votre meilleure qualité ?** L'écoute dans le respect
- **Votre pire défaut ?** Mon intolérance à l'injustice
- **Une passion ?** La diffusion du bonheur

d'ailleurs qu'avec notre équipe institutionnelle, nous avons créé des mandats de gestion asymétrique, dont l'objectif est de protéger les portefeuilles contre les baisses majeures des marchés financiers. Le contrôle du risque quotidien permet un dynamisme élevé et évite de sous ou sur-estimer le risque de perte. Cette stratégie est déclinable sur les catégories actions/obligations et mixte sous la forme de mandats au fonds de placement Bonhôte.

La gestion de fortune traditionnelle est-elle menacée par l'émergence toujours plus forte des plateformes de gestion digitale, à l'instar des robots advisors ?

C'est une véritable réflexion de société ! Certaines personnes veulent déléguer tout et n'importe quoi, y compris leurs avoirs, tandis que d'autres veulent garder la mainmise sur leurs investissements et se refusent que des robots décident à leur place. Et puis, il y a des personnes qui achèteraient n'importe quoi pourvu que ça monte – peu importe l'éthique. On voit toutefois qu'il y a une bonne partie de la clientèle qui s'inquiète de plus en plus justement de l'investissement durable : cela les robots ne peuvent pas le décider à leur

**LA TECHNOLOGIE, LA DIGITALISATION
SERONT LES OUTILS DE DEMAIN,
MAIS POUR NOUS LE CONSEIL ET
L'HUMAIN DOIVENT RESTER AU CENTRE**

place. On a aujourd'hui un souci d'éthique dans les investissements : par exemple, ces derniers mois, des clients ont vendu des positions pour des raisons éthiques suite à différents scandales qui ont affecté la vie des sociétés cotées en bourse. Les gens se soucient de plus en plus de la qualité de leurs investissements et ont de la peine à déléguer cet aspect éthique à des machines.

Je crois que le banquier doit évoluer dans la technologie, il doit pouvoir être présent, gérer ses risques, répondre à des appels de clients qui viennent par d'autres canaux en termes de communication. Mais il reste que le métier de base du gérant est de conseiller au mieux ses clients, d'acheter, de vendre, de construire des portefeuilles, de répondre à des besoins spécifiques, de créer des fondations à but humanitaire ou autre : autant de choses que les robots ne peuvent pas faire.

Je pense que ce qui va changer fondamentalement dans notre métier, c'est que nous allons devoir faire plus de choses pour nos clients. Avant on pouvait dire « nous on

fait de la banque privée, on gère des portefeuilles, le reste ce n'est pas nous ». Aujourd'hui les clients vont être un peu plus exigeants et nous demander de les accompagner aussi dans leurs opérations immobilières, entrepreneuriales, humanitaires. Il faudra dès lors étendre notre champ d'action et repenser notre business model. La technologie, la digitalisation seront les outils, mais pour nous le conseil et l'humain resteront au centre.

Selon vous, la place financière suisse reste-t-elle une place financière forte et attractive ?

Je pense qu'elle est forte juridiquement et structurellement. Nous avons mis en place des métiers dans lesquels nous avons été de véritables pionniers. Par ailleurs on voit bien que Genève devient peu à peu la capitale de l'investissement durable dans le monde. Nous avons des spécificités importantes : notre système bancaire est non seulement solide, mais entouré d'une stabilité politique qui est capitale si l'on considère l'instabilité générale du monde actuel. ■

**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



PETITE RÉVOLUTION FISCALE CHEZ NOS VOISINS FRANÇAIS



PATRICK PIRAS
CoRe Service S.A.

Elena Budnikova

UNE FOIS N'EST PAS COUTUME, NOS AMIS FRANÇAIS VONT VOIR LEURS IMPÔTS BAISSER EN 2018. L'ÉVÉNEMENT EST ASSEZ RARE POUR NE PAS DEVOIR EN PARLER CE MOIS-CI DANS NOTRE RUBRIQUE FISCALE !

Les promesses du Président Macron en termes de fiscalité du Patrimoine ont ainsi été tenues. Malgré les amendements et autres manœuvres politiques de dernière minute, les députés français ont voté le 24 octobre dernier toutes les mesures fiscales annoncées lors de la campagne présidentielle. Pour les particuliers, la loi instaure une im-

**CE SONT BIEN LA TOTALITÉ
DES DIVIDENDES ET PLUS-
VALUES QUI SERONT TAXÉS
DORÉNAVANT AU TAUX DE
30 %. PAS SÛR QUE TOUT LE
MONDE Y GAGNE AU CHANGE**

position forfaitaire sur les revenus mobiliers et plus-values de cession, la suppression de l'Impôt sur la fortune (ISF) et l'instauration d'un impôt sur la fortune immobilière et l'allègement de la taxe d'habitation sur la résidence principale. Pour les entreprises, la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés de 33,33 % à 25 % d'ici à 2022 a été également votée. Mais parmi les différentes mesures fiscales que nous allons détailler, celles du remplacement de ISF par l'IFI est sans aucun doute la plus symbolique.

SUPPRESSION DE L'ISF

Persuadé que l'ISF faisait fuir les « forces vives de la Nation », le gouvernement a donc remplacé ce dernier à compter du 1^{er} janvier 2018 par un impôt sur la fortune immobilière uniquement. Tous les autres actifs : meubles, biens corporels, titres, liquidités, assurance-vie et autres sont donc exclus de la base imposable. La définition des redevables, le seuil de taxation (1 300 000 euros) et le barème (entre 0,5 et 1,5 %) restent inchangés.

EN CONTREPARTIE LES DETTES DÉDUCTIBLES DIMINUERONT

Ainsi les impôts qui incombent à l'occupant (comme la taxe d'habitation) de même que les impositions dues à raison des revenus générés par les biens (revenus fonciers et BIC) ne le seraient plus. Une disposition particulière, et nouvelle, est prévue pour les prêts avec remboursement in fine. Ces dettes ne sont plus que partiellement déductibles. Des annuités théoriques seraient déterminées en divisant le montant de l'emprunt par le nombre d'années total de l'emprunt. Seule la somme de ces annuités correspondant au nombre d'années restant à courir jusqu'au terme prévu serait déductible. De plus, lorsque la valeur du patrimoine taxable est supérieure à 5 millions d'euros et que le montant de la dette excède 60% de cette valeur, la fraction des dettes excédant cette limite n'est déductible qu'à hauteur de 50% de cet excédent. Enfin, ne seraient pas déductibles les prêts contractés auprès d'un membre du foyer fiscal et ceux entre membres d'un groupe



Pour mon épargne retraite,
j'ai fait le bon choix en

2014

Et vous ?



RENTES GENEVOISES

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

familial (parents, enfants, frère ou sœur) devront être justifiés.

Les recettes prévues par l'IFI seraient de 850 millions d'euros contre presque 5 milliards pour l'ISF. Il est fort à parier que l'administration fiscale ne laissera plus passer les sous-évaluations du patrimoine immobilier et que le nombre de contentieux à ce sujet devrait augmenter dans les prochaines années.

LA FISCALITÉ DE L'ÉPARGNE EST PROFONDÉMENT MODIFIÉE

Les revenus de l'épargne, à savoir les intérêts, dividendes et plus-values, seront soumis à compter de l'imposition des revenus 2018 à un prélèvement forfaitaire unique (PFU), ou « flat tax », au taux de 12,8% auquel s'ajouteraient les prélèvements sociaux dont le taux a été relevé à 17,2% (voir par ailleurs), soit un taux global d'imposition de 30%. En dépit de son qualificatif, le PFU correspond davantage à une modalité d'imposition à l'impôt sur le revenu. La taxation des revenus mobiliers s'effectuerait en deux temps : un prélèvement à la source pratiqué par l'établissement financier au moment du paiement dudit

fortunés sauf que, à y regarder de plus près, cette disposition comporte certains pièges.

Alors que le système actuel permettait un abattement de 40% sur les dividendes ainsi que des abattements jusqu'à 65% sur les plus-values selon la durée de détention, le nouveau régime supprime ces anciennes dispositions pour les titres acquis après 2018. Ce sont bien la totalité des dividendes et plus-values qui seront taxés dorénavant au taux de 30%. Pas sûr que tout le monde y gagne au change. En tout cas, il peut se révéler judicieux de réaliser ses plus-values avant la fin de l'année 2017 avant de basculer dans le nouveau régime fiscal.

À noter cependant que sur option expresse et irrévocable, les contribuables pourront se placer sous le régime actuel d'imposition de l'impôt progressif. Elle serait exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus. Cette option serait globale et vaudrait pour l'ensemble des revenus et plus-values à compter de 2018.

Des règles particulières sont prévues pour l'assurance-vie. Les produits des contrats d'assurance-vie supérieurs à 150 000 euros (300 000 euros pour les couples mariés) seraient également assujettis à la flat tax mais uniquement sur les primes versées après le 27 septembre 2017.

Toutes ces mesures ne devraient pas impacter les résidents suisses détenant des actifs en France sauf que la hausse des prélèvements sociaux de 15,5% à 17,2% entraînera automatiquement un alourdissement de l'impôt sur les revenus fonciers (minimum de 37,2% jusqu'à 62,2%) et plus-values immobilières (taux fixe de 36,2%) si d'aventure vous déteniez de l'immobilier locatif ou une résidence secondaire en France. ■

TOUTES CES MESURES NE DEVRAIENT PAS IMPACTER LES RÉSIDENTS SUISSES DÉTENANT DES ACTIFS EN FRANCE

revenu (qui serait de 12,8% au lieu de 21% ou 24% actuellement), puis une imposition liquidée dans le cadre de la déclaration de revenus l'année suivante qui tiendrait compte du prélèvement précité.

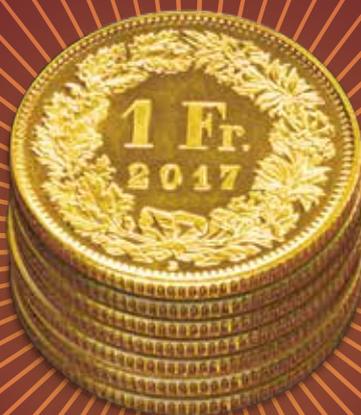
On vous rappelle qu'à ce jour les revenus mobiliers étaient assujettis au taux d'imposition progressif de l'impôt sur le revenu qui pouvait atteindre pour certains contribuables jusqu'à 60,5%. C'est donc plutôt une bonne nouvelle pour les contribuables

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



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.

CIC BANQUE CIC | SUISSE |

La banque de la clientèle privée et commerciale

DU PLATINE, ALORS ?



JULIEN STAEHLI

Gérant discrétionnaire à
la Banque Bonhôte & Cie SA

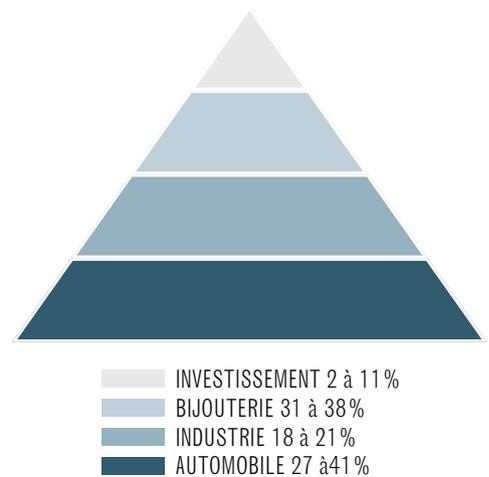
LE PLATINE, NOMMÉ PLATINA PAR LES ESPAGNOLS LORS DE SA DÉCOUVERTE, SOIT LITTÉRALEMENT «PETIT ARGENT», SE TROUVE EN ABONDANCE DANS LA CROÛTE TERRESTRE. C'EST UN MÉTAL COÛTEUX À EXTRAIRE (LA PRODUCTION CUMULÉE EST ESTIMÉE À SEULEMENT 5% DE CELLE DE L'OR) ET GÉNÉRALEMENT SON COURS EST NETTEMENT PLUS ÉLEVÉ QUE CELUI DE L'OR, DU FAIT DE SA RARETÉ.

Le platine se traite depuis 2015 avec une décote par rapport à l'or, malgré plusieurs années de déficit d'offre minière par rapport à la consommation. Nous estimons qu'il a un certain potentiel de rattrapage, bien que du point de vue fondamental, il aurait besoin d'une meilleure histoire pour atteindre un cours nettement plus élevé.

Du fait de ses propriétés physiques, le platine trouve de nombreuses applications industrielles. Sa densité est élevée ainsi que son point de fusion (1 768 degrés Celsius contre 1 064 pour l'or), il présente une excellente conductivité électrique et fait preuve de résistance à la corrosion.

Pour 2017, l'offre mondiale de platine est estimée à 7,7 millions d'onces, dont 5,9 millions de production nouvelle et 1,8 million de recyclage. L'essentiel de la production minière provient d'Afrique du Sud (70%) et de Russie (12%), des pays à risque géopolitique élevé. Les autres principaux producteurs sont le Zimbabwe (7%) et les États-Unis (11%). Au cours actuel, la production n'est pas soutenable car il est proche du prix de revient effectif. On peut s'attendre à terme à une baisse de

STRUCTURE DE LA DEMANDE DE PLATINE
(% minimum et maximum observés
sur la période 2012-2016)



Source : World Platinum Investment Council 2017,
Banque Bonhôte & Cie SA

l'extraction liée au moindre investissement en capacités de production. La demande globale de platine pourrait s'affaiblir en 2017 pour se situer vers 7,8 millions d'onces. Le marché se trouverait en situation de déficit pour la sixième année consécutive.

LA MORT DU DIESEL VA-T-ELLE CAUSER LA RUINE DU PLATINE ?

Le principal utilisateur mondial de platine est l'industrie automobile qui se trouve en pleine mutation structurelle. Ce métal est aussi utilisé pour de nombreuses applications chimiques, dans l'électronique (téléviseurs, fibre optique) et, du fait de sa biocompatibilité, dans le secteur médical (pacemakers).

Doit-on craindre à terme, comme cela s'est passé pour l'argent qui a perdu son usage dans la photographie avec l'avène-

COURS DE L'OR ET DU PLATINE DEPUIS 1987 (USD/once)



Source : Banque Bonhôte & Cie SA

ment du numérique, un effondrement de la consommation de platine ? La transition vers les voitures électriques présente sans doute le risque majeur à long terme.

Une particule de quelques dizaines d'atomes de ce métal, qui a une forte résistance à la chaleur, est mise dans les pots d'échappement catalytiques pour permettre une réduction des émissions de composés toxiques. L'essentiel de la baisse prévisible de la demande industrielle est lié au recul de la part de marché des véhicules diesel en Europe (de 55 % en 2011 à 49 % en 2016), suite à l'introduction de tests d'émission sur route plus exigeants. Mais la technologie SCR (Selective Catalytic Reduction) aux États-Unis utilise aussi du platine et la mise en place de standards plus stricts concernant les émissions polluantes en Chine pourrait stimuler son utilisation.

La production de joaillerie de platine en Chine, le principal client, pourrait aussi ralentir cette année. Une particularité est que ces produits y sont vendus au poids, en fonction du cours du marché auquel est appliquée une marge plus élevée que pour l'or. L'Inde reste un marché en forte croissance. Les producteurs de platine font depuis quelques années des efforts de promotion au niveau des consommateurs pour stimuler les ventes, ce qui devrait soutenir l'expansion.

VERS UNE RÉDUCTION DE LA DÉCOTE PAR RAPPORT À L'OR

Sur le graphique, on observe une corrélation entre l'évolution du cours de l'or et du platine. Le platine est sujet à d'amples fluctuations car son marché est plus étroit. Son prix est généralement mieux orienté en période de croissance économique soutenue. Ainsi, à la faveur du décollage industriel de la Chine, il a commencé à s'envoler vers 2004 pour atteindre un pic en mai 2008 à USD 2 170 l'once, avant de subir un violent recul suite à la crise financière. Son cours s'est retrouvé divisé par deux fin 2008.

La demande d'investissement pour l'or, qui a peu d'usages industriels, domine les variations du cours. Elle importe moins pour le platine qui, dans ce domaine, se trouve en concurrence avec l'argent.

La décote actuelle d'USD 330 l'once est la plus forte observée depuis 1982. Les banques centrales, qui ne détiennent pratiquement pas de platine, ont accru

leurs réserves d'or de près de 6,5 millions d'onces depuis le début de l'année, et l'or se comporte généralement bien en période d'incertitude géopolitique.

Le marché à terme du platine est étroit, et l'on observe une normalisation en cours, avec une forte diminution des positions spéculatives à découvert (situées à un maximum historique de 2 millions d'onces à mi-juillet). Les investisseurs se préoccupent

POUR 2017, L'OFFRE MONDIALE DE PLATINE EST ESTIMÉE À 7,7 MILLIONS D'ONCES, DONT 5,9 MILLIONS DE PRODUCTION NOUVELLE ET 1,8 MILLION DE RECYCLAGE.

de la situation politique en Afrique du Sud et de la capacité financière des producteurs, et estiment qu'il y a un risque de réduction de la production de platine suite à ces contraintes. Ceci nous laisse envisager, à un horizon de douze mois, un potentiel technique d'appréciation dans la zone USD 1 230-1 250 l'once. ■

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

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



ASSET MANAGEMENT :

16 ACTEURS D'INFLUENCE

Propos recueillis par AMANDINE SASSO



Elena Budnikova

« *Constantia divitiarum* » ou « la constance des richesses » serait la formule consacrée de cet index Influence axé sur l'asset management.

Dans cette 26^e édition, Market a rencontré 16 acteurs incontournables – gérants de fonds – qui évoquent avec nous la notion de performance. Cet anglicisme emprunté au vocabulaire hippique qualifie la manière de courir d'un cheval, durant la course. Ici, elle évoque plutôt l'une des clés du succès d'un fonds ; mais est-ce la seule ? C'est l'une des questions que nous leur avons posées. Cette notion de performance évidemment, mais qui

n'est pas selon leurs mots, le seul critère de succès. D'aucuns parlent d'innovation, mais également d'intégrité, de transparence vis-à-vis des clients. La gestion de fonds s'apparentant à un marathon dont la dimension humaine, l'esprit d'équipe et la durabilité en sont les maîtres mots. Ils abordent également avec nous l'avenir de « l'asset management » dans un monde en mutation notamment avec l'avènement du MIFID II, qui risque de changer la donne.

« *N'achetez que ce que vous seriez parfaitement heureux de conserver si le marché fermait pendant 10 ans.* » Warren Buffett

Christoph Syz

Co-Fondateur et CEO de Patrimonium

Christoph Syz est titulaire d'un master en économie (lic.oec.HSG) de l'Université de St Gall. Il a plus de 25 ans d'expérience dans les marchés privés, en particulier dans l'immobilier et le Private Equity. Avant la création de PATRIMONIUM, il a fondé et développé plusieurs entreprises dans le domaine de l'industrie des biens de consommation et de la technologie, tout comme il a également été un investisseur de premier plan dans plusieurs sociétés et projets immobiliers privés et cotés en bourse.



facteurs-clés de rendement et de succès, que nous maîtrisons de A à Z. Par exemple, dans l'immobilier, nous achetons et par la suite développons les immeubles – sans pour autant faire le travail d'une régie. À ces fins, nous disposons d'une équipe technique interne importante qui pilote les rénovations, les projets de construction, les plans de quartier, etc.

Dans le Private Debt, segment en forte croissance surtout en Allemagne, ainsi que le Private Equity, nous connaissons profondément nos sociétés, allons les visiter sur place, parlons à leurs fournisseurs: nous

«Je suis devenu entrepreneur à la fin de mes études. Ayant été champion suisse de planche à voile, j'ai créé ma première société dans l'importation et la création de marques de sport – société par la suite vendue à un groupe international en 1998 (ndlr. Head Sports). Puis, je me suis lancé dans les start-ups de l'internet et des logiciels de gestion. En parallèle, avec mon collègue d'études Daniel Heine, j'ai effectué plusieurs transactions de Private Equity ainsi que des investissements immobiliers en Suisse. Fin 2006, avec mes partenaires Stéphane Bonvin et Daniel Heine nous avons décidé de mettre notre expertise dans le domaine de l'immobilier et le financement de PME en commun pour créer la société d'Asset Management PATRIMONIUM. Cela fait donc maintenant 10 ans.

restons très proches de nos «assets» tout au long de leur cycle de vie. Il me semble que cette connaissance approfondie des facteurs de succès entrepreneurial, et de ses risques à tous les niveaux, fait la différence entre un gérant de référence et un autre. Il faut maîtriser les activités-clés sur la chaîne de valeurs de chaque secteur. La performance que nous générons est le résultat de tout un travail d'équipe qui a été effectué en amont.

Notre secteur d'activité principal est l'immobilier, dont le produit «flagship» est le Patrimonium Real Estate Fund – fonds coté en bourse. Suivent le financement/investissement de PME en Private Debt et Private Equity en Suisse et en Allemagne, puis le financement d'Infrastructure, avec un portefeuille important dans les wagons de fret.

D'autre part, il faut savoir également identifier l'impact des macro-tendances sur notre société. Par exemple, nous développons activement le secteur de l'immobilier de la santé (ex. logements seniors et serviced appartements) à travers notre Fondation de Placement. Notre engagement sur plusieurs secteurs des marchés privés est aussi le reflet de cette philosophie d'anticipation.

Notre pool d'investisseurs se compose aujourd'hui majoritairement d'institutionnels suisses mais aussi étrangers, ainsi que de «family offices». Notre équipe de 50 collaborateurs basés à Lausanne et Zurich gère aujourd'hui un volume d'actifs d'environ 3 milliards de CHF.

Notre «core business» est basé sur des actifs tangibles qui sont en mesure de générer durablement des cash-flow. Performance, transparence et fiabilité forment un tout qui établit la confiance institutionnelle.

Le facteur premier de notre performance, c'est notre approche Active Asset Management basée sur notre expérience entrepreneuriale. Cette expérience nous amène à gérer les actifs de manière proactive, en concentrant nos efforts sur les

Je crois que l'impact de notre entreprise se traduit à travers nos réalisations de manière palpable. J'aime à penser que dans l'immobilier, nous créons l'habitat qui correspondra aux besoins de demain, p.ex. dans le domaine énergétique.

Je suis très confiant quant à l'avenir de notre métier dans les marchés privés, où l'importance de l'asset management s'accroît et les actifs sous-jacents génèrent un cash-flow récurrent.» \

Christel Rendu de Lint

Responsable de la gestion obligataire à l'Union Bancaire Privée (UBP)

Diplômée de l'Université de St-Gall, Christel Rendu de Lint est titulaire d'un PhD en économie de la London Business School. Après un stage au FMI, elle commence sa carrière en 2000 en tant qu'économiste chez Morgan Stanley. Trois ans plus tard, elle passe à la gestion d'actifs auprès de Pictet Asset Management en qualité de gérante obligataire, où elle finira par cogérer le plus important fonds obligataire de Pictet à l'époque. En 2007, elle rejoint l'UBP pour développer les activités de gestion obligataire. Christel porte aujourd'hui le titre de Membre de la Direction Générale et elle est Responsable de la gestion obligataire globale et absolute return – une équipe de 12 personnes gérant plus de CHF 17 milliards (mia).



régularité – sont indispensables. Lorsque deux fonds de performance comparable sont en compétition, la transparence de la communication, la clarté de la stratégie de placement et la stabilité de l'équipe sont aussi des atouts majeurs. Mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de la force commerciale de l'institution, c'est-à-dire sa capacité à mettre les gérants en face des clients.

La recherche d'influence n'a jamais été un moteur pour moi. Ce qui me fait avancer c'est l'exigence de qualité au quotidien pour offrir aux clients les meilleurs résultats, jour après jour.

Si vos résultats parlent d'eux-mêmes, les clients auront envie de connaître votre avis et d'investir avec vous. Je reste d'ailleurs fidèle à ma ligne de conduite : attention au détail, discipline, respect des règles. Mais s'il n'y avait qu'un seul principe à retenir, ce serait : faire passer en premier l'intérêt du client et la réputation de la Banque.

Quant à l'avenir, je suis très positive sur les développements du métier de gestion d'actifs car les clients privés et institutionnels auront toujours besoin de solutions performantes pour placer leurs avoirs. La demande de produits obligataires restera forte dans un environnement de croissance et d'inflation modérées, caractérisé par la

« Selon moi, le facteur clé de succès est évidemment avant tout le travail, comme pour toute autre activité ! Pour la gestion en particulier, il faut trouver son propre style et développer un processus d'investissement robuste autour de celui-ci. Ensuite, construire une équipe capable de travailler ensemble à partir de ce processus d'investissement. L'une des principales difficultés de la profession est d'exprimer des convictions fortes tout en sachant reconnaître ses erreurs rapidement, ce qui nécessite de se remettre sans cesse en question. Enfin, il faut savoir innover pour répondre aux besoins des clients et aux changements de paradigme. C'est en appliquant ces principes que nous avons pu faire passer les actifs de CHF 2 mia à CHF 17 mia en dix ans, et lancer des stratégies obligataires à haut rendement qui sont régulièrement en tête des classements.

La différence entre un gérant de référence et un autre c'est, je crois, l'adaptabilité, la cohérence et la longévité. Il faut savoir s'adapter aux conditions qui nous entourent, tout en restant cohérent avec soi-même et son propre style de gestion, dans l'espoir de fournir d'excellents résultats sur le long terme, assurant ainsi la pérennité de l'activité de gestion. De plus, la performance – et sa

faiblesse des gains de productivité dans les pays développés. Le métier va continuer à évoluer selon les tendances de ces dernières années : exigence de transparence ; nécessité de différenciation et d'innovation pour se distinguer des ETF ; et, pour la gestion obligataire en particulier, adéquation entre la liquidité offerte par les véhicules de placement et la liquidité de leurs investissements. » \

CE QUI ME FAIT AVANCER
C'EST L'EXIGENCE DE QUALITÉ
AU QUOTIDIEN



**ANALYTICAL
RESEARCH**

Be Analytical, Do your Research

www.analyticalresearch.com

Waaggasse 5 / Paradeplatz - 8001 Zürich, Switzerland - Tel: +41 (0)44 245 1050 - info@analyticalresearch.com

Dr. Andrea Zuccheri, CFA, CAIA

CIO de Sumus Capital

Docteur en finance, Andrea Zuccheri a commencé son parcours comme économiste pour une banque italienne. Initialement dédié à la stratégie sur le marché des changes, il devient peu après responsable de l'équipe en charge de la macroéconomie, de la stratégie et des modèles quantitatifs. Cinq années plus tard, il a sa première expérience en tant que gérant de fonds d'investissement pour la même banque, plus spécifiquement dans le domaine des obligations corporate, des convertibles et des pays émergents. En 2013, on lui a proposé de rejoindre une banque privée de Lugano comme responsable de la gestion obligataire. Enfin, au début 2016, il a rejoint Sumus Capital comme CIO. «J'ai commencé à travailler en tant que macro-économiste pour une société de gestion italienne, une expérience importante qui m'a permis d'assimiler les rouages des marchés financiers. Je me suis ensuite dirigé vers la gestion obligataire et la construction de portefeuilles avec une attention particulière à la sélection des titres et aux risques globaux (approche top-down). Mes études de doctorat ont porté sur l'efficacité des indices utilisés comme benchmark.



Dans la gestion obligataire, le passage du segment Investment Grade au High Yield (et inversement) donne souvent lieu à des moments d'inefficience dont on peut essayer de profiter : un Fallen Angel (obligation perdant son statut Investment Grade) passe par une phase de vente forcée par certains investisseurs, ce qui crée une décote exagérée. Notre fonds Sumus – Crossover Bonds essaie de profiter de ce genre d'inefficience. Notre autre fonds obligataire investit dans les High Yield. Selon moi, un gérant de référence est celui qui est capable de discerner les tendances structurelles des marchés, sans se laisser influencer par le « bruit » de court terme. Il sait analyser les événements et en déduire les conséquences à long terme, si conséquence il y a. Par exemple, en 2007, il fallait percevoir l'émergence du problème sur le marché des hypothèques subprime en Amérique et comprendre que cela changerait fondamentalement le risque de crédit au niveau mondial. Cela signifie aussi qu'un gérant spécialisé sur les marchés européens par exemple, doit être capable de voir dans quelle mesure un événement survenant aux États-Unis ou en Asie aura un impact sur l'Europe. Ces qualités deviennent essentielles sur des marchés de plus en plus mondialisés. Toutefois, l'économie et la finance ne sont pas des sciences exactes.

Il faut donc analyser la performance sur une période assez longue et en tout cas sur un cycle entier. Dans notre métier, une bonne performance sur une période courte peut résulter de la chance. En revanche si la performance persiste, alors il s'agit d'une gestion de bonne qualité.

Pour notre part, nous nous concentrons sur le rapport rendement/risque ; autrement dit combien notre gestion rémunère-t-elle le risque pris. Notre objectif est d'obtenir sur le moyen et long terme une performance solide, c'est-

à-dire correspondant au risque demandé par l'investisseur. Nous désirons obtenir un bon rendement par unité de risque encouru. C'est pourquoi dans le cas de clients privés, nous passons beaucoup de temps à évaluer la propension au risque du client. Il me semble qu'avoir de l'influence signifie être un benchmark pour l'industrie, un acteur que tout le monde regarde pour des idées sur le développement de nouveaux produits et pour la stratégie sur le marché. Régulièrement des noms reviennent comme de grands gérants ou économistes : Warren Buffet, Georges Soros, Bill Gross. Eux, ont sans aucun doute de l'influence. Pour notre part, plus que l'influence nous cherchons la solidité de notre performance et la qualité de nos produits. Ce que nous défendons principalement, c'est l'alignement des objectifs du client et de ceux du gérant. Nous croyons que lorsque le client est mécontent, cela est souvent dû à une divergence d'intérêts entre les deux parties. Cela peut provenir d'un système de commissions de performance complexe et difficile à assimiler. Cette complexité peut inciter le gérant à s'écarter de la ligne de risque initialement approuvée, dans le but immédiat de maximiser ses propres revenus, reléguant ainsi les objectifs du client au second plan. Lorsqu'elles sont présentes, il est donc primordial que ces commissions de performance soient expliquées au client et alignées avec ses intérêts. Le gérant obtient une commission de performance si, et seulement si ses objectifs de rendement et de risque ont été atteints. Selon nous, c'est une grossière erreur que de ne pas respecter ce point. Cela pousserait le gérant à prendre des risques au-delà des limites fixées avec le client. Ceci nous conduit à notre seconde valeur, à savoir, la transparence. C'est une valeur clé dans la relation avec le client. Pour les fonds, elle est garantie par la législation. La Mifid II tente de l'améliorer encore plus. Nous verrons si c'est une réussite. \

Hubert Aarts

*Gérant du fonds Parvest Aqua, Impax/
BNP Paribas Asset Management*

Hubert Aarts est titulaire d'un master en économie et administration des affaires de l'Université de Maastricht. Il a d'abord travaillé chez MeesPierson et Merrill Lynch Investment Managers/BlackRock dans des actions paneuropéennes en tant que gestionnaire de portefeuille. Et avant de débiter chez Impax, il était associé et gestionnaire de portefeuille du fonds Curialium et des fonds spéculatifs à effet de levier différentiel pour Cambrian Capital Partners LLP. « À l'échelle mondiale, les déséquilibres de l'offre et de la demande d'eau potable persistent et les facteurs à long terme détaillés ci-dessous soutiennent la croissance supérieure des compagnies d'eau. Un écart de plus en plus grand entre l'offre et la demande,



connaissance approfondie de notre thème d'investissement. Notamment grâce à la compréhension des technologies employées par les entreprises, et la connaissance des réglementations locales. Enfin, notre intégration ESG et notre solide construction de portefeuille axée sur le risque, nous différencie également.

LA PERFORMANCE N'EST PAS LE SEUL FACTEUR CLÉ DU SUCCÈS

exacerbé par les perturbations climatiques et les phénomènes météorologiques extrêmes, nécessitera d'importants investissements de capitaux dans les technologies de traitement de l'eau et les infrastructures de distribution. Cela ouvre la porte aux opportunités d'investissement dans de nombreuses nouvelles technologies et services pour conserver, traiter et distribuer l'eau.

De plus, l'urbanisation croissante d'une population grandissante et les attentes de niveaux de vie plus élevés dans l'élaboration de réglementations gouvernementales plus strictes, dans des domaines tels que la tarification de l'eau et les services de traitement de l'eau et la modernisation des infrastructures vieillissantes dans les marchés développés constituent d'autres facteurs. Un large éventail de consommateurs d'eau et de marchés financiers, ainsi que les perspectives géographiques d'Impax, assurent une diversification importante et ont donné lieu au profil de rendement et de risque attrayant de cette stratégie sur l'eau. Bruce Jenkyn-Jones et moi-même sommes étroitement associés à la gestion d'Aqua depuis sa création en 2008. Je pense que c'est cette constance qui nous donne une

L'objectif principal d'Impax est d'offrir des rendements supérieurs, à long terme et ajustés au risque. Cependant, la philosophie d'investissement d'Impax est d'investir également dans des entreprises qui bénéficieront de la transition vers une économie mondiale plus sobre en carbone et plus durable, de sorte que le succès de nos rapports non financiers en termes de mesures positives de l'impact environnemental est également primordial. Et nous nous entretenons également régulièrement avec des sociétés émettrices sur des questions ESG (environnement, social et gouvernance) spécifiques qui peuvent être préoccupantes, de manière indépendante et pour le compte de clients, ainsi que par des représentations conjointes avec d'autres investisseurs et groupes industriels. La performance n'est donc pas le seul facteur clé du succès.

Notre philosophie d'investissement, qui consiste à investir dans des sociétés qui apportent des solutions aux défis environnementaux par le biais de produits et de services, fait du développement technologique et de l'innovation un élément fondamental de nombreux éléments de notre univers d'investissement. » \

**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



Iain Richards

Chef de l'investissement responsable de Columbia Threadneedle Investments

Iain Richards a rejoint Columbia Threadneedle en 2012. Il est actuellement chef de l'investissement responsable. Il dirige la stratégie, le développement et la mise en œuvre des activités d'investissement responsable du groupe. Avant de rejoindre la société, Iain était directeur régional de la gouvernance d'entreprise chez Aviva Investors. Sa carrière à la City inclut également des postes chez Schroders, le Policy Group du UK Listing Authority et le London Stock Exchange. Iain a également travaillé au département du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni à divers postes au sein des unités européennes et de la politique de la concurrence. Il a également écrit plusieurs articles sur l'audit, la transition énergétique, les fonds souverains et, en 2006, sur le risque imminent d'une crise bancaire systémique. Il a orchestré le lobbying de l'industrie des investissements au Royaume-Uni pour rétablir le principe fondamental de la comptabilité « True & Fair View » dans la loi britannique révisée sur les sociétés (2006).



« Mes antécédents au gouvernement - en tant que décideur politique, législateur puis régulateur - m'ont permis d'avoir un point de vue différent de mes homologues. Cela fait des années que je travaille sur les marchés financiers et, surtout pour une organisation qui a une culture de collaboration et d'innovation qui fait une réelle différence. Cette culture est un ingrédient important et se reflète dans le fait qu'environ 75% de nos fonds surperforment leurs indices de référence sur les trois et cinq dernières années. De même, une volonté de sortir des sentiers battus et d'avoir une approche que tout est possible ne fait pas de mal. Il y a quatre ans, la plupart des gens me disaient que je ne pourrais pas gérer un fonds d'obligations, qui combinerait avec succès rendement financier et impact social. Aujourd'hui, je n'entends plus cela. En effet, depuis son lancement en 2014, notre premier fonds d'obligations à impact social surperforme son groupe de référence et démontre que ce double objectif est réalisable. Sur une base ajustée au risque (Sharpe Ratio), les résultats sont encore plus encourageants. Avoir une approche complète, mais disciplinée, et collaborer à la fois en interne avec des collègues et en externe avec notre partenaire social, qui démontre de manière indépendante notre impact social, sont les ingrédients clés du succès du fonds. Un autre ingrédient de notre succès est l'accent mis sur la combinaison efficace de l'analyse financière et non financière dans le processus d'invest-

tissement. Nous suivons la même approche d'investissement responsable pour nos fonds actions. Les solutions ESG standard disponibles sur le marché sont rarement la bonne solution... *Aucun homme n'est une île*, mais pour être un gérant de référence, avoir des convictions bien fondées, collaborer avec ses clients et ses collègues, avoir leur confiance, leur respect et leur engagement en sont les principaux ingrédients. En fin de compte, le plus important est la continuité et la cohérence dans la prestation et la performance pour les clients. La performance

n'est évidemment pas le seul facteur de succès. Nombre de mes collègues et moi-même mettons l'accent sur ce que j'appellerai la qualité et la durabilité des entreprises et leur leadership. Nous ne voulons pas dire cela dans un sens dogmatique, mais dans un sens réfléchi et informé, et nos clients le comprennent. On ne doit jamais ignorer l'importance de la performance, mais il y a des périodes à court terme durant lesquelles les approches d'investissement à long terme sous-performeront en termes relatifs. En développant et en proposant des solutions pour nos clients, nous devons également être sensibles au fait que leurs objectifs et la mesure de la « qualité » du succès sont souvent plus nuancés et sophistiqués que la performance « juste ».

J'adhère particulièrement à nos valeurs qui sont : l'intérêt du client, l'excellence, l'intégrité et le respect. Elles capturent ce qui est important pour nous et la façon dont nous travaillons. Plus généralement, en matière d'investissement responsable, nous devons tenir compte des valeurs de nos clients dans les solutions que nous concevons et gérons pour eux. Je suis également conscient des paroles de John D. Rockefeller : « Chaque droit implique une responsabilité, chaque opportunité, une obligation, chaque possession, un devoir. » Nous devons toujours nous rappeler que nous sommes les gardiens de l'argent de nos clients. Selon moi, avoir de l'influence signifie établir un dialogue constructif avec collègues, partenaires, et bien sûr nos clients, mais aussi avec les sociétés dans lesquelles nous investissons afin de faire évoluer notre responsabilité ESG collective. En termes d'innovation, la technologie et son potentiel d'intégration de notre travail d'analyse constituent une autre priorité pour moi. Je considère ce type d'innovation comme essentiel pour soutenir le type de solutions que les clients requièrent et nous permettre de nous concentrer encore plus sur la valeur ajoutée élevée de notre travail. » \

James Tomlins

Gérant des fonds M&G European High Yield Corporate Bond Fund et M&G Global Floating Rate High Yield Fund et co-gérant du fonds M&G Global High Yield Bond Fund pour M&G

James Tomlins a fait ses études à l'Université de Cambridge, où il a obtenu une maîtrise en histoire et un diplôme universitaire supérieur (PgDip) en économie. Il est également titulaire de la qualification CFA. Cela fait 15 ans qu'il travaille dans la gestion d'actifs, dont 10 années en tant que spécialiste du crédit High Yield. James a rejoint M&G en juin 2011 et été nommé gérant du fonds M&G European High Yield Corporate Bond Fund cette même année. En janvier 2014, il est devenu co-gérant du fonds M&G Global High Yield Bond Fund après avoir travaillé en tant que gérant adjoint pour ce fonds pendant 2 ans. Enfin, il est le gérant du fonds M&G Global Floating Rate High Yield Fund depuis sa création en septembre 2014. Précédemment il a travaillé comme analyste et gestionnaire de fonds chez Cazenove Capital Management, ainsi que chez KBC Alternative Investment Management et chez Merrill Lynch Investment Managers.



Ma philosophie est que le crédit High Yield est l'un des rares marchés de capitaux véritablement inefficaces. La recherche sell side a pratiquement disparu - et MIFID II va accélérer ce processus -, les agences de notation publiques ne peuvent, à mon avis, pas être invoquées pour des vues prospectives. Ajoutez à cela l'illiquidité relative du marché, cela crée de nombreuses opportunités pour une gestion active dotée de ressources suffisantes, capable de fixer les prix et de négocier le risque de crédit. Les nouvelles informations ne sont pas instantanément

arbitrées dans le prix, et donc les vues actives, soutenues par une recherche fondamentale, peuvent véritablement ajouter de la valeur.

Je crois que dans mon activité, la performance est une condition préalable au succès. Vous devez également être pertinent et vous adapter aux changements dans l'industrie. Je pense que l'équipe de gestion obligataire chez M&G répond très bien aux besoins des clients et offre des nouveaux produits pour y faire face. C'est la performance, en plus de l'innovation, qui délimite le succès. Dans le domaine des obligations High Yield, nous avons été les premiers à lancer un fonds d'obligations High Yield à taux variable, ce qui s'est avéré approprié lorsque le cycle des taux d'intérêt a commencé à se transformer.

Avoir de l'influence pour moi, cela signifie être toujours en mesure de délivrer un produit de qualité à l'investisseur final. Le reste est plus simple si vous respectez ce postulat. De même que les valeurs que je défends sont la clarté, l'intégrité et la responsabilité - l'important est d'expliquer ce que l'on fait de manière ouverte, honnête et simple, et d'être responsable de ses actes. Et en termes d'innovation, les mots clés sont innover ou mourir !

Dans le futur, l'augmentation de la gestion passive et la pression sur les frais et commissions constitueront un énorme défi. Mais la bonne nouvelle est que les sociétés de gestion de fonds doivent d'autant plus intensifier le jeu et prouver leur valeur.» \

« Je pense que le facteur clé est l'utilisation des ressources autour de moi : M&G a une fantastique équipe de recherche sur le crédit à Londres et nous avons également accès à une équipe de recherche à Chicago pour les marchés obligataires américains, ce qui signifie que nous cou-

DANS LE FUTUR,
L'AUGMENTATION DE LA GESTION
PASSIVE ET LA PRESSION
SUR LES FRAIS ET COMMISSIONS
CONSTITUERONT
UN ÉNORME DÉFI

vrons les deux plus grands marchés High Yield. Pour un gestionnaire de fonds d'obligations High Yield, il est inestimable de pouvoir naviguer parmi les émetteurs les plus risqués sur le marché du crédit. Les résultats à long terme de notre fonds Global High Yield - où nous avons surperformé à la fois le marché, nos pairs et les véhicules passifs sur 5 ans - en témoignent.

Dr. Michel Donegani

CEO de Prisminvest

Docteur en mathématiques appliquées et analyste financier, Michel Donegani est actuellement CEO de Prisminvest. Il a travaillé précédemment à l'EPFL, puis pour l'UBS comme Head of Portfolio Analysis & Investment Proposals et pour EIM comme Head of Manager Selection & Asset Allocation.

« Dès l'origine de Prisminvest, nous avons été actifs dans les deux types de gestion : les investissements alternatifs (hedge funds) et les investissements traditionnels à forte valeur ajoutée comme par exemple les actions chinoises ou les marchés émergents. Parfois le succès provient du fait que l'on soit précurseur. C'est le cas des actions chinoises, puisque notre expérience remonte désormais à près de 17 ans. Parfois le succès vient de la persévérance : c'est le cas des hedge funds. Dans ce cas particulier, mon expérience débute en 1994 et nous continuons à être très actifs dans la recherche de stratégies, en nous adaptant aux nouvelles réalités. Finalement, il faut être capable d'offrir ponctuellement et rapidement des solutions concrètes à des nouvelles problématiques. Et c'est le cas actuellement, avec des solutions pour parer à la faiblesse des rendements offerts sur le franc suisse.

Je crois que ce qui fait la différence entre un « gérant de référence » et les autres, c'est de savoir différencier l'image de la réalité. On peut se créer une image à grand renfort de budget marketing. Mais avec le temps, la réalité revient au galop. Le temps est le meilleur révélateur. Il faut démontrer que l'on peut traverser les cycles, que l'on a su s'adapter et que l'on est toujours présent.

La performance n'est pas le seul marqueur du succès, mais sans aucun doute l'un des principaux. Sans performance, pas de clients... La performance reste le premier outil de marketing. Mais il est illusoire de penser que l'on peut être performant continuellement. Réaliser un coup à court terme en prenant des risques importants peut permettre d'atteindre aléatoirement et temporairement, la tête d'un classement. Ce n'est pas l'objectif de nos clients. Nous recherchons à atteindre un couple rendement-risque. Si la notion de rendement est objective et univoque, celle du risque est propre à chaque client. Il faut donc être capable d'offrir du sur-mesure. Mais la vraie preuve de succès n'est-elle pas d'avoir pu traverser dif-



férents cycles grâce à la fidélité de sa clientèle et de ses collaborateurs ? Dans n'importe quel métier, avec la multiplication des outils de réseaux sociaux, il est relativement simple et peu onéreux de communiquer à moindres frais à un large public. Mais être entendu ne signifie pas être écouté. Dans notre société de consommation, la réputation provient malheureusement plus de la quantité et la fréquence de communication que de sa qualité. Un indice d'influence est donc d'être écouté. Le meilleur indice d'influence n'est-il pas que votre client ou votre prospect vous demande

conseil ? À mes yeux, il faut parfois savoir résister aux modes et toujours à l'opportunisme. Avant de convaincre un client, il faut d'abord être convaincu soi-même. C'est dans l'alignement des intérêts que je conçois le succès d'une relation à long terme. C'est donc tout naturellement qu'il faut savoir dire non à certains axes de développement, même si une demande existe. Toutefois, l'innovation est fondamentale dans la croissance et l'augmentation de la qualité de nos activités. Mais l'innovation est un moyen, pas un but. Le fondement de notre activité et de notre valeur ajoutée est la recherche. Il faut tendre l'oreille au murmure des changements, avoir les compétences pour les analyser et finalement porter un jugement de valeur. Si nous proposons une innovation à nos clients, ce n'est pas un simple changement d'emballage. Tout ce qui est nouveau n'est pas forcément meilleur que ce qui existe et qui a fait ses preuves...

Actuellement, on observe une convergence des véhicules d'investissement pour investisseurs institutionnels et privés, avec un accès facilité à des classes d'actifs autrefois réservées aux initiés. Dans le futur, les nouvelles technologies (blockchain, tokenisation des fonds de placement, etc.), si elles sont acceptées et régulées, auront un impact majeur sur l'ensemble de l'écosystème lié à l'asset management (gestionnaires, administrateurs, déposataires, auditeurs). Nous nous préparons activement à cette éventualité. Par contre, la qualité des activités de « relation clientèle » continuera à jouer son rôle fondamental. Enfin, il reste une inconnue de taille : le cauchemar réglementaire. L'empilement continu de nouvelles règles parfois incompréhensibles et déconnectées de la réalité, les lourdeurs administratives etc. augmentent significativement les coûts de notre activité, sans apporter de valeur ajoutée.» \

Nicolas Crémieux

Gérant sénior obligations convertibles chez Mirabaud Asset Management

Titulaire du CEFA délivré par l'EFFAS et détenteur d'un master en finance de l'Université Paris IX Dauphine, Nicolas Crémieux a rejoint Mirabaud Asset Management en 2013, après 13 années d'expérience chez CANDRIAM en tant que responsable de la gestion convertible.

« Sur une base historique long terme, les fonds ont pour objectif de capter 2/3 de la performance à la hausse des marchés actions tout en ne prenant que 1/3 de la baisse. Pour y parvenir, l'équipe de gestion privilégie principalement les convertibles « convexes », car elles se sensibilisent avec la hausse de l'action et diminuent leur sensibilité dans la baisse. Nous sélectionnons les meilleures opportunités sous l'angle de l'analyse fondamentale sur des titres, présentant des « catalyseurs » identifiés pour permettre la hausse du cours de bourse par rapport à la valeur industrielle de l'entreprise.

Avec un encours total collecté avoisinant les 500 millions de francs suisses en seulement 6 années, les fonds convertibles de Mirabaud Asset Management se hissent parmi le top 20 mondial. Son succès repose sur sa gestion active, indépendante des indices de référence, avec un style et un positionnement atypique dans l'univers des fonds convertibles : nous nous focalisons sur la convexité, le "sweet spot", alors que d'autres promoteurs sont soit défensifs sur la partie actions soit agressifs sur la partie crédit, alors que nous militons pour le "juste" assemblage avec un delta moyen compris entre 30 % et 60 %.

Je dirais que l'autre facteur clé de succès des obligations convertibles est sa nette diminution de la volatilité apportée par la convexité du droit de conversion, que l'on ne peut pas « dupliquer » en combinant actions et obligations. Nos fonds peuvent être appréciés comme une action à plancher, plutôt qu'une obligation à rendement élevé, qui permettent d'augmenter l'efficacité d'un portefeuille diversifié, c'est-à-dire générer des rendements corrigés du risque supérieurs à ceux d'autres instruments apparentés aux actions. Si l'on considère qu'une gestion patrimoniale long terme est investie à 50 % en obligations et 50 % en ac-



tions, nous estimons qu'intégrer une poche d'obligations convertibles de 10 % puis le reste à part égale entre les obligations et les actions serait intéressant. L'équipe développe une grande proximité avec les émetteurs (rencontre avec les dirigeants, banquiers, participation aux séances d'information publiques...). Nous n'hésitons pas à investir dans des small et mid caps après avoir rencontré les dirigeants afin de bien comprendre leur business model et l'objet de leur financement via l'émission de l'obligation convertible.

Mirabaud Asset Management s'est engagé dans la démarche de l'Investissement Socialement Responsable et pense que la gouvernance d'entreprise, la transparence, le respect des réglementations et des droits des citoyens sont à long terme des éléments constitutifs de la performance. La gestion intègre, notamment pour un des fonds de la gamme convertibles, des critères extra-financiers dits ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance d'entreprise) en complément des critères financiers traditionnels dans l'analyse et la sélection de valeurs. L'approche ISR du fonds, dite « best-in-class », repose sur une évaluation positive des sociétés, fondée sur les meilleures pratiques et compare l'entreprise à ses concurrents directs. Je pense que l'automatisation mise en place au travers de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles portes à l'industrie financière avec un impact certain à évaluer sur l'activité de gestion de fortune. L'innovation est essentielle pour trouver les leaders de demain et nous participons de ce fait au financement de leur projet en souscrivant à leur émission. De plus, ce sont des valeurs qui sont régulièrement la cible de grands groupes, comme c'est souvent le cas dans les industries pharmaceutiques et technologiques.

Enfin, l'asset management est un métier dont le développement et sa vélocité dépendent de l'évolution de l'environnement réglementaire. En effet la mise en place imminente de MIFID II constitue une nouvelle étape à laquelle l'ensemble de l'industrie doit faire face dans le contexte d'un monde globalisé. » \

Pierre-Noël Formigé

CEO de Sequoia

Diplômé en science économique spécialisée, en comptabilité et finance de la London School of Economics, Pierre-Noël Formigé compte plus de vingt ans d'expérience dans le monde de la finance et des produits d'investissement à caractère institutionnel. Il a créé SEQUOIA Asset Management voilà plus de douze ans, pour développer une gamme axée sur la personnalisation et la mise aux normes réglementaires. Responsable de la stratégie du groupe, il en pilote le développement et s'assure en premier lieu que SEQUOIA Asset Management s'adapte constamment aux évolutions majeures qui rythment aujourd'hui le secteur des services financiers.



plissant toutes les conditions réglementaires actuelles et à venir. Selon moi, la performance n'est pas le seul marqueur du succès, car tout dépend de l'objectif du portefeuille global du client. Il convient d'agréger des portefeuilles dont les performances sont complémentaires les unes aux autres. Donc la performance d'un produit dans une phase de marché donnée est primordiale, puisqu'il est utopique d'espérer des performances en tout temps positives, quelle que soit la phase de marché, à moins que

vous ayez affaire à Madoff... Donc le fait que le gérant se tienne aux critères et aux promesses qu'il a énoncés sont pour moi un plus grand marqueur de succès.

« SEQUOIA est mandatée, entre autres, par des clients privés de taille institutionnelle pour structurer, gérer et suivre leurs patrimoines au moyen de solutions de placement tenant compte de leurs situations familiales, fiscales et entrepreneuriales. Dans certains cas, lorsque les solutions de placement mises en place pour un client

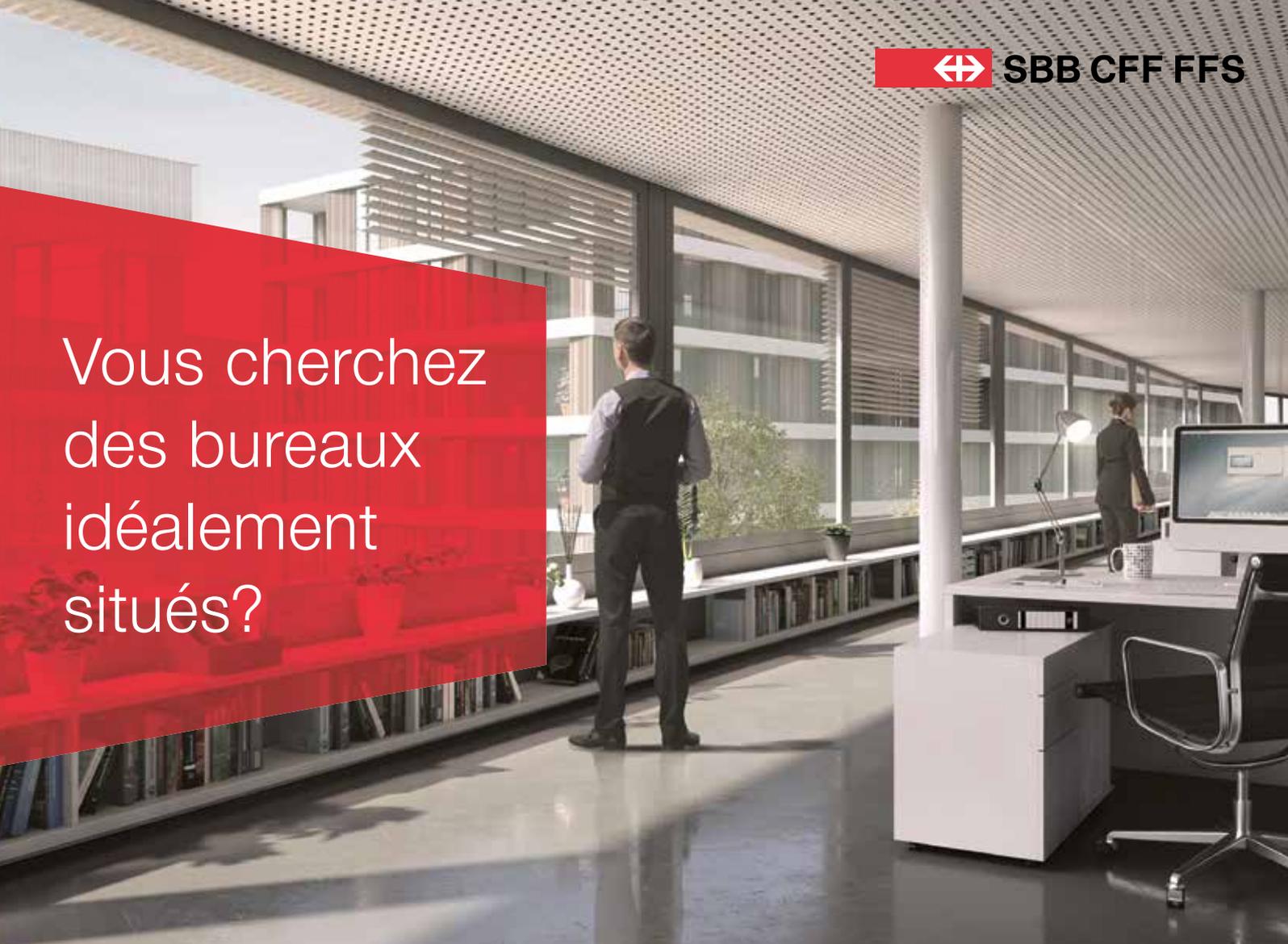
Avoir de l'influence en gestion repose sur la taille du montant que vous gérez. Plus la taille de vos avoirs sous gestion est importante plus vous aurez de l'influence sur le marché et dans la communauté financière. Et dans ce métier, la valeur qui est essentielle à mes yeux est l'intégrité. L'intégrité dans la manière de gérer et le respect des modalités qui ont été "vendues" aux clients pour la gestion de leurs avoirs. L'innovation est également devenue primordiale dans notre activité ; toute l'industrie est en mutation. Ce phénomène demande une adaptation et une innovation constantes jusqu'à ce que le marché de la gestion de patrimoine en Suisse soit proprement réglementé, reconnu et stabilisé.

JE PENSE QUE
LA GESTION DE FORTUNE RESTERA
UN SERVICE DEMANDÉ
À FORTE VALEUR AJOUTÉE

donné génèrent des performances positives répétées et que la stratégie correspond à ce que d'autres clients professionnels ou institutionnels recherchent, SEQUOIA peut en faire bénéficier ces autres clients avec l'accord du client initial.

Quant à l'avenir, je pense que la gestion de fortune restera un service demandé à forte valeur ajoutée. Cependant, les tâches administratives de la gestion de fortune se feront de façon plus automatisée, les différents services seront facturés de façon transparente et indépendamment les uns des autres, contrairement au « *all in* » opaque toujours pratiqué à ce jour. Les acteurs de la gestion de fortune seront moins nombreux et de tailles plus importantes qu'aujourd'hui. La gestion de portefeuilles inférieurs à CHF 5 millions se fera de façon standardisée voire automatisée, avec des produits gérés à l'aide des nouvelles technologies fintech. Autant de défis que d'opportunités ! » \

À mon sens, un gérant reconnu a généralement fait ses preuves dans une grande maison de l'industrie financière mondiale, peut se prévaloir d'au moins trois ans de performances auditées au-dessus de la moyenne de ses pairs, gère des avoirs pour au moins CHF 100 millions et évolue au sein d'un établissement dynamique rem-



Vous cherchez
des bureaux
idéalement
situés?

CFF Immobilier, votre partenaire de confiance.

Genève.

opale-chene-bourg.ch | ovives-geneve.ch | pont-rouge.ch

Morges.

quartier-des-halles.ch

Renens.

parc-du-simplon.ch | quai-ouest.ch

Fribourg.

tour.ch

Contact :

CFF SA | Immobilier Développement Ouest | Jean-Baptiste Rogasik
Tél. +41 (0)79 645 61 93 | jean-baptiste.rogasik@cff.ch

Wilma de Groot

Gérante actions quantitatives chez ROBECO

Wilma de Groot rejoint Robeco en 2001 en tant que chercheur quantitatif. Après 13 ans dans la recherche, elle devient gérante quantitative en actions. Elle se concentre dorénavant sur la gestion de stratégies d'indexation active et optimisée sur les marchés émergents. Elle a publié différents articles dans plusieurs revues académiques telles que le *Journal of Banking and Finance*, le *Journal of Empirical Finance* et le *Financial Analysts Journal*. Elle est diplômée d'une maîtrise en économétrie de l'Université de Tilburg aux Pays-Bas, et est également analyste financier agréé de l'institut CFA. Actuellement candidate au doctorat, elle défendra sa thèse sur les anomalies de prix des actifs à la fin de l'année. «Le fonds Robeco QI EM Sustainable Active Equities poursuit une stratégie systématique visant à surperformer son indice de référence, tout en offrant un profil ESG très élevé (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) et tout en maintenant un écart de suivi d'environ 3%. *Systématique* signifie que nous appliquons une approche quantitative qui sélectionne les titres en fonction de caractéristiques spécifiques, appelées également «facteurs», tels que la Valorisation, la Qualité et le Momentum. Depuis janvier 2015, nous avons réalisé une surperformance annualisée de 1,88% par rapport à l'indice MSCI EM. Au cours des 12 derniers mois en particulier, le fonds a dégagé un rendement de 23,55% contre une performance de l'indice de 16,41%. Le moteur quantitatif de cette stratégie est très similaire à sa stratégie sœur que nous gérons avec succès depuis 2008 (cette dernière se limitant à offrir un profil ESG similaire à l'indice).

Tandis que d'autres gérants investissent de façon systématique dans les actions des pays émergents (EM), nous nous distinguons à plusieurs égards. Tout d'abord, nous utilisons une définition améliorée des facteurs mentionnés plus haut, et ce afin d'éviter une prise de risque non rémunérée. Par exemple, nous sommes réticents à acheter des actions qui semblent attrayantes en matière de «Valorisation», mais qui afficheraient un risque de défaut trop élevé. Deuxièmement, nous adoptons une approche transparente pour construire notre portefeuille : nous pouvons expliquer à tout moment chacune de nos positions selon ses caractéristiques et ce grâce au modèle propriétaire dont nous disposons. Ce dernier nous permet de maintenir un écart de suivi précis par pays et par



secteur, mais nous permet également de réduire le taux de rotation du portefeuille. Troisièmement, nous constatons que peu de gérants offrent une vraie stratégie ESG dans les EM, car beaucoup se concentrent sur une seule dimension (la gouvernance par exemple). Nous allons plus loin que cela et appréhendons la notion de durabilité selon trois dimensions : la construction d'un portefeuille affichant une notation ESG élevée, une approche d'investissement visant un impact environnemental en réduisant par exemple l'empreinte carbone du portefeuille et enfin un impact social en excluant les

sociétés éthiquement controversées. Cet objectif de surperformance et d'intégration systématique de critères de durabilité rend ce fonds tout à fait unique. Par conséquent, la surperformance est une partie seulement de l'objectif recherché par cette stratégie. Offrir à nos clients un fonds de placement qui réponde à des critères de gestion du risque y compris sur la notion de durabilité est donc bien la seconde partie de l'objectif. D'un point de vue universitaire et professionnel, je dirais que nous sommes fiers de contribuer au développement de l'investissement factoriel et de l'intégration de la durabilité. En tant que leader dans ce domaine, nous souhaitons bien sûr participer activement à ce débat.

Le travail en équipe est quelque chose d'important pour moi, c'est un fort vecteur de motivation. Cela est particulièrement vrai en tant que chercheur dans le cadre de réunions régulières que nous organisons pour discuter des projets en cours et des nouvelles idées. La contribution à des travaux collaboratifs et la rédaction d'articles communs est un autre exemple. Nous travaillons également ensemble dans la phase finale, c'est-à-dire lorsque nos travaux de recherche débouchent sur une implémentation concrète dans les portefeuilles. Il est bien sûr assez difficile de prévoir les futurs développements de notre industrie. Cependant, nous observons que nombre d'investisseurs prennent conscience que la performance de leur portefeuille est attribuable à des facteurs identifiables, comme la Valorisation, la Qualité ou le Momentum. Pour un gérant de fonds traditionnel, l'environnement deviendra plus exigeant, car il s'agira non seulement d'offrir une surperformance par rapport à un indice classique, mais également par rapport à de nouveaux types d'indices, des indices factoriels par exemple.» \

Thomas Herbert

Responsable de l'équipe de gestion de portefeuille et responsable principal de l'Ethna-Aktiv chez Ethenea

Thomas Herbert a plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le secteur financier. Après un Master en Économie et Économétrie, il a occupé des postes à DZ Bank à Francfort/Main et Crédit Agricole CIB à Paris et à Londres en tant que responsable de la recherche crédit. En 2005, Thomas a déménagé à Abu Dhabi où il était en charge du crédit à revenu fixe à l'Abu Dhabi Investment Authority. À la fin de 2013, il a décidé de retourner en Allemagne, où il a rejoint Meriten Investment Management (maintenant Oddo BHF AM) en tant que Chief Investment Officer. Thomas a rejoint Ethenea en janvier 2017 où il est actuellement responsable de l'équipe de gestion de portefeuille et responsable principal de l'Ethna-Aktiv. « Notre fonds-phare, Ethna-Aktiv, a célébré son 15^e anniversaire cette année et a généré au cours de cette période un rendement annualisé de 6,5% avec une volatilité toujours inférieure à 6%. À ce jour, la performance du fonds est proche de 5% avec une volatilité annualisée de moins de 3%. Grâce à ces bons résultats, nous sommes parvenus à porter les actifs sous gestion de 7 à 6 milliards d'euros aujourd'hui. Pour atteindre cette performance et la croissance avec une stratégie d'allocation globale, vous devez construire une équipe forte avec des experts dans leurs domaines respectifs. Des responsabilités claires, une appropriation sans ambiguïté des décisions d'investissement et une confiance mutuelle sont les ingrédients nécessaires au bon fonctionnement de la dynamique d'équipe. La base est évidemment un processus d'investissement transparent et clair. Pour éviter de tomber dans les pièges comportementaux de l'excès de confiance et de parti pris, vous devez constamment vous mettre au défi, en restant ouvert à l'environnement en constante évolution de notre industrie. Ici, la clé du succès est la capacité à différencier le bruit du changement fondamental. La dernière chose et non la moindre, c'est que je suis fermement convaincu par la gestion active. Dans ce cadre, la responsabilité fiduciaire envers nos clients, la préservation du capital et les rendements constants sont très élevés dans notre liste d'objectifs. Cela implique une maîtrise stricte du rendement, de la volatilité et de la gestion active de la stagnation. Je pense que pour être un gérant de référence, il est évident qu'un long historique de réussite et un processus d'investissement cohérent qui a traversé divers cycles d'investissement sont



des facteurs très importants. La philosophie d'investissement et les idées fondamentales des gestionnaires qui réussissent devraient être constantes et cohérentes au fil du temps. D'autre part, la flexibilité est nécessaire pour adapter prudemment mais rigoureusement votre investissement et votre processus décisionnel à l'évolution de l'environnement de l'industrie au fil du temps.

Ensuite, que nous l'aimions ou pas, la performance est évidemment un facteur-clé dans l'évaluation du succès d'une stratégie d'investissement au fil du temps. Ce n'est cependant pas le seul. En termes de « chiffres vérifiables », j'ajouterais une faible volatilité

des rendements des placements et des tirages limités en période de tensions sur le marché. Au-delà de cela, une reconnaissance de marque positive est pertinente. Cela nécessite plus que des chiffres. La durabilité, la responsabilité, la transparence et la fiabilité au fil du temps sont probablement parmi les facteurs d'entrée les plus importants dans cette équation. Enfin, je pense qu'il existe une longue liste de valeurs d'entreprise et d'investissement, par ex. la fiabilité, la confiance ou la transparence pour n'en nommer que quelques-unes. Pour établir une reconnaissance de marque forte et positive, ces valeurs sont importantes et pertinentes pour nous. Si je devais en choisir une, je mettrais l'accent sur la préservation du capital que les clients mettent entre nos mains. *Constantia Divitiarum*, la croissance continue et à long terme du capital avec une volatilité des rendements des placements étroitement gérée est au cœur de notre philosophie d'investissement.

Pour conclure, je suis persuadé que la technologie et la réglementation seront probablement deux facteurs-clés de notre industrie à l'avenir. Les deux ensembles conduiront à une transparence accrue. Dans cet environnement, les gestionnaires d'actifs qui réussissent se doivent d'être très différents, lorsqu'il s'agit de générer et d'expliquer leurs performances d'investissement. Avec une exposition au marché – ou un bêta pur – devenant moins cher et plus largement disponible aux clients, l'attribution gagnera en importance. En même temps, la transparence croissante rendra plus simple l'identification des compétences, c'est-à-dire la capacité des gestionnaires à créer de la performance par la sélection et l'allocation. » \

Kostis A. Tselenis

Head of Investments chez Quadia SA

Kostis A. Tselenis a plus de 15 ans d'expérience dans le capital-risque, le private equity, le corporate finance et la gestion de fonds avec un accent particulier sur le développement durable et l'investissement d'impact pour les investisseurs privés et institutionnels. Il a commencé sa carrière dans la division Investment Banking de Lombard Odier, puis l'a accompagné Bregal Energy (précédemment Good Energies) tout au long de sa phase de construction et d'expansion, en charge de l'élaboration des processus, de la gestion des investissements, du dealflow, de l'évaluation des objectifs et des transactions liées au portefeuille. En tant que responsable des investissements chez Quadia, Kostis est responsable du processus global d'investissement, d'un large portefeuille d'investissements directs et d'investissements dans les fonds, de la préparation et de l'exécution des mandats clients et de la gestion des produits et programmes d'investissement. Il coordonne également l'offre de suivi et d'assistance technique à plusieurs sociétés de portefeuille. Il a obtenu sa maîtrise en économie et finance à l'Université de Zurich.



«J'ai décidé de me concentrer sur le private equity et les investissements durables depuis 2004, lorsque le marché n'était pas mature et développé, en travaillant pour l'un des premiers investisseurs privés mondiaux dans le domaine. En tant que classe d'actifs alternative, les investissements en capital-risque dans les énergies renouvelables et les cleantech ont nécessité beaucoup d'attention. L'analyse approfondie des investissements potentiels, le choix des co-investisseurs et des partenaires, ainsi que l'approche active en matière de coaching et de suivi des investissements ont été des facteurs-clés de réussite des investissements. Lorsque vous effectuez des investissements en private equity, vous devez surtout vous assurer que vous avez de nombreuses opportunités d'investissement de haute qualité à choisir. Vous devez avoir du dealflow. Et il faut beaucoup d'efforts et de temps pour trouver des opportunités d'investissement intéressantes qui correspondent à vos critères d'investissement. En outre, un bon gestionnaire d'investissement doit être capable de filtrer rapidement les opportunités d'investissement, de prêter attention aux détails lors de l'analyse et d'avoir de solides compétences non techniques pour pouvoir identifier les bonnes équipes de gestion. La performance réelle ne peut pas être le seul paramètre de qualification pour le succès. Pour

ma méthodologie d'investissement, le profil de risque joue un rôle significatif. Et la perception du risque peut être différente d'un gestionnaire d'investissement à l'autre. Par exemple, un investissement dans les pays en développement n'est pas toujours beaucoup plus risqué qu'un investissement en Europe. Vous devez bien connaître vos marchés pour être aussi objectif que possible en matière de risque. L'inclusion des aspects environnementaux et sociaux («impact investing») est une composante essentielle de mes stratégies d'investissement. En incluant ces aspects, nous améliorons en principe le

profil risque/rendement de l'investissement sur le long terme. Les investissements durables ont un énorme potentiel pour l'avenir. Ma mission est de pouvoir éduquer autant d'investisseurs, de gestionnaires de fonds et d'entrepreneurs que possible. Nous devons changer l'état d'esprit des principaux acteurs du monde de l'investissement en ce qui concerne la façon dont nous investissons. Nous devons faire passer le mot que l'investissement d'impact est la solution pour combattre la plupart des défis environnementaux et sociaux globaux d'aujourd'hui et de demain. Il est de la plus haute importance pour un gestionnaire d'actifs d'être en mesure d'agir de manière éthique et professionnelle, en mettant en avant l'intérêt du client. Je suis un ardent défenseur d'un haut niveau de transparence dans toutes les activités d'investissement et de reporting. Enfin, comme mentionné ci-dessus, l'accent devrait être mis sur les investissements susceptibles de contribuer à la lutte contre les défis environnementaux et sociaux mondiaux.

Enfin, je suis convaincu que nous allons voir plus de transparence dans la gestion des actifs à l'avenir, non seulement en raison d'une réglementation accrue, mais aussi en raison de la demande des clients. Cela augmentera également les coûts de conformité, donc la consolidation est inévitable. Nous verrons l'émergence de grands gestionnaires d'actifs mondiaux, en particulier dans les stratégies d'investissement «mainstream». Nous connaissons également une forte augmentation des actifs d'investissement mondiaux, qui devraient croître de 10 billions de dollars dans les années à venir, également grâce à l'émergence de particuliers fortunés originaires des pays en développement. Cela mettra plus de pression sur les frais et la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles technologies. Je vois la FinTech jouer un rôle très important à l'avenir.» \

Anis Lahlou-Abid

Managing Director et gérant de portefeuille dans l'unité de gestion dynamique/non-contrainte de l'équipe Finance comportementale de J.P. Morgan Asset Management Europe

Anis Lahlou-Abid, Managing Director, est gérant de portefeuille dans l'unité de gestion dynamique/non-contrainte de l'équipe de Finance comportementale de J.P. Morgan Asset Management Europe, à Londres. Anis est entré dans la société en 2000 et a intégré en 2005 la division Asset Management, dans laquelle il co-gère les produits Long/Short et Absolute Return, ainsi que les fonds long-only paneuropéens visant un alpha élevé. Auparavant, il a passé cinq ans dans la division Investment Banking de J.P. Morgan, où il a travaillé dans les départements M&A et Equity Capital Markets à Londres, Paris et Sydney. Anis est diplômé de l'ESSEC Graduate School of Management de Paris et est titulaire de l'agrément CFA. « J'ai toujours été passionné par les technologies : j'analyse et j'effectue le suivi du secteur technologique européen depuis 2000. Le secteur technologique est plus vaste que quiconque ne peut l'imaginer ; c'est pourquoi notre objectif est de profiter des progrès technologiques dans toute la chaîne de valeur de l'économie, des voitures électriques aux maisons connectées. Ce secteur offre de nombreuses opportunités, ce que nous appelons les « trésors cachés » derrière l'Internet des objets. Le principe de cette tendance est de connecter les appareils à Internet et de les faire dialoguer entre eux, et avec nous. Internet peut être comparé au système nerveux « virtuel » du monde, et ses déclinaisons dans le futur seront de plus en plus basées sur des capteurs 3D (c'est-à-dire des semi-conducteurs). Cette opportunité est vraiment passionnante, car nous pensons être à l'aube d'un changement radical dont la prochaine génération de smartphones sera peut-être le catalyseur. On estime que d'ici 2035, les objets connectés seront au nombre de 275 milliards, contre 5 milliards aujourd'hui (Sources : ARM, Bank of America Merrill Lynch Research au 14 mai 2017).

Je ne peux pas ne pas mentionner l'histoire et la taille de notre société, ainsi que le volume des actifs que nous gérons. Nous répondons aux besoins divers de nos clients et à l'évolution des cycles de marché depuis plus de 150 ans. Actuellement, le volume global de nos actifs sous gestion s'élève à 1 700 milliards USD (en septembre 2017). Notre équipe de Finance comportementale rassemble 43 spécialistes des actions européennes, qui possèdent en moyenne 16 ans



d'expérience dans le secteur de l'investissement. Le JPMorgan Funds –Europe Dynamic Technologies Fund est actuellement l'un des fonds les plus performants dans l'univers des actions européennes*, qui regroupe environ 2 300 fonds libellés en euros. Pendant les dix années précédant le 30 septembre 2017, sa performance annualisée s'est établie à 10,21 %, contre 7,50 % pour son indice de référence**. La clé du succès consiste à savoir dévoiler les trésors cachés, car nous pensons que les progrès technologiques sont assez indépendants des tendances macroéconomiques. Le

secteur technologique suit son propre cycle et exerce une grande influence sur l'ensemble de l'économie. Nous avons l'habitude de dire à nos clients qu'investir aujourd'hui dans les technologies revient à s'exposer à toute l'économie, car ce secteur a des effets sur tous les aspects de notre vie quotidienne et tout au long de la journée ! C'est un placement qui va au-delà des traditionnels secteurs des logiciels et du matériel informatique. Par exemple, les constructeurs automobiles produisent des voitures électriques, les banques utilisent les technologies financières, les biens d'équipement sont au stade de « l'industrie 4.0 » et le secteur des matériaux se sert de l'impression 3D. Et ainsi de suite. Aujourd'hui, les marchés potentiels des sociétés technologiques sont omniprésents. Leurs marchés, c'est le monde. C'est l'une des catégories d'investissement les plus vastes, et qui connaît également une forme de convergence. Il y a une nouvelle vague digitale qui est comparable à l'avènement du PC il y a quelques années.

Par essence, la technologie est innovante. Le secteur technologique européen demeure le héros inconnu de ces vingt dernières années car ses joyaux cachés ont été éclipsés par la Silicon Valley, alors que des sociétés européennes occupent une position de leader dans certains domaines. Prenez par exemple les semi-conducteurs, où les sociétés européennes ont été l'une des forces motrices de l'Internet des objets. Les investisseurs doivent cesser de penser que les technologies sont un univers de niche en Europe. Dans le monde de l'économie digitale, nous préférons parler des technologies plutôt que de « la technologie », et la perception classique du secteur technologique doit être repensée. Les technologies sont partout ! » \

Lucio Soso

Gérant principal du fonds BB Global Macro pour Bellevue Asset management

Lucio Soso est Lead Gérant du fonds BB Global Macro et bénéficie de plus de 25 ans d'expérience dans le secteur de la finance. Avant de rejoindre Bellevue Asset Management en 2010, il a travaillé six ans pour RBR Capital. De 1998 à 2004, Lucio a développé les modèles financiers et les outils de risk management qui sont utilisés dans la gestion de BB Global Macro. Auparavant, entre 1995 et 1998, il était directeur de la recherche financière chez All Asia Capital et enfin, de 1992 à 1995, il était gérant institutionnel chez Pictet et Cie à Londres. Il est titulaire d'un master en finance de la London Business School, un master en physique nucléaire du Tokyo Institute of Technology et d'un diplôme en électricité de l'EPFZ. « Je gère BB Global Macro depuis 2008, un fonds alternatif UCITS qui poursuit une stratégie absolute return visant une performance de 5 à 7 % par an. Les 5 dernières années, nous avons réalisé 6,3 % par an avec une volatilité de 5,3 %. Au départ, nous



gestion qui correspond à ma philosophie et à mon caractère. J'ai passé une vingtaine d'années à développer les modèles financiers et de risque que j'utilise, à définir un concept de portefeuille solide et une stratégie à long terme en laquelle je crois.

La performance est bien sûr importante, mais la communication l'est tout autant. Pour nous, cela passe avant tout par l'interaction avec les investisseurs. Dans mon expérience, les investisseurs chevronnés comprennent mieux le risque financier que bien des gérants. Nous pratiquons donc une politique de grande transparence et

avons développé une stratégie à long terme très claire que nos investisseurs apprécient.

En tant que gérant, j'essaie d'observer le monde et de voir les choses comme elles sont vraiment et non comme le marché les voit. Je n'ai donc que très peu d'influence par mes investissements ! Mais si je peux offrir la paix de l'esprit à mes investisseurs en faisant ce que j'ai promis et en délivrant une performance satisfaisante, alors je suis content. Et comme je le mentionnais précédemment, la transparence est essentielle à mes yeux, de même que la compétence et l'intégrité.

JE NE CROIS PAS AUX RÉVOLUTIONS DANS LES RÈGLES D'INVESTISSEMENT

avons constaté que la majorité des investisseurs deviennent très inquiets lorsque la performance d'un fonds change brusquement, lorsque par exemple un fonds qui a délivré +/-1 % par mois perd ou gagne 7 % le mois suivant. Nous avons donc développé un système de risque qui vise à stabiliser la volatilité. Concrètement, nous ne mesurons pas les positions du portefeuille en termes de pourcentage seulement, mais prenons également en compte la volatilité de la position et son interaction avec le reste du portefeuille.

Je vous avoue que votre expression « gérant de référence » me met mal à l'aise parce que les marchés financiers m'ont appris l'humilité à plusieurs reprises ! Dans mon cas, devenir un gérant accompli est passé par une longue période d'apprentissage, pendant laquelle j'ai cherché un style de

Pour ma part, je ne crois pas aux révolutions dans les règles d'investissement. Par contre, je m'efforce d'améliorer les processus de décision par équipe, nous travaillons par exemple avec des scénarios. Et les progrès du numérique nous permettent d'analyser de plus en plus de données, de créer des modèles sophistiqués qui nous sont d'un grand support, même si la décision d'investissement reste toujours humaine.

Dans le futur, je pense que les taux d'intérêt vont rester très bas en Europe à cause du vieillissement de la population et des difficultés structurelles de la zone euro et que cela va affecter notre industrie. Dans ce contexte, la demande pour des produits absolute return devrait augmenter, car le rendement des obligations ne suffira pas. » \

Dr. Peter Reinmuth

Responsable du SISF Global Convertible Bond Fund et du SISF Asian Convertible Bond Fund

Peter Reinmuth est diplômé de l'Université de Zurich en gestion. Il a obtenu un doctorat dont le sujet portait sur les options à barrière. Il a débuté chez Schroders en novembre 2013, pour piloter l'équipe convertible. Il dirige le SISF Global Convertible Bond Fund et le SISF Asian Convertible Bond Fund depuis mars 2009. Auparavant, il œuvrait chez Fisch Asset Management où, outre la gestion de plusieurs fonds et comptes distincts, il était le gestionnaire de portefeuille principal de deux fonds convertibles Schroders. En 2005, il a rejoint Swisscanto Asset Management, où il était responsable de plusieurs portefeuilles obligataires mondiaux ainsi que du Swisscanto Bond Fund Convertible International. De plus, il s'occupait également de la stratégie d'investissement des portefeuilles obligataires internationaux convertibles. « En tant que gestionnaire d'obligations convertibles, vous avez besoin d'une compréhension de la partie obligataire et crédit des structures, mais aussi des actions sous-jacentes et des marchés dérivés concernés. Au cours de ma carrière, j'ai beaucoup appris sur les marchés financiers en général, mais aussi sur tous les « éléments constitutifs » pertinents de ces instruments très actuels. Je pense qu'en tant que gestionnaire de portefeuilles d'obligations convertibles, vous avez un avantage concurrentiel important, si vous avez également géré des options sur actions et des portefeuilles obligataires classiques comme je l'ai fait par le passé.



Les obligations convertibles sont des instruments financiers assez complexes et peuvent avoir des profils et des caractéristiques très différents. Sur le marché, on peut distinguer trois différents types de convertibles : les procurations d'obligations réelles avec un rendement élevé et une exposition à la durée d'une part et les procurations d'actions avec une forte sensibilité aux actions d'autre part. Mais dans notre fonds phare, nous préférons un sous-ensemble différent du marché des obligations convertibles. Nous nous concentrons sur ce qu'on appelle les structures de paiements équilibrés ou convexes. Les convertibles équilibrés offrent les meilleurs profils de risque pour nos investisseurs. La sélection de sécurité par le bas est notre force. Puisque le marché des convertibles est tellement hétérogène, je pense qu'il est crucial pour le gestionnaire de définir une stratégie claire pour l'investissement et d'établir une référence claire pour cette stratégie. Ensuite, le client sait ce qu'il peut attendre de son investissement et ce qu'il peut

attendre de son manager. Bien sûr, le client veut un gestionnaire qui fournit non seulement une stratégie définie, mais aussi surpasse l'indice de référence d'une manière cohérente sur plus d'un cycle d'investissement. Cependant, surperformer le benchmark n'est bien sûr pas une tâche facile. Je pense que la gestion active est cruciale pour battre l'indice de référence. Jouer de l'élan du sous-jacent est crucial de mon point de vue. Et bien sûr, cela aide si vous êtes parfois une longueur d'avance sur les marchés. D'après mon expérience, vous ne pouvez le faire qu'avec une

équipe d'exécution assise à côté du bureau de gestion convertible comme nous le faisons chez Schroders. Nous exécutons tous nos métiers globaux hors de Zurich. Je pense que la performance est cruciale, mais ce n'est pas la seule marque de succès. Les stratégies obligataires convertibles et les portefeuilles ont besoin de beaucoup de communication avec nos investisseurs et d'une solide équipe de service à la clientèle. Le marché change ses caractéristiques au fil du temps. La transparence de ce que nous faisons et de la façon dont nous voulons atteindre nos objectifs d'investissement est très importante. Et je préfère le terme de « responsabilité » à celui d'« influence ». Nous gérons l'argent de nos investisseurs et pour nos investisseurs sur une base de confiance. Pour avoir vraiment de l'influence, le marché des convertibles est encore un peu trop petit, malheureusement. Je pense que les valeurs que nous appliquons dans notre équipe et aussi chez Schroders sont très similaires aux valeurs que nous partageons avec nos clients. L'excellence, la passion, l'intégrité et le travail d'équipe constituent le cadre dans lequel nous évoluons. Le changement et l'innovation sont une constante sur les marchés financiers. Mais je pense que chaque innovation financière a besoin d'exister et ne réussira que si elle satisfait vraiment les besoins des acteurs du marché. Ainsi, alors que l'innovation est importante, nous privilégions des stratégies et des instruments plus conventionnels dans nos portefeuilles : les obligations convertibles réelles émises par des entreprises bénéficiant d'une bonne protection et pas de structures synthétiques difficiles à évaluer et à négocier.

Pour le futur, si je pense à la gestion des obligations convertibles, l'approche active restera importante. Les stratégies passives sont difficiles à mettre en œuvre et ne sont pas suffisamment flexibles pour satisfaire la demande des clients. C'est la flexibilité qui rend les convertibles tellement intéressants.» \

Thomas de Saint-Seine

CEO de RAM Partner & Senior Equity Fund Manager

Thomas de Saint-Seine est diplômé de l'Université Paris X en Économétrie et de NEOMA Business School (Programme Grande École, Finance). De 1996 à 2001, il a travaillé en tant que gérant de fonds actions & obligations chez Crédit Agricole Indosuez. Puis il a rejoint le Groupe Reyl en 2001 pour créer et développer l'activité de gestion de fonds devenue totalement indépendante depuis 2007, connue sous le nom de RAM Active Investments.

« Nos facteurs clés de succès sont notre innovation et notre recherche, notre vision à long terme qui est parfaitement alignée avec celle de nos investisseurs et enfin la stabilité et la qualité de nos équipes au global. Depuis plus de 10 ans, je cogère la gamme de fonds systématiques fondamentaux avec Maxime Botti et Emmanuel Hauptmann. Cette gamme comporte des fonds actions directionnels ou long short sur les pays développés et émergents.

Notre approche vise à capter des inefficiences de marché au travers de différents blocs de stratégies « Value », « Défensif » et « Momentum » tout au long du cycle de marché. Les surperformances de nos trois moteurs d'alpha alternent successivement lors des différentes phases de marché et s'équilibrent sur un cycle complet. Il en résulte un assemblage de stratégies optimal sur le long terme, capable de fournir un alpha régulier pour un niveau de risque maîtrisé. Nous sommes 100% systématiques dans l'application de nos trois stratégies afin de garder un focus permanent sur le respect de notre philosophie d'investissement, c'est la meilleure manière de rester objectif et de capter des inefficiences de marché. Suivant cette même approche, nous avons récemment connu un important succès sur nos stratégies Long/Short qui ont progressé significativement depuis 2015, passant de CHF 500 Mn à \$ 1,3 bn aujourd'hui. Notre génération d'alpha soutenue avec des niveaux de beta proches de zéro, nous permettent d'offrir des produits peu corrélés aux solutions actions et obligations traditionnelles, comme le RAM (Lux) Systematic Funds- Long/Short Global Equities Fund lancé en décembre dernier (avec une performance de +6,58% et une volatilité de 9% depuis le début d'année – au 25.10.2017). Je dirais que la différence entre un gérant « de référence » et les autres débute par le bon



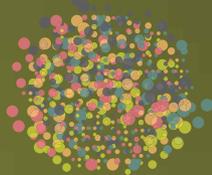
fondement et la stabilité de sa philosophie sur le long terme, mais également sa discipline et son objectivité pour les mettre en œuvre. Pour moi l'influence c'est d'être respecté par l'industrie, vous serez alors écouté!

Je pense que la performance contribue au succès, mais c'est surtout la manière dont elle est produite! S'explique-t-elle par une réelle valeur ajoutée du gérant et la génération d'un alpha? La stabilité sur le long terme est très importante, cela va créer la confiance auprès des clients. La gestion de fonds est un marathon qui se gagne par la régularité et la discipline. Et j'ajouterais que l'objectivité, la stabilité, mais également la dimension

humaine et l'esprit d'équipe sont des valeurs qui ont permis à RAM AI, la création d'une culture et d'un environnement de travail particulièrement agréable et performant.

Comme gérants systématiques, l'innovation est au centre de notre activité, nous passons plus de 50% de notre temps à faire de la recherche. Néanmoins l'innovation à tout va n'est pas la solution, elle doit être guidée par une philosophie long terme. Un processus d'innovation nécessite également beaucoup d'organisation et de méthode pour qu'il soit un succès. Chez RAM, l'équipe responsable de la gestion systématique s'appuie sur une collaboration forte, stimulant l'innovation et l'enrichissement réciproque des idées. Notre but commun en termes d'innovation et de recherche est l'exploration de toutes sources d'information susceptibles d'être intégrées dans notre processus d'investissement afin d'améliorer la façon dont nous captions les inefficiences identifiées. Plus nous pouvons bénéficier de sources d'information, plus nous pouvons diversifier le risque tout en continuant à exploiter de nouvelles sources d'alpha.

La Suisse reste une référence dans le domaine et sa dimension internationale est également un grand atout, néanmoins les challenges sont nombreux, car elle doit faire face à une concurrence accrue et une pression régulatrice permanente. Pour continuer sa croissance, elle doit développer des bases technologiques fortes pour rester compétitive et faire face à la compétition internationale. Néanmoins, il faut s'attendre à continuer à voir de la consolidation dans le secteur.» \



Planet of finance

Simplifying wealth management

Trouvez le meilleur
gestionnaire pour prendre soin
de votre épargne

Gratuit
Sécurisé
Rapide

planetoffinance.com

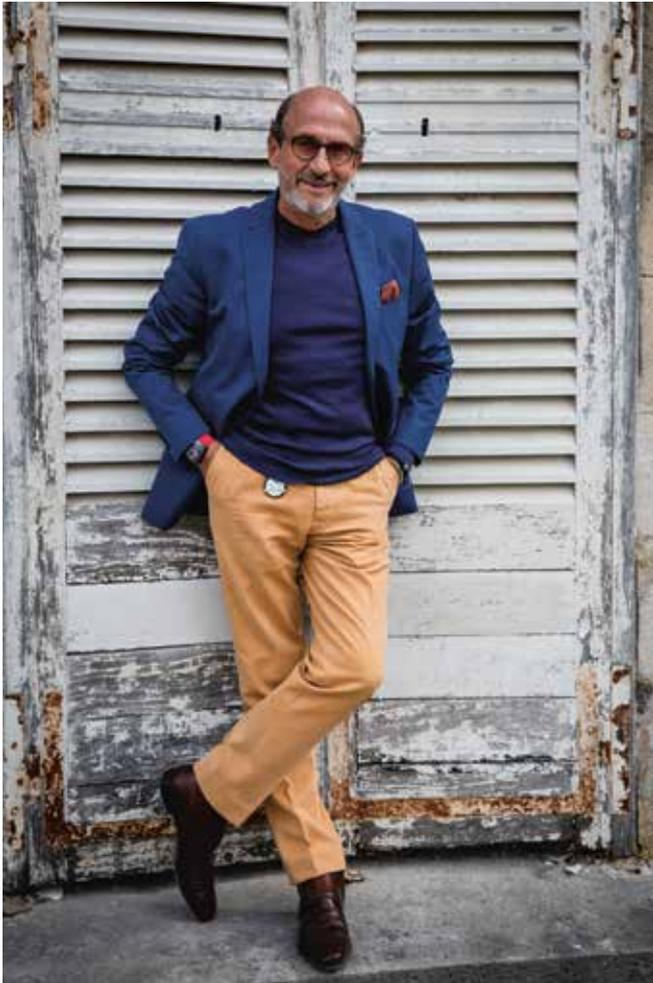


REPOUSSER LES LIMITES

Entretien avec RICHARD MILLE
Propos recueillis par BORIS SAKOWITSCH

RIEN DE MOINS FACILE QUE
DE SUIVRE LE RYTHME DES ACTIVITÉS
DE RICHARD MILLE. MALGRÉ
UNE DÉCONCERTANTE DÉCONTRACTION,
LE CRÉATEUR DE LA MARQUE ÉPONYME
A SU METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE
SOLIDE ET BIEN ORDONNÉE. CELA
EXPLIQUE SANS DOUTE UNE RÉUSSITE
SANS PRÉCÉDENT POUR
UNE MARQUE ATYPIQUE LANCÉE
IL Y A 16 ANS SEULEMENT.

« MON MAÎTRE MOT :
TRAVAILLER
SANS CONTRAINTES »



Pourquoi voici maintenant 16 ans, en 2001, avoir décidé de lancer votre propre marque dans un secteur ultra concurrentiel ?

Cela n'avait pas vraiment d'importance car rien de comparable n'existait alors en termes d'esthétique, de mécanique, d'ergonomie... Nous ne rencontrons pas de concurrent direct et à cette époque le secteur manquait singulièrement de folie. J'ai eu la conviction que le moment était venu d'exploiter mes expériences d'une nouvelle manière. Depuis longtemps, j'avais en tête de créer quelque chose de révolutionnaire avec un véritable parti pris, persuadé que mes idées trouveraient écho.

À l'époque, qu'est-ce qui faisait l'originalité de la marque ?

Ce qui faisait l'originalité de la marque à l'époque reste ce qui fait son originalité aujourd'hui. Mon maître mot : travailler sans contraintes. Depuis seize ans, nous conjuguons innovation permanente et respect de la tradition.

C'est la combinaison de ces extrêmes qui nous a permis d'atteindre l'un des plus hauts niveaux d'expertise dans notre domaine. Autre élément déterminant, un produit de luxe ne peut s'afficher tel qu'en apparence. Nous repoussons constamment les limites de la technique et nous nous engageons réellement sur le champ de bataille, en confrontant nos créations à la réalité du terrain car nos montres sont faites pour être portées.

D'où vient votre inspiration ? Comment vous est venue l'idée du rapprochement avec l'univers de l'automobile ?

Je suis passionné d'automobiles, elles occupent une place centrale dans ma vie. C'est mon univers, en quelque sorte : anciennes ou modernes, je ne cesse de les étudier et de me documenter à leur sujet en lisant des revues et des ouvrages spécialisés. C'est ainsi que je me suis rendu compte que les multiples expériences réalisées dans le monde du sport automobile, notamment à partir de nouveaux matériaux, en matière de conception structurelle comme de résistance, sont totalement ignorées d'un secteur traditionnellement conservateur comme l'industrie horlogère. Appliquer ces mêmes principes et idées à l'horlogerie m'est alors apparu comme une évidence. Une automobile et une montre ne diffèrent vraiment que par la taille alors qu'elles sont pratiquement identiques en termes de capacités techniques.

Comment avez-vous pu imposer votre marque dans un milieu aussi traditionnel et fermé que celui de la haute horlogerie ?

Au début, la plupart s'accordait à considérer ce projet voué à l'échec. Je ne me suis pas laissé décontenancer, au contraire, cela a été un réel moteur ! Vingt-cinq ans d'expérience dans l'horlogerie me permettaient de savoir quel chemin emprunter. À partir du moment où l'on a compris ma vision, la marque a très vite acquis ses lettres de noblesse. Nous créons de l'émotion avec des montres résolument techniques et sans compromis.

Faut-il nécessairement innover pour réussir en horlogerie ?

Il est impératif de bien définir sa stratégie de marque et de créer chaque année de nouveaux modèles. Pour nous, l'innovation est un concept fondamental ; nous nous nourrissons et nous inspirons (comme notre clientèle) des défis qu'elle représente. Je ne suis pas plus disposé à faire du sur-place qu'à me reposer sur nos acquis. La question que l'on doit avoir constamment à l'esprit, c'est : Et après ?

Votre vision du marché horloger à l'heure actuelle ?

Si vous parvenez à concevoir quelque chose de réellement nouveau, rien n'est vraiment impossible. Si en revanche, vous réitérez constamment la même approche révolue, vous rencontrez de grandes difficultés. Les clients sont bien informés et échangent constamment entre eux ; jour

LA NOTION DU LUXE EST AUJOURD'HUI GALVAUDÉE. POUR PARLER FRANCHEMENT JE PENSE QU'ELLE DEVRAIT ÊTRE TOTALEMENT REDÉFINIE

et nuit, en ligne, hors ligne, ils comparent et analysent sans cesse l'identité de la marque et son approche. Réussir dans ces conditions impose d'avoir défini une philosophie impeccable, irréprochable, susceptible de résister aux examens critiques les plus approfondis.

À combien s'élèvent votre production et votre chiffre d'affaires actuels ?

En 2017, nous avons produit 4 000 montres. Selon une croissance organique, nous fabriquons chaque année quelques centaines de nouvelles pièces. Il est primordial de conserver le caractère unique et rare des montres Richard Mille.

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

Non, ces objets de désir relèvent de deux mondes totalement différents et bien distincts. La petite voiture électrique ne fait d'ombre ni aux pur-sang, ni aux grosses berlines. Tout ce petit monde cohabite. De plus, une étude récente vient de témoigner que les montres Mille sont celles qui font le plus rêver la jeune génération. J'en suis le premier très étonné !

Qu'est-ce qui incite vos clients à investir des sommes aussi conséquentes dans vos montres ?

La passion et la création ! On s'autorise l'inconnu et ça marche à 99 %. On se dirige vers des domaines où on ne nous attend pas et, in fine, les clients animés par la même passion nous comprennent. Tous, déterminés et exigeants, sont de véritables afficionados qui ont accompli un cheminement horloger dont Richard Mille constitue l'aboutissement.

Continuer à proposer des modèles à des prix élevés offre-t-il une garantie de conserver une clientèle exclusivement « de niche » ?

Nous ne créons pas des montres chères pour qu'elles soient chères mais pour nous donner toute liberté de les concevoir de façon totalement intransigeante. Les sommes colossales investies dans la recherche et le développement nous permettent de soigner jusqu'au moindre petit détail et aux moindres composants invisibles. Au commencement d'un projet, nous sommes rarement en mesure d'extrapoler le temps dont nous aurons besoin car nous nous lançons toujours de nouveaux défis. Durant les phases de création, on passe, pour reprendre les mots de Churchill, de l'hilarité au sang et aux larmes tant les exigences sont pressantes. Les prix sont donc fonction de tout cela. De marque niche que nous étions, nous sommes devenus marque générale qui couvre des niches.

Justement, existe-t-il un client type Richard Mille, et que recherche ce dernier en achetant vos montres ?

Notre clientèle très diversifiée partage la quête du jamais vu et de l'objet d'exception unique, d'un produit qui génère de l'émotion, et je crois pouvoir dire que nous y parvenons.

Comment se répartit votre clientèle au niveau international ?

Je suis heureux de pouvoir dire que les ventes internationales se répartissent plutôt harmonieusement à travers le globe.

CÔTÉ PRIVÉ

- Un lieu fétiche ? La Bretagne
- Une ville préférée ? Paris
- Une heure préférée ? Pourquoi ? 20h... Pour voir ma famille, mes amis, dîner ensemble.
- Un personnage préféré ? Bruce McLaren
- Une citation qui vous inspire au quotidien ? Ne jamais regarder en arrière.
- Une musique préférée ? Toutes celles qui sont le fruit d'un cœur et d'une âme passionnés : tous styles de musique et de toutes époques.
- Un livre préféré ? Non car il y en a plein !
- Un souhait impossible ? Une voiture que je désire fabriquer pour ma collection.
- Votre meilleure qualité ? J'ai les nerfs solides, je ne panique jamais.
- Votre pire défaut ? Je n'ai aucune patience pour tout ce qui fait perdre du temps.
- Une passion en particulier ? Les voitures de course, de sport ; tout ce qui a 4 roues (et parfois 3).



L'Extrême-Orient a toujours joué un rôle très important, mais nous constatons également ces dernières années la progression du Japon, des États-Unis, de l'Union européenne. L'ouverture de nouvelles boutiques et les événements que nous avons organisés ont joué leur rôle. Et c'est une fierté de constater la progression constante du chiffre d'affaires depuis sa création il y a 16 ans.

Peut-on s'attendre à voir naître un jour une gamme à des prix plus accessibles ?

Nous n'envisageons aucune concession sur notre approche ni sur nos idées et c'est pourquoi, à défaut de pouvoir rendre nos montres réellement « abordables », je fais de mon mieux pour les rendre un peu plus accessibles avec la gamme des montres automatiques.

Quelle est votre définition du luxe ?

À cette question j'apporte toujours la même réponse, la notion du luxe est aujourd'hui galvaudée. Pour parler franchement je pense qu'elle devrait être totalement redéfinie.

Votre définition de la perfection en horlogerie ?

À mes yeux, la montre parfaite doit en quelque sorte remplir plusieurs critères : être confortable à porter à tout moment, disposer d'une conception mécanique proche d'une absolue perfection, captiver par ses qualités esthétiques, de loin comme de près et dans les moindres détails.

**NOUS CRÉONS DE L'ÉMOTION
AVEC DES MONTRES
RÉSOLUMENT TECHNIQUES
ET SANS COMPROMIS**

Un autre élément plus difficile à expliquer est celui du niveau élevé de cohérence que doit atteindre une montre, à savoir que mouvement, boîtier et bracelet doivent former un ensemble harmonieux. Obtenir simultanément tout cela représente un immense défi. Un défi que j'adore relever chaque jour. \



28^e SALON INTERNATIONAL DE LA HAUTE HORLOGERIE

GENÈVE, DU 15 AU 19 JANVIER 2018

**OUVERT
AU PUBLIC
VENDREDI
19 JANVIER**

Inscription sur sihh.org

A. LANGE & SÖHNE | AUDEMARS PIGUET | BAUME & MERCIER | CARTIER
GIRARD-PERREGAUX | GREUBEL FORSEY | HERMÈS | IWC | JAEGER-LECOULTRE
MONTBLANC | PANERAI | PARMIGIANI FLEURIER | PIAGET | RICHARD MILLE
ROGER DUBUIS | ULYSSE NARDIN | VACHERON CONSTANTIN | VAN CLEEF & ARPELS

CARRÉ DES HORLOGERS ARMIN STROM | CHRISTOPHE CLARET | DEWITT
FERDINAND BERTHOUD | F.P. JOURNE | GRÖNEFELD | H. MOSER & CIE
HAUTLENCE | HYT | KARI VOUTILAINEN | LAURENT FERRIER | MB&F | RESSENCE
ROMAIN GAUTHIER | RJ-ROMAIN JEROME | SPEAKE-MARIN | URWERK

LA VALORISATION DES ARTISTES FÉMININES

PAR ARTMARKETINSIGHT
ARTPRICE.COM



Njideka Akunyili Crosby, *Cassava Garden* (2015)

LA QUESTION DE LA SOUS-VALORISATION DES ARTISTES FEMMES EST RÉELLE SUR LE MARCHÉ HAUT DE GAMME. EN EFFET, 86% DES ARTISTES LES PLUS PERFORMANTS AUX ENCHÈRES SONT DES HOMMES. DES CHANGEMENTS SONT EN COURS POUR TENTER DE COMBLER LE FOSSÉ.

Depuis 30 ans se pose publiquement la question d'une sous-représentation et d'une sous-évaluation des artistes femmes par rapport à leurs homologues masculins. Depuis 30 ans, c'est-à-dire depuis que le groupe d'artistes féministes des Guerrilla Girls commença ses activités visant à dénoncer, depuis New York, la domination flagrante des hommes sur les cimaises des grands musées prescripteurs. Leur slogan de l'époque « Faut-il que les femmes soient nues pour entrer au Metropolitan Museum ? » frappait juste : la représentation des femmes dans les musées étant plus volontiers leurs mises à nu par des artistes masculins que l'exposition de leurs créations propres. Sous-représentées au sein des institutions culturelles, elles le furent aussi (et le sont toujours) d'un point de vue commercial, ce qui a conduit à un retard dans la valorisation de leurs œuvres et aux fortes disparités de cotes que l'on connaît, vis-à-vis des hommes.

Si la représentation des femmes demeure bien faible en regard de la domination masculine parmi les artistes les plus cotés, les grandes figures féminines sont néanmoins mieux soutenues aujourd'hui que par le passé. Le record absolu d'une grande dame de l'Impressionnisme telle que Berthe Morisot est par exemple supérieur à celui de son homologue impressionniste masculin Alfred Sisley (10,9 m\$ pour *Après le déjeuner* de Berthe Morisot, Christie's Londres le 6 février 2013 contre 9m\$ pour *Effet de neige à Louveciennes* de Sisley). Autre exemple favorable avec Frida Kahlo : au milieu

**LA REPRÉSENTATION
DES FEMMES DEMEURE BIEN FAIBLE
EN REGARD DE LA DOMINATION
MASCULINE PARMIS LES ARTISTES
LES PLUS COTÉS, LES GRANDES
FIGURES FÉMININES SONT NÉANMOINS
MIEUX SOUTENUES AUJOURD'HUI
QUE PAR LE PASSÉ**

des années 1990, ses meilleures œuvres se vendaient aux mêmes niveaux de prix que celles de son époux Diego Rivera, mais elle est désormais bien mieux cotée. Le record de Kahlo se retrouve aujourd'hui presque trois fois plus élevé que celui de son ancien compagnon (avec 8m\$ décrochés en mai 2016 pour *Dos desnudos en el bosque*, une petite toile de 25 cm de haut). La hausse des prix pour les artistes femmes fut récemment confirmée par les performances récentes d'artistes telles que Rosemarie Trockel, Helen Frankenthaler, Barbara Hepworth ou encore Nathalie Gontcharova. Le marché se réveille donc au bénéfice des grandes artistes de la fin du XIX^e siècle et de la première moitié du XX^e siècle.



Berthe Morisot, *Après le déjeuner* (1881)

Les artistes contemporaines accèdent plus aisément à la célébrité que par le passé ; Niki de Saint Phalle, Louise Bourgeois, Yayoi Kusama, Cindy Sherman, Annette Messager, Tracey Emin, Nan Goldin, Marlene Dumas ou Bridget Riley, font aussi bien parler d'elles sur les circuits institutionnels de reconnaissance que sur le terrain des enchères. De nos jours, certaines femmes affichent des performances aussi remarquables que les hommes : L. Bourgeois, Y. Kusama et C. Sherman comptent parmi les rares contemporaines millionnaires aux enchères. Le marché s'agit aussi sur des artistes moins connues du grand public, dont Jacqueline Humphries, une Américaine qui commença à faire parler d'elle lorsque le Whitney Museum de New York commença à montrer de l'intérêt pour ses toiles abstraites. Avant le Whitney, ses meilleures œuvres ne passaient pas le seuil des 20 000\$. Après le Whitney, elles commencèrent à s'arracher à plus de 60 000\$, voire à 100 000\$ (un record) pour la toile 95% (Phillips, le 15 mai 2015), une toile achetée pour 1 200\$ seulement en 1994...

Récemment, quelques jeunes artistes femmes ont défrayé la chronique aux enchères, ce qui est encourageant. La plus jeune d'entre elles, Njideka Akunyili Crosby est la première femme classée au Top 500 des meilleurs artistes mondiaux 2016-2017, après 21 hommes. Introduite aux enchères il y a tout juste un an, ses performances (10,6m\$ d'œuvres vendues) devançant celles d'artistes aussi puissants que Takashi Murakami ou Miquel Barceló. D'origine nigériane mais vivant à Los Angeles, Crosby a exposé au Whitney en 2016 et remporté le prix Canson délivré au Drawing



Frida Kahlo, *Dos desnudos en el bosque* (1939)

Center à New York la même année. Ce sésame lui ouvre une résidence chez l'artiste Tunga et lui offre surtout un surcroît de notoriété dont l'impact est immédiat sur sa cote, d'autant que sa première apparition aux enchères précède de peu son exposition chez Victoria Miro à Londres. Galvanisés par tant de signes positifs, les collectionneurs s'arrachent son premier dessin mis aux enchères à plus de 93 000\$ en septembre 2016, chez Sotheby's à New York. À 35 ans, l'artiste se voit auréolée d'un record de 3m\$ enregistré chez Christie's à Londres (*The Beautiful Ones*, mars 2017) et se trouve représentée à la Biennale de Venise avec un large dessin et collage intitulé *Cassava Garden* (2015), précédemment exposé à la Biennale d'art de Montréal.

Autre météore du marché, l'Indonésienne Christine Ay Tjoe fait de l'ombre à son compatriote masculin I Nyoman Masriadi, dont elle enterre désormais le record millionnaire : le 28 mai 2017 à Hong Kong, la société de ventes Phillips cédaient en effet *Small Flies and Other Wings* dix fois au-delà des prévisions, pour un résultat final de 1,5m\$. Ce record permet à Christine Ay Tjoe de gagner la 65^e place du Top 500 mondial, avec 2,9m\$ de résultat annuel. Sa progression décennale est remarquable : la toile *Generation 01*, qui partait pour 4 009\$ chez Christie's à Hong Kong le 26 novembre 2006, finissait à 88 550\$ dix ans plus tard (Christie's Hong Kong, le 29 mai 2016). Diplômée d'art graphique et d'estampe du Bandung Institute of Technology, Christine Ay Tjoe a commencé à faire parler d'elle au début des années 2000 (Biennale de Pékin en 2003), puis son rayonnement international se confirme par une exposition à la Saatchi Gallery de Londres en 2011 et une autre à la White Cube en 2016. L'artiste se distingue non seulement par sa pratique d'une peinture abstraite face à ses compatriotes engagés dans la figuration, mais aussi parce qu'elle est aujourd'hui la seule femme indonésienne menant une telle carrière.

Si depuis quatre ou cinq ans certaines femmes artistes commencent à atteindre des prix similaires à ceux de leurs homologues masculins, le fossé reste important. Tentant de rattraper le décalage, certains musées et galeries ont récemment organisé des expositions réunissant exclusivement des travaux féminins (le MoMA avec *Making Space: Women Artists and Postwar Abstraction* ou la Saatchi Gallery de Londres avec *Champagne Life* en 2016), des idées louables pour diffuser les œuvres. Cependant, les artistes ne sauraient être réduites à une catégorie du fait de leur sexe. Cela mènerait inexorablement à une autre forme de sexisme, les femmes devant jouir des mêmes leviers de reconnaissance que les hommes, parce qu'elles sont de bonnes artistes et non parce qu'elles sont des femmes. \

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS



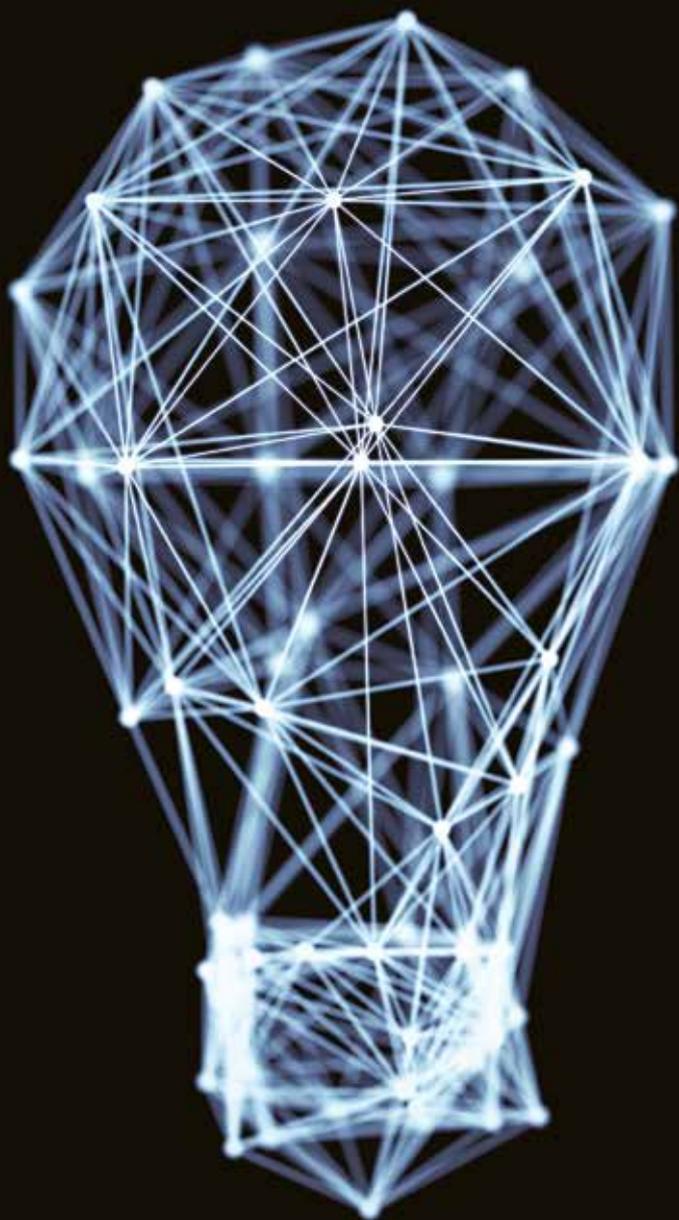
ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



MARKETING... L'INTELLIGENCE DIGITALE



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

**Judi 7 décembre 2017
9:30 - 16:30**

**L'Heure Bleue, Théâtre de
La Chaux-de-Fonds**

**Tables rondes et débats sur :
Du «Big Data» à la «Big Intelligence»
Les Outils en Vogue
Bâtir et convertir des Tribus**

12^e Journée de Recherche en
Marketing Horloger (JRMH)
Mercredi 6 décembre 2017
13:30 - 18:00
Haute école de gestion Arc
Espace de l'Europe 21, Neuchâtel
Auditoire H030

Inscription et programme complet sur www.marketinghorloger.ch

haute école
neuchâtel berne jura

arc

gestion
neuchâtel delémont

Upfluence

RS PARTNER
LE SPÉCIALISTE DE L'HORLOGERIE

**canal
alpha**

**market
magazine**

L'EXPRESS arc
L'Impartial arc
PRESSE PRESSE

La Chaux-de-Fonds
MÉTROPOLE HORLOGÈRE

dreyfus
BANQUIERS
1857

group'oc
360° Training Solutions

GD Vision
Visual Communication SA

JASON EVANS



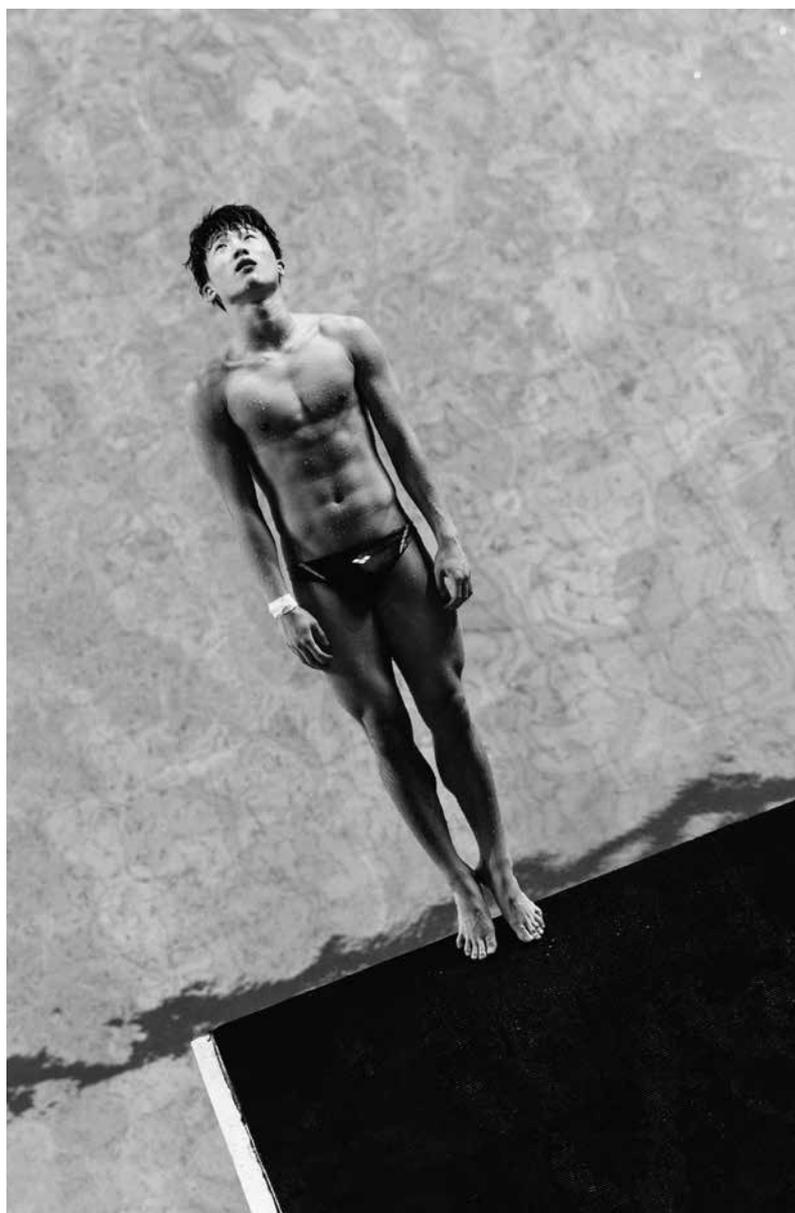
Jason Evans, autoportrait. Jason Evans, 2016

Jason Evans, la quarantaine joviale, est né dans le Midwest, non loin d'une base de l'US Air Force où travaillait son père, mais il grandit à Concord dans le Massachusetts. C'est là que, dès l'âge de 12 ans, il commence la photo et décide d'en faire son métier. Il devient plus tard l'assistant de Clint Clemens, une célébrité dans la photo automobile. C'est ce dernier qui lui fait comprendre comment marier l'art à la photo documentaire. La chance de voler de ses propres ailes lui sourira finalement avec le sport, à commencer par le surf. Son appareil photo lui sert de sésame pour entrer dans la communauté du sport, qui lui reconnaît son talent et en fait un ami. Il est lui-même un sportif, un lutteur, et possède ce talent particulier, nécessaire aux photographes sportifs, de savoir capturer les émotions brutes des athlètes. Il l'a assurément même un peu plus que les autres, puisqu'il est devenu l'un des 4 ou 5 (selon les années) photographes officiels du Comité international olympique, depuis les jeux de Vancouver de 2010.

À l'égal de tous les grands médaillés olympiques, le travail de Jason s'effectue lui aussi au centième de seconde. Car c'est dans la précision de ces micro-tranches de temps que tout se dévoile, que les sentiments profonds du sportif dans l'action lui traversent le regard, que son esprit est mis à nu dans la concentration inaltérable du geste total et que sa confiance et sa ténacité accumulées pendant des années paieront.

C'est cela qui intéresse Jason Evans : rendre compte des milliers d'heures de préparation et d'efforts qui culminent en un seul instant, dans un geste si bref, le temps d'un lancer de javelot, d'un point de match de tennis ou de polo, d'une levée d'haltères ou d'un plongeur olympique.

Tel est le cas de ce cliché du plongeur coréen Woo Ha-ram, qui fut pris en séance d'entraînement lors des Jeux olympiques de Rio 2016. Evans a capturé l'instant précis du franchissement de son état d'équilibre, juste avant qu'il ne soit happé par l'accélération de sa voltige. Il sait que le sportif doit savoir s'affranchir de la pesanteur. Il explique que depuis la plateforme des 10 mètres, il photographiait l'athlète en train de s'échauffer par une succession de plongeon juste au-dessous de lui. Son but était de partager ce flirt avec le vertige pendant le shooting : « Vous perdez tous vos repères lorsque vous êtes au-dessus. »



Woo Ha-ram au début de son plongeon, plateforme 5M-entraînement. Jason Evans, 2016

Et tant pis si l'athlète ne monta finalement pas sur le podium. La photo demeure hors du temps car à ce moment-là c'était toujours le choix du sportif de gagner, au-delà du doute, et cela se voit encore.

Pas étonnant qu'Evans ait été repéré par des grandes marques de sport dont il assure aussi les campagnes publicitaires. Le travail de Jason Evans a notamment été mis à l'honneur dans Photo District News, American Photographic Artists et dans le cadre de plusieurs expositions individuelles, dont deux au Newport Art Museum.

Derrière le succès de tout homme, on dit qu'il peut y avoir une femme. Jason ne le démentira pas, lui dont l'épouse (Lisa) gère une jolie maison de production photo et vidéo. \

*JEAN DUBUFFET**



Jean Dubuffet rue de Vaugirard, en 1946, Archives Fondation Dubuffet, Paris

J. Gondier

Jean Dubuffet est né au Havre le 31 juillet 1901. Peintre, sculpteur, écrivain, il poursuit une activité de négociant en vin tout en s'intéressant à l'expression artistique. À partir de 1942, il se consacre exclusivement à la peinture, créant une œuvre très abondante qu'il s'efforce de construire en marge de la culture traditionnelle.

L'ART BRUT EST LE TERME PAR LEQUEL IL DÉSIGNE LES PRODUCTIONS DE PERSONNES DÉNUÉES DE CULTURE ARTISTIQUE

Il a ainsi exalté les productions d'individus, principalement des asociaux, « indemnes de la culture artistique », étrangers « au professionnalisme de l'art ». À partir de 1945 il réunit ces ouvrages d'art brut, réalisés notamment par des malades mentaux, dont il apprécie les qualités d'ingénuité, de spontanéité et d'invention.

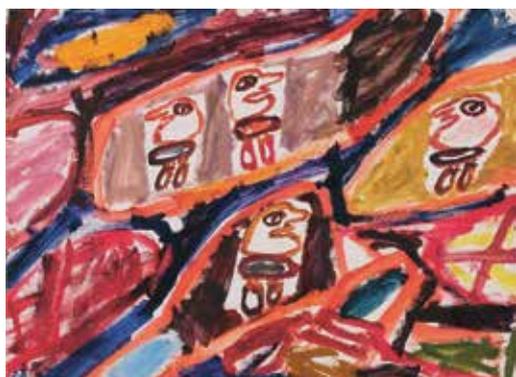
À partir de 1962, Jean Dubuffet aborda le cycle de « L'Hourloupe », formes proliférantes à l'apparence de puzzle coloré de bleu et de rouge vif, qu'il développa également en sculpture.

Il meurt à Paris le 12 mai 1985.



Jean Dubuffet, *Délégation*, 1974

*Source texte: Fondation Dubuffet (www.dubuffetfondation.com)
Nous remercions la Galerie D. Assadi (galerie-d-assadi.com)
qui a bien voulu mettre à notre disposition les 4 tableaux originaux présentés dans cet article.



Jean Dubuffet, *Psycho-Site: Site avec quatre personnages*, 1981



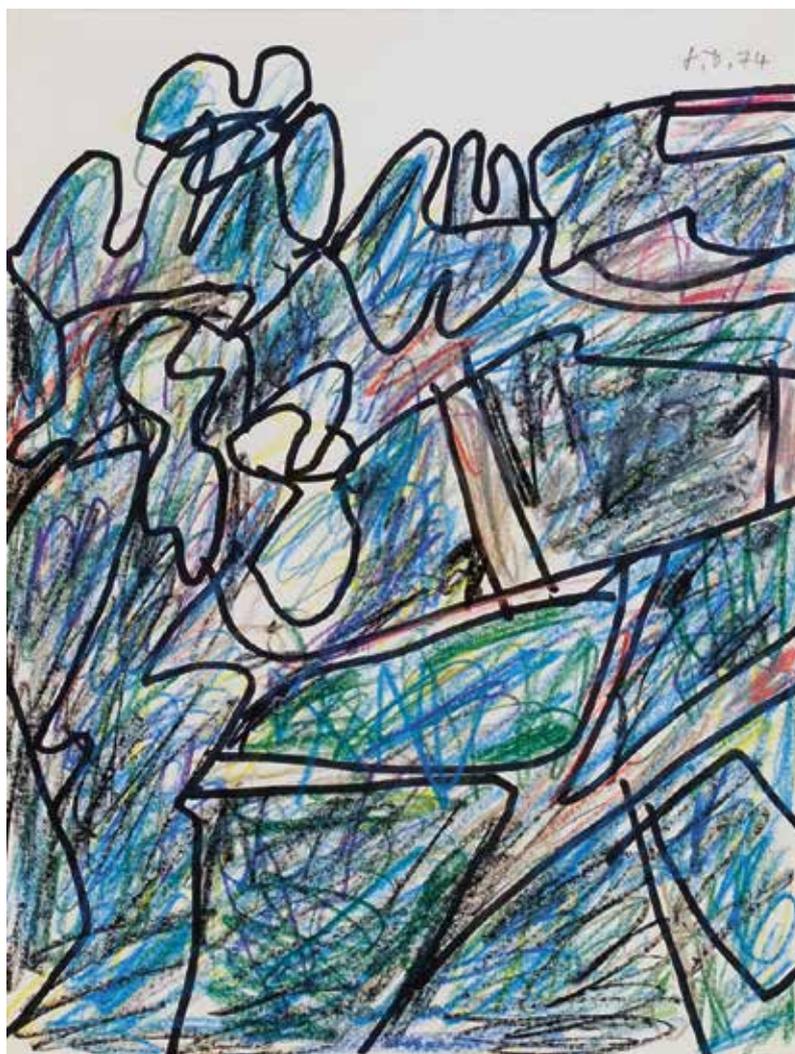
Jean Dubuffet, *Mire G38 (Kowloon)*, 1983

L'ART BRUT

Jean Dubuffet s'est voulu un créateur de formes, mais aussi un révélateur : « mon art, a-t-il écrit, est une entreprise de réhabilitation des valeurs décriées ; c'est en posture de célébration que se tiennent mes travaux. » Ainsi l'Art brut est le terme par lequel il désigne les productions de personnes dénuées de culture artistique. L'Art brut fait figure de manifeste aux yeux de l'artiste, qui cherche à remettre en question ce que l'on désigne alors comme étant l'art officiel : « *le vrai art, il est toujours là où on ne l'attend pas. Là où personne ne pense à lui ni ne prononce son nom. [...] Il se promène partout, tout le monde l'a rencontré sur son chemin et le bouscule vingt fois par jour à tous les tournants de rues, mais pas un qui ait l'idée que ça pourrait être lui, monsieur Art lui-même, dont on dit tant de bien. Parce qu'il n'en a pas du tout l'air.* »

L'HOURLOUPE

L'Hourloupe est un ensemble de travaux réalisés par Jean Dubuffet de 1962 à 1974, et qu'il a poursuivi jusqu'en 1983, deux ans avant sa



Jean Dubuffet, *Paysage R89*, 1974

mort. Le mot « hourloupe » a été inventé par l'artiste pour qualifier sa série nouvelle manière dont divers éléments ont été présentés à Venise au Palazzo Grassi sur le Grand Canal en 1964. L'Hourloupe comprend

« L'ART NE VIENT PAS COUCHER DANS LES LITS QU'ON A FAITS POUR LUI ; IL SE SAUVE AUSSITÔT QU'ON PRONONCE SON NOM : CE QU'IL AIME C'EST L'INCOGNITO. »

JEAN DUBUFFET

des huiles sur toile, dessins, praticables, assemblages, sculptures, architectures, constructions, avec trois couleurs essentielles : rouge, bleu et blanc. Les œuvres sont caractérisées au fil des ans de plus en plus nettement par des rayures et des hachures qui sont la marque de Jean Dubuffet dans les vingt et une années à venir, jusqu'à sa mort en 1985. \

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.

FERRARI GTC4 LUSSO T

La Grande familiale

Interview-Test embarqué avec Abdallah Chatila

PAR BORIS SAKOWITSCH

APRÈS LE SUCCÈS DE LA GTC4 LUSSO, QUI A ÉTABLI UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE PERFORMANCES POUR LES GT V12 4 PLACES, LA MARQUE AU CHEVAL CABRÉ ANNONCE L'ARRIVÉE DE LA NOUVELLE GTC4 LUSSO T, LA PREMIÈRE 4 PLACES DOTÉE D'UN MOTEUR V8. CE MODÈLE MARQUE LA NAISSANCE D'UN CONCEPT DE GRAND TOURING FERRARI TOTALEMENT INÉDIT, DESTINÉ AUX AMATEURS DE SPORTIVITÉ ET DE POLYVALENCE, TOUT EN ÉTANT PARFAITEMENT ADAPTÉ À LA CONDUITE DE TOUS LES JOURS.



FOTOGRAFIA

CE MODÈLE MARQUE
LA NAISSANCE D'UN CONCEPT
DE GRAND TOURING FERRARI TOTALEMENT
INÉDIT, DESTINÉ AUX AMATEURS
DE SPORTIVITÉ ET DE POLYVALENCE, TOUT
EN ÉTANT PARFAITEMENT
ADAPTÉ À LA CONDUITE DE
TOUS LES JOURS

La nouvelle GTC4 Lusso T est équipée d'une évolution du célèbre V8 turbo de 3,9 litres, qui développe jusqu'à 610 ch et permet des accélérations puissantes. Le turbo V8 de la GTC4 Lusso T dispose de toutes les qualités du groupe motopropulseur Ferrari classique : une réponse à l'accélérateur instantanée, des performances exceptionnelles, une accélération puissante et continue à toutes les vitesses, une empreinte sonore exaltante et des dimensions compactes. Grâce à son montage bas dans le châssis, il permet d'affiner la dynamique de la conduite.



*Abdallah Chatila,
pouvez-vous nous présenter
vos activités ?*

Par le biais de ma holding (Rachaya Holding) nous recherchons des opportunités de placement dans des secteurs diversifiés en Suisse et à l'international. Notre objectif est de soutenir des entreprises en cours de croissance (non cotées en bourse) afin de créer de la valeur sur le long terme. Je me suis intéressé principalement aux secteurs de l'immobilier, de l'art contemporain, de la santé et de la haute technologie. Cependant je reste ouvert, et à l'écoute de toutes nouvelles opportunités d'investissement dans des secteurs différents. Je suis curieux de nature : c'est une qualité essentielle si l'on veut devenir entrepreneur.

Malgré ces incroyables performances, la consommation de carburant de la GTC4 Lusso T garantit une excellente autonomie, idéale pour la conduite en ville comme pour de longs trajets.

Une économie de poids importante a été réalisée en combinant ce groupe motopropulseur au système de direction des roues arrière. L'agilité et les temps de réponse de la voiture ont encore été améliorés grâce à l'ajout de quatre roues directrices à l'ensemble. Abdallah Chatila a accepté de jouer le jeu de notre interview-test embarqué, le temps d'une agréable balade ensoleillée dans la campagne genevoise.

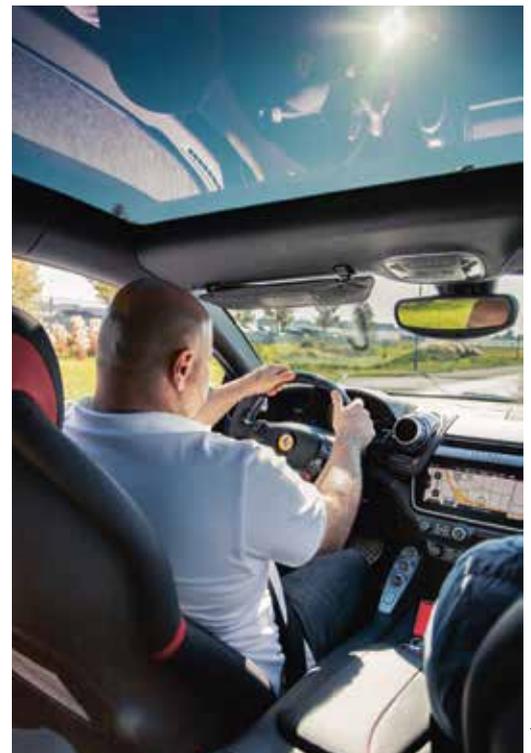




FUTURE PHOTOGRAPHY

Quels sont vos projets de développement actuels et futurs pour m3 ?

m3 vient d'ouvrir 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. Par ailleurs 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 et des services à la personne. 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.



FUTURE PHOTOGRAPHY



FOTORE | PHOTOGRAPHY

Selon vous, quelles seront les tendances du marché immobilier suisse en 2018 ?

L'année 2018 devrait être stable. Ces 10 dernières années les prix étaient très élevés. Depuis 2014, nous constatons une légère baisse, mais les prix restent encore dans la « moyenne haute ». La demande est toujours là, surtout pour les logements en PPE.

Vos impressions sur le modèle que nous avons testé ?

La Lusso T est réellement très confortable, très agréable et très facile à conduire tous les jours. La voiture idéale pour Genève, mais aussi pour des plus longs trajets en famille. Contrairement à la Lusso normale, il est vrai que la "T" perd sa transmission intégrale. Cependant elle conserve ses quatre roues directrices. Le résultat est plus que probant, avec des placements très précis et des déplacements très dynamiques. La voiture se comporte comme si elle était bien plus légère qu'elle ne l'est réellement et son dynamisme fait vraiment sensation.

Qu'est-ce qui vous plaît dans l'automobile ?

La sensation de liberté. Pouvoir aller où l'on veut et quand on le désire. Cela semble évident mais dans un monde de plus en plus connecté et donc plus transversal, l'automobile continuera toujours plus de symboliser l'évasion, la créativité et l'indépendance. A contrario des grandes métropoles, je pense qu'en Suisse nous avons cette chance de pouvoir profiter au maximum du meilleur de ce que peut proposer l'industrie automobile moderne, de Tesla aux grandes marques de luxe puisque ces dernières ont su s'ouvrir à la démocratisation, mais aussi et surtout à la réinterprétation de leurs modèles historiques.

LA VOITURE SE COMPORTE
COMME SI ELLE ÉTAIT BIEN
PLUS LÉGÈRE QU'ELLE NE L'EST
RÉELLEMENT ET SON DYNAMISME
FAIT VRAIMENT SENSATION

Êtes-vous collectionneur ? Quelles sont vos marques et modèles préférés, et pourquoi ?

Je ne suis pas collectionneur puisqu'en matière d'automobile je fonctionne beaucoup par « coups de cœur ». Mais bien sûr j'aime les voitures et mes deux marques préférées sont Tesla et Ferrari. Tesla pour l'innovation et l'originalité. Ferrari pour la magie, pour le mythe et l'authenticité. De mon point de vue l'idéal c'est de posséder les deux !



FOTURE | PHOTOGRAPHY

Votre définition de luxe ?

L'espace. Dans mon activité je crois que c'est un atout essentiel. Les projets que nous réalisons sont des réalités matérielles, mais ils doivent également être pensés comme des symboles qui véhiculent des idées, des valeurs et des émotions. Justement l'espace représente beaucoup plus qu'une simple étendue géographique : car un lieu peut également être considéré comme « symbolique » dans la mesure où il signifie quelque chose pour un ensemble d'individus ; c'est ainsi qu'il contribue à donner son identité à ce groupe, en forgeant justement un espace où se construiront des personnes, des entités, et des activités. L'espace est un luxe en ce sens qu'il est un vecteur de liberté individuelle.

Dans une voiture, accordez-vous de l'importance à la technologie ?

Oui la technologie est importante à mes yeux. Je pense que c'est un aspect fondamental en matière d'automobile, et malgré le grand retour du vintage, une industrie aussi importante que l'automobile doit permettre de développer des moyens de renforcer la sécurité et le confort de ses usagers. Concrètement le plus utile : la caméra à l'arrière, en particulier pour la circulation en ville. Je pense également au contrôle de freinage automatique qui peut vraiment sauver des vies.

UNE INDUSTRIE AUSSI
IMPORTANTE QUE
L'AUTOMOBILE DOIT
PERMETTRE DE
DÉVELOPPER DES MOYENS
DE RENFORCER LA
SÉCURITÉ ET LE CONFORT
DE SES USAGERS

À PROPOS D'ABDALLAH CHATILA

Né au Liban, Abdallah Chatila passe son enfance à Genève où il achève ses études à l'École internationale. Diplômé du prestigieux Gemological Institute de Los Angeles en 1993, il entame sa carrière professionnelle à New York avant de rejoindre l'entreprise familiale de haute joaillerie à Genève. Expert en pierres précieuses, il sortira plus tard son premier livre, intitulé «The Diamond Niche». Dès 2006, il entame ses activités en tant que promoteur immobilier en collaboration avec les régies m3 REAL ESTATE (ex CGI IMMOBILIER) et l'atelier d'architectes Spitsas et Zanghi. Alors que Genève traverse une grave crise du logement, il développe en un temps record une première promotion immobilière de quarante-huit appartements, Les Promenades du Bois Carré.

En 2007, afin d'encadrer ses diverses activités d'investissement, Abdallah Chatila fonde un Family Office - Rachaya Holding - s'intéressant en particulier aux domaines du diamant, de l'immobilier et de l'art contemporain. En effet, ce grand amateur d'art investit également dans le travail d'artistes contemporains et possède une importante collection d'œuvres dont les plus belles pièces sont exposées au siège de Rachaya Holding. Curieux et visionnaire, il s'intéresse aussi de près aux nouvelles technologies : il effectue des opérations de capital-risque auprès d'entreprises en devenir – axées en priorité sur l'innovation – notamment dans la santé, la technologie et l'assurance. Il devient l'un des actionnaires principaux de la société Spacecode, fournisseur et intégrateur de systèmes RFID. Toujours en avance sur son temps, en 2008, il crée le premier fonds de diamants appelé le Diamond Fund Ltd. En 2008, un projet de seize appartements de haut standing prend forme sous le nom des Jardins de la Capite. Dans sa lancée, en 2010,

il acquiert une magnifique parcelle à Cologny où dix immeubles en zone de développement verront le jour fin 2014. La résidence bénéficie d'un parc de plus de 18 000 m². Parallèlement, Abdallah Chatila développe également une promotion de 9 appartements de haut standing sur la commune de Genthod. Aujourd'hui, ce «serial investisseur» reconnu a participé à la construction de plus de 300 logements sur le canton de Genève. Il est également associé à des projets d'envergure comme le stand de tir souterrain à Veyrier ou à la création de 36 000 m² de surfaces commerciales et administratives à Plan-les-Ouates. En août 2015 il devient l'actionnaire unique de m3 REAL ESTATE. Son objectif est alors de positionner la régie, datant de 1950, en banquier privé de l'immobilier avec comme promesse «l'immobilier visionnaire». Entrepreneur, investisseur mais également philanthrope, Abdallah Chatila, engagé depuis de nombreuses années dans des actions philanthropiques, crée en 2011 sa propre fondation, Sesam, dans le but de structurer et de développer ses engagements. La fondation Sesam a pour mission de soutenir des associations et des projets en lien avec les axes suivants : santé (autisme), humanitaire (action au Liban), action sociale locale (à Genève) et art contemporain (soutien à la jeune scène artistique).



FUTURE PHOTOGRAPHY

REMERCIEMENTS

MODENA CARS Genève (www.modenacars.ch)

Alexandre Mourreau,

fondateur et directeur de **FUTURE PHOTOGRAPHY**

(www.futurephotography.ch)

et Florent Poncelet

pour la réalisation des photos.

Concept original pour market

(**SBM SWISS BUSINESS MEDIA**) : Nicolas Daniltchenko

et Louis-Olivier Maury

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES & GALERIE

MÉCANIQUE

Cylindrée: 3,9L V8 inj. directe turbo
Puissance: 610 ch 7500 tr/min
Couple: 760 Nm 3000 tr/min
Transmission: 4x4

PERFORMANCES

Vitesse max.: 320 km/h
Accélération (0 à 100 km): 3,5 s
Consommation: 11.6 l/100 km
Rejet de CO₂: 265 g/km
Autonomie optimale: 651 km
Autonomie moyenne: 553,35 km

DIMENSIONS/POIDS

Poids: 1740 kg
Dimensions: 4,92/1,98/1,38 (L/l/h)
Taille du réservoir: 91 l
Volume du coffre: 450 dm³



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY



FUTURE PHOTOGRAPHY

PARIS SOUS LES ÉTOILES FOUR SEASONS HOTEL GEORGE V



Éric Beaumard

L'ÉPICURIEN MASQUÉ

Nous aurions été dans des temps plus anciens, cette chronique aurait mérité le meilleur des vélin, la plus belle et précise des pennes pour qu'avec une 'incastrum' de haute qualité je vous fasse le plus captivant des récits.

Il existe bien des palais royaux ou princiers qui encore aujourd'hui marquent de façon indélébile l'inconscient collectif, et aujourd'hui les lieux ayant cette prestance quasi monarchique dans son ensemble ne sont pas légion. Dans la belle ville lumière Paris, un Palace se démarque de toute autre compétition : légendaire, incontournable de par son histoire, dans son amplitude luxueuse et la qualité de ses services : Le Four Seasons Hotel George V Paris.

L'arithmétique des chiffres vous donnera le tournis : 12 000 tiges de fleurs installées chaque semaine, 244 chambres dont 59 suites : une des plus grande collection de suites-appartements d'un Palace parisien, 5 étoiles au guide Michelin avec trois restaurants étoilés,

50 000 bouteilles disponibles à la cave créée par l'incontournable Éric Beaumard... nous entrons dans le stratosphérique à tous les niveaux.

Tel un Phileas Fogg épicurien et gastronome, en moins de 48 heures sur place je dois capturer la quintessence des lieux et en quelques milliers de caractères attachants vous en ravir les pupilles.

Dès les premiers instants, l'impression rassurante de pénétrer dans un cocon raffiné est indéniable, la mise en scène florale imaginée par Jeff Leatham mélange le luxuriant, le sculpté et l'aérien, accord élégant avec le décorum de cette majestueuse entrée. Le personnel est rompu au plus parfait des services et l'accompagnement en Suite Royale 'appartement' se fait dans une douceur ouatée. Il y a une recherche dans la précision et le côté 'chez soi' de cette Suite-appartement : couleurs apaisantes et nacrées, volumes des pièces, qualités des matériaux choisis, canapés confortables et soyeux, juxtaposition harmonieuse des styles moderne, Art Deco et ancien. Des détails, des livres, aux tableaux, au vaste dressing, le célèbre designer Pierre-Yves Rochon a réussi le pari de nous inviter à poser nos valises pour ne plus vouloir repartir. D'ailleurs la terrasse verdoyante de 60 m² est aussi, et surtout en cet été indien parisien, la halte parfaite pour se poser et gentiment se préparer à une escalade gastronomique pour toucher les étoiles sous l'égide d'un des très Grands Chefs Français, le céléberrissime Christian Le Squer au restaurant le Cinq.

Dès l'entrée tous les sens sont en éveil, la salle est vaste avec une hauteur sous plafond digne d'une salle de bal, les hautes baies vitrées donnent sur la sculpturale cour marbrée et



La somptueuse cour marbrée



L'appartement Suite Royale

fleurie, les équipes effectuent un ballet de haute facture pour ne laisser aucun des convives se languir. J'ai le privilège d'être accueilli par le directeur du restaurant Monsieur Éric Beaumard, parangon des vertus vinicoles et maître sans égal de la cave aux milliers de sublimes flacons. À mon habitude j'ai laissé au Chef carte blanche, tout comme au sommelier Monsieur Florent Martin, pour déguster l'étendue de son art en accord avec les vins. Dès l'assise on ressent un perfectionnisme inhérent à la qualité de l'établissement, la table est belle, mitoyenne d'une composition florale colorée me gratifiant d'une intimité bienvenue. La concentration est de mise, le drapé d'artichauts sur le grill arrosé d'une infusion thym/citron fait son entrée. Légèreté, précision dans l'onctuosité de chaque bouchée, il y a du travail, de l'inventivité. Je suis dans la cour des grands et cet artichaut mérite une couronne. Le Côtes du Jura 2014, Sauvageon du domaine Pigner, se révèle à l'œil sous des nuances or pâle, avec une ample richesse aromatique de son cépage, et une finesse en bouche vive et fine. Mariage réussi. Les généreuses



La langoustine bretonne raidie du Chef Le Squer

langoustines bretonnes raidies avec leur délicate mayonnaise tiède et galettes de sarrasin sont à mes yeux un des plats-phares du Chef Le Squer, il y a du génie, de la générosité, de la couleur, l'assiette est belle, séduisante, une maestria dans la légèreté de cette mayonnaise qui escorte savamment ces augustes crustacés parfaitement cuits. Un délice que la découverte du Muscadet Sèvre et Maine 2015, Terre de Pierre, du domaine Luneau-Papin gratifie agréablement de sa belle minéralité et de sa concentration de fruits frais et vibrants. Le plat suivant nous dévoile un peu plus la palette créative du Chef : la gratinée d'oignons à la parisienne/contemporaine. Quelle surprise, je dois avouer être resté pantois tant nous sortons des sentiers de la gastronomie habituelle. À s'y méprendre on pourrait y reconnaître des profiteroles tant la taille des oignons fait penser à des choux, par leur savante construction, et la sauce foncée à un doux chocolat. Le goût est là, parfait, la texture fondante, agglomérat de saveurs en puissance toutes maîtrisées. Je voudrais applaudir tant je suis surpris par ce souci de surprendre, de se réinventer dans des classiques qui d'habitude ne laissent pas la place à la nouveauté. Le Madère 1986, Verdelho, D'Oliveiras, au nez intense, épicé avec des notes de caramel et de citron frais. La bouche est ronde et riche, contrebalancée par une superbe acidité. Belle association pour accompagner cette superbe gratinée. Le côté maritime si cher au Chef nous est présenté avec un Bar de ligne et son caviar impérial de Sologne soigneusement nappé de son lait ribot de mon enfance. La cuisson à basse température est sublime, l'ensemble est moelleux, long en bouche avec un sage mélange iodé et douceâtre qui prolonge le plaisir. Le Meursault



Le restaurant le Cinq

1^{er} Cru 2012, Genevrières Cuvée Baudot, Les Hospices de Beaune, est un ravissement avec ses reflets or quasi verdoyants, complexe et intense aux notes boisées, une exquise alliance.

Le temps de faire connaissance avec Monsieur Jean Thibault de Beau-regard, le Maître d'hôtel et de le féliciter sur l'exemplarité de la finesse du service, qu'arrive une autre merveille d'inventivité. Le Jambon, truffes noires et cèpes en timbale de spaghetti. Comme la gratinée, on ne peut qu'imaginer une unité de R&D gastronomique avec le Chef à sa tête pour trouver les formes, le dressage, les associations de saveurs, les tailles, le calibrage. Rectangulaire, spaghetti taillés pointant vers le ciel, touches d'or, le mélange du jambon, truffes noires et cèpes est tout simplement magique. Il y a du 'peps', de l'onctuosité avec les cèpes, et la touche forestière de la truffe. Il me faut bien un Morey Saint-Denis 1^{er}

Cru 2011, du Domaine Feuillet, à la robe violine et aux arômes de fruits noirs bien mûrs, pour par sa matière dense et gourmande cortéger cette magnifique création. Nous ne sommes pas encore en phase d'atterrissage tant l'altitude de ce festin est élevée, le temps du sucré arrive avec un givré laitier au goût de levure. Une belle façon de reposer les papilles après tant de délicieux labeur. Il y a de la douceur, une pointe maternelle dans cette trouvaille qui avec un verre de Poiré de Mayenne, Granit, de chez Eric Bordelet nous amène aux portes de fabuleux desserts. J'ai le privilège de rencontrer le Chef qui dans son tour de salle prend le temps de venir me saluer. On ressent tout de suite l'élégance et la force créatrice du personnage. La passion est là, comme son attachement à sa Bretagne natale. Tel un marin il m'explique que sa cuisine est en mouvement, faite de saveurs concentrées, évoluant avec le cours du temps pour se réinventer et toujours séduire les gastronomes du monde entier. Le temps d'un chaleureux au revoir et le croquant de pamplemousse confit est servi. Trois petits étages de plaisirs calibrés entourés de pointes de couleurs comme un jardin d'été. Entre légère acidité et sucré, il y a la fraîcheur du fruit, le croquant du biscuit, je dois avouer me régaler. Cette fois c'est un Jurançon 2013, Cuvée Marie Kattalin, Domaine de Souch qui joue en parité, le nez est intense entre pêche et abricot, belle richesse et équilibre en bouche pour un final de fruits mûrs. Last but not least l'écorce de chocolat noir, torréfié de cacahuète et onctueux de carambar sera le dessert qui annoncera la fin de ce festin d'anthologie. Tels des esplendidos de Cohiba trois magnifiques cigares chocolatés nous guident vers un verre de Porto Vintage 2014, Quinta do Peissegueiro. Le mariage est consommé, 'Perfeito' diraient nos amis Portugais. Je reste pensif, absorbé par la douceur finale de ce repas étoilé. Je n'ai pas vu le temps passer sans doute dû à une cristallisation des sens tant les moments ont été exceptionnels, quasi divins. Mon appartement m'appelle pour que repus je puisse en ses murs apprécier le sommeil réparateur de sa literie King-size et me préparer pour la mission du lendemain. Je remercie l'ensemble de l'équipe qui aura sans aucun doute apprécié ma mine réjouie et me fait raccompagner aux portes de ce paradis du goût et des saveurs par le Chef de rang Neil Testoni qui tout au long du repas fut très attentionné.

Boostez votre transformation digitale



WNG
BE DIGITAL!

www.wng.ch

Ma deuxième étape culinaire en ce beau Palace est le lumineux restaurant l'Orangerie ouvert en Juin 2016, écrin de verre et d'acier donnant sur la cour marbrée avec ses 7 mètres de hauteur transparent. Notre hôte est le Chef étoilé David Bizet, talentueux jeune maître des fourneaux. L'accueil est encore là tout en souplesse, le directeur Monsieur Gaëtan Molette est mon guide de la soirée. La nuit tombe pour que commence une expérience visuelle et gustative. La salle est intimiste, la cour est un aimant pour l'œil avec ses performances fleuries qui défient l'ape-santeur. La table se veut discrète, à portée d'oreille d'un orchestre jazz qui ravit la belle clientèle ce soir-là dans le magistral salon qui jouxte le bar. La langoustine à la nage, tartare d'algues et son crémeux de noisette torréfiée ouvre le bal joliment agrémentée de caviar et d'une touche florale. La chair est quasi translucide, délicate et goûteuse, se fusionnant à ravir avec le crémeux. Il y a du savoir-faire, de la gourmandise et du

DÈS L'ENTRÉE TOUS LES SENS SONT EN ÉVEIL, LA SALLE EST VASTE AVEC UNE HAUTEUR SOUS PLAFOND DIGNE D'UNE SALLE DE BAL

soin dans la réalisation. Le calibrage est parfait, l'association ravissante au palais. Le Côtes du Jura, domaine Pignier, Sauvageon de 2014, avec sa jolie robe or pâle, au nez fin et puissant de fruits exotiques avec une mise en bouche vive mais toute en finesse se calque joliment au plat.

Nous restons sur le maritime pour ce début de repas avec de superbes coquilles Saint-Jacques à la truffe blanche, foie gras et céleri. Encore une fois le visuel interpelle, c'est fin, harmonieux. Le mélange des textures est savoureux se prolongeant avec tendresse comme la douce rencontre de la mer et de la terre. Une franche réussite. Le sommelier a très justement choisi un Chassagne-Montrachet de J.M Boillot en 2015, très expressif au nez, opulent et riche en bouche avec de petites touches d'abricots et de fruits secs. Neptune n'a qu'à bien se tenir, son royaume est décidément le terrain de jeu de notre hôte, le rouget barbet confit avec son concentré torréfié de butternut nous invite à piquer de la fourchette. L'assiette est splendide, le concentré de butternut et la Sauce à la Royale a l'aspect d'un miroir sans fond alors que le rouget a été savamment mixé pour se présenter tel un croissant de lune sur une eau miroitine. Le talent et la recherche sont là, une unicité dans le résultat qui mérite de doubler la mise en étoiles. Le goût, la force, le salin, la douceur sont en accords cadrés. Cette fois c'est un Saint-Joseph de chez Jean-Louis Chave en 2014, qui navigue à nos côtés. Sa robe est rouge rubis aux reflets violines, sa bouche est élégante aux fins tanins pleine de fraîcheur, un bel équipier terrestre pour ce magnifique poisson.

Le directeur m'annonce que nous revenons sur terre avec une grouse à l'étouffée de bruyère, praliné, betterave et café fumé. Là encore, l'assiette est travaillée, nous sommes dans la forêt, dans l'automne, dans ses couleurs. Il y a de la puissance dans ce gibier habilement apprêté par cette sauce où les pointes de whisky sont démasquées. On ressent de la part du Chef un respect de la nature, du végétal, des saisons. Seul un Bordeaux, Saint-Julien, Château Saint-Pierre de chez Jean-Louis Triaud



Le bar marinier de coquillages et ses délicatesses iodées du Chef Bizet

en 2006 pouvait dignement accompagner ce plat. Robe pourpre et intense, ce vin nous offre une belle persistance aux tanins soyeux et équilibrés.

Nous arrivons tranquillement à la fin de ce repas qui me laisse imaginer pour ce restaurant et son Chef une ascension vers le firmament, le croustillant de Vanille de Tahiti et céréales maltées est une splendeur de réalisation. Le Chef Pâtissier Maxime Drédéric démontre toute la délicatesse de son art et une minutie exceptionnelle par la pose manuelle de chaque cartouche sucrée. Un délice pour les yeux et

NOUS ENTRONS DANS LE STRATOSPHERIQUE À TOUS LES NIVEAUX

pour le goût. Le Poiré Granit de Éric Bordelet en 2015 est la note de fraîcheur idoine et légère pour terminer sur une note personnelle au Chef David Bizet qui a su donner à l'Orangerie un univers gustatif moderne et gracieux.

Il est toujours difficile de quitter une bonne table ou un bel établissement. Pour le Four Seasons Hotel George V on regrette de quitter l'ensemble car rien n'est à mettre en défaut.

Le Directeur Général Monsieur Silva a su mettre son empreinte, son dynamisme, et ses choix délibérés sur la gastronomie sont gagnants. Je reviendrai certainement découvrir le nouveau SPA qui ouvre dans peu de temps et en attendant je rêverai souvent de ce Palace parisien qui défie le temps. \



SWISS WINE
VALAIS



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

*Soutenez
le mouvement*

www.drink-vs.ch



Breguet
Depuis 1775

Breguet, créateur. Classique Hora Mundi 5727

Comme une invitation au voyage au gré des continents et des capitales, la Classique Hora Mundi 5727 intègre un mouvement mécanique à fuseau horaire instantané. Grâce à un système breveté de mémoire mécanique à double cœur, elle mémorise l'heure de deux fuseaux horaires et permet de les afficher simplement à l'aide du poussoir, en sélectionnant la ville concernée. L'histoire continue...

