

market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

M&G
INVESTMENTS

PATRIMOINE(S)
IMMOBILIER :
TENDANCES 2018

AUTOMOBILE
UN AVENIR
ÉLECTRISANT

FISCALITÉ(S)
LES ATOUTS DU
PORTUGAL

INDEX
MÉCÉNAT :
8 ACTEURS
D'INFLUENCE

INVITÉE
ANNE SOUTHAM
AULAS

INVESTIR
LE SECTEUR
BIOTECH

DOSSIER

INVESTIR DANS L'ART CONTEMPORAIN



15 CHF





Un revenu complémentaire
garanti à vie dès

2031

Et vous ?



RENTES GENEVOISES

Sécurisation de patrimoine depuis 1849

Éditorial



Elena Budnikova

BORIS SAKOWITSCH, Directeur de la publication

Image de couverture :
Daryoush Assadi,
Sans titre, 2017 (mixte
sur papier 76 x 56 cm)

Le 15 novembre 2017, chez Christie's à New-York, 19 minutes de suspens électrisant auront suffi pour déclencher toutes les passions : le *Salvator Mundi*, attribué à Léonard de Vinci et acheté 80 millions de dollars 4 ans plus tôt, s'envole pour 400 millions de dollars. Record absolu, surtout si l'on considère le mauvais état général de l'œuvre et les débats d'authenticité qui ont entouré l'annonce de sa mise en vente.

Décidément les œuvres des grands maîtres continueront d'attiser la convoitise des nouvelles fortunes, peut-être avides de trophées, mais certainement bien avisées quand il s'agit de dépenser leur argent.

Cependant les chefs-d'œuvre anciens se font de plus en plus rares sur un marché dont la croissance doit également beaucoup à l'art contemporain : ainsi en mai dernier, un tableau de Basquiat a été adjugé pour près de 94 millions d'euros. Nouveau record. Sans oublier le fait que chaque année près de 700 nouveaux musées ouvrent leurs portes un peu partout dans le monde : autant de nouvelles vitrines et de belles promesses pour l'art contemporain.

ÉDITEUR

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

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

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

RÉDACTEUR EN CHEF

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

CHEF D'ÉDITION

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

RESPONSABLE RUBRIQUES CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

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

RÉDACTION

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

Olivier Maury

Laurence M. Emilian
Céline Moine
Patrick Piras
Stéphane Zrehen

CORRECTION

Caroline Gadenne
Marion Piroux

DIRECTEURS DE CRÉATION

Vincent Nicolò
Aurélien Vogt

DIRECTION ARTISTIQUE

Elena Budnikova
ebudnikova@market.ch

GRAPHIQUES ET INFOGRAPHIES

Vincent Nicolò

DIRECTEUR COMMERCIAL

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

SERVICE PUBLICITÉ

tél. +41 22 301 59 13
pub@market.ch

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

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

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

DIRECTION MARKETING

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

IT MANAGEMENT / MARKET ONLINE

Amandine Sasso
asasso@market.ch

SERVICE ABONNEMENTS

tél. +41 22 301 59 12
abo@market.ch

IMPRESSION

Klismo
Hütte 53
4700 Eupen
Belgique

NUMÉRO 141
2018



08



12



22



32

03 ÉDITORIAL

CHRONIQUE(S)

08 HÂTONS-NOUS LENTEMENT ?

par Alexandre Bardot

10 RISQUES POLITIQUES ET PROTECTION D'ACTIFS, L'OPPORTUNITÉ D'UN RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE ? *par Xavier Isaac*

DOSSIER

12 DOSSIER COUVERTURE : Investir dans l'art contemporain

CAHIER PATRIMOINE(S)

21 ÉDITO & SOMMAIRE DÉTAILLÉ

22 DOSSIER : Le secteur Biotech séduit à nouveau les investisseurs

32 IMMOBILIER : Tendances 2018

54 AUTOMOBILE : Un avenir électrisant

58 FISCALITÉ(S) : Le régime fiscal des résidents non habituels du Portugal



54



58

HUBLOT



HUBLOT

BOUTIQUES

GENEVE • LUZERN • ZURICH • ZERMATT

hublot.com • f • t • i

Big Bang Unico GMT.
Boîtier entièrement en carbone.
Mouvement automatique UNICO avec
fonction GMT. Bracelet interchangeable
par un système d'attache unique
en caoutchouc bleu et noir.



64



64



76



80

MARKET INFLUENCE INDEX

64 Mécénat : 8 acteurs d'influence

CULTURE(S) & HÉDONISME(S)

76 INVITÉE : Anne Southam Aulas

80 LA CHRONIQUE DE L'ÉPICURIEN

MASQUÉ : Pax maxima

Hôtel de la Paix, Ritz Carlton



80

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET
WORTH INDIVIDUALS



ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/8 éditions pour 109 chf

2 ans/16 éditions pour 188 chf



Désormais, vous pouvez vous économiser quand vous achetez.

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



m-3.com

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

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

| PROPERTY | SALES | ADVISORY

HÂTONS-NOUS LENTEMENT?



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

Suite au rejet par le peuple de la réforme de l'imposition des entreprises le 12 février 2017, le Conseil fédéral a mis en consultation un projet modifié (PF17), avec un vote prévu en septembre prochain. L'entrée en vigueur de la réforme est planifiée au 1^{er} janvier 2020. Les cantons travaillent en parallèle et Vaud a déjà annoncé l'application d'un taux pour toutes les entreprises de 13,79% dès le 1^{er} janvier 2019, ce que nous ne pouvons que saluer. Genève en revanche soulève plus d'inquiétudes. La gauche souhaite supprimer le bouclier fiscal alors que le taux de l'impôt sur la fortune y est le plus élevé de Suisse. Pourquoi pas, mais à condition de réduire drastiquement cet impôt inique qui taxe une fortune déjà fiscalisée. La France l'a bien supprimé, sans pour autant avoir la même balance des finances publiques. La priorité doit clairement être de baisser l'impôt de toutes les sociétés et ce dès 2019 pour éviter un différentiel de près de 10% avec le canton voisin. À Genève, 10% des contribuables paient deux tiers de l'impôt sur le revenu, ce qui n'en fait de loin pas un exemple de libéralisme sauvage.

Il existe, dans les régions latines, une propension à détester ceux qui s'enrichissent et réussissent. L'apparente recherche de justice sociale masque trop souvent des aigreurs et ressentiments à l'égard d'une classe sociale honnie et décriée. Ces débats faussement intellectuels sapent le travail de fond qu'il conviendrait de poursuivre sur le plan des politiques fiscales. Les réformes ont pourtant lieu dans de nombreux pays et on mentionne un peu partout la théorie du ruissellement qui veut que si les riches s'enrichissent, alors les moins favorisés profiteront de cette manne financière qui en découlera nécessairement.

De belles plumes acerbes, pour masquer la vacuité de leur propos, vilipendent trop souvent la richesse de leurs voisins comme un scandale, alors que c'est la pauvreté des autres qui devrait révolter ces beaux esprits prétendument altruistes. Oui, la société est injuste et les écarts de revenus considérables. Faut-il répartir les fortunes existantes ou bien permettre à chaque personne méritante de réussir, et ainsi de créer de la richesse pour lui-même et pour son écosystème? La première recette ne fonctionne pas à l'évidence puisque le monde y est considéré comme un espace fermé, où les ressources et possibilités sont limitées, induisant un partage nécessaire. Dans cette conceptualisation du monde, le succès de l'un est un obstacle à celui de l'autre, puisque la possession est supposée acquise à son détriment.

Dans les sociétés ouvertes au monde, commerçantes depuis des siècles, en particulier fluviales ou maritimes, on comprend mieux le concept de création de valeur. Il ne s'agit pas de partager un gâteau limité mais d'augmenter sa taille. Cette saine émulation des cultures commerçantes permet la création de ressources nouvelles et de possibilités virtuellement illimitées. En termes de réussite financière, l'exercice consiste à passer du « pourquoi lui » au « pourquoi moi ».

En effet, ce n'est pas en ponctionnant à outrance la fortune des entrepreneurs qui réussissent par leur travail, qu'on évitera l'échec des autres par une redistribution mal faite et affectée à des projets ineptes. La ponction fiscale des créateurs de richesse n'est pas une réponse adaptée à la pauvreté. Le rôle de la fiscalité « sociale » doit plutôt cibler les rentes et conservatismes afin de permettre aux plus fragiles et aux moins chanceux méritants, d'avoir les mêmes possibilités de réussite que les autres.

Ce mode de pensée est incompatible avec la philosophie de Bourdieu qui est le théoricien de l'égalité. Or l'égalité et surtout l'égalitarisme sont une pathologie très française, mais pas seulement. Il ne faut pas confondre égalité des chances et égalité des résultats. Le débat intellectuel dans les sociétés latines est souvent déprimant et l'avenir y est envisagé avec des accents baudelairiens où le ciel est sombre et nuageux, lourd comme un couvercle.

Heureusement, face à l'omniprésence des discours *déclinistes*, et des *mécontemporains* (référence à Péguy), de nombreux économistes ou historiens commencent à publier des essais à portée scientifique, rappelant que l'humanité n'a jamais été aussi prospère et que nous vivons une époque objectivement formidable. Les journalistes de gauche, si vous m'autorisez ce pléonasse qui m'est familier, accusent la période que nous vivons de tous les maux dans leur approche structuraliste. Ils fustigent un système ultralibéral, d'une violence inouïe ne profitant qu'à une minorité, tandis que l'immense majorité serait victime du chômage, de la pauvreté et de la précarité au sens large. Ils devraient prendre un billet d'avion pour Caracas. Ils ont la hargne des nouveaux procureurs et sont atteints de profondes dissonances cognitives.

Il y a deux siècles, seulement un tiers des Européens savait lire. Nous travaillons en moyenne moitié moins qu'en 1830 et consacrons aujourd'hui beaucoup de temps aux loisirs. Même la frange de population la moins favorisée a accès aux logements décents et à un confort matériel que de nombreux « privilégiés » ne connaissaient pas dans les années d'après-guerre. Cette évolution concerne aussi

et surtout les populations des pays émergents ; partout dans le monde les conditions économiques, culturelles et sanitaires s'améliorent à une vitesse supersonique. On pourra regretter que la pauvreté ne soit pas éradiquée et que de nombreuses personnes restent sur le bord du chemin de la croissance, mais l'amélioration des conditions est significative. On pourrait beaucoup plus légitimement craindre l'évolution future, avec l'émergence de l'intelligence artificielle dans nos vies. La destruction massive d'emplois ne concernera pas simplement les postes à faible valeur ajoutée, mais aussi des emplois de comptables, de

CE N'EST PAS EN PONCTIONNANT À OUTRANCE LA FORTUNE DES ENTREPRENEURS QUI RÉUSSISSENT PAR LEUR TRAVAIL, QU'ON ÉVITERA L'ÉCHEC DES AUTRES PAR UNE REDISTRIBUTION MAL FAITE ET AFFECTÉE À DES PROJETS INEPTES

juristes, d'employés de banque et d'autres professions intermédiaires représentatives de la classe moyenne et supérieure. À un niveau local, seuls les entrepreneurs qui parviendront à offrir un meilleur service au coût le plus faible survivront. L'ilot de cherté suisse au cœur de l'Europe ouvre un vrai débat sur nos capacités d'innovation et de compétitivité dans le cadre de ce que le forum de Davos nomme la quatrième révolution industrielle.

Nous concluons en martelant qu'il convient de lutter contre tous les conservatismes qui se prétendent progressistes. Gardons aussi notre capacité à pratiquer le fameux « *carpe diem* » cher à Horace : l'amour de ce qui est là, ici et maintenant. \

**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



RISQUES POLITIQUES ET PROTECTION D'ACTIFS, L'OPPORTUNITÉ D'UN RETOUR SUR LES FONDAMENTAUX DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE ?



XAVIER ISAAC, CEO, ACCURO

Elina Budnikova

Forte de sa neutralité reconnue au Congrès de Vienne en 1815, du renforcement considérable de son secret bancaire en novembre 1934 et de sa stabilité politique et monétaire, la Suisse s'est véritablement transformée en un centre international du « *private banking* » au gré des tumultes économiques et politiques du XX^e siècle.

Dans les années 80 et 90, la promotion du secret bancaire offrant une défiscalisation de l'épargne, notamment auprès d'une clientèle européenne de proximité, a relégué au second plan les besoins bien réels de protection d'actifs à des fins non fiscales d'une clientèle plus lointaine en provenance d'économies émergentes. Ces familles, émanant du

Moyen-Orient, d'Amérique latine, d'Afrique et de la Communauté des États indépendants (« CEI »), sont particulièrement exposées au risque politique. Il est difficile de s'accorder sur une définition du risque politique. L'approche économique le définit comme le résultat d'un acte ou d'une décision du gouvernement d'un pays qui vise à ne plus respecter ses obligations. Le risque politique se caractérise alors par des expropriations, des ruptures de contrat, des discriminations, des décisions de confiscation, des nationalisations ou encore par une impossibilité de transférer des montants en dehors d'un pays. Un nouveau modèle de risque politique, développé dans l'étude Coface de mars 2017, établit différents types de risques politiques en fonction de leurs incidences sur l'activité des entreprises. Il distingue le risque sécuritaire, qui inclut conflit et terrorisme, et le risque de fragilité politique et sociale, qui amène un changement de régime politique ou un glissement vers un régime autocratique. Dans son ensemble, l'étude observe une augmentation du risque politique à l'échelle mondiale depuis 2013. Sans surprise, le Moyen-Orient reste la région à risque par excellence, suivie de l'Afrique et de la CEI.

Ces risques politiques sont donc susceptibles d'engendrer des pertes économiques, financières ou commerciales pour une entreprise, mais également pour des investisseurs privés. Dans l'environnement géopolitique actuel, les raisons objectives plaidant en faveur d'une diminution de ces risques dans les régions affectées sont minimales et en font l'un des

éléments primordiaux à prendre aujourd'hui en considération pour des investisseurs, qu'ils soient ressortissants du pays à risque en question ou résidents étrangers. Ces tendances ont généralement été bien intégrées par les investisseurs institutionnels et les entreprises multinationales, notamment dans le cadre d'investissements conséquents dans des projets d'infrastructures ou de développement de matières premières. Ces investisseurs mettent en place une due diligence approfondie qui couvre les risques juridiques, politiques, financiers, techniques, sociaux et environnementaux, préalablement

DANS UN CONTEXTE DE BREXIT ET DE DÉFIANCE DE L'ADMINISTRATION TRUMP POUR LE MULTILATÉRALISME, L'ATTRACTIVITÉ DE LA PLACE FINANCIÈRE SUISSE S'EN VOIT RENFORCÉE

à tout investissement. Ils agissent souvent en consortium avec d'autres investisseurs et sélectionnent le syndicat des banques qui fourniront la dette afin d'optimiser leurs situations vis-à-vis de l'État dans lequel est effectué l'investissement. Enfin, ils structurent l'investissement par le biais de sociétés résidentes dans des pays au bénéfice d'accords bilatéraux de protection des investissements (« API »). Typiquement, ces API ont pour but d'assurer aux investissements effectués dans un pays partenaire par des investisseurs du pays signataire une protection contractuelle internationale contre les risques non commerciaux. Sont notamment visés le traitement juste et équitable, les discriminations, les restrictions aux transferts des montants afférents à l'investissement ou encore les expropriations. En outre, l'API prévoit le règlement des différends par la voie de l'arbitrage international, la sentence arbitrale étant considérée comme un jugement définitif et exécutoire. Ceci évite à l'investisseur étranger d'être à la merci d'un système judiciaire prenant systématiquement fait et cause en faveur de l'État dans lequel est situé l'investissement. Notons enfin qu'en pratique, les investisseurs demandent le plus fréquemment une compensation financière pour la perte ou le dommage subi.

Alors, à la question « observe-t-on des précautions similaires en matière de structuration patrimoniale dans le cadre d'acquisition d'actifs dans des pays à risques par des investisseurs familiaux, qu'ils soient locaux ou étrangers ? », la réponse est « rarement » ! C'est ici qu'intervient l'opportunité d'un retour aux fondamentaux du *private banking* en Suisse : la protection légitime d'actifs contre le risque politique. La « boîte à outils suisse » offre de nombreux atouts à cet égard. Dans un contexte de Brexit et de défiance de l'Administration Trump pour le multilatéralisme, l'attractivité de la place financière suisse s'en voit renforcée. La Suisse a conclu plus de 120 accords bilatéraux de protection des investissements, disposant ainsi du troisième réseau d'accords de ce type après l'Allemagne et la Chine. On retrouve dans la liste des pays ayant conclu ce type d'accords des pays tels que l'Arabie saoudite, l'Azerbaïdjan, l'Égypte, les Émirats arabes unis, le Liban, la

Russie, la Turquie et bien d'autres. Dès lors, l'utilisation de sociétés suisses au bénéfice d'API en vue de structurer des investissements dans de tels pays à risque pourrait présenter un intérêt, d'autant plus grand à terme que la loi sur la réforme de l'imposition des entreprises (RIE III) devrait réduire l'impôt sur les sociétés autour de 13 à 14 %. Si on ajoute à cela une industrie du trust et de la structuration patrimoniale outillée en matière de protection d'actifs et une expertise reconnue dans les procédures d'arbitrages internationaux, tous les ingrédients sont réunis pour offrir à partir de la Suisse des solutions de protection d'actifs aux familles qui le souhaitent.

À l'heure de l'échange automatique d'informations financières entre la Suisse et certains États partenaires au piètre classement sur l'index des perceptions de la corruption de Transparency International, la question des mécanismes légitimes de protection contre le risque politique devrait permettre à la Suisse un retour à ses lettres de noblesse en la matière. \

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



INVESTIR DANS L'ART CONTEMPORAIN

PAR ARTMARKETINSIGHT

AU TERME DE DE PRÈS DE 2 ANNÉES DE RALENTISSEMENT, L'ENSEMBLE DU MARCHÉ DE L'ART (TOUTES PÉRIODES DE CRÉATION CONFON- DUES) EST REPARTI À NOUVEAU DANS DE SAINES CONDITIONS DEPUIS LE SECOND SEMESTRE 2017. CE RÉTABLISSEMENT REPOSE EN GRANDE PARTIE SUR LES PERFOR- MANCES DE L'ART CONTEMPORAIN.

Certes, les chefs-d'œuvre anciens deviennent de plus en plus rares sur le Marché, absorbés par les collections muséales. Mais ce n'est pas par dépit que les collectionneurs se tournent de plus en plus nombreux et passionnés vers l'Art Contemporain. Si celui-ci forme aujourd'hui le segment le plus exaltant du Marché, c'est parce qu'il se trouve au centre de toutes les attentions, qu'il est un extraor- dinaire vecteur de reconnaissance sociale et parce que chaque œuvre présente un immense potentiel financier.

LA NOUVELLE CONJONCTURE

Les années 2013 et 2014 constituent une pé- riode historiquement faste pour l'Art Contem- porain. Cet engouement est symbolisé par l'extraordinaire vente à 58 m \$ de la sculpture Balloon Dog (Orange) (1994-2000) de Jeff Koons. Celle-ci reste aujourd'hui encore un record absolu pour un artiste vivant. Les cotes de plusieurs jeunes peintres abstraits (moins de 35 ans) ont largement bénéficié de cette



Daryoush Assadi, *Cephs* (2015)

effervescence, le prix de leurs œuvres se voyant parfois démultiplié en l'espace de quelques mois, comme le soulignait le rapport sur le Marché de l'Art Contemporain précédent. Face à cette brusque envolée de prix, les collectionneurs ont hésité, et se sont retournés vers des valeurs sûres.

Au cours de l'année 2015, l'Art Contemporain s'est vu dépassé par l'Art Moderne, le rythme étant imposé alors par les nouveaux sommets atteints par ce segment. Les montants déboursés pour acquérir trois chefs- d'œuvre signés Picasso (179 m \$), Giacometti (170 m \$) et Modigliani (141 m \$) ont toutefois donné l'effet d'un chant du cygne : l'urgence d'acquérir les dernières merveilles d'un marché quasiment épuisé, de mettre la main sur des œuvres destinées à rejoindre tôt ou tard un grand musée. Durant cette période, les hésitations des collectionneurs vis-à- vis de l'Art Contemporain ont impacté les performances de ce secteur : le chiffre d'affaires 2015/2016 a enregistré une diminution de -27 %.

La reprise du Marché de l'Art dès le 1^{er} semestre 2017 se révèle donc d'autant plus remarquable qu'elle place l'Art Contemporain au premier plan.

Concrètement, l'Art Moderne reste le poids lourd du Marché, mais le XXI^e siècle assiste bel et bien à l'avènement de l'Art Contemporain. Bien plus que l'Art d'Après-guerre, celui-ci s'affirme sur le long terme. En 2000, l'Art Contemporain pesait 3 % du produit des ventes mondial ; 17 ans plus tard, sa participation atteint 15 %.

La signification de ce changement est claire : les collectionneurs valorisent de plus en plus fortement la création actuelle. Désormais, l'Art Contemporain ne peut plus être considéré comme un marché marginal, chétif, en proie à des pratiques hasardeuses. Avec l'Art d'Après-guerre, il tient à présent le rôle de « locomotive » du Marché de l'Art.

L'EFFET DE CONCENTRATION

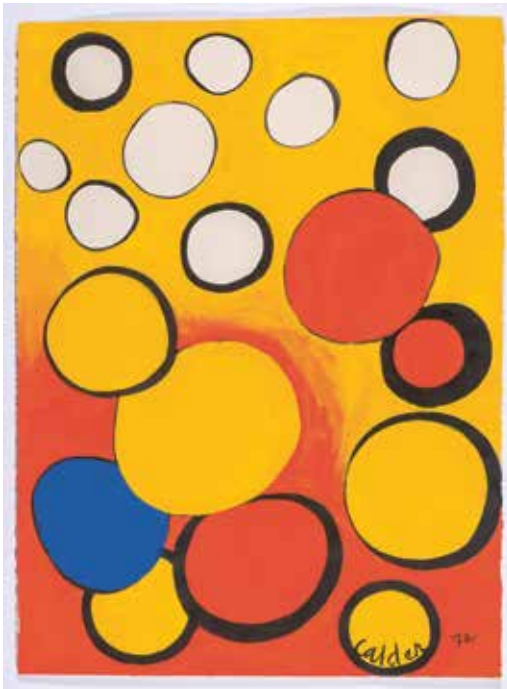
L'essor de l'Art Contemporain passe essentiellement par quatre grandes villes. New York, Londres, Hong Kong et Pékin concentrent à elles seules 83 % des recettes mondiales d'Art Contemporain, alors que seulement 20 % des lots transitent par l'une de ces quatre mégapoles. Autrement dit, toutes les autres places de marché de la planète se partagent 17 % des recettes d'Art Contemporain pour 80 % des lots.

De façon générale, le phénomène de concentration dans les grandes capitales financières de la planète s'intensifie avec l'Art Contemporain. Cette convergence du Marché de l'Art – et principalement du marché haut de gamme – permet de mettre en concurrence les collectionneurs. Plus que toutes autres, New York, Londres et Hong Kong forment trois pôles d'échanges internationaux, capables de concentrer le meilleur de l'offre comme de la demande.

UN CERCLE VERTUEUX

Michael Govan, directeur du Los Angeles County Museum of Art (LACMA), explique la domination de l'Art Contemporain dans les programmations muséales par le fait que les expositions ne peuvent plus être dominées par des artistes mâles blancs : « Si votre mission est de refléter le monde, et que les femmes représentent la moitié de ce monde... cela est beaucoup plus facile si vous travaillez dans le présent ». En effet, la création contemporaine se distingue des périodes antérieures par une bien plus grande diversité, au niveau des origines ou du sexe des artistes.

Cette meilleure parité de l'Art Contemporain sert non seulement les intérêts des institutions publiques, mais aussi ceux des fondations d'entreprise, des mécènes, des curateurs, des journalistes : tous ceux qui achètent, exposent, critiquent et récompensent l'art. The Art Newspaper révèle l'existence d'un cercle vertueux : « Puisque de plus en plus de collectionneurs se concentrent sur l'Art Contemporain, la composition des conseils d'administration a également basculé dans cette direction. [...] Même si beaucoup pensent que les conseillers ne doivent pas influencer les décisions de programmation, leur enthousiasme peut être contagieux – particulièrement quand ils sont prêts à financer les projets qui les passionnent le plus ».



Alexander Calder, *Circles and Spheres (Orbes on Yellow and Red)* (1974)



Jean-Michel Basquiat, *Untitled* (1982)

Ce cercle vertueux a évidemment des répercussions sur le Marché : les prix de l'Art Contemporain peuvent varier plus vite et plus amplement que ceux de toute autre période de création. Un exemple particulièrement frappant a notamment été observé pour Gillian & Christopher (1993), une photographie en tirage unique de Wolfgang Tillmans. Achetée 50 000 \$ en octobre 2015 chez Christie's Londres, elle est revendue le 19 mai 2017 chez Sotheby's New York pour 150 000 \$, soit trois fois son prix d'acquisition. Il est intéressant de noter qu'au cours des deux dernières années Tillmans a rejoint la galerie David Zwirner et bénéficié d'une importante rétrospective à la Tate Modern puis à la Fondation Beyeler.

**POUR LES ŒUVRES
ACHETÉES PLUS DE 50 000 \$,
LE RENDEMENT ANNUEL
MOYEN ATTEINT + 8,7 %
POUR UNE DURÉE
DE DÉTENTION DE 7 ANS**

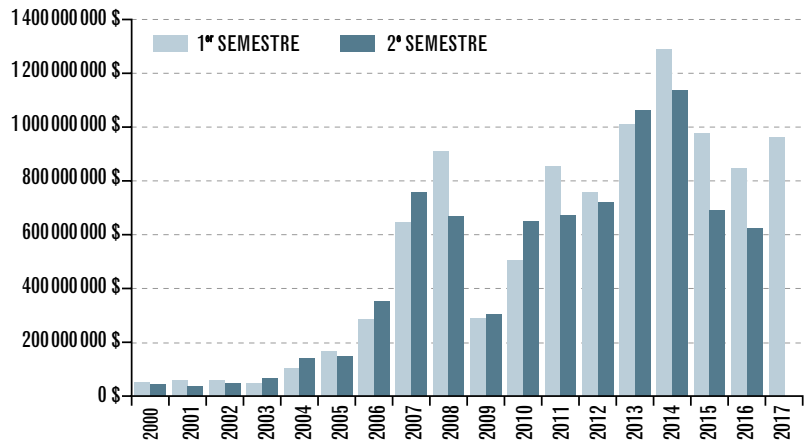
À l'inverse, un choix précipité peut s'avérer non rentable, d'où l'intérêt de suivre attentivement le cursus de chaque artiste contemporain. Le potentiel financier dans ce secteur est immense mais le risque reste bien évidemment élevé, comme pour les marchés financiers, corrélé à la croissance, particulièrement lorsque celle-ci atteint trois chiffres.

Quoi qu'il en soit, au-delà de l'investissement le collectionneur d'Art Contemporain a le sentiment de prendre part à l'Histoire de l'Art. En donnant son assentiment, en reconnaissant la valeur d'une œuvre, le collectionneur se positionne et s'engage.

UN PAVÉ DANS LA MARE

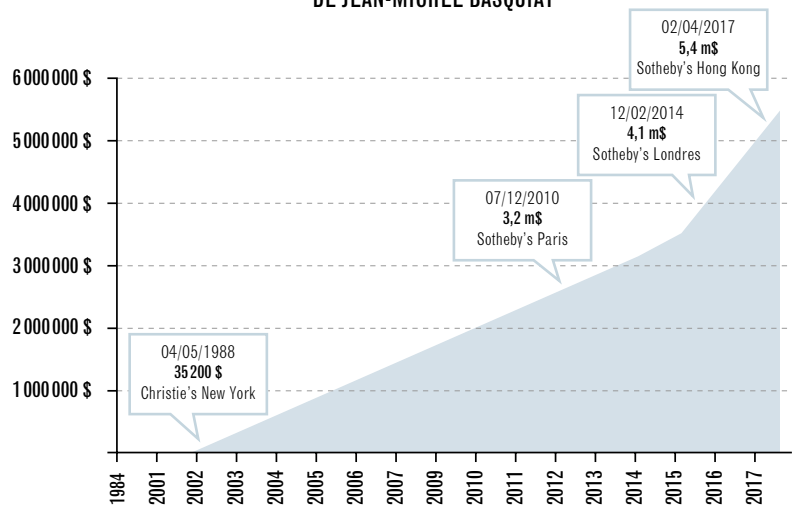
Les 110,5 m \$ déboursés le 18 mai 2017 à New York pour une toile de Jean-Michel Basquiat consacrent clairement la nouvelle dynamique qui anime le Marché de l'Art Contemporain. Acquise par un collectionneur japonais de 41 ans – Yusaku Maezawa –, *Untitled* (1982) est sans conteste l'œuvre contemporaine la plus chère au monde ! Son prix a dépassé toutes les

PRODUIT DE VENTES MONDIAL D'ART CONTEMPORAIN



Source : artprice.com

ÉVOLUTION DU PRIX DE L'ŒUVRE WATER-WORSHIPPER (1984)
DE JEAN-MICHEL BASQUIAT



Source : artprice.com

prévisions, celles de la maison de ventes Sotheby's qui la garantissait à hauteur de 60 m \$ et celles de l'acheteur lui-même. Dans une interview réalisée le lendemain de la vente, M. Maezawa a déclaré : « Je ne m'attendais pas à voir le prix grimper aussi haut ». L'an dernier, M. Maezawa avait déjà établi un important record pour Jean-Michel Basquiat en achetant 57,3 m \$ une toile similaire, elle aussi sans titre et datée de 1982. La différence de prix (presque du simple au double) est d'autant plus surprenante que la première peinture était bien plus grande que celle remportée cette année. Dans l'interview accordée au New York Times, M. Maezawa explique : « Je suis simplement mon instinct. Quand je pense que c'est bon, j'achète ». Le succès de Jean-Michel Basquiat est non seulement exponentiel mais aussi mondial, comme le prouve le destin de la toile *Water-Worshipper* (1984). Sur les 30 dernières années, elle a été successivement vendue à New York, Paris, Londres et enfin à Hong Kong, et les transactions se succèdent à un rythme de plus en plus rapide.



Jean-Michel Basquiat, *Water-Worshipper* (1984)

Les résultats en ventes publiques attestent clairement que les échanges s'accroissent et s'internationalisent. L'offre se renouvelle sans cesse et le nombre de collectionneurs se multiplie. L'Art Contemporain s'affranchit peu à peu des règles traditionnelles du Marché de l'Art. Celui-ci s'ouvre enfin pleinement aux femmes, au Street Art, aux collectifs, etc. Il gagne en liquidité ainsi qu'en efficacité.

ATTRACTIVITÉ FINANCIÈRE DE L'ART CONTEMPORAIN

La fabuleuse opération financière réalisée par la vente de *Untitled* (1982) de Jean-Michel Basquiat ce 18 mai 2017 illustre l'immense potentiel financier de l'Art Contemporain. Acquise le 8 mai 1984 pour 20 900 \$, la toile

est revendue 110,5 m \$ (frais inclus) 33 ans plus tard. En termes financiers, cet investissement présente un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de + 29,6 % pendant un tiers de siècle, une période durant laquelle le S&P 500 affiche quant à lui un TCAM de + 6,5 %.

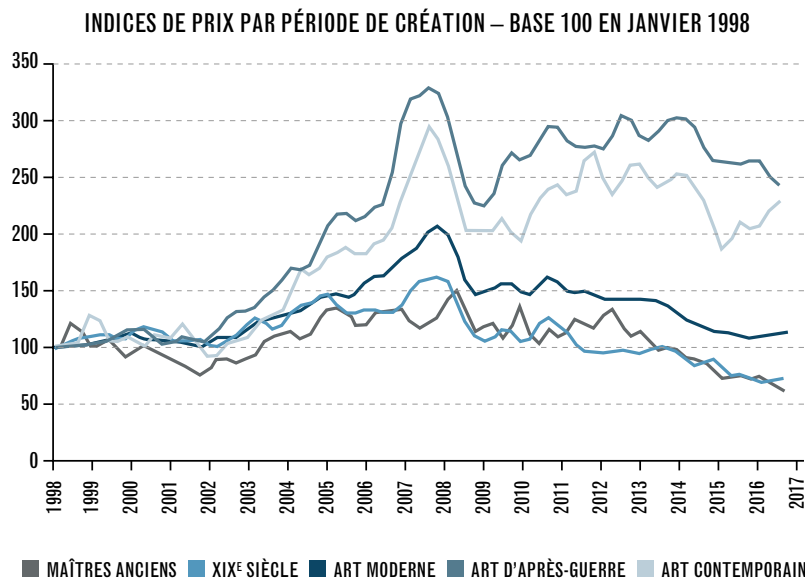
Naturellement, cette progression n'a pas été parfaitement linéaire. Sur les 17 dernières années, l'indice des prix de Jean-Michel Basquiat, (calculé sur la base de l'ensemble de ses résultats en ventes publiques, soit plus de 1.100 lots vendus), décrit une progression intermittente. Par ailleurs, bien que très impressionnante, la prise de valeur des œuvres de Jean-Michel Basquiat se montre moins spectaculaire que celle observée pour d'autres artistes contemporains, parmi lesquels Christopher Wool ou Albert Oehlen. L'extraordinaire hausse des prix enregistrée pour ceux-ci implique en contrepartie une moins grande stabilité sur le long terme.

Investir dans l'Art Contemporain nécessite d'analyser non seulement les retours sur investissement, mais également la volatilité des prix ainsi que la liquidité des œuvres.

PERFORMANCES DE L'ART CONTEMPORAIN

Les prix de l'Art Contemporain dévoilent une évolution bien plus saccadée que les prix des périodes antérieures. Périodiquement, les ventes d'Art Contemporain bénéficient de l'engouement des collectionneurs puis souffrent de leurs hésitations. Au cours des derniers mois, ce segment a pourtant prouvé qu'il a bel et bien pris le rôle de moteur du Marché de l'Art : alors que toutes les autres périodes de création montrent des évolutions de prix stables, l'Art Contemporain a retrouvé toute sa vitalité.

Les œuvres achetées et revendues en ventes publiques (de telle sorte qu'il est possible de suivre précisément l'évolution de leurs prix), fournissent de très précieuses informations sur la rentabilité de l'Art. Ainsi, les pièces réalisées par des artistes contemporains et vendues en 2016/2017 affichent en moyenne un rendement annuel de + 7,6 % pour une durée de détention de 8 ans.



Source : artprice.com

Pour les œuvres achetées plus de 50 000 \$, le rendement annuel moyen atteint + 8,7 % pour une durée de détention de 7 ans. Ce résultat atteste de l'existence d'un certain « masterpiece effect », puisque le rendement des œuvres les plus chères surpasse celui du reste du Marché (les lots vendus plus de 50 000 \$ représentent 6 % du volume total de transactions). À noter également que la durée de détention des œuvres les plus chères se montre sensiblement inférieure à celle des autres pièces, suggérant que les œuvres les plus onéreuses circulent donc plus facilement.

Le « masterpiece effect » s'observe notamment pour des artistes majeurs. Ainsi, entre janvier 2000 et juillet 2017, les œuvres sur toiles de Jean-Michel Basquiat offrent un rendement général de + 1 000 %, tandis que ses travaux sur papier (généralement plus modestes) enregistrent une croissance de + 560 %, et ses estampes + 4 % seulement. Il apparaît donc que les meilleures pièces réalisent les meilleurs rendements.

De façon générale, les estimations fournies par les maisons de ventes tiennent compte de la hausse générale des prix de l'Art Contemporain. Moins d'un lot sur cinq proposés aux enchères dépasse en effet ses estimations. Plus encore, celles-ci se montrent généralement très optimistes puisque deux lots sur trois manquent d'atteindre la fourchette d'estimation ou sont « ravalés » par le marché.

VOLATILITÉ DES PRIX

Parmi les plus extraordinaires plus-values relevées au cours des 12 derniers mois, de nombreux scénarios très différents ont été observés. Plusieurs de ces œuvres ont été acquises d'un côté de l'Atlantique, ou du Pacifique, pour être revendues de l'autre. Des prises de valeurs exceptionnelles sont enregistrées pour des acquisitions supérieures à 200 000 \$ ou inférieures à 1 000 \$, pour des œuvres conservées plus de 20 ans ou revendues la même année... Il n'existe donc pas de stratégie infaillible mais une grande diversité d'opérations capables de profiter au mieux de l'évolution de la cote d'un artiste.

La peinture *The Creeping Flesh* (1991) du Britannique Glenn Brown offre une parfaite illustration de la construction des prix de l'Art Contemporain. Réalisée alors que l'artiste étudiait encore au Goldsmiths College, la toile est d'abord passée par la collection de Charles Saatchi, qui l'intègre en 1995 à son exposition

CONCRÈTEMENT, L'ART MODERNE RESTE LE POIDS LOURD DU MARCHÉ, MAIS LE XXI^E SIÈCLE ASSISTE BEL ET BIEN À L'AVÈNEMENT DE L'ART CONTEMPORAIN

Young British Artists V. En février 2001, la toile est achetée 33 000 \$ par la Cranford Collection de Londres, qui la conservera durant les 16 années suivantes et l'exposera dans Installation 01. Sa valeur augmente rapidement avec la renommée grandissante de Glenn Brown sur le Marché de l'Art occidental. En 2004,



Jeff Koons, *Balloon Dog « orange »* (1994-2000)

il rejoint les prestigieuses galeries Gagosian, Serpentine et Patrick Painter. En 2009, une première grande exposition personnelle passe par la Tate Liverpool, la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo à Turin et le Ludwig Museum de Budapest. En octobre 2016, alors que vient de s'achever une exposition de Glenn Brown à la Fondation Vincent Van Gogh à Arles, la Cranford Collection met en vente une partie de ses œuvres chez Christie's dans une session intitulée *Absobloodylutely ! : The Creeping Flesh* (1991) y est revendue plus de 10 fois son prix d'acquisition.

Mais le marché peut aussi se montrer implacable et le prix d'une œuvre chuter brutalement. En 2014, une dizaine de toiles du jeune peintre Christian Rosa (1982) ont fait leurs entrées aux enchères, vendues pour un total approchant 1 m \$. Malgré une exposition à la White Cube à Londres, ses performances en ventes publiques s'essoufflent dès l'année

suivante. Son chiffre d'affaires baisse de -50 % en 2015. En octobre 2016, la toile *Ruf Neck* (2013) est vendue 23.880 \$, alors qu'elle avait été payée sept fois ce montant moins de deux ans plus tôt.

LIQUIDITÉ DE L'ART CONTEMPORAIN

Il peut également advenir, dans le cas de certains artistes, que la revente de leurs œuvres d'art se montre difficile. Cette situation est généralement causée par une asymétrie : l'offre et la demande ne parviennent pas à trouver un équilibre.

Cette situation ne se rencontre pas seulement pour de jeunes artistes bénéficiant d'une popularité aussi soudaine que passagère. Beaucoup d'artistes prééminents, à l'instar de Yue Minjun, Rosemarie Trockel, Vik Muniz ou encore Joe Bradley ont en commun un taux d'invendus (hors estampes) supérieur à 40 %. Pour ces grandes signatures, ce sont principalement les plus petites œuvres qui peuvent présenter des soucis de liquidité. Ainsi, la star des galeries Gagosian et Sadie Coles, Urs Fischer compte un taux d'invendus de 60 % pour les œuvres estimées moins de 100 000 \$, alors que les pièces évaluées plus d'un million de dollars ont toutes trouvé acquéreur au cours des 12 derniers mois.

Glenn Brown, *The Creeping Flesh* (1991)

Entre janvier 2016 et janvier 2017, l'indice des prix de Keith Haring a chuté de -30,9 %. L'organisation du Marché de l'Art ne permet cependant pas aux collectionneurs d'aviser promptement face à cette situation. Plus de 500 œuvres de Keith Haring passent chaque année aux enchères publiques, parmi lesquelles un très large tri est effectué.

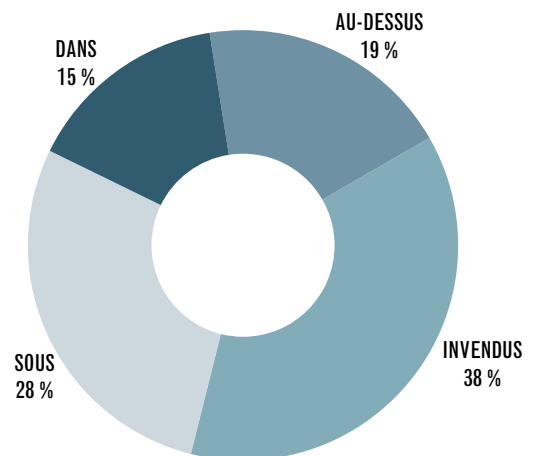
LA CONSTRUCTION DE LA COTE D'UN ARTISTE CONTEMPORAIN REPOSE AVANT TOUT, COMME POUR LES MARCHÉS D'ACTIONS, SUR L'INFORMATION

Le prix moyen pour ses peintures atteint 750 000 \$, et 72 000 \$ pour ses dessins. Pourtant en 2016, 48 % des lots (hors estampes) de Keith Haring n'ont pas été adjugés, soit près d'un sur deux. Parmi ceux-ci, une œuvre sur papier sans titre (1983) achetée 68 400 \$ chez Cannes Enchères le 28 février 2016 a été remise en vente sept mois plus tard, le 29 septembre 2016 chez Sotheby's New York. Le dessin, estimé entre 60 000 \$ et 80 000 \$, n'a pas trouvé acquéreur.

Le Marché de l'Art est devenu structurellement efficient au cours de ces 17 dernières années. Il faut néanmoins tenir compte de la liquidité de chaque artiste, de son volume de vente annuel et bien sûr de la répartition géographique de son marché afin de s'assurer une plus-value conséquente lors de la revente.

En définitive, l'Art Contemporain constitue un investissement compétitif et alternatif aux marchés financiers, qui depuis 2007 ne se sont jamais réellement relevés. La preuve est donnée par les taux négatifs émis par les Banques Centrales et les programmes d'assouplissement monétaire qui malgré tout n'arrivent pas à juguler la déflation. Comme pour les marchés d'actions, la plus-value réalisée par l'Art Contemporain implique nécessairement un

VENTES D'ART CONTEMPORAIN VS. ESTIMATIONS



Source : artprice.com

suivi permanent par le détenteur des œuvres de toute l'actualité concernant les artistes de sa collection. En effet, la construction de la cote d'un artiste contemporain repose avant tout, comme pour les marchés d'actions, sur l'information ; celle-ci est indéniablement le premier facteur de création de la valeur, dans tous les sens du terme. \



Institut
International
Lancy



Susciter la joie d'apprendre,
pour que chaque talent
s'exprime.

Notre école délivre une éducation internationale de haut niveau adaptée au XXI^e siècle. Pour nos élèves de 3 à 18 ans, nous tirons le meilleur parti pédagogique des nouvelles technologies. Attentifs au développement personnel de chacun comme aux dynamiques de groupe, nous offrons des conditions idéales pour l'épanouissement des élèves.



... and climbing.

A global player in asset servicing...

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

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

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

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

www.mutuel-bn.com

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

caceis
INVESTOR SERVICES
solid & innovative

Il y a des chiffres qui ne trompent pas. Selon le dernier Swiss Venture Capital Report, les start-up suisses actives dans les biotechs et les medtechs sont celles qui ont su attirer les plus grands investissements en 2017. Avec un total avoisinant les 600 millions de francs sur l'ensemble du territoire helvétique, elles occupent la première place du classement. L'opération la plus spectaculaire ? La vente, pour 435 millions, de l'entreprise medtech lausannoise Symetis au géant américain Boston Scientific.

Les investisseurs sont unanimes, cette tendance devrait se poursuivre. Car les multiples fusions et acquisitions attendues, principalement aux États-Unis, devraient doper ce secteur dont l'effervescence est désormais mondiale. Certes, la Suisse est parvenue à muscler ses atouts ces dernières années en misant sur le concept de Health Valley, mais elle n'est de loin pas la seule à vouloir s'imposer dans les technologies de bioconversion. Le courtier français Invest Securities vient d'annoncer ses recommandations pour 2018 : les investisseurs doivent miser sur les biotechnologies. Autre exemple, les transactions conclues en Espagne dans ce secteur ont doublé en un an, passant de 70 à 136 millions d'euros. En Belgique, l'Université libre de Bruxelles pousse même les futurs médecins à tenter l'aventure biotech. Avec pour objectif de promouvoir l'entrepreneuriat dans ce domaine en pleine expansion.

Aux États-Unis, les géants technologiques, surtout les GAFA, s'intéressent sérieusement aux biotechnologies. Mieux, ils multiplient les investissements, convaincus du potentiel infini de ce secteur. Google avec un fonds de plus de 300 millions de dollars en Europe, géré par Medicxi, fait office de locomotive. Mais cela pourrait bientôt changer. En effet, Microsoft a récemment signé un partenariat avec Adaptive Biotechnologies, avec l'intention de combiner les avancées les plus récentes dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de la biotechnologie. Les deux entreprises ont confié leur volonté de créer une technologie permettant de décoder les signaux du système immunitaire de l'être humain. L'innovation en matière de santé ne se cantonne donc plus aux laboratoires, elle passe aussi par la technologie. Augurant ainsi de puissantes actions de croissance.

FABIO BONAVIDA

PATRIMOINE(S)

22 DOSSIER : LE SECTEUR BIOTECH SÉDUIT À NOUVEAU LES INVESTISSEURS *par Fabio Bonavita*

28 Les sociétés de biotechnologie possèdent des valorisations très attrayantes
entretien avec Christian Koch

32 INVESTIR

32 IMMOBILIER : Tendances 2018

32 L'immobilier en zone euro et en Asie profite de meilleurs fondamentaux *par Alain Freymond*

36 Le secteur immobilier se prépare à des temps plus difficiles *entretien avec Jean-Jacques Morard*

38 La mondialisation renforce l'attrait pour l'immobilier international *entretien avec Didier Maurin*

40 VSRF : le fonds immobilier le plus performant de Suisse *entretien avec Ralph Kattan*

44 Tendances 2018 de l'immobilier de prestige en Suisse
entretien avec Quentin Epiney

46 Les gains pour les propriétaires résident dans la durabilité de leur parc locatif
entretien avec Olivier Ouzilou

48 Europe : tendances 2018 de l'immobilier commercial
entretien avec Larry Young

50 L'immobilier de prestige sur la Côte d'Azur tient toutes ses promesses *entretien avec Angie Delattre*

54 AUTOMOBILE : Un avenir électrisant *par Valentin Girard*

56 L'énergie solaire est un investissement toujours plus rentable *entretien avec Jean-Paul Ros*

58 FISCALITÉ(S) : Le régime fiscal des résidents non habituels du Portugal *par Patrick Piras*

62 RECRUTEMENT : L'estime de soi, si nécessaire pour être heureux... *par Olivier Pichot*

LE SECTEUR BIOTECH SÉDUIT À NOUVEAU LES INVESTISSEURS



FABIO BONAVIDA, rédacteur en chef

Elina Budnikova

DEPUIS TROIS ANS, LES THÉRAPIES LIÉES AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION SONT PORTEUSES D'IMPORTANTES PROMESSES. CECI SE TRADUIT PAR UN RETOUR MASSIF DES INVESTISSEMENTS DANS LES BIOTECHNOLOGIES. MAIS POUR SURPERFORMER, IL CONVIENT D'ÊTRE PATIENT.

Les investisseurs sont à nouveau attirés par les entreprises biotech. Claude Joris, secrétaire général du cluster genevois des sciences de la vie BioAlps, confirme cette tendance. Et ne cache pas son enthousiasme : « Il y a dans le secteur des effets de mode. On peut citer par exemple les traitements en oncologie, et plus particulièrement l'immunothérapie, qui attirent les investisseurs. De belles opportunités existent dans toutes les thérapies liées au vieillissement général de la population, les

maladies neurodégénératives et celles liées aux troubles métaboliques comme le diabète. D'autres opportunités, souvent sous-estimées mais à très haute valeur ajoutée, sont les maladies rares et orphelines souvent génétiques. Le traitement de ces maladies peut s'élever à plusieurs centaines de milliers de francs par année et la Suisse occidentale qui se positionne sur un marché de niche, pointu et nécessitant de la recherche et du développement, a peut-être une opportunité d'être un acteur important ». Avant de prédire : « Cette année, on va probablement assister à une explosion des fusions

LA PART DES EXPORTATIONS DU SECTEUR BIOTECH DE L'ESPACE LÉMANIQUE REPRÉSENTE 20 % DU TOTAL

et acquisitions dans la biotechnologie comme corollaire de la nouvelle réforme fiscale des entreprises aux États-Unis. Les sociétés industrielles étant au clair par rapport à la fiscalité vont pouvoir utiliser leurs trésors de guerre et profits futurs pour réaliser des investissements stratégiques dans des secteurs à haute valeur ajoutée et notamment ceux qui réalisent des revenus issus de la propriété intellectuelle telle que la biotechnologie ».

GENÈVE S'IMPOSE

Souvent refroidis par l'absence de résultats rapides et la nécessité de lourds financements, les investisseurs avaient tourné le dos aux biotechnologies après la crise financière de 2007. Même si la durée de développement d'un produit thérapeutique n'a pas diminué, les chiffres prouvent que le secteur est sorti de son impasse. En 2016, pour le seul canton



Pour Claude Joris, secrétaire général chez BioAlps, les fusions et acquisitions se multiplieront en 2018.

de Genève, plus de 110 millions de francs ont été investis par des fonds capitaux risques et business angels. En 2017, ce montant a dépassé les 195 millions, dont 90 sous forme d'IPO. Cela représente plus de 20% de tous les investissements capitaux risques en biotechnologie réalisés sur l'ensemble du territoire helvétique. Précision importante, ces sommes n'incluent pas les investissements privés non publiés. Pour Claude Joris, le canton genevois a des avantages concurrentiels évidents : « Genève bénéficie en comparaison internationale de trois atouts principaux : un système fiscal attrayant, une réglementation libérale du marché du travail ainsi qu'une excellente capacité d'innovation. Nous pouvons en outre mentionner des atouts spécifiques que sont l'excellente accessibilité, des conditions de vie très favorables mais aussi une offre de formation, des écoles internationales et des institutions académiques du domaine de qualité. Enfin, le succès genevois en biotechnologie trouve ses origines dans les échanges et interactions intenses entre les milieux académique, universitaire, industriel, politique, financier et médiatique ».

PROMESSES FINANCIÈRES

Symbole de cette réussite genevoise, le Campus Biotech s'est doté, il y a moins d'un an, de son premier centre de génomique. Cette plate-forme de séquençage de l'ADN à haut débit s'inscrit dans le cadre de l'initiative « Health 2030 », un projet conjoint des universités de Lausanne, Berne et Genève, de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL),

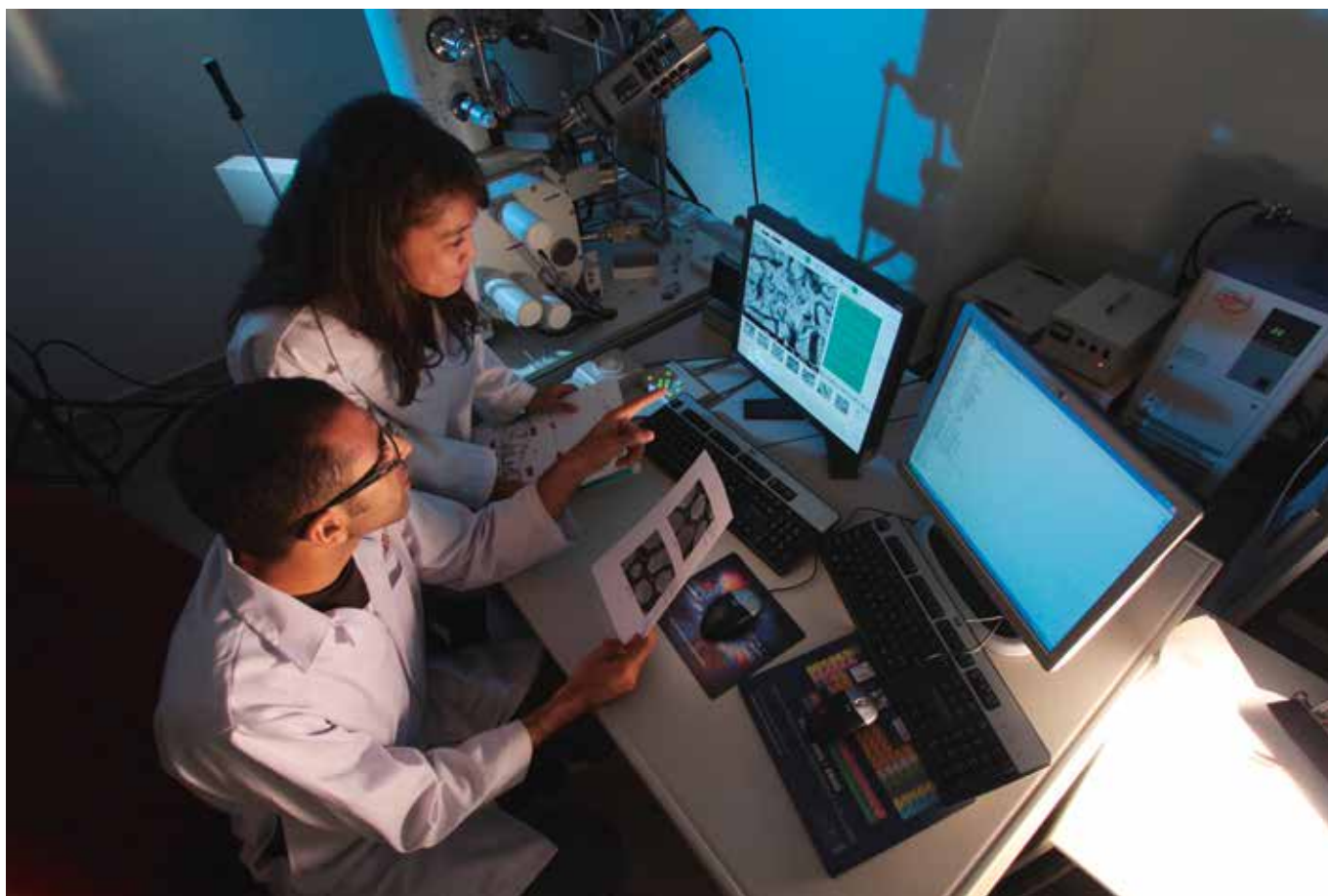
LE PARI FOU DE GOOGLE



Verily a déjà noué des accords avec Novartis, Johnson & Johnson, Sanofi ou encore GlaxoSmithKline

Preuve de l'engouement croissant pour les sciences de la vie, Verily, la filiale du géant internet américain Alphabet (holding de Google), ne cesse de prendre de l'ampleur depuis sa création en 2015. Elle vient de lancer l'étude Baseline qui durera quatre ans et devrait lui permettre de réaliser des avancées majeures dans le domaine de la médecine. Pour ce faire, elle recrute actuellement 10 000 volontaires. Ces derniers seront prochainement équipés d'une batterie d'objets connectés.

Ils seront également soumis à une série de prélèvements (salive, larmes, selles, etc.) et leur génome sera décrypté. Pour financer ses activités, Verily a signé un partenariat avec Medicxi, un spin-off d'Index Ventures basé à Genève. Un fonds de 300 millions de dollars permettra aux deux entités de faire avancer la recherche en finançant des entreprises qui ont atteint la phase 2 dans leur essai clinique. Pour rappel, Verily a déjà noué des accords avec Novartis, Johnson & Johnson, Sanofi ou encore GlaxoSmithKline. Alphabet a également créé la société de biotechnologie Calico dont la mission est de découvrir de nouveaux traitements contre le vieillissement. Le géant de l'internet détient également le fonds de placement GV (pour Google Ventures) dont les investissements dans les start-up américaines se sont multipliés depuis quelques années. Demain, les sociétés technologiques devraient donc jouer un rôle toujours grandissant dans l'innovation en matière de santé. D'autant qu'Apple et Microsoft investissent également dans ce secteur.



L'énorme engagement financier du secteur doit s'accompagner de gains d'efficacité.

du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), de l'Hôpital bernois de l'Île et des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG). Pour Didier Trono, professeur à l'EPFL et codirecteur de Health 2030, la génétique recèle de nombreuses promesses scientifiques. Et probablement financières : « La santé est à l'aube d'une révolution due à l'explosion des nouvelles

COMMENT BIEN ÉVALUER LES SOCIÉTÉS BIOTECH ?

technologies en sciences de la vie, ingénierie, informatique et communication. Il ne sera bientôt plus concevable d'entreprendre le traitement d'un cancer sans en établir au préalable le registre des mutations génétiques. Et il en va de même pour le diabète ou l'obésité, dont les traitements passeront probablement par le séquençage de l'ADN du microbiote intesti-



En 2017, 195 millions de francs ont été investis dans le secteur biotech genevois.

nal». D'autres campus participent également au rayonnement de la Suisse occidentale dans le domaine des sciences de la vie : Microcity (Neuchâtel), Biopôle (Vaud), BioArk (Valais), Creapole (Jura), SIP (Berne) et BlueFactory (Fribourg). Car l'enjeu économique est de taille comme se plaît à le rappeler Claude Joris : « Selon une publication d'Interpharma, la part des exportations du secteur des pharma/biotech de l'espace lémanique représente 20 pour cent du total des exportations de la région d'où l'importance économique, sociale et politique de ce secteur dans notre région. Il revêt un caractère stratégique et systémique ».

MATURATION DU SECTEUR

Au niveau mondial, le secteur des biotechs doit cependant faire face à une conjoncture nettement plus contrastée. D'après la dernière étude « Beyond borders : staying the course » du cabinet de conseil et d'audit EY, les entreprises biotechnologiques du monde entier ont continué d'investir dans de nouveaux traitements,

malgré la marche arrière des marchés des capitaux aux États-Unis et dans l'Union européenne, des valorisations nettement moins élevées et de la pression accrue de la part des organismes payeurs. Cette évolution a été favorisée par la maturation du secteur et les tendances macroéconomiques positives. Jürg Zürcher, biotechnology leader d'EY pour la zone EMEA, estime que le secteur a plutôt une bonne capacité à résister aux incertitudes politiques et réglementaires. Avant de préciser : « Nous avons constaté un net ralentissement de la croissance

PLUS D'UN MÉDICAMENT AUTORISÉ SUR DEUX PROVIENT DÉJÀ DE LABORATOIRES DE BIOTECHNOLOGIE

du chiffre d'affaires suite notamment aux offensives de maîtrise des coûts menées par les organismes payeurs. La capacité des biotechs en phase de démarrage à lever des montants importants de capital-risque et le niveau record des investissements en R&D montrent que le secteur offre encore un potentiel de croissance ». Les auteurs de l'étude rappellent également que pour accroître le retour sur investissement tout en rendant les médicaments plus abordables, l'énorme engagement financier du secteur doit s'accompagner de gains d'efficacité : « La pression sur les prix va probablement s'accroître. Pour obtenir ces

COMMENT BIEN ÉVALUER LES SOCIÉTÉS BIOTECH ?

Il y a d'abord une évidence. Les sociétés actives dans les biotechnologies échappent aux méthodes classiques d'évaluation. En effet, les méthodes habituellement utilisées, celles de l'actif net comptable et de l'actif net réévalué, ne permettent pas de rendre compte du potentiel des molécules développées par ce type d'entreprise, leurs représentations sont trop statiques. La méthode par l'actualisation des dividendes futurs est également peu adaptée dans ce secteur puisque la plupart des entreprises réalisent des pertes au début de leur cycle de vie et ne peuvent donc distribuer des dividendes. De l'avis des spécialistes, l'approche à retenir est celle du risk adjusted net present value (RNPV). Elle se décompose en quatre étapes principales : calculer les discounted cash-flows, segmenter le business plan en scénarios, déterminer la probabilité de réussite et enfin calculer la valeur des scénarios en se basant sur les probabilités. Pour conclure, il convient de rappeler une règle fondamentale : si le prix d'une entreprise se calcule, il peut donc également se négocier.



Pour évaluer une société biotech, les méthodes classiques ne fonctionnent pas.

rendements, les entreprises devront donc intégrer de nouvelles technologies numériques et d'intelligence artificielle dans leur sélection de cible thérapeutique traditionnelle et leurs processus R&D globaux», explique Frederik Schmachtenberg, Life Sciences Partner chez EY Suisse. Pour les douze mois à venir, le secteur va accélérer sa croissance mondiale. En Chine, l'écosystème du capital-risque devrait permettre

L'ÉCOSYSTÈME DU CAPITAL-RISQUE DEVRAIT PERMETTRE L'ARRIVÉE DE BIOTECHS 100 % CHINOISES

l'arrivée d'une nouvelle génération de biotechs 100% chinoises. Une concurrence pour les États-Unis et l'Europe qui devrait accroître les investissements comme le prédit Jürg Zürcher : « La promesse de fusions et acquisitions va améliorer les perspectives du secteur aux yeux des

investisseurs et leur volonté à financer une nouvelle vague de découvertes et de développements de médicaments, même si les biotechs s'adaptent à de nouvelles réalités politiques et réglementaires ». Dans ce contexte globalement favorable, Genève et plus largement la Suisse disposent de nombreux atouts pour s'imposer. Même si Claude Joris fait preuve d'une certaine prudence : « Le canton de Genève souffre peut-être d'une certaine frilosité par rapport aux sources de soutien financier au développement des start-up, d'une configuration géographique un peu exiguë qui permet difficilement l'installation de grandes sociétés biotech, de la pénurie d'investisseurs suisses car la majorité des investissements viennent de l'étranger, d'une imposition des entreprises

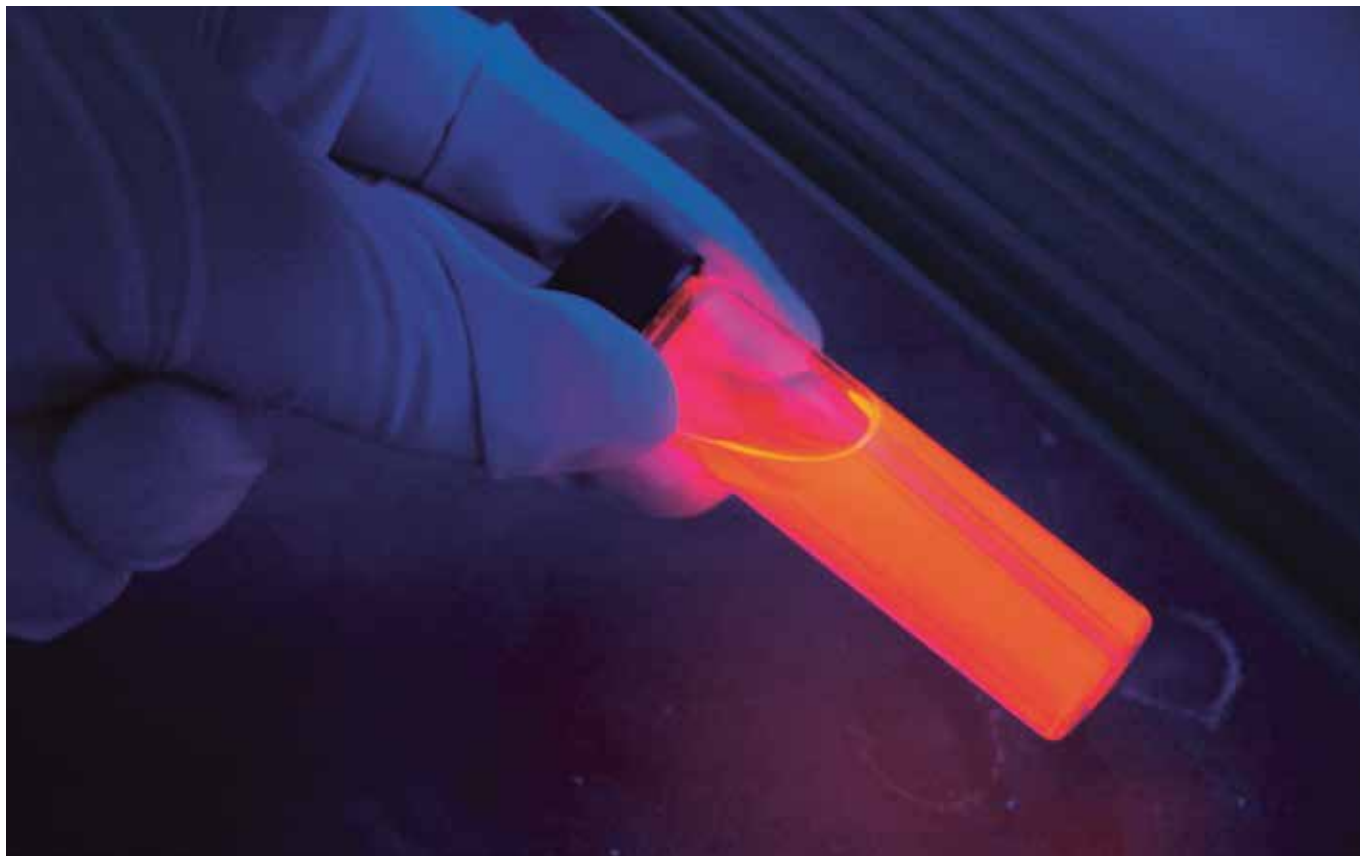
DE LA QUASI-FAILLITE AU SUCCÈS INTERNATIONAL



La société genevoise Addex Therapeutics lève à nouveau des fonds.

Après être passée à deux doigts du dépôt de bilan il y a cinq ans, la société genevoise Addex Therapeutics, active dans la lutte contre la maladie de Parkinson, multiplie les succès. Au début de cette année, elle a annoncé une alliance avec l'entreprise américaine Invidior. Alliance qui lui permet de se recentrer dans la lutte contre les addictions, son premier domaine de recherche. Le but avoué est de développer un traitement contre la dépendance aux opiacés. Pour y parvenir, le géant Invidior a déjà versé cinq millions de dollars à la PME genevoise et s'est engagé à ajouter quatre millions supplémentaires d'ici à 2020. De plus, si les résultats obtenus

sont à la hauteur des espérances, 320 millions pourraient être débloqués afin de soutenir un développement mondial d'Addex Therapeutics. Autre motif de réjouissance, un récent rapport du bureau Valuation LAB confirme implicitement que la nouvelle stratégie de la société installée au campus Biotech est la bonne. De quoi réjouir son CEO, Tim Dyer, qui ne cache pas son enthousiasme : « Nous pensons que ce rapport d'analyse fournit des conseils utiles à la communauté des investisseurs sur le dossier d'investissement d'Addex alors que nous exécutons notre stratégie visant à libérer la valeur du portefeuille par des collaborations ».



La santé est à l'aube d'une révolution due à l'explosion des nouvelles technologies en sciences de la vie.

(RIE 3) non finalisée pour le canton et d'un certain élitisme en R&D dans le domaine biotech». Reste que les prévisions du vieillissement de la population assurent au secteur un avenir certain. Tous les scénarios calculés par l'Office fédéral de la statistique (OFS) concluent à une importante croissance de la population âgée de plus de 65 ans. En Suisse, elle devrait même atteindre 84 % d'ici à 2045.

INNOVATIONS ATTENDUES

L'explosion des soins de santé assurera d'excellentes perspectives pour les sociétés actives dans les biotechnologies et donc les investisseurs. Mais, pour cela, leur première préoccupation doit rester l'innovation. Claude Joris en est convaincu, les mois à venir s'annoncent des plus prometteurs : « Sur le bassin lémanique, le domaine de la médecine digitale va donner naissance à la gestion des patients en un système cybersanté intégrant aussi les différentes données OMICS. L'innovation dans les neurosciences par l'ingénierie du

système nerveux permettra d'améliorer la sensation, la cognition et la mobilité en utilisant la bio-ingénierie et des neuro-prothèses pour faciliter la vie des patients. Sans oublier le domaine des maladies cancéreuses qui verra se développer l'immunothérapie. Cette dernière est devenue, depuis quelques années, l'approche la plus prometteuse dans la lutte contre le cancer. Citons enfin les maladies neurodégénératives liées au vieillissement de la population, qui bénéficieront de nouveaux traitements personnalisés pour la maladie d'Alzheimer, de Parkinson et la sclérose». Christian Koch, Investment Management Team chez BB Biotech, ajoute : « Aujourd'hui, plus d'un médicament autorisé sur deux provient déjà de laboratoires de biotechnologie. À cause des besoins de santé non satisfaits jusqu'à présent et de leur grande utilité médicale, ces nouveaux produits ne seront soumis à pratiquement aucune restriction de prix en raison de nouvelles réductions budgétaires. Ces progrès médicaux peuvent désormais être commercialisés pour traiter de nombreuses pathologies ». \

LES SOCIÉTÉS DE BIOTECHNOLOGIE POSSÈDENT DES VALORISATIONS TRÈS ATTRAYANTES

Entretien avec Christian Koch, Investment Management Team chez BB Biotech

Par Fabio Bonavita

AVEC DES PERFORMANCES JUGÉES EXCELLENTES EN 2017 ET DES PERSPECTIVES RÉJOUISSANTES, LE SECTEUR BIOTECH SE PORTE BIEN. IL DEVRAIT VOIR LES ACTIVITÉS DE FUSIONS-ACQUISITIONS CROÎTRE ET DONC LES OPPORTUNITÉS POUR LES INVESTISSEURS SE MULTIPLIER.

Le secteur de la biotechnologie est-il en bonne forme ?

L'année 2017 a été excellente au niveau des performances. En 2017, le Nasdaq Biotech, l'indice de référence du secteur de la biotechnologie, a obtenu un rendement de 21,7 % en dollars. Il était ainsi légèrement inférieur aux rendements globaux de secteurs américains aux vastes contours, tels que le Nasdaq Composite (29,7 %) et l'indice Dow Jones (28,1 %) en dollars. Un autre élément crucial est que les entreprises ont réalisé des progrès structurels. Par exemple, 46 nouveaux médicaments ont été approuvés par la Food and Drug Administration (FDA) des États-Unis, ce qui correspond au niveau le plus élevé des 20 dernières années. La majorité des autorisations ont été accordées à des préparations de sociétés biotechnologiques. À cet égard, on peut affirmer que la biotechnologie est l'un des secteurs les plus innovants et dynamiques.

Est-il encore judicieux d'investir dans ce type d'entreprise ? Quels sont les taux de rendement ?



Christian Koch

Les sociétés de biotechnologie possèdent toujours des valorisations très attrayantes. Le ratio moyen cours-bénéfice 2018 des sociétés biotechnologiques à forte capitalisation est, avec 13, bien en deçà du 18 de l'indice S&P 500. Les aspects financiers de la réforme fiscale américaine - y compris la réduction de l'impôt sur les sociétés et les dispositions favorables au rapatriement des bénéfices de l'étranger - devraient alléger les bilans des géants pharmaceutiques américains et pourraient entraîner un renforcement des activités de fusions-acquisitions dans le secteur des biotechnologies. Cela offre actuellement de bonnes opportunités d'entrée pour les investisseurs.

Il faut souvent être patient avant qu'une technologie ne rapporte de l'argent, est-ce un élément à intégrer dans une stratégie d'investissement ?

Le processus de développement d'un médicament est très long, coûteux et risqué. Il suffit d'un rien pour basculer de la réussite à l'échec. Notre tâche est donc justement, en plus d'évaluer les ratios financiers de l'entreprise, d'évaluer la probabilité de succès des produits candidats en cours d'élaboration. La complexité et le profil de risque sont pris en compte dans le cadre d'une stratégie à long terme et d'un processus d'investissement rigoureux. Cela se traduit par un portefeuille diversifié et équilibré de

NOUS NOUS DISTINGUONS DES FONDS D'INVESTISSEMENT TRADITIONNELS PAR LA FORME DE NOS PLACEMENTS

grandes capitalisations rentables qui ont déjà des produits sur le marché et de sociétés plus petites disposant d'un portefeuille de produits attrayant. Un exemple est la société suisse Actelion, rachetée depuis par Johnson & Johnson. Nous avons toujours été convaincus du succès des produits, même si le marché voyait parfois les choses différemment. En définitive, l'investissement de BB Biotech a rapporté environ 500 millions de francs sur une période de 16 ans.

Quelles sont les prochaines innovations prévues dans ce secteur ?

Aujourd'hui, plus d'un médicament autorisé sur deux provient déjà de laboratoires de biotechnologie. En raison des besoins de santé non satisfaits jusqu'à présent et de leur grande utilité médicale, ces nouveaux produits ne seront soumis à pratiquement aucune restriction de prix malgré de nouvelles réductions budgétaires. Ces progrès médicaux peuvent désormais être commercialisés pour traiter de nombreuses pathologies. L'accent est mis sur de nouvelles

méthodes de traitement du cancer et sur la guérison de maladies rares, héréditaires et encore incurables (maladies orphelines), qui touchent généralement quelques milliers de patients seulement. Dans de nombreuses maladies orphelines, la technologie antisens empêche la production d'une protéine pathogène en contrôlant son code génétique. Associée à un partenaire, la société de biotechnologie américaine Ionis a lancé Spinraza, un médicament contre l'amyotrophie spinale autorisé fin 2016, le premier produit sur le marché qui aura une forte probabilité de générer des ventes annuelles de plusieurs milliards.

Et les grandes tendances pour 2018 ?

Nous partons du principe que le secteur et le portefeuille continueront de bénéficier d'autorisations de produits et de jalons importants en 2018. La FDA continue de travailler à l'amélioration de ses procédures de test. Cela devrait signifier que les produits candidats pour le traitement de maladies graves et pour lesquelles il existe un besoin thérapeutique élevé pourraient être examinés plus rapidement.

Pour ceux qui ne connaissent pas BB Biotech, pouvez-vous décrire l'ensemble de vos activités ?

Présent sur le marché depuis plus de 20 ans, BB Biotech est l'un des plus grands investisseurs mondiaux dans le domaine de la biotechnologie. Fin 2017, le portefeuille possédait une capitalisation boursière de 3,5 milliards de francs. Les actions de BB Biotech sont cotées à la SIX Swiss Exchange, la Deutsche Börse et la bourse italienne de Milan. Les investissements visent des sociétés cotées en bourse qui se concentrent sur le développement et la commercialisation de nouveaux médicaments à forte valeur ajoutée pour le système de santé. Notre objectif est d'obtenir un rendement annuel moyen à long terme à deux chiffres et d'obtenir ainsi durablement une performance nettement supérieure à celle des grands indices boursiers. L'équipe de gestion des investissements possède de solides connaissances universitaires dans les domaines de la biochimie, de la biologie moléculaire, de la médecine et de l'économie. Fin 2017, le portefeuille se composait de 33 titres, avec une concentration sur l'oncologie (35 %), les maladies rares (27 %) et les maladies neurologiques (15 %).

Comment vous différenciez-vous de vos concurrents ?

En tant que société de participation cotée en bourse, nous nous distinguons des fonds d'investissement traditionnels par la forme de nos placements. Par exemple, nous ne sommes pas liés par des restrictions sur la pondération des positions individuelles. Dans le cas de BB Biotech SA, nous veillons à ce que les grandes participations ne représentent

pas conjointement plus des deux tiers du portefeuille et à ce que les positions de pointe ne dépassent pas le seuil de 25%. La pondération plus élevée des titres individuels se traduit également par des opportunités de rendements plus élevés. Le fait qu'une société de participation ne dispose pas d'entrées ou de sorties de fonds effectives en raison de son capital social fixe lui permet d'investir à long terme et, le cas échéant, de manière anticyclique. Le positionnement ne repose donc pas sur des éléments statistiques, mais sur une compréhension approfondie des modèles commerciaux des différentes positions. Nous employons en tout six analystes possédant une formation scientifique appropriée et qui s'informent en profondeur non seulement de la situation fondamentale d'une entreprise mais aussi de son pipeline

LE MARCHÉ AMÉRICAIN RESTE UN FACTEUR CLÉ DANS NOS RÉFLEXIONS

d'innovation ou de son portefeuille de brevets. Il faut y ajouter la compréhension de l'évaluation de l'environnement concurrentiel général et de la perception du client final. L'équipe de gestion de portefeuille est dirigée par un conseil d'administration ayant l'expérience du secteur. L'excellent accès aux médecins, aux spécialistes de l'industrie, aux agents en brevets et aux scientifiques constitue par ailleurs un atout important. Conformément au cadre juridique d'une société de participation, BB Biotech est non seulement en mesure d'investir dans des sociétés cotées issues de l'univers des biotechnologies, mais a également la possibilité d'allouer du capital-risque à des sociétés privées. La gestion de portefeuille est également flexible en ce qui concerne la possibilité d'investir dans des titres moins liquides sur les marchés de croissance, dans des actions « coup de cœur » ou dans des entreprises ayant des cycles de développement différents.

Quels sont vos projets pour les années à venir ?

Le marché américain reste un facteur clé dans nos réflexions. Nous nous attendons à des discussions de longue haleine sur l'Affordable Care Act (ACA) aux États-Unis. La modification importante de l'ACA s'est accompagnée d'une nouvelle législation fiscale adoptée fin 2017, à savoir l'annulation du mandat individuel qui entraînera une réduction du nombre d'assurés. Après 2018, les personnes en bonne santé et les jeunes pourront quitter l'assurance maladie sans payer de pénalités, ce qui pourrait entraîner

une augmentation des primes pour les autres cotisants. Comme nous l'avions prédit, les inquiétudes concernant une restriction des prix des médicaments par le gouvernement américain sont plutôt sporadiques que systématiques. Mais nous gardons un œil sur les changements possibles, surtout en ce qui concerne la nomination prévue d'Alex Azar comme nouveau Ministre de la Santé du pays. Azar est un ancien cadre supérieur de l'industrie pharmaceutique qui est considéré comme pragmatique et favorable à l'innovation et à la concurrence. ■

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



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 Suisses

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**

L'IMMOBILIER EN ZONE EURO ET EN ASIE PROFITE DE MEILLEURS FONDAMENTAUX



ALAIN FREYMOND
Associé & CIO, BBGI Group

Elena Budnikova

POURSUITE DE LA TENDANCE HAUSSIÈRE DE L'IMMOBILIER EN 2017 ET 2018

L'immobilier international a profité en fin d'année de l'amélioration du sentiment général des investisseurs et du renforcement des perspectives de croissance mondiale pour 2018. L'indice immobilier global (Epra Nareit Global Index TR en USD) a enregistré une nouvelle progression de + 4 % au 4^e trimestre et termine ainsi l'année 2017 sur une excellente performance de + 15 % en dollars (+ 10 % en CHF), représentant la meilleure progression annuelle depuis 2012. Notre stratégie privilégiait depuis le début de l'année la zone euro dans notre allocation régionale, ce qui a largement contribué favorablement au succès de notre politique d'investissement. En effet, la contribution de la zone euro a été particulièrement positive en 2017 (meilleur marché global) grâce à une hausse de + 17,8 % en euro et + 29,1 % en USD (meilleure performance historique depuis 2009). Ce segment de marché a contribué de manière importante à la progression de l'indice global à ces niveaux plus élevés. En monnaies locales, la zone euro enregistre une avancée nettement supérieure à celle du Royaume-Uni (+ 8,6 % et + 4,4 % en euro) qui tire plutôt bien son épingle du jeu dans le contexte pourtant toujours extrêmement incertain du Brexit. Les marchés asiatiques développés ont progressé de + 12,2 % en dollars et ceux de la zone Asie Pacifique de + 22,6 %. Les performances des marchés asiatiques surpassent donc également celles obtenues par l'immobilier aux États-Unis (+ 2,3 %), largement à la traîne de la croissance de l'immobilier titrisé en

2017. La normalisation des taux directeurs aux États-Unis et les rendements en dollars plus élevés ont réduit l'attrait d'une diversification en titres immobiliers américains. En zone euro, la diminution des incertitudes politiques a largement profité à l'Italie qui enregistre la plus forte progression (45,8 %). L'Allemagne progresse de + 28,7 % sur l'année et le marché français s'illustre surtout en enregistrant un très bon rattrapage au 4^e trimestre de + 9,9 %. Au Royaume-Uni, la stabilité observée peut surprendre ; les valeurs immobilières cotées ne subissent en effet pas de dégagements et réalisent un résultat honorable dans le contexte du Brexit.

La performance globale de l'immobilier titrisé international est donc particulièrement satisfaisante en 2017 et devrait encore être positive en 2018. Les facteurs macroéconomiques nous semblent en effet toujours favoriser des développements positifs en 2018 et les risques essentiellement liés aux nouveaux paradigmes des cycles de liquidité et de taux d'intérêt ne devraient pas encore développer d'effets négatifs avant 2019.

L'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE MONDIALE À + 4 % EST UN FACTEUR POSITIF

La croissance mondiale sera en 2018 certainement la plus élevée depuis 2011 et bénéficiera de la synchronisation des cycles conjoncturels régionaux. Selon le FMI la croissance mondiale devrait ainsi atteindre + 4 % en 2018. Les pays développés et émergents participeront donc largement à ce renforcement de l'activité. Ces révisions des

anticipations à la hausse vont aussi bénéficier aux investissements à long terme dans l'immobilier, qui profiteront donc de l'amélioration des facteurs conjoncturels et de la hausse probable de la demande de surfaces commerciales et résidentielles. Nous estimons toujours que cette hausse de la demande globale aura un effet relativement sensible tant sur le niveau de taux d'occupation que sur les loyers dans un environnement caractérisé par une offre moins dynamique. L'environnement macroéconomique devrait donc soutenir les investissements immobiliers, en raison d'une combinaison positive de plusieurs facteurs.

LES TAUX D'INTÉRÊT NE CONSTITUENT PAS ENCORE UNE MENACE EN 2018

L'année 2018 sera certainement celle du changement de paradigme global en matière de politique monétaire. La Réserve fédérale est déjà engagée dans un processus de normalisation qui la conduit à la fois à remonter graduellement ses taux directeurs et à retirer très progressi-

L'ANNÉE 2018 SERA CERTAINEMENT CELLE DU CHANGEMENT DE PARADIGME GLOBAL EN MATIÈRE DE POLITIQUE MONÉTAIRE

vement une partie de la liquidité injectée au cours de la dernière décennie dans l'économie. Cette tendance sera suivie par la BCE et la BoJ et marquera alors précisément un changement important dans l'évolution des politiques monétaires internationales. Les taux d'intérêt à long terme suivront aussi une tendance haussière en 2018, mais nous estimons que cette relance des taux longs restera tout à fait insuffisante pour affecter la valorisation des placements immobiliers ou même concurrencer cette classe d'actif dans les stratégies de diversification des investissements.

Les écarts de rendements (ou primes de risque) entre les taux d'intérêt à long terme et les rendements des placements immobiliers indirects se sont légèrement contractés mais ils restent toujours attractifs en comparaison historique, en particulier en zone euro.

La normalisation des taux d'intérêt n'est même pas encore significativement engagée dans plusieurs zones économiques (Euro zone et Japon) ; il est dès lors prématuré de craindre ses effets négatifs sur les taux de capitalisation des placements immobiliers en 2018 en général. Au point actuel du cycle économique mondial, ce phénomène ne devrait pas avoir d'effet durable sur les fondamentaux

immobiliers à l'exception du marché américain dont le cycle de revalorisation est déjà bien engagé.

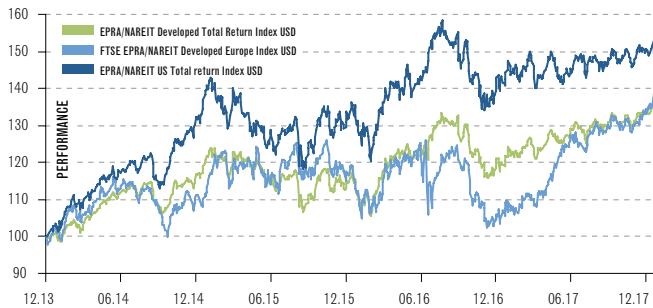
L'inflation maintiendra des taux réels historiquement bas. La surprise de l'année 2018 pourrait bien être l'évolution plus positive des indices de prix. Cette tendance pourrait s'intensifier et affecter un peu plus encore le niveau des taux d'intérêt réels. En dépit de la normalisation en cours de la politique monétaire aux États-Unis et plus tard en zone euro, la remontée de l'inflation sera selon nous plus rapide que celle des taux longs. On devrait donc encore assister au cours des prochains trimestres à une évolution à la baisse des taux d'intérêt réels, un phénomène favorable aux marchés immobiliers aux États-Unis, en Europe et au Japon notamment. La progression régulière de l'inflation ne fera que renforcer cette tendance que nous estimons effectivement favorable au secteur.

Les performances des marchés immobiliers devraient donc être supérieures lorsque les taux d'intérêt réels sont bas et lorsque les perspectives de croissance sont égales ou supérieures à leur moyenne historique. Le renforcement de la dynamique économique mondiale sera accompagné d'anticipations de croissance des loyers plus importantes et favorables à la valorisation des actifs immobiliers.

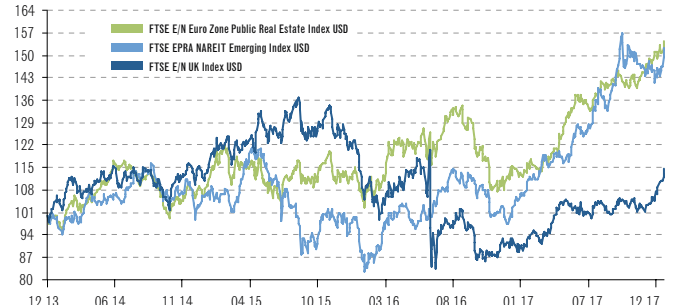
LE CYCLE IMMOBILIER AMÉRICAIN EST EN PERTE DE « MOMENTUM »

Le cycle immobilier américain est en avance sur la plupart des autres cycles régionaux. Les prix de l'immobilier (S&P CoreLogic Case-Shiller Index) ont encore progressé de + 5,9% en 2017 pour la sixième année consécutive, enregistrant une hausse globale de + 45%, qui dépasse désormais de + 6% en moyenne le niveau atteint avant l'écroulement de la bulle immobilière en 2007. Aux États-Unis, les taux d'intérêt à court terme seront supérieurs à + 2% en 2018 et pourraient dépasser + 3% pour des échéances de dix ans. Les taux hypothécaires sont déjà au-dessus de 4% (10 ans) et pourraient aussi atteindre 4,5% en fin d'année. Globalement, la hausse du coût de financement pourrait avoir quelques effets contraignants sur la demande et ralentir la hausse des prix. Parallèlement, les effets de la réforme fiscale sur le secteur immobilier seront plutôt négatifs en raison de la diminution des possibilités de défiscalisation des prêts hypothécaires. En ce qui concerne le segment commercial, la croissance des loyers devrait aussi ralentir. L'offre qui devrait arriver sur le marché devrait empêcher une plus forte croissance de loyers. Les taux de croissance des loyers et des prix seront donc encore sensiblement inférieurs à ceux des autres régions et notamment de la zone euro. La contre-performance des valeurs américaines cotées traduit une situation de perte de vitesse du cycle immobilier. En

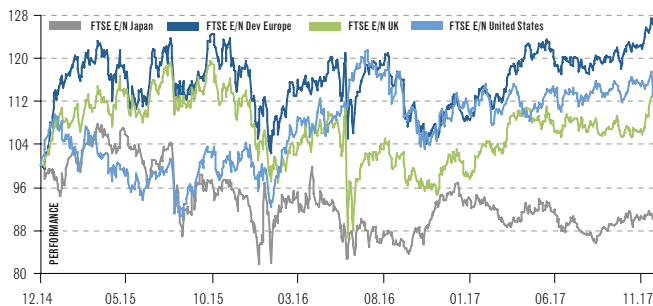
INDICE EPRA NAREIT USA EUROPE MONDE (EN USD)



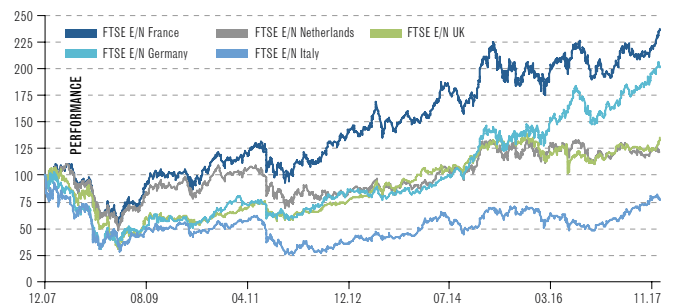
INDICES EPRA/NAREIT EUROZONE, ROYAUME-UNI, EMERGENTS



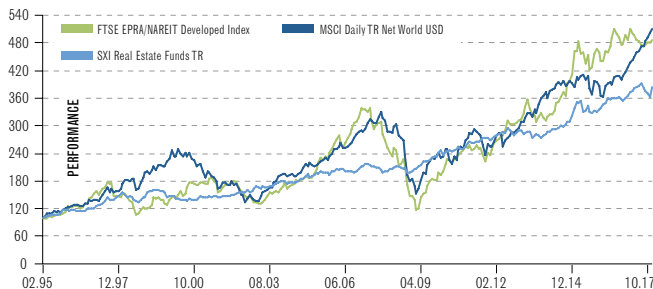
ÉVOLUTION DES MARCHÉS IMMOBILIERS EN MONNAIES LOCALES



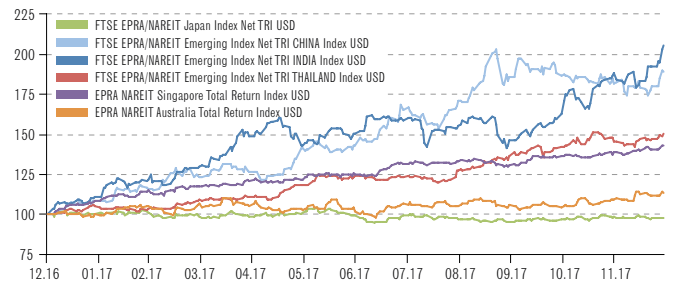
MARCHÉS IMMOBILIERS EUROPÉENS EN MONNAIES LOCALES



PERFORMANCE LONG TERME - IMMOBILIER INTERNATIONAL, IMMOBILIER SUISSE(CHF) ET ACTIONS INTERNATIONALES (REBASÉ À 100)



ÉVOLUTION DES MARCHÉS IMMOBILIERS



dépôt de bonnes perspectives économiques, l'immobilier titrisé américain est certainement en avance sur le cycle de revalorisation.

Malgré un potentiel d'appréciation, le marché américain devrait sous performer les autres marchés développés et émergents au cours des prochains trimestres. Nous recommandons une sous exposition au marché américain dans une stratégie de placement diversifiée internationalement.

LA ZONE EURO BÉNÉFICIE TOUJOURS DE MEILLEURES PERSPECTIVES

En Europe, nous anticipons encore une accélération de la dynamique économique en 2018 et 2019. Nos perspectives positives pour la croissance européenne et notamment

celles pour les moteurs de la croissance tels que l'Allemagne, l'Espagne et même la France, devraient avoir des effets positifs sur les marchés immobiliers respectifs. Les risques politiques ont diminué et la reprise des négociations entre l'Union européenne et le gouvernement britannique a aussi apaisé les tensions sans pour autant totalement effacer l'incertitude liée au Brexit. Pour la zone euro, il est important de constater que pour l'instant la perspective du Brexit n'a pas de conséquences significatives rapides sur l'appréciation des conditions économiques futures. L'inflation dans la zone euro reste encore inférieure aux objectifs déclarés de la BCE et si les mouvements attendus pour 2018 se confirment, il est probable cependant que la BCE ne modifie dans un premier temps sa politique monétaire que par un ajustement de ses opérations de rachat de titres. Sur le front des taux d'intérêt, il n'y a donc

que peu de risques de voir les taux directeurs remonter en 2018, même de manière modeste. En ce qui concerne les taux longs, nos prévisions sont haussières, même si très clairement la zone euro n'est pas exactement au même point de son cycle économique que les États-Unis. L'accélération de la dynamique européenne justifie déjà un réajustement du niveau des taux longs qui sera probablement plus brutal que celui qui affectera le marché américain.

Pour le marché immobilier européen ce contexte économique de l'année 2018 devrait stimuler la demande pour l'immobilier commercial et progressivement réduire les surca-

sera suffisante pour freiner en 2018 l'investissement immobilier. L'écart de rendement des placements immobiliers par rapport au rendement des obligations gouvernementales en euro est encore en ce début d'année 2018 à son plus haut niveau des vingt dernières années. En particulier, le «*spread*» calculé sur les placements immobiliers bénéficiant d'un positionnement de premier ordre se situe à environ 250 points de base, dans les zones moins centrales l'écart de rendement est bien plus élevé et attrayant en comparaison historique. Nous considérons toujours que les placements immobiliers européens offrent donc une alternative très attrayante aux rendements obligataires.

En ce qui concerne l'immobilier titrisé, nous estimons que les risques désormais croissants de moins-values obligataires soutiendront plus largement en 2018 une réallocation des actifs en faveur de l'immobilier dans les portefeuilles institutionnels. En termes d'allocations régionales, la zone euro devrait encore bénéficier d'un potentiel supérieur de revalorisation des loyers et d'une croissance plus soutenue des prix.

L'IMMOBILIER EN ASIE PROFITE D'UNE CROISSANCE PLUS DYNAMIQUE

En Asie, la croissance économique sera encore solide en 2018, grâce à l'évolution positive de la dynamique régionale. Elle sera encore largement supérieure à celles de l'Europe et des États-Unis. Mais il sera peu probable d'assister à des hausses significatives de taux d'intérêt. Les perspectives de hausse des loyers sont réelles, bien qu'en partie limitées par l'évolution de l'offre immobilière croissante. Les perspectives de croissance des prix y seront certainement limitées. La progression des loyers en Asie dans le segment bureaux profitera des développements positifs des marchés australien et indien. En Chine, les loyers semblent avoir un peu baissé en raison de l'arrivée sur le marché de nouvelles capacités. À Singapour, la demande de relocalisation est restée relativement robuste sans provoquer d'effet notable sur les loyers. À Hong Kong et Tokyo, la demande a cependant un peu faibli. En Inde, la demande de bureaux et de surfaces de vente restera sans doute solide et soutiendra la progression des loyers. L'Asie profite toujours d'une meilleure dynamique et devrait rester privilégiée dans une allocation régionale. ■

ON DEVRAIT DONC ENCORE ASSISTER AU COURS DES PROCHAINS TRIMESTRES À UNE ÉVOLUTION À LA BAISSÉ DES TAUX D'INTÉRÊT RÉELS

pacités dans certaines grandes villes. Le contexte incertain des années précédentes avait plutôt freiné les projets de développement dans un environnement déjà caractérisé par quelques excès de l'offre. Ces développements permettront une poursuite de la progression des loyers en Europe.

PRIME DE RISQUE FAVORABLE À L'IMMOBILIER EUROPÉEN

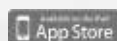
Le changement de tendance sur les taux d'intérêt augmentera certainement les coûts en matière de financement, mais le coût réel (après inflation) et l'absence d'alternative permettront encore au marché immobilier européen d'attirer de nouveaux investisseurs. Nous ne pensons pas que l'évolution des coûts de financement

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



LE SECTEUR IMMOBILIER SE PRÉPARE À DES TEMPS PLUS DIFFICILES

Entretien avec Jean-Jacques Morard, CEO du groupe de Rham

Par Fabio Bonavita



Jean-Jacques Morard

APRÈS QUINZE ANS D'EUPHORIE ET DE HAUSSE DES PRIX, L'IMMOBILIER ROMAND RETROUVE UNE CONJONCTURE PLUS APAISÉE. ET MISE SUR LA DIGITALISATION POUR ASSURER SON AVENIR.

Comment jugez-vous le marché de l'immobilier résidentiel ?

Il y a d'abord une évidence, nous sommes arrivés au bout d'un cycle vertueux. Les temps à venir s'annoncent plus compliqués. Je tiens à rappeler que les quinze dernières années ont été très spéciales avec une forte croissance de la valeur des biens immobiliers et de tous les indicateurs du secteur. Nous n'avions jamais connu cela auparavant. J'en étais même étonné car les cycles durent désormais quatre ou cinq ans donc il est normal que le marché se tasse quelque peu. C'est dans la logique des choses.

Vous êtes inquiet ?

Non, au contraire. C'est l'occasion d'être encore meilleur qu'auparavant et de nous distinguer quand les affaires sont plus tendues. De plus, il faut éviter tout catastrophisme car l'économie se porte bien en Suisse et nous sommes très éloignés de la situation que j'ai vécue à la fin des années 80 avec l'explosion de la bulle immobilière. Sans oublier que les taux d'intérêt sont très bas et qu'ils peuvent être négociés pour une très longue durée. La réalité est que pendant de longues années, il existait un écart important entre le neuf et l'existant et cet écart s'est nettement réduit. Nous sommes passés d'un marché de la demande à un marché de l'offre.

Et celui de prestige ?

Cela fait longtemps qu'il a chuté. En location résidentielle pour des biens de luxe, le prix moyen est passé de 6500 à 4000 francs par mois en l'espace de trois ans seulement. Cela démontre une réelle correction.

De nombreux spécialistes estiment que l'on ne favorise pas suffisamment l'accès à la propriété, vous partagez ce point de vue ?

Oui, c'est évident. Il y a un grand paradoxe entre la Constitution fédérale qui affirme que l'accès à la propriété doit être favorisé et les décisions qui sont prises à Berne. Cette prudence constitue un frein inimaginable pour nous. Mais malgré

tout ce que je viens de dire auparavant, les transactions immobilières sont encore nombreuses et je ne pense pas que cela va radicalement changer dans un futur proche.

Quelles sont les grandes évolutions qui attendent les régions immobilières ces prochaines années ?

Il est évident que le secteur immobilier va vivre sa disruption. Des applications sont déjà lancées sur le marché pour tenter de concurrencer frontalement les régions. Il ne faut cependant pas en avoir peur, mais, au contraire, s'y adapter. C'est un formidable défi que nous devons relever. Ces nouveaux acteurs ont la technologie, mais nous avons le réseau et l'expérience métier.

IL FAUT ÉVITER TOUT CATASTROPHISME CAR L'ÉCONOMIE SE PORTE BIEN EN SUISSE

Donc cela signifie que chez de Rham, le modèle est déjà en train d'évoluer ?

Oui, nous sommes en train de réaliser de gros investissements pour notre transformation numérique. D'ici à 2022, le groupe aura beaucoup changé. Cette évolution correspond à celle de la société et de nos modes de vie.

Concrètement, quels seront les nouveaux services proposés ?

Nous sommes, par exemple, en train de développer une application dédiée à chaque immeuble et qui propose des fonctions utiles pour les locataires. Elle indique, par exemple, les commerces à proximité et les activités à faire dans le coin. Elle permet aussi de solliciter des services de conciergerie, sans oublier une fonctionnalité intéressante : tous les modes d'emploi des appareils électroménagers sont consultables en PDF sur son smartphone. Le numérique va forcément changer notre manière de travailler en nous adaptant encore davantage aux souhaits des locataires et des propriétaires.

Quand les taxis ont vu débarquer Uber, la population ne s'est pas particulièrement émue car la réputation des chauffeurs de taxi était mauvaise. Les régions peuvent avoir le même souci, il y a aussi un travail à faire sur votre image ?

Oui, bien évidemment. Cependant, je tiens à nuancer ceci. Chez de Rham, nous effectuons tous les trois ans un sondage de satisfaction. Et les résultats sont globalement bons,

les gens sont satisfaits de notre travail. Ce qui ne veut pas dire que l'on ne peut pas s'améliorer. Ce retournement du marché va forcément nous obliger à être encore meilleurs. C'est une évidence pour toutes les agences immobilières.

En dehors de votre transformation numérique, quel sera votre développement ces prochaines années ?

Contrairement à beaucoup de nos concurrents, nous sommes indépendants d'un point de vue économique. Notre groupe repose sur les valeurs des cinq générations de Rham, notre développement est donc axé sur le qualitatif et non le quantitatif. Nous ne cherchons pas absolument à grandir, mais plutôt à être toujours plus compétitifs. ■

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 MONDIALISATION RENFORCE L'ATTRAIT POUR L'IMMOBILIER INTERNATIONAL

Entretien avec Didier Maurin, directeur de Katleya Gestion à Genève

Par Fabio Bonavita



Didier Maurin

GRÂCE À SA SOLUTION D'INVESTISSEMENT ISEA GLOBALISATION, LA SOCIÉTÉ GENEVOISE KATLEYA GESTION DÉVELOPPE SA STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION IMMOBILIÈRE AUX QUATRE COINS DU GLOBE. ET LES RÉSULTATS SONT LÀ AVEC DES RENDEMENTS AU-DESSUS DE LA MOYENNE.

Pourquoi préconisez-vous d'investir dans l'immobilier international ?

L'immobilier international propose d'excellentes opportunités ! Dans un contexte où les taux sont très faibles, où les obligations ne rapportent presque plus rien et où le marché de l'immobilier sous nos latitudes

**NOUS VISIONS
DES MARCHÉS MONDIAUX
EN PLEIN ESSOR**

est très décevant, l'immobilier dans certaines régions du monde est extrêmement dynamique. La mondialisation renforce l'attrait pour l'immobilier international en favorisant la mobilité des personnes.

Quels sont les marchés les plus intéressants ?

Nous recommandons notamment d'investir dans l'immobilier touristique en Thaïlande.

Ce pays d'Asie du Sud-Est profite de la croissance chinoise et accueille des millions de touristes issus de la nouvelle classe moyenne émergente. Chaque année, la Thaïlande accueille un million de touristes supplémentaires qui sont en quête d'hôtels, de locations, voire d'acquisitions d'une résidence secondaire. L'immobilier résidentiel aux États-Unis est également très porteur. Le marché ayant connu une chute vertigineuse, jusqu'à 70%, lors de la crise des subprimes, les prix ne peuvent qu'augmenter. Dans la région de New-York, par exemple, des appartements acquis décotés génèrent des rendements de 16% par an !

Voyez-vous d'autres perspectives dans un futur proche ?

Nous devons toujours explorer de nouvelles pistes prometteuses si nous voulons développer notre patrimoine ! À l'autre bout de la

planète, en Australie, nous avons identifié des opportunités dans l'immobilier d'entreprise. Les bureaux de Sydney sont ceux qui connaissent un prix de location le plus rapidement croissant. L'augmentation des prix de

À NEW-YORK, DES APPARTEMENTS GÉNÈRENT DES RENDEMENTS DE 16 % PAR AN

30% au cours des derniers mois est générée par la raréfaction des bureaux suite au développement d'une nouvelle ligne de métro, qui implique de détruire ou de convertir nombre d'immeubles au passage.

Que suggérez-vous pour tirer profit des opportunités de l'immobilier international ?

Nous proposons depuis 2015 une solution d'investissement, ISEA Globalisation, dont le portefeuille s'élargit constamment et qui a offert jusqu'à aujourd'hui plus de 7% de rendement. Pour augmenter la sécurité des investissements, nous prônons une diversification aussi bien des actifs que des pays. Nous visons des marchés mondiaux en plein essor pour garantir des gains importants. ■

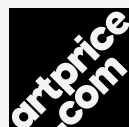


Nos clients sont des investisseurs, nous parlons leur langage

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



Le rapport sur le Marché de l'Art Contemporain 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 Eurolist (SRD long only) by Euronext Paris (PRC 7478-ARTF)

VSRF : LE FONDS IMMOBILIER LE PLUS PERFORMANT DE SUISSE

Entretien avec Ralph Kattan, CEO de VALRES Fund Management

Par Fabio Bonavita



Ralph Kattan

GRÂCE À UNE STRATÉGIE D'ACQUISITIONS D'IMMEUBLES DE QUALITÉ, PRINCIPALEMENT À GENÈVE, LE FONDS VSRF OBTIENT DES RENDEMENTS PEU COMMUNS DANS LE SECTEUR. CETTE ANNÉE, IL DEVRAIT ATTEINDRE UNE CAPITALISATION DÉPASSANT LE DEMI-MILLIARD.

Quelles sont les tendances immobilières pour 2018 en Suisse ?

Nous avons pu constater en ce début d'année 2018 une continuité par rapport au second semestre 2017. En effet, l'offre immobilière pour les actifs de rendements est toujours

soutenue, mais une plus grande flexibilité des vendeurs lors des négociations est à noter. Nous observons également que les biens-fonds mis en vente sur le marché sont de plus en plus présentés sous forme de portefeuilles, offrant une diversité géographique et de typologie intéressante pour l'investisseur, et également sous forme de *share deal*. Cela réduit invariablement le spectre des investisseurs de par le volume, les contraintes fiscales et légales de certains acteurs, et permet donc de créer une concurrence plus saine lors des processus de vente.

Comment jugez-vous l'année qui s'est écoulée ?

L'année 2017 a montré deux facettes. Le premier semestre de l'année écoulée s'est inscrit dans la même lignée que 2016 avec une forte compression des taux de capitalisation pour les actifs de rendements et ce indépendamment de la typologie et de la localisation. Ainsi, cela nous a permis d'exploiter au maximum les réserves latentes de notre portefeuille, de créer de la valeur

LES BIENS-FONDS SONT DE PLUS EN PLUS PRÉSENTÉS SOUS FORME DE PORTEFEUILLES

sur l'existant, tout en poursuivant notre politique d'investissement ciblée et majoritairement en hors marché afin de garantir des performances stables à long terme pour nos investisseurs. Le deuxième semestre 2017 a vu le *dealf flow* augmenté et notamment la mise en vente d'un nombre grandissant d'objets requérant une réelle gestion active afin de pouvoir exploiter les réserves latentes.

Quelles sont les menaces actuelles sur le secteur immobilier helvétique ?

Je ne pense pas qu'un risque de bulle soit à craindre sur le marché helvète. Les acteurs principaux du marché ces dernières années sont pour la plupart des assurances, des caisses de pension, des fonds et fondations, dont la stratégie principale est la préservation du patrimoine à long terme. Aussi, ces acteurs n'utilisent que peu ou pas de levier, réduisant ainsi le risque à moyen terme d'un fort retournement du marché en cas de hausse des taux d'intérêt. Nous pouvons, en revanche, relever que la baisse du taux hypothécaire de référence à 1,5 % en 2017 et sa large médiatisation pour-

raient mener à une baisse des loyers notamment chez les propriétaires n'ayant pas mis en place une gestion active de leur parc et de leurs baux. Valres a, pour sa part, pris le parti d'instaurer, dès l'acquisition des biens-fonds, un dialogue et une proximité avec ses locataires, stratégie qui, dans de telles périodes, nous permet de contenir ce risque au mieux. On note également que dans certaines régions la sur-construction a conduit à des taux de vacances historiquement élevés et une pression sur les loyers. L'équipe de gestion Valres se focalise, quant à elle, lors de la due diligence, sur les niveaux de loyers ainsi que le contexte économique cantonal des actifs que nous acquérons afin de prévenir au mieux les risques de marché.

Valres poursuit sa politique d'acquisition, pouvez-vous nous en dire davantage ?

Effectivement, notre premier fonds, le Valres Swiss Residential Fund (VSRF), a crû rapidement au cours des trois dernières années. À ce jour, nous avons un état locatif sous gestion de plus de CHF 14 600 000, et nous avons acquis en 2017 pour plus de CHF 150 000 000 d'actifs, soit plus du

tiers de notre portefeuille. Nous avons également investi dans des projets de développement sur Genève, en cours de construction, qui permettront de garantir un rendement attractif et pérenne. Nos levées de fonds successives et la confiance répétée de nos investisseurs nous ont confortés dans notre stratégie et dans la volonté de nos partenaires de poursuivre sereinement le déploiement du capital récolté pour l'année à venir.

Quelle est votre répartition géographique d'acquisitions en Suisse romande ?

L'ADN du VSRF depuis sa création est genevois. À ce jour, c'est toujours le cas à plus de 40 %. Aussi, nous sommes très présents en régions vaudoise et fribourgeoise qui, cumulées, représentent près de la moitié de notre portefeuille. Enfin, depuis peu nous avons une empreinte dans les cantons de Neuchâtel et Jura. À moyen terme, nous avons pour ambition de proposer une diversification romande, tout en conservant un fort ancrage dans le canton de Genève, qui malgré sa fiscalité et sa complexité légale, reste pour nous attractif.

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

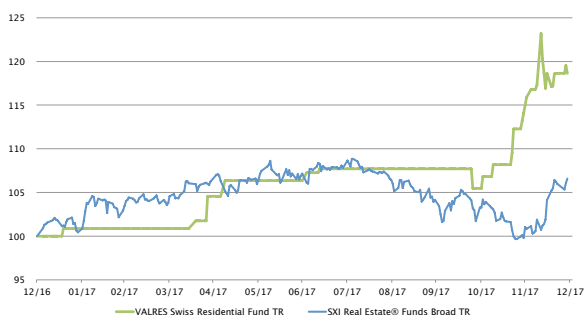
ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



VALRES Swiss Residential Fund
Performance 2017 (Base: 100)



Source : Bloomberg

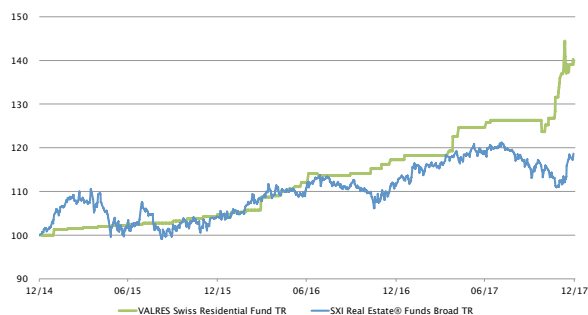
Et vos objectifs pour les mois à venir ?

Notre objectif sur les 18 prochains mois est de poursuivre l'acquisition d'immeubles de qualité, pour lesquels l'équipe de Valres peut apporter son savoir-faire, afin d'atteindre le demi-milliard sous gestion. Nous avons également lancé en 2017 une phase de consolidation et d'optimisation des immeubles déjà en portefeuille et sommes confiants que cette politique de gestion active améliorera les performances de nos actifs. Aussi, Valres Fund Management SA a pour volonté d'élargir la gamme de produits immobiliers proposés. Ainsi, nous travaillons actuellement sur le lancement d'un nouveau fonds, le Valres Swiss Commercial Fund (VSCF) qui nous permettra de saisir des opportunités sur des immeubles mixtes et commerciaux principalement en Suisse romande. Le groupe Valres va également proposer dans les mois à venir un produit novateur sur le marché suisse de la dette immobilière. Le Valres Swiss Debt Fund (VSDF) qui offrira des prêts de type « mezzanine » uniquement sur le marché suisse et qui produira un rendement en francs suisses très intéressant pour ses investisseurs tout en étant décorrélié par rapport au sous-jacent. Enfin, le secteur de l'immobilier n'est pas hermétique aux nouvelles technologies. Dans ce domaine, nous déployons en interne, depuis bientôt un an, la solution CF for Real Estate de Crossing-Tech SA et observons attentivement les développements sur ce marché en prenant part à cette mutation via des partenariats avec des incubateurs.

Quels sont les rendements escomptés ?

Bien que les rendements initiaux soient un facteur de décision important, la politique de Valres à travers notre stratégie d'investissement et de gestion responsables, est d'écrire une histoire pour les immeubles que nous acquérons. Ainsi, nous nous focalisons sur l'analyse des actifs et leur potentiel dans la durée. Nous sommes donc assez

VALRES Swiss Residential Fund
Performance since inception (Base: 100)



Source : Bloomberg

flexibles en termes de rendements initiaux pour autant que les potentialités à court et moyen terme soient avérées. À sa création, le VSRF avait pour objectif d'offrir à ses investisseurs un rendement sur leur part de l'ordre de 5 à 6 %, composé de 2 à 3 % de dividendes et de 2 à 3 % de gain de valeur du portefeuille. Malgré la pression sur les rendements des immeubles ces trois dernières années, le VSRF a pu distribuer CHF 3,00 par part en 2015 et CHF 3,20 en

LE CANTON DE GENÈVE RESTE ATTRACTIF

2016, et nous sommes confiants de maintenir ces niveaux. En ce qui concerne la performance totale des parts, elle se situe à environ 39 % depuis la création du fonds et à plus 18 % en 2017 (Dividende réinvesti. Données non encore auditées), ce qui fait du VSRF le fonds immobilier Suisse qui a la meilleure performance en 2017.

En décembre dernier, vous avez procédé à l'introduction en bourse du fonds VALRES Swiss Residential Fund, comment cette introduction s'est-elle déroulée ?

Nous sommes ravis de l'accueil reçu par le VSRF lors de sa cotation à la SIX Swiss Exchange le 11 décembre dernier. Ce succès nous a permis de diversifier notre pool de porteurs de parts.

La capitalisation du VSRF s'élevait au 29 janvier 2018 à plus de CHF 347 000 000 et nous présentons un agio dans la fourchette basse des fonds de notre segment, ce qui rend notre fonds attractif pour tout investisseur souhaitant participer à l'évolution du marché immobilier suisse romand. ■



Build a future based on trust

Your trust is our commitment

Trust means we care for and protect families and their wealth for the long-term. Earning your trust underpins everything we do.



Accuro is a regulated financial services group. Accuro Trust (Switzerland) SA is a Member of the Association Romande des Intermédiaires Financiers (ARIF) and a Member of the Swiss Association of Trust Companies (SATC). Accuro Trust (Jersey) Ltd is regulated by the Jersey Financial Services Commission. Accuro Trust (Mauritius) Ltd is authorised and regulated by the Mauritius Financial Services Commission.

TENDANCES 2018 DE L'IMMOBILIER DE PRESTIGE EN SUISSE

Entretien avec Quentin Epiney, membre de la Direction générale adjointe chez Comptoir Immobilier SA

Par Boris Sakowitsch

Quelle est l'évolution attendue des prix des biens de prestige en Suisse ?

Après de nombreuses années de croissance, les prix des biens de prestige ont enregistré une correction plus ou moins importante entre 2013 et début 2017 dans certains secteurs, tels que le bassin lémanique ou le marché alpin de montagne. Il demeure toutefois que la tendance suisse reste à la hausse, sans pour autant montrer de signes de bulle immobilière. En effet, les secteurs qui ont été touchés par cette correction sont revenus à des valeurs de marché plus en adéquation avec la qualité réelle de ces biens, permettant à une période de stabilisation de s'installer, précédant sans doute un prochain cycle de croissance. Nous voyons que les

LES TAUX D'INTÉRÊT HISTORIQUEMENT BAS CONTINUENT À SOUTENIR LA DEMANDE

villas individuelles et les appartements en PPE standard retournent peu à peu à une croissance des prix sur le dernier trimestre 2017, ce qui n'est pas encore le cas des biens de prestige dont la marge de correction était plus importante, quand bien même leur volume de transaction est en reprise. Il est par ailleurs important de faire la différence avec le marché des stations de montagne, encore en baisse dans de nombreux cas, qui est sujet à des facteurs différents, liés au Franc fort et à l'économie internationale, aux politiques fiscales Cantonales et Fédérales, ainsi qu'aux dynamiques touristiques régionales. La perte du secret bancaire et le régime de transmission automatique des données avec l'EU et les USA ont eu un impact certain, qui n'empêche pas toutefois un retour progressif vers une dynamique positive.

Comment évolue la demande ?

Il y a toujours une inertie dans la relation entre l'évolution des prix et la demande qui, quant à elle, est prometteuse pour 2018, notamment dans le segment des biens de prestige. En



Quentin Epiney

effet, si le climat de consommation et le dynamisme économique de la Suisse est encourageant en 2018 (croissance du PIB suisse prévue à 2,3 % et baromètre conjoncturel du KOF à son plus haut niveau depuis 2010), la clientèle des biens de prestige est particulièrement sensible à la conjoncture internationale qui se porte encore mieux, avec une croissance de prévue à 3,1 % selon la Banque mondiale malgré les remous politiques et géopolitiques internationaux. Les taux d'intérêt historiquement bas continuent quant à eux à soutenir la demande, malgré les premières hausses imposées par la FED (Federal Reserve, USA), qui ont ensuite été peu à peu suivies par la Banque centrale européenne mais pas encore par BNS et les banques commerciales, tandis

que la peur de futures hausses joue déjà elle aussi un rôle dans le comportement des acheteurs. Nous sommes donc confiants quant à l'évolution de la demande, le challenge résidant dans la capacité à proposer des produits de qualité à des prix de marché.

Quels sont les critères les plus recherchés par les UHNWI ?

Les « ultra high net worth individuals » sont aujourd'hui dispersés dans des groupes plus segmentés que par le passé. En effet, si une majorité importante d'entre eux demeurent dans les classes d'âge supérieures, on voit aujourd'hui de plus en plus de multimillionnaires et même milliardaires dans les tranches de 25 à 45 ans. Il en va de même en ce qui concerne les origines de ces personnes, puisque si les USA et l'Europe en conservent la majorité, il en est un nombre grandissant originaire d'Asie et d'Amérique latine. Les orientations et préférences de ces différents groupes sont influencées par leurs caractéristiques, ainsi pour les séniors l'acquisition d'une résidence est synonyme de confort et de partage (familial), les plus jeunes UHNWI choisissent leurs coups de cœur de manière stratégique tant au niveau du marché qu'au niveau des évolutions internationales, devenues plus volatiles que durant ces dernières décennies, tout en ayant une attention particulière au design (architectural et mobilier) et à la technologie (domotique, sécurité, automatisations).

Justement avez-vous des projets en particulier à destination de cette cible ?

Oui tout en restant prudents. L'un des projets que nous avons « dans le pipeline » et qui arrive à maturité est celui des « Guernerés Alpine Residences » et de l'hôtel « INALP » à Grimentz, au Val d'Anniviers. Il est composé de 16 chalets de standing destinés à une clientèle amatrice de bien-vivre et de montagne, pouvant être divisés en appartements selon les demandes, qui seront complétés par un hôtel de luxe avec spa – le tout surplombant le village et « ski-in/ski-out », accessibles directement depuis les pistes de ski et disponibles à la vente aux étrangers. Ce projet est d'ailleurs complété par un autre projet au centre du village, le Hameau des Bains, comprenant notamment un centre thermo-ludique à vocation festive, qui viendra développer l'offre d'accueil de la vallée.

Grimentz trouve sa qualité dans une combinaison de facteurs : la station n'est pas encore surdéveloppée et demeure très authentique, avec un vieux village particulièrement charmant. Très appréciée par une clientèle surtout composée d'amateurs de montagne, elle est un point de départ propice au freeride, à la randonnée, aux courses de montagne, à l'escalade de glace, au VTT de descente et au parapente.

Grimentz dispose par ailleurs d'un avantage concurrentiel rare : avec Zermatt, c'est une des seules stations qui permet l'atterrissage et le décollage d'hélicoptères, ce qui en fait un point de départ privilégié pour l'hélicoptère, mais aussi une destination intéressante pour une clientèle VIP, se déplaçant en hélicoptère depuis l'aéroport de Sion ou encore de Genève. Récemment, elle a bénéficié de belles expositions, puisque CNN l'a incluse en 2016 et 2017 dans sa liste des plus belles stations de ski européennes, en 2^e position derrière Zermatt. En 2018 c'est Snow Magazine qui l'a incluse dans sa liste des plus belles stations alpines.

Quelles sont les menaces qui pèsent sur l'immobilier de prestige ?

Le franc fort est en effet une menace, mais paradoxalement c'est aussi une résultante du fait que la Suisse est perçue comme un refuge par le reste du monde, que ce soit au niveau économique, politique ou encore en termes de qualité de vie. Oui le coût de l'investissement immobilier suisse est élevé et les rendements bas comparés à de nombreux autres marchés au niveau international, mais cela traduit de la sécurité offerte par nos conditions-cadres, ainsi que de la stabilité de la valeur du parc immobilier. L'aspect fiscal

LES « ULTRA HIGH NET WORTH INDIVIDUALS » SONT AUJOURD'HUI DISPERSÉS DANS DES GROUPES PLUS SEGMENTÉS QUE PAR LE PASSÉ

quant à lui tient en effet un rôle important, que ce soit au niveau de l'imposition des personnes, des forfaits fiscaux destinés aux personnes fortunées désirant résider en Suisse sans y déclarer leurs revenus étrangers, ou tout particulièrement au niveau des réformes nécessaires de la fiscalité des entreprises, afin de préserver l'attractivité de notre pays auprès des individus comme des sociétés multinationales et autres fédérations et organisations internationales.

Ce qui est à retenir, à notre avis, est que la Suisse demeure un des pays les plus compétitifs de la planète (ou le n° 1 selon WEF), une démocratie directe à la stabilité exemplaire, offrant une qualité et un niveau de sécurité de premier ordre, des infrastructures de transport, de santé, d'éducation qui lui permettent d'offrir aux UHNWI un environnement de vie et d'affaires inégalé. Située au cœur de l'Europe avec accès à des hubs financiers et diplomatiques internationaux, elle est unique. Il est important que nous prenions les bonnes décisions en coordination avec nos autorités politiques pour préserver et développer ces fabuleuses qualités d'attractivité. ■

LES GAINS POUR LES PROPRIÉTAIRES RÉSIDENT DANS LA DURABILITÉ DE LEUR PARC LOCATIF

Entretien avec Olivier Ouzilou*, président de Signa-Terre

Par Fabio Bonavita



Olivier Ouzilou

FAVORISER UNE GESTION EFFICIENTE ET DURABLE DES BIENS IMMOBILIERS, C'EST LA PREMIÈRE MISSION DE SIGNA-TERRE. CETTE ANNÉE, L'ENTREPRISE CÉLÈBRE SES DIX ANS D'EXISTENCE. UNE DÉCENNIE MISE AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE EN SUISSE.

La transition énergétique est un élément important dans tout investissement immobilier, quels sont les outils que vous avez développés pour répondre à cette nouvelle réalité ?

Signa-Terre et l'ensemble de son équipe sont depuis 2008 les artisans de la transition énergétique dans le domaine du bâti. Nous proposons des services et produits innovants. Comme les solutions de

LES SUBVENTIONS ET LA STRATÉGIE ÉNERGÉTIQUE 2050 ONT FAIT ÉVOLUER LES CONSCIENCES

surveillance énergétique Immolabel et Green E-Value qui permettent de mesurer, d'analyser et de comparer les consommations d'énergie d'un bâtiment. Ces outils offrent la possibilité de déterminer où résident les pertes de chaleur et les surconsommations électriques par exemple. En plus de cet aspect lié à la surveillance

énergétique, nous avons mis sur pied la base de données ImmoData qui permet de relever la composition et l'état technique d'un immeuble. Il s'agit d'un véritable état des lieux qui propose de visualiser l'état de vétusté du bien, de ses installations et de sa mise aux normes et conformités. Les informations peuvent être traitées objet par objet et également de manière transversale, afin d'avoir la vision de l'état d'entretien et le potentiel de rénovation d'un portefeuille immobilier. Une fois les données techniques et économiques introduites, le budget d'investissement est en permanence mis à jour et immédiatement disponible.

Qui sont vos clients ?

Ce sont principalement les régies immobilières, les propriétaires et les fonds d'investissement immobilier. Cela représente à ce jour environ 5000 immeubles sous surveillance énergétique, dont 3000 immeubles qui possèdent simultanément les deux solutions (ImmoLabel et ImmoData). Ces deux publics cibles tirent parti des informations synthétiques mises à leur disposition. D'une part, les régies peuvent connaître les immeubles qui offrent des potentiels d'assainissement et proposer à leurs clients des travaux à plus-value. D'autre part, dans le cadre de leur responsabilité environnementale, les fonds immobiliers affichent les performances en énergie et en CO2 de leurs bâtiments et mettent en place une stratégie de durabilité.

Quel est l'impact de la digitalisation dans vos activités ?

Il ne cesse de croître. Les relevés se font déjà au moyen de tablettes, ce qui permet de réduire le temps de nos visites dans les immeubles. De plus, toutes les informations du bâtiment sont sauvegardées et permettent de suivre leurs évolutions dans le temps. L'interprétation de ces informations permet de créer des feuilles de route d'optimisation et de rénovation à l'échelle du bâtiment ou du parc immobilier.

Vous n'entrez pas en conflit avec le souci des propriétaires d'obtenir le meilleur rendement pour leurs biens immobiliers ?

Non, au contraire. La période est très favorable aux niveaux des politiques énergétique et climatique avec, en appui, la multiplication des subventions et autres défiscalisations. Les gains pour les propriétaires résident d'abord dans la durabilité de leur parc locatif. Ensemble, nous mettons sur pied un plan technique et financier qui leur permet d'échelonner les travaux à réaliser. Pour eux, les avantages sont nombreux : baisse des charges, adaptation des loyers, défiscalisation et visée durable. Autant d'éléments qui permettent à chaque projet d'être équilibré, ce qui est un élément essentiel.

Cette année, Signa-Terre souffle ses dix bougies, vous avez constaté un changement de mentalités quant aux questions environnementales et donc énergétiques ?

C'est évident. En 2008, lorsque le prix du baril de pétrole a pris l'ascenseur, les propriétaires ont commencé à se demander s'ils ne devaient pas opter pour des solutions plus durables. Puis, les subventions ont été fortement communiquées avec la Stratégie énergétique 2050. Ces éléments ont permis de faire évoluer les consciences. Désormais, ces questions d'approvisionnement et d'efficacité énergétique ont pénétré toutes les strates de la population.

LES QUESTIONS D'APPROVISIONNEMENT ÉNERGÉTIQUE ONT PÉNÉTRÉ TOUTES LES STRATES DE LA POPULATION

Donc en 2008, vous étiez des précurseurs ?

Exactement, notre grande force a été de prendre une place sur le marché. Nous étions une poignée au début et maintenant nous nous développons dans l'ensemble de la Suisse romande, mais aussi en Suisse allemande. Ceci en maintenant notre ligne directrice et nos valeurs initiales, tout en nous adaptant. Notre but premier a toujours été d'augmenter le taux de rénovation en Suisse et de promouvoir les énergies renouvelables. ■

*Contact :
Olivier Ouzilou
Président
+41 22 715 25 80
olivier.ouzilou@signa-terre.ch

EUROPE : TENDANCES 2018 DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL

Entretien avec Larry Young, BNP Paribas Real Estate

Par Boris Sakowitsch



Larry Young

DEPUIS SEPTEMBRE 2017, LARRY YOUNG, 41 ANS, EST DIRECTEUR DU PÔLE « INTERNATIONAL INVESTMENT GROUP » DE BNP PARIBAS REAL ESTATE, SOUS LA RESPONSABILITÉ DE THIERRY LAROUÉ-PONT, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE BNP PARIBAS REAL ESTATE.

Pouvez-vous nous présenter les activités de BNP PARIBAS REAL ESTATE ?

Leader européen de services immobiliers, BNP Paribas Real Estate couvre l'ensemble du cycle de vie d'un bien : promotion, investment management, property management, transaction, conseil et expertise. Avec plus de 5 000 collaborateurs, BNP Paribas Real Estate accompagne localement propriétaires, locataires, investisseurs et collectivités dans 36 pays (15 via ses implantations et 21 via son réseau d'alliances) en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. En 2016, BNP Paribas Real Estate a réalisé 704 M€ de revenus. Poursuivant sa croissance, en 2017, BNP Paribas Real Estate a acquis Strutt & Parker, l'un des principaux acteurs indépendants du marché immobilier au Royaume-Uni.

Comment se porte le marché de l'immobilier commercial ?

L'investissement en immobilier d'entreprise en Europe a atteint 259 milliards d'euros en 2017, en hausse de 10% par rapport à 2016. Ce résultat représente un record historique. L'Allemagne a enregistré un résultat impressionnant (58 milliards d'euros) et a atteint un record en volume de transactions bureaux,

au-dessus de 3,3 millions de m² placés pour les seules 4 grandes villes (Berlin, Munich, Francfort et Hambourg). La France reste à un bon niveau avec 26 milliards d'euros investis en 2017, en baisse par rapport à l'année précédente, mais bien au-dessus de la moyenne 10 ans (21 milliards d'euros), principalement à cause d'un manque d'offre de produits > 50 milliards d'euros et malgré des signes encourageants du côté du marché utilisateurs. Enfin le marché reste solide au Royaume-Uni et ne confirme pas les scénarios pessimistes malgré un contexte difficile : 72 milliards d'euros investis en 2017, un bien meilleur résultat (+ 24%) après la chute de 2016. On constate la même tendance du côté marché utilisateurs qui s'est remis sur pied l'année dernière.

Vos projections pour 2018 ? La tendance restera-t-elle à la hausse comme ce fut le cas sur 2017 ?

Le dynamisme de l'économie va galvaniser nos marchés de l'immobilier au cours des prochains trimestres. C'est pourquoi nous nous attendons une nouvelle fois à de très bons résultats en 2018 en ce qui concerne les marchés européens de l'immobilier, bien que de légères baisses puissent être attendues dans certains secteurs après les niveaux record de

2017. Les flux de liquidités vers l'immobilier seront encore élevés cette année alors que l'offre en actifs « prime » et « core » restera limitée. L'un des défis majeurs des investisseurs cette année sera de trouver quantité de biens correspondant à leurs critères d'acquisition. Notre rôle en qualité de conseil sera d'identifier des stratégies différenciantes dans une perspective de création de valeur, en cherchant les meilleurs rendements et opportunités de marché telles que localisations émergentes, projets spéculatifs et actifs alternatifs.

Justement quels sont les facteurs fondamentaux qui concourent aux tendances haussières dans le secteur immobilier ?

Des marchés utilisateurs sains et solides, des gains en capitaux attendus, des taux d'intérêt qui restent bas et des liquidités abondantes ont été les principaux moteurs de nos marchés immobiliers au cours des dernières années. Les planètes sont alignées. Néanmoins, bien que l'on s'attende à un maintien des taux bas en 2018, cette situation ne durera pas éternellement. La politique des banques centrales et l'attitude des marchés financiers à l'égard des taux d'intérêt sont des éléments qui attirent notre vigilance. ■

vank~~sen~~

brainstorming

L'IMMOBILIER DE PRESTIGE SUR LA CÔTE D'AZUR TIENT TOUTES SES PROMESSES

Entretien avec Angie Delattre, Michaël Zingraf Real Estate Christie's

Par Fabio Bonavita



Angie Delattre

MICHAËL ZINGRAF REAL ESTATE CHRISTIE'S EST SOUVENT CONSIDÉRÉE COMME L'AGENCE DE RÉFÉRENCE POUR LES BIENS DE LUXE SITUÉS SUR LA CÔTE D'AZUR. ANGIE DELATTRE, EN CHARGE DU DÉPARTEMENT PRESTIGE, NOUS LIVRE SES PRÉVISIONS CONJONCTURELLES POUR LES PROCHAINS MOIS.

Quelles sont les perspectives pour le secteur immobilier de prestige sur la Côte d'Azur ?

Je suis très optimiste. En 2017, l'année fut tout simplement exceptionnelle avec un nombre important de transactions et un marché qui s'est avéré extrêmement solide. Le début de

LES PRIX SE SONT QUELQUE PEU STABILISÉS

cette année démontre que la tendance est la même, les affaires restent excellentes et cela ne peut que nous réjouir. La demande est toujours très soutenue et l'offre est abondante, les opportunités sont donc là.

C'est donc toujours le bon moment d'acheter ?

Oui, les conditions pour les acquéreurs sont tout simplement idéales. Les taux hypothécaires restent très bas, c'est un élément important dans l'acte d'achat. Sur la Côte d'Azur, acheter un bien avec une excellente situation et une vue magnifique reste un investissement sûr.



Et l'évolution des prix constatée ces douze derniers mois ?

On peut affirmer que les prix se sont quelque peu stabilisés. La crise n'a pas eu d'impact sur le marché de prestige. Spécialement sur la Côte d'Azur. Il existe toujours de nombreux clients à la recherche d'une résidence secondaire, cela concerne aussi bien les Français que les étrangers. On remarque simplement que l'achat coup de cœur a laissé la place à une démarche plus rationnelle, un bien est davantage perçu comme un investissement. Et il peut s'avérer très rentable.

Quelles sont les nouvelles exigences des clients HNWI et UHNWI ?

L'incontournable vue mer couplée à une adresse. Ils souhaitent également des biens clés en main avec un intérieur très moderne, c'est la tendance. Certains sont équipés d'une domotique dernier cri, mais ce n'est pas une exigence absolue.

Les villes qui ont la cote en 2018 ?

Toujours le Cap d'Antibes et le Cap Ferrat. Évidemment Cannes a un pouvoir d'attraction intact. Il faut noter le retour de Saint-Tropez avec un marché qui s'y est quelque peu détendu. Les prix sont plus intéressants.

LES CONDITIONS POUR LES ACQUÉREURS SONT TOUT SIMPLEMENT IDÉALES

Quels types de biens sont les plus demandés ?

Les villas, aussi bien que les appartements. Nous sommes actuellement en train de commercialiser un vaste projet à Cannes, le First Croisette au cœur du célèbre boulevard cannois. Cette résidence exclusive sur neuf étages offre des prestations de grand standing. Elle dispose également d'un penthouse avec piscine privative. Les prix se situent entre 30 000 et 45 000 euros le mètre carré.

En 2017, vous avez lancé une licence de marque, comment se porte-t-elle ?

Très bien. Nous sommes ravis de ce lancement. Nous avons reçu beaucoup de demandes pour différentes régions françaises. Les premières licences devraient être délivrées cette année car nous prenons vraiment le temps d'étudier en détail chaque candidature, c'est primordial. ■

LES CFF, BIEN PLUS QUE DES TRAINS



Pont-Rouge, le centre de Genève se déplace

Les CFF ne représentent pas seulement la plus importante entreprise de transport ferroviaire de Suisse, ils sont également l'une des plus importantes sociétés immobilières du pays. C'est ainsi que la Division CFF Immobilier aménage les gares et leurs zones attenantes en nouveaux lieux de vie et d'affaires. Un développement durable qui implique une grande responsabilité envers le pays.

En transportant quotidiennement plus de 1,2 million de passagers, les CFF sont le plus grand prestataire de mobilité en Suisse. Un groupe, au sein duquel la Division CFF Immobilier constitue un pilier essentiel. Elle gère en effet quelque 3500 bâtiments et près de 3800 parcelles représentant un peu plus de

90 millions de mètres carrés. Les investissements prévus d'ici 2022 par la Division s'élèvent à 3,1 milliards de francs, dont 1,4 milliard en Suisse romande. Défini par la Confédération, son mandat est précis. Il s'agit de valoriser le patrimoine immobilier du groupe en conformité avec l'évolution du marché, afin d'augmenter de manière durable la valeur du portefeuille et de réaliser un bénéfice approprié. Ce dernier permet un versement annuel de l'ordre de 150 millions de francs à la Division Infrastructure, de participer à l'assainissement de la Caisse de pension de l'entreprise et de renforcer la capacité financière du groupe. Cette manière de procéder permet donc de ne pas recourir davantage aux deniers publics.

TROIS PORTEFEUILLES

Pour remplir ce mandat, CFF Immobilier se concentre sur trois portefeuilles. Le premier, la production ferroviaire, englobe les quelque 280 bâtiments et surfaces utilisés par les CFF pour leurs propres besoins. Il s'agit par exemple d'immeubles de bureaux, de centres d'entretien, d'ateliers ou encore de surfaces industrielles. Le deuxième portefeuille, celui des gares, regroupe les 820 gares et haltes, des centres de services et de mobilité attrayants qui assurent également un accès confortable et sûr au système ferroviaire. Enfin, le troisième portefeuille, celui des objets de placement, représente les nouveaux quartiers mixtes construits principalement autour des gares. Des quartiers proposant logements, bureaux, services, où il fait bon vivre, travailler, faire du shopping ou encore se former et se divertir. Ce portefeuille est celui qui représente la majorité des investissements immobiliers réalisés par les CFF. Actuellement, en Suisse romande, six projets issus de ce portefeuille sont en cours de réalisation ou en passe de l'être, alors que deux autres sont en phase de développement. Cela représente plus de 1000 logements, 140 000 m² de surfaces de bureaux et 33 000 m² dévolus au commerce. Petit tour d'horizon.

LES PROJETS GENEVOIS

À Genève, l'élément déclencheur des développements immobiliers est sans conteste la ligne ferroviaire CEVA ou Cornavin – Eaux-Vives – Annemasse, ligne qui constitue la colonne vertébrale du futur RER transfrontalier. Le LÉMAN Express se déploiera dès fin 2019 et offrira une magnifique solution de mobilité pour la région franco-valdo-genevoise, soit un bassin de plus d'un million d'habitants. Sur le tracé du CEVA et autour des nouvelles gares de celui-ci, CFF Immobilier construit actuellement trois nouveaux quartiers. Pont-Rouge, O'Vives et Opale. Après le démarrage de la première étape du projet Pont-Rouge en 2015, des immeubles de bureaux, une deuxième étape a été lancée en août 2017. Là, la Division érige également des immeubles dédiés aux services et aux soins, alors que le Canton construit des logements sur un terrain cédé par les CFF. La troisième étape, des immeubles de bureaux et un hôtel, verra le jour ultérieurement. Aux Eaux-Vives, le premier coup de pioche symbolique des travaux de construction du projet O'Vives a été donné en juin 2017. À quelques minutes à pied du jet d'eau, il bénéficie d'un emplacement de choix. Le premier bâtiment proposant logements, bureaux, commerces et services sera complété par une galerie marchande dans la future gare, puis par un deuxième immeuble dans la continuité du premier. 50 000 personnes sont attendues quotidiennement dans ce qui va devenir un nouveau lieu central de Genève. Et puis, c'est en avril 2018 que seront lancés les travaux de la Tour Opale. La tour s'élèvera sur 19 étages et sera composée d'un rez-de-chaussée dédié aux commerces, de bureaux modernes dans les cinq premiers étages et d'une centaine d'appartements de

deux à cinq pièces dans les étages supérieurs. Grâce à sa connexion avec la future halte de Chêne-Bourg, la Tour Opale se situera à moins de cinq minutes en train du centre-ville de Genève.

DÉVELOPPEMENTS DANS L'OUEST LAUSANNOIS

On le constate, ces projets de développements se situent bel et bien aux endroits où la population et la mobilité augmentent de manière significative. En Suisse romande, principalement sur l'Arc lémanique. Outre Genève et ses trois projets, l'Ouest lausannois va être le berceau des autres développements de CFF Immobilier dans un proche avenir. À Morges pour commencer, où la construction du Quartier des Halles a débuté sur l'ancien emplacement des vieilles Halles CFF. À Renens ensuite où, de part et d'autre de la Gare en pleine transformation, deux immeubles vont être érigés. Dédiés à l'habitat, aux bureaux et aux commerces, ils proposeront un ensemble harmonieux à ces affectations et contribueront ainsi à la diversité souhaitée pour le nouveau quartier. La 3^e gare du Canton de Vaud constituera une véritable porte d'entrée pour les hautes écoles et l'Université situées dans l'Ouest lausannois, mais également pour les quelque 1000 collaborateurs des CFF jusqu'ici actifs sur le site de Lausanne, lesquels pourront dès le début de l'année 2021 s'approprier leur nouveau lieu de travail dans le quartier du Parc du Simplon à quelques encablures de la gare. Le nouveau siège des CFF en Suisse romande prendra lui aussi place dans un lieu dédié à l'habitat, aux commerces, à l'artisanat et aux services. Le déménagement des CFF vers Renens libérera le Quartier de La Rasude le long de l'Avenue de la Gare à Lausanne. Le développement de ce nouveau quartier est bien avancé, de même que celui prévu autour de la nouvelle Halte de Prilly-Malley. Des projets immobiliers se concrétisent donc pour les CFF en Suisse romande.

pont-rouge.ch
ovives-geneve.ch
opale-chene-bourg.ch
parc-du-simplon.ch
quai-ouest.ch
quartier-des-halles.ch
cff-immobilier.ch



AUTOMOBILE : UN AVENIR ÉLECTRISANT



VALENTIN GIRARD,
gérant discrétionnaire à la Banque
Bonhôte & Cie SA

L'AUTOMOBILE DU FUTUR EST UN RÊVE EN PASSE DE SE RÉALISER. ÉLECTRIQUE, ELLE METTRA DE CÔTÉ LES CARBURANTS FOSSILES, OPTANT POUR UN APPROVISIONNEMENT QUI LIMITE LES DÉGÂTS ENVIRONNEMENTAUX ET AMÉLIORE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE. AUTONOME, ELLE SERA BASÉE SUR DE NOUVEAUX SYSTÈMES DE CONNECTIVITÉ.

L'évolution vers l'électrique et la révolution autonome bouleversent le secteur automobile, même si une auto capable de rouler sans l'aide d'un pilote humain n'est pas encore pour demain. Mais à terme, le panorama économique et urbain, ainsi que l'approche que les individus ont de la mobilité seront totalement transformés. La mort du moteur à combustion interne et son remplacement par un procédé plus propre sont programmés. Une exigence qui s'inscrit dans le contexte de lutte contre le changement climatique pour une meilleure qualité de l'air, une pollution sonore moindre et la gestion de l'énergie.

Cependant, les alternatives libres de carbone tardent à venir. Plus d'un milliard de voitures circulent dans le monde, presque toutes alimentées par l'énergie fossile. Les voitures électriques représentent seulement 1 % des ventes totales. Les acheteurs se préoccupent du prix de vente encore élevé, de l'autonomie de parcours, du réseau des stations de recharge et de la durée de chargement des batteries. Une adoption de masse impliquerait un nombre accru de stations de recharge publiques. Aussi, les constructeurs européens envisagent-ils d'aménager un réseau de bornes de recharge.

L'industrie de l'automobile n'est pas mise à mal par l'avènement d'un nouveau mode de propulsion. Volkswagen, premier constructeur européen, veut porter le nombre de véhicules électriques à 3 millions d'ici 2025. Le coût des batteries fonctionnant à ions de lithium a été divisé par cinq depuis 2010. Le prix de revient du kilowattheure se situe désormais vers 200 dollars.

Pour les batteries de dernière génération, la recherche porte sur la réduction de l'encombrement et du poids. Le défi consiste à accroître leur capacité en s'inspirant par exemple de la technologie utilisée dans les téléphones portables. Il faut aussi renforcer leur sécurité et résoudre les problèmes de recyclage.

LA RÉVOLUTION AUTONOME BOULEVERSERAIT L'ÉCOSYSTÈME

La mise au point d'un robot doté de capacités d'analyse et de pilotage sans intervention d'un conducteur est désormais une perspective crédible. Les voitures disposent déjà de fonctionnalités d'assistance à la conduite

LE PASSAGE AU MOTEUR ÉLECTRIQUE EST PORTEUR POUR LES MÉTAUX COMPOSANT LES BATTERIES ET L'INFRASTRUCTURE ÉLECTRIQUE

comme le freinage assisté, le régulateur de vitesse, l'aide au stationnement. Pour fonctionner, une voiture autonome a besoin d'un ordinateur, de capteurs, de radars pour détecter la route, les autres véhicules ou les obstacles, et plus de connectivité (5G).

CYCLE DE VIE DES PRODUITS



Source : Banque Bonhôte & Cie SA

Parmi les principaux enjeux de la voiture robotisée, on trouve une meilleure régulation du trafic, la réduction du nombre d'accidents de la route et une « rentabilisation » du temps de trajet. D'après les projections du Boston Consulting Group, 12 millions de véhicules entièrement autonomes et 18 millions de véhicules semi-autonomes

LA MISE AU POINT D'UN ROBOT DOTÉ DE CAPACITÉS D'ANALYSE ET DE PILOTAGE SANS INTERVENTION D'UN CONDUCTEUR EST DÉSORMAIS UNE PERSPECTIVE CRÉDIBLE

pourraient être vendus d'ici vingt ans, soit un quart des ventes annuelles mondiales. On dispose des technologies nécessaires (caméras, GPS, capteurs ou senseurs), mais des progrès doivent encore être réalisés du côté des logiciels, dans l'analyse des données. Comment faire par temps enneigé lorsqu'il n'y a pas de marquage au sol ?

Parmi les obstacles retardant la mise sur le marché de véhicules autonomes, il y a la question juridique et le fait que l'opinion publique exige le zéro défaut.

La plupart des grands groupes de constructeurs et de technologie travaillent sur la mise au point de véhicules autonomes. Toyota testera d'ici 2020 des voitures électriques capables de lire les expressions du conducteur. Renault veut lancer ses propres modèles d'ici 5 ans. D'autres, comme Ford et BMW, annoncent la mise sur le marché de véhicules sans volant ni pédales. Des Google cars sillonnent déjà les villes de Californie. Le temps utilisé jusqu'ici pour conduire son véhicule pourra ainsi être investi dans des activités de loisirs ou de travail.

LA VOITURE AUTONOME : ENJEUX

- Mieux réguler le trafic
- Éviter les accidents
- « Rentabiliser le temps de trajet »



Source : Banque Bonhôte & Cie SA

IMPLICATIONS D'INVESTISSEMENT

Au point de vue de l'investissement boursier, certains secteurs nous semblent bien positionnés pour profiter de la dynamique qui va vers la voiture électrique et autonome. Le passage au moteur électrique est porteur pour les métaux composant les batteries et l'infrastructure électrique. Suite à la défiance suscitée par le « Dieselgate », les constructeurs traditionnels ont trouvé un nouvel argument de marketing. Pour ne pas perdre une part significative du marché, ils veulent être présents sur une large part de la chaîne de valeurs en multipliant les partenariats et les acquisitions. Les technologies d'ingénierie numérique sont au cœur du développement de la conduite. Les constructeurs rachètent des sociétés technologiques spécialisées : concepteurs de systèmes connectés, de microprocesseurs, de senseurs, de collecte de données, de logiciels... ■

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

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



LE SOLAIRE EST UN INVESTISSEMENT TOUJOURS PLUS RENTABLE

Entretien avec Jean-Paul Ros, conseiller en énergies renouvelables chez PrimeEnergy Technics

Par Fabio Bonavita



Jean-Paul Ros

GRÂCE À UNE BAISSSE DES COÛTS DES PANNEAUX SOLAIRES ET À UNE AUGMENTATION DE LA DURÉE DE PERCEPTION DES SUBSIDES, L'ÉNERGIE PHOTOVOLTAÏQUE N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI INTÉRESSANTE FINANCIÈREMENT. ET TOUT UN CHACUN PEUT Y INVESTIR.

L'énergie solaire est-elle toujours une solution de placement rentable ?

Oui, dans tous les cas, produire sa propre électricité reste un placement de plus en plus rentable, en fonction des besoins énergétiques grandissants et de l'augmentation du prix de l'énergie.

Quelles sont les évolutions constatées ces derniers mois sur ce marché ?

Il y a d'abord une baisse des coûts du matériel photovoltaïque, compensée par une élévation du niveau de compétence. Ensuite, nous constatons une augmentation de la puissance générée au m². Et une baisse d'environ 10% des subventions fédérales (rétribution unique), ainsi qu'une augmentation des durées de perception de ces subsides. Les subventions restent encore mal connues des particuliers, qui restent circonspects quant à leur obtention.

**LE RENDEMENT MOYEN
EST DE 6 À 7 %**

Quels sont les rendements que vous proposez ?

Chez un particulier, pour une installation moyenne de 6 kWc et compte tenu des subsides et de la défiscalisation de l'investissement, le rendement moyen est de 6 à 7 %.

Et les investisseurs que vous ciblez ?

Nous visons un large public, cela va des particuliers aux artisans, sans oublier les commerçants, les industriels, les agriculteurs, les collectivités, mais aussi les administrations et les PPE.

Le fait d'investir dans des technologies propres est-il déterminant pour eux ?

Oui totalement, c'est un argument de poids, même si la rentabilité économique est encore prioritaire.

Quelles sont les garanties que vous leur donnez ?

Aujourd'hui, le matériel photovoltaïque est de qualité avec des garanties longues de 10, 20 ou 25 ans. La durée de vie est supérieure à 30 ans pour les panneaux. Les onduleurs voient leur prix baisser régulièrement. Mais avec la qualité du



La dernière réalisation est installée sur le toit des Laiteries Réunies de Genève.

matériel, c'est surtout la compétence du personnel qui pourra assurer au client une installation durable et rentable. Prime Energy possède en interne tous les corps de métier nécessaires à une installation certifiée conforme. Nous n'avons aucun sous-traitant, c'est un élément important.

Vos projets à venir ?

Ils sont nombreux en Suisse et à l'étranger, surtout en ce qui concerne les grandes centrales. Mais nous voulons également développer le marché des particuliers en Suisse, il reste encore beaucoup à accomplir en la matière.

Cela signifie que vous allez poursuivre votre diversification géographique ?

Totalement. Nous sommes actuellement présents en Suisse, en France et en Allemagne, mais nous allons nous développer au Portugal, au Maroc et en Tunisie.

**IL FAUT UNE FRANCHE POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE,
LISIBLE PAR LE PLUS GRAND NOMBRE**

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des pouvoirs publics ?

Nous espérons que les subventions soient favorisées afin d'épauler le marché. De plus, il faut une franche politique énergétique, lisible par le plus grand nombre. ■

LE RÉGIME FISCAL DES RÉSIDENTS NON HABITUELS DU PORTUGAL



Elena Budnikova

PATRICK PIRAS
CoRe Service S.A.

VOUS ÊTES RETRAITÉ SUISSE OU LE DEVEZ BIENTÔT ET VOUS ENTENDEZ PARLER DEPUIS PLUSIEURS MOIS DU PORTUGAL COMME LA DESTINATION POUR LES RETRAITÉS. VOICI CE QUE VOUS DEVEZ ABSOLUMENT SAVOIR AVANT DE PRENDRE VOTRE DÉCISION.

Avec 300 jours de soleil par an et des températures de 15-20 °C en hiver, le Portugal est considéré à juste titre comme la « Floride de l'Europe ».

En 2014, l'Algarve – région côtière du sud du Portugal – a été élue meilleure destination pour prendre sa retraite par le magazine américain *International Living*, qui établit ces classements depuis trente ans.

Les prix de l'immobilier, même s'ils ne cessent de grimper depuis plusieurs années, restent attractifs pour les étrangers, avec des prix 6 à 8 fois inférieurs à ceux en Suisse.

Mais tous ces avantages ne suffisent pas à expliquer l'engouement du pays par les étrangers. La raison principale qui a remis le Portugal au goût du jour est sans conteste le régime fiscal du résident non habituel (RNH).

Le régime fiscal de faveur mis en place depuis 2009 concerne tout à la fois les retraités et certains actifs qui souhaiteraient s'installer au Portugal. S'agissant des retraités, une circulaire (n° 9/2012 du 3 août 2012) rappelle que les retraités européens qui s'installent au Portugal bénéficient d'une exonération totale d'IRS (l'impôt sur le revenu portugais), pendant 10 ans, sur leurs pensions de retraite.

Cette exonération dépend, en réalité, des termes de conventions fiscales bilatérales conclues entre les différents pays européens et le Portugal. S'agissant de la Suisse, il existe une convention fiscale signée le 26 septembre 1974 entre les deux pays, laquelle prévoit que : « les pensions versées à un résident d'un État contractant au titre d'un emploi antérieur, ne sont imposables que dans cet État. » Autrement dit, les pensions de retraites perçues devraient être taxées dans le pays de résidence. Le Portugal a choisi de ne pas le faire justement pour attirer à lui des retraités à fort pouvoir d'achat et ainsi relancer son économie.

S'agissant des actifs qui souhaiteraient s'installer au Portugal pour y exercer une activité professionnelle, des avantages fiscaux sont également prévus et notamment une taxation à taux fixe à 20 % au titre de l'impôt sur le revenu à condition de remplir un certain nombre de critères bien définis.

Dans les deux cas, pour bénéficier des avantages fiscaux, il est nécessaire de solliciter le bénéfice du statut de résident non habituel auprès des autorités fiscales du Portugal.

À l'issue de cette période de 10 ans, les bénéficiaires de ce régime seront assujettis à une imposition selon les règles de droit commun prévues par le code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (código do imposto sobre rendimento das pessoas singulares CIRS).

L'impôt sur le revenu au Portugal est, comme en Suisse, progressif. Il peut aller jusqu'à un taux marginal de 48 % auquel s'ajoute une surtaxe de 3,5 % ainsi qu'une taxe additionnelle (ces dernières variant chaque année avec l'adoption de la loi de

finance et ayant été mises en place après l'adoption du pacte de stabilité exigé par les instances européennes).

DÉMARCHES POUR OBTENIR LE STATUT DE RNH

Pour bénéficier de ce régime, il faut tout d'abord être résident au Portugal au sens fiscal.

L'intéressé doit réunir les conditions suivantes :

- ne pas avoir été résident fiscal portugais au cours des 5 dernières années ;
- et résider plus de 183 jours par an (suivis ou non) au Portugal durant l'année de la demande d'application de ce régime fiscal ;
- ou si l'intéressé a séjourné moins de temps, il doit disposer sur le territoire portugais au 31 décembre de l'année en cause, d'une habitation dans des conditions qui permettent de supposer l'intention actuelle de la maintenir et de l'occuper comme résidence habituelle. Il n'est pas nécessaire d'acheter un bien immobilier. Une location peut être prise en compte.

Une fois inscrit comme résident fiscal auprès du service des finances et en possession de son NIF (numéro d'identification fiscale), plus connu sous le terme : « *contribuinte* », l'intéressé devra ensuite demander le statut de résident non habituel « RNH » aux services fiscaux portugais (www.portaldasfinancas.gov.pt), et ce au plus tard le 31 mars de l'année qui suit l'emménagement au Portugal.

Autrement dit, pour bénéficier du statut, il faut d'abord être considéré comme résident fiscal, pour ensuite demander à bénéficier des avantages fiscaux.

Il convient d'avoir à l'esprit que cette demande de bénéfice du statut de résident non habituel n'est pas un droit et que l'attribution du statut n'est pas automatique. Elle est soumise, au cas par cas, à l'appréciation des autorités fiscales portugaises. Le délai de traitement de la demande est de 6 mois en moyenne.

AUTRES AVANTAGES FISCAUX

Les articles 10 et 11 de la convention Suisse-Portugal qui visent respectivement les dividendes et intérêts font l'objet

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



d'une retenue à la source dans l'État qui les verse et sont également imposés dans l'État de résidence, à savoir le Portugal.

Or le statut de résident non habituel prévoit que les revenus de capitaux mobiliers (intérêts, dividendes, redevances, plus-values) de source étrangère sont exonérés d'impôt sur le revenu au Portugal, à condition qu'ils soient susceptibles d'être imposés dans l'État de la source. Il n'est donc pas nécessaire que ces revenus soient effectivement taxés à l'étranger, mais seulement qu'ils puissent l'être.

Ainsi, un résident non habituel, qui détiendrait une assurance-vie au Luxembourg, ne supporterait pas de prélèvements à la source et par conséquent serait totalement exonéré d'impôt.

Dès lors, il s'avère particulièrement avantageux pour un retraité français qui obtient le statut de résident non habituel au Portugal de liquider l'ensemble de ses avoirs en France pour les placer dans une assurance-vie luxembourgeoise, puisqu'il serait alors exonéré d'impôt en France, au Luxembourg et au Portugal.

LA RAISON PRINCIPALE QUI A REMIS LE PORTUGAL AU GOÛT DU JOUR EST SANS CONTESTE LE RÉGIME FISCAL DU RÉSIDENT NON HABITUEL

De plus, l'administration fiscale française ne pourrait plus remettre en cause la résidence fiscale puisque le contribuable n'aurait plus le centre de ses intérêts économiques en France, mais dans un autre État, en l'occurrence le Luxembourg.

IMPÔT SUR LA FORTUNE

Quant à l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), celui-ci existe au Portugal depuis 2017 mais uniquement sur le patrimoine immobilier portugais supérieur à 600 000 € (1,2 million d'euros pour les couples). De même vous resterez assujettis à cet impôt en Suisse si votre patrimoine immobilier en Suisse dépasse les seuils minimums imposés par chaque Canton.

DROITS DE SUCCESSION

Au Portugal, il n'existe pas de droits de succession entre époux et en ligne directe.

Cependant en l'absence de convention fiscale entre la Suisse et le Portugal régissant les successions, le droit interne suisse

est applicable. Ainsi, il résulte que les biens immobiliers en Suisse pourraient être soumis aux droits de succession selon les règles en vigueur dans le Canton de situation du bien.

TAXATION DES REVENUS PROFESSIONNELS

Pour ceux des actifs qui voudraient s'installer et exercer une activité professionnelle au Portugal, la reconnaissance du statut RNH prévoit l'existence d'un taux spécifique réduit de 20% (auquel s'ajoutera une surtaxe de 3,5%) sur les revenus salariaux de source portugaise ou issus d'une profession indépendante lorsque ceux-ci se rapportent à une activité à forte valeur ajoutée telle qu'établie par une ordonnance du Ministre des finances.

Cela concerne essentiellement les activités scientifiques, artistiques ou techniques. À titre d'exemple on pourra citer les activités suivantes : architectes, ingénieurs, artistes, acteurs, musiciens, activités d'audit, médecins, dentistes, professeurs universitaires, psychologues, professions libérales, cadres supérieurs, chercheurs, administrateurs ou gestionnaires de sociétés, etc.

AUTRES TAXES AU PORTUGAL

Impôt municipal sur les transactions immobilières

Le Portugal impose une taxe municipale sur l'acquisition des biens immobiliers portugais entre 0 et 6%.

Taxe foncière

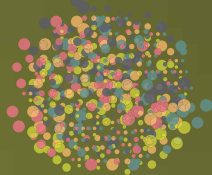
Le Portugal impose une taxe municipale annuelle sur la valeur enregistrée des biens immobiliers entre 0,3 et 0,8% (les taux dépendent de la municipalité et du type de bien immobilier). L'impôt de timbre annuel a été remplacé par l'impôt sur la fortune décrit précédemment.

CONCLUSION

Le statut de résident non habituel étant très attrayant, le nombre de transferts de domicile fiscal au Portugal croît sans cesse.

L'administration fiscale suisse portera une attention particulière à la réalité de l'expatriation. Ainsi, avant de prendre toute décision de transfert de domicile fiscal au Portugal, il convient de s'assurer de ne plus conserver de foyer fiscal en Suisse et de pouvoir attester d'un séjour au Portugal de plus de 183 jours par an.

Enfin il conviendra de réorganiser son patrimoine mobilier, voire immobilier, pour bénéficier au maximum des avantages fiscaux proposés par le Portugal. ■



Planet of finance

Simplifying wealth management

Trouvez le meilleur
gestionnaire pour prendre soin
de votre épargne

Gratuit
Sécurisé
Rapide

planetoffinance.com

L'ESTIME DE SOI, SI NÉCESSAIRE POUR ÊTRE HEUREUX...



OLIVIER PICHOT*
conseil en relations humaines,
Managing Director chez HR
Consulting Group

L'ESTIME DE SOI EST UNE COMPOSANTE FONDAMENTALE ET STRUCTURANTE DE NOTRE BIEN-ÊTRE. EN EFFET C'EST UN VÉRITABLE BAROMÈTRE DE NOTRE FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE.

Se sentir digne d'être aimé permet une socialisation plus aisée, une meilleure gestion de ses émotions, une meilleure communication et une sécurité émotionnelle plus forte.

L'estime de soi facilite la performance intellectuelle et physique, le renforcement des dispositions sentimentalo-affectives, l'aptitude à aimer, à séduire et à réussir ses projets.

La « bonne » estime de soi favorise la fréquence des projets, s'ils réussissent, on se gratifie et l'estime de soi se renforce, et si les projets échouent, on relativisera et on maintiendra son niveau d'estime.

Les 3 composantes de l'estime de soi doivent constituer un équilibre entre elles afin d'obtenir une estime de soi harmonieuse.

- La première est l'amour de soi, c'est la plus importante composante puisqu'elle repose sur l'amour que l'on se porte, et ce, inconditionnellement. Cela permet de faire face à des échecs et de rester combatif dans l'adversité. Il prend sa source dans l'amour reçu par la famille et de ce fait, peut expliquer l'origine des carences affectives et dans certains cas, les troubles de la personnalité.

- La deuxième composante est celle de la vision de soi c'est-à-dire le regard que l'on se porte ou encore, l'évaluation que l'on se fait de nos forces et de nos faiblesses. Plus complexe, cette composante se retrouve dans le regard subjectif de soi sur soi. Une personne détenant une faible vision de soi aura un regard critique envers elle et s'attribuera des défauts que l'entourage ne perçoit pas. Tout comme l'amour de soi, la vision de soi se forgera à travers l'environnement familial.

LA « BONNE » ESTIME DE SOI FAVORISE LA FRÉQUENCE DES PROJETS

- La dernière composante, très souvent confondue avec l'estime de soi, est celle de la confiance en soi. Cette dernière fait référence à nos actes, elle est facilement identifiable puisqu'elle se reflète dans nos comportements, ce qui n'est pas le cas de l'amour et la vision de soi. L'éducation et les valeurs familiales reçues jouent un rôle considérable dans la formation de cette dernière composante.

Ces 3 composantes s'équilibrent entre elles puisqu'elles sont dépendantes l'une de l'autre. En effet, l'amour de soi avantagera une vision positive de soi et cette dernière sera très influente sur la confiance en soi.

À l'inverse la « mauvaise » estime de soi réduit le nombre d'actions et lorsqu'elles aboutissent on aura malgré tout tendance

à douter de sa propre réussite et l'estime de soi n'augmentera pas, et si les actions échouent, alors on se dévalorisera et l'estime diminuera. Ne pas s'estimer peut signifier un manque de persévérance, de l'anxiété, des troubles de comportement, un sentiment dépressif...

La façon dont les personnes parlent d'elles est symptomatique du degré d'estime qu'elles se portent. Sans se déprécier, celles qui s'estiment peu ne vont pas se mettre en valeur, mais parler d'elles en termes neutres. Par exemple « se vendre » pour obtenir un emploi peut s'avérer un exercice pénible pour ces personnes, qui ne sauront pas se mettre en valeur. Elles ont une image floue d'elles-mêmes et d'ailleurs par souci d'approbation sociale, n'oseront que très rarement contredire ou déplaire.

Dans la prise de décision, il arrive fréquemment que ces personnes à faible estime hésitent, tergiversent et procrastinent jusqu'à empêcher des prises de décisions importantes telles qu'un choix professionnel par exemple. Ces personnes ont généralement beaucoup de difficultés à faire des choix car elles sont convaincues qu'il existe une bonne et une mauvaise solution, par nature indécises, cela les pousse donc à se fier et se fixer selon l'influence de l'entourage.

Une bonne estime de soi permettra la persévérance dans ses choix et l'atteinte de ses objectifs contrairement à une faible estime de soi qui fera renoncer à la moindre difficulté ou avis contraire. Si les personnes à faible estime persistent dans une voie, c'est souvent par conformisme social, cela peut expliquer le choix d'un travail peu intéressant ou être en vie de couple dont la relation est peu épanouissante.

La sensibilité à l'échec et à la critique est un autre aspect déterminant d'une forte ou faible estime de soi. L'échec et la critique ont toujours un impact fort quoi qu'on en dise, mais la capacité à s'en remettre sera plus difficile pour les personnes à faible estime. Ces dernières auront de la difficulté à s'engager dans d'autres activités afin de

passer à autre chose ainsi qu'à relativiser la critique et l'échec qui prendront des dimensions disproportionnées et cela sera source d'émotions négatives entretenues par elles.

Enfin, la réaction au succès fera la différence entre ces 2 catégories de personnes. Celles à faible estime de soi ressentent une perte de contrôle lorsque ces événements surviennent. Elles peuvent également souffrir du syndrome de l'imposteur consistant en un sentiment de ne pas être à la hauteur malgré la réussite et ainsi d'estimer ne pas avoir mérité le succès dont elles seront couronnées.

LA SENSIBILITÉ À L'ÉCHEC ET À LA CRITIQUE EST UN AUTRE ASPECT DÉTERMINANT D'UNE FORTE OU FAIBLE ESTIME DE SOI

Lorsque l'on souffre d'une estime de soi faible, divers troubles peuvent avoir tendance à se développer telle l'anxiété sociale, la dépression et l'addiction possible à certaines substances comme l'alcool, la nourriture, la cigarette, la drogue... Un trouble de l'estime peut s'avérer difficile à détecter.

Le travail (et le sport) peuvent représenter l'occasion pour les sujets à faible estime de se réaliser mais s'il occupe une part trop importante de l'estime de soi globale, il risque de rendre la personne totalement dépendante de son métier (ou du sport pratiqué).

Une rupture de carrière brutale, estimée injuste et injustifiée, la perte de son emploi, le chômage peuvent être l'origine d'un traumatisme provoquant une forte dévalorisation qui peut laisser des traces indélébiles sur l'estime de soi. Le rôle des professionnels, conseillers RH dont l'objectif est de les aider à retrouver un emploi doit donc consister à leur faire relativiser la rupture de carrière concernée, à identifier et définir leurs éventuelles responsabilités et à reconstruire l'estime de soi en leur redonnant confiance en eux. ■

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

MÉCÉNAT :

8 ACTEURS

D'INFLUENCE

Propos recueillis par AMANDINE SASSO



Elena Budnikova

« Mécène » vient de Maecenas ou Mécène, nom d'un ministre d'Auguste, protecteur des arts et des lettres, qui est devenu par la suite un nom commun.

Dans ce 27^e *market index influence*, nous avons rencontré différents acteurs actifs dans le mécénat. Par-delà les divergences de points de vue, chacun a trouvé nécessaire de pouvoir bien

s'entendre sur le sens véritable de la vocation de « mécène ». En effet, par « mécénat », il faut d'abord entendre « soutien matériel », apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou une activité d'intérêt général, sans garantie de réciprocité. Tous s'accordent à dire qu'ils aspirent à un but commun : permettre à des projets fédérateurs de voir le jour.

Igor Joly

Directeur des ressources humaines et membre du Conseil de fondation de BNP Paribas (Suisse) SA

Cela fait 3 ans qu'Igor Joly est impliqué dans la Fondation BNP Paribas Suisse. Il est depuis 2 ans délégué général de cette institution, présidée par Geoffroy BAZIN, CEO de BNP Paribas (Suisse) SA. Mais cela fait 30 ans qu'il est actif au sein du Groupe BNP Paribas en Suisse. Il est également actuellement membre de la Direction générale de la banque en Suisse, avec le titre de CAO. « "Avoir de l'influence", c'est pour moi savoir partager ses convictions – elles-mêmes inspirées des valeurs de la Fondation BNP Paribas Suisse – les inclure dans des projets et mobiliser les acteurs nécessaires à leur réalisation. Avoir de l'influence, c'est aussi savoir traduire et partager son engagement et les convictions du Conseil de la Fondation BNP Paribas Suisse dans la concrétisation d'initiatives à impact positif.



cinquantaine d'étudiants chez des personnes seniors dans une démarche d'échange entre « m² » à disposition dans des appartements devenus trop grands et d'heures « de coup de main » données par des étudiants. Le succès du programme « une heure par m² : un étudiant sous mon toit » est l'expression même d'une réponse concrète et innovante à un enjeu sociétal. Comme évoqué précédemment « l'influence » repose sur des valeurs et un engagement personnel plus que sur un « savoir-faire » en tant que tel.

Le rôle de notre Fondation, tout en étant souvent à l'initiative de projets, est d'apporter un soutien efficace à nos partenaires sans pour autant « imposer » unilatéralement une vision. La concrétisation et la collaboration sont pour moi la clef d'une « influence » positive et réciproque, et en cela nous satisfaisons les ambitions de la Fondation BNP Paribas Suisse dans cet équilibre.

La Fondation BNPP Suisse porte bien entendu les valeurs du groupe BNP Paribas, à savoir d'être un acteur engagé de la société. Le groupe contribue activement à la construction d'un futur durable et responsable. La Fondation BNP Paribas Suisse, nourrie de ces ambitions, tisse des liens avec son environnement de proximité sur des actions et projets culturels, sociaux et environnementaux. Les causes que nous soutenons visent tant à promouvoir l'éducation et l'inclusion sociale que le soutien à la jeune scène artistique locale et l'accompagnement de la recherche sur les changements climatiques. Sans hésiter, je considère que le mécénat est un véritable enjeu sociétal. En effet, il permet d'être plus innovant et plus agile dans le développement de projets répondant à des problématiques sociétales. Il ouvre clairement de nouvelles possibilités à des initiatives de soutien et d'accompagnement complémentaires à ceux notamment offerts par le domaine public. À titre d'illustration, nous avons un partenariat tripartite entre l'Université de Genève, Pro Senectute et la Fondation BNP Paribas Suisse, qui a permis en moins de deux ans de loger une

Cela dit, l'exercice d'une influence positive dans la durée est sans doute communicatif et inspirant. En cela, plutôt que de parler de « transmission de savoir-faire », je préfère l'idée de « transmission de savoir-être ». Personnellement je considère que nos choix de vie, nos décisions importantes, nos engagements, qu'ils soient professionnels ou personnels, reposent dans une certaine mesure sur « des ressorts psychologiques ». Et l'engagement « mécénique » ne fait pas exception. Pour revenir à la question de l'origine de ce type d'engagement, je parlerais plutôt d'origines multiples qui sont propres à chaque mécène ou philanthrope. Je suis convaincu qu'au-delà des sensibilités propres, les parcours et expériences de vie sont déterminants, ou du moins, influencent fortement la volonté d'une personne à s'engager dans une démarche de mécénat. Le choix même des causes soutenues peut être le reflet d'expériences acquises ou de situations vécues qui, consciemment ou inconsciemment, s'expriment.

Malgré tout, le risque de dérive vers un mécénat non éthique ou à l'influence négative est effectivement présent. Afin de parer à ce risque, la Fondation BNP Paribas Suisse est organisée autour d'un Conseil de fondation composé de membres de la Direction générale de la banque en Suisse et de personnalités externes. Cette diversité et richesse de profils et parcours d'expériences est un garant essentiel permettant des prises de décisions collectives et partagées. Les avis individuels sur les choix de mécénat s'expriment au sein du Conseil de fondation de façon transparente, dans une vraie dynamique d'échanges, parfois contradictoires, mais toujours constructifs. Cette liberté d'expression au sein du Conseil, animée par son président, est le second garant que les engagements pris soient en accord avec l'éthique et les valeurs de la Fondation de BNP Paribas Suisse. » \

Petra Schroeter

Directrice de Handicap International Suisse

Petra Schroeter travaille dans le domaine de la solidarité internationale depuis 25 ans. Durant ses études d'ethnologie et de journalisme, elle a réalisé en 1991 un stage dans une maison d'édition au Togo. Des missions courtes en Afrique s'enchaînent avec la coopération allemande, suivie par une mission de deux ans en République centrafricaine. En 1999, elle s'engage dans une mission humanitaire au Kosovo au cours de laquelle elle décide de s'engager pour la cause des personnes handicapées et contre les mines. Elle est depuis 18 ans chez HI, d'abord en tant que responsable des programmes en Afrique de l'Ouest et du centre, ensuite en charge de la stratégie financière des programmes, pour enfin prendre, en mars 2011, le poste de directrice à HI Suisse.



« Dès l'origine, l'action et le militantisme ont clairement été inscrits dans le mandat de Handicap International. Nous agissons sur le terrain auprès des populations vulnérables, notamment des personnes handicapées, partout où cela s'avère nécessaire. Nous répondons à leurs besoins essentiels et spécifiques, améliorons leurs conditions de vie et les aidons à s'insérer dans la société. Nous témoignons également de ce dont nous sommes acteurs et nous nous servons de notre expertise pour faire changer les choses là où les décisions se prennent, dans les champs des politiques publiques et de l'engagement des États, que ce soit dans leur participation à la solidarité internationale que dans la mise en œuvre de textes nationaux ou internationaux, aussi bien au Nord qu'au Sud. L'influence pour Handicap International va donc au-delà de l'impact que l'on peut avoir auprès des bénéficiaires, mais elle se situe aussi au niveau de la volonté de faire évoluer les pratiques publiques des États. Handicap International vient en aide sur le principe de l'humanité, qui est l'un des principes fondateurs de la solidarité internationale. Notre nouvelle identité visuelle intègre les termes humanité & inclusion qui témoignent des valeurs cruciales pour HI, des missions que porte notre association et de l'ambition qui a motivé nos actions depuis 35 ans. L'inclusion fait référence à notre volonté de lutter contre l'exclusion, de favoriser la prise en compte et la participation de tous et surtout, de construire une société toujours plus inclusive et ouverte à la diversité, à la différence et au handicap. Quand en 1992 Handicap International a créé la campagne pour interdire les mines antipersonnel, il y a eu une adhésion de

plus en plus large jusqu'à fédérer plus de 1400 associations de par le monde et récolter des millions de signatures, pour aboutir en 1997 à la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel. Dans ces actions de solidarité, c'est d'abord l'union qui fait la force et la capacité à faire entendre aux gens l'importance de garder une part d'idéal bonne à mettre en œuvre. L'enseignement déterminant dans l'histoire de Handicap International réside dans la mobilisation collective qui a eu un impact inattendu

mais effectif aujourd'hui, puisque la plupart des États de la planète ont signé cette Convention. HI a donc montré qu'il était possible de transmettre un savoir-faire de mobilisation et de sensibilisation des citoyens et des décideurs politiques pour arriver à une nouvelle norme sociale. La campagne contre l'utilisation des bombes à sous-munitions qui a abouti au Traité d'Oslo en 2008 en est la meilleure preuve.

La philanthropie, l'attention envers ses pairs, est une vraie valeur morale dans un monde qui est de plus en plus matériel et financiarisé. Le principe moral de départ qui est d'avoir l'ambition de faire du bien, et surtout de ne jamais faire de tort ou du mal, aux populations que l'on prétend servir, suppose de la compassion. La compassion c'est le goût d'agir ensemble, d'avoir de l'empathie et de partager des aspirations avec d'autres. Et en tant qu'organisation, nous recevons de la sympathie en retour des gens rencontrés. L'engagement est un facteur d'influence et d'évolution de la personnalité de chacun dans le sens où il permet à chacun de sentir qu'il peut apporter sa pierre à l'édifice commun avec pour seule ambition d'apporter un mieux-être quelque part dans le monde. Quand je suis dans une démarche de solidarité par ma philanthropie personnelle, par mon don, je suis en train de changer moi-même parce que je me resitue dans une chaîne de solidarité.

Pour conclure, je dirais que l'éthique de la philanthropie mérite d'être réinterrogée en permanence pour rester fidèle à l'ambition première d'être dans l'intention de faire du bien et pour éviter que la bienfaisance dérive sur des jeux d'influence. Dans le cadre d'une ONG comme Handicap international, qui n'est pas dans une démarche de philanthrope individuel, notre capacité d'agir réside dans le collectif, la fédération des individus. Cette démarche à l'intelligence collective a pour intérêt d'éviter le piège de l'autocélébration ».

Sandra Caviezel

Directrice du sponsoring Credit Suisse (Suisse) SA

Sandra Caviezel est responsable sponsoring pour le Credit Suisse (Suisse) SA. Diplômée du SAWI en communication, elle fait son apprentissage au sein même du Credit Suisse. Elle débute sa carrière chez SAir Group comme group account director en 1999. Par la suite en 2001, elle reprend la codirection du bureau de Formule 1 de la banque et trois ans plus tard la direction du parrainage sportif. Elle gère le sponsoring footballistique, les activités golf et équitation, avec des événements de renom comme le European Golf Masters de Crans Montana, le CHI de Genève ou White Turf Horse Racing de Saint-Moritz. En 2008, elle est nommée responsable de toutes les activités sponsoring de la banque qui incluent également des partenariats culturels (musique classique, beaux-arts, classic cars).



« En tant que responsables du sponsoring, nous évaluons, développons et révisons la stratégie de sponsoring du Credit Suisse (Suisse) SA, qui est régulièrement présentée à la direction générale ; l'approche, les partenariats et les plans d'activation sont discutés et approuvés par cette instance

UN PARTENARIAT EST TOUJOURS BASÉ SUR DES ÉCHANGES D'AVANTAGES ET DE SERVICES RÉCIPROQUES

dirigeante. Avoir de l'influence pour moi signifie être en mesure de proposer un projet cohérent, qui s'inscrit dans une logique pertinente au regard de l'histoire de notre « brand » et d'être convaincante vis-à-vis des objectifs recherchés.

Le choix de nos partenariats repose sur deux piliers : d'abord, nous voulons des partenariats qui soient de portée nationale et qui suscitent une adhésion à l'échelle du pays. Les partenariats nationaux (par ex. les équipes nationales de football suisses) sont complétés par des partenariats régionaux qui renforcent les racines régionales de la banque dans toute la Suisse (par ex. le CHI Genève, le Kunstmuseum Basel, etc.). Par ailleurs, les partenariats doivent correspondre à notre marque, idéalement séduire et convaincre la « nou-

velle génération » et couvrir les besoins de nos groupes cibles. La stratégie de sponsoring est basée sur la vision et la stratégie du Credit Suisse (Suisse) SA et suit clairement la stratégie commerciale. C'est pourquoi nous recherchons des partenariats qui soutiennent et renforcent nos propres valeurs et priorités (être une banque suisse pour la Suisse, être une banque à l'écoute des nouvelles générations, être une banque pour les entrepreneurs, être une banque adaptée au monde numérique). Le parrainage est une mesure de communication commerciale. Le sponsor a des objectifs (de communication et d'accueil) et recherche un partenariat qui l'aide à les réaliser. Un partenariat est toujours basé sur des échanges d'avantages et de services réciproques. Le sponsor paie certaines prestations et le sponsorisé offre des services en retour. Le mécénat est davantage caractérisé par des dons. Il ne peut être pleinement exploité d'un point de vue communication et sa vocation n'est pas ancrée dans un principe de réciprocité.

La sélection des partenariats de parrainage suit le code de conduite de la banque. Il est à cet égard essentiel que les normes éthiques soient appliquées à tout moment. En tant que sponsor, nous n'intervenons ni n'influons nos partenaires dans leur processus de prise de décision. D'un point de vue financier, nous encourageons nos partenaires à disposer d'une structure de parrainage équilibrée et diversifiée afin de ne pas devoir compter sur un seul partenaire. » \

**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



BASELWORLD

Découvrez en avant-première les innovations et créations des marques horlogères et bijoutières les plus réputées et les plus prestigieuses au monde.

BASELWORLD: THE PREMIERE SHOW

22–27 mars 2018

Hedy Graber

Responsable de la direction des affaires culturelles et sociales et de la Fédération des coopératives Migros

Hedy Graber est diplômée de l'Université de Genève en histoire de l'art, germanistique et photographie (École d'arts visuels). Elle a été directrice et commissaire d'exposition à la Kunsthalle Palazzo à Liestal, puis directrice du département d'art moderne de la Galerie Fischer Auktionen à Lucerne et chargée de projets culturels dans le canton de Bâle-Ville. Depuis 2004, elle est responsable de la direction des affaires culturelles et sociales de la Fédération des coopératives Migros à Zürich.



À ce titre, elle gère l'orientation nationale des projets culturels et sociaux du Pour-cent culturel Migros, la mise en place et le développement du fonds de soutien Engagement Migros créé en 2012. Hedy Graber est également présidente du Forum culture et économie, membre du Conseil de l'Université de Lucerne, de plusieurs commissions, jurys, conseils de fondation, conseils d'administration et lauréate de la distinction «Manager culturel européen de l'année 2015».

«La promotion de projets culturels et sociaux a pour but de générer une plus-value pour la société. Dans mon équipe de la direction des affaires culturelles et sociales de la Fédération des coopératives Migros, nous avons défini des critères clairs sur ce que nous faisons ou ne faisons pas en matière de soutien financier. Notre tâche consiste également à donner des impulsions dans des thématiques importantes pour la société. Ceci peut être considéré comme une influence. Nous observons l'évolution de la société, les directions qu'elle prend, les tendances qu'elle suit et le rôle que joue un promoteur culturel dans ce contexte.

Notre promotion nous offre l'occasion de poser des jalons. Souvent, nous soutenons par exemple des artistes qui ne sont pas encore confirmés ou connus. Dans ce domaine, il est important de nouer des collaborations qui sont utiles aux artistes et qui exercent un effet de levier sur leur carrière ou leurs projets. Le Pour-cent culturel Migros s'engage pour la diversité culturelle et la durabilité sociale. Ces valeurs remontent à Gottlieb Duttweiler qui les avait ancrées dans les statuts lors de la création du Pour-cent culturel Migros en 1957. Depuis lors, la promotion de la culture est un objectif d'entreprise équivalent aux autres buts de Migros. Avec un budget annuel de près de 120 millions de francs, le Pour-cent culturel fait partie des plus grands promoteurs culturels en Suisse. Il est

important pour moi de travailler dans une entreprise défendant des valeurs avec lesquelles je peux m'identifier dans une large mesure. Très clairement, je pense que la philanthropie – qu'elle soit pratiquée dans un contexte entrepreneurial ou privé – est un important ciment de la société. Spécialement dans une période présentant de nombreux défis tels que la globalisation, l'individualisme croissant ou la numérisation, l'engagement au niveau local, dans le soutien au travail bénévole par

exemple, est important. Grâce au Pour-cent culturel Migros, nous soutenons de nombreux projets qui permettent à une large population d'accéder à des prestations culturelles et sociales. Le mécénat n'est pas un but en soi, ses objectifs sont désintéressés. C'est pour cette raison que l'engagement joue un rôle important à notre époque.

S'engager pour un but commun, cela signifie faire le premier pas pour entamer un dialogue, négocier et lancer ensemble un projet commun. Les expériences partagées – les succès et les échecs – motivent les participants à s'engager également dans d'autres projets et à inciter d'autres personnes à les suivre. Nous observons avec grand plaisir la manière dont, par exemple, le projet Tavolata – qui encourage les seniors à cuisiner ensemble et à partager le repas – lancé en 2012 s'est répandu à travers toute la Suisse.

La recette est simple : si l'on apprend dans sa jeunesse, dans son environnement familial ou scolaire que cela fait plaisir de s'engager pour la société, on souhaitera automatiquement à l'âge adulte, participer à l'organisation de la société, soit en finançant des projets soit en y participant bénévolement. Ces expériences font grandir, permettent d'élargir son horizon et font du bien.

Nous investissons les moyens dont nous disposons selon des critères clairs, pouvant être consultés sur notre site internet. La direction des affaires culturelles et sociales de la Fédération des coopératives Migros à Zürich, que je dirige, est constituée de spécialistes du domaine. Personne ne décide seul quels projets ou quels artistes nous soutenons. Nous sommes très fiers de tout ce que Migros a fait pour la société depuis 60 ans grâce au Pour-cent culturel. En même temps, nous gardons les pieds sur terre et restons modestes.» \

José Caneda

CEO de Mazars SA

Parlant sept langues, José Caneda a acquis une expertise particulière dans le conseil financier, qu'il exerce avec passion dans des stratégies de succession ou de transmission d'entreprises, d'optimisation d'organisations ou d'*outsourcing*. Les secteurs économiques qu'il affectionne particulièrement sont l'industrie, la distribution, la construction et l'immobilier, et le management ! Son expérience de 25 ans dans diverses entreprises lui a permis de comprendre que la seule ressource essentielle d'une organisation, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. Expert diplômé en finance et *controlling*, titulaire d'un brevet fédéral de spécialiste en finance et comptabilité, il aime le monde du conseil et de la stratégie opérationnelle.



« C'est par définition le rôle d'un "*challenger*" que d'exercer une forte influence sur son marché, en opérant des ruptures essentielles et en recherchant des opportunités nouvelles, que les leaders ne peuvent négliger. Le *challenger*, disposant de moins de moyens que ses concurrents, est stimulé à montrer plus de souplesse et s'exerce à une constante inventivité, une plus grande élégance (le moins d'énergie possible pour le meilleur résultat). On peut observer que très souvent, ce sont les *challengers* qui inventent l'avenir. C'est notre ferme résolution, tous ensemble au sein de Mazars Suisse, d'inventer notre futur !

Mazars Suisse est un partenariat d'associés. Cette organisation flexible favorise la collaboration positive d'une très grande diversité de personnes, réunies par une solide vision stratégique et une même volonté de bien servir ses clients. Cette diversité, très suisse en fait, nous permet de ne jamais nous considérer comme installés. Elle stimule notre énergie entrepreneuriale et préserve l'agilité de notre modèle d'affaire unique. Intégrés et indépendants – contrairement à nos concurrents – nous ne constituons ni un réseau ni une association. Nous sommes un *partnership* international. Nous agissons au sein d'équipes soudées et cohérentes, ignorant les frontières géographiques et respectant les différences culturelles. Depuis notre fondation, nous restons principalement attachés à préserver l'aspect humain dans les relations que nous avons. Cette dimension humaine authentique, ce *management* résolument non-toxique, est unique dans le monde de l'audit et des fiduciaires.

Tout naturellement, nous avons placé nos activités de *sponsoring* dans l'esprit de nos partenariats collaboratifs. Nos collaborateurs se fédèrent eux-mêmes – librement – autour des projets choisis comme par exemple le Téléthon, dont nous sommes partenaires depuis des années. À Genève et à Lausanne, ils se sont mobilisés pour vendre des peluches, le week-end précédent le Téléthon, pour collecter des dons, pendant leur temps de travail ! Notre

contribution est aussi institutionnelle : nous fournissons à nos partenaires des services gratuits (en comptabilité ou conseils fiscaux), ce qui nous rapproche humainement des organisations que nous avons choisi de soutenir. L'échange direct, entre nos collaborateurs et les responsables de ces organisations est très positif et donne du sens à notre travail. L'exemplarité est ici essentielle ! Tous savent que je m'engage personnellement auprès d'associations, notamment le Chalet du cœur, lors de dîners de soutien, en me mettant aux fourneaux, pour le bien de tous ! Nous choisissons également avec soin des partenariats en ayant à cœur de partager des valeurs. Très actifs dans le secteur de l'horlogerie, il nous est tout naturel d'être partenaire de la Fondation gérant le Grand prix d'horlogerie de Genève. L'excellence, la passion, la transmission du savoir, la créativité et l'esprit entrepreneurial sont des valeurs que nous partageons. Nous sommes très heureux de promouvoir ainsi le Grand Prix et l'horlogerie suisse dans le monde entier, en nous appuyant notamment sur nos collègues, dans 86 pays.

Cette question essentielle de différence entre *sponsoring* et mécénat est sans doute liée à l'éventuelle obtention d'une contrepartie, ce qui est exclu dans le cadre du mécénat. Je suis très attentif à ce que toutes nos activités de partenariat valorisent l'image de notre entreprise, mais bien plus encore, contribuent positivement à notre monde immédiat, pour l'améliorer sans cesse, avec une générosité authentique. Je ne crois pas que le sponsoring puisse avoir une influence négative, du moins je ne le permettrais pas chez Mazars Suisse. Cette volonté de pouvoir, comme cette relation toxique de dominance, est en train de disparaître ! Les jeunes gens, brillants et positifs, que j'observe dans nos équipes sont tous mobilisés par le fait de contribuer positivement à leur environnement, humain, social, culturel, artistique ou sportif, autant qu'économique. C'est merveilleux de pouvoir observer et vivre cette transformation ! » \

LIFE IS ABOUT MOMENTS



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



BAUME & MERCIER
MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

Gabriele Burn

Membre de la direction de Raiffeisen Suisse

Au sein de la direction de Raiffeisen Suisse depuis 2008, Gabriele Burn a aujourd'hui la responsabilité des sièges régionaux de Lausanne et Bellinzone, ainsi que des succursales de Bâle, Berne, Saint-Gall, Thalwil, Winterthour et Zürich. Entre 2011 et 2015, elle était à la tête du Département marketing et communication. Et avant de rejoindre la direction du troisième groupe bancaire helvétique, son parcours a été jalonné de plusieurs titres et formations des hautes écoles en Suisse, lui permettant de gravir les échelons de l'apprentissage bancaire jusqu'à des postes à responsabilité dans différents établissements régionaux. Très attachée à l'engagement social et communautaire de Raiffeisen, qui fait véritablement partie de l'ADN du groupe bancaire, Gabriele Burn en partage profondément les valeurs de base. Elle incarne même l'une d'elles, la durabilité, en assurant depuis dix ans la présidence de la Fondation suisse pour le climat. Depuis 2008, la Fondation a ainsi soutenu plus de 1400 PME dans leurs efforts de réduction de leur consommation d'énergie ou de transition aux énergies renouvelables. Raiffeisen apporte donc un soin tout particulier à son rayonnement bénéfique pour la société à différents niveaux, et cela notamment par une stratégie marketing claire. «L'idée de s'associer pour atteindre un objectif commun, de manière démocratique et sous forme de coopérative, est bien connue : en effet Raiffeisen applique cette philosophie depuis 1898 et se concentre en particulier sur une économie durable. Les valeurs profondément ancrées dans l'ADN de l'entreprise – à savoir la crédibilité, la durabilité, la proximité et l'esprit d'entreprise – constituent par là même le fondement des activités telles que le sponsoring, le marketing sociétaire ou l'attribution de subventions.

Les différents engagements de sponsoring nationaux s'inscrivent donc dans une logique commerciale, de prestation et de contre-prestation, mais aussi dans une philosophie d'encouragement et de développement. Ainsi, notre engagement dans le cadre de la Super League, et de tous les clubs de football y participant, est associé à différentes mesures de promotion, dont celle de la relève sportive, avec plus de 80 Raiffeisen Football Camps dans toutes les régions de Suisse. Par ailleurs, notre banque s'engage auprès des Special Olympics pour encourager l'activité physique des personnes souffrant d'un handicap mental en passant par la coopération avec Radio Blind Power, afin que les personnes non voyantes puissent,



elles aussi, s'enthousiasmer en suivant un match de foot à la radio. À noter également l'engagement de Raiffeisen dans les sports de neige, auprès de Swiss Ski, où Raiffeisen a élaboré un modèle similaire. Elle soutient des sportifs de très haut niveau de l'équipe nationale de ski suisse et de brillants athlètes individuels comme Beat Feuz, de même que toutes les associations régionales de ski ainsi qu'un grand nombre de clubs de ski locaux.

Elle a donc mis en place un programme, entièrement consacré à la promotion durable de la relève du ski suisse, et récolté plus de 1,5 million de francs, au cours des sept dernières années, par la seule vente de bonnets pour les fans, au profit de la relève suisse. Cette vente permet au ski de rester le sport national à l'avenir également. Et n'oublions pas l'engagement culturel, profondément inscrit, lui aussi, dans l'esprit de promotion, et marqué par le partenariat avec le Passeport Musées Suisses. Les sociétaires Raiffeisen soutiennent ainsi directement les quelque 500 musées partout en Suisse. Ils profitent également de billets à prix réduit pour les meilleurs concerts, événements et matchs de foot. Nous nous engageons ainsi en faveur de la diversité culturelle, sportive et sociale – au niveau local, régional et national. Et de nombreuses banques Raiffeisen parrainent déjà des associations et des projets locaux, depuis de nombreuses années.

Enfin, nous misons aussi sur le *crowdfunding*, afin de promouvoir activement l'esprit de coopérative – promouvoir l'esprit d'initiative – y compris à l'époque de la digitalisation, et mettons donc une plateforme gratuite, *beroslocaux.ch*, à la disposition des nombreuses associations et organisations à but non lucratif. Cela leur donne ainsi la possibilité de financer leurs projets par le public (*crowd*) – famille, amis, sociétaires ou autres personnes intéressées. Cette plateforme a donc permis à plus de 200 projets de voir le jour, et d'investir plus de 2 millions de francs suisses au profit de l'intérêt public. Des projets très divers – de la construction d'installations en passant par l'achat de matériel sportif, jusqu'à la réalisation de camps d'entraînement et l'achat de nouveaux instruments pour des groupes de musique – ont pu être financés sans aucun frais pour les initiateurs ou les parrains. Donc en sa qualité de premier groupe bancaire *retail*, et troisième groupe bancaire de Suisse, Raiffeisen ouvre ainsi la voie pour des projets locaux durables.» \

Christian Brunier

Directeur général des SIG

Christian Brunier a débuté sa carrière aux SIG comme apprenti et a gravi les échelons jusqu'à diriger cette entreprise. Également titulaire d'un CFC d'employé de commerce et d'un MBA, il œuvre dans le domaine du mécénat depuis quinze ans, au travers de ce fonds créé par l'un de ses prédécesseurs, Raymond Battistella, et dont il a été le premier administrateur. «J'ai contribué avec Daniel Mouchet et Raymond Battistella à la création du Fonds mécénat SIG, il y a maintenant 15 ans. C'est un projet qui me tenait à cœur et pour lequel je me suis battu avant même d'avoir une fonction de directeur au sein de l'entreprise, car il correspondait à mes yeux aux valeurs de SIG. Ce n'est d'ailleurs pas tant en termes d'influence qu'en termes de soutien que nous avons pensé le Fonds mécénat. Énormément d'associations inventives, passionnées, se créent chaque année à Genève et travaillent dans les domaines culturels et humanitaires. Leur donner les moyens d'aller de l'avant, c'est notre rôle d'entreprise publique. Quant à savoir si notre soutien a valeur d'exemple, permet d'obtenir d'autres aides, je dirais simplement que ça ne fait pas partie de notre réflexion. Si c'est le cas, tant mieux.



Nous voulons soutenir, permettre à des projets passionnants de voir le jour, mais surtout ne pas nous substituer à eux. Une entreprise publique comme SIG ne peut pas se permettre de s'immiscer dans le cœur d'un projet. À mes yeux, le mécénat est une activité qui doit se pratiquer avec modestie et respect. Je pense que nous nous tenons à juste distance des projets que nous soutenons.

SIG est une entreprise qui est en contact avec tous les Genevois. Nos réseaux parcourent le sol du canton, c'est-à-dire que nous sommes intimement liés au tissu politique, social et associatif. Et quand on prône, comme nous le faisons, le développement durable, quand on travaille à la transition énergétique, à la ville du futur – la *smart city* – on est forcément partie prenante des initiatives qui visent à la concorde culturelle, qui tendent la main à ceux qui en ont besoin. Sans volontarisme, sans enthousiasme, sans faire quelque chose «en plus» de ce qui nous est demandé, la société ne fonctionne tout simplement pas. Quand nous proposons à nos clients d'aller vers le tout-renouvelable, d'acheter une électricité

plus verte, leur engagement fait partie de la démarche. Il y a ce qu'on compte, ce que l'on prévoit, et puis il y a la part d'investissement personnel, éthique. Une entreprise se doit de cultiver cet investissement qui ne répond pas un calcul de rentabilité, mais à une nécessité de participer à la société dans laquelle nous vivons et, si possible, de l'améliorer. Les projets humanitaires que nous soutenons concernent souvent d'autres cultures, d'autres pays, d'autres continents que le nôtre. Nous sortons là de nos racines genevoises. Mais dans cette optique, pour ces objectifs, il me semble que c'est parfaitement légitime. On

apprend toujours, de tous ceux que l'on côtoie. Je pense que la plus grande erreur dans la vie, c'est de se fermer à l'autre. Plus largement, la richesse des projets traités par le Fonds mécénat SIG constitue une formidable source d'inspiration. Je tiens à préciser que nous n'agissons pas en tant que personnes, mais en tant qu'entreprise. Le comité du Fonds

À MES YEUX, LE MÉCÉNAT EST UNE ACTIVITÉ QUI DOIT SE PRATIQUER AVEC MODESTIE ET RESPECT

mécénat SIG se réunit et discute longuement des attributions dans le but d'être utile dans les projets qui en ont le besoin le plus saillant. En tant qu'entreprise publique, liée à ses clients par un fort devoir d'objectivité et d'exemplarité, nous devons nous garder de ces ressorts psychologiques. La proximité que nous pouvons ressentir avec certains projets doit être liée aux objectifs dudit projet, et non à la personnalité de ceux qui le portent.

Je n'aime pas le terme de bienfaisance. Il n'y a rien de pire que de regarder de haut celui ou celle que l'on soutient. Bien sûr que le mécénat peut avoir des conséquences dommageables. Le fonctionnement de notre comité, qui travaille sur fiche, qui statue uniquement sur les projets qu'on lui propose, vise à éviter les risques induits par une trop grande subjectivité. SIG fournit une aide qui se doit d'être transparente et motivée, tout en gardant vis-à-vis des projets soutenus, une distance qui est la clé de la crédibilité de notre Fonds mécénat.» \

Michel Parmigiani

Maître horloger restaurateur

Michel Parmigiani naît le 2 décembre 1950 à Couvet dans le canton de Neuchâtel. À l'heure des choix de carrière, il hésite. Sera-t-il horloger ou architecte ? Les deux disciplines se rejoignent dans leur aspect technique et créatif. Mais l'horlogerie porte en elle cette part de mystère qui emporte l'adhésion du jeune homme. Il sera donc horloger. Et plus encore, car il complète sa formation classique par une spécialisation en restauration – le pré carré réservé à ce que la profession compte de meilleur. 1976. La crise du quartz ravage le paysage horloger. Michel Parmigiani débute pourtant son aventure entrepreneuriale envers et contre tout. Nul esprit de contradiction ne vient motiver sa décision d'ouvrir un atelier indépendant principalement consacré à la restauration, mais au contraire une profonde conviction : « Lorsque l'on a pu travailler sur autant de merveilles du passé comme j'ai eu la chance de le faire », dira-t-il plus tard, « il n'était tout simplement pas possible de croire que l'horlogerie traditionnelle allait disparaître ». Loin de faire l'unanimité, il trouve dans son tête-à-tête avec la restauration la confiance nécessaire pour poursuivre ses rêves horlogers que beaucoup disent condamnés. À partir de sa méthodologie, l'horloger bâtit une véritable éthique de travail, nourrissant ses compétences à l'aune des enseignements de chaque œuvre du passé qu'il analyse pour mieux la faire revivre. Bientôt, musées et collectionneurs particuliers repèrent son talent. Dans les années 80, il prend en charge la maintenance de l'extraordinaire collection Maurice-Yves Sandoz. C'est ainsi qu'il fait la rencontre déterminante de Pierre Landolt. L'admiration et la confiance que lui témoigne le président de la Fondation de famille Sandoz dessinent les prémices d'une grande aventure horlogère.



Vingt ans après son installation comme horloger-restaurateur dans un climat tourmenté, le discret visionnaire se voit confier les moyens et ressources de production pour créer une marque à son nom. Le 29 mai 1996, Parmigiani Fleurier est officiellement inaugurée sous son appellation première, « Parmigiani mesure et art du temps ». Sincère et loyale à l'image de son fondateur, la marque est un véritable laboratoire d'idées. Sous le nom désormais de « Parmigiani Fleurier », elle cultive sa liberté créative grâce aux différents centres de compétences qui forment son pôle horloger indépendant. L'anniversaire des vingt ans d'existence de Parmigiani Fleurier a donné lieu à un bilan très positif sur la capacité à créer, innover et produire de

la Manufacture. Grâce à la présence de Michel Parmigiani, la Maison exprime sa signature horlogère avec force et précision. « Selon moi, une personne ou une marque influente devient une référence dans son activité. Elle est une sorte de mesure-étalon face à laquelle les autres acteurs du milieu désirent se confronter. Nous avons sélectionné peu de sponsorings, mais ils sont qualitatifs, ils nous tiennent à cœur et surtout, ils correspondent aux valeurs qui sont chères à la

marque. Nous sommes sponsors du Montreux Jazz Festival, un festival qui a construit son succès sur une qualité de programmation irréprochable, un univers exclusif, presque intimiste, et une attention sans relâche pour la qualité du son – une obsession pour Claude Nobs. Ces valeurs, nous pourrions les transposer facilement dans notre activité horlogère, tant elles sont proches de notre philosophie. Nous sommes aussi sponsors du Festival des ballons à air chaud qui vient de se terminer à Château-d'Ex, un événement qui ne ressemble à aucun autre en Suisse, exclusif par l'expérience qu'il offre. Nous sommes enfin sponsors du Musée de l'Élysée et partageons les valeurs de formation de la jeunesse qu'il véhicule. Nous nous sentons très touchés par cette notion d'éveil à la beauté du monde qui nous entoure, propre aux photographes. Mon père me disait lorsque j'étais petit « Qui apprend à regarder, saisit l'art ». On peut dire que tous nos sponsorings trouvent une source dans notre philosophie de marque. Nous apprécions que ces sponsorings permettent aux clients et amis de la marque d'être acteurs et pas seulement spectateurs. Ils prennent part aux concerts du MJF ; ils voyagent au-dessus des cimes des Alpes dans un ballon à air chaud... Nous souhaitons être partenaires d'expériences. Ce qui différencie le sponsoring du mécénat est, à mon sens, le degré de visibilité souhaité, tout simplement. Un sponsor s'implique pour être vu et un mécène est un généreux donateur qui reste le plus souvent anonyme. Pour nous, la différence entre un sponsoring et un partenariat est plus pertinente. Avec le constructeur automobile Bugatti, nous avons un véritable partenariat – c'est-à-dire une relation d'échange et de créativité mutuelle où nous créons les montres de cette ligne en étroite relation avec le monde automobile. Il me semble évident que le sponsoring peut être néfaste lorsque l'on a choisi l'évènement ou le sponsor selon de mauvais critères. Il faut que les valeurs des maisons concordent et que l'envergure du projet ait été définie avec soin. Sans ce préambule incontournable, le sponsoring peut prendre un mauvais tour. » \

Boostez votre transformation digitale



WNG
BE DIGITAL!

www.wng.ch



DÉVELOPPER LE MARCHÉ DE L'HÔTELLERIE SUISSE

Entretien avec ANNE SOUTHAM AULAS,
directrice de m3 Hospitality
Propos recueillis par BORIS SAKOWITSCH

ANNE SOUTHAM AULAS VIENT
DU MONDE DE L'ENTREPRISE
ET DE L'INNOVATION. APRÈS AVOIR COFONDÉ
GENILEM, PUIS HÔTELS ET PATRIMOINE,
ELLE REJOINT FIN 2016 LE GROUPE
D'ABDALLAH CHATILA, M3 REAL ESTATE,
POUR COFONDER ET PRENDRE
LA DIRECTION DE LA HOLDING
M3 HOSPITALITY. OBJECTIF ? PRÈS
DE 700 CHAMBRES D'HÔTEL D'ICI 2020.

Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?

Mon père était l'un des premiers *venture capitalists* de Suisse. J'ai débuté dans ce milieu par un projet – sujet de mon mémoire d'études – financé par la société familiale Genevest Consulting Group. Ce projet est devenu ma première entreprise, Novospray – qui m'a plongée du même coup dans le monde de la cosmétique et de l'aérosol. Après Novospray et quelques autres petits projets, deux autres associés et moi avons créé Calvin K. Associates. Cette société de conseil était spécialisée dans l'analyse du potentiel commercial de produits ou de services innovants. En parallèle, je me suis intéressée à la politique et ai rencontré Michel Balestra et Armand Lombard. Des personnes exceptionnelles qui ont marqué mon parcours professionnel. Armand voulait contribuer à la stimulation des entrepreneurs et des innovations, j'avais un peu d'expérience dans ce domaine, nous avons créé Genilem (structure d'accompagnement d'entreprises innovantes aujourd'hui présente dans toute la Suisse) que j'ai dirigé pendant une dizaine d'années. L'un des créateurs que nous accompagnions était hôtelier, il m'a transmis sa passion et ceci m'a menée à la création d'Hôtels et Patrimoine.

Le *business model* d'Hôtels et Patrimoine était l'acquisition d'hôtels en difficulté, leur rénovation, leur repositionnement, puis leur exploitation dans le but de les revendre. De 2005 à 2013, nous avons été portés par l'intérêt des investisseurs sur ce segment de l'immobilier, à tel point que les actionnaires ont décidé de poursuivre les acquisitions et, ainsi, de créer un groupe hôtelier. Une petite dizaine d'années après sa création, Hôtels et Patrimoine comptait six hôtels, 300 chambres, une équipe formidable et une bonne performance financière pour des établissements de petite taille. J'ai quitté Hôtels et Patrimoine en 2016 pour rejoindre Abdallah Chatila qui souhaitait créer un pôle hôtelier dans son groupe immobilier.

Justement comment vous êtes-vous retrouvée à la tête de m3 Hospitality ?

Hôtels et Patrimoine était candidat pour la gestion de l'hôtel prévu à Plan-les-Ouates dans le complexe Stellar 32. C'est ainsi que j'ai rencontré Monsieur Chatila, avec lequel je partageais la même vision du potentiel de développement du marché de l'hôtellerie. J'ai donc décidé de le rejoindre pour créer m3 Hospitality. D'octobre 2016 à fin 2017, la phase de pré-démarrage de m3 Hospitality s'est déroulée dans une formidable synergie avec les départements de m3 Real Estate. J'ai étudié une cinquantaine de projets, une dizaine d'entre eux s'étant transformés en propositions commerciales (gestion des travaux et bail). Fin 2017, nous avons signé les deux premiers contrats de



Elena Budnikova

bail, puis constitué m3 Hospitality Holding. La société comprend une maison mère, m3 Hospitality Holding, et plusieurs sociétés filles, dont m3 Hospitality Management, société d'exploitation du groupe. Chaque projet dispose de sa propre structure juridique, détentrice du contrat de bail qui la lie au propriétaire du bien immobilier. L'équipe – qui ne comprend actuellement que trois personnes et le back office – grandira avec l'évolution des projets et l'ouverture des différents hôtels.

Comment se porte le marché de l'hôtellerie ?

Le marché suisse de l'hôtellerie traverse depuis une dizaine d'années une période de fortes mutations. Ce marché historiquement composé d'hôtels de petite taille (50 chambres ou moins) gérés par des hôteliers indépendants, a de la peine à résister à l'arrivée d'établissements de grande taille, souvent portés par de grands groupes, mais aussi à de nouveaux concepts innovants (Yotel, Citizen M, 25Hours, etc.). À cette modification structurelle se sont ajoutées une profonde transformation des réseaux de distribution (agences de réservation sur Internet), la

crise du franc fort en 2015, ainsi qu'une baisse générale des prix moyens. Pressé par la concurrence et ponctionné par des commissions d'agence élevées, l'hôtelier indépendant doit se réinventer et trouver des solutions de gestion qui lui permettent de tenir financièrement.

Du côté immobilier, la Suisse romande dispose d'une offre d'espaces commerciaux largement supérieure à la demande, ceci menant à un taux élevé de vacances. Ce sont les propriétaires de ces immeubles commerciaux vides qui viennent chez nous afin de trouver de nouvelles solutions pour revaloriser leur bien et en assurer un rendement suffisant.

Comment fonctionne m3 Hospitality ? Avec quels outils ?

L'analyse du potentiel de transformation d'un bâtiment en hôtel passe d'abord par une évaluation de la qualité de sa localisation. Nous regardons ensuite combien de chambres peuvent être créées dans le bâtiment, puis évaluons le loyer que l'exploitation hôtelière sera capable de servir. Nous devons être capables de proposer au propriétaire une rentabilité cohérente, associée à un bail de longue durée, gage de sécurité pour l'exploitant comme pour le propriétaire. Les hôtels que nous créons répondent à une demande du marché pour des installations très fonctionnelles et assez luxueuses, associées à un opérationnel qui facilite la vie du client tout en maintenant un positionnement prix attractif. Charge ensuite à nous d'offrir les prestations d'un 4 étoiles au prix du 3 !

Concrètement nous privilégions une approche dématérialisée de l'hôtellerie, c'est-à-dire électronique et digitale : terminé le personnel qui attend debout derrière un comptoir ! C'est une sorte d'hôtellerie version 2.0, et qui colle avec notre mode de vie actuel, car nous utilisons constamment notre Smartphone dans notre vie de tous les

LE MARCHÉ SUISSE DE L'HÔTELLERIE TRAVERSE DEPUIS UNE DIZAIN D'ANNÉES UNE PÉRIODE DE FORTES MUTATIONS

jours. En somme le client va pouvoir gérer son séjour en temps quasi réel grâce à une interface de conciergerie ou encore à un accès permanent au personnel. Les nouvelles technologies nous permettent d'anticiper les demandes et donc de diminuer les coûts, mais aussi d'affecter notre personnel au service du client et non plus à des tâches administratives chronophages. L'utilisation de l'électro-

nique ne se limite d'ailleurs pas à la conciergerie. Le client ne veut plus passer un temps infini au *check-in*, il veut être reconnu, retrouver sa chambre préférée, disposer de la literie qui lui convient, fréquenter un lieu vivant et sympathique. Le concept doit être bien ficelé et le client se sentir à l'aise avec l'environnement qui lui est proposé. Chacun de nos hôtels racontera en quelque sorte son histoire, exprimée avec la même signature artistique. L'art et la technologie faisant bon ménage, nos hôtels vont jouer sur ces deux tableaux.

L'histoire des hôtels m3 démarre d'ailleurs maintenant, puisque nos futurs clients pourront bientôt suivre le processus de transformation du premier hôtel appelé à ouvrir ses portes début 2019. Depuis la prise en charge des bâtiments jusqu'aux réunions avec les concepteurs, les

NOUS PRIVILÉGIONS UNE APPROCHE DÉMATÉRIALISÉE DE L'HÔTELLERIE, C'EST-À-DIRE ÉLECTRONIQUE ET DIGITALE

architectes, le suivi de la fabrication du mobilier, l'évolution des travaux, l'emménagement, les essais, cette première aventure sera relayée sur notre site et certains réseaux sociaux jusqu'à l'ouverture de l'établissement.

Vous avez parlé d'un premier cas de figure précédemment, mais peut-on en imaginer d'autres, comme par exemple celui d'un groupe d'investisseurs qui veulent partir de zéro et acheter un immeuble ou des locaux et réfléchir avec vous à la rentabilité d'un projet hôtelier ?

Il existe des centaines de cas de figure. Que l'on travaille sur du neuf, de la transformation ou de la rénovation, les calculs, on sait toujours les faire. Il est évident que calculer le coût de construction du neuf, c'est presque plus facile que de calculer le coût de rénovation d'un bâtiment existant. Dans ce cas, nous faisons le calcul à l'envers. En partant du nombre de chambres, de la localisation et du positionnement commercial, nous pouvons calculer le loyer théorique pouvant être payé. Ce loyer étant connu, il suffit de le capitaliser pour obtenir le coût de l'investissement total que peut consentir un investisseur. C'est ensuite que les choses se corsent, car la réalisation d'un hôtel nécessite du temps et beaucoup de compétences cumulées. C'est là que m3 Hospitality dispose d'un avantage compétitif : la proximité des savoir-faire en construction et immobilier de m3 Real Estate et des autres sociétés du groupe de Monsieur Chatila. \

PAX MAXIMA HÔTEL DE LA PAIX, RITZ CARLTON



L'ÉPICURIEN MASQUÉ

Elina Bordini

Dans toutes réussites hôtelières de haute facture il faut de la matière, du temps, de la mémoire. Le Ritz Carlton Hôtel de la Paix de Genève répond à tous ces critères sans faillir. Anciennement connu sous le nom d'Hôtel de la Paix de Genève, ce luxueux fleuron de l'industrie hôtelière romande, du haut de ses glorieuses 153 années de noble existence, a fait l'objet d'une sublime rénovation en 2017, née d'un partenariat entre la société italienne Il Prisma et l'architecte designer Barbara Casati, marquant une nouvelle ère dans l'histoire évolutive de l'un des hôtels les plus élégants et historiques de Genève.

Il y a toujours des destins croisés, un point d'origine que l'on ne peut occulter, la Suisse étant le pays du légendaire César Ritz, le mariage des héritages avait toute son évidence pour être une réalité incontournable aujourd'hui.

La toile de fond intemporelle du célèbre jet d'eau et du Mont-Blanc est idéale. La ville est à nos pieds, palpable mais toujours tamisée par la douceur de la proximité lacustre.

Dès l'entrée je reste contemplatif et rêveur sur l'atrium et son lustre magistral à la torsade bleutée tout en longueur, accompagné de halos aériens. Colonnades de marbre, sol à damier, mobiliers et luminaires modernes, couleurs apaisantes et pastel savamment calibrées permettent un agréable mélange de néoclassicisme et de design où l'art, la nature et le temps sont présents. Il y a de la recherche, du goût, l'envie de nous faire rentrer dans un cocon unique et ouaté pour ne penser qu'au plaisir d'être chez soi.

Le personnel est en parfaite symbiose avec le lieu : serein, professionnel, signe de qualité des grandes maisons par l'exigence pointue d'un service uniquement dédié aux clients. Le check-in est une formalité légère, évidente, souriante sans perte de temps ni contrainte. On m'accompagne poliment vers l'ascenseur pour l'accueil en chambre. À l'arrivée du premier étage je découvre dans les couloirs aux étages de l'atrium une exposition de tapisseries représentant des personnages historiques qui ont œuvré dans la

**LA TOILE DE
FOND INTEMPORELLE
DU CÉLÈBRE JET D'EAU
ET DU MONT-BLANC
EST IDÉALE**

recherche de la paix, de Victor Hugo à Giuseppe Garibaldi. L'ambiance est intimiste, on perçoit une douce zenitude qui apaise. L'arrivée dans la splendide chambre qui donne de plain-pied sur le lac me laisse presque sans voix. Peut-on parler de perfection ? On s'en approche. Le mobilier contemporain est sur mesure, la salle de bain est en mode aquarium aux larges vitres montant aux plafonds et donnant sur la chambre et le lac. Le lit trône en majesté, grand, confortable,



Le lobby, entre néo-classicisme et modernité

surélevé, de doux tons gris beige ont été choisis. Le mobilier sent le luxe, la réflexion du designer pour le repos, le plaisir des yeux et de l'âme. La cheminée de marbre est un beau clin d'œil au passé, choix affinés pour de belles lampes de chevet aux couleurs cuivrées. L'harmonie me vient à l'esprit. Il est tellement agréable de se prélasser sans fin, en regardant la vue splendide, assis au bord du lit. Cette cristallisation philosophique de l'instant contredirait les sages mots de mes anciens maîtres latins : fugit irreparabile tempus.

Je m'égare quelques instants en me remémorant ces instants de bonheur... Mais comment oublier que Le Ritz Carlton Hôtel de la Paix de Genève, c'est aussi, au-delà de sa captivante hospitalité, un bar-restaurant, le Living Room (Bar & Kitchen), et le Fiskebar ? Le temps m'étant compté, le Living Room sera mon régal de la soirée.

Situé au rez-de-chaussée de l'hôtel, le Living Room a la même lignée design résidentiel que le reste de l'hôtel. La hauteur sous plafond donne encore plus de luminosité à la salle qui, déjà, profite de larges fenêtres donnant sur le Léman et le Mont-Blanc. Les espaces ont été finement choisis et se marient avec élégance depuis la cheminée du salon jusqu'à la table du bar ou encore la salle à manger. J'ai grande hâte de découvrir l'univers des saveurs variées et voyageuses du chef italien Alessio Corda.

Les tables de marbre blanc sont accueillantes, l'assise enveloppante et confortable, le service poli et discret sans faille aucune. Une coupe de champagne permet d'attendre le début d'un repas qui s'annonce voyageur. Comme à mon habitude, le chef a toutes les libertés et ouvre le bal avec une belle assiette : un *ceviche* de daurade, avocat, laitue de mer et *leche de tigre*. Il y a une légère touche florale accompagnant le verdoyant de l'assiette, ponctué de touches orangées de carotte émincée. On ressent, dès la première bouchée, le savoir-faire, la recherche, l'évasion. La cuisson de la daurade est fondante, le mélange des goûts et l'amplitude de la *leche de tigre* maîtrisés. Cette entrée est de très bon augure pour la suite. Le sauvignon blanc Domaine de la Planta de Genève est un bel accompagnement par



L'atrium, tout en majesté



Chambre lake view, le bonheur des yeux

son côté sec et son nez de cassis, parfaitement structuré pour ce poisson. Nous restons dans le domaine de Poséidon pour le plat suivant, avec un délicat carpaccio de thon fumé crème acidulée et caviar ossetra. La présentation est originale, sur planchette de bois et papier journal (spécialement conçu) avec une salade de saison en accompagnement. Il y a de la simplicité non ostentatoire et avant tout un agréable mariage des textures et du goût dans la finesse et la légèreté. La Petite Arvine de Vétroz en Valais, par sa somptueuse palette aromatique dans des senteurs de glycine et de pamplemousse rose, gagne les sens par l'ampleur, la finesse et la distinction de ses prouesses en bouche, ornementée au final d'une subtile touche saline. Quelle belle expérience dans la simplicité tout en justesse, ne déniaient ni le solide ni le liquide, belle fusion des deux univers.

La suite se veut italienne, merci chef, avec une *stracciatella de burrata*, crevettes et asperges. L'assiette est fleurie de belle façon, agrémentant le vif vert des asperges, jolies couleurs maritimes des crevettes sur une exceptionnelle *burrata*. Le mix est saisissant, un doux accord terre mer qui demanderait à être servi en portion XXL.



Living room bar et kitchen trendy chic

L'Humagne Blanche de la cave Tomale en Valais, avec un bouquet aux élégantes notes d'agrumes mûrs, de caramel et ses arômes de banane, discrètement exotique, à la grande fraîcheur en bouche, est un choix des plus judicieux.

On ne peut éviter l'Italie ancrée dans l'ADN du chef Corda et le *risotto mantecato* avec de l'épaule d'agneau confite nous amène de façon

ON NE PEUT ÉVITER L'ITALIE, ANCRÉE DANS L'ADN DU CHEF CORDA

fondante chez nos amis transalpins. Le talent est là, l'alchimie des ingrédients frôle la maestria, c'est bon, parfaitement assaisonné, long en bouche, une découverte à ne pas manquer.

Cette fois, alors que nous continuons en territoire helvétique, c'est l'Humagne Rouge du Clos des câpres en Valais, à la robe pourpre, au nez de baies mûres et aux arômes terreux légèrement épicés assortis de nuances de barrique, qui, par une attaque fruitée, nous dévoile un vin souple et vigoureux à la belle opulence. Le complément parfait pour cette belle assiette qui envoie les papilles.

Le dessert, liégeois aux marrons et son confit de myrtilles, confirme que le Living Room est une table sur laquelle il faut compter dans le registre genevois. Là aussi, il y a du talent, une recherche aboutie dans le mélange des différents saveurs et ingrédients, supportée par un dressage parfait. Il n'y a jamais de hasard et le directeur général, Monsieur Guillaume Benezech, ne s'y est pas trompé, offrant un panel de services de qualité répondant aux exigences de la meilleure clientèle. Je pars repu et heureux de cet instant de paix et de plaisir de la table. Ma chambre sera un nid douillet, gardien de beaux rêves ne demandant qu'à être renouvelés. Je reviendrai dans ce havre de paix avec un plaisir non dissimulé pour découvrir le Fiskebar et, je m'en doute, le talent certain qui y habite. Le lion a rugi pour que continue à régner la paix, le pari est gagné : Ex Ungue Leonem ! \

S'évader un instant...

Humagne Rouge AOC Valais



SWISS WINE
VALAIS



GRAVÉ DANS MON CŒUR.

Suisse. Naturellement.

lesvinsduvalais.ch

A déguster avec modération

RICHARD MILLE

A RACING MACHINE ON THE WRIST



CALIBRE RM 63-02
WORLD TIMER

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