

# DÉCIDEURS

## Patrimoine

Décembre 2024  
Numéro 35

### Rencontre

Renzo Evangelista  
Edmond de Rothschild

p.6

### Assurance-vie

Au coeur de la  
satisfaction client

p.36

### Foires d'art

Elles dynamisent  
le marché

p.38

Renaud Dutreil, l'homme qui murmure à l'oreille des dirigeants p.14

## INFRASTRUCTURES

# DANS L'AIR DU TEMPS

P.18

DOSSIER RÉALISÉ  
EN PARTENARIAT AVEC

 **SWEN**  
CAPITAL PARTNERS

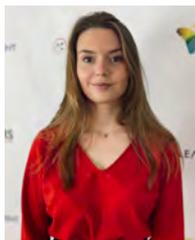


SOMMET  
DU  
PATRIMOINE  
& DE LA  
PERFORMANCE

**9 JUILLET 2025**

PAVILLON D'ARMENONVILLE, PARIS

[somet-patrimoine-performance.fr](https://somet-patrimoine-performance.fr)



Marine Fleury,  
responsable éditoriale  
*Décideurs Patrimoine*

## INFRASTRUCTURES, LE FONDEMENT D'UNE ALLOCATION DIVERSIFIÉE

Infrastructure (n. f.) : ensemble d'installations, d'équipements nécessaires à une collectivité. Si la définition du Larousse ne prend pas en compte la dimension financière, elle n'en est pas moins essentielle. En 2023, ce ne sont pas moins de 86 milliards de dollars qui ont été injectés dans cette classe d'actifs, dont 4,7 milliards alloués à l'amélioration du réseau ferroviaire français, pour ne citer qu'un exemple.

Bien qu'en recul par rapport à l'année dernière en raison des réallocations de budget liées en partie à l'instabilité du contexte géopolitique, les

infrastructures deviennent une poche intéressante à intégrer dans une allocation globale – voire une classe incontournable d'après certains conseillers de gestion de patrimoine.

« **Emboitant le pas au private equity et à la dette privée, les infrastructures montent à leur tour à bord du train de la démocratisation** »

private equity et à la dette privée, les infrastructures montent à leur tour à bord du train de la démocratisation.

Après des années à n'être réservée qu'aux grands institutionnels et après avoir souffert du retrait de ses investisseurs historiques, la classe d'actifs s'ouvre enfin aux épargnants.

Emboitant le pas au

*Décideurs Patrimoine*  
est un magazine bimestriel édité par Leaders League  
88 boulevard de la Villette - 75019 Paris  
Tél. : 01 45 02 25 00 - Fax : 01 45 02 25 01  
www.leadersleague.com

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Gaël Chervet  
gchervet@ficade.fr

### RÉDACTION

**Rédacteur en chef**  
Marc Munier  
mmunier@leadersleague.com

**Responsable éditorial**  
Marine Fleury  
mfleury@leadersleague.com

**Ont collaboré à ce numéro**  
Cem Algul, Marine Fleury, Lucas Jakubowicz,  
Marc Munier, Olivia Vignaud

**Secrétaire de rédaction**  
Raphaël Guérin

### PARTENARIATS

**Directeur de publication délégué**  
Julien Garrone  
jgarrone@leadersleague.com

**Chargée de clientèle**  
Ramatoulaye Dia

**Directeur des partenariats**  
Paul Connesson  
pconnesson@leadersleague.com

### CRÉATION & GRAPHISME

**Directeur artistique**  
Maxime Buot

**Maquettiste**  
Marie-Ange Jean-Pierre

### PHOTOGRAPHIES

shutterstock, Envato, Freepik

### MARKETING, ABONNEMENT ET DIFFUSION

**Chargé de diffusion et partenariats**  
Pierre-Jean Goncalves  
01 43 92 93 64 - pjgoncalves@leadersleague.com

**Commandes / abonnements**  
abonnement@leadersleague.com  
www.eshop.leadersleague.com

**Changement d'adresse / désabonnement**  
contact.marketing@leadersleague.com

N° ISSN 2493-6716 - Dépôt légal à parution  
Imprimerie de Senefelder Misset-Doelincem (Pays-Bas)  
Une publication du groupe Leaders League SARL - N° RCS Paris: B422584532  
Principal associé : Gaël Chervet

## SOMMAIRE /

---

### L'ACTUALITÉ PATRIMONIALE

- 6. Entretien avec **Renzo Evangelista, Edmond de Rothschild France**
- 8. Victoire de Trump  
Quel impact pour les marchés financiers?
- 10. Transition numérique  
Gestion de patrimoine, à l'heure de la démocratisation
- 12. En bref
- 13. **Profils à suivre : les professionnels de la gestion privée**
- 14. **Renaud Dutreil**
- 16. **Christine Duboÿs, abrdrn Investment**

### DOSSIERS

- 18. **Infrastructures : dans l'air du temps**
- 20. Entretien avec **Xavier Le Blan, SWEN Capital Partners**

- 22. Entretien avec **Adrien Tourbet, Scala Patrimoine**
- 24. Entretien avec **Alain Hervé, Arkéa BP**
- 26. Entretien avec **Benoist Lombard, groupe Crystal et Bertrand Rabot, Laplace**
- 28. Investir dans les infrastructures, pour se protéger des récessions et de l'inflation  
Par **Anthony Calci**
- 30. Entretien avec **Sylvain Sourdain, Edouard 7 Gestion Privée**
- 31. Entretien avec **Laurent de Swarte, Agami Family Office**
- 32. Entretien avec **Michael Sfez, Kermony Office**
- 33. Entretien avec **Emmanuel Narrat, Haussmann Patrimoine**

### PAROLES D'EXPERTS

- 36. Ingénierie patrimoniale  
Comment l'assurance-vie peut-elle contribuer à satisfaire un client patrimonial?  
Par **Loïc Le Foll, AG2R La Mondiale et La Mondiale Europartner**

### ART DE VIVRE

- 38. Le rôle des foires internationales d'art dans la valorisation des œuvres  
Par **Clara Tourneret et Jean-François Fliti, Art et Finance**
- 40. Enchères et foires Christie's
- 42. Marque-page  
La sélection de Noël

# SOMMET

## ENTREPRISES

&

## CROISSANCE

*INNOVER. INVESTIR. RÉUSSIR*

**26 MARS 2025**

INTERCONTINENTAL PARIS - LE GRAND



CONFÉRENCES, DÉJEUNER D'AFFAIRES  
& REMISE DE PRIX

AVEC LE SOUTIEN DE

# « Notre défi est de maintenir un service de qualité irréprochable dans un contexte de forte croissance »



Entretien avec  
**Renzo Evangelista**,  
CEO  
Edmond de Rothschild  
France

Sous la direction de Renzo Evangelista, Edmond de Rothschild en France poursuit sa croissance avec une stratégie alliant gestion du patrimoine sur mesure, numérique et expansion européenne en assurance-vie. Entre ancrage historique et innovations, l'établissement se distingue par une gouvernance familiale, dirigé par Ariane de Rothschild, et une approche centrée sur l'entrepreneuriat et l'investissement durable.

**DÉCIDEURS. Quels ont été les événements marquants pour Edmond de Rothschild en 2024 ?**

**RENZO EVANGELISTA.** Cette année a été marquée par la performance et l'attractivité. Côté performance, nos encours ont doublé en huit ans, grâce à des équipes parmi les plus performantes du marché et une transformation numérique complète, amorcée dès 2019. Cela nous a permis de consacrer davantage de temps à nos clients. Nous avons aussi enregistré une croissance à deux chiffres dans notre activité de courtage en assurance vie, qui vise désormais un développement européen depuis le Luxembourg.

En matière de fusions-acquisitions – M&A –, notre position sur le segment small-mid-large cap s'est consolidée avec la nouvelle gouvernance, atteignant le top 3 du marché français grâce aux talents de nos équipes. Enfin, notre maison familiale, associée à une vision entrepreneuriale, reste un atout majeur. Nos clients, pour la plupart entrepreneurs eux-mêmes, apprécient cette culture d'entreprise ancrée dans trois siècles d'histoire.

**Comment ont évolué les attentes des clients ces dernières années ?**

Les attentes des clients sont de plus en plus sophistiquées. Ils recherchent

réactivité, expertise et personnalisation. Nous avons développé des outils propriétaires pour rendre nos services plus lisibles et accessibles. Nous avons structuré un parcours complet qui répond aux besoins spécifiques de chaque client, de l'ingénierie patrimoniale à la gestion des actifs financiers, liquides et illiquides.

Notre rôle ne se limite pas à la gestion des actifs. Nous faisons preuve de pédagogie pour aider nos clients à mieux comprendre les enjeux financiers et fiscaux afin de les accompagner dans leurs prises de décisions, avec un objectif de long terme. Cette approche peut inclure aussi leurs enfants, dans le cadre de notre

programme « U'RNEXT », qui les prépare aux enjeux économiques et entrepreneuriaux de demain.

### Quelles initiatives ont renforcé votre présence sur le marché français ?

Depuis plus de 20 ans, nous avons fortement développé notre ancrage territorial, avec des bureaux ouverts successivement à Bordeaux, Lyon, Marseille, Nantes,

pédiatrique, la lutte contre la précarité étudiante ou encore l'aide aux femmes en difficulté.

### Quels sont les défis et priorités pour les années à venir ?

Notre principal défi est de maintenir un service de qualité irréprochable dans un contexte de forte croissance en continuant à attirer de nouveaux talents.

Cela peut passer par des acquisitions ciblées, en cohérence avec nos marchés. Enfin, l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans nos processus opérationnels nous permettra d'accroître encore notre efficacité et de constamment recentrer nos équipes sur des tâches à forte valeur ajoutée pour nos clients.

### Comment Edmond de Rothschild incarne-t-il l'esprit entrepreneurial ?

L'actionnariat familial est une force qui alimente notre esprit entrepreneurial. Nous soutenons activement des entrepreneurs à travers des solutions de financements et d'investissement personnalisés et stratégiques. Cet esprit entrepreneurial s'incarne aussi dans notre écosystème : Gitana, notre écurie de course au large, Edmond de Rothschild Heritage, notre branche art de vivre et activités vinicoles, ou encore fondations philanthropiques familiales. Toutes nos activités se nourrissent les unes des autres et sont la preuve de notre ancrage dans la société. Enfin, nous croyons fermement que notre maison doit être un partenaire actif, impliqué dans le développement économique et sociétal de ses marchés. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC MUNIER

## « Nos solutions d'investissement sont guidées par notre volonté de conjuguer rentabilité et durabilité »

Strasbourg, Lille, et cette année Nice. Chaque bureau dispose d'équipes locales en banque privée et en M&A, ce qui nous permet de rester proches de nos clients tout en respectant les spécificités régionales.

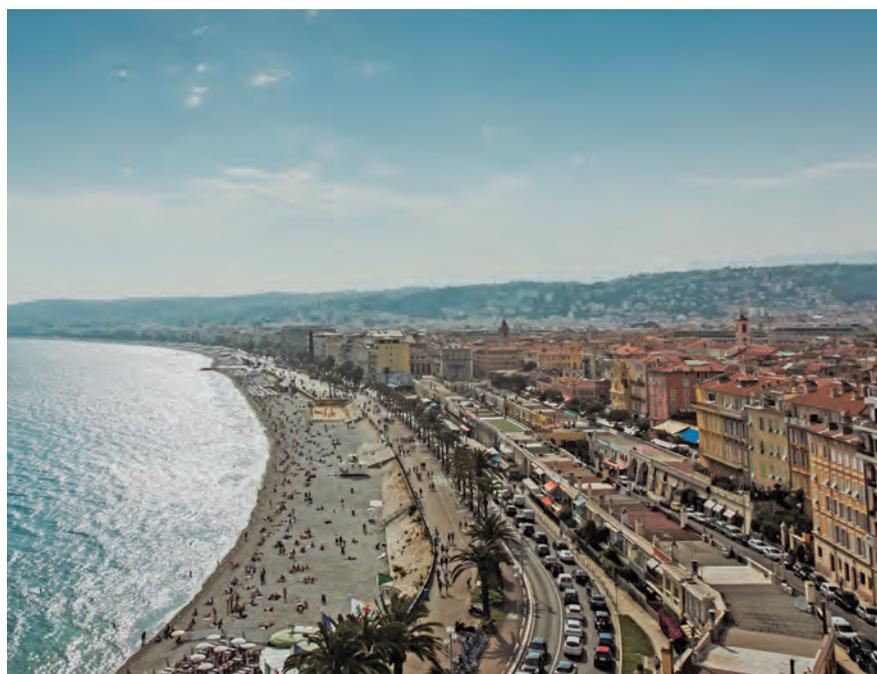
En parallèle, nous continuons d'innover avec des solutions propriétaires en private equity, comme des fonds de dépollution des sols ou des structures destinées à la reprise de PME régionales. Ces projets illustrent notre volonté d'investir durablement tout en créant de la valeur économique et sociale.

### Quel rôle joue l'investissement durable dans votre stratégie ?

L'investissement durable a toujours été au cœur de notre modèle. Nous enrichissons notre offre ESG dans quelques mois, avec un niveau de personnalisation inédit sur le marché.

Nous avons également lancé des produits solidaires. La banque et ses clients reversent une partie de leurs gains à des causes sociétales. Cette initiative a permis de donner plusieurs centaines de milliers d'euros chaque année, soutenant des projets dans la recherche contre le cancer

Côté développement, en banque privée nous visons 30 milliards d'euros d'encours dans les prochaines années. Nous avons aussi l'ambition de renforcer notre position en M&A et de développer notre plateforme européenne en assurance vie.



## VICTOIRE DE TRUMP

# QUEL IMPACT POUR LES MARCHÉS FINANCIERS ?

En apnée depuis plusieurs semaines, attentistes, nerveux, ne sachant que faire, quoi penser ni où investir, les gérants d'actifs du monde entier ont enfin pu respirer à l'annonce de la nette victoire de Donald Trump lors de l'élection du 47<sup>e</sup> président de la première économie mondiale. Dès lors, quels seront leurs choix ? Où iront les flux financiers ? Comment les marchés vont-ils réagir ?

PAR MARC MUNIER



**D**isons-le clairement. L'élection américaine, qu'elle soit emportée par Trump, Obama, Clinton ou autre, n'a aucun impact sur les marchés. Inutile de s'exciter à commenter les mouvements de la Bourse au lendemain du résultat. Les marchés financiers sont régis par des facteurs fondamentaux variés, par l'offre et la demande, par les politiques monétaires menées par les banques centrales – notamment la Fed, la Réserve fédérale des États-Unis –, ou encore par des facteurs externes comme un

**les décisions de Trump pourraient mener à une hausse de l'inflation, et par conséquent à des taux d'intérêt plus élevés**

virus venu de nulle part et qui paralyserait la Terre entière. Certains marchés comme les matières premières peuvent être aussi très sensibles aux facteurs météorologiques et à la géopolitique.

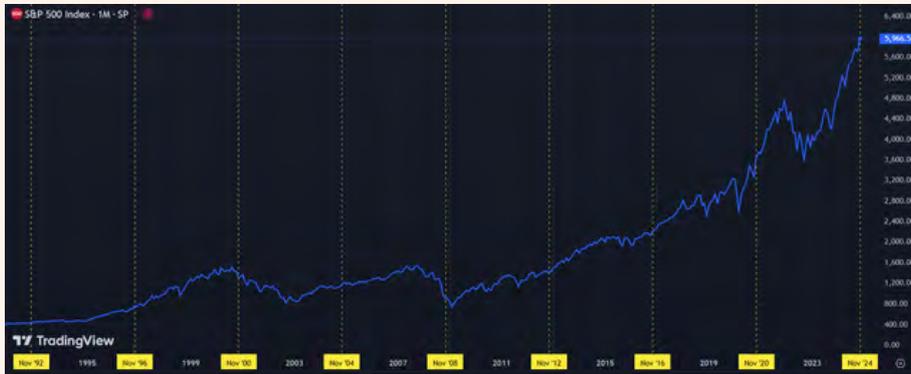
Il est d'ailleurs amusant d'observer les uns et les autres y aller de leurs prévisions sur les conséquences boursières du résultat de l'élection, sur les mesures que prendra, ou pas, Donald Trump, sur la déréglementation, le taux d'imposition des sociétés, les « tarifs » imposés aux importations chinoises...

La politique, n'en déplaise aux ministres et autres sénateurs obnubilés par l'illusion du pouvoir, n'a absolument pas d'importance sur les évolutions des marchés financiers.

### C'était mieux avant ?

Pour s'en convaincre, il suffit de regarder dans le rétroviseur. Que s'est-il passé après les élections de Clinton (1992 et 1996), Bush (2000 et 2004), Obama (2008 et 2012), Trump (2016) et Biden (2020) ? Rien. Plus précisément, les marchés ont continué leur vie comme si de rien n'était. En 2000 et 2008

## Évolution du S&P 500 depuis 32 ans et 9 élections américaines



Source : tradingview.com

la Bourse a baissé du fait de l'éclatement de la bulle Internet et de la crise des subprimes, respectivement.

Quant aux autres années, le S&P 500 a tranquillement poursuivi sa route vers le sommet atteint aujourd'hui avec l'élection de Trump. Et pour cause, il progresse en moyenne de près de 10 % chaque année. Inutile d'être un devin pour savoir ce que le principal indice boursier mondial fera durant les prochains mois, les prochaines années. Vous l'aurez compris, il s'élèvera encore et toujours plus haut.

Il peut être tentant d'attribuer la volatilité du marché aux événements politiques. Toutefois, si ces derniers peuvent créer des fluctuations à court terme, les performances à long terme des actions, obligations et autres investissements semblent davantage déterminées par les fondamentaux des actifs sous-jacents.

### Un marché soulagé

Il se murmure même, dans les arcanes de Wall Street, que le simple fait de connaître le nom du nouveau président des États-Unis, et ce, sans ambiguïté, avec un vainqueur clair – démocrate ou républicain –, et sans contestation aucune, permet

de lever les incertitudes et ainsi d'avoir un effet positif sur les marchés. Ils peuvent alors vaquer à leurs occupations, reprendre le cours de leur vie trépidante. Les gérants d'actifs adaptent leurs stratégies et procèdent à des ajustements tactiques, en connaissance de cause. Fini le doute et les scénarios.

### La tech, encore et toujours

Évidemment, à y regarder de plus près, au cas par cas, pour déterminer à quel point les différents secteurs seront affectés par les futures mesures du nouveau président, il s'avère probable que, par exemple, l'énergie (fossile) en sorte gagnante. Mais là

encore, d'autres facteurs intrinsèques ou externes seront déterminants.

Les performances des différents secteurs au lendemain de la victoire de Donald Trump montrent que l'immobilier n'a pas accueilli la nouvelle avec enthousiasme, contrairement aux secteurs financier ou industriel. En effet, les décisions de Trump pourraient mener à une hausse de l'inflation, et par conséquent à des taux d'intérêt plus élevés – alors même que la Fed entame un processus de baisse des taux –, synonyme d'adversité pour le secteur foncier.

Quant à Elon Musk – il fallait bien en parler – son soutien affiché à la campagne du milliardaire de Mar-a-Lago a permis à Tesla de s'envoler de 15 % au lendemain de l'élection. Les « Sept Magnifiques » (Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Nvidia, Meta et Tesla) paraissent dans tous les cas bien positionnés pour continuer leur folle chevauchée au pays du capitalisme et de la consommation à outrance. En effet, difficile d'imaginer l'acheteur américain modifier son comportement en fonction de son président ou du parti au pouvoir. ♦

## Performance sectorielle du marché américain un jour après l'élection de Donald Trump



Source : finviz.com

## TRANSITION NUMÉRIQUE

GESTION DE PATRIMOINE,  
À L'HEURE DE LA DÉMOCRATISATION

Six millions de Français possèdent plus de 100 000 euros d'épargne mais n'ont pas accès aux mêmes solutions de pilotage de leur patrimoine que les plus aisés. Des Fintech s'activent pour leur proposer des offres plus personnalisées. Les banques n'entendent pas se laisser distancer.

PAR OLIVIA VIGNAUD



Les Français mettent de plus en plus de l'argent de côté. Cet été, la Banque de France constatait que l'épargne pesait près de 6200 milliards d'euros répartis entre le Livret A, les actions, les dépôts à vue ou encore l'assurance-vie. Un montant historique qui a augmenté de plus de 50% au cours des dix dernières années. Le bas de laine est donc colossal. Pourtant, une grande partie de ces deniers dort dans des placements peu rémunérateurs. La faute à une culture financière trop faible, à l'aversion au risque mais aussi peut-être au manque d'offres et surtout de conseil autour pour mieux gérer son épargne.

**80 000 milliards d'euros vont être transmis aux générations suivantes durant les prochaines années**

Si les grandes fortunes bénéficient de l'accompagnement de banquiers privés aux petits soins, la majeure partie de la population n'a pas accès à la même qualité de service. En tout, 15% des Français ont recours à un conseil en gestion de patrimoine, selon les chiffres donnés par le président de l'Anacofi (Association nationale des conseils financiers), David Charlet, dans une interview accordée cette année au site d'information Pierre Papier.

#### Nouvelle cible

« Six millions de foyers français dits patrimoniaux ont plus de 100 000 euros dont 90% des actifs sont en banques traditionnelles. Ces foyers se posent de bonnes

questions sur la gestion de leur patrimoine et n'ont pas accès aux bonnes réponses », déplore Pierre Marin, cofondateur et CEO de Rockfi, fintech spécialisée dans le secteur de la banque privée. « Les établissements prestigieux comme Goldman Sachs ou JP Morgan déroulent le tapis rouge aux patrimoines au-dessus de 5 ou 10 millions, et le segment d'en dessous, lui, se trouve délaissé. »

D'où une frange de la population que de nouveaux acteurs ont décidé de conquérir, en pointant du doigt le manque de personnalisation du conseil. Une situation qui serait notamment due au nombre de clients que doit gérer chaque conseiller. Selon les chiffres de la fintech,

un banquier privé gère 150 à 200 foyers en moyenne, soit 200 à 500 clients par banquier privé. Chez un multi-family office comme Rockfi, un professionnel se concentre sur un portefeuille de 25 à 50 foyers.

### Variété de profils

L'opprobre n'est pas à jeter sur les banques. En réalité, ce sont les développements technologiques actuels qui facilitent le conseil personnalisé des épargnants. « Avant, le traitement d'un grand nombre de clients était extrêmement fastidieux. Aujourd'hui, le digital permet d'agréger de nombreux clients plus facilement », explique Gustav Sondén, cofondateur de la fintech Colbr, qui propose des solutions de gestion de patrimoine dès 1 000 euros en mixant tech et rapports humains.

Les nouvelles technologies accélèrent les processus d'identification et de souscription des offres. Les clients ont désormais également accès à un récapitulatif de leurs placements. « Souvent, ils ne savent pas ce dont ils disposent à un instant T », précise Pierre Marin. Rendre la donnée accessible et intelligible requiert une approche tech inédite et complexe. »

### De nouveaux riches

Répondre aux problématiques patrimoniales d'une population plus nombreuse n'est toutefois pas chose aisée. Celle-ci est composée d'une variété de profils, allant de l'entrepreneur au retraité en passant par les cadres dirigeants de grandes entreprises ou des jeunes héritiers dont les enjeux ne sont pas comparables. « Les entrepreneurs se demandent où investir l'argent de la vente de leur entreprise, les retraités comment transmettre leur patrimoine, etc. », explicite le CEO de Rockfi. Le développement d'offres spécifiques va aussi de pair avec l'évolution démographique. « Les deux tiers de l'épargne européenne sont concentrés sur les personnes

de plus de 50 ans. 80 000 milliards d'euros vont être transmis aux générations suivantes durant les prochaines années. Les acteurs qui vont émerger seront ceux qui sauront parler aussi bien aux anciennes qu'aux nouvelles générations », analyse Pierre Marin. Un constat que partage Gustav Sondén : « Il y a un transfert générationnel de richesse inédit vers une population qui n'est pas forcément habituée à traiter un patrimoine important. Les gestionnaires se transforment pour s'adapter aux nouveaux usages et approcher les nouvelles générations avec un discours adapté. »

### La peur du risque

Outre les multiples visages des clients à convaincre, beaucoup ne montrent pas d'intérêt pour la gestion de leur épargne. « Le point commun de beaucoup de nos clients est qu'ils n'ont ni l'envie ni le temps de gérer leur patrimoine », note Pierre Marin. Certains particuliers restent également avertis au risque. Les professionnels doivent faire preuve de pédagogie pour les populations assez jeunes qui n'ont pas encore eu à se poser la question du choix de leurs produits d'épargne. En revanche, les plus âgés se montrent davantage capables de trancher. « De plus en plus de seniors adhèrent à Colbr. Ils ont déjà eu à placer de l'épargne, ils maîtrisent le digital et savent donc évaluer notre proposition de valeur », affirme Gustav Sondén.

La multitude de produits existants permet de se créer un portefeuille avec le couple rendement-risque le plus adapté aux clients. La démocratisation de la gestion d'actifs donne accès à des investissements jusqu'ici réservés à une élite, comme le private equity, segment risqué mais performant lorsqu'on mise sur les bons fonds. Il est désormais possible de loger du capital-investissement dans de l'assurance-vie.

### Les nouvelles technologies accélèrent les processus d'identification et de souscription des offres

### Les acteurs qui vont émerger seront ceux qui sauront parler aussi bien aux anciennes générations qu'aux nouvelles

### L'IA débarque

Bien que de gros progrès aient déjà été faits, le développement de l'intelligence artificielle va permettre d'aller encore plus loin dans le conseil et le suivi quotidien, par exemple en alertant les banquiers sur les signaux faibles de marché, l'actualité en temps réel et les événements de nature à changer les perspectives économiques. « Nous sommes à 1 % du potentiel », estime Pierre Marin. L'IA va aussi décharger les professionnels d'une partie de l'administratif, ce qui leur laissera plus de temps pour répondre de manière personnalisée à leurs clients. « Si on veut démocratiser la gestion de patrimoine, on doit d'abord améliorer la relation entre les banquiers et leurs clients en montrant à ces derniers que leurs banquiers ont du temps à leur consacrer », résume Pierre Marin.

Les fintechs ne sont pas les seules à vouloir démocratiser un pilotage plus individualisé de l'épargne. Même si les grands établissements sont plus complexes à faire évoluer, leur force de frappe majeure reste un atout concurrentiel et ces derniers n'entendent pas se laisser distancer. En France, les banques concentrent environ 95 % du marché de la gestion de patrimoine, le reste se répartissant entre les fintechs et les gestionnaires indépendants. « Elles détiennent le marché. Leur objectif c'est de conserver leurs clients, nous c'est de les convaincre de venir chez nous », pointe Gustav Sondén. Ce n'est pas du tout la même démarche. Pour garder un client, il faut ne pas lui faire perdre d'argent, pour le convaincre de changer d'établissement, il faut lui en faire gagner. » Ce qui explique le peu de mouvements au sein de la clientèle de gestion de patrimoine et les valorisations élevées des entités qui fusionnent dans ce secteur où les concentrations sont à l'ordre du jour. ♦

## L'AFFO LANCE LE CLUB PROFESSIONNELS DES FAMILLES



Avec ce club destiné à ses adhérents, l'Association française du family office (Affo) souhaite réunir les spécialistes de la gestion de fortune autour des problématiques patrimoniales majeures que rencontrent les familles.

Espace de réflexion à destination des avocats, banquiers privés, notaires et autres experts accompagnant les familles dans leur gestion patrimoniale, le Club professionnels des familles vise à favoriser les échanges autour des enjeux spécifiques rencontrés par les professionnels et les familles suivies.

Présidé par Cédric Jourdanne, directeur au sein d'une banque de gestion privée, le club réunit d'ores et déjà 28 membres,

et se concentre sur les thématiques clés du métier de family officer, telles que l'adaptation des pratiques aux nouvelles attentes des familles et l'optimisation de la communication entre les différentes parties prenantes. Ce nouvel espace de dialogue se veut un lieu d'anticipation des évolutions futures et intergénérationnelles, afin de pouvoir mieux répondre aux besoins des clients dans un environnement en constante mutation. ♦

## SEVEN2 ENTRE AU CAPITAL D'OLIFAN GROUP

Le fonds d'investissement a signé un protocole d'accord pour s'offrir une part majoritaire d'Olifan Group, aux côtés de son équipe dirigeante.

Fondé en 2014, Olifan Group est le fruit de la fusion de quinze cabinets de gestion de patrimoine, comptant ainsi plus de 150 collaborateurs répartis sur seize bureaux à travers l'Hexagone. Le groupe, qui conseille plus de 10 000 clients et gère deux milliards d'euros d'actifs, est notamment reconnu pour son savoir-faire portant sur les dossiers d'expatriés et impatriés.

Avec l'appui de Seven2, l'objectif d'Olifan est de poursuivre sa croissance, aussi bien organique qu'externe. L'investissement se fait au travers du fonds Apax Development Fund II (ADFII) de Seven2, qui remplace BlackFin Capital Partners, actionnaire minoritaire depuis 2021. Cette opération, en attente de l'approbation de l'AMF, marque un nouveau chapitre pour Olifan, qui ambitionne de devenir un des leaders de la gestion de patrimoine en France. ♦



# PROFILS À SUIVRE

## Les professionnels de la gestion privée

**A**u cœur des secteurs de la gestion privée et de la gestion d'actifs, certains professionnels se démarquent par leur parcours et leur habileté. Pour survivre dans ces eaux tumultueuses, une combinaison unique de compétences, de connaissances financières et fiscales, ainsi que des aptitudes relationnelles sont indispensables. La rédaction vous propose une série de ces figures influentes, allant des banquiers privés et CGP aux présidents de groupes, en passant par les avocats et ingénieurs patrimoniaux, autant d'acteurs qui naviguent avec succès à travers ces exigences. Vous y retrouverez, pour chacun d'entre eux, un parcours parfois atypique, leur restaurant et vin préférés, leurs passions, mais aussi la vision qu'ils ont d'un métier en pleine évolution.

# Sans entreprises familiales, nous risquons la désertification économique



Entretien avec  
Renaud Dutreil

DR

**Renaud Dutreil a passé sa carrière à défendre les intérêts économiques des entreprises, notamment familiales. Il revient sur son parcours, de son expérience de ministre aux enseignements tirés du Pacte Dutreil, et nous partage sa vision des défis actuels auxquels la France fait face.**

**DÉCIDEURS.** Votre parcours impressionne par sa richesse et sa cohérence. Comment l'aviez-vous envisagé à vos débuts ?

**RENAUD DUTREIL.** Depuis mes études à Sciences Po, puis à l'ENA, mon cheminement a toujours été guidé par une volonté de contribuer à l'intérêt général, que ce soit au Conseil d'État ou, plus tard, en tant que député et ministre. Ces institutions m'ont permis à la fois d'agir dans le cadre public et de mettre en place des réformes très concrètes.

**Votre vocation initiale était-elle tournée vers la politique ?**

Pas immédiatement. Enfant, je rêvais d'être médecin. Mais au fil du temps, mon attrait pour les affaires publiques l'a emporté. Ce choix a été renforcé par

des figures inspirantes comme Georges Pompidou ou Charles de Gaulle. Des hommes qui ont su conjuguer engagement littéraire et politique, et qui restent des modèles pour moi.

**Parmi les différentes casquettes que vous avez portées, il y a celle de ministre. Que retenez-vous de cette expérience ?**

Être ministre a été l'occasion d'observer deux univers très différents : celui des entreprises, dynamique et réactif, et celui de l'État, souvent englué dans des rigidités administratives, malgré la qualité des fonctionnaires. J'ai été frappé par l'incapacité de l'État à se réformer, là où le secteur privé démontre une agilité remarquable. Les organisations qui se croient immortelles ont tendance à

se fossiliser. Ce problème est un véritable frein pour la France.

**Pourquoi cette difficulté persiste-t-elle, selon vous ?**

L'État français, au lieu de soutenir les entreprises, leur impose des contraintes bureaucratiques de plus en plus lourdes. Malgré des efforts ponctuels des gouvernements successifs pour encourager l'entrepreneuriat, aucune réforme profonde n'a été menée au sein de l'État lui-même. Résultat : une dette publique qui se creuse, des déficits récurrents, et des citoyens insatisfaits des services publics, malgré leur coût.

**Pensez-vous que les entreprises parviennent malgré tout à tirer leur épingle du jeu ?**

Oui, et c'est même remarquable. Les entreprises françaises, notamment familiales, ont su s'adapter en intégrant des avancées technologiques, en s'ouvrant à l'international, et en innovant. En revanche, cette dynamique est contrariée par un État qui ne joue pas son rôle d'accompagnateur. À long terme, ce déséquilibre risque de faire trébucher notre économie.

**Vous évoquez les entreprises familiales, qui ont occupé une grande partie de votre carrière...**

Les entreprises familiales sont le cœur de notre économie. Elles représentent plus de la moitié des sociétés françaises et jouent un rôle clé dans le maintien des emplois et des savoir-faire. Aux États-Unis, elles représentent environ 20% des structures. Je compare nos entreprises familiales à des arbres nourriciers enracinés dans le sol. Sans elles, nous risquons la désertification économique.

**Vos métaphores liées à la nature sont lourdes de sens...**

Parce qu'elles illustrent parfaitement la réalité économique. Les entreprises, comme des arbres, génèrent de la vie, nourrissent leur écosystème et en assurent la pérennité. L'économie française, à l'image d'une forêt, a besoin

d'arbres robustes pour prospérer. Malheureusement, nous assistons à une déforestation économique causée par une surexploitation fiscale, le découragement du travail, la baisse des gains de productivité et le poids de la sphère publique.

## « Les entreprises familiales sont le cœur de notre économie »

### **Vous êtes à l'origine du Pacte Dutreil. En quoi ce dispositif a-t-il impacté l'environnement économique français ?**

Avant sa mise en place, les transmissions familiales étaient lourdement taxées, ce qui obligeait les héritiers à vendre les entreprises, en tout ou partie, et souvent à des acteurs étrangers. Le Pacte Dutreil a créé un cadre fiscal stable favorable à leur pérennité. Ce dispositif a non seulement protégé des milliers de structures, mais il a également renforcé l'écosystème des entreprises de taille intermédiaire, les ETI, essentielles pour notre compétitivité.

### **Vingt ans après sa création, ce dispositif est-il toujours adapté ?**

Oui, bien qu'il reste des défis à relever. Certains acteurs politiques continuent de vouloir saboter ce système par idéologie égalitaire ou par méconnaissance des enjeux. Pourtant, ces entreprises familiales sont essentielles pour la transition climatique et cognitive, la cohésion sociale et l'innovation. La transmission familiale, par exemple, reste en France inférieure à ce qu'elle est dans d'autres pays européens. Elle est pourtant nécessaire au maintien des entreprises sur le territoire.

### **Comment envisagez-vous l'avenir de ces entreprises face à l'arrivée des nouvelles générations ?**

La nouvelle génération porte des valeurs fortes. Elle est particulièrement sensible

à l'enracinement territorial, à la transition climatique, aux nouvelles relations sociales et à l'innovation. Elle comprend que le modèle économique d'aujourd'hui ne sera pas forcément celui de demain. Ces jeunes dirigeants sont souvent prêts à diversifier les activités et à prendre des risques pour moderniser leur entreprise tout en préservant leurs valeurs familiales.

### **Vous considérez que les dynamiques qui animent l'État et les entreprises sont différentes. Que faudrait-il pour les réconcilier ?**

Un changement radical de mentalité. L'État doit cesser de vouloir transférer les ressources des organisations bien gérées vers les organisations mal gérées. Cela passe par un allègement des prélèvements obligatoires, un cadre juridique stable et une reconnaissance du rôle central des entreprises, notamment familiales, dans le bien commun.

### **Si vous aviez un seul conseil à donner aux entreprises familiales pour réussir leur transmission, quel serait-il ?**

Il est capital de distinguer deux aspects essentiels : la transmission du patrimoine et celle du flambeau. La première relève d'outils fiscaux et juridiques comme le Pacte Dutreil. La seconde est plus immatérielle : il s'agit de transmettre les valeurs, la vision et l'envie de poursuivre l'histoire familiale. Ce travail

doit être mené avec soin, en formant la nouvelle génération à reprendre la gestion opérationnelle, sans la contraindre.

## « Le Pacte Dutreil, vient créer un cadre fiscal stable qui favorise la pérennité de ces entreprises »

### **Pour conclure, avez-vous une devise qui vous guide dans votre action ?**

J'aime beaucoup cette citation de Saint-Simon : « *Il faut privilégier les abeilles industrielles par rapport aux frelons politiques.* » Elle illustre parfaitement à quel point il est urgent de soutenir ceux qui créent et bâtissent, plutôt que ceux qui leur compliquent inutilement la tâche. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY





## Christine Duboÿs SYMBOLE DE LA FORCE TRANQUILLE

De New York à Paris, de la terre à la mer, un seul point d'ancrage : l'humain. Le parcours de Christine Duboÿs, directrice du bureau français d'abrdn Investment, est une leçon de vie pour toute personne craignant de ne pas être à la hauteur. Portrait.

**A**u cœur de la foule et du brouhaha, des salles de marchés à l'ambiance électrique aux services commerciaux où l'ego est roi, difficile de se faire sa place lorsque tout s'oppose à une nature calme et réservée. Et pourtant, c'est un défi que Christine Duboÿs a su relever haut la main, passant d'un poste à un autre en restant elle-même et surtout, à l'écoute des autres.

### Une question de passion

Des bancs de l'école, Christine Duboÿs ne retient qu'une chose : l'économie la fascine. Bien que la finance soit de prime abord assez éloignée de son environnement familial, elle choisit de poursuivre dans cette voie. Un chemin qui l'amena à découvrir le monde des marchés financiers, dont elle tomba amoureuse. Mais c'est au fil

de ses stages dans des banques d'affaires qu'elle découvre un nouvel aspect du métier souvent mis de côté, et qui pourtant déterminera le reste de sa carrière : le contact humain. Elle décide alors de troquer les doubles écrans d'ordinateur et les graphiques contre des présentations et intègre, en juillet 2001, l'équipe commerciale de Credit Suisse Asset Management.

### Un événement choc

Après un an à New-York en salle des marchés à la Société Générale, Christine Duboÿs décide en septembre 2001 de retourner dans la Grosse Pomme pour renouer avec la vie new-yorkaise qu'elle avait tant aimée. Elle rêvait de s'y installer, mais la réalité fut brusquement bouleversée. Le 11 septembre, l'attentat commandité par Al-Qaïda frappe le World Trade Center, faisant des milliers de

morts et transformant la skyline de la ville à jamais. « *Ce qui m'a réveillée, c'est le silence inhabituel de Manhattan.* » Bloquée sur place, à une époque où les smartphones et les réseaux sociaux n'existaient pas encore, Christine Duboÿs ne réalise pas tout de suite l'ampleur et la tournure que prennent les événements. À son retour en France, les salles de marchés, normalement bouillonnantes, restaient calmes, plus rien ne s'y passait. Une phrase la marque alors, au milieu du silence de l'open space de Credit Suisse AM : « *ça y est, tout est foutu, rentrez chez vous, achetez de l'huile et du sucre!* » Une phrase et une période qui marquèrent la jeune commerciale durant des années, l'encourageant à vivre les crises de 2008 et 2020 avec plus de recul et de philosophie.

### Réussir ensemble

Addition de connaissances, d'expériences et de rencontres, la vie de Christine Duboÿs est un jeu d'équilibre constant. Chacune de ses routines a été bousculée par l'ouverture d'une nouvelle perspective. D'abord lorsqu'elle gravit les échelons de l'équipe commerciale, puis lors du rachat de Credit Suisse Asset Management par abrdn, qui suscite de nouveaux process et une nouvelle organisation, jusqu'en 2015 où le poste de directrice commerciale lui a été proposé. De nouvelles responsabilités et de nouvelles régions à superviser l'amènèrent quelques années plus tard à la tête du bureau français de la société de gestion, en 2024. Un parcours enrichissant qui repose avant tout sur une personnalité inspirante et profondément passionnée par l'humain. « *Il n'y a pas de business performant sans individus engagés et motivés.* » Enfant, elle souhaitait être psychologue afin d'aider les personnes à aller mieux. Désormais, cette femme d'affaires tient particulièrement à l'épanouissement individuel de chacun au sein de son équipe. Une qualité inhérente au métier de commercial? Peut-être. Mais c'est cette volonté de toujours apprendre, à gagner ensemble, et ce dans le respect, en mettant le plaisir au cœur du métier, qui fait avant tout de Christine Duboÿs la femme brillante qu'elle est aujourd'hui. « *La chose la plus importante dans la vie est de pouvoir se regarder dans le miroir le soir en rentrant chez soi.* » Nombreuses sont les personnes inspirantes rencontrées au fil des années,

### Un parcours enrichissant qui repose avant tout sur une personnalité inspirante et profondément ancrée dans l'humain

et pourtant, Christine Duboÿs retient cette phrase de son premier patron, Gildas Orio. Plus qu'un conseil, une ligne de conduite à laquelle elle essaye de ne pas faire défaut en 23 ans. Malgré tout, elle confie que son plus grand regret est de ne pas avoir toujours su oser. Peur d'être trop jeune, pas assez légitime, trop peu expérimentée... Les barrières qu'elle pensait insurmontables sont pourtant toutes tombées au gré de cette alternance de rythmes qu'elle affectionne tant, oscillant entre zone de confort et changement de repères, mais également à chaque nouveau client conquis. Si à son tour, elle ne devait donner qu'un conseil, ce serait d'apprendre à se connaître et de ne pas idéaliser de profils types. Car rien n'est universel et chaque personne a sa place.

### Une goutte d'eau au milieu de l'océan

Parmi les thématiques qui comptent, la finance à impact fait partie des grandes préoccupations de cette mère de trois enfants – mais elle déplore que l'intérêt des investisseurs pour le sujet ait diminué ces dernières années. Elle n'hésite pas dans ses loisirs pas à s'octroyer de temps à autre quelques jours en famille pour prendre le large. « *L'endroit le plus agréable au monde est sur un voilier.* » C'est au milieu de nulle part, en pleine mer, sous un ciel étoilé, que Christine Duboÿs se sent le mieux. Entourée de nature, en pleine conscience : pour elle, rien n'égale ce sentiment de puissance mêlé à la grande vulnérabilité humaine. ♦

MARINE FLEURY

### Lectures recommandées

- *Les piliers de la terre*, de Ken Follett
- *Le parfum*, de Patrick Suskind
- *Monsieur Étienne*, de François Langlade
- *L'analyse transactionnelle*, de René de Lassus



## INFRASTRUCTURES

# DANS L'AIR DU TEMPS

**D**ans un monde en mutation, les infrastructures non cotées se hissent parmi les piliers stratégiques des portefeuilles d'investissement. Longtemps réservée aux institutionnels, cette classe d'actifs séduit désormais un nombre croissant d'investisseurs privés. Pourquoi un tel engouement ? La réponse réside dans la combinaison unique de stabilité, de protection contre l'inflation et d'impact environnemental et social mesurable.

Au-delà des infrastructures classiques comme l'énergie ou les transports, les projets s'étendent aux secteurs en pleine mutation : réseaux de télécommunications, gestion des déchets, data centers écologiques ou encore équipements urbains intelligents. Ces actifs tangibles sont soutenus par des tendances de long terme telles que la transition énergétique, la transformation numérique et la gestion durable des ressources.

Les atouts des infrastructures sont multiples : contrats indexés sur l'inflation, revenus stables à long terme, faible corrélation avec les marchés financiers et visibilité sur les cash flows. Pourtant, cet univers n'est pas exempt de défis. La complexité des projets, la dépendance à la réglementation ou encore l'illiquidité des investissements exigent une science de l'investissement pointue et un horizon d'investissement long.

Face à ces enjeux, l'ouverture progressive des fonds aux particuliers via l'assurance-vie et les véhicules semi-liquides change la donne. Investir dans les infrastructures, c'est conjuguer rendement financier et création de valeur durable, tout en répondant aux grands défis mondiaux. Une classe d'actifs incontournable pour les investisseurs en quête de performance et de sens.

DOSSIER RÉALISÉ  
EN PARTENARIAT AVEC

 **SWEN**  
CAPITAL PARTNERS

# Les infrastructures nécessitent des investissements privés massifs



Entretien avec  
**Xavier Le Blan**,  
directeur innovation  
et gestion privée,  
SWEN Capital Partners

Face aux enjeux environnementaux, numériques et économiques, l'investissement en infrastructures non cotées s'impose comme une solution clé pour financer la transition mondiale. Xavier Le Blan, directeur innovation et gestion privée chez SWEN Capital Partners, détaille les perspectives, les stratégies et les défis liés à cette classe d'actifs, encore peu connue grand public.

## DÉCIDEURS. Pourquoi les infrastructures non cotées sont-elles devenues incontournables ?

**XAVIER LE BLAN.** Les infrastructures sont la base de notre économie moderne. Elles englobent l'énergie, les transports, les télécommunications, ainsi que des équipements publics comme les écoles, hôpitaux, traitement et valorisation des déchets ou réseaux d'eau. Ces actifs tangibles sont essentiels, quelle que soit la conjoncture économique. Par exemple, l'électricité est non seulement indispensable pour nous éclairer ou nous chauffer, mais la demande en électricité va considérablement augmenter du fait de l'électrification de la mobilité et des nouveaux

usages comme l'intelligence artificielle. Sans infrastructures, nos sociétés modernes ne peuvent pas fonctionner. Le secteur est d'autant plus stratégique qu'il répond aux grands défis de notre époque : décarbonation, transformation numérique et gestion des ressources – tout en reflétant des enjeux majeurs de souveraineté.

## Quels segments sont aujourd'hui les plus prometteurs ?

Nous couvrons l'ensemble des secteurs liés aux infrastructures, mais nous privilégions les projets alignés avec des tendances structurelles fortes. La décarbonation et la gestion des ressources

sont au cœur de nos priorités. Par exemple, chez SWEN Capital Partners, nous investissons dans des projets de récupération de chaleur issue de l'incinération des déchets, qui permet de chauffer des villes entières grâce à des contrats sécurisés sur 20 ou 25 ans.

Les data centers modernes sont un autre exemple : ils doivent désormais être plus efficaces sur le plan énergétique, avec des systèmes de refroidissement écologiques. Des projets comme la méthanisation, qui transforme les déchets agricoles en biogaz, sont aussi très prometteurs. Ces investissements combinent performance financière et impact environnemental positif.

### Quels rendements peut-on espérer dans ce type d'investissement ?

Historiquement, les infrastructures ont généré des rendements sur fonds propres stables et réguliers, autour de 10 à 15 % par an sur le long terme. Un de leurs atouts est leur résilience face aux crises économiques, du fait de leur nature essentielle, et à l'inflation, car une grande partie des contrats est indexée sur cette dernière. Par exemple, dans nos portefeuilles, 95 % des contrats sont corrélés à l'inflation, ce qui garantit un ajustement automatique des revenus.

## « Les infrastructures sont la base de notre économie moderne »

Cependant, le rendement varie selon le type d'actif. Une infrastructure déjà en exploitation offre une visibilité et une régularité importantes. En revanche, un projet en cours de construction présente plus de risques mais aussi un potentiel de valorisation supérieur. Une fois terminé, il peut être vendu avec une plus-value significative pour des rentabilités au-delà de 20 %.

### Comment SWEN Capital Partners intègre-t-il les critères ESG ?

L'intégration des critères ESG est au cœur de notre démarche. Dès l'analyse initiale, nous excluons les secteurs controversés comme le charbon ou le pétrole conventionnel. Nous utilisons des outils propriétaires et des bases de données accumulées sur près de 15 ans et nous nous sommes dotés d'une définition de l'Investissement Durable, afin d'évaluer précisément la performance extra-financière globale de chaque investissement, notamment son empreinte carbone, son impact sur la biodiversité et son impact social.

Nous nous appuyons également sur des normes de place, comme la taxonomie européenne et des initiatives comme la Net Zero Asset Managers Alliance, afin de piloter les trajectoires de décarbonation de nos portefeuilles.

### Les capitaux privés sont-ils indispensables au financement des infrastructures ?

Longtemps financées par les États, les infrastructures nécessitent désormais des investissements privés massifs en raison de besoins colossaux estimés à 100 000 milliards de dollars d'ici à 2040 selon le G20. Les États seuls ne peuvent pas mobiliser de telles sommes en raison de leurs contraintes budgétaires. C'est là que les investisseurs privés deviennent essentiels. De grands gérants mondiaux ou des fonds souverains se sont déjà positionnés sur ce secteur stratégique. Nous intervenons sur cette classe d'actifs depuis près de 15 ans pour les investisseurs institutionnels de confiance et nous souhaitons offrir l'accès à cette classe d'actifs en créant des solutions adaptées aux investisseurs particuliers, grâce à des fonds spécialisés et des unités de compte en assurance-vie et plan épargne retraite.

### Comment les investisseurs privés peuvent-ils accéder à cette classe d'actifs ?

Les infrastructures non cotées ont longtemps été réservées aux investisseurs institutionnels en raison des tickets d'entrée très élevés et des contraintes réglementaires. Aujourd'hui, cela change. Nous proposons déjà des fonds accessibles à une clientèle privée fortunée, à partir de 100 000 euros.

Nous avons également pour projet le lancement, début 2025, d'un fonds *evergreen* en assurance-vie et plan épargne retraite, permettant aux particuliers d'investir dans des infrastructures à long terme avec des unités de compte. Ce produit offrira une exposition aux infrastructures non cotées en capital, avec des rendements potentiels attractifs et une construction de portefeuille diversifiée dans une logique d'épargne longue.

### Quels sont les principaux défis dans votre métier ?

Le principal défi est la stabilité du cadre réglementaire. Si les règles changent trop souvent, cela crée de l'incertitude pour les investisseurs. Par exemple, en 2008, l'Espagne a modifié brutalement son cadre réglementaire sur les énergies renouvelables, provoquant un retrait massif des capitaux privés. Les investisseurs n'y sont revenus que quinze ans plus tard.

Rendre les infrastructures accessibles aux particuliers tout en garantissant des

performances élevées est aussi un enjeu complexe. Mais les perspectives sont prometteuses, car la demande est immense et les capitaux privés sont désormais indispensables au développement de projets structurants.

## « Nous sommes au début d'un super-cycle porté par trois mégatendances »

### Quels projets récents illustrent votre stratégie ?

Nous avons récemment investi dans des projets de méthanisation, qui transforment les déchets agricoles en biogaz.

Nous avons également financé des usines de valorisation des déchets, où la chaleur issue de l'incinération est utilisée pour chauffer des villes entières. Ces projets reposent sur des contrats de long terme, garantissant une stabilité de revenus sur 20 à 25 ans.

Enfin, nous investissons dans des infrastructures numériques comme la fibre optique, avec des projets menés en partenariat avec des opérateurs établis visant à réduire la fracture numérique générant des revenus stables pour nos investisseurs.

### Quel avenir voyez-vous pour les infrastructures non cotées ?

Nous sommes au début d'un super-cycle porté par trois mégatendances : la décarbonation, la transformation numérique et les changements démographiques. Les besoins de financement sont gigantesques et les perspectives d'investissement vont continuer d'apparaître.

Les infrastructures sont devenues une classe d'actifs pertinente pour les investisseurs cherchant à diversifier leur portefeuille, générer des rendements stables et avoir un impact positif sur la société. C'est une classe d'actifs tournée vers l'avenir, à la fois solide et essentielle pour répondre aux grands défis de notre époque. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC MUNIER

# Les fonds infras jouent un rôle de catalyseur économique



Entretien avec  
**Adrien Tourbet**,  
responsable des investissements  
non cotés,  
Scala Patrimoine

Au niveau mondial, les besoins en infrastructures sont estimés à 2500 milliards de dollars par an pour les vingt prochaines années. Pourtant, les capacités financières des pouvoirs publics s'avèrent insuffisantes pour relever seuls un tel défi. L'apport de capitaux privés apparaît dès lors comme une solution incontournable. Cette nécessité coïncide avec une demande croissante : celle des investisseurs institutionnels et des épargnants, désireux de se positionner sur des placements attractifs à long terme. Dans ce contexte, les fonds de private equity spécialisés dans cette classe d'actifs jouent un rôle stratégique. Adrien Tourbet, responsable des investissements non cotés au sein du multi-family office Scala Patrimoine, apporte son éclairage sur les contours de cette dynamique.

## DÉCIDEURS. Pourquoi les fonds d'infrastructure attirent-ils les investisseurs ?

**ADRIEN TOURBET.** Les fonds de private equity investissant dans les infrastructures offrent une stabilité, une régularité et une prévisibilité des revenus, grâce à des actifs souvent régulés ou sous contrat. En effet, les contrats d'exploitation garantissent des revenus sur plusieurs décennies.

On observe par ailleurs une progression notable des partenariats entre le secteur public et le secteur privé, visant à répondre aux besoins croissants en matière d'infrastructures.

Autre avantage non négligeable : ces infrastructures présentent une faible corrélation avec d'autres classes d'actifs traditionnelles, limitant ainsi leur exposition aux cycles économiques.

Cette classe d'actifs se révèle également résiliente face aux turbulences économiques. Fournissant des services essentiels à la population, les infrastructures répondent à un besoin constant, quelle que soit la conjoncture. Dans cette optique, les fonds ont prouvé leur robustesse au fil des années, traversant sans heurts la crise sanitaire du Covid-19 ou la crise énergétique liée à la guerre en Ukraine.

Les rendements qu'elles génèrent, souvent indexés sur l'inflation, répondent aux attentes des investisseurs à long terme, tandis que les marges opérationnelles élevées assurent un potentiel de rendement solide.

Enfin, la concurrence demeure naturellement limitée, les barrières à l'entrée étant conséquentes.

## Quels types d'actifs sont ciblés par ces fonds ?

Les gestionnaires d'actifs concentrent leurs investissements sur des infrastructures traditionnelles, piliers de

l'économie moderne. Cela englobe les réseaux de transport tels que les routes ou les aéroports, mais également le secteur de l'énergie avec les centrales électriques. Sans oublier les bâtiments publics comme les hôpitaux ou les écoles.

Parallèlement, les fonds se tournent de plus en plus vers les actifs numériques, reflet de l'ère technologique. Ces investissements concernent les centres de données, les réseaux de fibre optique et les tours de télécommunication, qui constituent l'épine dorsale de notre société connectée.

## « Les infrastructures présentent une faible corrélation avec les classes d'actifs traditionnelles »

Enfin, les infrastructures vertes émergent comme l'un des domaines les plus stratégiques et porteurs d'avenir. Elles incluent les énergies renouvelables, ainsi que les solutions de stockage d'énergie. S'ajoutent à cela la distribution et le traitement des eaux, ainsi que les infrastructures spécialisées dans le traitement des déchets et le recyclage, essentielles à la transition écologique.

### Comment sont structurés ces fonds ?

Les fonds d'infrastructures offrent l'occasion d'investir tant en equity qu'en dette privée, avec des actifs classés selon le degré de maturité des projets qu'ils incarnent. Les actifs dits *greenfields* désignent les projets naissant ex nihilo, porteurs de promesses mais aussi de risques accrus. À l'opposé, les actifs *brownfields* concernent

des infrastructures déjà érigées, pleinement opérationnelles. Ici, le risque se réduit, tout comme, en miroir, les espérances de rendement. Quelles que soient leurs spécificités, ces fonds prennent la forme de véhicules fermés, engageant les investisseurs sur des horizons de dix à quinze ans, à l'image des fonds de private equity traditionnels. Ils adoptent un modèle hybride, alliant des objectifs de rendement stable – souvent sous forme de dividendes – et une valorisation du capital à long terme.

### Quelles sont les tendances actuelles sur le marché des infrastructures ?

La classe d'actifs connaît un essor fulgurant. D'après une étude menée par France Invest, en 2021, pas moins de 8,9 milliards d'euros ont été investis par les acteurs français de l'infrastructure, un chiffre qui a doublé depuis 2017. À l'échelle mondiale, les levées de fonds atteignaient 102,4 milliards de dollars en 2019, contre 71 milliards en 2016. Les projections sont éloquentes : l'infrastructure est pressentie pour devenir, dès 2026, la première classe d'actifs sous gestion, surpassant l'immobilier, avec un volume estimé à 1 870 milliards de dollars. Un succès éclatant, illustré par les levées de fonds d'envergure réalisées par la société de gestion canadienne Brookfield et l'entité française Antin Infrastructure Partners, qui ont respectivement réuni 28 milliards de dollars et 9,8 milliards d'euros pour leurs derniers véhicules d'investissement.

Depuis plusieurs années, les fonds infras s'orientent résolument vers la transition énergétique et les projets durables. Cette dynamique a donné naissance à des stratégies à impact qui intègrent des critères ESG (environnement, social, gouvernance), marquant ainsi une évolution indéniable des pratiques.

Enfin, la transformation numérique a intensifié la demande pour les actifs digitaux, reflétant un engouement croissant pour cette catégorie d'investissement.

### Quels sont les principaux défis pour les fonds d'infrastructure ?

Les investissements dans les infrastructures se révèlent particulièrement sensibles aux fluctuations des cadres réglementaires, exposant ainsi les investisseurs aux aléas des politiques

gouvernementales. Par ailleurs, ces actifs, peu liquides par nature, suscitent une incertitude persistante quant à la temporalité de leur revente. On notera également l'intensification de la concurrence sur les transactions, qui tend à faire grimper les valorisations.

## « Les fonds d'infrastructures offrent l'opportunité d'investir tant en equity qu'en dette privée »

Enfin, un enjeu majeur s'impose : celui de la gestion des risques climatiques. Les actifs physiques, exposés à des événements extrêmes de plus en plus fréquents, exigent une vigilance accrue.

### Quel rôle jouent ces fonds dans l'économie globale ?

Les températures globales ont déjà grimpé de 1°C depuis l'ère préindustrielle. Si aucune mesure significative n'est prise, cette augmentation atteindra +1,5°C d'ici à 2040, un seuil critique pour notre planète. Dans ce contexte, accélérer la transition énergétique en délaissant les combustibles fossiles au profit des énergies renouvelables devient une nécessité impérieuse.

Les fonds de private equity se révèlent donc être des leviers essentiels pour décarboner l'économie mondiale. Parallèlement, les fonds jouent un rôle de catalyseur sur le plan économique. En modernisant les infrastructures, ils favorisent la croissance, stimulent l'innovation technologique et soutiennent la création d'emplois locaux. ♦

# « Le marché européen des infrastructures restera très probablement stimulé au cours des prochaines décennies »



Entretien avec  
**Alain Hervé**,  
directeur général,  
Arkéa BP

**Ces dernières années, les infrastructures séduisent de plus en plus les particuliers en quête de stabilité et d'impact sur l'économie réelle. Entre diversification et protection contre l'inflation, cette classe d'actifs s'impose comme un pilier au sein des portefeuilles. Alain Hervé, directeur général de la banque privée d'Arkéa, décrypte les tendances et stratégies de l'infrastructure.**

**DÉCIDEURS. Comment expliquez-vous le succès des infrastructures auprès des clients privés ?**

**ALAIN HERVÉ.** Longtemps réservé aux investisseurs institutionnels, l'investissement dans les projets d'infrastructure s'est largement ouvert aux particuliers, via les véhicules de private equity, et peut constituer une source intéressante de diversification. Ce mouvement s'inscrit dans l'essor des actifs alternatifs encouragé ces dernières années par les évolutions réglementaires – loi Macron en 2015, loi Pacte en 2019, loi Industrie verte en 2023.

Cette classe d'actifs est fortement plébiscitée par nos clients et nos banquiers privés, compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques telles que les rendements stables, la faible cyclicité ou les fortes barrières à l'entrée. Plus de la moitié d'entre eux investissent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, portés par les projets associés aux énergies renouvelable et à la décarbonation. Les infrastructures intéressent la clientèle car elle donne du sens à leur épargne en investissant dans l'économie réelle pour répondre à des tendances de fond lourdes. De notre

côté, nous envisageons un potentiel important sur cette thématique, sachant que les investissements requis sont colossaux et nécessaires au niveau social, environnemental, des transports, des télécommunications... De plus en plus de nos clients cherchent à orienter leur portefeuille vers des solutions plus responsables et durables. En se concentrant sur la transition énergétique dans différents secteurs, tels que les énergies renouvelables, les infrastructures de transports et les infrastructures sociales, l'investissement dans des fonds d'infrastructure permet

de sécuriser des rendements financiers potentiellement attractifs, générés par des actifs positionnés pour bénéficier d'un environnement de croissance durable.

### Quels sont les types d'actifs privilégiés ?

Plus de la moitié des clients privés investissent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement, portés par les projets associés aux énergies renouvelables et à la décarbonation. Le secteur des télécommunications est également en grand changement, accompagnant les mutations profondes de nos sociétés dans la transition vers un monde numérique. Les perspectives d'investissement dans le développement de nouveaux réseaux de fibre optique, de tours de télécommunications ou encore de data centers sont nombreuses. Ces infrastructures

Ces solutions présentent un risque de perte en capital totale ou partielle.

### À quels profils de clientèle proposez-vous d'investir en infra ?

Les produits d'infrastructures répondent aux objectifs des clients privés : règlement de cash flows stables et prévisibles à long terme – avec des contrats de longue durée indexés à l'inflation sécurisant les prix – et protection contre l'inflation et diversification constituent des avantages de nature à séduire nos clients. Avec l'ouverture opérée par la réglementation vers les investissements non cotés, notamment dans l'offre d'assurance-vie – Suravenir – et d'épargne retraite, le financement d'infrastructure a fait une entrée remarquable auprès des particuliers fortunés via les contrats d'assurance-vie majoritairement, avec entre

financier est généralement supérieur à 500 000 euros, et ils investissent des montants autour de 50 000 euros dans un souci de diversification. Pour les clients gestion de fortune avec un seuil d'actifs financiers de 1,5 million d'euros, la part d'investissement peut atteindre 10 ou 20 %. En souscrivant à un fonds d'infrastructure, le client investit dans des actifs tangibles tout en réduisant la volatilité globale de son portefeuille et en optimisant son profil risque/rendement. Aujourd'hui, l'historique dont Arkéa Banque Privée dispose sur les infrastructures non cotées nous permet de l'appréhender en tant que classe d'actifs à part entière avec des caractéristiques qui lui sont propres.

### Quel est l'impact des cycles économiques sur la performance de ces fonds ?

Pour ce qui est de la diversification, ces actifs offrent une faible corrélation au cycle économique et aux classes d'actifs traditionnelles, ainsi qu'une forte résilience aux chocs économiques. Elle offre une protection contre l'inflation. Elle affiche une bonne prévisibilité en matière de flux de trésorerie. Notons une décorrélation par rapport aux marchés cotés, avec un profil de risque beaucoup moins volatil. La dette privée consacrée aux infrastructures a de belles perspectives de croissance dans les prochaines années. Les capitaux privés représentent encore une faible proportion et constituent un relais des financements publics. Les perspectives sont donc largement positives, qu'il s'agisse du segment de la dette senior ou de la dette junior. Il convient enfin de signaler que la dette d'infrastructure permet de répondre à des enjeux importants, tels que celui du financement de la transition énergétique et digitale, et intéresse à ce titre de plus en plus d'investisseurs. Nous constatons ainsi le développement de fonds à impact ou sur le climat. L'infrastructure offre des financements sur des périodes très longues et permet de projeter les revenus, les marges, mais aussi les cash flows remontant à l'actionnaire de manière prévisible. La baisse des taux d'intérêt entamée en 2024 et qui devrait se poursuivre en 2025 sera a priori favorable à la classe d'actifs des infrastructures. ♦

## « Le financement d'infrastructure a fait une entrée remarquable auprès des particuliers fortunés via les contrats d'assurance-vie »

sont clés pour maintenir la compétitivité des économies européennes. Le marché européen des infrastructures restera très probablement stimulé au cours des prochaines décennies. Les thématiques de la transition verte et de la transition numérique demeureront essentielles pour relever les défis mondiaux.

### Y-a-t-il des aspects à surveiller avant d'investir ?

Comme tous les produits financiers, la dette privée sur les infrastructures demeure une classe d'actifs de diversification pour nos clients. Il convient de bien sélectionner la société de gestion et la thématique des fonds. À cet effet, Swen est un acteur de qualité sur lequel nos équipes de banquiers privés s'appuient avec un référencement de la société de gestion et des fonds.

autres les FCPR qui y sont consacrés. Le mouvement de démocratisation du private equity a en effet permis l'essor des véhicules FCPR au sein des offres d'assurance-vie. Les fonds d'infrastructure bénéficient de ce mouvement, et le format *evergreen* leur permet désormais une intégration dans des offres dévolues. Les objectifs, à travers la distribution en UC, permettent aux particuliers d'investir sur le marché des infrastructures – majoritairement vertes – sur des secteurs générant des revenus issus de l'exploitation d'actifs – péages, aéroports, transport, énergie et télécommunications. La clientèle qui porte son attention sur cette classe d'actifs à part entière disposant de caractéristiques spécifiques reste principalement constituée de clients de la gestion privée. Leur patrimoine

# « Les évolutions réglementaires portent la démocratisation de ces actifs »



Entretien avec **Benoist Lombard**, directeur général adjoint groupe Crystal et **Bertrand Rabot**, directeur de l'offre Laplace

À la fois pertinent et porteur de sens, l'investissement sur les infrastructures se révèle être un véritable choix stratégique pour les épargnants. Benoist Lombard, directeur général adjoint du groupe Crystal et Bertrand Rabot, directeur de l'offre chez Laplace, nous expliquent pourquoi cette classe d'actifs plaît et s'ouvre à la clientèle privée.

**DÉCIDEURS. Pourquoi est-il intéressant pour un particulier d'investir dans les infrastructures ?**

**BENOIST LOMBARD.** Les infrastructures sont une classe d'actifs fascinante. Elles répondent à deux grandes aspirations des investisseurs : la performance et le sens.

« Les infrastructures numériques sont donc essentielles pour assurer la compétitivité et la connectivité »

D'un côté, elles offrent un couple rendement-risque attractif, avec des hypothèses de rendement pouvant atteindre deux chiffres pour certains projets. De l'autre, elles incarnent des enjeux clés comme la lutte contre le changement climatique, ou encore la transition numérique. Ces thématiques, en

plus d'être porteuses, résonnent avec les valeurs des investisseurs privés.

**Vous mentionnez la transition numérique. Pouvez-vous nous donner un exemple ?**

Certaines régions françaises ou européennes ne sont pas encore équipées avec la fibre. Ce sont des fonds privés qui financent ces projets, car les banques réduisent leur implication dans ce domaine. Les infrastructures numériques sont donc essentielles pour assurer la compétitivité et la connectivité.

**Comment expliquez-vous que cette classe d'actifs, historiquement réservée aux institutionnels, s'ouvre aux particuliers ?**

**BERTRAND RABOT.** Les institutionnels atteignent leurs plafonds d'engagement et attendent désormais des distributions. Cela laisse de la place pour une nouvelle clientèle, notamment privée. De plus, les fonds se structurent pour s'adapter à ce public, avec des tickets d'entrée plus accessibles et des véhicules d'investissement plus flexibles, comme les fonds Evergreen. Les évolutions réglementaires comme la loi Pacte ou le dispositif Eltif 2

portent également la démocratisation de ces actifs.

**Recommandez-vous ce placement à tous les profils d'épargnants ?**

**B. L.** Les fonds professionnels accessibles à partir de 100 000 euros s'adressent à une clientèle avertie. En revanche, les fonds retail, proposés pour des montants inférieurs, permettent à un public plus large de diversifier leur portefeuille.

« Les infrastructures sociales incluent des projets comme la construction d'hôpitaux, d'écoles ou de complexes sportifs »

Cela étant dit, il est important de tenir compte de l'appétence au risque du client, de ne pas négliger la liquidité et de ne concevoir cette classe d'actifs que dans une optique de long terme.

### Quelles sont les grandes tendances ?

**B. R.** Les infrastructures couvrent quatre grands secteurs : l'énergie, les transports, les télécommunications et les infrastructures sociales. Plus de 50 % des transactions d'infrastructures portent sur les énergies renouvelables, un secteur important pour accompagner la transition énergétique. Les infrastructures sociales incluent des projets comme la construction d'hôpitaux, d'écoles ou de complexes sportifs. Ces thématiques sont portées par les grandes tendances d'investissement que sont la digitalisation, la décarbonation, la croissance démographique et le manque de financement.

### Y-at-il certains points sur lesquels il convient d'être particulièrement vigilant ?

**B. L.** Le risque de liquidité et ceux liés aux projets eux-mêmes. Typiquement, par exemple, le financement d'un réseau de distribution d'eau nécessite

des dépenses énormes avant de générer des revenus. Il est également important de distinguer les différentes catégories d'infrastructures : une infrastructure existante et rentable, dite « *core* », est moins risquée qu'un projet en phase de développement.

### La France est-elle en avance sur ce sujet par rapport à d'autres pays ?

**B. L.** Nous sommes en retard par rapport aux États-Unis, où les UHNWI

investissent jusqu'à 35 % sur le non coté, dont une part significative dans les infrastructures. En France, cette proportion pourrait tourner autour de 15 %. Les dynamiques évoluent rapidement, avec une régulation adaptée et une montée en compétence des conseil-

lers en gestion de patrimoine. Nous sommes donc en bonne voie pour rattraper notre retard! ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

« Les dynamiques évoluent rapidement, avec une régulation adaptée et une montée en compétence des conseillers en gestion de patrimoine »



# INVESTIR DANS LES INFRASTRUCTURES, POUR SE PROTÉGER DES RÉCESSIONS ET DE L'INFLATION

Le constat de nos cabinets et banques privées est sans appel. Les patrimoines des Français de la classe moyenne supérieure, entre 1 et 10 millions d'euros d'actif net, sont encore trop investis en immobilier en France et en placements à taux fixe, s'exposant à une récession et au retour de l'inflation.

**Quelle serait la meilleure classe d'actifs pour se diversifier et se protéger d'un retournement du cycle actuel?** La réponse pourrait bien être d'investir dans les infrastructures, alliant à la fois résilience, revenus indexés sur la hausse de prix, et croissance structurelle.

Malgré une économie mondiale qui semble tenir bon avec 3,3% de croissance attendue en 2025 selon le FMI, des signaux préoccupants émergent.

Les tensions géopolitiques s'intensifient, notamment en Ukraine et au Moyen-Orient. En Europe, l'Allemagne et la France s'enfoncent dans l'instabilité politique, tandis qu'en Chine, l'économie peine à se relancer, engluée dans une grande crise immobilière.

Le facteur favorable pour l'économie est que l'inflation en Europe et aux États-Unis est en train de baisser. Les politiques monétaires se sont ajustées avec les banques centrales qui ont commencé à baisser leurs taux directeurs à l'été 2024.

Ces baisses de taux, qui devraient continuer en 2025, doivent soutenir l'économie et les fragilités actuelles. Mais, portée par la nouvelle élection présidentielle de Donald Trump, les politiques budgétaires expansionnistes des États risquent de réactiver l'inflation, rendant les obligations et l'immobilier plus vulnérables.

Dans ce contexte incertain sur le niveau de croissance et d'inflation,



**L'auteur**

**Par Anthony Calci,**

conseiller en gestion de patrimoine, fondateur du cabinet Calci Patrimoine

**Depuis 2001, Les infrastructures surpassent les performances d'actifs traditionnels**

quand le prix de nombreux actifs est à leur plus haut historique (particulièrement les actions et les crypto-actifs), investir dans les infrastructures apparaît comme une stratégie de diversification pertinente.

En effet, depuis 2001 les infrastructures surpassent les performances d'actifs traditionnels comme l'immobilier, les obligations et même les actions lors de phase de faible croissance ou de récession. Et cela même lors de la phase de poussée d'inflation, la stagflation!

Enfin, les infrastructures ne sont pas seulement une classe d'actif

résiliente et protectrice de l'inflation.

Poussée par la demande mondiale d'énergie décarbonnée, d'infrastructures de données et d'électrification du transport, Preqin prévoit un taux de croissance moyen de 7% par an pour atteindre 1,7 milliard de dollars d'actifs d'infrastructures sous gestion d'ici à 2028.

Les infrastructures sont au cœur de nos économies modernes, et se diversifient entre différents sous-secteurs : transports (aéroports, ports, autoroutes), télécommunications (réseaux de fibre optique et data centers), énergies renouvelables (éolien, solaire, hydraulique), infrastructures sociales (hôpitaux, écoles, logements sociaux...).

**Les atouts de l'investissement dans les infrastructures sont nombreux :**

- actifs réels essentiels aux usages nécessaires au fonctionnement de nos sociétés;
- barrières à l'entrée élevées : outre leur prix élevé et leur nombre restreint, certaines infrastructures ont même des caractéristiques monopolistiques (aéroports, ferroviaires, hôpitaux...);

- cash-flows stables et indexés sur l'inflation : grâce aux contrats de long terme signés entre l'exploitant et les co-investisseurs institutionnels de l'infrastructure ;
- faible corrélation avec d'autres classes d'actifs et diversification sectorielle entre les différents secteurs des infrastructures ;
- répondant aux critères ESG : les infrastructures d'énergies vertes répondent aussi aux besoins de transformation environnementale de notre économie.

Aussi, il existe deux types d'investissement dans les infrastructures en fonction du profil de risque et de l'horizon d'investissement de l'investisseur.

#### Les infrastructures à construire « greenfield » :

- projet à construire, impliquant des phases de conception et de développement ;
- convient aux investisseurs recherchant des gains à long terme (plus de dix ans), avec un potentiel de cession après mise en opération ;
- risques plus élevés durant les premières phases, mais souvent

associés à une valorisation substantielle.

Les infrastructures opérationnelles « brownfield » :

- actifs existants déjà fonctionnels ;
- moins risqué, avec des revenus réguliers dès l'acquisition et pour un horizon moyen terme (cinq à sept ans) ;
- potentiel d'amélioration ou d'extension pour accroître la valeur.

Comment investir dans les infrastructures ? Il est possible d'investir par l'intermédiaire d'entreprises du secteur, mais ces dernières sont souvent corrélées aux marchés des actions, ce qui limite leur résilience face aux récessions.

**Pour un investisseur particulier fortuné recherchant la sécurité, les investissements directs au travers de fonds de capital-investissement spécialisés en infrastructures sont recommandés :**

- en obligations non cotées « private debt » : financement des infrastructures par la dette, offrant une rémunération stable, mais peu indexée sur l'inflation ;
- en fonds propres « equity » : détention directe des actifs

### L'investissement en infrastructures offre donc des stratégies variées et robustes pour traverser les cycles économiques

permettant de percevoir les *cash-flows* générés et indexés sur l'inflation grâce aux contrats de long terme.

Ces fonds de private equity d'obligations et equity non cotés étaient jusqu'à récemment réservés aux investisseurs institutionnels, mais certains sont désormais accessibles en feeder et dans des versions semi-liquides evergreen en assurance-vie chez Ardian, AXA, Generali, Swen Capital Partners ou même Antin.

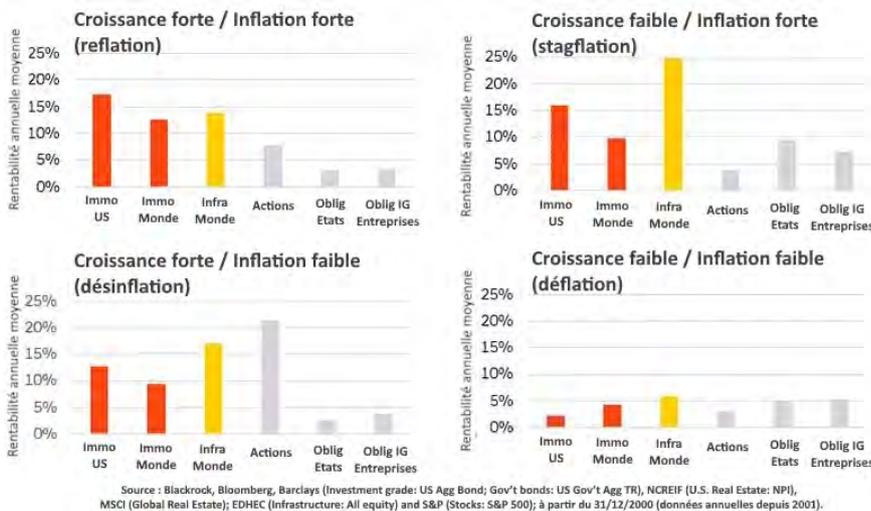
**Pour les investisseurs fortunés, l'accès à ces fonds de private equity consacrés aux infrastructures est une option privilégiée. Ces fonds, souvent réservés aux investisseurs qualifiés, offrent :**

- une gestion active et spécialisée des plus grands gérants de la place ;
- l'accès à des projets exclusifs non disponibles sur les marchés publics ;
- des stratégies différenciées et diversifiées, entre obligations et fonds propres d'infrastructures, choix de secteurs spécifiques ou des infrastructures *greenfield* ou *brownfield*.

Ces fonds de capital-investissement d'infrastructures peuvent être aussi intégrés via des FAS en assurances-vie luxembourgeoise, pour conjuguer capitalisation des plus-values et diversification internationale.

Vous l'aurez compris, l'investissement en infrastructures offre donc des stratégies variées et robustes pour traverser les cycles économiques, qu'il s'agisse d'une récession ou d'un retour de l'inflation.

Vous souhaitez passer à l'action et intégrer enfin les infrastructures dans votre patrimoine ? Désormais accessible en assurance-vie et fonds de capital-investissement pour les investisseurs particuliers, faites-vous accompagner par votre conseiller patrimonial ou votre banque privée pour sélectionner les meilleurs fonds d'infrastructure actuellement disponibles. ♦



# « Une partie croissante de nos clients est particulièrement sensible aux actifs alignés sur des objectifs ESG »



Entretien avec  
**Sylvain Sourdain**,  
président,  
Edouard 7 Gestion Privée

**Si pour certains la finance responsable reste en marge, d'autres redéfinissent leurs priorités d'investissement, plaçant les critères ESG au cœur de leur allocation. Dans ce cadre, les infrastructures sont une réponse évidente : rendement, stabilité et impact durable s'allient, ouvrant de nouvelles portes aux particuliers.**

**DÉCIDEURS. Les infrastructures attirent de plus en plus d'investisseurs privés. Comment expliquez-vous cet engouement ?**

**SYLVAIN SOURDAIN.** Cette classe d'actifs offre une option alternative et intéressante aux placements traditionnels. Elle conjugue rendement et visibilité à long terme, grâce à la durée d'investissement et à son potentiel de performance pérenne. Cela répond à une recherche croissante d'investissements stables, notamment face à la volatilité des marchés financiers.

**La durée d'engagement ne constitue-t-elle pas un frein pour les investisseurs ?**

Pas nécessairement. Les fonds d'infrastructures non cotés prévoient souvent une durée de vie initiale de dix ans, extensible jusqu'à douze ans. Toutefois, les performances sont souvent atteintes rapidement,

permettant un retour partiel de liquidité avant l'échéance finale.

**« Nous privilégions les équipes seniors et les fonds répondant aux standards ESG »**

**Comment ces fonds sont-ils structurés ?**

Historiquement, les infrastructures étaient réservées aux institutionnels en raison de tickets d'entrée élevés, souvent supérieurs à cinq millions d'euros. Aujourd'hui, certains fonds en multigestion permettent une

diversification dès 100 000 euros, facilitant ainsi l'accès aux investisseurs.

**Quels types d'actifs rencontrent le plus de succès ?**

Une partie croissante de nos clients est particulièrement sensible aux actifs alignés sur les objectifs ESG et la transition énergétique. Cela inclut des infrastructures innovantes comme les bornes électriques ou les énergies renouvelables, en complément des actifs plus traditionnels, tels que les aéroports par exemple.

**Existe-t-il des risques liés à cette classe d'actifs ?**

Les risques principaux incluent la dépendance à la réglementation étatique et l'importance du recours au financement dans l'ingénierie financière des fonds d'investissement.

**Comment sélectionnez-vous les fonds pour vos clients ?**

L'expérience des gérants est primordiale. Nous privilégions les équipes seniors et les fonds répondant aux standards ESG. Enfin, les modalités d'investissement, comme les appels de fonds progressifs et le retour rapide des capitaux, sont importantes à nos yeux afin de maximiser la performance.

**Quelle part conseillez-vous d'allouer aux infrastructures dans un portefeuille ?**

Nous recommandons d'investir environ 30 % des actifs non cotés d'un portefeuille dans les infrastructures. Pour un client ayant 15 % de son patrimoine alloué au non coté, cela représente environ 5 % de son portefeuille global.

**Selon vous, cette classe d'actifs va-t-elle continuer à se démocratiser ?**

Oui ! Les besoins d'investissements dans les infrastructures énergétiques et la transition écologique vont s'accroître, tout comme la demande des investisseurs privés pour des placements alternatifs et responsables. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

# « L'impact sociétal et environnemental des infrastructures est tangible »



**Entretien avec**  
**Laurent de Swarte,**  
associé fondateur,  
Agami Family Office

**Plus performants que les actions, moins risqués que le private equity, plus durables que la dette : les infrastructures cochent toutes les cases de l'investissement stratégique... si tant est que l'épargnant soit patient. Laurent de Swarte, associé fondateur d'Agami Family Office, fait le point sur cette catégorie d'actifs.**

**DÉCIDEURS.** Pourriez-vous nous expliquer ce qui rend les infrastructures attractives ?

**LAURENT DE SWARTE.** Investir au sein de projets d'infrastructures, c'est avant tout acheter de la tranquillité et du long terme. Ces actifs reposent sur des contrats robustes et prédictifs, souvent sur une durée bien plus longue que les fonds de private equity. Cela leur donne une certaine résilience face aux fluctuations économiques, même si les performances peuvent être légèrement inférieures à d'autres investissements. La demande sur cette classe d'actifs ne cesse de croître avec les enjeux d'urbanisation, la démographie et les besoins liés à la transition énergétique. Les projets liés aux énergies renouvelables, comme l'éolien ou le solaire, sont de bons exemples. De plus, la plupart de ces contrats sont indexés sur l'inflation, offrant ainsi une protection supplémentaire contre la hausse des prix.

**Cette classe d'actifs était historiquement réservée aux institutionnels. Est-ce toujours le cas ?**

Certes, les infrastructures étaient auparavant dominées par les institutionnels, avec des tickets d'entrée souvent à plus de 10 millions d'euros. Cependant, cette dynamique évolue grâce à l'apparition de plateformes qui mutualisent les

investissements, permettant d'accéder à ces actifs avec des montants bien inférieurs, parfois dès 100 000 euros. Cela rend cette classe d'actifs plus accessible aux clients privés, tout en répondant à une demande croissante pour des solutions alternatives au marché financier traditionnel.

**« Les rendements oscillent généralement entre 7 et 15 %, selon la stratégie adoptée »**

**Comment combiner infrastructures et investissement responsable ?**

L'impact sociétal et environnemental des infrastructures est tangible. Les projets d'énergie verte, les bâtiments certifiés HQE ou encore les initiatives de transition énergétique illustrent bien cet alignement avec la finance responsable. Contrairement à d'autres classes d'actifs où l'impact peut sembler moins réel ou direct, les infrastructures permettent une véritable traçabilité des projets financés.

**Qu'en est-il des performances par rapport à celles du private equity, par exemple ?**

Les rendements oscillent généralement entre 7 et 15 %, selon la stratégie adoptée. Les approches plus prudentes offrent des rendements stables, tandis que des projets un peu plus risqués peuvent viser de meilleures performances. Ces chiffres sont compétitifs, surtout dans un contexte de volatilité des marchés financiers.

**Le contexte économique actuel, marqué par une hausse des taux, a-t-il un impact sur cette classe d'actifs ?**

La hausse des taux peut être favorable, notamment pour les infrastructures à taux variable, qui en profitent. De plus, ces actifs sont peu dépendants des marchés financiers traditionnels et peuvent constituer une source de diversification intéressante.

**Comment sélectionnez-vous les fonds pour vos clients ?**

Nous analysons plusieurs critères : l'expérience de l'équipe de gestion, les performances passées, la structure des fonds et leur adéquation avec les besoins spécifiques de nos clients... L'idée est de garantir un équilibre entre robustesse, performances et thématiques porteuses, telles que la finance responsable ou la transition énergétique.

**Pensez-vous que cette classe d'actifs continuera de se démocratiser ?**

La demande augmente avec une meilleure éducation financière du public et l'intérêt croissant pour des investissements concrets et responsables. Les infrastructures incarnent parfaitement ces aspirations, en conciliant impact sociétal et rendement financier. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

# « Les infrastructures bénéficient de tendances séculaires majeures »



Entretien avec  
**Michael Sfez**,  
associé fondateur  
Kermony Office

Face aux transformations économiques et environnementales, l'investissement en infrastructures non cotées gagne en popularité. Michael Sfez, associé fondateur de Kermony Office, explique comment ce multi-family office aborde cette classe d'actifs. Résilience, rendements potentiels et gestion des risques sont au cœur de la stratégie du cabinet, destinée à répondre aux besoins de leurs clients fortunés.

## **DÉCIDEURS.** Comment Kermony Office aborde-t-il l'investissement en infrastructures non cotées ?

**MICHAEL SFEZ.** Cela fait deux ans que nous travaillons sur ce sujet, même si cette classe d'actifs reste peu présente dans le patrimoine privé. Elle a pourtant beaucoup de sens dans une allocation d'actifs, car elle bénéficie de tendances séculaires majeures comme la transformation numérique, la transition énergétique et l'intelligence artificielle. Nous visons des rendements à deux chiffres grâce à des investissements longs, en choisissant entre des stratégies « core » résilientes et des stratégies « value-add » plus complexes. Nous préférons collaborer avec des gérants disposant d'équipes solides et expérimentées. Nous évitons les petits projets trop spécifiques ou les segments où la concurrence est excessive.

## **Quels sont les principaux risques associés à cette classe d'actifs ?**

L'investissement en infrastructures comporte plusieurs types de risques. L'opacité des données d'abord, puisque certains actifs complexes comme les data centers ou les concessions peuvent manquer de

transparence; les risques climatiques, les événements extrêmes pouvant impacter des infrastructures telles que les routes ou les ports; les valorisations élevées, car la forte demande d'investissements dans ce secteur entraîne parfois des prix élevés; la réglementation locale enfin : les règles

diffèrent selon les juridictions et nécessitent un savoir-faire de pointe.

## **Les infrastructures conviennent-elles à tous les profils d'investisseurs ?**

Non, cette classe d'actifs ne convient pas à tous. Elle exige un patrimoine conséquent et une capacité à immobiliser des fonds sur le long terme. L'infrastructure se situe après l'immobilier, le private

equity et la dette privée dans notre hiérarchie d'allocation. Chaque client ayant des objectifs spécifiques, il n'existe pas de modèle unique chez nous.

## **Comment choisissez-vous vos véhicules d'investissement ?**

Nous privilégions l'accès aux fonds primaires institutionnels pour minimiser les frais élevés et les frottements de liquidité. Les fonds secondaires peuvent être intéressants d'autant qu'ils offrent des décotes importantes ce qui a été le cas sur une année comme 2023. Nous cherchons avant tout à minimiser la complexité et à maximiser le rendement net pour nos clients.

## **Qu'en est-il des solutions semi-liquides comme les fonds evergreen ?**

Les fonds *evergreen* peuvent sembler séduisants, mais nous restons prudents. Ils présentent des risques de *mismatch* de liquidité. Nous privilégions des investissements classiques en infrastructure, où l'horizon de placement est clairement défini dès le départ.

## **Quelles perspectives envisagez-vous pour les infrastructures non cotées ?**

Les grandes tendances comme la transition énergétique ou la transformation numérique ouvrent des perspectives

## « L'investissement en infrastructures non cotées exige un patrimoine conséquent »

intéressantes. Par exemple, la guerre en Ukraine a accéléré les projets liés aux énergies renouvelables. Toutefois, certains segments comme les data centers sont très concurrentiels, notamment les grandes concessions exploitées par des géants comme Amazon ou Microsoft. La sélection des professionnels et la diversification internationale restent clé pour générer des rendements durables. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC MUNIER

# « La structure et la qualité des fonds infrastructures sont similaires à ceux réservés aux investisseurs institutionnels »



Entretien avec  
**Emmanuel Narrat**,  
fondateur  
Haussmann Patrimoine

C'est une belle façon de faire rimer performance financière et impact durable.

## Ces fonds sont-ils comparables à ceux réservés aux institutionnels ?

La structure et la qualité de ces deux types de fonds sont similaires. En revanche, pour rendre ces véhicules accessibles aux particuliers, les intermédiaires ajoutent une couche de frais, ce qui peut légèrement réduire leur performance nette. Sur des dettes d'infrastructure, par exemple, la performance moyenne varie de 7 % à 15 %, avec un risque de défaut inférieur à celui des entreprises.

## Est-ce une classe d'actifs adaptée à tous les profils de clients ?

Le montant des tickets d'entrée de certains fonds est élevé – environ 100 000 euros –, ce qui ferme la porte à une large partie d'épargnants. D'autres solutions, plus accessibles, peuvent convenir à des clients ayant une appétence pour le long terme, car ces investissements nécessitent de bloquer les capitaux sur sept à dix ans.

## Comment se situe la France dans la démocratisation du non coté ?

La France a pris du retard en raison d'une faible culture d'investissement et de contraintes législatives historiques.

**Quelles cases ne cochent pas les infrastructures? Quête de sens, rendements solides et risques maîtrisés. Pour les conseillers en gestion de patrimoine, cette classe d'actifs se révèle être une option pertinente à considérer dans les allocations des investisseurs privés. Décryptage avec Emmanuel Narrat, fondateur d'Haussmann Patrimoine.**

**DECIDEURS.** Nous voyons de plus en plus de fonds d'investissement en infrastructures s'ouvrir aux investisseurs privés. Comment l'expliquez-vous ?

**EMMANUEL NARRAT.** Tout part du constat que les investisseurs institutionnels, qui finançaient le secteur, ont dû réduire leur exposition au non coté, notamment en raison du *denominator effect*. Ce phénomène, amplifié par la baisse des marchés actions et obligataires, a contribué à surpondérer la part du non coté dans leurs allocations globales, les forçant à réorienter les flux vers des placements liquides. Pour compenser ce retrait, les fonds se sont tournés vers les investisseurs privés, longtemps laissés à la marge de ces placements.

## Quels sont les avantages de cette classe d'actifs ?

Les infrastructures représentent un secteur important de l'économie, avec des

besoins de financement énormes dans l'énergie, le transport, ou encore les nouvelles technologies. Ces projets, qu'ils

concernent la rénovation de structures vieillissantes ou la création de nouvelles installations, sont au cœur des transformations économiques et sociétales, comme la transition énergétique ou le développement des réseaux numériques.

« Les projets d'infrastructures sont au cœur des transformations économiques et sociétales »

Cependant, les dernières réformes comme la loi Pacte ont débloqué l'accès à ces actifs dans des véhicules largement utilisés, comme l'assurance-vie ou les PER. Le marché progresse, mais il reste du chemin pour rattraper les pays anglo-saxons. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MARINE FLEURY

GROUPE  
Premium

— COURTAGE, GESTION D'ACTIFS,  
CONSEIL EN GESTION DE PATRIMOINE  
& SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT

# Groupe Premium, le spécialiste de la gestion de patrimoine



Création en 2000



Soutenu par  
Eurazeo, Blackstone  
& Montefiore Investment



13 Mds€ d'encours  
sous gestion

LES MARQUES DE  
GROUPE PREMIUM

Predictis.

Capfinances.

FLORNOY.  
FERRI

i-Kapital.  
SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT

NEOLIFE

Premium.  
CGP

# PAROLE D'EXPERT

36 | Ingénierie patrimoniale : comment l'assurance-vie peut-elle contribuer à satisfaire un client patrimonial ?  
Par Loïc Le Foll, Membre du comex d'**AG2R La Mondiale** en charge de l'Épargne Patrimoniale et Directeur Général de **La Mondiale Europartner**

## INGÉNIERIE PATRIMONIALE

# COMMENT L'ASSURANCE-VIE PEUT-ELLE CONTRIBUER À SATISFAIRE UN CLIENT PATRIMONIAL ?

La satisfaction du client patrimonial repose d'abord sur l'expertise et les qualités relationnelles du conseiller mais elle concerne également l'ensemble des acteurs amenés à lui fournir des produits et services. L'assurance-vie étant le produit phare de la gestion de patrimoine, son incidence sur le niveau de satisfaction du client est déterminante.

## Le rôle essentiel du conseiller

La clientèle patrimoniale est une clientèle particulièrement exigeante sur le niveau des prestations qui lui sont fournies. Il est donc essentiel qu'elles soient très qualitatives pour que la relation puisse être durable.

La première des prestations est, bien sûr, celle du conseiller patrimonial. Le rôle du conseiller est double. Il doit d'abord être un expert qui maîtrise la fiscalité, le droit et la finance pour pouvoir proposer à son client les produits qui lui sont réellement adaptés. Il doit également avoir des qualités relationnelles fortes qui lui permettront de nouer une véritable relation de confiance avec son client. Cette confiance est essentielle car, sans elle, il est difficile de recueillir toutes les informations qui permettront de bien identifier les besoins réels du client, son environnement familial et professionnel, son patrimoine et ses appétences. Cette confiance est également nécessaire pour convaincre le client du bien-fondé de la solution qui lui sera proposée.

En servant son client au mieux de ses intérêts tout au long de leur relation, le conseiller renforcera cette confiance.

La satisfaction du client repose donc d'abord sur les qualités intrinsèques du conseiller mais



DR

**La satisfaction clients est l'affaire de tous**

cela ne suffit pas. La qualité des produits et services qui lui sont fournis est également essentielle, que ceux-ci le soient directement par le distributeur ou par les partenaires du distributeur.

## L'assurance-vie, produit phare de la gestion de patrimoine

De par sa souplesse et ses nombreux avantages, l'assurance-vie est le produit phare de la gestion de patrimoine. On estime

## L'auteur

**Par Loïc Le Foll,**

Membre du comex d'AG2R  
La Mondiale en charge de l'Épargne Patrimoniale et Directeur Général de La Mondiale Europartner

généralement que la moitié de l'encours global de 1 900 milliards d'euros d'assurance-vie est détenu par la clientèle patrimoniale.

Pour servir au mieux cette clientèle exigeante, les conseillers doivent s'appuyer sur des assureurs fiables et innovants capables de leur fournir des contrats personnalisables, de droit français ou luxembourgeois avec une large gamme de solutions financières. Bien sûr, la qualité de service doit être irréprochable.

Pour pouvoir répondre à ce haut niveau d'exigence, AG2R La Mondiale Épargne Patrimoniale a totalement orienté son organisation vers la satisfaction de ses partenaires distributeurs et de leurs clients. Pour y parvenir nous avons travaillé sur l'offre, les services digitaux, la qualité de la gestion et le relationnel.

L'offre produits - Nos contrats proposent une large gamme de solutions financières. Ils donnent accès à plusieurs modes de gestion comme la gestion conseillée ou la gestion sous mandat, à un univers d'investissement plus large que le fonds en euro et les UC classiques avec le private equity, les supports immobiliers, les EMTN pour la France, les FID et les FAS pour le Luxembourg.

Cette richesse de l'offre procure au conseiller une combinaison quasiment infinie de solutions et lui permet ainsi de construire celle qui sera adaptée aux besoins de son client. Pour s'assurer que notre offre est toujours en phase avec les besoins de nos partenaires et de leurs clients, nous la faisons évoluer en permanence.

Les services numériques - Ils sont devenus aujourd'hui indispensables tant pour les conseillers que pour les clients. Nous proposons à nos partenaires différentes solutions digitales qui s'adaptent à leur organisation et à leurs objectifs. Nous leur proposons des services clefs en main simples à mettre en œuvre ou un catalogue d'API qui nous permet de nous interfacer avec les solutions qu'ils ont développées ou fait développer par des prestataires. Aujourd'hui, ces services tournent essentiellement autour du transactionnel (souscription, rachat, arbitrage) pour le distributeur et d'un espace assuré pour le client final. Nous pensons qu'il est possible d'aller plus loin dans la richesse des solutions proposées et travaillons à les enrichir afin d'apporter toujours plus de valeur ajoutée au client final, en utilisant par exemple de l'intelligence artificielle.

Gestion - Depuis longtemps la qualité de notre back-office est saluée par nos partenaires distributeurs. Il s'agit d'un véritable avantage concurrentiel vis-à-vis d'une clientèle particulièrement exigeante qui tolère

difficilement les erreurs et les délais trop longs.

Le relationnel - Nous sommes convaincus qu'une bonne connaissance mutuelle est indispensable à un partenariat de qualité. C'est la raison pour laquelle nos équipes commerciales et de gestion entretiennent une forte proximité relationnelle avec nos partenaires. Le principe est le même qu'entre un conseiller et son client : pour bien travailler ensemble, il est important de bien se connaître. Cette proximité nous permet d'être plus réactifs et de mieux comprendre l'évolution des besoins clients.

Tous ces éléments sont essentiels pour pouvoir fournir une prestation de qualité mais, pour une prestation de haut niveau, il faut que l'ensemble des équipes aient une forte appétence pour la satisfaction des partenaires distributeurs et des clients. Pour les équipes d'AG2R La Mondiale Epargne Patrimoniale, la recherche de cette satisfaction est essentielle, on pourrait même dire que c'est une véritable obsession.

**Pour une prestation de haut niveau, il faut que l'ensemble des équipes aient une forte appétence pour la satisfaction des partenaires distributeurs et des clients**

### **Une nécessaire implication de tous les acteurs de la chaîne de service**

Cette recherche de la satisfaction nous incite également à être sélectifs sur le choix de nos partenaires distributeurs qui sont les interlocuteurs directs des clients finaux, ceux qui les conseillent et les suivent au quotidien. Nous veillons à ne travailler qu'avec des professionnels confirmés qui ont également comme priorité la satisfaction des clients.

Nous accordons également une importance particulière au choix de nos partenaires fournisseurs qui doivent être en mesure de nous fournir le niveau de qualité que nous apportons à nos distributeurs et à leurs clients. C'est indispensable pour que la qualité soit irréprochable.

La satisfaction des clients patrimoniaux est donc l'affaire de tous les intervenants sur la chaîne de service. Pour AG2R La Mondiale Epargne Patrimoniale, cela signifie une organisation totalement orientée vers la satisfaction des clients et des partenaires distributeurs. ♦



# LE RÔLE DES FOIRES INTERNATIONALES D'ART DANS LA VALORISATION DES ŒUVRES

Les foires d'art internationales sont devenues des centres de synergie incontournables pour les galeries, artistes et collectionneurs, et jouent un rôle privilégié et majeur dans la valorisation et la commercialisation des œuvres. Cet article examine les dynamiques récentes et les défis économiques posés par ce modèle de marché en pleine mutation.



## Sur les auteurs

**Par Clara Tourneret,**

Chargée de mission,  
Art et Finance

**Et Jean-François Fliti,**

Président,  
Art et Finance

**M**algré l'essor des plateformes numériques, la pandémie de Covid-19 n'a pas fait disparaître les foires physiques, qui continuent à prospérer. En 2024, plus de 377 foires d'art sont prévues à travers le monde, une augmentation notable comparée aux 68 foires majeures organisées en 2005.

## Un modèle de marché en évolution rapide

Depuis la création d'Art Cologne en 1967, les foires d'art ont évolué, passant d'événements strictement commerciaux à des rendez-vous

culturels mondiaux. En 2023, les foires ont représenté 29 % des ventes mondiales d'art, soulignant leur importance dans le marché global. Les galeries utilisent ces événements pour accéder à de nouveaux marchés, rencontrer des collectionneurs et accroître leur visibilité. Les grandes foires comme Art Basel et Frieze sont devenues synonymes de luxe et de prestige, avec des retombées économiques massives pour leurs villes hôtes, comme les 500 millions de dollars générés par Art Basel Miami Beach. Pourtant, l'économie des foires d'art pose des défis de taille. Les coûts d'exposition sont astronomiques, les galeries pouvant

dépenser jusqu'à 100 000 dollars pour un stand à Art Basel, sans compter les frais de transport, d'hébergement et d'organisation d'événements privés. Ces montants font peser un fardeau disproportionné sur les petites et moyennes galeries, qui doivent souvent participer à des foires non par choix, mais par nécessité. En effet, aujourd'hui, 50 % des ventes des galeries sont réalisées lors de foires, contre 25 % il y a dix ans. Cela crée un cercle vicieux : ne pas participer à une foire revient à risquer de perdre en visibilité et en perspectives commerciales, mais y participer implique de courir le risque de pertes financières importantes.

### Des perspectives et des défis

Les foires d'art permettent aux galeries de se légitimer en étant sélectionnées par des comités d'experts, et aux artistes de voir leur travail validé et reconnu sur la scène internationale. Cependant, la participation à ces événements peut être difficile à rentabiliser. De nombreuses galeries rapportent ne pas couvrir leurs coûts d'exposition, malgré l'importance des ventes lors des journées VIP, réservées aux grands collectionneurs.

Les galeries doivent également adapter leur sélection d'œuvres pour répondre aux attentes des collectionneurs et des tendances du marché. Pourtant, le nombre limité de transactions lors des foires soulève des questions quant à l'efficacité de ce modèle. Par exemple, bien qu'Art Basel Bâle accueille environ 80 000 visiteurs chaque année, seuls 2 000 d'entre eux effectuent des achats.

### Un bilan financier contrasté

Les foires d'art continuent de prospérer malgré un climat économique difficile. En 2023, le marché de l'art mondial a ralenti, avec une baisse des ventes de 4 % par rapport à l'année précédente. Des galeries à New York et en Europe ont signalé des baisses de revenus allant jusqu'à 50 %, tandis que les géants comme Sotheby's et Christie's ont rapporté des baisses de revenus de 30 %. Ce déclin souligne les limites d'un modèle économique qui favorise les grandes galeries au détriment des plus petites, et exacerbe les inégalités au sein du marché.

Les foires continuent de dépendre d'un modèle économique obsolète, basé sur des frais de stand élevés, des ventes de billets et la location d'espaces. Les tentatives d'innovation d'Art Basel, par exemple avec la blockchain pour faciliter les transactions artistiques, n'ont pas eu le succès escompté.

**Un changement est nécessaire pour garantir un avenir où les foires continuent de jouer un rôle dynamique, inclusif et durable**

De plus, les efforts visant à offrir des réductions aux petites galeries, comme des économies de 20 % sur les frais d'exposition, ne suffisent pas à compenser les pressions financières.

### Vers une évolution nécessaire du modèle

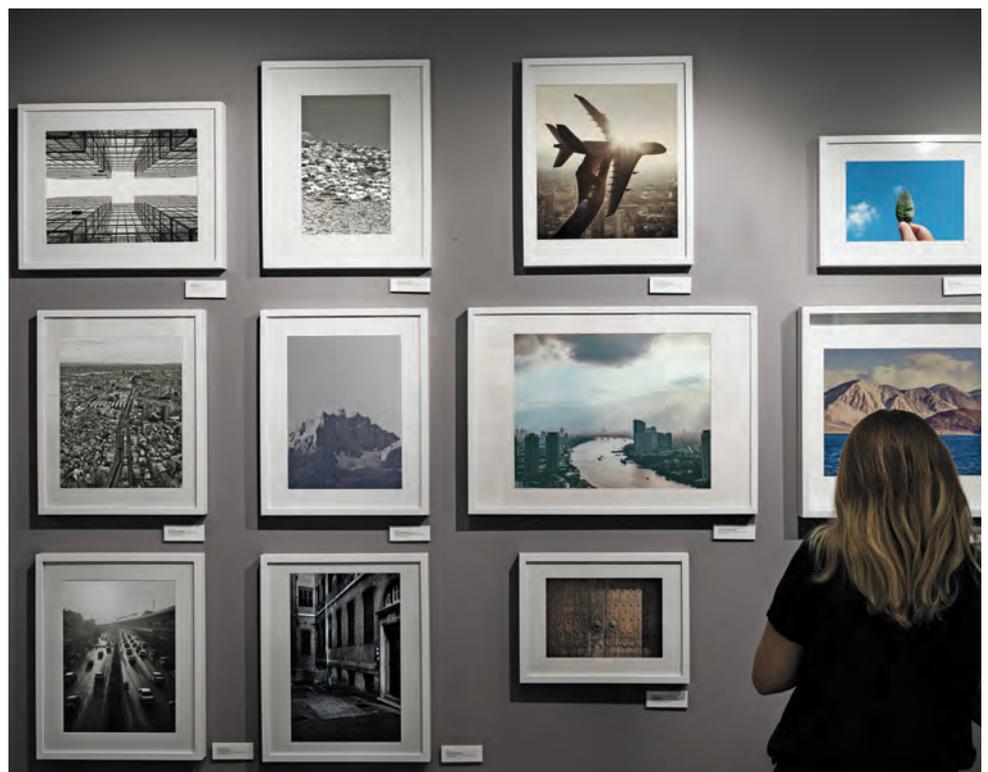
Le marché de l'art, en particulier les foires, est à un tournant. Bien que les grandes foires comme Art Basel et Frieze attirent l'élite du marché, elles risquent d'étrangler les galeries plus petites, qui n'ont ni les moyens financiers ni la visibilité pour se maintenir. Des solutions existent pourtant : offrir des stands gratuits ou moins chers aux galeries, adopter une plus grande transparence sur les prix et introduire des modèles de revenus alternatifs, comme inclure les galeries dans les profits des foires, pourrait atténuer certains des défis actuels.

Enfin, la combinaison des foires physiques et des plateformes numériques s'avère une piste d'évolution. Si les plateformes en ligne n'ont pas encore égalé

l'impact des foires physiques en termes de ventes, elles offrent aux galeries des moyens de diversification. En 2024, Art Basel a embauché son premier « *Chief Digital Officer* » pour rendre ses événements plus accessibles numériquement, montrant ainsi que l'avenir des foires d'art pourrait passer par un modèle hybride.

### Conclusion

Les foires d'art internationales restent des acteurs essentiels dans la valorisation et la commercialisation des œuvres. Elles apportent une légitimité indispensable aux galeries et artistes tout en leur offrant l'occasion de rencontrer des collectionneurs et de s'implanter sur le marché mondial. Toutefois, leur modèle économique est de plus en plus remis en question par les coûts croissants et l'évolution des attentes des participants. Un changement est nécessaire pour garantir un avenir où les foires continuent de jouer un rôle dynamique, inclusif et durable dans le marché de l'art global. ♦



© rawpixel.com sur Freepik

# ENCHÈRES ET FOIRES CHRISTIE'S

## À PARIS

**SALON DU DESSIN**

26-31 mars 2025

**PAD PARIS ART FAIR**

2-6 avril 2025

**ART PARIS**

3-6 avril 2025

**VENTE 20/21 EVENING SALE**

9 avril 2025

**VENTE IMPRESSIONIST & MODERN ART,**

**VENTE DU JOUR**

10 avril 2025

**VENTE POST WAR AND CONTEMPORARY,**

**VENTE DU JOUR**

11 avril 2025

**Vente Art d'Asie**

11 juin 2025

## À LONDRES

**Vente Jeff Beck : The Guitar Collection, Londres**

22 janvier 2025

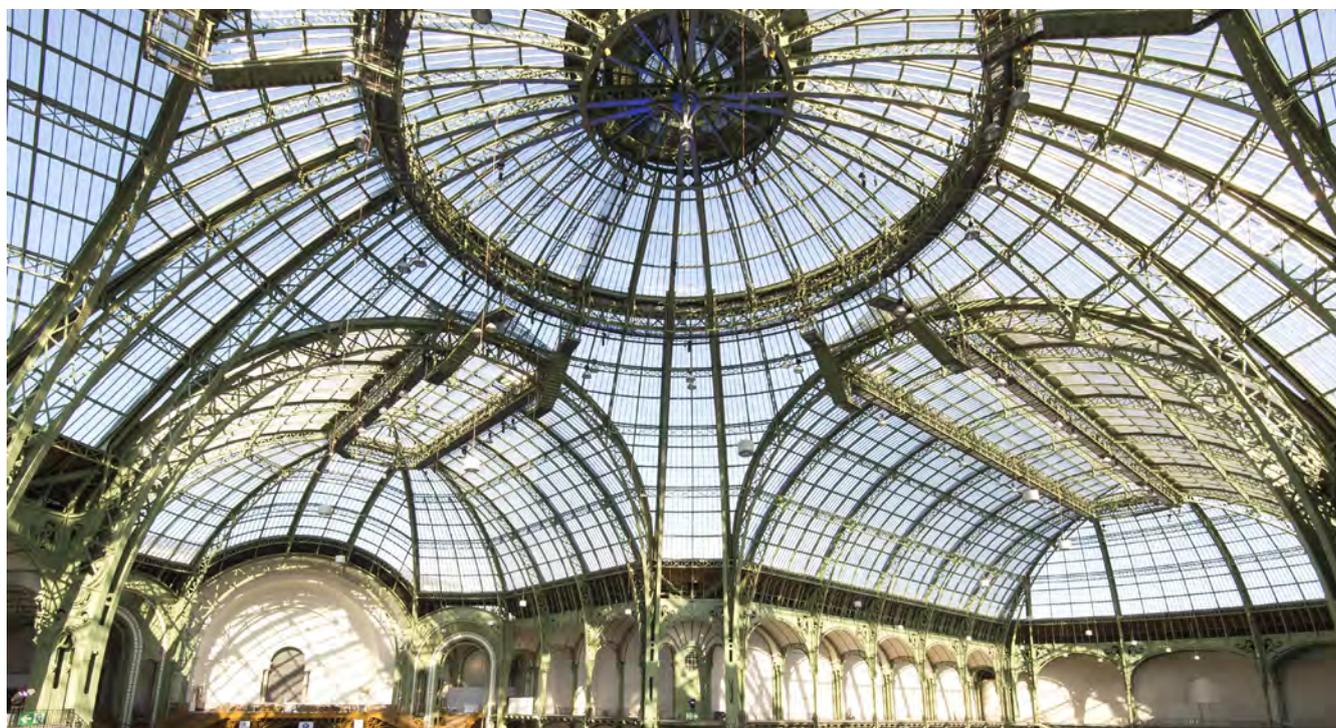
## À NEW-YORK

**Vente Outsider Art, New-York**

22 janvier 2025

**Vente Global Treasury; The Life and Collection of Selim & Mary Zilkha, New-York**

6 Février 2025



DR

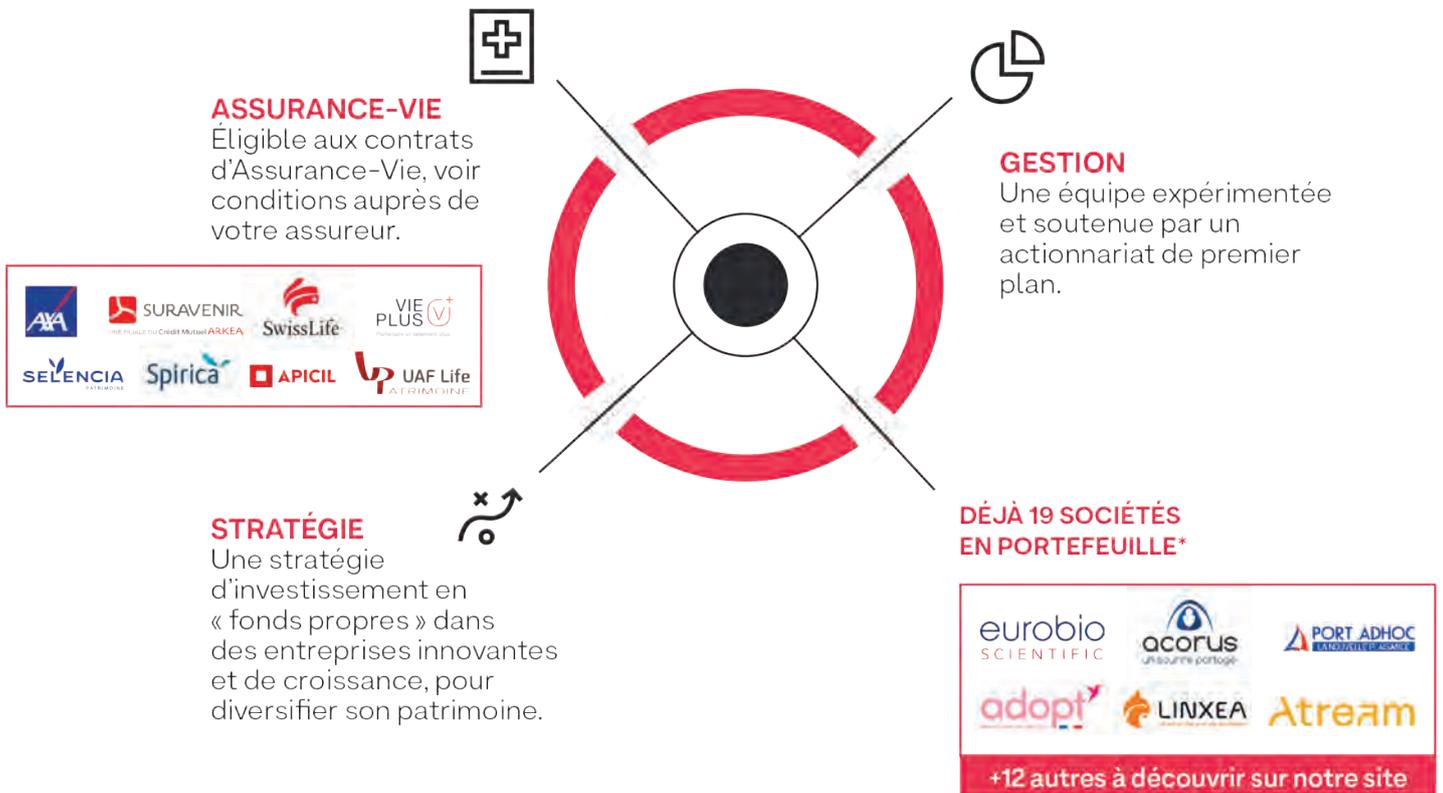
## ART PARIS REVIENT AU GRAND PALAIS POUR SA 27<sup>E</sup> ÉDITION

Après quatre longues années de rénovations, Art Paris sera au Grand Palais du 3 au 6 avril 2025. L'événement accueille plus de 170 galeries internationales, gage d'une programmation ambitieuse, mêlant art moderne et contemporain. Deux thématiques sont ainsi mises à l'honneur cette année. Hors limites, par Simon Lamunière, retracera la création contemporaine sous le prisme du métissage, de l'hybridation des formes et des cultures, des origines et du genre. Quant à elle, Immortelle portera notre regard sur la peinture figurative en France, et sera présentée par Amélie Adamo et Numa Hambursin. Cette sélection de trente artistes met en lumière la continuité de la peinture figurative face aux tendances modernes.

VÉHICULE PIONNIER DE PRIVATE EQUITY CRÉÉ EN 2016 ÉLIGIBLE  
À L'ASSURANCE-VIE, AUX CONTRATS DE CAPITALISATION ET AU PER



Accompagnez la croissance de nos entrepreneurs,  
grâce à une stratégie unique de **Capital-Investissement (Private Equity)** :



\*Indirectement via le fonds NextStage Evergreen, chiffres NextStage AM à fin novembre 2024.

Document non contractuel édité à fin novembre 2024, à titre d'information uniquement. Ceci est une communication publicitaire. Veuillez-vous référer au prospectus du fonds et au document d'informations clés pour l'investisseur avant de prendre toute décision finale d'investissement. L'investissement dans ce support vous expose à différents risques : risque de perte en capital, risque de faible liquidité et d'investissement dans des sociétés non cotées, risque lié à l'estimation de la valeur des titres en portefeuille.



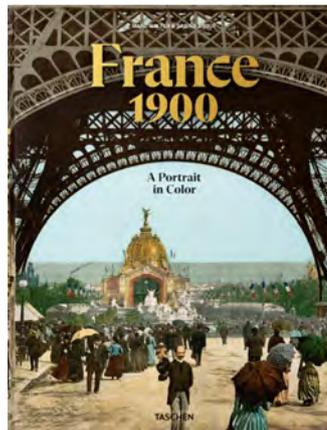
Rendez-vous sur [nextstage-am.com](https://nextstage-am.com) pour plus d'informations.

# La sélection de Noël

BEAU LIVRE

## LA FRANCE D'AVANT EN COULEURS

La question revient souvent : « À quoi ressemblait ma ville ou ma région il y a plus d'un siècle ? » Cet ouvrage signé Taschen offre la réponse en proposant des milliers de photographies restaurées et colorisées prises entre 1870 et 1914. Sur près de 600 pages, l'Hexagone est passé au crible. Le temps qui passe a fait évoluer bien des choses tout en préservant certaines identités. Certes, la Côte d'Azur ou les Alpes, encore épargnées par le tourisme de masse, n'ont plus grand-chose à voir avec notre siècle. Mais les petits villages alsaciens ou le Paris haussmannien semblent avoir traversé les décennies en gardant tout leur cachet. Cet ouvrage volumineux de plus de trois kilogrammes est si dense et surprenant qu'il est difficile de résumer sa richesse en quelques lignes. Seule certitude, la personne qui le recevra en cadeau en fera bon usage, quels que soient son âge, ses passions ou sa région d'origine. Comme à son habitude, Taschen opte pour un titre en anglais et des légendes dans la langue de Shakespeare ainsi qu'en allemand et en français.



LUCAS JAKUBOWICZ

**France 1900, A portrait in color**, de Sabine Arqué et Marc Walter, Taschen, 560 pages, 75 euros

BD

## LES DERNIERS JOURS D'UN ÉCRIVAIN

Dans cette bande dessinée de Nicolas Barral, les derniers instants de Fernando Pessoa se dévoilent au cours d'un récit où la frontière entre la réalité et l'imaginaire de l'illustre écrivain se trouble. Tandis qu'un jeune pigiste s'épuise à reconstituer dans une nécrologie les fragments épars de la vie du poète, c'est une Lisbonne brumeuse qui se déploie en arrière-plan de l'existence de l'homme aux mille visages qu'est Pessoa. L'ouvrage aborde les thèmes de l'identité, de la création et surtout de l'impossible conciliation entre ce que nous sommes et ce que nous écrivons. Les dessins jouent habilement avec les détails en apparence insignifiants à travers une hésitation graphique où transparait l'angoisse de Pessoa face à la mort. Une ode aux vertiges de l'existence et aux infinis possibles contenus dans un seul être.



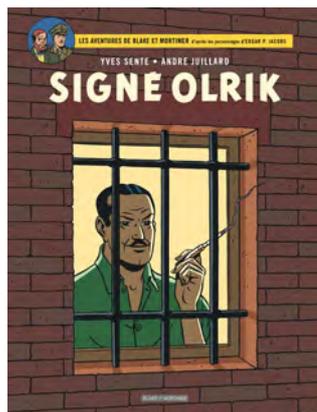
CEM ALGUL

**L'intranquille Monsieur Pessoa**, de Nicolas Barral, Dargaud, 126 pages, 25 euros

BD

## BLAKE ET MORTIMER EN CORNOUAILLES

Les personnages les plus british de la BD belge reviennent pour une trentième aventure. Dans ce nouveau cru, pas de savants fous, de dictateurs tyranniques ou d'aventures dans des zones lointaines. Philipp Mortimer et Francis Blake restent sur la blanche Albion et plus précisément en Cornouailles. Un groupe indépendantiste et terroriste, le Free Cornwall Group, multiplie les violences contre les travailleurs étrangers et cherche le mystérieux trésor du roi Arthur afin de financer sa lutte. Pour cela, il espère s'emparer de la dernière invention de Mortimer, une excavatrice de poche. Le chef de l'organisation, le « Grand Druide » peut compter sur le soutien d'un certain Olrik, toujours aussi astucieux, élégant et machiavélique. Langage châtié, lignes claires, souterrains, grottes, sherry et thé : les auteurs reprennent tous les ingrédients d'Edgar P. Jacobs. Si certains albums récents se sont écartés de l'ADN original, celui-ci opte pour un retour aux sources bienvenu.

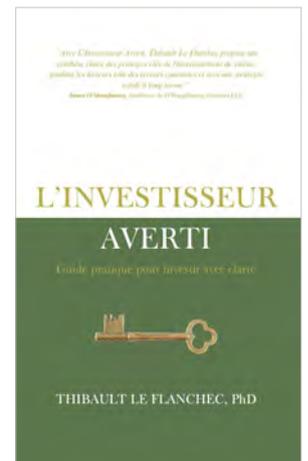


L.J.

**Signé Olrik**, d'Yves Sente et André Juillard, éditions Blake et Mortimer, 64 pages, 17 euros

## INVESTIR SEREINEMENT LES CLÉS DU SUCCÈS

Guide précieux pour les investisseurs débutants et confirmés, cet ouvrage aborde l'investissement sous trois angles majeurs : la philosophie, la psychologie et la finance. À travers ces notions, le livre explore les erreurs fréquentes et propose des solutions pratiques, en s'inspirant des grands noms de l'investissement comme Warren Buffett et Benjamin Graham. Son approche pédagogique, enrichie d'anecdotes et de références historiques, permet d'éclairer les choix d'investissement. Les témoignages de J. Dennis Jean-Jacques et Loïc L'Hermitte ont toute leur place dans *L'investisseur averti*, tant pour la profondeur analytique que pour la valeur pédagogique qu'ils apportent.



MARINE FLEURY

**L'investisseur averti : Guide pratique pour investir avec clarté**, de Thibault Le Flanhec, 279 pages, 24,90 euros



# ART & MARCHÉ

SIBYLLE AOUDJHANE

LUNDI-VENDREDI > 11H | 20H45

WEEK-END > 15H | 20H30

## L'ÉMISSION INCONTOURNABLE DU MARCHÉ DE L'ART

Découvrez ART & MARCHÉ, l'émission qui connecte les passionnés, les investisseurs et les professionnels du marché de l'art. Analyses, interviews, reportages... ART & MARCHÉ vous emmène à la rencontre des acteurs du marché de l'art, explore les tendances, décrypte les enjeux fiscaux et réglementaires pour mieux comprendre et valoriser son patrimoine artistique.

N°230  
orange™

N°246  
bouygues  
telecom

N°163  
free

B SMART  
4. Change



Un investisseur **responsable**,  
engagé en faveur d'une finance **réellement durable**



2023 • blossom-creation.com • © photos iStock

SWEN Capital Partners

22 rue Vernier 75017 Paris - + 33 (0)1 40 68 17 17

Société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des Marchés Financiers sous le numéro GP-14000047