THE SWISS FINANCIAL ARENA



**INTERVIEW CHAIRMAN** 

# MARTIN SCHOLL

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION BELVÉDÈRE ASSET MANAGEMENT, VERVE VENTURES & IPZ PROPERTY

«Les gestionnaires de fortune doivent donner accès à de nouvelles catégories d'actifs»





# FINMA MARIANNE BOURGOZ GORGÉ Plus de la moitié des gestionnaires de fortune ou trustees désormais autorisés FINMA



CAROLINE REYL, PICTET

«A l'avenir, le luxe appartiendra
aux marques les plus
audacieuses, les plus innovantes»



BELVOIR CAPITAL

«Beaucoup de gérants

auront du mal à se conformer

aux normes»



XAVIER LABORDE SILEX PARTNERS «Ce qui me paraît esse

«Ce qui me paraît essentiel est de se concentrer sur l'expérience client»



PIERRE DUPONT
WIZE BY TEAMWORK
«La fonction Compliance
occupe désormais une place
centrale dans les PMS»



Devenez expert(e) en analyse financière, gestion de patrimoine, opérations financières, ESG, LSFin, digitalisation et data science.





# EDITO

# ENTRÉE DANS L'ARÈNE



RÉDACTEUR EN CHEF



râce à vous, nous avons réussi à créer avec SPHERE une communauté unique en son genre, qui partage ses expériences via nos médias et nos événements, les remet en question de manière critique et nous livre toujours un feedback très pertinent. Le succès nous donne raison, et à vous aussi. C'est justement à une époque où il y a tant de changements que nous avons besoin de tels lieux où l'échange d'idées, mené de la manière la plus ouverte qui soit, est possible. En tant que SPHERE, nous avons pu continuer à nous développer en nous inspirant de vous. Et ce, dans une direction qui va plus loin que l'idée de communauté. Nous nous considérons de moins en moins comme un média classique, mais plutôt comme une plateforme, une arène. Comme vous pouvez le voir dans le sous-titre de SPHERE - « The Swiss Financial Arena » - cette idée est si profondément ancrée en nous que nous avons voulu la rendre très visible, en couverture du magazine comme sur la home page du site.

Mais qu'est-ce qu'une arène ? Une question qui peut paraître banale au premier abord. Pour ceux qui consomment régulièrement la télévision suisse alémanique, ce nom est associé à une émission de débats politiques qui réunit les politiciens le vendredi soir. Ceux qui se souviennent encore de leurs cours de latin ont en tête le terrain de sport favori des Romains, un stade, un lieu de compétition. Nous pouvons voir les choses un peu de cette façon. L'arène SPHERE permet de mettre aux prises différentes solutions dans de très nombreux domaines. Et c'est la concurrence que se livrent toutes ces solutions qui fait avancer la place financière. Nous mettons cette arène à votre disposition, avec ses contenus qui mettent en valeur des entrepreneurs innovants, des spécialistes, des visionnaires. Nous donnons bien évidemment la parole à ceux qui pensent différemment. Mais nous mettons systématiquement l'accent sur la mise en œuvre, sur ce qui est réalisable. Tout cela est possible grâce à vous, car vous contribuez à l'animation de cet arène. Encore une fois, je vous en remercie vivement!



- Rédaction en chef: Andreas Schaffner
- Chef d'édition: Hans Linge
- Direction graphique & artistique: Cyrille Morillon
- Direction commerciale: Souad Dous
- Directeur de la publication: Jérôme Sicard
- Contributeurs: Karine Bauzin Fabienne Bogádi Lauren Mazza
- Eugénie Rousak Valeriano Di Domenico Martin Boujol
- Elena Vedernikova

- Traductions: Fastnet Translation
- Impression: Juillerat Chervet SA
- Éditeur: SPHERE Sarl Rue Barton 7, CP 1806, 1211 Genève 1, Suisse

redaction@sphere.swiss



photo de couverture: Piotr Piwowarski, Filmastory

# **SOMMAIRE**

**DOSSIER SPECIAL** 



Tirage: 7'368 exemplaires.

Certification REMP

**LEADERS** PAGE 8

MARKET PULSE PAGE 14

QUIZ PAGE 24

**ABACUS** 

Les 107 millions de LionTrust pour GAM

PAGE 28

**ALPHA** 

RALPH BOSCHUNG

Le principe de performance PAGE 32

**TEAM SPIRIT** 

Le trentième anniversaire de swisspartners

PAGE 36

**IMPULSION** 

JAMIE VRIJHOF-DROESE PAGE 38

INTERVIEW CHAIRMAN

MARTIN SCHOLLL

Membre du conseil d'administration PAGE 40

Belvédère Asset Management





**FINMA** 

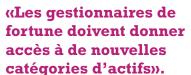
#### **PLUS DE LA MOITIÉ DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE OU** TRUSTEES DÉSORMAIS AUTORISÉS

**FINMA** 

PAR MARIANNE Bourgoz Gorgé La FINMA a pu

délivrer des autorisations de

gestionnaire de fortune ou de trustee à des structures de toute taille, ainsi qu'à des microentreprises. Environ 700 structures se trouvent toujours dans le processus d'autorisation. La FINMA priorise le traitement de ces demandes avec une approche basée sur les risques. PAGE 48



Peu après avoir quitté son poste de CEO de la Banque cantonale de Zurich, Martin Scholl a endossé plusieurs mandats d'administrateur, avec une ligne directrice très claire: promouvoir le capital-risque en tant que classe d'actifs, tant auprès des investisseurs institutionnels que des privés. Dans cet entretien, il explique les raisons qui l'ont poussé à faire ce choix et la manière dont il s'y prend. Il évoque par ailleurs son engagement auprès de Belvédère, la nouvelle division Wealth Management du groupe Fundamenta.



INTERVIEW VICTOR FISCHER Reuss Private

## «Nous donnons l'opportunité aux GFI de se concentrer sur leurs compétences clés».

La consolidation tant annoncée du secteur de la gestion de fortune avance plus lentement que prévu. Pourtant, la mise en œuvre des exigences de la LSFin et de la LEFin soulève de nombreuses questions sur la meilleure approche à adopter, constate Viktor Fischer. La relation avec le client reste essentielle pour le gestionnaire de fortune. Mais qu'en est-il de l'offre de services et de son développement sur le long terme? PAGE 52

**INTERVIEW** 

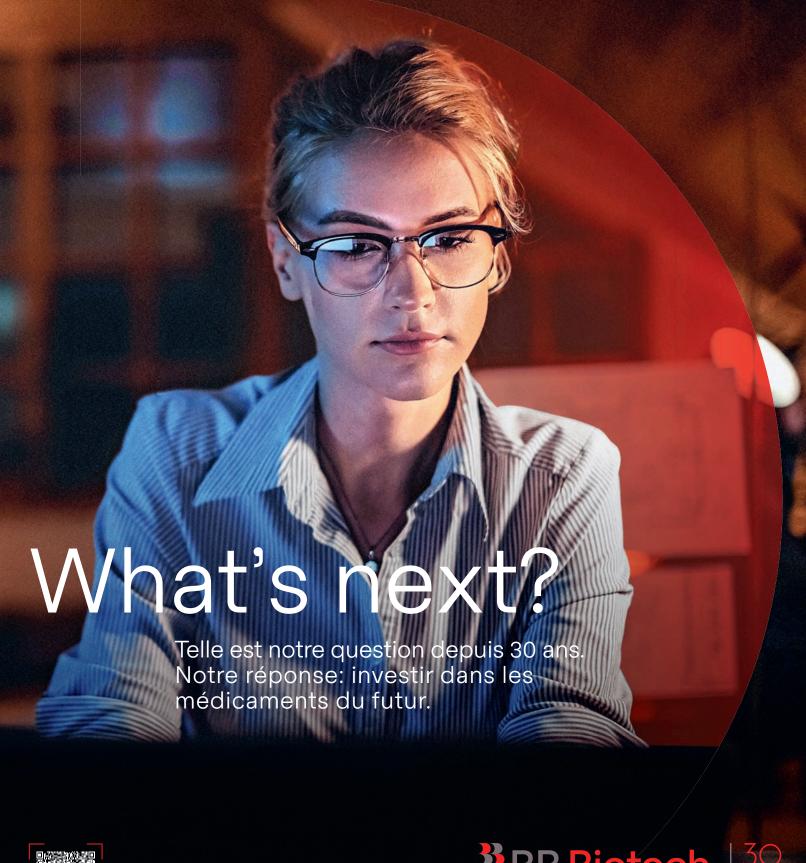
PHILIPPE ROCHAT VCT Vector Gestion

## « Une certaine masse sous gestion nous permet de renforcer des postes stratégiques »

C'est une année particulièrement faste pour VCT Vector Gestion. Sous l'impulsion de Philippe Rochat et Dominique Blanchard, la société de gestion a dépassé le milliard sous gestion, obtenu l'agrément FINMA et ouvert un bureau à Genève pour renforcer son développement sur l'arc lémanique. Trois accomplissements qui témoignent surtout d'une croissance parfaitement aérée. PAGE 56









En savoir plus dès à présent. bbbiotech.ch/whats-next



Bellevue Healthcare Investments



DÉCRYPTAGE
PAR HENRI CORBOZ
PBM Avocats

**GFI & TRUSTEES : LES ZONES FLOUES DE L'APPROCHE BASÉE SUR LES RISQUES** *PAGE 60* 

INTERVIEW

XAVIER LABORDE

Silex Partners

« Ce qui me paraît essentiel est de se concentrer sur l'expérience client. »



Mieux informer, mieux échanger, mieux engager, au final mieux servir: le parcours client devient un élément fondamental dans la proposition de valeur que repensent aujourd'hui les gestionnaires de fortune. Pour beaucoup,

ces nouveaux aspects de la relation-client se construisent aujourd'hui en mode digital. Bonne nouvelle : les solutions existent, ainsi que le rappelle Xavier Laborde, architecte en la matière.

PAGE 64



INTERVIEW
PIERRE DUPONT
WIZE by TeamWork
« La fonction
Compliance
occupe désormais
une place centrale
dans les PMS »

Avec les nouvelles règlementations voulues par la FINMA, les éditeurs de logiciels ont dû suivre le rythme eux-aussi et redimensionner les PMS dédiés au secteur des gérants indépendants. Des évolutions majeures ont été engagées, notamment dans les domaines de la compliance, de la connectivité et de la cybersécurité, comme l'explique ici Pierre Dupont.

PAGE 68

# **SOMMAIRE**



INTERVIEW

STEFFEN BAUKE
Belvoir

« Beaucoup de gérants auront du mal à se conformer aux normes »

Page 72



INTERVIEW
FLORIAN RAIS
Criptonite Asset
Management
« Nous
positionner
comme le

département crypto des gestionnaires de fortune »

PAGE 76

**BIG PICTURE** 

#### LES INVESTISSEMENTS DANS L'INFRASTRUCTURE CRÉENT DE



NOUVEAUX
CHAMPIONS
PAR BIRGITTE OLSEN
Bellevue Asset
Management PAGE 80

MEGATRENDS

PAR CAROLINE REYL
Pictet Asset Management

## « A L'AVENIR, LE LUXE APPARTIENDRA AUX MARQUES

# LES PLUS AUDACIEUSES, LES PLUS INNOVANTES »

A l'image de LVMH qui a dépassé les 500 milliards de capitalisation, le secteur du luxe s'est envolé ces dernières années. Il s'est aussi complètement transformé. En réponse à de nouveaux modes de consommation, il propose aujourd'hui de nouveaux moyens de production,



de nouveaux circuits de distribution et de nouveaux axes de communication. Il se réinvente sur toute la ligne, capable d'innover tout en sachant valoriser pleinement son héritage. Page 84

**HOMO ECONOMICUS** 

Interview Heinz Zimmermann Université de Bâle

«Les théories de Harry Markowitz sont devenues la norme pour la gestion d'actifs».



Harry M. Markowitz est décédé le 22 juin dernier. Il a posé les bases de la théorie moderne du portefeuille, devenue un des piliers de la gestion d'actifs. Il a d'ailleurs reçu le prix Nobel d'économie en

1990 pour ses travaux. Heinz Zimmermann, professeur de finance à l'université de Bâle, s'est passionné pour cette théorie moderne du portefeuille, dont il a précisé et développé certains aspects.

Page 90

**GUEST STAR** 

ERIC MONNIN

Capitaine de l'équipe suisse, SSL Gold Cup

## « LA VOLONTÉ D'APPORTER PLUS D'OUVERTURE AU MONDE DE LA VOILE » PAGE 96

TENDANCES IMMO PAGE 100

STYLE PAGE 102

**PLAYTIME** 

A la poursuite de James Bond PAGE 104

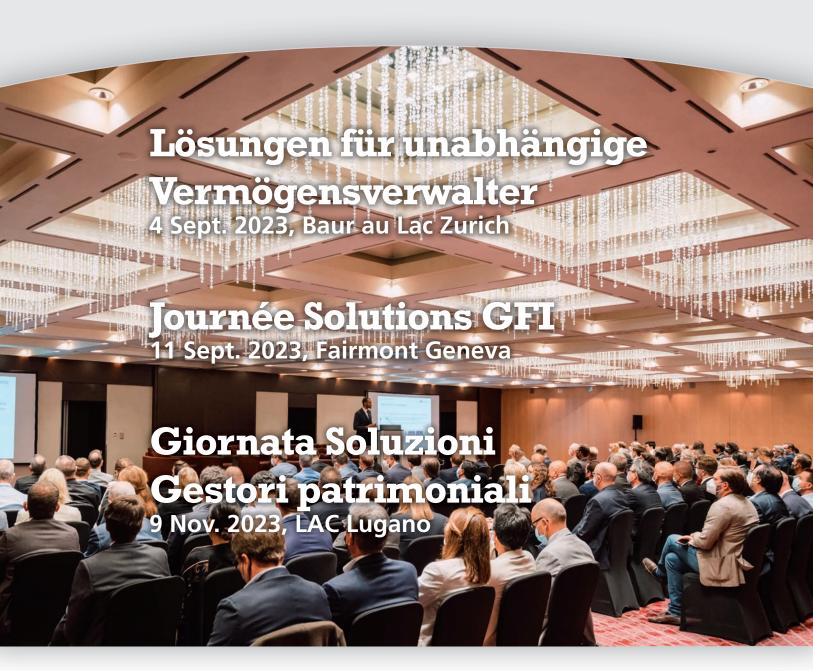
PRO BONO

La Fondation CIOMAL PAGE 108

ADJUGÉ PAGE 110



# SPLIERE EVENTS



Information & registration: P. +41 22 566 17 31 events@sphere.swiss

https://sphere.swiss/evenements/#gfi

# LEADERS /

Rubrique réalisée par Fabienne Bogadi

#### Emilio Muñoz rejoint Vontobel à Genève

Emilio Muñoz officiera en tant que Team Head WM Latam Geneva, afin de mettre en place une équipe de banquiers seniors pour l'Amérique latine.



Auparavant, il a travaillé chez Santander, puis chez JP Morgan, à Genève, comme banquier senior. Désormais, l'équipe Wealth Management de Vontobel servira ses clients en Amérique latine à partir de trois sites : Zurich, Genève et Miami. Cet engagement souligne l'ambition de Vontobel de se rapprocher de sa clientèle à l'échelle mondiale et de connaître une croissance supérieure à la moyenne sur le marché sud-américain.

## Conser-ESG Verifier se renforce Markus Steiner a été nommé

vice-président de

Conser-ESG Verifier. A



Markus Steiner

ce poste, Il contribuera notamment à renforcer la gouvernance de Conser-ESG Verifier et à soutenir son développement en Suisse ainsi qu'à l'international. Markus Steiner est au bénéfice d'une longue expérience dans la gestion d'actifs et le secteur bancaire. Il bénéficie aussi d'une vaste expertise dans les domaines de la structuration des produits et de la réglementation des marchés financiers. Il a été précédemment directeur général de State Street Bank Switzerland et CEO d'UBS Fund Management (Suisse). Il est titulaire d'une licence et d'un doctorat en droit de l'université de Zurich.

#### **3 QUESTIONS À:**

#### **Richard Albrecht**

Head of Wealth Management Reyl Intesa Sanpaolo

# « **La force du modèle :** une approche boutique, flexible et intégrée »

#### Qu'est-ce qui différencie aujourd'hui Reyl Intesa Sanpaolo dans le monde du wealth management?

■ Ce qui différencie Reyl, ce sont nos cinq lignes de métier fortement intégrées dans notre offre. Nous avons la ligne Entrepreneur et Family Office Services – un accès à l'ensemble des expertises du groupe –, le Corporate Finance, l'Asset Services, l'Asset Management, et finalement, le Wealth Management, dont j'ai repris la responsabilité début janvier. La force du modèle est de continuer à appliquer cette approche boutique flexible et intégrée qui est l'ADN du groupe, tout en disposant de toutes les fonctionnalités que seule une grande banque comme Fideuram – Intesa Sanpaolo peut offrir.

## Sur quels types de partenariats vous concentrez-vous?

■ Le premier partenariat stratégique est celui que nous avons formé avec Fideuram
– Intesa Sanpaolo, qui nous donne une assise financière et réglementaire de très



haut niveau. Ce partenariat nous ouvre également une dimension internationale, nous permettant d'atteindre des clients partout dans le monde. Un autre partenariat important est celui que nous avons formé avec 1875 Finance, un multi-family office. Cela nous permet de jouer un rôle actif dans le processus de consolidation du secteur.

#### Quels grands changements voyezvous se dessiner dans la gestion de patrimoine au cours des prochaines années?

L'innovation au sens large a toujours été un des moteurs de croissance du métier bancaire. Deux sujets de réflexion majeurs sont la digitalisation et l'intelligence artificielle. En ce qui concerne la gestion de fortune, j'estime que l'on se reconcentrera sur les bases du métier, c'est-à-dire l'intensité de la relation, la confiance, l'efficacité, la valeur ajoutée au-delà des seuls gains financiers, et surtout cette ressource clé que le client ne peut acheter : le temps.



## Gabriel Aractingi chez Syz

La banque Syz a recruté Gabriel Aractingi pour piloter la croissance au Moyen-Orient. Ce recrutement intervient alors que la banque familiale se développe en Turquie, en Arabie saoudite et aux Émirats arabes unis tout en étoffant son offre de gestion de fortune. Gabriel Aractingi dispose d'une longue expérience en la matière. En ligne avec la vision à long terme de la famille, il rejoint la banque en tant qu'associé. Anciennement directeur et responsable de la gestion de patrimoine au Moyen-Orient

chez Goldman Sachs, il a été à l'origine de ses développements en matière de private banking dans la région. Il a en outre élaboré et mis en œuvre une stratégie de marché pour la région MENA.

- Lombard Odier IM a nommé **Marc Palahi** au poste de Chief Nature Officer. Cette nomination s'inscrit dans la volonté du groupe de renforcer son expertise et ses capacités en matière de soutenabilité.
- Yannick Hausmann a été nommé président de HSBC Private Bank (Suisse). Dans ses nouvelles fonctions, il supervisera l'orientation stratégique de la banque privée helvétique.



## TAKE CARE OF YOUR BODY - IT IS THE ONLY PLACE YOU HAVE TO LIVE

# THE MAGIC MOUNTAIN - METABOLIC HEALTH CENTRE

THE WORLD'S FIRST MEDICAL WELLNESS, TREATMENT, EDUCATION, AND RESEARCH CENTRE



# BECOME PART OF THE MOVEMENT INVEST IN HEALTH



PREVENT & FIGHT NON-COMMUNICABLE DISEASES

CONTACT OUR NON-PROFIT ASSOCIATIONS

SAKMT - SWISS ASSOCIATION FOR KETOGENIC METABOLIC THERAPIES www.European-Keto-Live-Centre.com ketoliveproject@gmail.com





Rubrique réalisée par Fabienne Bogadi

#### Michel Wuest au CA de la BCP

Michel Wuest a rejoint le conseil d'administration de la Banque de Commerce et de Placements à Genève. Il a commencé sa carrière dans la



finance en 1987 à l'Union Bancaire Privée, puis il a rejoint Merrill Lynch Bank Suisse, et ensuite UBS. Début 2012, il est entré à la banque Julius Baer à Genève. Il y a été nommé membre du comité exécutif pour les marchés émergents et membre des conseils d'administration de Julius Baer Monaco et Julius Baer Johannesburg, avant de prendre sa retraite anticipée fin 2020.

## Les GFI de LGT pour **Michel Yigit**

Michel Yigit dirigera la nouvelle division External asset managers de LGT Bank Suisse Dès 2018, Michel Yigit a occupé diverses fonctions dirigeantes



au sein des activités d'intermédiaires de la banque Julius Baer. Auparavant, il a officié comme responsable des intermédiaires pour l'Europe du Nord et le Royaume-Uni. De 2003 à 2015, il a occupé différents postes de vente et de gestion chez UBS. Michael Yigit est également chargé de cours auprès du Swiss Finance Institute. Il prendra ses nouvelles fonctions en novembre 2023.



Michael Strobaek

# Un nouveau **Chief Investment Officer** chez **Lombard Odier**

e groupe Lombard Odier a désigné Michael Strobaek en tant que nouveau Chief Investment Officer pour les activités de clientèle privée. A ce titre, il assumera désormais la responsabilité du département Solutions d'investissement et présidera le comité d'investissement dédié à la clientèle privée. Il rapportera à Frédéric Rochat, associé-gérant et coresponsable de la division Clients Privés du groupe. Avant de rejoindre Lombard Odier, Michael Strobaek a assumé les fonctions de CIO au niveau mondial et de responsable des solutions d'investissement et de développement durable au sein de la division Global Wealth Management de Credit

Suisse. Il en a également présidé le Comité d'investissement pour la clientèle privée et institutionnelle. Auparavant, il a travaillé chez UBS en tant que responsable de la gestion des investissements pour la division Wealth Management, et en qualité de responsable mondial des solutions d'investissement. Pour Lombard Odier, l'expertise de Michael Strobaek jouera un rôle clé dans la réalisation de performances à long terme et dans l'accompagnement des clients de la banque privée, notamment dans des périodes de marchés difficiles. Son entrée en fonction est prévue pour le ler novembre 2023.



Marcel Suhner

#### Un Monsieur GFI pour Julius Baer

Marcel Suhner est désormais responsable des tiers gérants en Suisse alémanique et italienne pour Julius Baer où il travaille depuis 2015, date à laquelle il a rejoint l'équipe Intermediaries Northern Europe & UK Business Development. Depuis 2016, il est responsable des intermédiaires pour l'Europe. Il a développé avec succès les activités d'intermédiation de Julius Baer au Royaume-Uni et sur le continent. Avant

de rejoindre Julius Baer, il a occupé pendant plus de dix ans diverses fonctions au sein des départements banque privée ou des divisions intermédiaires d'UBS et de Credit Suisse.

- La Banque cantonale de St-Gall a nommé **Cornelia Stengel** à son conseil d'administration. Avocate au sein du cabinet Kellerhals Carrard depuis 2013, elle est spécialisée dans le droit des marchés financiers et la protection des données.
- Henry Fischel-Bock est le nouveau président du conseil d'administration de la banque Barclays. Auparavant, il était membre du CA de Lombard Odier (Europe), dont il a aussi été le directeur général.
- Leonteq nomme un nouveau directeur financier en la personne d'Antoine Boublil. Depuis 2016, il officiait comme directeur financier de la division « Banque suisse » au sein du groupe bancaire Credit Suisse.

# GFI:

# tout un groupe à votre service

Société Générale est un des premiers groupes financiers européens, présent en Suisse depuis 1897. Pour sa banque privée, les gestionnaires de fortune indépendants (GFI) sont des partenaires stratégiques de longue date.



a relation de confiance et de proximité qui unit Société Générale Private Banking Suisse (SGPBS) et ses partenaires GFI est la garantie d'une compréhension fine de leurs enjeux et d'un accompagnement global, basé sur l'offre complète et évolutive de la Banque, ainsi que sur son expertise multi-juridictionnelle.

Ces dernières années, le marché suisse des tiers gérants a connu de nombreux bouleversements. La fin du secret bancaire, la charge réglementaire grandissante, ou la compression des marges sont autant de transformations qui ont bousculé leur quotidien. Par conséquent, il est primordial pour les GFI de pouvoir compter sur un partenaire qui a foi en la profession et peut leur apporter une proposition de valeur claire et distinctive.

Chaque jour, nos équipes sont mues par 4 valeurs fondamentales (esprit d'équipe, innovation, responsabilité et engagement) et déploient leur énergie et savoir-faire au service des GFI et de leurs clients. Pour ce faire, nous mettons à leur disposition un éventail complet de solutions, dont certaines sont très différenciantes, notamment notre offre élargie de fonds de private equity.

Notre table d'exécution en architecture ouverte permet de passer des ordres sur actifs listés, produits structurés, dérivés OTC et Forex, de l'ouverture des marchés européens à la fermeture des marchés américains. Ce service s'accompagne d'un suivi exhaustif de leurs positions et des informations de marché, d'un repor-



CHRISTOPHE CANTALA
RESPONSABLE DU MARCHÉ DES GFI
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PRIVATE BANKING SUISSE

ting complet, d'un accès à la recherche de pointe du Groupe et de suggestions d'investissement.

Au-delà des propositions classiques, nous offrons des solutions de financement et d'ingénierie patrimoniale sur mesure grâce à l'expertise reconnue de nos credit advisors et de nos wealth planners. Par exemple, des crédits hypothécaires en Suisse, en France, en Espagne, en Italie, à Monaco, en Allemagne, au Luxembourg et au Royaume-Uni, des financements « single stock », des crédits adossés à des actifs non listés ou à des titres de zones géographiques spécifiques ou encore des solutions de structuration et d'administration de fonds patrimoniaux.

De plus, les synergies avec la banque de financement et d'investissement du

Groupe, également présente en Suisse, nous permettent d'élaborer des dispositifs sur mesure pour nos partenaires GFI et une approche réellement holistique de leur activité de gestion.

Par ailleurs, la couverture géographique pan-européenne de la Banque Privée (Suisse, France, Luxembourg, Monaco et Royaume-Uni) ouvre largement le champ des possibles, via des facultés de multibooking qui peuvent se révéler extrêmement pertinentes (solutions, expertises et pratiques de marché spécifiques).

Enfin, notre démarche ESG by design permet de proposer des solutions d'investissement et de financement durables pour répondre aux attentes des GFI et de leurs clients. Ainsi, au 31/12/2022, 77% des actifs de notre SICAV Moorea étaient classifiés articles 8 ou 9 au sens de la réglementation européenne Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR).

En définitive, pour les GFI, Société Générale Private Banking Suisse offre l'agilité et la proximité d'une structure à taille humaine, renforcées par les possibilités et les moyens mis à disposition par un groupe international.

Société Générale Private Banking Suisse Rue du Rhône 8, 1204 Genève

WWW.SOCIETEGENERALE.CH



Asset Management Wealth Management Asset Services Alternative Investments

# Stabilité. Notre réponse à l'instabilité globale.

# MARKET PULSE



#### MARTIN LIEBI

ODDO BHF (Suisse)

Martin Liebi occupe le poste de CEO d'Oddo BHF (Suisse) depuis janvier 2022. Il dispose d'une longue expérience en matière de stratégie et de gestion d'entreprise. Il a toujours été proche de la distribution, raison du rôle qu'il a joué en tant que conseiller à la clientèle privée. Après avoir obtenu son diplôme à l'université de Berne, il a été directeur régional Europe pour les activités de banque privée de la Lloyds Bank, avant de devenir directeur de la Schroders & Co Bank puis de la Notenstein Privatbank à Zurich. Il a ensuite été responsable de la banque privée suisse d'Edmond de Rothschild à Genève dont il a été directeur général adjoint de 2017 à 2020.

# «C'EST NOTRE ADN: NOUS SOMMES UNE BANQUE POUR LES ENTREPRENEURS»

Après l'intégration de la banque Landolt il y a trois ans, le groupe franco-allemand Oddo BHF est devenu l'un des grands acteurs du marché suisse, où il enregistre une forte croissance. Martin Liebi s'en explique.

#### Les trois principaux marchés d'Oddo BHF sont la Suisse, l'Allemagne et la France. Comment se répartissent les activités entre ces trois filiales?

Nous sommes en effet présents dans ces trois pays et la Suisse est devenue le troisième pilier du groupe Oddo BHF. C'est aussi ce que visualisent les trois drapeaux placés sur toutes les tables de conférence dans nos bureaux. Cela exprime aussi clairement la façon dont nous nous voyons : une banque internationale bien enracinée dans ses trois marchés avec, pour chacun d'eux, une licence bancaire à part entière. Ce qui est important pour moi, c'est d'avoir accès dans chaque pays aux produits de l'ensemble du groupe, que ce soit dans l'asset

management ou le wealth management. Et dans les trois pays, notre ADN, incarné par notre propriétaire, Philippe Oddo, s'exprime clairement: nous sommes une banque pour les entrepreneurs.

#### Oddo BHF a intégré la banque privée suisse Landolt – rien de moins que la plus ancienne banque privée de Suisse romande - il y a trois ans. Quelles sont depuis vos priorités en Suisse?

■ Tout d'abord, nous sommes devenus du jour au lendemain un acteur important sur ce que nous considérons comme un centre névralgique. Depuis la suisse, nous pouvons desservir 10 marchés différents. De plus, grâce à notre implantation en Allemagne et en France, nous pouvons également nous positionner très facilement sur ces deux pays. Pour de nombreux investisseurs étrangers, nous représentons actuellement une solide valeur de refuge. A ceux qui veulent sortir de la zone euro, nous

« Grâce à notre ancrage local très profond et à notre recherche internationale très développée, nous sommes en mesure d'identifier très tôt des opportunités intéressantes. »





offrons différentes options correspondant à leurs souhaits. C'est notre fonction au sein du groupe. Historiquement, nous nous adressons à des ensembles de clients complexes, actifs et orientés vers l'international. C'est en quelque sorte notre héritage historique et en même temps notre force.

#### Quels changements avez-vous apportés dans l'approche clients et l'orientation de l'ancienne banque Landolt?

Nous avons clairement resserré nos activités internationales sur dix marchés clés. Cela signifie que nous avons dû dire adieu à des clients et à quelques conseillers. Parallèlement, nous avons fortement développé notre présence dans d'autres domaines.

#### Ou'en est-il des différentes cultures au sein de la banque? Quelles sont vos expériences dans ce domaine?

La collaboration avec les autres pays est excellente. Ce qui est sûr, c'est que nous pouvons profiter ici de toutes les expériences que nous avons amassées selon les endroits où nous sommes implantés. Nous remarquons également que de nombreux clients allemands sont très focalisés sur l'Allemagne et qu'il en va même pour de nombreux clients français, très centrés sur leur pays. Nous pouvons donc jouer un rôle international au sein du groupe, avec une position unique d'intermédiaire entre ces deux cultures parfois très différentes.

#### Vous avez également dû réunir différentes cultures au sein de Oddo BHF en Suisse. Ce qui n'a pas dû être non plus un travail facile?

Nous avons aussi fait découvrir aux suisses romands la culture zurichoise, très orientée vers l'Allemagne. Aujourd'hui, les deux marchés ont à peu près la même taille, avec un léger avantage pour les Zurichois, par exemple dans le domaine de la gestion d'actifs. J'aime la pensée «out-ofthe-box» des Genevois et la discipline des Zurichois. En tant que Bernois - et plus précisément Thounois - je suis ici aussi dans une position de médiateur!

#### Après avoir déménagé rue du Rhône à Genève, vous venez de prendre de nouveaux bureaux, plus spacieux, à Zurich. De quel ordre est la croissance de la banque et de son offre?

Oui, ces développements montrent bien le dynamisme dont nous faisons preuve. Nous sommes une banque typique pour les PME en France, en Allemagne et en Suisse. Nous proposons une gamme complète de services, du conseil en finance d'entreprise à la gestion de patrimoine. Grâce à notre ancrage local très profond et à notre recherche internationale très développée, nous sommes en mesure d'identifier très tôt des opportunités intéressantes. Ce n'est donc pas un hasard si nous avons pu accompagner par exemple l'entrée en bourse de Moderna.

#### Comment évoluent vos activités avec les gestionnaires de fortune indépendants?

Là aussi, nous constatons une bonne croissance. Nous servons les GFI avec des équipes basées à Zurich et à Genève. En termes de taille, nous ne sommes pas comparables à une grande banque, mais notre recherche nous distingue clairement des autres. Nous couvrons 750 titres auxquels les GFI ont accès gratuitement.



PARTENAIRE DES GÉRANTS INDÉPENDANTS DEPUIS PLUS DE 30 ANS

# LE SENS DU SERVICE

GENÈVE COLOGNY LAUSANNE ZURICH

gonet.ch f⊚in ¥



# Au service des GFI Du bon sens avant tout

Lorsque l'on travaille au quotidien et depuis plusieurs années aux côtés de Gestionnaires de Fortune Indépendants (GFI) se pose inévitablement la question de savoir si la méthode proposée pour accompagner avec discernement cette clientèle professionnelle est la bonne.

# GONET BANQUIERS 1845

L a question est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans un environnement marqué par la conjonction de tendances de fond obéissant certes chacune à leur propre logique mais s'autoalimentant.

En tant que partenaire des GFI depuis plus de 30 ans, notre Etablissement partage des valeurs et un vécu commun avec ces entrepreneurs de la finance nous permettant d'affirmer une conviction profonde quant à l'état d'esprit qui anime nos relations d'affaires : faire preuve d'un nécessaire bon sens, s'exprimant à travers plusieurs dimensions, avec pragmatisme et efficacité.

#### Sens des réalités

Les GFI sont confrontés quotidiennement à différentes réalités, sources de contraintes potentielles mais aussi d'opportunités, qu'en notre qualité de prestataire bancaire nous devons appréhender au plus près pour jouer un vrai rôle de partenaire: l'évolution importante du cadre règlementaire, l'émergence de nouvelles générations de clients aux besoins variés, les réflexions constantes autour de solutions digitales et de l'intelligence artificielle.

#### Sens pratique

Partager les mêmes valeurs que nos partenaires GFI permet de mieux comprendre leurs besoins - ainsi que ceux de leurs clients directs - et y répondre. Notre ADN commun, fondé avant tout sur l'esprit d'entreprise, facilite une compréhension mutuelle. Agir avec sens pratique, c'est



MARYLINE STIEGLER
RESPONSABLE DÉPARTEMENT GFI

# Une longue histoire avec les GFI

Si la création d'un département dédié aux GFI remonte à une décennie, cela fait plus de trente ans que le Groupe Gonet cultive une relation privilégiée avec cette clientèle professionnelle exigeante, soit bien avant l'entrée de nombreux acteurs sur ce marché, et cela sur ses deux centres de booking, soit la Suisse (Genève, Cologny, Lausanne, Zurich) et les Bahamas (Nassau)

GONET&CIE S.A. 11, rue Bovy-Lysberg CH-1204 Genève 11 Suisse renoncer à proposer systématiquement sa gamme de produits et services, sans logique, ce qui commande d'inverser les termes de l'échange : écouter d'abord, élaborer sa proposition de solution ensuite. Autrement dit accompagner de façon ciblée, à travers une prestation sur-mesure, permettant d'être rapidement sur la même longueur d'onde et de développer des relations à long terme.

#### Sens de l'organisation

Une banque à taille humaine permet une réactivité, une agilité, une disponibilité et un accès direct à la Direction, autant de vertus précieuses dans la chaîne de valeur proposée au GFI, corollaires d'une organisation capable de répondre rapidement aux besoins des clients. Mécaniquement, en effet, plus une banque est grande plus elle aura tendance, logiquement, à industrialiser ses processus et ses produits, mais aussi à favoriser la spécialisation des tâches et donc à multiplier les interlocuteurs appelés à servir le GFI. Un tel modèle a ses mérites mais peut générer une dépersonnalisation de la relation et ralentir le processus de décision.

C'est ainsi que le sens du service que nous privilégions... prend tout son sens!



# MARKET PULSE

Rubrique réalisée par Fabienne Bogadi

# Le FlowBank Championship pour **Pierre Gasly**

Le FlowBank Championship s'est achevé par la victoire du champion français de Formule 1 Pierre Gasly. Pendant un mois, cette compétition



a opposé huit sportifs d'élite qui se sont mués en traders pour l'occasion. À coup de transactions et de stratégies innovantes, ils se sont mesurés sur les marchés financiers dans le but d'obtenir le meilleur retour sur investissement. Le public a pu suivre leurs performances en temps réel sur le site internet de FlowBank, ainsi que leurs diverses stratégies via le compte Instagram de la banque.

## **Reyl Intesa Sanpaolo** acquiert Carnegie Fund Services

L'acquisition de Carnegie, l'un des principaux représentants de fonds en Suisse, marque une étape importante pour le département Fund Representation



Colin Vidal, Reyl Intesa Sanpaolo

Solutions de Reyl Intesa Sanpaolo, qui propose déjà un service de représentation suisse ainsi que des solutions d'agent payeur à certains des plus grands gestionnaires d'actifs au monde. En intégrant l'expertise et la clientèle de Carnegie, FRS renforcera considérablement sa base de marché et son rôle de partenaire dans l'asset services.

#### **3 OUESTIONS À:**

## **Matías Marietan**

Head of Swiss Market Geneva Edmond de Rothschild Suisse



# Edmond de Rothschild (Suisse) renforce son offre de prévoyance professionnelle

#### Pourquoi Edmond de Rothschild a-t-il ressenti la nécessité de renforcer son offre de prévoyance professionnelle?

L'offre Edmond de Rothschild en matière de prévoyance professionnelle existe depuis plus de dix ans.

Aujourd'hui, cette expertise représente un axe de développement majeur pour notre banque en Suisse. Il nous permet de nous rapprocher de la clientèle entrepreneuriale et de répondre à ses besoins.

# Comment la banque va-t-elle s'y prendre?

Nous déployons déjà une offre en matière de prévoyance libre passage et surobligatoire. En tant que banque de gestion de fortune, nous avons développé une expertise dans la gestion des actifs en matière de prévoyance professionnelle de base.

Notre département « Wealth planning »
a également renforcé ses équipes avec
la venue d'une fiscaliste et planificatrice
financière dédiée à la clientèle « onshore ».
Les synergies entre ces différentes
expertises additionnées à celles du
banquier permettent de renforcer
l'efficacité et la pertinence de notre conseil
au client.

## Quel est l'objectif de ce renforcement?

■ Il démontre surtout la volonté de la banque Edmond de Rothschild de renforcer sa présence et son offre en Suisse. Dans cette logique, des banquiers ont rejoint notre établissement ces derniers mois. D'autres recrutements sont à venir. Notre pays reste incontestablement un marché stratégique et prioritaire pour le groupe.

#### Julius Baer vise les 1'000 milliards



Pour Romeo Lacher, président de la banque privée zurichoise, le doublement du volume passera par la croissance organique mais également par des acquisitions «ciblées». Il estime que la masse sous gestion de la banque privée zurichoise devrait plus que doubler d'ici 2030 pour atteindre la barre des 1'000 milliards de francs. Fin 2022, Julius Baer présentait une masse sous gestion de 424 milliards de francs. 491 milliards en comptant les actifs en dépôt.

Romeo Lacher, Julius Baer

- Pictet lève 362 millions de dollars pour son deuxième véhicule de co-investissements immobiliers lancé en septembre 2021, au-delà de son objectif initial de 300 millions de dollars.
- Swissborg lève 21,27 millions pour un crowdfunding record, proche de l'objectif de 24 millions levés. L'ouverture du capital
- initiée en janvier par la plateforme crypto lausannoise a séduit 16'660 souscripteurs.
- SIX a vendu 100% du capital-actions d'Openfinance à Inversis, propriété du groupe espagnol Banca March. Ni le calendrier ni les détails financiers de l'opération n'ont été divulgués.



# L'avenir appartient aux **gérants de fortune** audacieux (et technophiles)



J'accélération des innovations technologiques, la nouvelle génération de clients et l'essor de plusieurs marchés émergents et en croissance confrontent les Gérants de fortune externes à des défis et à des opportunités uniques.

Pour évoluer dans cet environnement, ils doivent ajuster leur modèle d'affaires et se tourner vers de nouveaux relais de croissance et de revenus. La citation de Raymond Vincent résume parfaitement la situation : « L'avenir appartient aux audacieux, il appartient à ceux qui cherchent, qui prennent des risques ».

# Tirer parti de la technologie pour gagner en efficience

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies innovantes redéfinit le paysage de la gestion de fortune.

Cette transformation numérique permet d'améliorer la vitesse et la précision de la transmission des données, mais aussi une collaboration en temps réel et l'accès à des informations cruciales, favorisant des partenariats plus productifs et transparents.

Les Gérants de fortunes externes peuvent ainsi trouver dans la technologie une réponse à leurs besoins, à condition d'avoir une stratégie à long terme dans ce domaine et de se poser les bonnes questions : quelles sont les activités et services différenciants de mon modèle d'affaires qui doivent être assurés en interne et à contrario, celles qui peuvent être externalisées ou standardisées et automatisées grâce à la technologie ? Il est important de veiller à ce que les systèmes et processus digitaux répondent aux



LAURENT PELLET,
LIMITED PARTNER, GLOBAL HEAD OF EAM

BANQUE LOMBARD ODIER & CIE SA
11, rue de la Corraterie,
1204 Genève
eam@lombardodier.com

normes de sécurité les plus élevées, afin de protéger les données des clients et de se conformer à la multitude de nouvelles réglementations locales et internationales.

#### S'appuyer sur la technologie pour développer de nouveaux marchés

En tenant compte des complexités géographiques liées aux réglementations et à une plus grande sophistication de la clientèle et de ses besoins, le Gérant de fortune externe qui souhaite se développer dans des nouveaux marchés, par exemple émergents, devra s'appuyer sur les solutions technologiques innovantes, qui lui assureront un soutien précieux dans ces démarches. La technologie peut apporter un soutien à l'humain, en identifiant par exemple les informations pertinentes parmi une masse de données, et en permettant de naviguer plus aisément dans ce nouveau marché, ses réglementations et ses règles fiscales spécifigues. Finalement, elle peut aider à répondre aux attentes des clients, avec une offre de services et produits adaptée, et une expérience entièrement personnalisée.

La technologie joue donc un rôle central dans l'exploitation du potentiel que peuvent recéler certains nouveaux marchés, en permettant l'onboarding des clients à distance, en offrant des solutions d'investissement sur mesure et en fournissant des rapports de performance en temps réel.



# MARKET PULSE

Rubrique réalisée par Hans Linge

## **Gestionnaires & trustees:**

# le cap des 1'000 autorisations a été franchi

En date du 18 août, la FINMA avait accordé son autorisation à 1'003 gestionnaires de fortune & trustees. 330 de plus qu'à la fin décembre 2022. Il lui reste encore plus de 700 dossiers à traiter.

la mi-août, la FINMA avait délivré plus d'un millier d'autorisations à des gestionnaires de fortunes et trustees exerçant leur activité en Suisse. 1'003 plus précisément, répartis en deux groupes. Le premier, le plus important, rassemble les gestionnaires de fortune et trustees autorisés par la FINMA et surveillés par un organisme de surveillance. Le second réunit les gestionnaires de fortune et trustees autorisés et surveillés directement par la FINMA, car ils obéissent à la règle LEFin des « sociétés de groupes suisses ». Ils sont un peu moins d'une centaine dans ce cas et les sociétés affiliés au groupe Aquila en représentent près du tiers. Pour rappel, la FINMA avait reçu l'an passé 1'699 demandes d'autorisation. Au 31

décembre 2022, elle en avait délivré 670, dont 642 à des gestionnaires de fortune. A cette date, l'060 établissements avaient déclaré à la FINMA qu'ils ne déposeraient pas de demande.

Aujourd'hui, en date du 18 août, ils sont donc 917 gestionnaires de fortunes et trustees dûment autorisés et surveillés par un organisme de surveillance. Les Trustees sont au nombre de 54. Pour ce qui relève de la répartition géographique, 235 sont établis à Zurich – ils forment le plus important contingent – 179 à Genève et 106 à Lugano. Cinq organismes de surveillance se partagent ces 917 membres agréés : l'AOOS, SO-FTT, FINcontrol, l'OSIF et l'OSFIN. Emanation de l'ASG, l'AOOS en supervise à elle-seule 408.

Organismes de surveillance (en date du 18 août 2023)	Gestionnaires & Trustees autorisés
FINcontrol Suisse	174
OSIF	63
AOOS	408
SO-FIT	102
OSFIN	170
Total	917

OSIF - Organisme de Surveillance des instituts Financiers SO-FIT - Organisme de Surveillance pour Intermédiaires Financiers & Trustees

OSFIN - Organisation de surveillance Financière

AOOS - Schweizerische Aktiengesellschaft für Aufsicht





# IDENTIFIEZ L'AIGUILLE dans la botte de foin.

Toutes les données. Toutes les news. Tous les marchés. Et nos décisions concrètes d'investissement.

Solutions & Outils pour Stock Pickers Exigeants Europe, USA, Asie et Émergents.

# **BCV AMC Access360:**

# un point d'entrée unique pour la gestion et le suivi de vos certificats



es certificats AMC (Actively Managed Certificates) sont des produits structurés qui permettent de répliquer la performance d'un portefeuille activement géré. Ils permettent la titrisation d'une stratégie d'investissement déployée par un gérant similairement à un fonds de placement avec un niveau de frais et un seuil d'entrée inférieur, la différence principale étant que l'accès à la stratégie se fait au moyen de l'achat d'un certificat émis par une banque au lieu de l'achat d'un fonds. Ces produits s'adressent, entre autres, aux banques et aux gérants de fortune indépendants (GFI), qui agissent comme gérants de l'AMC. Les AMC ont connu un fort succès ces dernières années, car ils répondent aux besoins des gérants qui cherchent à offrir leur stratégie de placement avec efficacité, rapidité et à faibles coûts auprès de leurs investisseurs et investisseuses. La BCV s'est aussi fortement développée dans ce segment de produits structurés pour progressivement devenir l'un des acteurs majeurs incontournables de la place suisse.

Dans un contexte dans lequel les tâches administratives sont de plus en plus chronophages et dans lequel la masse d'information à traiter est grandissante, la BCV a été soucieuse d'apporter des solutions qui facilitent le quotidien de sa clientèle afin que cette dernière puissent se concentrer



ERWIN NAESCHER
Head Sales
Structured Products, BCV
Tél: 021 212 42 00
E-mail: structures@bcv.ch

pleinement sur son cœur d'activité. Dans ce but et afin de répondre aux exigences grandissantes de sa clientèle en matière d'expérience digitale, la BCV a développé BCV AMC Access360, une plateforme entièrement propriétaire mise à disposition sans frais à tous les gérants de certificats émis par la Banque.

#### Spécificités de la plateforme BCV AMC Access360

BCV AMC Access360 est une plateforme web qui offre un seul point d'accès aux gérants d'AMC. Elle leur permet, entre autre, de suivre les AMC qu'ils gèrent tout au long du cycle de vie du produit ainsi que d'implémenter leur stratégie au travers de recompositions de manière autonome, rapide et entièrement digitale.

En accédant à BCV AMC Access360, le gérant profite d'une multitude de fonction-nalités. Parmi elles, la plateforme permet un suivi facilité des compositions actuelles et historiques des certificats, de visualiser les performances historiques ainsi que la possibilité de générer différents rapports personnalisables au moyen de commentaires de la part du gérant.

L'un des atouts majeurs de BCV AMC Access360 est son interface simple et intuitive pour l'envoi d'ordres de recomposition directement au team de structura-



tion de la salle des marchés de la BCV. Ainsi, le gérant de l'AMC peut, par exemple, aisément ajouter ou supprimer un sous-jacent parmi les principales classes d'actifs (actions, ETF, fonds, obligations, couverture FX et futures), modifier les pondérations de son panier, et sélectionner le type d'ordre approprié.

## Une plateforme en constante évolution

Afin de répondre aux besoins en constante évolution des gérants, la BCV investit régulièrement dans l'outil pour maintenir la « User Experience » au plus haut niveau. Par exemple, depuis février 2023, le gérant a la possibilité de gérer son certificat selon différentes méthodes de gestion, soit selon une approche similaire à celle d'un fonds de placement classique (approche appelée « Fondo Management »), soit selon une approche « produits dérivés » selon la définition de poids cibles. L'approche « Fondo Management » permet au gérant d'augmenter sa flexibilité sur les ordres de recomposition d'une part, et d'autre part d'accéder à certaines classes d'actifs requérant un investissement minimal important (par exemple, obligations, fonds institutionnels, etc.).

Quelques exemples d'évolution prévus pour la fin de l'année sont la possibilité pour le gérant de produire des rapports exhaustifs sur les frais d'exécution, ses revenus de management fee sur une période donnée ou d'extraire tout l'historique des transactions.

Également, parmi les développements prévus, il est envisagé d'intégrer un outil existant, BCV AMC Select360 qui permetra aux gérants de sélectionner de manière systématique et quantitative des titres selon des critères factoriels, tels que le « Dividend Yield », le « PE ratio » ou le « Momentum »



# Test de connaissance : c'est le moment de briller

# 1 En CHF, quel est le sommet atteint par l'action UBS en juin 2007?

- **5**4 70
- **b** 64.70
- **c** 74.70
- **d** 84.70

# Qui a remplacé Credit Suisse au sein de l'indice SMI?

- a Victorinox
- **b** Kuehne +Nagel
- **c** Comet
- **d** Temenos

# Fin 2022, quelle valeur atteignait le marché de l'immobilier des ménages en Suisse?

- a 1'000 milliards CHF
- **b** 1'500 milliards CHF
- c 2'000 milliards CHF
- d 2'500 milliards CHF

# 4 En dollars, quel est le montant des dividendes versé par les entreprises suisses à leurs actionnaires en 2022?

- **a** 24 milliards
- **b** 34 milliards
- c 44 milliards
- **d** 54 milliards

# **5** Qui est le fondateur de la plateforme blockchain Ethereum?

- a Ilya Kuryakin
- **b** Vitalik Buterin
- c Pavel Tchitchikov
- **d** Ivan Drago

# 6 De quel pays le hryvnia est-il la devise?

- a Biélorussie
- **b** Ukraine
- **c** Lettonie
- **d** Lituanie

# Avec un passif de 186 milliards de dollars, quelle est à ce jour l'entreprise la plus endettée au monde?

- a Toyota
- **b** Volkswagen
- **c** Verizon
- **d** Microsoft

# Qui est le nouveau patron de la Banque mondiale?

- a Steven Mnuchin
- **b** Mario Draghi
- c Ajay Banga
- **d** Jim Yong Kim



#### 9 Avec 300 milliards de barils, quel pays possède les plus importantes réserves de pétrole au monde?

- a Canada
- **b** Venezuela
- c Arabie Saoudite
- d Russie



# 10 En 1989, à leur plus haut, quelle part représentaient les actions japonaises sur le marché mondial?

- **a** 25%
- **b** 30%
- **c** 35%
- **d** 40%

## 11 Quel est le ticker de Harley

#### Davidson?

- HARD
- **b** HEY
- c HOG
- d HADA



# 12 En pourcentage du PIB, quel est le pays le plus endetté de l'Union européenne?

- a Portugal
- **b** Grèce
- **c** Italie
- **d** Espagne

#### **Réponses :** 1-c, 2-b, 3-c, 4-c, 5-b, 6-b, 7-a, 8-c, 9-b, 10-d, 11-c, 12-b

- Vous avez 12 points. Vous êtes aux Quiz SPHERE, ce que Federer est au tennis, Jordan au basket ou Pelé au foot : le GOAT, le « Greatest Of All Time »
- Vous avez de 9 à 11 points. La victoire vous a échappé de peu Vous y étiez presque. On voit bien que vous êtes un habitué des podiums, des médailles et des places d'honneur. En même temps, on comprend aussi que vous puissiez ressentir une certaine dose de frustration.
- Vous avez de 6 à 8 points. Dans la moyenne, cet état qui, selon la définition du dictionnaire, « tient le milieu entre plusieurs autres, qui est éloigné des extrêmes et correspond au type le plus répandu ». Il y en a qui s'en contentent...
- Vous avez 5 points et moins. Il est certain que si l'on vous avait interrogé sur Wimbledon, le Tour de France ou la draft NBA, vous auriez certainement réussi à montrer toute l'étendue de vos talent. Mais là, non, ça ne va pas le faire...

# Le monde des GFI traverse une phase de transition

Les gérants de fortune indépendants suisses sont entrés dans une nouvelle ère au début de l'année 2023, celle du régime d'autorisation FINMA, à la suite de l'entrée en force de LEFin et LSFin. Le cap franchi est d'importance pour le secteur car il institue enfin le métier de GFI en lui conférant la reconnaissance législative attendue depuis tant d'années. Cette nouvelle réalité ouvre par la même occasion de belles perspectives aux GFI. Celles de poursuivre un fort développement fondé sur un modèle d'affaires qui s'est adapté et continuera de s'adapter aux attentes d'une clientèle domestique et internationale toujours plus exigeante.

## Un contexte porteur aux nombreux défis

Dans ce contexte prometteur, les GFI devront néanmoins démontrer leur capacité à relever de nombreux défis, dont cinq principalement :

- 1 Adaptabilité. Continuer à faire face aux inévitables incertitudes de marché et produire une performance de gestion optimisée au regard tant du profil de risque que du statut fiscal de chaque client, et ceci de manière continue. Cela signifiera s'adapter aux exigences réglementaires qui vont s'accroître et réussir à durablement absorber les inévitables coûts additionnels qui en découleront.
- **2 Digitalisation.** Poursuivre la digitalisation de leurs processus internes, souvent avec l'appui des banques dépositaires qui elles aussi continueront d'améliorer les outils mis à la disposition de leurs partenaires GFI.
- 3 Transmission. Préparer et gérer la transition générationnelle au sein des structures GFI: plus d'un tiers des acteurs verront la nécessité du renouvellement des propriétaires et cadres dirigeants s'opérer dans les 10 années à venir. La chasse aux talents capables de reprendre les rênes des différentes sociétés de gestion sera féroce, sachant que ces mêmes talents seront également courtisés par les acteurs du secteur bancaire.
- 4 Anticipation. Comprendre les besoins et attentes de la prochaine génération de clients. Peu de GFI et de banques sont aujourd'hui capables d'appréhender ces derniers précisément à ce stade. Développer et tenir à jour une offre dédiée à cette nouvelle clientèle constituera un défi sans cesse renouvelé.
- **5 Association.** Explorer les possibilités de collaboration durable avec d'autres GFI. On peut penser à la mutualisation potentielle de



STEPHAN AEPLI,
Responsable des GFI, REYL Intesa Sanpaolo

fonctions de support (recherche financière, back-office, compliance, gestion administrative des RH et salaires, outil informatique et processus digitaux) par le biais de la création d'une société de services commune aux GFI. Ceci permettrait un partage des charges et donc une optimisation, pour chaque GFI actionnaire ou client de la structure, des coûts élevés découlant de ces différentes fonctions.

# Davantage de rapprochements entre GFI ?

En plus des défis permanents susmentionnés, il est une prochaine étape à franchir pour l'ensemble des GFI licenciés dont l'importance n'est pas à négliger : le premier audit FINMA. Selon les dispositions légales, la fréquence de cet audit (annuelle, ou tous les 2 ou 3 ans) est déterminée par le profil de risque assigné à chaque structure GFI. Alors que cette étape sera très probablement franchie sans encombre par la grande majorité des GFI, il n'est pas impossible que les exigences de la FINMA, qui sont et resteront assurément élevées, incitent un

certain nombre de GFI à questionner leur indépendance.

Il pourrait alors en découler des rapprochements entre GFI, ce qui serait susceptible d'accélérer le processus de consolidation du secteur, laquelle consolidation reste aujourd'hui il est vrai peu dynamique. Cette évolution devrait concerner les GFI de toutes tailles puisque la problématique de la taille critique dans ce secteur demeure très difficile à quantifier, tant les modèles d'affaires sont variés.

Le nouveau cadre réglementaire assied encore plus aujourd'hui le secteur GFI comme un acteur incontournable de la place financière suisse. Le secteur GFI recèle un potentiel de croissance appréciable, de par la qualité de ses intervenants, la diversité de son offre basée sur une architecture véritablement ouverte et son approche innovante à plusieurs égards. Même si les défis à relever restent évidemment nombreux, les prochaines années devraient se montrer profitables pour les GFI suisses.

#### L'accompagnement des GFI

Le business model des GFI continue à être attractif et à attirer des talents. Pour le Groupe REYL, l'accord stratégique noué en 2021 avec Fideuram - Intesa Sanpaolo Private Banking a donné lieu à de nombreuses possibilités de développement transversal, lui permettant de se positionner comme le fer de lance d'un groupe bancaire majeur tout en conservant sa nature entrepreneuriale. Nous accompagnons dans cet esprit les GFI, qui sont eux-mêmes des entrepreneurs, avec les moyens supplémentaires qui nous sont donnés, dans une stratégie à 360 degrés par le biais des lignes d'activités de REYL, à savoir: Wealth Management, Entrepreneur & Family Office Services, Corporate Finance, Asset Services et Asset Management.

# **Le crédit :** un élément différenciant dans l'offre proposée aux gérants indépendants par BNP Paribas (Suisse) SA

La demande de solutions de financement émanant de la clientèle des Multi Family Offices et des gestionnaires de fortune indépendants est grandissante. Un marché en plein essor sur lequel BNP Paribas marque sa différence.



Nouvelles règlementations LSfin et LeFin, turbulences des marchés, pression sur les marges: les défis s'amoncellent pour les Multi Family Offices et les gestionnaires de fortune indépendants. Pour être compétitif, la qualité du service, la mise en place d'une équipe dédiée, flexible et proactive, l'écoute des clients sont déterminants. Ces atouts sont importants mais certainement pas suffisants pour se démarquer des nombreux acteurs sur le marché. Dans ce contexte, disposer d'une offre de crédit large, performante et compétitive constitue un élément clé de la relation avec ses clients et prospects.

#### Un avantage compétitif

La demande de la clientèle pour le financement sous toutes ses formes demeure toujours très forte. Présente en Suisse depuis plus de 150 ans, avec des implantations à Genève, Zurich et Lugano, BNP Paribas (Suisse) SA a de grandes ambitions de croissance. La banque innove continuellement avec une offre de services en constante évolution afin de servir

une clientèle de plus en plus exigeante. La taille du Groupe, la solidité de son bilan et la sophistication de son offre de crédit lui permettent par ailleurs de se positionner en Suisse comme l'un des acteurs principaux du financement, qu'il s'agisse d'opérations standards comme de projets plus complexes.

Les clients sont généralement familiers du crédit lombard classique : les actifs financiers des clients sont nantis et la banque leur consent un prêt en retour. Dans la majorité des cas, la finalité consiste à arbitrer un portefeuille, ou à dégager des liquidités pour un besoin de trésorerie.

Au-delà de cette forme courante de prêt, des typologies de crédit lombard plus sophistiquées, généralement sur-mesure, sont proposées par BNP Paribas en Suisse à ses clients gérants de fortune indépendants.

#### Le crédit « mono-titre »

Le crédit « mono-titre » est une solution très prisée des clients détenant une position significative sur une valeur listée. Il s'agit d'un crédit octroyé contre la mise en garantie d'une seule action listée. Une fois les détails et le but de l'opération définis, le client peut disposer de liquidités supplémentaires, tout en conservant son actif initial.

# Le crédit contre des actifs moins liquides

Comme les demandes de la clientèle deviennent de plus en plus complexes, l'attrait des clients stratégiques (Strategic Clients) pour les produits non listés est grandissant. Le savoir-faire de BNP Paribas dans le domaine du corporate & institutional banking lui permet à cet égard d'offrir des financements sur-mesure collatéralisés par des actifs moins liquides. Les parts de sociétés non cotées, pièces-maîtresses du patrimoine des entrepreneurs, figurent au premier rang de cette catégorie, notamment pour des financements de liquidités ou de prêts de type « Bridge to IPOs ». De même, BNP Paribas peut offrir la possibilité de prêter contre des participations dans des fonds de private equity détenus



RAPHAËL PRÊTRE,
RESPONSABLE GÉRANTS DE FORTUNE
INDÉPENDANTS, BNP PARIBAS (SUISSE) SA

Raphaël Prêtre est responsable de l'équipe des gérants de fortune indépendants de BNP Paribas en Suisse depuis 2022. Diplômé de l'Université de Genève en 1994, il a travaillé 5 ans chez PriceWaterhouseCoopers en tant qu'auditeur externe avant de rejoindre BNP Paribas en 2000 au sein du département des gérants indépendants. Fin connaisseur de l'activité, il apporte son expertise à la fois au service des clients du Wealth Management, mais également auprès des différentes entités du groupe BNP Paribas.

par les clients. Analysées au cas par cas, ces solutions permettent d'apporter des réponses parfaitement adaptées aux besoins et à la situation des clients les plus sophistiqués.

#### Le crédit immobilier

BNP Paribas (Suisse) SA offre une gamme de crédits immobiliers parmi la plus large du marché. Les hausses des taux d'intérêt en Suisse demeurent plus contenues que dans les autres pays voisins, expliquant l'attractivité continue des crédits immobiliers en franc suisse.

Cependant, l'offre de financements immobiliers résidentiels et commerciaux dans de nombreux marchés européens ne faiblit pas, malgré un régime de taux plus élevés. Du côté des clients, dans un contexte où l'immobilier haut de gamme reste globalement stable, la demande d'hypothèques n'est pas près de s'essouffler. Les prêts hypothécaires permettent aux clients privés et aux entrepreneurs de ne pas mobiliser une trop grande partie de leurs fonds propres. Dans cette activité qui suppose toutefois une excellente connaissance

des règles transfrontalières ainsi que des réglementations locales, BNP Paribas (Suisse) SA peut intervenir dans différents pays européens pour plusieurs types de biens.

En conclusion, nous sommes convaincus que toutes ces solutions de financement permettent de servir au mieux les besoins des clients des gérants indépendants. Les nouvelles réglementations vont certainement mener à une consolidation des acteurs de la place et amèneront inévitablement de nouvelles dynamiques et opportunités dans ce marché très concurrentiel. Dans ce contexte changeant, choisir le bon partenaire bancaire, stable et disposant d'une offre de services et produits large sera déterminant.

Pour plus d'informations:

HTTPS://WEALTHMANAGEMENT.BNPPARIBAS/CH/FR

# ABACUS Fabienne Bogadi

#### **UN CHAMPION DE GOLF**

107 millions de dollars, c'est la somme investie par l'Arabie Saoudite pour chacun des golfeurs américains Dustin Johnson et Phil Mickelson. Tous deux ont fait leur apparition dans le Top-10, aux sixième et septième rangs, tirant ainsi les bénéfices de leur migration du circuit PGA vers le dissident LIV Golf, financé par le Royaume. Un vrai parcours de champions...



#### **QUATRE ANS DE ROGER**

Le célèbre champion de tennis s'est rendu début août dans une boutique de la Cinquième Avenue à Manhattan à New York présenter la nouvelle collection de vêtements Uniqlo. La société japonaise lui octroie 26 millions de francs par an jusqu'en 2028 pour promouvoir et commercialiser de nouveaux modèles. Avec 107 millions de francs, vous avez quatre ans de plans Marketing bien remplis.



#### LA LÉGENDE BUGATTI

La dernière Bugatti Chiron a atteint en février dernier le record du monde pour une voiture neuve vendue aux enchères : 10,7 millions de dollars ! Il s'agit d'une édition spéciale que la marque française ne voulait initialement pas vendre. Le record précédent était détenu par une Ferrari, depuis 2017. A 107 millions, vous allez pouvoir vous arranger de belles courses entre copains !



Fin mai, Liontrust Asset Management a lancé une offre publique d'achat afin de reprendre le gestionnaire de fonds zurichois GAM pour un montant de 107 millions de francs. La firme londonienne souhaite acquérir 107

ainsi l'ensemble des actions nominatives de GAM détenues par le public. Leur valeur nominale : 0,05 franc chacune. Avec 107 millions, on peut éventuellement penser à autre chose que GAM!

## millions de francs



#### LES LARMES DE FACEBOOK

En 2020, Facebook avait racheté Giphy, la plateforme d'images GIF, pour 400 millions de dollars, mettant ainsi la main sur 1,7 milliards d'utilisateurs. Trois ans plus tard, avec le coup de pouce du régulateur britannique, Shutterstock a pu la racheter pour 53 millions! Perte sèche de 347 millions! Avec 107 millions, il est clair que vous aviez largement de quoi surenchérir!



#### KING OF DIAMONDS...

53 millions de dollars, c'est le prix déboursé par le joailler britannique Laurence Graff pour acquérir le plus gros diamant du monde, découvert au Botswana en 2015. Baptisé « Lesedi La Rona », ce qui signifie « notre lumière » dans la langue locale, ce caillou de 1'109 carats a la taille d'une balle de tennis. Avec les 54 millions qui vous restent, vous pouvez vous payer les recherches pour en trouver un autre!



#### **KLIMT, MAÎTRE ABSOLU**

En mai, Sotheby's a mis en vente une sélection de 48 œuvres qui réunissait de nombreuses légendes de l'art moderne. La toile « Island in the Attersee » de Gustav Klimt a pour l'occasion été cédée à un peu plus de 53 millions de dollars. Une somme conséquente pour cette sublime représentation du lac autrichien qui était l'élément phare de cette vente. Et il vous reste même de quoi vous acheter un cadre!





# DÉCOUVREZ LES COLLECTIONS















# Les Collections Exclusives

# de Fert & Cie

a Maison FERT, société genevoise multidimensionnelle ayant fêté les 100 ans de sa branche voyage, est ravie de présenter ses quatre nouvelles publications. Ses conseillers artisans du voyage ont soigneusement sélectionné les meilleures expériences pour étoffer ces brochures de suggestions uniques et inspirantes. Conçues comme des créations exclusives, ces « Collections » (Afrique, Asie, Amérique Latine et Signature) reflètent le savoir-faire centenaire de la Maison. Dénicheurs d'expériences, créateurs d'émotion, les collaborateurs voyage ont mis tout leur talent à disposition pour concevoir ces ouvrages.

Que vous recherchiez une aventure dans la nature sauvage africaine, une immersion culturelle en Asie, une expérience latino-américaine passionnante ou une pause farniente sur les plus belles plages du monde, les itinéraires proposés vous offriront l'occasion de vivre des émotions inoubliables.

# DES EXCLUSIVITÉS FERT SUR CHAQUE COLLECTION

Selon la philosophie de la Maison FERT, voyager doit être une occasion de vivre des moments uniques et mémorables. Pour donner vie à ces aspirations, on découvre à travers les pages de nombreuses expériences personnalisées et exclusives à la Maison Fert. En Corée du Sud. Franck et Alexandra

(spécialistes du continent asiatique) permettent aux futurs voyageurs de découvrir une expérience culinaire inoubliable - dans un restaurant privé en temps normal inaccessible - dirigé par le chef étoilé Mathieu Moles. Une parenthèse enchantée et l'opportunité de découvrir un haut lieu de la cuisine asiatique.

#### DES JOYAUX CACHÉS DÉVOILÉS

Au fil des pages, le lecteur imagine de splendides itinéraires. Inconnus du grand public, les coups de cœur des spécialistes sont révélés, entre destinations secrètes, hôtels confidentiels et expériences improbables. Guillaume, habitué de l'Afrique, est tombé amoureux de l'île Sainte-Marie dont il nous fait partager les secrets. Un paradis tropical alliant plages de

sable blanc bordées de cocotiers et forets luxuriantes parsemées de vestiges historiques, témoignant du passage de nombreux pirates et corsaires. Martine vous propose quant à elle une escapade d'exception en jet privé à Venise, mais aussi un séjour sur l'île de Marlon Brando en Polynésie.

## Des brochures interactives et immersives

Afin de rendre l'expérience attrayante dès la lecture, les brochures « Collection » de la Maison FERT emmènent le lecteur au cœur des destinations grâce aux différents QR Code imprimés sur ses pages. Ils permettent d'avoir un aperçu des expériences proposées, en plongeant le lecteur dans l'ambiance de la destination.



N'hésitez pas à contacter l'équipe Fert à l'adresse info@fert.ch, ou encore par téléphone au +41 22 730 47 47

# Comment accompagner les

Même si le cycle de la hausse des taux semble toucher à sa fin, les gestionnaires continuent leur adaptation en ajustant leurs stratégies d'investissement. Dans le contexte actuel, il s'agit pour eux de renouer avec la performance sans oublier d'intégrer un paramètre qui était sorti des radars depuis longtemps: l'inflation. Un défi pour tous les gérants de fortune, y compris pour les tiers gérants.





PIERRE DAELEMANS,
RESPONSABLE DE LA CLIENTÈLE PROFESSIONNELLE
INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT EN SUISSE

Pierre Daelemans a débuté sa carrière dans le marché Bénélux. Il a occupé plusieurs postes de direction dans le Wealth Management auprès de BNP Paribas et d'Indosuez. Il a dans ce cadre dirigé les marchés Europe du Nord, Amérique Latine et Gérants de fortune indépendants. Depuis plus d'une dizaine d'années, il accompagne les clients professionnels et les gérants externes.

orsque nous parlons «hausse des taux», nous pensons immédiatement à son impact sur le crédit, les loyers et les hypothèques. Mais les conséquences de cette augmentation dépassent largement ces seuls sujets. Pour les gérants, cela implique un basculement en matière d'allocation d'actifs, dans une logique évidente de préservation du capital et de maintien des rendements. Dans ce cadre, on cherchera par exemple à contrebalancer les risques en fixant des rendements à travers les obligations, les fonds obligataires à maturité fixe, les dépôts à court terme, ou encore à se protéger en souscrivant à des émissions de produits structurés à capital garanti.

Ce pilotage peut s'avérer toutefois complexe dans un marché encore très volatil après une année 2022 perturbée par la guerre en Ukraine et la fluctuation des prix de l'énergie. D'autant plus que les performances affichées l'année passée sont négatives pour la plupart des investisseurs. Une année consécutive sans résultat serait celle de trop pour des clients impatients de retrouver des chiffres positifs. Sans compter que, même si elle doit arriver bientôt à terme, la hausse des taux se poursuit.

# tiers gérants face à la hausse des taux?

Si ce contexte particulier exige un changement de stratégie, il appelle également à renouveler certaines habitudes. Notamment celle de gérer les poches de liquidités à disposition dans les portefeuilles, un acte de gestion délaissé depuis la crise des subprimes. Il s'agira également de trouver des leviers pour se prémunir de certains risques et répondre au processus de désendettement du marché. Les Private Markets peuvent apporter dans ce cadre des solutions puisque certains fonds de Private Equity intègrent déjà la hausse de taux dans leur valorisation et offrent un potentiel de rendement élevé dans les millésimes à venir ou dans le marché secondaire.

Pour compléter les revenus générés par les produits Fixed income, les tiers gérants peuvent aussi avoir recours à d'autres options et chercher auprès de leurs partenaires – bancaires notamment – des alternatives pour faire face au défi de la performance. Si l'échange entre professionnels demeure important pour tester, construire et confirmer ses idées d'investissement, le soutien peut aussi prendre d'autres formes: par la création de produits structurés adaptés au contexte de marché; via une offre de crédit compéti-

tive (hypothécaire, résidentiel ou commercial) ; ou encore, par la prise de participations dans des Fixed maturity funds, des produits habituellement très conservateurs qui combinent une diversification d'émetteurs avec un rendement élevé et une maturité fixe.

Un élément ne doit toutefois pas être oublié dans la réflexion. Rappelons ici que depuis bientôt 15 ans, nous calculons performances sans inflation. Aujourd'hui, nous devons donc réapprendre à intégrer ce paramètre dans nos stratégies et investir en tenant compte à la fois des taux d'intérêt et de l'inflation. Ceci implique pour les obligations d'échelonner intelligemment la distribution des échéances; et pour les actions, de sélectionner de manière opportune des secteurs et des régions géographiques. Tout à notre habituel européocentrisme, n'oublions pas non plus qu'il existe des économies où une dynamique de baisse des taux d'intérêt prévaut. Et non des moindres. La Chine et le Brésil en sont les meilleurs exemples. Tout l'enjeu réside donc dans l'identification de produits réagissant le mieux à la fluctuation des taux tout en délivrant une performance nette d'inflation.

Dans l'environnement actuel, les gérants de fortune indépendants ont tous opéré le rééquilibrage de leurs portefeuilles. Bien qu'ils se soient globalement bien acclimatés à ce nouveau régime, il leur revient toutefois, dans leur réallocation, de considérer que le marché obligataire n'est pas celui qui réagit le mieux à l'inflation. Un argument qui doit inviter à ne pas délaisser les actions afin de bien balancer les investissements dans une conjoncture qui peut demeurer inflationniste. Peut-être y a-t-il également quelque chose à aller chercher à moven terme du côté du marché immobilier. En effet, si la hausse des taux entraîne une baisse de la valeur hypothécaire, le long terme devrait, en absorbant l'inflation, favoriser une appréciation de l'immobilier. Pourquoi ne pas dès lors intégrer ce paramètre dans sa stratégie d'investissement? Certaines banques privées offrent à travers leur activité de tiers gérants des solutions de (re-)financement de crédits pour accompagner ces opérations aussi bien en Suisse qu'à l'international.











## «MES PERFORMANCES DÉPENDENT DES RELATIONS QUE J'ENTRETIENS AVEC LE RESTE DE L'ÉQUIPE»

Dans chaque numéro, nous demandons à une personnalité de débattre avec nous de la notion de performance. Ce mois-ci, la parole est donnée à Ralph Boschung, pilote automobile suisse engagé cette saison dans le championnat du monde de Formule 2.

## **Ralph Boschung**

PILOTE AUTOMOBILE



# ue représente pour vous l'idée même de performance?

Pour moi, cette idée de performance est indissociable du travail d'équipe que nous effectuons en amont. Pour que je puisse signer les meilleurs chronos sur la piste, pour prendre quelques centièmes à mes adversaires, je dois d'abord effectuer un énorme travail de préparation avec mon chef d'équipe, mes ingénieurs et mes mécaniciens, au sein de l'écurie Campos Racing. Les résultats que nous allons obtenir dépendent de ce travail et de l'engagement que nous y mettons. Mes performances dépendent systématiquement des relations que j'entretiens avec le reste de l'équipe et de la façon dont, ensemble, nous maîtrisons les paramètres qui assureront nos chances de succès.

# Quel est la meilleure performance que vous ayez réalisée à ce jour?

Je vais forcément mettre en avant ma toute première victoire en F2, cette année en début de saison, au Grand Prix de Bahrein. J'avais vraiment dominé la course et j'ai d'ailleurs fini un peu en solitaire, avec 12 secondes d'avance sur Denis Mauger. Mais je garde aussi un très bon souvenir du podium que j'ai réalisé l'an dernier au Grand Prix de Belgique, à Spa-Francorchamps. Je revenais d'une longue blessure à la nuque. J'avais raté pratiquement toute la saison et j'étais un peu court à tous les niveaux, surtout physiquement. Il y a vraiment peu d'éléments qui plaidaient en ma faveur. Pourtant, j'ai quand même trouvé les ressources en moi pour aller signer une très belle perf. Là, il a quand même fallu que je me surpasse.

# Quels efforts êtes-vous capable d'accomplir pour réaliser une grande performance?

Les qualifications sont l'un de mes points forts. Sur un tour, je peux vraiment exploiter le potentiel de l'auto au maximum et réaliser d'excellents chronos. C'est une

qualité que je dois à ma préparation mentale. J'arrive à rester relativement calme et serein, dans des situations ou des environnements de grand stress où il y a beaucoup d'impondérables. C'est d'autant plus appréciable en F2 que les écarts entre les pilotes sont beaucoup plus resserrés. Nos châssis, nos moteurs et nos réglages sont très proches les uns des autres. Dans la mesure où je ne suis pas vraiment calme de nature, il a donc fallu que je fasse pas mal d'efforts dans ce domaine. J'ai pratiqué la sophrologie, l'acupuncture et je suis monté d'un cran dans la préparation sportive. J'ai beaucoup travaillé, et je continue, quasiment tous les jours.

# En dehors du sport auto, voire même du sport, quel type de performance vous impressionne le plus?

I Je suis assez fasciné par l'art de la négociation et les facultés à posséder pour conclure un accord, financier ou commercial. C'est un aspect du métier qui m'a toujours beaucoup intéressé. C'est probablement dû à mon parcours. J'ai toujours géré ma carrière moimême, depuis mon plus jeune âge. Je me suis toujours pris en mains, pour rechercher mes sponsors, négocier avec les écuries et revoir les contrats. D'ailleurs, le jour où j'arrêterai la compétition, je me vois bien aider un jeune pilote dans son ascension, lui trouver la bonne structure, les bons partenaires et le placer ainsi sur la trajectoire idéale.



Ralph Boschung, au volant de la Dallara de Campos Racing, est engagé cette saison dans le championnat du monde de F2, l'antichambre de la F1.

# « Qualité et sélectivité

Avec environ CHF 16 milliards d'actifs sous gestion (AUM), le service et l'accompagnement auprès des EAM (gérants indépendants) constituent une activité importante pour l'UBP. Entretien avec ses responsables.



#### Union Bancaire Privée

#### Frédéric, en votre qualité de Responsable EAM International & Genève, pourriez-vous présenter l'activité EAM de l'UBP?

F. Toselli: L'équipe compte aujourd'hui une cinquantaine de personnes et opère dans une dizaine des implantations de l'UBP à travers le monde. Nous nous appuyons bien entendu sur l'ensemble du Groupe, qui totalise CHF 140,6 milliards d'AUM au 30 juin 2023 et dont la solidité financière est souvent soulignée comme l'un de nos atouts majeurs. Avec un ratio Tier 1 de 27,3% et un ratio de liquidités à court terme (LCR) de 262%, l'UBP figure parmi les banques les mieux capitalisées de la place. Moody's a par ailleurs renouvelé sa notation long terme Aa2.

# Quelle est votre stratégie sur ce segment?

■ F. Toselli: Nous visons à mettre l'accent sur la qualité de service fournie aux EAM et aux clients, et nous avons ainsi déployé des investissements significatifs, tant humains que technologiques.

Ces douze derniers mois, nous avons recruté plusieurs profils senior présentant une solide expérience auprès des EAM. Dans notre volonté d'offrir le meilleur niveau de service, nous avons identifié nos partenaires clés, avec lesquels nous intensifions les échanges et auxquels nous proposons l'ensemble des prestations que l'UBP fournit à ses propres responsables clientèle (RM). Nous sommes convaincus qu'une approche intégrée, dédiée et per-

sonnalisée, couvrant un large spectre des besoins de la clientèle, nous permettra de maintenir notre position concurrentielle. Côté technologique, nous poursuivons nos efforts afin de disposer d'interfaces faisant référence dans l'univers des EAM – c'est déjà le cas avec le protocole FIX –, et nous avons initié des projets IT dans le but d'accompagner au mieux nos clients 'Next Gen'.

#### L'activité EAM en Suisse est en plein bouleversement; comment voyezvous le segment évoluer?

■ P. Colombini: Les profonds changements réglementaires et de l'environnement de contrôle du métier représentent, selon nous, une opportunité pour les EAM de continuer à se développer avec succès.

L'obtention d'une licence FINMA apporte également des avantages commerciaux (réputation, qualité de service, expertise) et la possibilité d'engager des talents, avec aussi un réel potentiel de réduction des coûts grâce à des économies d'échelle si des opérations de consolidation sont entreprises.

Pour se distinguer, les EAM, comme leurs banques dépositaires, doivent encore mieux appréhender et anticiper les besoins toujours plus complexes du client. Il y a un fort besoin de savoir-faire pour démontrer sa crédibilité. Il en va de même des RM au sein des desks EAM. Les exigences en interne et à l'externe nécessitent d'excellentes compétences notamment en gestion des risques, communication, réglementation et investissements.

■ P.-E. Schifferli: A ce jour, la majorité des EAM ont su s'adapter même avant la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire. Ils ont aussi compris comment mieux utiliser l'écosystème au travers de partenariats pour offrir davantage de valeur ajoutée aux clients. Quant à l'avenir, nous ne croyons pas à une formule EAM 'universelle'.

#### Patrizia, en tant que Responsable EAM Zurich, quel est votre principal message aux EAM que vous servez?

■ P. Colombini: J'accompagne les EAM depuis plus de vingt ans et je continue à les soutenir dans leur expansion. Pour moi, leur activité est complémentaire à celle d'une banque privée, et non concurrente. Il n'existe pas de recette miracle! Nous croyons en une approche sur mesure qui propose des prestations répondant aux objectifs précis et aux besoins en pleine évolution de chacun de nos partenaires.

Notre valeur ajoutée réside principalement dans la multiplicité des géographies couvertes par notre service Compliance, notre vaste gamme d'investissements et la séniorité de nos équipes.

A l'instar des EAM, nous nous focalisons sur des marchés bien définis pour lesquels nous avons une expertise spécifique et solide. Nous avons la chance, à l'UBP, d'avoir accès à des spécialistes dédiés et présents sur place à Zurich, favorisant ainsi la proximité.



# sont nos mots d'ordre »



PIERRE-EMILE SCHIFFERLI HEAD OF EAM GENEVA

PATRIZIA COLOMBINI HEAD OF EAM ZURICH

Frédéric Toselli HEAD OF EAM INTERNATIONAL & GENEVA

Le client est plus que jamais au cœur de nos préoccupations et nous sommes fiers de nous consacrer à la croissance de nos partenaires EAM avec conviction et passion!

#### Selon vous, Pierre-Emile, Responsable EAM Genève, en quoi le desk EAM de l'UBP se différencie-t-il?

■ P.-E. Schifferli: Je dirais avant tout notre esprit entrepreneurial lié à la structure familiale de l'UBP. Cet ADN nous aide à comprendre et à satisfaire avec agilité les exigences croissantes de notre clientèle internationale. Notre approche orientée client nous a conduits à intégrer de nombreuses expertises au sein même de notre desk EAM. C'est le cas de la gestion des risques par exemple. Plusieurs collaborateurs nous ont rejoints et soutiennent les RM dans le processus clé d'on-boarding. Ce dernier est rendu plus efficace et rapide, avec ainsi une meilleure expérience client.

Nous bénéficions également du savoirfaire d'une Senior Investment Advisor, qui met à disposition de nos partenaires EAM toute l'expertise de l'UBP en matière d'investissement. Enfin, grâce à son bilan, l'UBP reste active et compétitive dans le domaine du crédit, avec une offre diversifiée, allant des crédits lombards à des financements plus structurés, notamment sur le segment hypothécaire. Un atout de plus pour les clients en quête de leviers supplémentaires dans la gestion de leur patrimoine.



# TEAM SPIRIT



Valeriano Di Domenico

## **LE JUBILÉ** SWISSPARTNERS, DANS LA PERSÉVÉRANCE **ET LA CONTINUITÉ**

e premier business plan de swisspar-Litners tenait sur un sous-bock! Cette année, le gérant zurichois célèbre son trentième anniversaire. Dans un environnement en pleine mutation, que ce soit sur le plan réglementaire ou technique, il se distingue par sa continuité et sa persévérance. Il s'est ainsi associé voilà quelques mois à NRS Treuhand et à Decimo Immobilien. Ces rapprochements lui permettent de proposer des services dans les domaines de la fiducie, de la gestion des salaires, du conseil aux entreprises et des services immobiliers à partir d'une seule et unique source. Le portefeuille de services est adapté à l'évolution des besoins. Par ailleurs, swisspartners se prépare au changement de génération, tant du côté des clients que des conseillers.

Réunis sur la photo, à droite: Ralph P. Schuler, associé et CEO Fiduciaire, Fiscal & Real Estate, Markus Wintsch, associé et CEO de swisspartners Group, Christian Dietsche, associé et CEO Wealth Management, Vanessa Burkart, associée et responsable des ressources humaines. Thomas Kostkiewicz, associé et directeur juridique, Lukas Lanicca, associé et CEO Assurances.





# IMPULSION **\*\***

#### Jamie Vrijhof-Droese

Managing partner, WHVP





## La clientèle féminine, une opportunité majeure

inancièrement, les femmes deviennent  $\Gamma$  de plus en plus puissantes, que ce soit grâce à leur carrière ou à un héritage, dans le cadre du transfert de fortune de la génération des boomers vers les générations X et Y. Cela se répercute bien évidemment sur la segmentation de clientèle dans le monde du wealth management. Au niveau mondial, les femmes contrôlent déjà un tiers de la fortune, avec un taux de croissance nettement supérieur à celui des hommes. Bien que la proportion de la clientèle féminine augmente, cette dernière n'est souvent pas satisfaite des services proposés par le secteur financier. Pourtant, il s'agit là d'une énorme opportunité économique. Qui ne doit pas se limiter à une nouvelle stratégie de marketing, mais qui doit vraiment prendre les femmes au sérieux en tant que nouveau groupe cible. Dans ce contexte, que pouvez-vous faire concrètement pour rendre votre entreprise plus attrayante pour les femmes?

Tout d'abord, soyez conscient des différences entre les sexes et occupez-vous activement d'elles. Ce n'est qu'en vous intéressant sincèrement aux femmes que vous parviendrez à leur proposer des services qui correspondent effectivement à leurs besoins et à leurs préférences. Soyez cependant conscients que ces besoins et ces préférences ne sont pas identiques pour les femmes et pour les hommes. Gardez toutefois à l'esprit que les femmes ne constituent pas un groupe homogène et que les exceptions confirment la règle.

Deuxièmement, vous pouvez rendre votre entreprise plus attractive pour les femmes en ayant une direction et des équipes d'encadrement qui présentent une vraie mixité. En général, les clientes choisissent des entreprises dans lesquelles elles se sentent représentées. Cela ne signifie pas que les femmes doivent nécessairement être conseillées par d'autres femmes, mais plus l'équipe est diversifiée, plus elle peut s'adresser à une clientèle qui l'est également.

Troisièmement, créez une expérience client qui donne envie de recommander votre offre. Les femmes, en particulier, ont tendance à prendre des décisions en tenant compte de l'avis d'autres personnes. Les témoignages de vos clients d'hier ou d'aujourd'hui sont donc, dans ce contexte, essentiels à leur prise de décision.

Quatrièmement, aidez les femmes à élargir leurs connaissances financières en leur en facilitant l'accès. Le manque de bagage technique dans un domaine entraîne souvent un manque de confiance en soi, en particulier lorsqu'il s'agit de questions financières. Pourtant, ces clientes sont avides de savoir, et sincèrement intéressées par l'acquisition de ces compétences.

Enfin, sensibilisez vos collaborateurs. Créez un environnement dans lequel chacun se sent en confiance pour poser des questions. En faisant preuve d'ouverture d'esprit, de patience et de transparence dans la communication, vous pourrez également conquérir ce groupe de clientes. En résumé, montrez un réel intérêt pour



Jamie Vrijhof-Droese est managing partner de WHVP, la société de gestion zurichoise. En 2020, son fondateur Robert Vrijhof a transmis l'activité à sa fille Jamie Vrijhof-Droese et à son époux Urs Vrijhof-Droese. Tous deux en avaient repris la direction opérationnelle un an plus tôt. Jamie a commencé sa carrière dans la banque en 2009 chez Credit Suisse, avant de travailler pendant plusieurs années dans la planification financière. Elle a co-signé l'ouvrage «Swiss Money Secrets» chez Banyan Hill Publishing, en 2018 et elle est titulaire d'un Bachelor en banque et finance, ainsi que d'un MBA obtenu à l'Université de Saint-Gall.

tous vos segments de clientèle. Les femmes sont souvent très douées pour reconnaître les sentiments et les émotions. Elles ressentent immédiatement un manque d'authenticité. En matière de finances, elles recherchent un interlocuteur qui s'intéresse réellement à elles en tant que clientes et qui soit attentif à leurs conditions de vie ainsi qu'à leurs objectifs.

# De l'idée au papier.



Imprimeur depuis 1975

www.ijc.ch



#### INTERVIEW



Andreas Schaffner

#### **CHAIRMAN**

Piotr Piwowarski, Filmastory



## **«LES GESTIONNAIRES DE FORTUNE DOIVENT DONNER ACCÈS À DE NOUVELLES** CATÉGORIES D'ACTIFS»

Peu après avoir guitté son poste de CEO de la Banque cantonale de Zurich, Martin Scholl a endossé plusieurs mandats d'administrateur, avec une ligne directrice très claire: promouvoir le capital-risque en tant que classe d'actifs, tant auprès des investisseurs institutionnels que des privés. Dans cet entretien, il explique les raisons qui l'ont poussé à faire ce choix et la manière dont il s'y prend. Il évoque par ailleurs son engagement auprès de Belvédère, la nouvelle division Wealth Management du groupe Fundamenta.

#### MARTIN SCHOLL

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION BELVÉ DÈRE ASSET MANAGEMENT, VERVE VENTURES & IPZ PROPERTY

Martin Scholl peut se targuer d'une des carrières les plus impressionnantes dans le monde bancaire en Suisse. Il est en effet passé du stade d'apprenti employé de banque, à l'âge de 16 ans, à celui de CEO de la Banque cantonale de Zurich, position qu'il a occupée de 2007 à 2022. Parallèlement, on l'a retrouvé à plusieurs autres postes, notamment celui de membre du conseil d'administration de l'Association suisse des banquiers et d'Economiesuisse, ainsi que celui de vice-président de l'Union des banques cantonales suisses. Aujourd'hui, Martin Scholl siège aux conseils d'administration de Belvédère Asset management, de Verve Ventures et d'IPZ Property. Il a accepté ces trois mandats après son départ de la ZKB l'an passé.

#### INTERVIEW CHAIRMAN



près votre départ de la Banque cantonale de Zurich, vous avez accepté plusieurs mandats en tant qu'administrateur. Quelles ont pu être vos motivations?

Martin Scholl: Pour l'instant, il s'agit de trois mandats. Ils ont en commun le fait qu'il ne s'agit pas de sociétés cotées en bourse. En outre, les mandats chez Verve Venture et IPZ Property, le parc d'innovation de Zurich, sont liés par les thèmes de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de la construction de l'avenir. Des domaines qui me fascinent, et, surtout, qui sont importants pour l'économie nationale.

#### À quoi ressemble votre nouvelle vie professionnelle? Comment appréhende-t-on le monde une fois sorti de l'univers des grandes entreprises?

I) ai le privilège de pouvoir profiter d'une vie qui comporte de nombreuses périodes de loisirs, de voyages et bien sûr d'engagements professionnels. La vie en dehors des grandes entreprises est entrepreneuriale, intense et enrichissante. Dans le monde des startups, on n'a pas le temps de s'attarder en réunions et en discussions interminables. Et tout ce temps que je passais jadis en réunion, je peux désormais l'utiliser plus efficacement.

#### Vous avez délibérément décidé de ne pas chercher un nouveau poste dans une entreprise établie. Quelles en sont les raisons?

Je suis dans la situation confortable de pouvoir accepter ou refuser des offres d'emploi. Je peux donc faire ce qui me plaît, m'entourer de personnes que j'aime voir et dont je « Il est donc vrai que ce sont surtout les investisseurs privés qualifiés et les institutionnels qui peuvent et devraient investir directement et systématiquement dans le capital-risque. »

peux apprendre quelque chose. De plus, le monde des startups est en train de développer des solutions pour répondre aux défis du futur. Les technologies y jouent un rôle important et j'apprends tous les jours de nouvelles choses fascinantes dans les secteurs de l'informatique, de la robotique et de l'automatisation industrielle, du climat, de l'énergie et de l'infrastructure, ainsi que de la santé et de la biotechnologie.

#### Venons-en à Verve Ventures, votre nouveau mandat. Où voyez-vous des opportunités dans le domaine du capital-risque, entre autres en lien avec la gestion de fortune?

Permettez-moi d'abord de faire une digression. Les solutions aux plus grands défis de la société - dont font partie la santé, l'énergie, le climat, mais aussi la mobilité sont à chercher dans la technologie. Cette technologie, associée à la recherche scientifique et à l'esprit d'entreprise, est la clé. J'en suis fermement convaincu. Cela ouvre des perspectives de rendement intéressantes pour les investisseurs qui, premièrement, s'intéressent réellement au sujet, deuxièmement, ne se contentent pas d'investir en suivant le benchmark et, troisièmement, veulent continuer à se diversifier. Grâce à leurs investissements, ils contribuent également à renforcer les sites d'innovation suisses et européens.

# Il semble que nous assistons à une nouvelle ère pour cette classe d'actifs qui, jusqu'à présent, n'était pas accessible à la majorité des clients privés, en raison notamment des obstacles élevés à l'entrée et de la durée de détention. Dans ce domaine, comment voyez-vous la situation évoluer?

Les facteurs fondamentaux sont ce qu'ils sont. Il est donc vrai que ce sont surtout les investisseurs privés qualifiés et les institutionnels qui peuvent et devraient investir directement et systématiquement dans le capital-risque. Les clients privés pourraient eux-aussi en profiter si leurs caisses de pension géraient plus activement cette catégorie d'actifs. Or, ces dernières le font encore trop peu aujourd'hui.

#### Vous voyez donc encore une marge de progression?

■ Tout à fait. C'est aussi en partie ce qui me motive. Chez Verve Ventures, nous travaillons à rendre cette classe d'actifs plus populaire en offrant aux investisseurs intéressés un accès simple et 100 % numérique aux opportunités les plus attrayantes dans le secteur européen du capital-risque. Cette offre repose sur des années d'expérience, un réseau de premier ordre et des collaborateurs qui sont des professionnels très compétents. Cela dit, il faut



7 milliards de francs, ce sont les encours clients gérés par le groupe Fundamenta après le rachat du gestionnaire zurichois Belvédère Asset Management. Martin Scholl, ancien CEO de la banque cantonale de Zurich, siège désormais au conseil d'administration de Belvédère.

Depuis sa création en 2010 par Steffen Wagner et Lukas Weber, Verve Ventures a investi 300 millions de francs suisses, alloués à plus de 120 startups dans les domaines du logiciel, du matériel informatique et de la santé. Martin Scholl siège également au conseil d'administration de Verve Ventures, depuis cette année.

1,2 milliard de francs a été investi dans le secteur du capital-risque en Suisse au premier semestre 2023. Selon le Swiss Venture Capital Report, cela correspond à une baisse de 54% par rapport à la même période en 2022.

bien sûr aussi des investisseurs qui ne se contentent pas de s'intéresser superficiellement aux thèmes et aux solutions d'avenir, mais qui veulent s'impliquer et faire avancer les choses.

# En Suisse, de nombreuses startups se plaignent d'un manque de soutien, en comparaison par exemple avec les États-Unis. Comment analysez-vous ce décalage?

Comme le montre le Swiss Venture Capital Report année après année, les fonds investis et le nombre de tours de financement sont en forte augmentation en Suisse aussi. Les bonnes idées trouvent preneurs, j'en suis absolument certain. Et une idée est vraiment bonne lorsque les investisseurs se battent pour son financement. Bien entendu, il y a des périodes plus faciles et d'autres plus difficiles pour lever des fonds. Mais cela est dû au marché et n'a pas grandchose à voir avec le contexte suisse.

# En comparaison avec les investisseurs privés, et en particulier les family offices, les investisseurs institutionnels sont encore très réticents. Comment pouvez-vous les convaincre?

Il faudrait effectivement ici qu'ils fassent preuve d'un peu plus de courage et d'esprit d'entreprise. Dans l'intérêt de leurs cotisants, les caisses de pension devraient faire beaucoup plus pour l'innovation en Suisse et en Europe. Si elles ne le font pas, leurs actions - ou inactions - se répercuteront à terme sur la sécurité de l'emploi de leurs cotisants. Malheureusement, pour l'instant, ce n'est pas la voie que nous empruntons. L'État préfère lancer des solutions alibis comme le Fonds pour l'avenir, fixer des fourchettes de possibilités d'investissement au lieu de simplement adopter une «Prudent Investor Rule». Les consultants préfèrent ne pas sortir des sentiers battus, et les conseils de fondation n'ont aucune incitation à s'écarter des recommandations et des benchmarks. Ils préfèrent concentrer leur attention sur les downsides potentiels. Bref, il y a effectivement encore du travail à faire dans ce domaine.

#### Dans quel sens?

L'ensemble du système devrait être responsabilisé et motivé. Grâce à Verve Venture, les caisses de pension ont déjà un accès simple et direct au capital-risque.

#### INTERVIEW CHAIRMAN

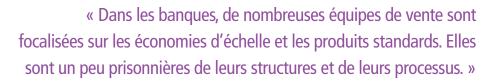


- Y a-t-il des opportunités dans ce domaine pour les gestionnaires de fortune, notamment par rapport à ce qui se passe dans les banques, un secteur que vous connaissez très bien?
  - Dans les banques, de nombreuses équipes de vente sont focalisées sur les économies d'échelle et les produits standards. Elles sont un peu prisonnières de leurs structures et de leurs processus. Par ailleurs, dans de nombreux cas, le taux de rotation élevé des collaborateurs ne plaît pas aux clients. C'était, c'est et ce sera encore à l'avenir la source de belles opportunités pour les gestionnaires de fortune.

# Vous avez récemment été élu au conseil d'administration de Belvédère Asset Management. D'une manière générale, où voyez-vous des opportunités pour les gérants de fortune indépendants en Suisse?

Ils sont plus flexibles et c'est leur atout. L'alchimie entre eux et leurs clients est manifestement bonne. Du côté des prestations, les gérants de fortune doivent s'assurer qu'ils restent toujours en pointe et qu'ils peuvent se démarquer de la concurrence, notamment bancaire. Du point de vue du client, la question est simple : pourquoi

irai-je chez un gestionnaire de fortune indépendant? Pour les convaincre, ces deniers ne doivent pas se contenter d'offres «plain vanilla», qui ne suffisent pas et sont synonymes de mort lente. Pour ce genre de solutions, les banques sont meilleures.





#### Comment proposer une offre différente?

Les gestionnaires de fortune doivent donner accès à de nouvelles catégories d'actifs. Et, parmi elles, le capital-risque me semble une belle opportunité pour les plus entreprenants d'entre eux, sachant que leurs clients sont à priori intéressés par de telles solutions. En effet, ceux qui ont effectué leur carrière à d'importants postes de direction ou ceux qui ont possédé leur propre entreprise souhaitent plus qu'un simple mandat de gestion de fortune traditionnel.



« Il n'y a pratiquement plus de secteur non réglementé. Il ne sert donc à rien de se plaindre. Il s'agit tout simplement de gérer cette situation de la manière la plus pragmatique possible. »

#### Le secteur des gérants indépendants fait désormais l'objet d'une réglementation plus forte. A quelles conséquences vous attendez-vous?

Il n'y a pratiquement plus de secteur non réglementé. Il ne sert donc à rien de se plaindre. Il s'agit tout simplement de gérer cette situation de la manière la plus pragmatique possible.

#### Chez Belvédère Asset Management, vous venez de connaître un épisode de consolidation puisque Belvédère est devenu partie intégrante du groupe Fundamenta...

La transaction était déjà décidée quand j'ai rejoint le groupe. Cela dit, c'est une bonne opération, tournée vers l'avenir. À long terme, les clients du groupe Fundamenta auront accès à toutes les classes d'actifs pertinentes. Et ce, de manière très professionnelle.

#### Y aura-t-il encore de la place pour les petits gestionnaires de fortune? Ou bien la réglementation va-t-elle entraîner des coûts de plus en plus élevés, au point que cela n'en vaille plus la peine?

Permettez-moi un aparté : lorsque je suis entré dans le secteur bancaire, il y avait cinq grandes banques en Suisse. Aujourd'hui, nous n'en comptons plus qu'une! La taille n'est donc ni un critère de qualité ni une garantie de survie, mais plutôt une invention des consultants. Il existe de petites banques très performantes avec un ratio coûts/revenus de 50% et de grands établissements avec un ratio de 80% ou plus. Il y aura donc toujours de la place pour des petits gestionnaires de fortune flexibles et en même temps très professionnels. C'est l'offre de prestations ainsi que les collaborateurs qui sont la clé du succès et non la taille.

#### Si vous analysez la place bancaire suisse, après la disparition du Credit Suisse en tant que groupe indépendant, où voyez-vous des opportunités?

D'un point de vue général, la place bancaire suisse reste bien positionnée, avec de nombreux acteurs différents, plusieurs types de prestations et plusieurs formes juridiques. La solvabilité des établissements est très bonne en comparaison internationale - les grandes banques ont malheureusement été l'exception ces 15 dernières années - le professionnalisme et la qualité du service sont élevés et la sécurité juridique est toujours excellente. De ce point de vue, les conditions du succès sont donc toujours réunies. Un petit point d'interrogation se profile toutefois à l'horizon : quelle sera l'influence des discussions géopolitiques actuelles et de l'attitude officielle de la Suisse, en particulier au sujet de la neutralité, sur l'évolution de la situation?

#### Quelle sera l'importance de thèmes comme la durabilité, les normes ESG ou l'investissement durable?

Minime à court terme, nulle à long terme. La durabilité devient définitivement une partie intégrante de l'offre de prestations et il est donc difficile pour un fournisseur de services financiers d'en faire un argument décisif de vente. De plus, les différences entre les produits sont devenues si minimes qu'il est difficile de les expliquer aux clients. Ce qui ne nous empêche d'ailleurs pas d'assister à un véritable empilement de mots à la mode, dans une confusion totale. De toute manière, toutes les entreprises ayant des instruments financiers cotés sont sur la voie de la meilleure conformité ESG possible.

# DOSSIER SPECIAL





#### FINMA

Plus de la moitié des gestionnaires de fortune ou trustees désormais autorisés FINMA

PAR MARIANNE BOURGOZ GORGÉ

PAGE 48

#### INTERVIEW

#### VICTOR FISCHER

Reuss Private

«Nous donnons l'opportunité aux GFI de se concentrer sur leurs compétences clés». PAGE 52

#### INTERVIEW

PHILIPPE ROCHAT - VCT Vector Gestion

« Une certaine masse sous gestion nous permet de renforcer des postes stratégiques » PAGE 56

#### DÉCRYPTAGE

PAR HENRI CORBOZ - PBM Avocats

GFI & trustees : les zones floues de l'approche basée sur les risques PAGE 60

#### INTERVIEW

XAVIER LABORDE - Silex Partners

« Ce qui me paraît essentiel est de se concentrer sur l'expérience client.»

PAGE 64

#### INTERVIEW

PIERRE DUPONT - WIZE by TeamWork

« La fonction Compliance occupe désormais une place centrale dans les PMS » PAGE 68

#### INTERVIEW

STEFFEN BAUKE - Belvoir

« Beaucoup de gérants auront du mal à se conformer aux

normes » **PAGE 72** 

#### INTERVIEW

FLORIAN RAIS - Criptonite Asset Management

« Nous positionner comme le département crypto des

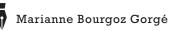
gestionnaires de fortune »

PAGE 76



# PLUS DE LA MOITIÉ DES GESTIONNAIRES DÉSORMAIS AUTORISÉS

La FINMA a pu délivrer des autorisations de gestionnaire de fortune ou de trustee à des structures de toute taille, ainsi qu'à des microentreprises. Environ 700 structures se trouvent toujours dans le processus d'autorisation. La FINMA priorise le traitement de ces demandes avec une approche basée sur les risques.



Membre de la direction, cheffe de la division Asset Management, FINMA

e délai transitoire de trois ans accordés aux gestionnaires de fortune et trustees a pris fin à la fin de 2022. Au 31 décembre 2022, la FINMA avait reçu 1699 demandes. Au 30 juin 2023, la FINMA avait déjà pu octroyer une autorisation à 941 établissements, à savoir 888 gestionnaires de fortune et 43 trustees, dont 8 établissements ayant obtenu à la fois une autorisation en tant que gestionnaire de fortune et en tant que trustee. 10 établissements additionnels (dont 1 établissement ayant obtenu à la fois une autorisation en tant que gestionnaire de fortune et en tant que gestionnaire de fortune et en tant que trustee) ont été autorisés alors qu'ils ont

déposé leur demande d'autorisation en 2023. En effet, la FINMA a reçu 50 demandes d'autorisation depuis le début de cette année.

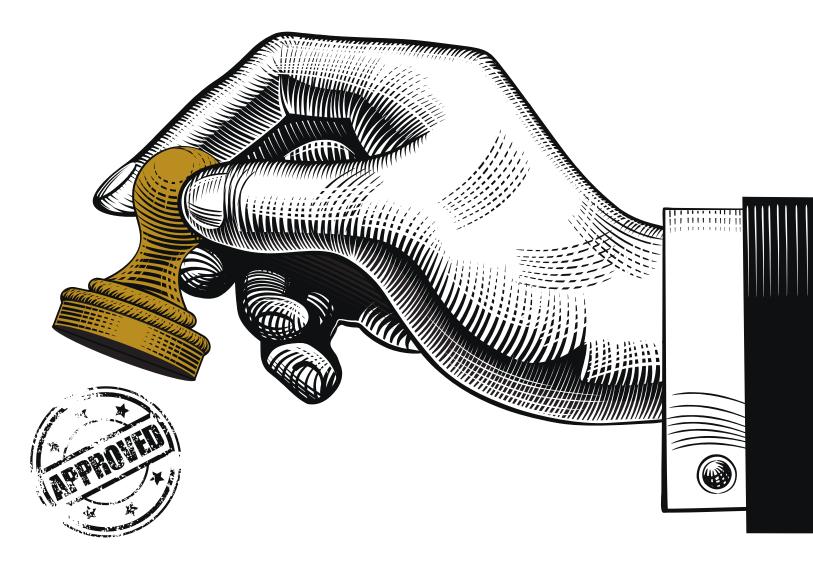
#### LA FINMA PRIORISE LES DEMANDES D'AUTORISATION SELON LE RISQUE

Dû au fait que de nombreuses requêtes ont été déposées auprès de notre Autorité à la fin du délai transitoire de trois ans, le traitement du grand nombre de demandes d'autorisation prendra encore du temps. Il est donc tout à fait normal qu'une partie des gestionnaires de fortune et des trustees ayant déposé leur demande en fin d'année et bénéficiant toujours du délai transitoire soient sans nouvelles de la FINMA à ce jour. Si un établissement encore affilié à un OAR a transmis sa demande à la FINMA, avec une confirmation d'affiliation de l'organisme de surveillance, avant la fin du délai transitoire, il peut continuer à exercer son activité

« La population des gestionnaires de fortune et des trustees est hétérogène non seulement au vu de la taille des structures, mais également au vu des risques qu'elles présentent. »



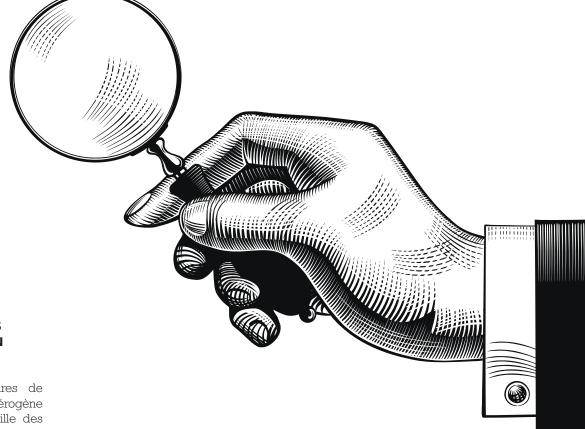
## **DE FORTUNE OU TRUSTEES**



jusqu'à ce qu'il soit statué sur l'octroi de l'autorisation. Une confirmation de statut de la demande d'autorisation peut être téléchargée en tout temps sur la plateforme de saisie et de demande EHP.

Les demandes sont traitées selon le principe du premier arrivé, premier servi. Toutefois, la FINMA priorise trois types de demandes conformément à une approche basée sur les risques, à savoir celles pré-

sentant des garanties financières insuffisantes, un nombre élevé soit de clients, soit d'actifs sous gestion ou en trust ou toute nouvelle demande d'autorisation. La priorité est toujours accordée aux établissements nouvellement créés ainsi qu'aux établissements qui dépasseront pour la première fois le seuil d'une activité exercée à titre professionnel afin de leur permettre l'accès au marché.



#### OUALITÉ ET COMPLEXITÉ DES DEMANDES D'AUTORISATION INFLUENCENT LA DURÉE DE TRAITEMENT

La population des gestionnaires de fortune et des trustees est hétérogène non seulement au vu de la taille des structures, mais également au vu des risques qu'elles présentent. Les demandes déposées jusqu'à présent continuent à refléter cette image du marché, ce qui explique que les délais de traitement et les coûts varient selon les demandes. Ainsi, la FINMA a pu accorder des autorisations autant à des microentreprises recélant peu de risques qu'à de grandes structures complexes présentant des risques accrus et variés.

Le temps nécessaire au traitement des demandes d'autorisation est intrinsèquement lié à la qualité et la complexité desdites demandes. Une demande d'autorisation de qualité permet à toutes les parties prenantes d'avancer dans la procédure d'autorisation avec célérité. Ainsi, les requérants peuvent donc eux-mêmes largement influencer la durée de leur procédure. En présence de modèles d'affaires novateurs ou de niche ou d'une requête complexe au vu d'un cumul de risques variés, l'OS et la FINMA sont contraints d'approfondir la revue du dossier par des questions additionnelles afin d'examiner si l'organisation d'un tel institut est adéquate conformément aux prescriptions légales.

« Même si le législateur a permis par des exigences réglementaires adaptées aux microentreprises que de petites structures puissent mettre en place une organisation adéquate au sens de la LEFin, ces exigences peuvent poser des défis majeurs à certaines entreprises. »

#### **CONSOLIDATION DU MARCHÉ**

Même si le législateur a permis par des exigences réglementaires adaptées aux microentreprises que de petites structures puissent mettre en place une organisation adéquate au sens de la LEFin, ces exigences peuvent poser des défis majeurs à certaines entreprises. C'est pourquoi, il ne peut être exclu que quelques établissements arrêteront leur activité pendant la procédure d'autorisation ou même après l'octroi de l'autorisation. Ainsi, une certaine consolidation du marché pourrait avoir lieu ces prochaines années. La FINMA suit ces évolutions avec intérêt.

Certains instituts ont pris une décision stratégique de ne pas poursuivre une activité sujette à autorisation avant même de déposer une demande d'autorisation. Depuis 2020, la FINMA a reçu de près de 1'100 établissements – tels que recensés au début de mois juillet 2023 - la confirmation qu'ils n'allaient pas déposer de



**MARIANNE BOURGOZ GORGÉ** 

MEMBRE DE LA DIRECTION,
CHEFFE DE LA DIVISION ASSET MANAGEMENT



Marianne Bourgoz Gorgé est titulaire d'un Master en mathématiques de l'EPFL. Elle a commencé sa carrière en 1999 dans la division Risk Management de Credit Suisse First Boston à Zurich. En 2002, elle a rejoint UBS à Zurich où, après deux ans au sein de l'équipe Group Issuer Risk, elle a passé plusieurs années en charge du contrôle des risques de UBS Group Treasury en tant que directrice exécutive et cheffe d'équipe. Elle a ensuite occupé pendant huit ans le poste de Group Chief Risk Officer à la Banque Cantonale de Genève. Marianne Bourgoz Gorgé a rejoint la FINMA en septembre 2022 en tant que cheffe de la division Asset Management et membre de la direction de la FINMA.

demande. Outre les abandons de toute activité lucrative, la plupart de ces établissements indiquent vouloir adapter leur modèle d'affaires ou agir en dessous du seuil de la professionnalité. Dans ces cas de renonciation au dépôt d'une requête en autorisation, il convient de s'assurer que la réorientation de l'établissement soit effectivement implémentée.

#### LA FINMA PROTÈGE LES INVESTISSEURS ET LES ÉTABLISSEMENTS RESPECTANT LES RÈGLES

Aux fins de protection des investisseurs, la FINMA a pour mandat d'agir contre les établissements exerçant leur activité sans droit et de procéder à des investigations ou d'ouvrir des procédures. Depuis 2020, la FINMA a ouvert 393 investigations liées à un soupçon d'une activité de gestionnaire de fortune ou de trustee exercée sans droit. En outre, mi-2023, elle avait déposé 38 dénonciations pénales auprès du Département fédéral des finances (DFF) en raison d'un soupçon d'activité exercée sans droit. A travers ces interventions, la FINMA protège non seulement les investisseurs, mais également la réputation de la place financière et les établissements financiers respectant les règles dans le domaine.

#### MOBILISER UN EFFORT CONTINU POUR LA BONNE RÉPUTATION DU MARCHÉ FINANCIER

Les futurs titulaires d'autorisation peuvent contribuer à ce que la procédure d'autorisation se déroule au mieux en soumettant les compléments requis de façon rapide une fois que la requête est en cours de traitement auprès de la FINMA. La FINMA maintient des ressources additionnelles afin de traiter la suite des demandes avec efficacité.

En ce qui concerne les titulaires d'autorisation, ils sont surveillés dès l'octroi de l'autorisation par un OS et sont appelés à contribuer à la bonne réputation du secteur et de la place financière suisse en poursuivant leur activité sujette à autorisation conformément aux dispositions légales. Afin d'assurer la protection des investisseurs et renforcer la confiance des investisseurs dans le marché financier suisse, toutes les parties concernées, notamment les titulaires d'autorisation, leurs OS et la FINMA doivent continuer à faire les efforts nécessaires.





REUSS PRIVATE

Viktor Fischer compte plus de vingt ans d'expérience dans le domaine de l'asset management et du wealth management, avec un accent particulier mis sur les activités cross-border. Il a rejoint Reuss Private Access en janvier 2022 en tant que managing partner et il travaille

également pour Reuss Private en tant qu'associé, actif dans la mise en place de la plateforme de gestion de fortune. Reuss Private et Reuss Private Access appartiennent au Reuss Private Group, qui gère un patrimoine de plus de 32 milliards de francs suisses, et emploie 173 collaborateurs. Après

avoir occupé différentes fonctions de management chez UBS, Viktor Fischer a travaillé au sein du groupe Acolin entre 2014 et 2021 comme membre de la direction et administrateur unique des activités européennes MiFID, sous la surveillance de la BaFin et de la Bundesbank.

## «NOUS DONNONS L'OPPORTUNITÉ **AUX GFI DE SE CONCENTRER SUR LEURS COMPÉTENCES CLÉS»**

La consolidation tant annoncée du secteur de la gestion de fortune avance plus lentement que prévu. Pourtant, la mise en œuvre des exigences de la LSFin et de la LEFin soulève de nombreuses questions sur la meilleure approche à adopter, constate Viktor Fischer. La relation avec le client reste essentielle pour le gestionnaire de fortune. Mais qu'en est-il de l'offre de services et de son développement sur le long terme?



Andreas Schaffner

Les gérants de fortune indépendants sont confrontés à de nouveaux défis, dont le respect des nouvelles réglementations. Quelles sont les conséquences de la LSFin et de la **LEFin pour Reuss Private?** 

■ Viktor Fischer: Pour nous, pas grandchose, car nous étions déjà soumis au contrôle de la FINMA. En ce qui concerne notre secteur, je vois plutôt la réglementation d'un bon œil. Elle va en effet permettre

aux gestionnaires de fortune de gagner en crédibilité grâce à une gouvernance robuste et à une gestion des risques claire. Les raisons profondes de cette réglementation - la protection des clients - devraient d'ailleurs toujours être considérées comme essentielles dans notre secteur.

#### Mais une réglementation accrue entraîne également une augmentation des coûts. Comment voyez-vous cela?

Oui, et le gestionnaire de fortune est parfois dépassé par les événements. Il est par exemple submergé par les nouvelles contraintes qui lui sont imposées par la réglementation. Cela va de la conformité aux questions de sécurité de l'information.

« Les raisons profondes de cette réglementation - la protection des clients - devraient d'ailleurs toujours être considérées comme essentielles dans notre secteur. »





### **INTERVIEW**



#### · · · Il faut donc fixer des priorités?

■ A l'avenir, chaque gestionnaire de fortune devra réfléchir à ses compétences clés. En règle générale, la force d'un gestionnaire de fortune réside dans le soin qu'il apporte à la relation avec ses clients. Il doit donc se demander comment utiliser efficacement ses capacités pour répondre aux exigences réglementaires accrues sans que le suivi des clients en pâtisse. Ce qui va entraîner des mouvements dans le secteur, comme nous l'avons déjà constaté ces derniers mois, mais encore de manière isolée.

#### Fixer des priorités, cela vaut-il aussi pour les marchés cibles?

■ Ce sera certainement un défi pour beaucoup. Les gestionnaires de fortune se considèrent comme des entrepreneurs, qui agissent aussi, dans une certaine mesure, de manière opportuniste. Mais agir en entrepreneur signifie également se poser les bonnes questions sur le plan stratégique. Notamment sur les marchés cibles. Les gestionnaires de fortune doivent par exemple se demander s'ils veulent prospecter de nouveaux segments de clientèle ou même acquérir, activement ou passivement, des clients sur de nouveaux marchés, dans une perspective cross-border. C'est précisément dans ce genre de décisions stratégiques qu'un partenariat peut se révéler utile, car il permet de consolider les performances.

#### Quelle importance accordez-vous à la taille? La voyez-vous en tant que critère essentiel?

■ Tout dépend de la stratégie. Si l'on veut continuer à tout gérer soi-même, en tant qu'entreprise, et être actif sur plusieurs marchés cibles, on a besoin d'une gouvernance qui tienne la route. Ne serait-ce que pour l'infrastructure informatique. En fin de compte, les nouvelles réglementations ont limité le potentiel des one-man-shows. Au grand dam de nombreux gestionnaires de fortune, mais dans le but d'obtenir un meilleur service pour les clients. Dès lors, une organisation efficace reste plus que jamais décisive mais il faut néanmoins toujours garder la rentabilité à l'esprit. Il est peut-être plus logique qu'un gestionnaire de fortune s'occupant surtout de clients au Brésil reste en Amérique latine et n'aille pas chercher des clients en Asie, pour prendre un exemple. En d'autres termes, le gestionnaire de fortune va maximiser ses chances s'il se concentre sur ses compétences clés.

#### « Dès lors, une organisation efficace reste plus que jamais décisive mais il faut néanmoins toujours garder la rentabilité à l'esprit. »

#### C'est là qu'intervient Reuss Private?

Nous avons effectivement développé notre offre de manière à pouvoir réagir aux nouvelles demandes du marché en Suisse.

#### Qu'est-ce que cela signifie?

■ Nous avons constaté que, dans le cadre de cette transformation du marché, les besoins des gestionnaires de fortune sont très différents. Les uns veulent nouer de nouvelles relations avec leurs clients et ne plus exercer qu'une activité de conseil - c'est-à-dire se concentrer sur la relation avec le client et non sur les nouvelles exigences en matière de gouvernance. Nous avons une proposition pour ces gestionnaires de fortune.

D'autre part, nous avons également mis en place des services pour les gérants de fortune qui souhaitent continuer à développer leur indépendance et donc leur marque en tant qu'entreprise, tout en gardant un contrôle total sur leur acticité. Nos offres sont conçues de manière modulaire. Cela va de la simple solution informatique à la mise en place d'un fonds en marque blanche pouvant être utilisé pour la gestion de fortune, en passant par les solutions juridiques & compliance et des solutions de placement conçues sur mesure.

Pour nous, il est important de mettre tous les gestionnaires de fortune sur un pied



« Nous partons du principe, sur la base de notre expérience, que les gestionnaires de fortune deviennent une sorte de courtier pour leurs clients. »

d'égalité. Nous sommes nous-mêmes des entrepreneurs, et ce que nous proposons à nos partenaires, nous l'avons déjà nous-mêmes expérimenté. Nous les soutenons dans leurs décisions d'entreprise et les aidons à mieux utiliser leurs ressources. C'est pourquoi, une tarification transparente sans autres frais supplémentaires est aussi une de nos priorités. Nous élaborons une offre sur la base du portefeuille du gestionnaire de fortune, en étroite collaboration avec lui. En outre, chez nous, les revenus sont toujours partagés en faveur

#### Dans quelle mesure le fait d'avoir déjà développé des solutions identiques en Allemagne vous aide-t-il?

du gestionnaire de fortune, selon une

répartition fixe, de 80/20 à 70/30.

■ Cela nous permet de nous distinguer de nos concurrents. Nous avons montré au niveau international comment le modèle peut effectivement fonctionner. Lorsque nous avons débuté en Allemagne, il y a 20 ans, en tant que gestionnaire de fortune suisse, personne ne nous attendait. Aujourd'hui, nous avons beaucoup de succès sur le marché avec nos services relatifs au MIFID et d'autres offres pour les gestionnaires de fortune. Nous sommes donc prêts pour le marché Suisse, où la consolidation commence mais devrait se réaliser plus lentement que prévu.

#### En quoi votre offre se distingue-t-elle de celle proposée par la concurrence?

■ Chez nous, il n'est pas prévu de prendre des participations chez nos gestionnaires de fortune affiliés. Il n'y a pas non plus de décisions d'investissement centralisées que tous doivent assumer. En outre, chaque client peut bénéficier d'une sorte de mentor pour l'aider à s'adapter à son nouvel environnement. Lorsqu'il s'agit de questions entrepreneuriales, ce mentor conseillera et accompagnera le gestionnaire de fortune. De plus, nous avons déjà accumulé une vaste expérience internationale dans le domaine des fonds, que nous pouvons maintenant utiliser pour le marché suisse.

#### Abordons pour terminer, le thème des fonds en marque blanche. Qu'entendez-vous par là?

Nous partons du principe, sur la base de notre expérience, que les gestionnaires de fortune deviennent une sorte de courtier pour leurs clients. En effet, ils se transforment de plus en plus en conseillers pour toutes les questions financières, comme les problèmes de succession, ou les solutions d'assurance. Ces dernières années, nous avons développé des fonds en marque blanche en Allemagne et dans d'autres pays d'Europe, allant de fonds thématiques à des fonds nationaux spécialisés. Nous nous chargeons du conseil en matière de création et de gestion. Les gestionnaires de fortune peuvent ensuite proposer ces produits financiers hautement réglementés, élaborés sur mesure, à leurs clients, ce qui leur permet de se différencier de leurs concurrents. En clair, cela signifie que le gestionnaire de patrimoine peut avoir accès à une plateforme qui propose ses propres solutions de fonds. Elle pourra servir de base de travail, sur laquelle on pourra ajouter d'autres éléments en fonction du profil de risque du client. Grâce à notre savoir-faire, notamment en matière de réglementation dans différents pays, nous pouvons soutenir cette stratégie de différenciation.





#### PHILIPPE ROCHAT

Associé, VCT Vector gestion

Après avoir passé plusieurs années à la Banque Cantonale Vaudoise, principalement au service des GFI, Philippe Rochat a rejoint Firstquote à Genève en tant que spécialiste du trading avant de devenir gérant de fortune chez Cosba Private Banking à Lausanne.

En 2004, Philippe a créé Active Asset Management à Lausanne et il est devenu gérant de fortune indépendant. Depuis 2007, il est également co-fondateur d'Active Niche Funds. Suite à la fusion de Vector Gestion et d'Active Asset Management en 2018,

Philippe a pris des responsabilités de gestion et de développement au sein de Vector Gestion, tout en continuant à servir sa propre clientèle. Philippe est titulaire d'un diplôme d'expert en finance et investissement CFPI.

## **«UNE CERTAINE MASSE SOUS GESTION NOUS PERMET DE RENFORCER DES POSTES STRATÉGIQUES»**

retrouve parfois dans le monde de la

finance, car nous estimons exercer un métier comme un autre. Nous sommes une

PME, et pas une plateforme d'investisse-

ment. La bienveillance, d'abord entre collè-

ques, puis avec nos clients, est au cœur de

C'est une année particulièrement faste pour VCT Vector Gestion. Sous l'impulsion de Philippe Rochat et Dominique Blanchard, la société de gestion a dépassé le milliard de francs sous gestion, obtenu l'agrément FINMA et ouvert un bureau à Genève pour renforcer son développement sur l'arc lémanique. Trois accomplissements qui témoignent surtout d'une croissance parfaitement gérée.



Martin Boujol

VCT Vector Gestion a été créée en 1994. Trente ans plus tard, quelles sont les nouvelles voies dans lesquelles vous souhaitez engager l'entreprise?

■ Philippe Rochat: Vector Gestion, telle qu'elle existe aujourd'hui, est le résultat de l'effort entrepris en commun par ses deux associés : Dominique Blanchard, qui a repris la direction de l'entreprise en 2005, et moi-même, qui avait fondé ma société, Active Asset Management, en 2004. J'étais alors le plus jeune gestionnaire de fortune indépendant en Suisse. C'est en 2018 que nous avons décidé de fusionner nos entités pour gagner en efficience, notamment face à l'afflux de nouvelles réglementations. Aujourd'hui, Vector Gestion veut être avant

tout une entreprise humaine. Nous n'aimons

pas l'état d'esprit élitiste et hautain que l'on

À l'heure où les robo-advisors envahissent le marché, où les banques standardisent leurs services et où on ne jure plus que par l'intelligence artificielle et la fintech, nous voulons absolument continuer d'axer notre service autour d'un élément plus essentiel

nos préoccupations.

à nos yeux: : le contact humain. Une relation de qualité et de proximité avec nos clients nous permet une approche personnalisée de la gestion de fortune.

Vous êtes resté dans le canton de Vaud jusqu'aujourd'hui. Qu'est ce qui vous a décidé à ouvrir un bureau à Genève cette année?

■ Nous voulons établir pour Vector Gestion une solide présence sur l'arc lémanique. Après Nyon et Lausanne, Genève était la suite logique de notre développement. Nous •••

« Néanmoins, nous pensons qu'une bonne partie des acteurs du marché de la gestion de fortune sous-estime l'importance des futurs audits prudentiels imposés par la FINMA. »





#### « Notre processus de décision d'investissement est sans cesse révisé, perfectionné, adapté. Il est capital pour nous de pouvoir démontrer la valeur ajoutée de nos services. »

••• voulions néanmoins attendre de rencontrer des gestionnaires qui partageaient la même philosophie que nous, et dès que l'occasion s'est présentée, nous avons saisi l'opportunité. Nous parlons d'ailleurs déjà à d'autres collaborateurs potentiels sur le canton.

#### Vous venez tout juste d'obtenir votre licence FINMA. Quelle était la plus grande difficulté dans le processus d'obtention de cette licence?

■ Je ne dirais pas que le processus est une difficulté en soi. En revanche, c'est plutôt la quantité de travail qui est conséquente. Je parle de centaines de pages à rédiger, tout en continuant à gérer l'activité quotidienne ainsi que la croissance de l'entreprise, qui a doublé de taille en deux ans. J'étais particulièrement content quand j'ai enfin pu soumettre le document final, qui approchait les 1'000 pages.

# Vous attendez-vous à ce que la FINMA renforce encore la réglementation dans les années à venir?

Non, pas spécialement. Néanmoins, nous pensons qu'une bonne partie des acteurs du marché de la gestion de fortune sousestime l'importance des futurs audits prudentiels imposés par la FINMA.

Nous pourrions assister à quelques surprises fin 2024 ou 2025, notamment pour les acteurs possédant des équipes restreintes. Produire le premier document FINMA est une chose, mais préparer un audit pour prouver que l'entreprise a suivi les réglementations de manière rigoureuse en est une autre. Nous nous attendons donc à une

nouvelle période de consolidation dans le milieu de la gestion de fortune, où les petits gérants ne pourront plus faire face à leurs obligations réglementaires.

#### En parlant de milestones importants, vos actifs sous gestion viennent de dépasser le milliard. Cette étape symbolique a-t-elle un impact sur le développement de Vector Gestion?

Absolument. Une certaine masse d'actifs sous gestion nous permet de renforcer des postes stratégiques et de rassurer d'éventuels gérants qui aimeraient nous rejoindre. C'est également un argument pour nos nouveaux clients.

Je tiens aussi à souligner que ces actifs sous gestion sont relativement bien distribués. Notre moyenne de portefeuille tourne autour des 2 millions de francs. Là où certains gestionnaires de fortune s'occupent de 2 ou 3 milliards répartis entre 5 ou 6 clients, notre plus gros client ne représente que 2.3% que de notre chiffre d'affaires, ce qui nous rend très résilients en termes de risques.

#### Comment vous y prenez-vous pour gérer une telle croissance?

Il nous a fallu renforcer certains rôles à l'interne. Nous avons engagé un COO qui est aujourd'hui un élément essentiel du





fonctionnement de l'entreprise. Il assure le lien entre les gestionnaires, la partie administrative et nos partenaires bancaires. Sur ce point, nous faisons preuve d'une extrême rigueur avec les banques dépositaires. L'équipe de gestion a également été renforcée, afin d'offrir un support aux gestionnaires pour leurs besoins les plus spécifiques.

#### Quel est le sujet ou la problématique qui a mobilisé l'essentiel de vos efforts ces dernières années?

L'obtention de notre licence FINMA, encore une fois.

#### VCT Vector Gestion a été présente sur deux podiums du concours Performance Watcher 2022. Comment axez-vous vos stratégies d'allocation?

■ Je trouve d'abord essentiel de rappeler que nous avons déjà été récompensés pour nos performances par le passé. En 2019, nous sommes parvenus à la première place. Obtenir un prix juste une année ne peut pas être un argument. La performance financière doit se juger sur le long terme. L'analyse et la comparaison des performances doivent donc s'effectuer sur plusieurs années.

Depuis 2017, nous développons une gestion commune en interne. Les gérants l'intègrent partiellement ou totalement pour s'adapter aux besoins de chaque client. Notre modèle d'allocation conservateur bat notamment nos principaux concurrents bancaires sur les 6 dernières années consécutives, et 4 années sur 6 en ce qui concerne le modèle équilibré, avec un écart de performance cumulé de 18%.

Notre processus de décision d'investissement est sans cesse révisé, perfectionné, adapté. Il est capital pour nous de pouvoir démontrer la valeur ajoutée de nos services. C'est la raison pour laquelle nous avons développé des outils capables de déterminer la réelle plus-value générée par nos décisions d'investissement, par rapport à une stratégie d'allocation passive, par exemple. Cette analyse froide, trop souvent mise de côté, nous semble essentielle pour justifier notre valeur ajoutée.

#### Selon vous, quelles sont les opportunités du marché actuel pour les gestionnaires indépendants?

■ En ce qui nous concerne, nous pensons que bon nombre de gestionnaires indépendants de petite taille commencent à peiner face aux nouvelles exigences de la FINMA et de ses fameux audits prudentiels. Le « one-man show » de l'époque n'est plus vraiment envisageable. Nous nous attendons donc à pouvoir acquérir de nouveaux gestionnaires pour renforcer notre portefeuille et nos compétences techniques.

#### Un gestionnaire de fortune peut-il aujourd'hui assurer à la fois la gestion de portefeuille et la relation client?

■ Ce n'est pas évident sans le soutien d'une équipe dédiée à la gestion. J'aime en général dire qu'un gestionnaire est un bon généraliste. Mais selon les demandes du client, il doit pouvoir s'épauler sur les compétences techniques de spécialistes. On ne peut pas être un expert sur les actions technologiques américaines, et dans le même temps être apte à répondre aux questions les plus pointues sur l'obligataire. Le rôle du gestionnaire est d'avoir une vue d'ensemble, avec la capacité à simplifier et vulgariser l'information lorsque cela est nécessaire.



# GFI & TRUSTES: LES ZONES FLOUES DE L'APPROCHE

Les GFI et trustees qui sont passés par les requêtes en autorisation se sont vu répéter l'importance d'une approche basée sur les risques, sans savoir nécessairement à quoi cela correspond. Ceux qui ont remis un audit prudentiel se sont également vus rappeler cette approche, sans être plus éclairés. Dans la surveillance courante, le niveau de risques déterminera pourtant l'étendue et le coût des audits à l'avenir.



Avocat, Responsable Règlementation et Conformité, PBM Avocats

Selon le niveau de risques qui lui était attribué, le GFI devait présenter une gestion des risques et de la conformité indépendante des fonctions génératrices de revenus. A défaut, il se voyait imposer une réorganisation de ces fonctions par la FINMA dans la procédure d'autorisation. Concrètement, cela impliquait de déléguer ces fonctions à un prestataire, d'y allouer un collaborateur, voire de recruter un risk & compliance officer. A teneur de la décision d'autorisation, le niveau de risques associé au GFI n'est pourtant indiqué nulle part.

L'approche impacte en premier lieu les fonctions de contrôle. L'ordonnance d'ap-

plication de la LEFin prévoit que les GFI comptant plus de cinq postes à plein temps ou réalisant un produit annuel brut supérieur à deux millions doivent présenter une gestion des risques et de la conformité indépendante. A ces gros GFI sont assimilés ceux dont le modèle d'affaires présente des « risques élevés ». Aucune précision n'est fournie quant à cette dernière notion.

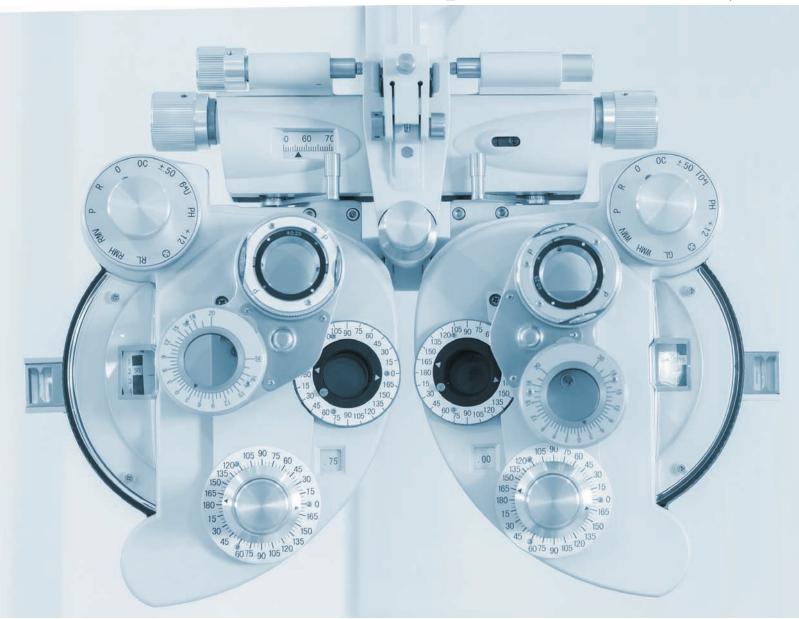
Du niveau des risques dépend également la composition du conseil d'administration, ainsi que son coût pour le GFI. La FINMA peut demander un conseil majoritairement indépendant lorsque le GFI comporte au moins dix emplois temps plein ou réalise un produit brut annuel de plus de cinq millions. Elle peut aussi le demander dès lors que « le genre et l'étendue de l'activité » le requièrent. Outre le cas des gros GFI, cette règle se réfère encore une fois au niveau de risques rattaché à l'établissement.

« A teneur de la décision d'autorisation, le niveau de risques associé au GFI n'est pourtant indiqué nulle part. »

(60)

# **BASÉE SUR LES RISQUES**

Certains aspects des nouvelles réglementations méritent peut-être encore un léger travail de mise au point.



#### **DÉCRYPTAGE**



**HENRI CORBOZ** 

Avocat, Responsable Règlementation et Conformité, PBM Avocats



Henri Corboz est avocat, responsable Règlementation et Conformité auprès de PBM

Avocats. Il intervient sur des sujets réglementaires, de compliance et dans des contentieux connexes. Il intervient encore dans la structuration de fonds d'investissement, ainsi que dans le domaine des trusts. Henri a été responsable Suisse romande de l'OS - AOOS durant la phasé clé des autorisations entre 2021 et 2023. Précédemment, il a pratiqué au barreau avant de rejoindre, en 2011, le pôle Marché des Capitaux de Crédit Agricole (Suisse). En 2014, il devient Head Legal & Compliance d'un gestionnaire de placements collectifs, avant de rejoindre un cabinet implanté à Genève, Paris et Luxembourg en 2015. En 2017, il retrouve CA Indosuez (Switzerland) où il a mis en œuvre l'EAL l'entraide FATCA et la

conformité QI.

#### · · · PAS DE « ONE SIZE FITS ALL »

Un des objectifs de l'approche basée sur les risques était de ne pas imposer aux plus petits GFI une structure lourde, des fonctions Risques et Compliance voire un conseil d'administration indépendants. L'on se rappellera le principe « not one size fits all » avancé par la FINMA. La taille et la masse sous gestion restent toutefois des paramètres parmi d'autres dans l'approche en risques.

Une fois l'autorisation FINMA obtenue, la fréquence des audits dépendra encore du niveau de risques. Le niveau attribué lors de la délivrance de l'autorisation ne coïncide pas nécessairement avec celui retenu après un ou plusieurs exercices annuels. En effet, des facteurs d'atténuation ou d'augmentation du risque interviennent post autorisation. Ces facteurs ne se limitent pas aux irrégularités constatées ultérieurement, imprévisibles lors de la délivrance de l'autorisation.

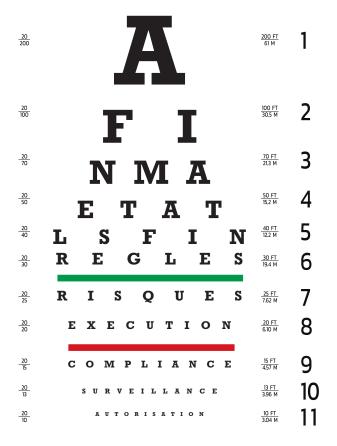
« L'organisme de surveillance peut porter la fréquence des audits à une fois tous les quatre ans au plus, en fonction de l'activité de l'assujetti et des risques correspondants. »

Dans l'exercice de l'audit, l'approche en risques détermine l'étendue des travaux et le coût de l'audit. Les petits GFI seront à cet égard moins épargnés s'ils ne peuvent se permettre des mesures de mitigation du risque. L'on songera notamment à un PMS ou CRM, afin de vérifier la conformité entre le portefeuille et la stratégie de placement ou de détecter les relations à risques accrus.

#### LIMITES DE L'APPROCHE EN RISQUES

L'organisme de surveillance peut porter la fréquence des audits à une fois tous les quatre ans au plus, en fonction de l'activité de l'assujetti et des risques correspondants. Un audit tous les quatre ans peut surprendre, dès lors que les cycles n'excédaient le plus souvent pas deux ans sous les OAR.

Les rapports d'audit prennent la structure d'un triptyque incluant la LBA, les règles de comportement LSFin, ainsi que les principes de gouvernance LEFin. Pour les trustees qui ne font pas de gestion de fortune, la section LSFin peut être ignorée mais un risque initial est rattaché à l'activité. A chaque volet du triptyque est associé un niveau de risques appelé rating partiel. Approche conservatrice oblige, un rating



global est attribué au GFI en retenant le moins favorable des ratings partiels. Ce n'est que sur la base d'un rating global favorable que le GFI peut prétendre à un cycle pluriannuel. Ainsi, pour un audit tous les quatre ans, le GFI doit présenter un risque faible tant du point de vue de la LBA, que de ceux de la LSFin et de la LEFin. Nous verrons si d'aventure les cycles tri voire quadri-annuels trouvent une quelconque application en pratique.

Reste la question de la pertinence des ratings partiels. A teneur des sections LBA et LSFin des rapports d'audits, un contrôle par échantillonnage est requis. L'étendue de l'échantillon dépendra du niveau de risque associé à la section correspondante du rapport. A ce niveau-là, les petits GFI risquent de se heurter à des seuils (échantillon minimum) qui ne seront peutêtre pas atteints.

Enfin, la fréquence attendue des contrôles à réaliser par le GFI dépend également des risques associés à l'établissement. Si ce dernier n'est pas au clair sur le niveau de risques qui lui est attribué, il paraît délicat d'arrêter la fréquence de chaque opération de contrôle dans l'organisation interne.

#### VERS DES CRITÈRES ACCESSIBLES VOIRE UNE CLASSIFICATION CONTRADICTOIRE

Les critères de risques communiqués jusqu'à présent le sont à titre ou au détour d'un formulaire. L'on songera au recours à des banques dépositaires dans des juridictions offshore pour la LBA, à des produits « maison » sous l'angle de la LSFin ou encore à des mandats d'organe, d'un point de vue LEFin. Aucune approche systématique en risques, segmentée entre LBA,

LSFin et LEFin n'est ouvertement accessible. Cette segmentation existe pourtant; preuve en est l'usage des ratings partiels. Révéler les éléments essentiels ne priverait pas les acteurs de la surveillance de les faire évoluer. D'aucuns pourraient être tentés de manipuler ces paramètres. Si cette évolution a pour corollaire de réduire le niveau de risques rattachés au GFI, l'objectif de protection de l'investisseur serait pour partie atteint.

En termes de coûts (audits, prestataires...), les conséquences de cette approche basée sur les risques paraissent suffisantes pour que les GFI appellent à moyen terme à plus de contradictoire dans la classification de leurs établissements. En cas de contestation liée par exemple à un refus d'autorisation, la procédure administrative fédérale est restrictive quant à la possibilité de barrer l'accès à certains éléments d'un dossier. Dans le cadre de la surveillance courante dévolue aux OS. des critères de risques accessibles seraient susceptibles d'atténuer une éventuelle responsabilité en cas d'erreur dans le rating. En se désintéressant du traitement qui lui est réservé alors qu'il y a accès, le GFI ou son auditeur contribuerait à la survenance d'un préjudice qui s'annonce par ailleurs difficile à chiffrer.





#### **XAVIER LABORDE**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, SILEX PARTNERS

Xavier Laborde est le Chief Executive de Silex Partners, qu'il a fondé en 2016 avec son associé, Fabrice Rey. Dans ses fonctions, il est chargé de

piloter le développement du groupe et d'en mettre en oeuvre la stratégie opérationnelle. Auparavant, Xavier a travaillé pendant 10 ans pour Exane en tant que responsable mondial

de la vente et de la structuration sur l'activité Dérivés. Il a débuté sa carrière chez Oddo & Cie en 2006. Xavier Laborde est diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

# «CE QUI ME PARAÎT ESSENTIEL **EST DE SE CONCENTRER SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT»**

Mieux informer, mieux échanger, mieux engager, au final mieux servir: le parcours client devient un élément fondamental dans la proposition de valeur que repensent aujourd'hui les gestionnaires de fortune. Pour beaucoup, ces nouveaux aspects de la relation-client se construisent aujourd'hui en mode digital. Bonne nouvelle : les solutions existent, ainsi que le rappelle Xavier Laborde, architecte en la matière.



Jérôme Sicard

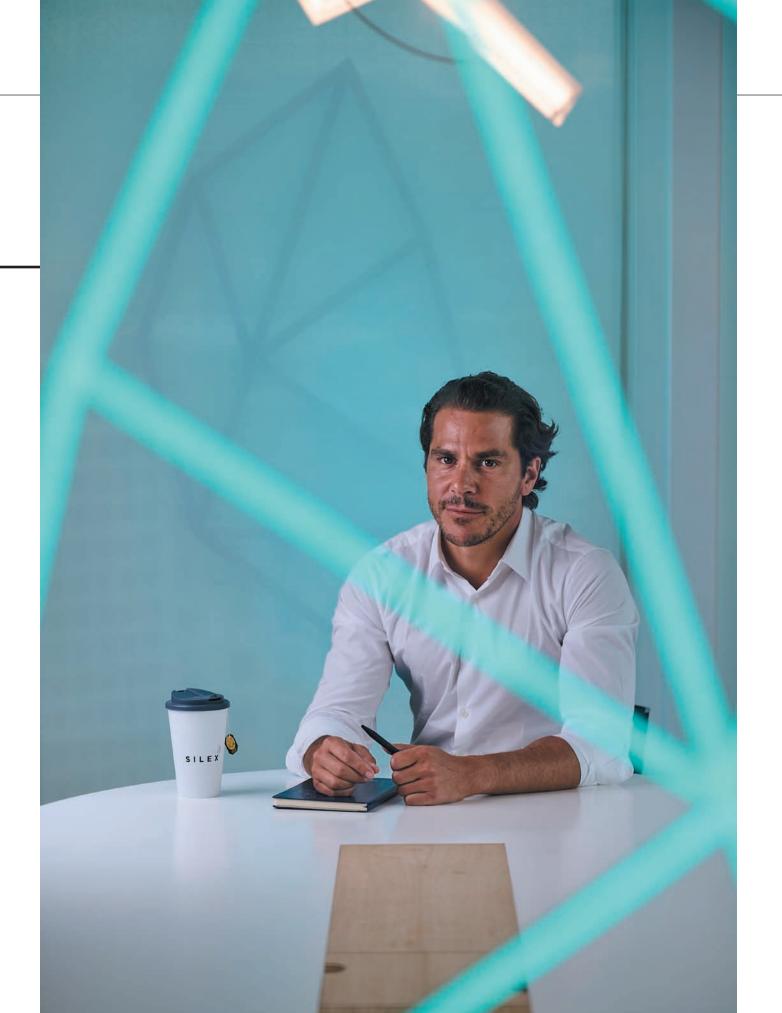
Dans le domaine du digital, quelles cases doivent absolument cocher les gérants indépendants aujourd'hui?

■ Xavier Laborde: Il y a de nombreuses cases à remplir car le digital impacte aujourd'hui toute la chaîne de valeur. Dans cette longue liste, je commencerai pourtant par le plus simple : le site internet. Il mérite dans la plupart des cas une sérieuse refonte. C'est une vitrine pour les gérants indépendants, un moyen de se différencier et d'interagir avec leurs clients et prospects. Nous finalisons d'ailleurs actuellement la troisième version de notre site qui sortira prochainement.

Je mentionnerai ensuite tous les outils liés plus spécifiquement à la relation-client, dans lesquels j'englobe les PMS. Avec les nouvelles orientations qu'imposent les changements de règlementation, il est clair que ces outils prennent beaucoup plus d'importance dans la conduite de l'activité. Et le dernier grand bloc porte sur l'investissement en lui-même, le cœur de métier des gérants. Les outils à disposition aujourd'hui, notamment dans my\_Spark, permettent aux gérants de produire un tra-

« Les outils à disposition aujourd'hui permettent aux gérants de produire un travail plus abouti en amont de la construction du portefeuille. »





#### « Nous jouons un rôle de co-pilote plus ou moins poussé selon les besoins. Les gérants nous délèguent de plus en plus de fonctions au fur et à mesure que nous travaillons avec eux. »

vail plus abouti en amont de la construction du portefeuille, et de mieux structurer leurs stratégies d'allocation. Viennent ensuite tous les outils d'optimisation du portefeuille, devenus incontournables pour les GFI.

## Quels points vous semblent les plus importants dans ce déploiement digital?

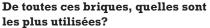
■ Ce qui me paraît essentiel est de se concentrer sur l'expérience client. C'est le sens à donner à la transformation digitale. Il s'agit de mieux informer le client en rendant plus transparents les portefeuilles et les investissements, en ayant accès à des analyses quotidiennes sur une plateforme web mobile. Nos clients, tout comme leurs clients, veulent être impliqués dans les décisions d'investissement, et le digital permet de fluidifier et faciliter les échanges de propositions, en simulant par exemple une vue avant/après ou des scénarios « what-if ».

#### Quelles sont les principales briques qui entrent aujourd'hui dans My\_Spark?

Pour replacer dans le contexte, My\_Spark est la plateforme digitale de Silex, composée d'une application web et d'une application mobile. Avec cette plateforme, la volonté de Silex a toujours été de combiner les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies avec l'expertise humaine. Pour nous, les deux sont indissociables. En ce qui concerne les briques, la première d'entre elles sert à agréger toutes les informations contenues dans un portefeuille. Une fois ce travail effectué, la deuxième brique de My\_Spark contient les outils de construction et d'optimisation des portefeuilles. Puis

une troisième brique permet de suivre en temps réel l'évolution de la performance pour chaque produit, les différents balancements à l'intérieur du portefeuille, les facteurs de risque ou encore la volatilité.

Nous avons également dans My\_Spark une brique dédiée aux produits structurés, qui fonctionne en architecture ouverte. Nos clients s'en servent pour suivre une très large gamme de produits, dans un univers particulièrement hétérogène, avec un très grand nombre d'émetteurs. Et je terminerai par les outils de reporting que les gérants utilisent pour communiquer de manière simple et intuitive avec leurs clients, sous leur propre marque.



■ En fait, les usages varient d'un pays à l'autre. En France, nos clients utilisent principalement My\_Spark pour suivre le cycle de leurs produits structurés. En Suisse, le profil des gérants indépendants est souvent plus diversifié. Ils sont cross-assets, ils travaillent sur plusieurs zones géographiques, ils sont multi-bancarisés et opèrent depuis toujours dans de très nombreuses devises. Ce qui les intéresse dans My\_Spark porte davantage sur tout ce qui a trait aux propositions d'investissement, en termes de contenus et de convictions. Ils recherchent des idées originales pour ajouter de la valeur à leur gestion.

#### Jusqu'où pensez-vous pouvoir aller en termes d'intégration avec les gérants que vous accompagnez?

Nous jouons un rôle de co-pilote plus ou moins poussé selon les besoins. Les gérants nous délèguent de plus en plus de fonctions au fur et à mesure que nous travaillons avec eux. Ils nous confient par exemple tout ou partie de leurs mandats de gestion. Ils nous demandent plusieurs prestations en white labelling. Ils font appel à nous pour des services de CIO externalisé ou pour la mise au point de propositions d'investissement. La seule fonction





qu'ils veulent absolument conserver, c'est la relation client. Pour tout le reste, ils savent qu'ils peuvent se tourner vers nous.

#### Avec toutes les solutions technologiques dont vous disposez en interne, pourriez-vous en effet envisager l'ajout d'une ligne wealth management à Silex?

■ Nous y réfléchissons depuis quelque temps. Nous avons connu une fort développement ces dernières années et il nous a fallu gérer cette croissance sans nous disperser ou perdre notre cap. Lancer un pôle wealth management aurait été prématuré. D'autant que nous n'avions pas encore la taille critique pour mettre en œuvre ce pôle dans des conditions optimales, ni les compétences en interne liées par exemple aux relations avec les banques dépositaires, à l'ingénierie patrimoniale ou à la fiscalité. Aujourd'hui, nous avons une structure suffisamment établie et un bilan suffisamment solide pour rouvrir le dossier.

#### De quelle façon vous y prendriez-vous?

Si nous validons cette option, je pense que nous allons plutôt privilégier une création «from scratch» en intégrant une équipe ayant une grande expérience dans le domaine du private banking. Acquérir une société de gestion déjà existante nous inspire moins.

#### L'idée de développer une plateforme peut-elle vous intéresser?

Nous avons regardé, bien sûr, mais nous pensons qu'une plateforme de tiers gérants est un modèle plus difficile à valoriser dans le cadre d'un projet d'entreprise comme celui de Silex.

#### Quels sont les développements sur lesquels vous travaillez aujourd'hui?

Dans la mesure où nous gérons d'énormes volumes de données, nous étudions les possibilités qu'offre l'intelligence artificielle pour proposer des indicateurs «intelligents » dans l'analyse de portefeuille. Ces indicateurs devraient nous permettre d'affiner et d'orienter encore plus nos propositions d'investissement. D'ailleurs, nous expérimentons en ce moment différents « use cases » pour éventuellement les intégrer dans My\_Spark. Nous voudrions aussi développer nos contenus et mieux scénariser nos convictions. Il ne faut pas oublier que la technologie Silex ne se conçoit pas sans qu'il y ait derrière une expertise humaine à même de l'exploiter.

Pour finir, nous avançons aussi sur un outil de pricing qui bouclera notre offre dans la brique Produits structurés. Nous avons une très forte demande pour ce type de services.

#### Six ans après la création de Silex, quel jugement portez-vous sur la proposition initiale que vous aviez formulée?

Nous avons identifié un besoin sur le marché pour lequel il existait une réelle demande. Nous avons su apporter des réponses aux gérants indépendants et il me semble bien que les solutions que nous avons développées sont plus que jamais adaptées à leurs attentes. En Suisse, nous travaillons avec près de 400 gérants sur une base régulière. Ils représentent actuellement la moitié de notre clientèle globale. Ce qui peut paraître étonnant, c'est que peu d'acteurs nous aient suivi dans cette voie. On voit que nous sommes dans un secteur qu'il n'est pas facile de bousculer. Il y a quand même encore une assez forte inertie.





#### PIERRE DUPONT

Managing Partner, Wize by TeamWork

Pierre Dupont est Managing Partner chez WIZE by TeamWork, éditeur de solutions logicielles « all-in-one » pour le wealth management et l'asset management. Pierre possède une solide expérience à la fois dans le domaine de

l'informatique et dans celui des opérations

bancaires. Avant de prendre la direction Sales de Wize en 2020, il a dirigé le développement commercial des services Global Custody et Reporting de la banque Lombard Odier. Auparavant, il officiait en tant que Private Banking Client Executive chez IBM, à Genève. Ce parcours lui a

permis tout au long de sa carrière de comprendre les difficultés opérationnelles des clients, de les traduire aux experts capables de les résoudre, et de définir le bon niveau d'attentes des deux côtés. Pierre Dupont est diplômé de l'ICHEC Managament School de Bruxelles.

## **«LA FONCTION COMPLIANCE OCCUPE DÉSORMAIS UNE PLACE CENTRALE DANS LES PMS»**

Avec les nouvelles règlementations voulues par la FINMA, les éditeurs de logiciels ont dû suivre le rythme eux-aussi et redimensionner les PMS dédiés au secteur des gérants indépendants. Des évolutions maieures ont été engagées, notamment dans les domaines de la compliance, de la connectivité et de la cybersécurité, comme l'explique ici Pierre Dupont.



Jérôme Sicard

#### Quelles sont les briques qui doivent impérativement rentrer aujourd'hui dans la composition d'un PMS?

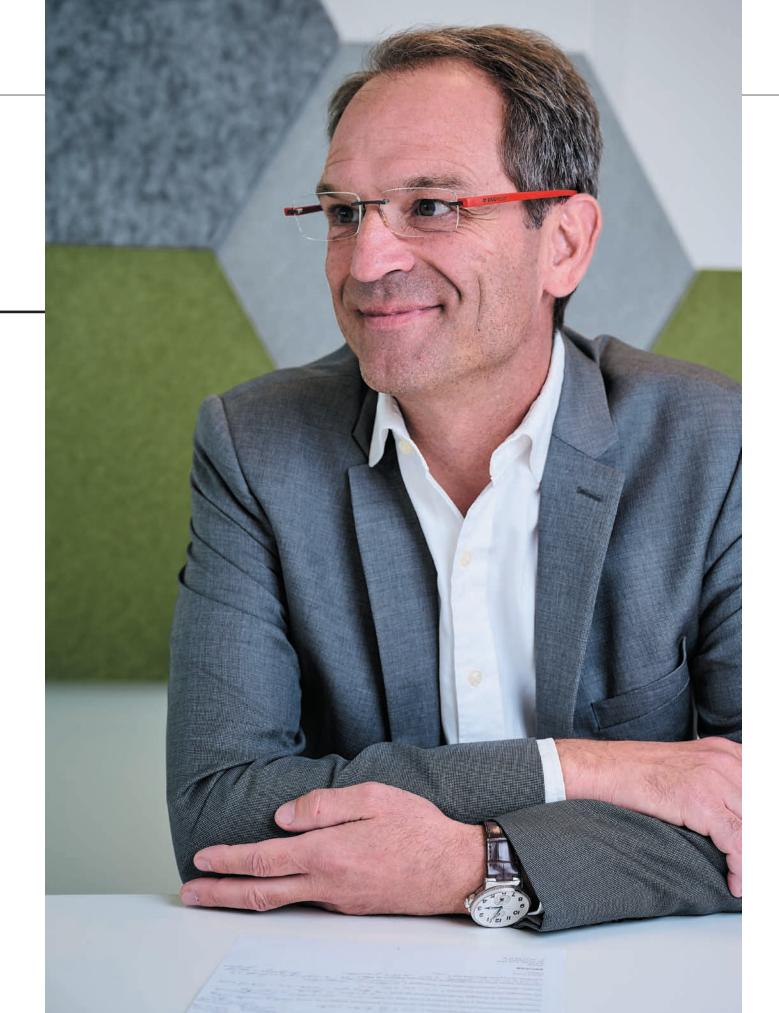
■ Pierre Dupont: J'en vois trois qui me semblent vraiment des éléments majeurs. Il y a d'abord la partie Order Management System pour les instructions d'achats & ventes de titres, qu'il s'agisse d'ordres individuels ou groupés. C'est un outil indispensable pour faire du rebalancing ou du hedging dans le cadre d'une gestion centralisée. La deuxième brique englobe les fonctions CRM et compliance, devenues essentielles au regard de la nouvelle réglementation. Et la troisième brique, qui a pris une importance phénoménale ces dernières années, est celle qui prend en charge tout le reporting, dans ses versions PDF, e-banking et, de plus en plus, sous forme d'application mobile.

#### Quelles fonctions sont devenues critiques dans l'utilisation d'un PMS?

LSFin oblige, la dimension Compliance a connu une très forte évolution ces dernières années, en raison de l'impact de la réglementation sur la connaissance du client et sur la supervision des investisse-

« En amont, les gérants doivent donc documenter un ensemble d'éléments liés au profil d'investissement, et à la tolérance au risque de leurs clients. »





ments. En amont, dans la préparation d'une instruction achat/vente de titres, les gérants sont désormais tenus à effectuer des contrôles pre-trade sur deux axes, appropriateness et suitability. Avec les tests « appropriateness », il s'agit de s'assurer du niveau de connaissance et d'expérience des clients pour chacune des classes d'actifs dans lesquelles ils sont investis. Quant aux tests de suitability, ils servent à vérifier que les budgets de risques des portefeuilles sont alignés sur ceux que les clients veulent bien assumer.

En amont, les gérants doivent donc documenter un ensemble d'éléments liés au profil d'investissement, et à la tolérance au risque de leurs clients. En complément, il leur faut toujours suivre l'alignement du portefeuille par rapport à la stratégie d'investissement définie au départ avec le client. Sans oublier les contraintes spécifiques qui peuvent dépendre du parcours, de la localisation ou des aspirations de chaque client. On comprend aisément la place centrale qu'occupe désormais la fonction Compliance dans un PMS, au vu de cette charge toujours grandissante imposée aux gérants.

#### Quel doit être aujourd'hui le coût d'un PMS, au vu de ces évolutions?

■ Il y a différents modèles de tarification en vigueur sur le marché. Les prix varient par exemple selon les utilisateurs, les encours ou les modules utilisés, mais au final, si l'on rapporte le coût du PMS aux actifs du gérant, la fourchette se situe en moyenne entre 1 et 3 points de base. Les coûts baissent bien évidemment au fur et à mesure que les encours s'élèvent. Il n'en demeure pas moins que c'est un coût assez lourd, qui justifie les rapprochements qui peuvent s'opérer entre différentes sociétés de gestion.



« Si nous nous attendons à une consolidation dans les rangs des gérants indépendants, on peut en déduire logiquement que ce sera également le cas chez les éditeurs de PMS. »

#### Est-il pertinent pour des gérants de se regrouper afin d'acheter le même PMS?

■ En théorie, l'idée de grouper les achats peut sembler intéressante, mais en pratique, elle me paraît difficile à mettre en ceuvre. Les gérants indépendants ont tous des spécificités très fortes qui obligent à des adaptations importantes. S'ils se mettent en commun, ils vont limiter d'autant le potentiel de personnalisation de leur PMS.

#### Quels développements souhaitezvous apporter au PMS Wize durant ces prochaines années?

La stratégie de Wize est très simple. Nous avons aujourd'hui, parmi nos clients, des gérants indépendants qui opèrent en tant que maisons de titre. Dans la mesure où ils ont une licence de dépositaire, ce sont quasiment des mini-banques. Si nous sommes capables de les gérer, nous pouvons aussi utiliser le PMS Wize pour créer un nouveau core banking system. Nous pensons qu'il y a une opportunité sur le marché et que nous pouvons adresser les besoins de petites banques qui ont un modèle mixte. Elles gèrent des comptes déposés chez elles, mais également auprès d'autres banques. C'est de cette façon que nous voulons faire évoluer le PMS de Wize.

#### Et qu'en sera-t-il du PMS dédié aux gérants indépendants? Comment souhaitez-vous le voir grandir?

■ Il va beaucoup évoluer en termes de connectivité. Aujourd'hui nous sommes interfacés avec 220 banques dépositaires



et une vingtaine de salles de marché. Nous voudrions être connectés à un plus grand nombre de salles pour assurer une automatisation optimale des flux descendants, qui proviennent des banques, et des flux montants, qui partent vers les salles. C'est un axe d'évolution très important pour Wize.

#### Quelles perspectives voyez-vous se dégager pour le marché des éditeurs de PMS?

■ Il est évident que la FINMA a voulu voir se professionnaliser le secteur des gérants indépendants en les obligeant à renforcer leur structure. Les coûts opérationnels se sont envolés à un tel point que près d'un millier de GFI ont préféré renoncer à obtenir leur agrément. Il se trouve que beaucoup de fournisseurs PMS servaient ces gérants. Avec la LSFin/LEFin, ils ont perdu une part importante de leur clientèle. Si nous nous attendons à une consolidation dans les rangs des gérants indépendants, on peut en déduire logiquement que ce sera également le cas chez les éditeurs de PMS.

« Il n'y a pas seulement une relation actionnariale entre TeamWork et Wize. Avec le temps, nous avons su développer entre nous de belles synergies, notamment dans le domaine de la cybersécurité. »

#### A votre avis, combien d'éditeurs serviront à terme le marché des gérants indépendants en Suisse?

■ Je crois que nous sommes en ce moment une quarantaine à proposer différents produits. Je ne peux pas dire où nous serons dans trois ou cinq ans, mais j'ai l'absolue certitude que nous sommes moins de dix, voire plus probablement cinq, à être profitables aujourd'hui.

#### Comment se positionne Wize par rapport à TeamWork?

■ TeamWork, actionnaire majoritaire de Wize, est un groupe informatique qui été créé à Genève en 1999. Il compte aujourd'hui l'100 employés et fêtera l'an prochain son vingt-cinquième anniversaire. Son cœur de métier consiste à fournir des services informatiques de type Solutions SAP ou Infrastructure à de grandes entreprises. En parallèle, TeamWork a lancé une activité de conseil, sous le label Tomorrow, et un éditeur de logiciels pour la gestion de fortune, sous l'appelation Wize dont le développement a commencé d'une feuille blanche en 2010, autour de quatre collaborateurs. Aujourd'hui, nous sommes une cinquantaine. Nous avons 110 clients dans 24 pays qui gèrent 120 milliards de francs sur Wize et représentent 3'000 utilisateurs.

Il n'y a pas seulement une relation actionnariale entre TeamWork et Wize. Avec le temps, nous avons su développer entre nous de belles synergies, notamment dans le domaine de la cybersécurité. Vu l'importance des données que nous manipulons, la sécurité de nos systèmes sera aussi l'un de nos grands axes de développement.

#### Où voulez-vous emmener Wize d'ici à cinq ans?

Nous visons à terme trois segments de clientèle : les gestionnaires de fortune indépendants, qui continueront à former notre cœur de cible, les family offices et les caisses de pension, un vecteur de croissance important pour Wize, et les banques. Nous leur destinons en effet le core banking system dont je parlais plus tôt. Voilà pour les grandes directions. Sur le plan géographique, nous voulons monter en régime à Zurich, au Luxembourg, à Londres et Singapour. Ces trois dernières années, nos effectifs ont doublé. Dans cinq ans, si nous poursuivons sur notre lancée, nous devrions compter une centaine de collaborateurs, en restant focalisés sur notre métier, le développement de logiciels.







#### STEFFEN BAUKE

CEO, BELVOIR CAPITAL



domaine du corporate finance que du wealth management. En 2004, il a fondé Belvoir Capital et dirige aujourd'hui la

société en tant que CEO. Steffen Bauke a étudié l'économie à l'université Ludwig-Maximilian de Munich.

# **«BEAUCOUP DE GÉRANTS AURONT DU MAL À SE CONFORMER AUX NORMES»**

Alors que nous en sommes à «L'An Un» de la réglementation Finma sur les gérants indépendants, la consolidation attendue n'a pas encore eu lieu. Steffen Bauke pense que le mouvement ne commencera réellement que l'année prochaine. Et la réglementation n'en sera pas le seul moteur.



Andreas Schaffner

Comment qualifieriez-vous l'état du secteur des gérants indépendants dans cette toute première année placée de l'ère LSFIN/LEFin?

Steffen Bauke: Je le qualifierais d'état «en suspens».

#### Pourquoi?

■ Sur environ 2'000 gérants déclarés, près de l'000 sont encore en cours de procédure d'autorisation ou leur autorisation n'a pas encore été acceptée. Beaucoup auront du mal à se conformer aux normes, en raison des efforts et des coûts plus importants non seulement pendant le processus de réglementation lui-même, mais aussi et surtout dans les années à venir. En tant que secteur, nous sommes confrontés chaque année à des exigences toujours plus fortes. En tant qu'entreprise, nous disposons déjà depuis 2016 d'un agréement LPCC délivré par la FINMA et nous devons pourtant

consacrer encore plus de temps au reporting. Il se trouve que de nombreux gérants de fortune ne peuvent ou ne veulent plus faire face à ces exigences.

#### Selon vous, comment le secteur des GFI va-t-il désormais évoluer?

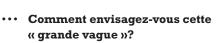
Il semble que la taille critique ne cesse d'augmenter. La hausse des coûts et des charges opérationnelles conduira inévitablement à une consolidation du secteur, car les petits auront sans doute du mal à suivre le rythme des nouvelles exigences. Pour faire face, les gérants de fortune indépendants doivent donc mettre en avant leurs spécificités, leurs points forts, et proposer des services à valeur ajoutée afin de se démarquer de la concurrence. Il en résultera une augmentation des fusions et des acquisitions, de même que des cessations d'activité.

#### On a beaucoup parlé de consolidation rapide. Elle tarde cependant à se produire. Quel est votre sentiment sur le sujet?

Dans l'intervalle, de nombreux entretiens et sondages ont eu lieu. La grande vague n'est pas encore arrivée, bien que nous observons depuis l'année dernière un nombre croissant de transactions plus ou moins importantes.

« La charge de travail a plus que triplé pour nous depuis 2016. Une seule personne ne peut plus du tout l'assumer au sein d'une organisation. »

#### INTERVIEW



■ Celle-ci prendra de l'ampleur au plus tard dans les années 2024/25, lorsque les premiers gérants «fraîchement réglementés» prendront enfin la mesure des audits et des charges opérationnelles. Beaucoup se verront alors contraints de lâcher prise ou de se regrouper.

#### Qui sont les gérants les plus concernés?

■ Surtout les petites entreprises de 1 à 5 employés ou celles qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 1 ou 2 millions de francs. Elles n'auront aucune chance de survivre. Même les plus importantes, avec des encours allant jusqu'au milliard de francs ou des revenus plafonnant à cinq millions, ne seront plus rentables, à moins qu'elles ne se concentrent sur des domaines d'activité bien précis. De cette façon, elles pourront réduire leurs charges.

#### Qu'en est-il dans le domaine des critères de durabilité, domaine qui voit lui aussi arriver son flot de réglementations?

C'est clair! compte tenu de l'importance croissante de la durabilité et des questions environnementales, nous voyons



arriver de nouvelles réglementations pour encourager les pratiques dans l'investissement durable. Cela pourrait inclure des aspects tels que la publication des impacts environnementaux, l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les décisions d'investissement et la promotion de produits financiers verts. Tout le reporting à ce sujet doit être fourni. L'Union européenne a déjà deux temps d'avance en la matière. La Suisse, y viendra bientôt. Mais la protection des intérêts des consommateurs reste également un aspect important dans le secteur financier. D'autres réglementations pourraient être adoptées afin d'accroître la transparence des produits et services financiers, garantir des pratiques de distribution plus équitables et améliorer l'accès aux services financiers pour toutes les tranches de population.

« Nous voyons surtout deux domaines qui devraient particulièrement attirer l'attention des législateurs: la protection et la sécurité des données. »

#### Qu'est-ce que la réglementation a changé pour Belvoir en termes d'organisation?

La charge de travail a plus que triplé pour nous depuis 2016. Une seule personne ne peut plus du tout l'assumer au sein d'une organisation. C'est pourquoi nous avons «externalisé» l'ensemble du domaine Risque et Conformité en 2022.

## Comment avez-vous modifié l'éventail de vos offres dans le domaine des placements?

Après une année 2022 difficile pour tous, la propension au risque de certains clients a diminué. Ce comportement naturel est compréhensible. Pour les clients plus importants, nous construisons des solutions spécifiques qui sont taillées sur mesure pour leurs besoins ; nous proposons également des solutions dans le domaine du «private equity» et des investissements directs. Pour les clients plus modestes, nous avons mis en place une plateforme numérique qui permet à l'investisseur de profiter facilement et de manière autonome de notre savoir-faire et de choisir à moindre coût des solutions de placement globales selon l'approche «Best in Class». Le tout avec une



signature numérique, qu'il est possible d'apposer en restant confortablement installé chez soi. Cela réduit la charge de travail pour nous et pour le client. En fait, nous sommes un fournisseur de «modules» dans lesquels il peut piocher à sa convenance.

#### Où en-sont vos clients avec le digital?

Il est évident que la prochaine génération de clients veut tout avoir en numérique. Nous proposons déjà à tous les clients un accès en ligne ainsi qu'un parcours paperless pour les décisions qu'ils sont appelés à prendre, quelle que soit leur taille ou leur complexité.

#### Les marchés financiers sont actuellement en pleine effervescence. Quels signaux recevez-vous ici de vos clients?

■ Compte tenu des taux d'inflation bien supérieurs aux taux d'intérêt actuels, les investisseurs orientés vers le long terme ne devraient pas adapter à court terme leur propension au risque après une année de baisse. C'est pourquoi nous nous en tenons avec nos clients aux objectifs de placement à long terme définis dans une allocation

stratégique. Notre tâche consiste ensuite à utiliser les décisions tactiques et les marges de fluctuation pour prendre les bonnes décisions et favoriser les bons secteurs précisément sur des marchés aussi rotatifs. L'époque du «buy and hold» est définitivement révolue maintenant que la période des taux zéro s'est achevée.

#### Quels sont les principaux moteurs du changement dans le secteur des GFI?

Nous en percevons surtout quatre. Tout d'abord, la réglementation. Nous en avons déjà parlé en détail. Vient ensuite l'innovation technologique : le développement rapide de la tech a transformé la manière dont les gestionnaires de fortune fournissent leurs services. L'automatisation, l'intelligence artificielle et l'analyse des données rendent les processus plus efficaces et apportent de nouvelles solutions.

La pression concurrentielle est également un moteur important : la concurrence dans le secteur est intense, tant de la part des institutions financières établies que des nouveaux acteurs du marché. Les grandes entreprises financières peuvent utiliser leurs ressources pour entrer sur le marché des GFI. tandis que de nombreuses fintechs sont capables de proposer des solutions originales.

Enfin, le comportement des clients change lui aussi: la prochaine génération est mieux formée, numérique et hybride. Outre un propre «compte de trading» chez un courtier en ligne, ces nouveaux clients recherchent une valeur ajoutée et un accès à certains thèmes d'investissement comme le private equity. Ils ont besoin pour cela d'une formation ainsi que d'un suivi global. Dans ce cas, le gestionnaire de fortune doit également pouvoir proposer une offre hybride. L'époque des «mandats mixtes purs», dans lesquels les GFI investissent de manière discrétionnaire et proche du bench-mark, n'a plus d'avenir selon nous. Celui qui ne s'adapte pas dans ce domaine rejoindra vite les rangs des «vieux de la vieille».





#### FLORIAN RAIS

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, CRIPTONITE ASSET MANAGEMENT



Asset Management, aventure qu'il a initiée en 2017 après avoir a été invité à rejoindre le conseil consultatif d'un grand projet cryptographique initié par un groupe d'investisseurs californiens. Florian a commencé sa carrière à la Banque Pictet, à Genève puis à Londres où il est devenu responsable de l'équipe de gestion des investissements. En 2005, il a fondé une société axée sur la gestion d'actifs classiques et le capital-investissement. Ce parcours a conduit Florian à participer activement aux conseils d'administration et aux équipes de direction de nombreuses

entreprises, dans différents pays, notamment en Russie, en Ukraine, aux États-Unis, en Israël et en Chine. Florian Rais a effectué ses études à l'Université de Lausanne HEC, d'où il est sorti avec un MBA.

# **«NOUS POSITIONNER COMME** LE DÉPARTEMENT CRYPTO DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE»

D'une manière qui peut paraître un peu paradoxale, la chute de FTX et le bouillon pris par les cryptos a permis de revamper un secteur qui échappait par moments à l'entendement. Depuis, les perspectives se dessinent plus clairement. Une tendance que Florian Rais entend bien exploiter avec Criptonite.



Jérôme Sicard

#### Quelles raisons vous ont conduit à lancer Criptonite?

Florian Rais: Je travaillais chez Pictet, lorsque nous avons vu se répandre internet et le digital. Un quart de siècle s'est écoulé depuis et, malgré les crises ou les secousses traversées, il est indéniable que le web a transformé nos vies. Aujourd'hui, nous en sommes avec la blockchain et la crypto, au stade où nous étions avec internet voilà vingt-cing ans lorsque les premiers brow-

« Au coeur de la blockchain, il y a ce concept fondamental de décentralisation des échanges sur le web, auquel les nouvelles générations sont très sensibles. »

sers sont apparus sur nos ordinateurs. Pour ma part, j'ai découvert cet espace voilà un peu plus de cinq ans et j'ai très vite été fasciné par la vision et l'esprit entrepreneurial de ses inspirateurs. Au cœur de la blockchain, il y a ce concept fondamental de décentralisation des échanges sur le web, auquel les nouvelles générations sont très sensibles. La domination des géants du web est devenue inacceptable pour une bonne partie de la génération des Millennials et de celles qui suivent.

J'ai donc créé Criptonite pour rendre compréhensible, puis accessible, ce nouveau monde aux investisseurs traditionnels. Nous voulons les accompagner, les aider à dé-crypter ce secteur - si vous voulez bien me passer l'expression - et à mettre en



 œuvre avec eux les solutions d'investissements qui se prêtent le mieux à leur profil ainsi qu'à leur stratégie.

#### Quelles sont vos ambitions pour Criptonite?

Nous voulons nous positionner comme le département crypto des gestionnaires de fortune, qu'il s'agisse de banques privées, de gérants indépendants ou de family offices. Dans la pratique, nous ciblons deux grands segments. D'une part des investisseurs plus traditionnels qui en sont au stade de la découverte. Nous leur proposons alors de les guider dans ce monde de la crypto et de la blockchain. Et d'autre part, des investisseurs qui ont grandi avec la crypto et la blockchain, qui maîtrisent le sujet, qui ont d'autres codes et qui attendent donc de nous des propositions assez sophistiquées.

#### Qu'est-ce qui vous attire plus particulièrement dans cet univers?

L'évolution technologique! Je la trouve très impressionnante. Et d'autant plus impressionnante que tout le monde collabore dans ce monde qui a érigé la décentralisation en principe, en valeur dominante. Plusieurs centaines de développeurs peuvent ainsi se joindre au projet d'une startup, s'ils lui trouvent de l'intérêt, sans qu'il soit besoin de les avoir sur le payroll. Dans un monde traditionnel, une startup n'aurait jamais les moyens financiers d'engager autant de talent.

Ce que j'aime aussi dans cet univers, ce sont les applications de même que les usages qui en découlent. Lorsque le conflit a éclaté en Ukraine, nous avons assisté à une augmentation vertigineuse du nombre de portefeuilles crypto. Il ne s'agissait pas d'oligarques russes cherchant à fuir les sanctions mais de gens très normaux en Ukraine qui voulaient limiter l'impact de la guerre sur leurs finances personnelles.

C'était pour eux par exemple une manière très simple de sauver leur bas de laine d'une décote trop lourde du hryvnia.

# Cinq ans plus tard, quelles raisons vous donnent envie de poursuivre l'aventure Criptonite?

Les mêmes raisons. Je crois toujours autant aujourd'hui à la façon dont la blockchain est amenée à transformer nos vies. Pour être franc, je ne pensais pas au début que le taux d'adoption serait aussi long, et nous avons pu parfois nous sentir frustrés. Il est vrai que le mot « crypto » n'est pas forcément le choix le plus judicieux pour baptiser un produit financier. Je préfère de loin parler de web 3.0. Cela dit, je crois beaucoup en ce moment au levier de la réglementation. Avec Wave, notre partenaire américain, c'est un choix que nous avons

fait dès le départ, aux Etats-Unis comme en Suisse. Nous arrivons à mon avis dans une phase où la réglementation va se développer et nous permettre d'avancer plus vite. Il y a plus d'un an, sur un panel à Davos j'exprimais l'opinion que le bitcoin était une révolution dans la finance d'aujourd'hui. On me disait rêveur. Aujourd'hui c'est le CEO de blackrock qui partage cette opinion, je n'ai pas entendu ces mêmes personnes le traiter aussi de rêveur.

#### Le crash de l'an passé, suite à la faillite de FTX, va-t-il finir par apporter au marché de la crypto la transparence et l'élan qui lui manquaient?

Oui, je pense qu'en effet le krach FTX a pris une tournure un peu ironique et a permis au marché de prendre un envol plus

« Pour être franc, je ne pensais pas au début que le taux d'adoption serait aussi long, et nous avons pu parfois nous sentir frustrés. »





institutionnel, de gagner en légitimité, en l'obligeant à rentrer dans un cadre plus régulé. Avec Wave et Criptonite, nous gérons des portefeuilles et des fonds. Comme je vous le disais, nous avons accepté d'entrée de nous soumettre à la surveillance de la SEC et de la FINMA. Nous avons donc pu éviter pas mal de pièges. L'aspect positif de la chute de FTX, c'est qu'elle force le régulateur à durcir sa législation.Ce travail de fonds va dégager à terme la vraie valeur de la blockchain, fondée sur cette idée de décentralisation. N'oublions qu'il a fallu plus de vingt ans pour confondre Madoff, mais que quelques semaines ont suffi pour mettre à jour les malversations de FTX. Car la blockchain est un univers autrement plus transparent qu'on ne veut bien le croire.

#### Comment se partagent vos activités, entre Wave et Criptonite?

Pour s'en tenir aux grandes lignes, Wave est le centre de gestion et de compétences analytiques de notre groupe. Criptonite s'occupe du développement en Europe et au Moyen-Orient. Criptonite opère également une équipe concentrée sur la gestion des produits directionnels. La genèse de Wave remonte à 2018. Ses fondateurs se sont retrouvés en possession d'un portefeuille important de cryptos qu'ils ont appris à gérer eux-mêmes, faute d'avoir pu trouver alors un spécialiste. Avec le temps, ils ont développé une telle expertise qu'ils ont fini par récupérer d'autres portefeuilles cryptos, appartenant à des personnes dans la même situation qu'eux. Leur savoir-faire aujourd'hui est de générer du rendement sur ces cryptos pour des clients qui ont fait leur fortune dans les cryptos et qui préfèrent qu'elle soit gérée en restant dans cet univers. Nous avons une population croissante qui souhaite garder à long terme leur

« N'oublions pas qu'il a fallu plus de dix ans pour confondre Madoff, mais que quelques semaines ont suffi pour mettre à jour les malversations de FTX. Car la blockchain est un univers autrement plus transparent qu'on ne veut bien le croire. »

exposition en bitcoins, ethereums ou autres, mais qui souahite en vivre! Donc il leur faut un spécialiste pour générer ce rendement. Cette gestion, nous l'offrons pour des protocoles cryptos, des mineurs et tout autre gros détenteur de tokens.

Criptonite bénéficie bien immédiatement du savoir-faire et des ressources de Wave. Aujourd'hui, nos encours cryptos s'élèvent à plus d'un milliard avec qui plus est un track record de six ans.

#### La Suisse est-elle un marché difficile à travailler?

Dans l'immédiat oui, la proportion de cryptos dans les portefeuilles des gérants suisses est encore assez limitée, mais je suis convaincu qu'elles vont finir par trouver leur chemin. Elles figurent dans les rangs des actifs alternatifs, et doivent être traitées de la sorte. Dans une allocation, à mon sens, il n'est pas plus déraisonnable d'inclure des cryptos que certaines stratégies alternatives qui peuvent paraître parfois assez alambiquées. Par ailleurs, la Suisse est le leader mondial de la gestion de fortune. A terme, pour justifier ce rang, il faudra bien qu'il y ait

aussi en Suisse des gérants capables de gérer des fortunes en cryptos N'oublions pas que plus de mille milliards de dollars ont été créés en douze ans.

#### Quels facteurs d'après vous vont décider des évolutions du marché?

■ Encore une fois, je crois beaucoup aux vertus de la réglementation, avec une dimension plutôt internationale. Dans ce domaine, la Suisse a d'ailleurs affiché très tôt un pragmatisme étonnant qui a permis l'éclosion de la Crypto Valley, à Zoug, avec de nombreuses entreprises dédiées aux cryptos, disons au web 3.0, et à la blockchain. De grands acteurs ont déjà anticipé un cadre réglementaire beaucoup plus abouti. C'est le cas par exemple du Nasdag qui vient de lancer sa propre plateforme de dépôt pour des crypto-monnaies. Avec le nettoyage du marché qui vient d'avoir lieu, nous allons voir ce type d'initiatives se multiplier et donner au web3.0 un caractère nettement plus institutionnel.

# BIG-PICTURE







# LES INVESTISSEMENTS DANS L'INFRASTRUCTURE CRÉENT DE NOUVEAUX CHAMPIONS

Les énergies renouvelables, la sécurité de l'approvisionnement en énergie, l'électrification, la démondialisation et la numérisation sont quelques-uns des plus grands défis que le monde doit relever aujourd'hui. Ils portent en ce moment le retour en force des investissements dans l'infrastructure. Dans cette mouvance de fond, l'Internet des Objets, la transition énergétique et l'intralogistique occupent des places privilégiées.



Par Birgitte Olsen

SENIOR PORTFOLIO MANAGER, BELLEVUE ASSET MANAGEMENT

es dernières décennies ont été marquées par une tendance baissière constante des investissements en capital, notamment en Europe et aux États-Unis. Alors que les dépenses d'investissement de l'industrie américaine ont augmenté de plus de 5 % par an entre 1980 et 2001, elles sont passées à moins de 3 % au cours des deux décennies suivantes. Après la crise financière mondiale de 2007/08, de nombreux secteurs ont même connu une phase extrême de pénurie. Cette tendance est aujourd'hui en train de s'inverser. Pour les années 2019 à 2024. une augmentation supérieure à la moyenne des investissements en capital de 8,7 % par an est attendue.

Grâce aux programmes massifs en cours aux États-Unis, nous pouvons désormais parler d'une nouvelle tendance majeure. Adoptée en août 2022, la loi sur la réduction de l'inflation - l'IRA - joue un rôle important à cet égard. Au cours des dix prochaines années, elle vise à investir environ 300 milliards de dollars dans la réduction du déficit et 369 milliards de plus dans la sécurité énergétique et la protection du climat. A cela s'ajoute le CHIPS and Science Act d'un montant de plus de 50 milliards de dollars, et des investissements privés presque aussi importants pour la recherche, le développement et la fabrication de semi-conducteurs. Le cycle d'investissement actuel n'en est probablement encore qu'à ses débuts. Russell Napier, stratège de marché et historien, parle d'un boom attendu des investissements en capital et de la réindustrialisation des économies occidentales.

#### **BIG-PICTURE**





sont également lancés dans l'Union européenne. Il en va ainsi du Green Deal et du European Chips Act. Dans sa globalité, le Green Deal prévoit l'accès à 600 milliards d'euros, destinés à la transition vers une économie moderne, efficace en ressources et compétitive. Le European Chips Act, d'un montant de plus de 43 milliards d'euros, vise à renforcer la compétitivité et la résilience en matière de technologies et d'applications de semi-conducteurs ainsi qu'à lutter contre la forte dépendance à l'égard de l'Asie et de la Chine. Des investissements privés additionnels d'une ampleur similaire sont attendus à long terme. Des investissements importants sont également prévus pour les nouvelles usines géantes dans le secteur des batteries. Selon une analyse de McKinsey, le volume d'investissement dans ce domaine devrait doubler d'ici 2025. En effet, selon une étude de PwC, près de la moitié des voitures vendues seront électriques ou alimentées par des batteries en 2030.

Les dynamiques et l'ampleur de ces développements offrent diverses opportunités d'investissement, y compris dans l'univers des entreprises suisses et européennes. Elles sont nombreuses à bénéficier direc-

#### **BIRGITTE OLSEN**

SENIOR PORTFOLIO MANAGER,
BELLEVUE ASSET MANAGEMENT



Birgitte Olsen travaille pour le groupe Bellevue depuis 2008.

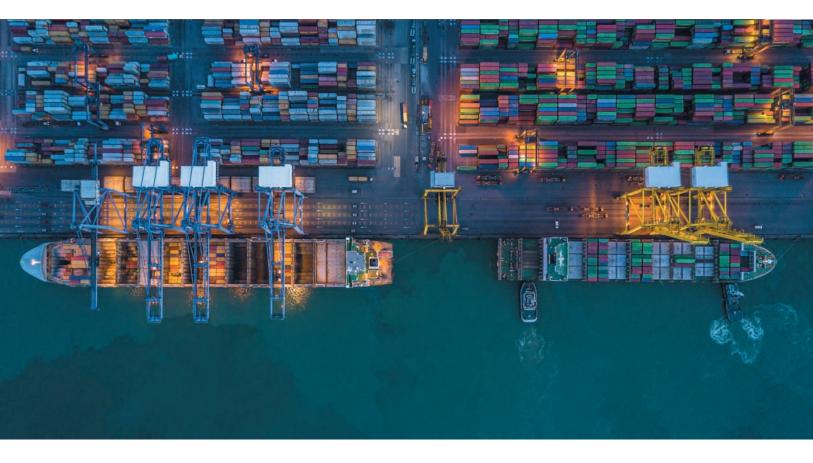
Elle a travaillé auparavant pour Vontobel et Generali, entre autres. Aujourd'hui, elle est membre de la direction de Bellevue Asset Management et responsable des stratégies d'actions centrées sur les entrepreneurs, avec un accent sur la Suisse et l'Europe. Née en Norvège, ayant grandi à Genève, elle est diplômée de l'Université de Saint-Gall et titulaire d'une charte CFA.

« La densification des applications IoT augmente continuellement avec le nombre croissant de cas d'utilisation, et les solutions deviennent de plus en plus sophistiquées. » tement ou indirectement de la transformation globale des infrastructures. Pour n'en citer que quelques-unes, VAT, Inficon, Belimo, LEM, Gurit et Huber + Suhner figurent ainsi dans le contingent suisse. Quant aux secteurs, en voici trois qui méritent un intérêt tout particulier.

#### L'IOT, TECHNOLOGIE CLÉ POUR L'INDUSTRIE 4.0

Après des décennies de mondialisation, les entreprises cherchent maintenant à reprendre le contrôle de leur chaîne d'approvisionnement et de leur chaîne de valeur afin de renforcer la résilience de leurs activités. Les nouveaux risques géopolitiques, les intérêts stratégiques et domestiques, une plus grande attention portée à la durabilité et les conséquences de la crise du Covid contribuent tous à cette orientation. La montée en puissance du digital, en particulier, et l'automatisation croissante permettent de délocaliser la production vers des régions ayant des coûts plus élevés (nearshoring et reshoring). L'Internet des objets - l'IoT -joue un rôle central dans ce contexte. Il permet aux entreprises d'interconnecter leurs installations de production et leurs systèmes pour permettre une communication plus fluide et un contrôle plus efficace. La densification des applications IoT augmente continuellement avec le nombre croissant de cas d'utilisation, et les solutions deviennent de plus en plus sophistiquées. En tant que principal fournisseur IoT, l'entreprise suisse u-blox est bien positionnée pour bénéficier de ce développement. Le potentiel de





croissance et de rentabilité de l'entreprise est encore sous-évalué, ce qui rend l'action très prometteuse du point de vue de sa valorisation.

#### LES NOUVEAUX GAGNANTS DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Un autre domaine crucial est l'approvisionnement en énergie. Le monde a besoin de plus d'énergie, dans l'immédiat pour mieux garantir sa sécurité et son indépendance en matière d'approvisionnement et, à plus long terme, pour s'assurer un avenir durable. Pour les marchés finaux du gaz naturel, du photovoltaïque solaire et de l'hydrogène, la technologie fournie par Burckhardt dans le domaine des solutions de compression est indispensable. Afin de favoriser la transition énergétique, d'énormes investissements sont réalisés dans le monde entier.

Avec une part de marché mondiale d'environ 40 % à 50 %, il n'est pas surprenant que Burckhardt ait enregistré un carnet de commandes record de 1,3 milliard de francs suisses au cours du dernier exercice

fiscal. Le secteur de l'hydrogène en pleine expansion crée par ailleurs des opportunités intéressantes. La demande croissante en hydrogène comme source d'énergie propre et la nécessité de le liquéfier au moyen de compresseurs pour le transport et le stockage ouvrent de sérieuses perspectives de croissance. On s'attend à ce que les capacités de production d'hydrogène soient multipliées par 10 d'ici 2030.

#### LE RÔLE ESSENTIEL DES FOURNISSEURS LOGISTIQUES

Dans tous les pays où les dépenses en nouvelles installations de production augmentent en raison du reshoring et du nearshoring, de nouvelles capacités d'intralogistique sont nécessaires tout au long de la chaîne de valeur. Ces transferts de capacités et de flux de matériaux nécessitent des solutions avancées dont bénéficient des fournisseurs de premier plan comme Interroll et Kardex. Ils contribuent à l'automatisation des systèmes de stockage, de préparation et de flux de marchandises, qui représentent de plus en plus une com-

posante décisive en termes de coûts et d'efficacité. L'augmentation de la demande est due à plusieurs facteurs. Les subventions gouvernementales pour favoriser la production de technologies stratégiques et la nécessité d'une logistique sûre et efficace figurent en tête de liste.

Dans le monde occidental, nous assistons à un nouveau boom d'investissement stratégique et politique. Ce cycle d'investissement global dans les infrastructures représente une méga tendance qui nous accompagnera durant la prochaine décennie. Les entreprises qui vendent des « pelles » dans cette nouvelle « ruée vers l'or » sous la forme de technologies innovantes, de services essentiels et de solutions générales devraient bénéficier considérablement de cet essor. Ces heureux élus incluent bien évidemment les fournisseurs logistiques, les spécialistes de l'infrastructure énergétique et les développeurs de solutions IoT.

#### **MEGATRENDS**





# «A L'AVENIR,

#### **APPARTIENDRA AUX MARQUES** LES PLUS AUDACIEUSES, **LES PLUS INNOVANTES»**

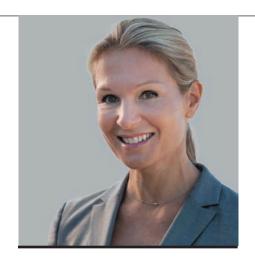
A l'image de LVMH qui a dépassé les 500 milliards de capitalisation, le secteur du luxe s'est envolé ces dernières années. Il s'est aussi complètement transformé. En réponse à de nouveaux modes de consommation, il propose aujourd'hui de nouveaux moyens de production, de nouveaux circuits de distribution et de nouveaux axes de communication. Il se réinvente sur toute la ligne, capable d'innover tout en sachant valoriser pleinement son héritage, ainsi que nous l'explique Caroline Reyl.

Interview Caroline Reyl, PICTET ASSET MANAGEMENT

Par Jérôme Sicard

uelles sont les tendances qui ont porté l'industrie du luxe au cours de ces dix dernières années?

■ Caroline Reyl: Les marchés émergents, tout d'abord. Avec la Chine, ils ont généré une forte demande allant de pair avec l'augmentation du pouvoir d'achat des classes moyennes et l'essor du tourisme. Un deuxième phénomène, particulièrement fort ces dix dernières années, est le développement d'une clientèle plus jeune. La génération Z - aujourd'hui âgée de moins de 28 ans - représente 18% de la demande pour des produits de luxe alors que ce ratio n'était que de 8% en 2019. Plusieurs études estiment qu'il passera à 27% d'ici 2030. Ces jeunes ne sont pas •••



seulement présents en Asie. Ils le sont aussi aux Etats-Unis ou l'âge moyen du consommateur de luxe a clairement baissé ces dernières années. Cette clientèle est directement ciblée par les marques qui multiplient les collaborations avec des artistes, des musiciens, des acteurs, ou des influenceurs. C'est le cas par exemple de Dior avec Nike, de Louis Vuitton avec Supreme, ou de Gucci avec Adidas.

Enfin, en liaison avec ces deux tendances, les avancées de la technologie ont permis au luxe de prendre une nouvelle envergure en s'ouvrant l'accès à de nouvelles communautés, tout en renforçant la fidélisation des clients existants. Le digital a stimulé la demande, grâce aux ventes en ligne mais aussi grâce à une expérience inédite et captivante, accompagnée d'une communication constante et ciblée.

#### Quelles sont les leviers de croissance capables de porter l'industrie du luxe au cours de la prochaine décennie?

Les tendances qui se sont dessinées ces dernières années resteront des facteurs prédominants. La Chine a conduit le boom du luxe dans les années 2000 et ce n'est pas terminé. Selon McKinsey, la classe CAROLINE REYL
PICTET ASSET MANAGEMENT



Caroline Reyl a rejoint Pictet Asset Management en 2002. Elle

est gérante senior au sein de l'équipe des Actions Thématiques et gère le fonds Pictet-Premium Brands depuis son lancement en 2005. Débutant sa carrière en 1994 chez Lehman Brothers, elle a travaillé en tant qu'analyste au sein de la division Corporate Finance à New York puis à Londres. Elle s'est ensuite dirigée vers la gestion des fonds alternatifs en intégrant GLG Partners à Londres de 1997 à 2002. S'occupant de la gestion de deux fonds européens «longonly», elle a également participé à la sélection d'investissements «long-short». Diplômée de Sciences Po Paris en Economie et Finance, Caroline Revl a ensuite obtenu un Master en Finance à l'Université Paris Dauphine.

moyenne chinoise représentait 13% des foyers en 2019. En 2030, elle devrait atteindre 60%. En terme de consommation, le potentiel reste énorme. Il en va de même en Inde, dans certains pays de l'Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient.

La technologie continuera aussi à jouer un rôle central. L'introduction de l'intelligence artificielle va probablement participer à une évolution des stratégies marketing et des modes de distribution avec une efficience accrue pour l'ensemble de l'industrie. Les marques étudient également de près ces nouveaux vecteurs que sont le Metaverse et les NFT. Leur impact sur la croissance du secteur est relativement limitée actuellement mais cela pourrait changer ces prochaines années, surtout si l'adoption de ces technologies par les plus ieunes se confirme.

Le temps du luxe à l'ancienne est bien révolu. L'avenir appartiendra aux marques les plus audacieuses les plus innovantes, capables d'investir dans les nouvelles technologies pour booster leur désirabilité, sans perdre pour autant le savoir-faire, l'identité et l'héritage qui leur sont propres.

#### Qu'en est-il de ces thèmes fondamentaux que sont la durabilité et la responsabilité sociale?

■ C'est également une tendance qui va s'intensifier. Le luxe doit participer à une société plus responsable. Il est nécessaire de limiter l'impact environnemental du processus de production et de montrer plus de

« En Chine, ces jeunes consommateurs vont systématiquement inclure l'internet et les réseaux sociaux dans leur manière de consommer, beaucoup plus que dans nos sociétés occidentales. »





La Fashion Week de Shanghai est devenu l'un des plus grands évènements pour le monde de la mode. Cette année, ses différentes manifestations ont été suivies online par plusieurs centaines de millions de personnes.

transparence sur la provenance des matières premières. Il est tout aussi intéressant de participer à l'économie circulaire en recyclant les produits dans la mouvance « pre-loved, pre-owned ». Cet effort de durabilité est devenu une nécessité économique puisque les consommateurs sont de plus en plus sensibles à ces sujets.

En fait, tout le monde pousse aujourd'hui dans la même direction : consommateurs, entreprises, États, organisations indépendantes, actionnaires. C'est vrai également pour le secteur financier qui adopte luiaussi des mesures concrètes au niveau des processus d'investissement afin d'intégrer ces dynamiques de durabilité dans la sélection de titres et la construction de portefeuille.

#### Quels exemples vous viennent en tête au niveau des entreprises?

■De nombreuses marques ont mis en place des objectifs de réduction des émissions carbones avec des critères quantitatifs mesurables dans le temps. Les grands acteurs du luxe ont rendu publics ces objectifs à horizon 2025 ou 2030. Au niveau de l'industrie, il n'existe pas encore de standards sur la durabilité, mais les initiatives se multiplient. Le Fashion Pact, par exemple, a été créé en 2019 lors du sommet du G7. Il rassemble aujourd'hui une trentaine de sociétés du luxe ou de la mode qui s'engagent à prendre des mesures concrètes pour réduire leur impact environnemental. Ce pacte inclut des groupes tels que Kering, Chanel, LVMH. Armani et Prada.

#### Qu'est-ce qui distingue le secteur du luxe dans sa façon d'aborder le digital?

■ Au-delà de l'impact du digital sur les stratégies de marketing et de distribution, dont j'ai déjà parlé, il se met en place tout un écosystème autour des marques. L'environnement est plus complexe et les stratégies de communication multiples, adaptées aux spécificités de différents types de consommateurs. Certains marchés sont beaucoup plus avancés dans l'adoption de ces nouvelles technologies. Les consommateurs en Chine s'attendent déjà de la part de leurs marques préférées à une proposition digitale complète. Elle peut alors inclure des applications interactives utilisant l'IA, des live streaming, une communication directe sur WeChat, des divertissements sur des plateformes telles que TikTok voire même des jeux en ligne. Le digital permet donc de répondre à un marché plus segmenté en présentant la marque, les collections, les nouveautés de manière ciblée et différentiée.

#### Les consommateurs chinois consomment-ils le luxe différemment des européens ou des américains?

Le consommateur chinois est plus sophistiqué, mieux informé qu'il ne l'était voilà dix ans. Il existe néanmoins quelques différences avec le consommateur américain ou européen surtout chez les jeunes. En Chine, ces jeunes consommateurs

#### LES GRANDES MAISONS

Dans un marché dont le poids approchait l'an passé les 350 milliards d'euros, ce sont trois grands groupes qui dominent : LVMH, Kering et Richemont. A eux trois, ils commandent le tiers du secteur. LVMH, dont le portefeuille rassemble 70 marques, a généré en 2022 des revenus records de 79,2 milliards d'euros, pour un bénéfice opérationnel de 21,1 milliards. Kering, qui possède entre autres Gucci et Yves Saint Laurent, a réalisé pour sa part un chiffre d'affaires de 20,4 milliards d'euros. Quant à Richemont, ses ventes se sont élevées très précisément à 19,95 milliards d'euros.

LVMH Kering Richemont
79,2 milliards
20,4 milliards
19,95 milliards

••• vont systématiquement inclure internet et les réseaux sociaux dans leur manière de consommer, beaucoup plus que dans nos sociétés occidentales. Les décisions d'achat dépendent du « buzz » créé sur les plateformes et applications digitales. Il est donc déterminant pour les marques de maîtriser ces outils et de créer des liens forts avec des influenceurs locaux. Le jeune consommateur chinois aime être surpris, amusé, interpelé.

#### Dans un monde où les modes de consommation ne cessent de se transformer, qu'en est-il pour le luxe?

■ Les marques de luxe sont championnes dans la gestion des paradoxes! Elle vendent du rêve et de l'exclusivité tout en étendant leur base de clientèle. Elles s'ancrent dans l'héritage et la tradition tout en innovant et en imposant leur créativité. Elles paraissent stables et imperturbables dans une société de consommation qui évolue rapidement et qui, en effet, ne cesse de se transformer. Ce secteur du luxe est véritablement unique en ce sens qu'il allie de manière singulière le savoir-faire et l'authenticité avec des codes modernes et une créativité artistique en mesure d'inspirer le consommateur d'aujourd'hui.

Je dirais donc que le luxe reste un concept éternel. Il ne parait pas être menacé précisément parce qu'il reste synonyme de qualité et de préservation de valeur, malgré le chamboulement des modes de consommation.

#### Les marques de luxe doivent-elles obéir aujourd'hui à certaines règles?

■ Elles doivent rester désirables aux yeux d'un consommateur toujours plus exigeant qui se voit proposer un choix énorme dans un marché très transparent. L'excellence doit se ressentir au niveau des produits mais aussi au niveau de l'expérience proposée au client. Cela passe par le service personnalisé, la proposition d'événements exclusifs, la création d'un véritable écosystème autour de la marque. La communica-

tion est cruciale puisqu'elle sert de vitrine et permet de garder le lien avec le client final. Le digital doit être intégré, nous l'avons déjà dit, dans toutes ces composantes: le produit, l'expérience et la communication!

## La destinée d'une marque ou d'un créateur est-elle de se faire racheter par un LVMH ou un Kering?

■ Se faire racheter par un grand groupe peut être bénéfique pour les deux parties. Des synergies importantes se créent en effet, au niveau notamment des emplacements de boutiques, des opportunités d'ouverture de nouveaux magasins, du partage de données ou encore des moyens de production.

LVMH a excellé dans ce domaine. Il a réussi à distancer tous ses pairs, grâce à son excellente exécution et à sa capacité de créer de la valeur pour les marques qu'il a intégrées, comme Bulgari, Christian Dior ou Rimowa. Richemont est un autre exemple, dans le domaine de la joaillerie et des montres, qui a su faire fructifier un

« Les marques de luxe sont championnes dans la gestion des paradoxes ! Elle vendent du rêve et de l'exclusivité tout en étendant leur base de clientèle. »



Pour se fondre dans le « mood » des plus jeunes générations, Louis Vuitton a proposé à Pharrell Williams, icône de la pop US, d'endosser le costume de directeur créatif pour ses collections Hommes.

certain nombre de marques, au-delà de Cartier qui représente toujours la majorité de ses ventes et de ses profits aujourd'hui. Ce fut ainsi le cas avec l'acquisition de Van Cleef & Arpels en 1999. Il y a donc de la place pour ces « agrégateurs de marques », bien que parfois ces acquisitions puissent décevoir.

A l'inverse, il existe aussi des marques indépendantes souvent gérées par des familles, qui connaissent un succès phénoménal et qui ont développé un modèle d'affaires pérenne autour d'une marque unique. Hermès, bien sûr, tout comme Chanel, toujours en mains privées. Ce sont deux magnifiques exemples de réussite mono-marque. Il n'y a donc pas de règle absolue dans ce domaine. Le succès peut se développer de manière organique ou par croissance externe.

#### Le luxe est-il aujourd'hui l'affaire de grands groupes?

L'essor du digital devait permettre en théorie l'émergence de nouvelles marques avec des modèles plus flexibles et des investissements initiaux moins importants. Les barrières à l'entrée peuvent sembler moins élevées si l'on pense que la distribution en ligne peut remplacer partiellement les grands magasins couteux et l'utilisation des réseaux sociaux les dépenses marketing dans les médias traditionnels souvent très onéreux.

Mais c'était sans compter sur la réactivité des grandes marques qui ont su elles-aussi adopter ces nouveaux codes. Il est donc difficile de concurrencer les grandes marques si celles-ci arrivent à garder une innovation forte et à s'adapter aux nouveaux modes de consommations. De plus,

les grandes marques ont un atout de taille qui est leur puissance financière. Celle-ci se traduit par des campagnes publicitaires et l'organisation d'événements impressionnants ainsi que par des investissements qui leur donnent un clair avantage par rapport aux petites marques.

Pour qu'un nouvel acteur s'impose aujourd'hui, il lui faut un fort élément de différenciation, qui réponde aux goûts des consommateurs. Or, il y a aujourd'hui des opportunités dans le domaine du luxe responsable par exemple. C'est une thématique porteuse qui laisse de la place pour de jeunes marques.

# HARRY Markowitz



Delphine Gosseries



#### **HEINZ ZIMMERMANN**

Professeur de finance, Université de Bâle

## «LES THÉORIES DE HARRY MARKOWITZ SONT DEVENUES LA NORME POUR LA GESTION D'ACTIFS»

Harry M. Markowitz est décédé le 22 juin dernier. Il a posé les bases de la théorie moderne du portefeuille, devenue un des piliers de la gestion d'actifs. Il a d'ailleurs reçu le prix Nobel d'économie en 1990 pour ses travaux. Heinz Zimmermann, professeur de finance à l'université de Bâle, s'est passionné pour cette théorie moderne du portefeuille, dont il a précisé et développé certains aspects. Il a par ailleurs eu l'occasion de côtoyer en personne Harry Markowitz. Dans cet entretien, il rend hommage au grand économiste américain.



Andreas Schaffner

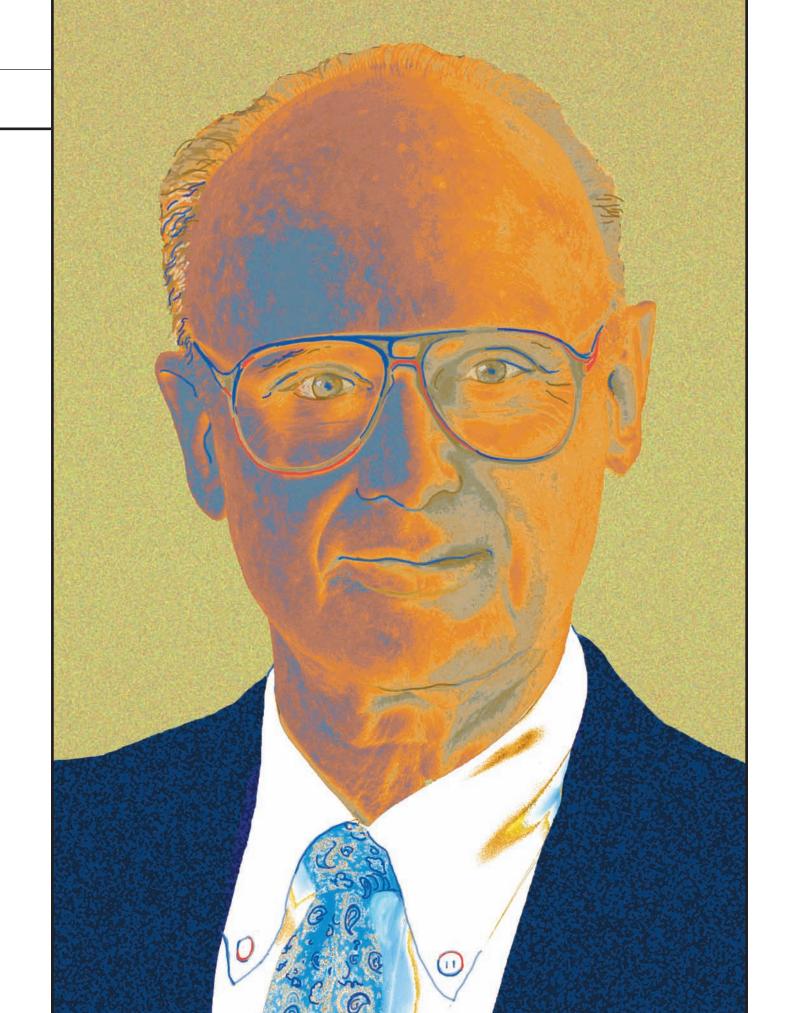
Certains parlent d'élégance quand ils discutent de la formule du modèle Black-Scholes. Que peut-on dire à cet égard de la théorie du portefeuille développée par Harry Markowitz?

■ Heinz Zimmermann: Ce n'est pas tant de l'élégance d'une formule dont il faudrait parler ici mais plutôt du caractère iconique de l'Efficient Portfolio Frontier! A ce sujet, il est amusant de constater que ce terme ne se trouve pas dans les travaux originaux de Markowitz, mais dans une publication parallèle d'Andrew Roy, publiée la même année sur exactement le même sujet. C'est un fait que peu de gens connaissent. De ce point de vue, Markowitz n'a pas été le seul à inventer la théorie moderne du portefeuille, même s'il reste à l'origine de la notion de portefeuilles efficacement diversifiés.

#### Que propose Andrew Roy de différent?

L'approche de l'optimisation du portefeuille. Alors que Markowitz analyse la composition de portefeuilles efficaces pour les investisseurs averses au risque ...





#### HOMO ECONOMICUS

••• sous l'angle de la plus petite variance possible, Andrew Roy met l'accent sur la minimisation de la probabilité de pertes dépassant un certain niveau. Il appelle cela l'approche « safety first ».

#### Qu'est-ce qui était si révolutionnaire dans la théorie moderne du portefeuille développée par Harry M. Markowitz?

 Markowitz a fourni une base analytique expliquant pourquoi il faut diversifier les placements et comment s'y prendre concrètement. Sa contribution va donc bien au-delà de la science économique. Il a établi une véritable norme pour la gestion d'actifs. L'accent a été déplacé du stock picking vers les portefeuilles. Autrement dit, l'intérêt d'acheter une action ou d'investir dans un secteur ne réside pas seulement dans la rentabilité ou le risque absolu de ce titre, mais aussi dans sa contribution à la diversification d'un portefeuille. La théorie moderne du portefeuille a ainsi posé des bases entièrement nouvelles pour l'évaluation des titres ou la détermination du coût du capital.

#### Quelle est aujourd'hui l'importance de la théorie du portefeuille dans la science financière? La théorie des marchés efficients, qui est à la base de cette théorie, a toujours été très critiquée.

Markowitz s'est rarement exprimé directement sur les marchés efficients. En outre, il faut bien comprendre ce que signifie le « L'efficience des marchés - qui est en fait l'efficience de l'information - concerne le traitement de cette information par les investisseurs. Elle n'est pas le même pour tout le monde. »

concept d'efficience. L'efficience des marchés - qui est en fait l'efficience de l'information - concerne le traitement de cette information par les investisseurs. Elle n'est pas le même pour tout le monde. Ceux qui ont, ou pensent avoir, des informations ou des connaissances privilégiées diversifient leur portefeuille de manière totalement différente et certainement moins large que les investisseurs passifs. Ces derniers préfèrent les indices de marché, largement diversifiés. Mais tous essaient de répondre à leurs attentes spécifiques avec des portefeuilles efficacement diversifiés.

#### Comment Markowitz a-t-il influencé vos travaux scientifiques?

Il a posé la première pierre dans un domaine de recherche entièrement nouveau, à partir duquel s'est développé ensuite quasiment toute la recherche moderne en économie financière, à l'exception peut-être de la théorie du prix des options. Je me suis par exemple intéressé à la comparaison entre la diversification par pays et par secteur en termes d'efficacité du portefeuille mais aussi aux combinaisons les plus efficientes des placements actifs et passifs.

#### Et l'homme? Quelle est votre impression personnelle de Markowitz? On dit de lui qu'il était plutôt misanthrope.

■ Je ne l'ai rencontré personnellement qu'une seule fois, à la fin des années 1980. Oui, il était timide, prévenant et, à sa manière, plein d'humour. Sa conférence était très technique et commençait «in media res», c'est-à-dire qu'il entrait directement dans le dur, sans phase d'échauffement

# Les corrélations entre les différentes classes d'actifs sont un des éléments centraux de la théorie du portefeuille. Pourtant, la crise financière de 2008/2009 nous a montré que les hypothèses sur ces corrélations n'étaient pas toujours valables. Quelles enseignements en tirez-vous?

■ Ce sont surtout les corrélations entre les rendements des actions et des obligations qui ont radicalement bougé au cours des 25 dernières années en raison des changements de régime de la politique monétaire, changements qui rendent difficile la détermination de la part optimale d'actions.

• • •



« Ce sont surtout les corrélations entre les rendements des actions et des obligations qui ont radicalement bougé au cours des 25 dernières années. »

#### **HEINZ ZIMMERMANN**

Professeur de finance, Université de Bâle

Heinz Zimmermann a étudié l'économie et le management à Berne, où il est devenu l'assistant du professeur Karl Brunner.

En 1985, il a obtenu son doctorat à Berne avec une thèse sur le marché suisse des actions. Après un mandat de recherche d'un an au MIT, à Cambridge, aux Etats-Unis, Heinz Zimmermann est devenu chargé de cours à l'université de Saint-Gall, où il s'est spécialisé dans le domaine de la théorie des prix des options et où il a été nommé professeur

ordinaire en 1990. En 2001, il a été nommé à la chaire de finance nouvellement créée à l'université de Bâle. En outre, il est professeur invité à l'université de Berne depuis 1999. Il fait partie du comité éditorial de la revue Financial Markets and Portfolio Management et du Journal of Derivatives. Il est membre de différents comités dans le secteur des services financiers et siège à divers conseils d'administration.





••• Néanmoins, ces effets restent modestes par rapport aux incertitudes concernant les hypothèses de rendement des différentes classes d'actifs. Que l'on parte d'un rendement attendu de 3%, 5% ou 7% à moyen terme pour les actions, cela a une bien plus grande importance pour le portefeuille.

#### Qu'est-ce que cela signifie pour l'investisseur?

• Que les effets de la diversification euxmêmes impliquent un risque. Ce n'est certes pas nouveau et cette problématique constitue un vaste champ de recherche, mais cela s'est manifesté de manière particulièrement évidente l'année dernière. Pratiquement aucune classe d'actifs n'a affiché une performance positive. En pratique, cela signifie qu'il faut intégrer un supplémentaire, d'incertitude niveau appelé risque d'estimation, dans l'optimisation du portefeuille. Les investisseurs averses au risque éviteront les classes d'actifs présentant des risques d'estimation élevés.

#### La phase de taux d'intérêt bas a également «déréglé» certaines formules, entraînant des résultats peu clairs. Avec quelle conséquence pour les prochaines décisions d'investissement?

La question centrale est de savoir comment la propension au risque des acteurs du marché des capitaux évolue dans un

#### **HARRY M. MARKOWITZ**

Harry Max Markowitz est né en 1927 à Chicago. Il est décédé le 22 juin 2023 à San Diego. Cet économiste américain s'est intéressé aux méthodes mathématiques appliquées au marché des valeurs mobilières. C'est ainsi qu'est née en 1959 la théorie moderne du portefeuille, qui lui a finalement valu le prix Nobel d'économie en 1990. Le cœur de la théorie, qui constitue aujourd'hui la base de la gestion d'actifs, se pose la question de savoir à quoi ressemble un portefeuille optimal. Par exemple. les désormais incontournables ETF - Exchange Traded Funds - découlent directement de l'application de la théorie moderne du portefeuille, dont plus personne ne peut se passer aujourd'hui dans le monde de l'investissement financier. Il est intéressant de noter qu'Andrew Roy a également publié une théorie similaire, au même moment. Certains attribuent même le concept emblématique d'Efficient Portfolio Frontier à ce dernier. Harry Markowitz a d'ailleurs reconnu qu'Andrew Roy, qui avait pour directeur de thèse Jacob Marscha, professeur à l'université de Chicaco, aurait mérité lui-aussi de recevoir le prix Nobel.

environnement de taux d'intérêt négatifs et comment cela détermine les primes de risque attendues. La réponse n'est pas simple. Elle dépend de la manière dont les acteurs appréhendent le risque de taux d'intérêt. Dans un premier temps, pour les investisseurs obligataires à court terme, la baisse des taux d'intérêt est une bénédiction, mais à long terme, les possibilités de placement se détériorent si la chute des taux est durable.

#### Les ETF ont été un grand domaine d'application de la théorie moderne du portefeuille. Quelle est l'influence actuelle de ces produits indiciels et comment va-t-elle se développer?

■ Je considère que les ETF reflètent en surtout le fait que de plus en plus d'investisseurs renoncent à prendre des paris actifs au niveau des titres individuels. Cela dit, les ETF entraînent simplement le transfert des décisions de gestion active des portefeuilles à un autre niveau : les classes d'actifs, les régions et les devises.

#### Actif contre passif. Aujourd'hui, on ne cesse d'opposer ces deux notions. Mais les deux concepts ne peuventils pas être combinés?

■ Effectivement. Essayons de faire un petit exercice intellectuel. On considère l'ensemble des placements détenus de manière active comme une classe d'actifs



« La question centrale est de savoir comment la propension au risque des acteurs du marché des capitaux évolue dans un environnement de taux d'intérêt négatifs et comment cela détermine les primes de risque attendues. »

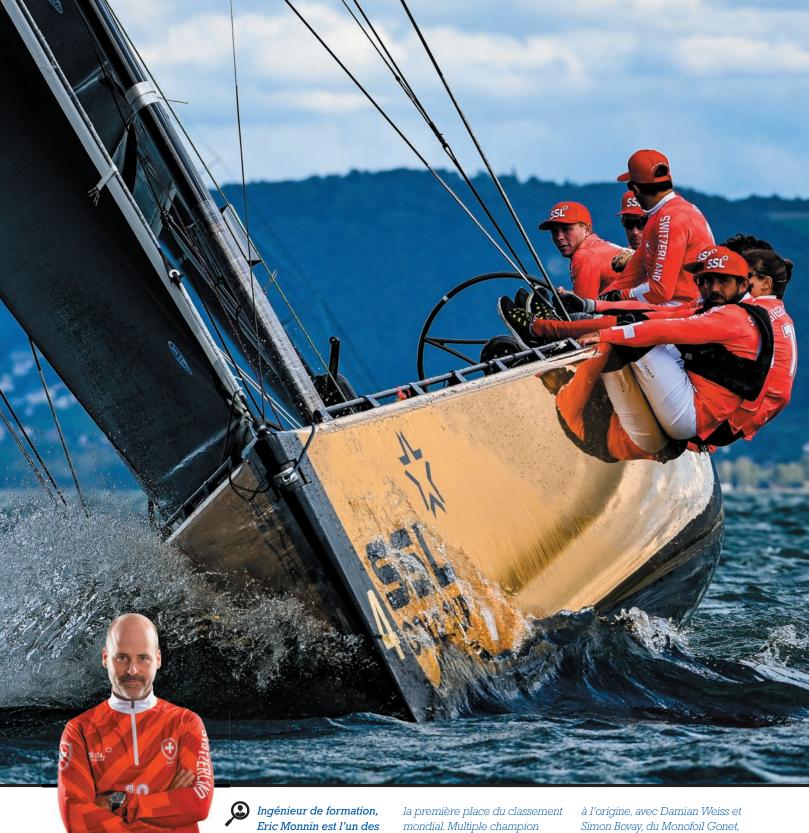
autonome – satellite - et on les combine avec les placements de base détenus de manière passive – core - pour former un portefeuille efficient. De cette manière, la question philosophique n'est pas de savoir s'il vaut mieux être actif ou passif, c'est-à-dire si les marchés sont efficients ou non, mais de trouver le mix optimal en termes de risque des différents styles d'investissement dans un portefeuille global efficient. Si la composante active ne permet pas d'améliorer la performance du portefeuille, alors l'investisseur a intérêt à partir du principe que le marché est efficient.

#### Pour finir, la question cruciale : pour des placements à long terme, peut-on réussir sans s'appuyer sur la théorie des marchés efficients?

■ Tout dépend de ce que l'on entend par réussir. Si l'on souhaite battre un rendement à taux fixe avec des actions, on peut sans problème estimer que les marchés sont efficients et investir passivement dans un large indice de marché. En revanche, si l'on veut battre le marché à long terme tout en tenant compte des risques, il faut adopter une stratégie active, par exemple en ayant systématiquement un coup d'avance sur le marché en matière d'information ou en adoptant une approche factorielle de l'investissement. Malheureusement, on constate que, au final, peu de gens parviennent à battre le marché. Mais certains y arrivent quand même, les Peter Lynch ou les Warren Buffett. Ils restent cependant peu nombreux.

Vous vous êtes régulièrement exprimé sur la politique financière, notamment sur les banques et le monde des banquiers. Comment considérez-vous le marché financier réel aujourd'hui, notamment après la disparition de Credit Suisse, qui ne laisse plus qu'une seule grande banque dans notre pays, UBS?

■ Je suis extrêmement préoccupé par le fait que nous sortions de la crise avec une banque d'importance systémique mondiale qui, en termes de risques et par rapport à la taille de notre économie, dépasse toute comparaison étrangère. Après les récents événements, la manière dont une prochaine crise bancaire majeure pourra être résolue est plus incertaine que jamais.



Ingénieur de formation, Eric Monnin est l'un des plus grands spécialistes mondiaux de Match Racing. Il en a remporté le championnat d'Europe en 2018, en 2019 et en 2022. Il en a occupé par ailleurs

la première place du classement mondial. Multiple champion suisse en Surprise, Éric s'est également illustré en D35, à bord d'Okalys avec l'équipage de Nicolas Grange pendant sept ans. Ces dernières années, il est

à l'origine, avec Damian Weiss e Simon Bovay, du Monofoil Gonet, avec lequel il a battu de nombreux records de vitesse. Eric Monnin a obtenu un doctorat en physique à l'Université de Berne.

# «LA VOLONTÉ D'APPORTER PLUS D'OUVERTURE AU MONDE DE LA VOILE»

Eric Monnin, grande figure du match race, est le capitaine de l'équipe suisse qui participera cet automne à la SSL Gold Cup, toute première édition de la Coupe du monde de voile. Conçue et développée depuis Grandson, près d'Yverdon-les-Bains, cette épreuve inédite entend proposer à ses compétiteurs des conditions sportives idéales, en les débarrassant de toute contingence matérielle.

#### **ERIC MONNIN**

Capitaine de l'Équipe suisse, Coupe du monde SSL Gold Cup



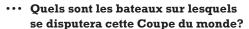
Jérôme Sicard

#### Quel est le principe de cette toute nouvelle Coupe du Monde pour laquelle vous allez représenter la Suisse cet automne?

Eric Monnin: C'est un très beau projet. L'idée originale est de faire pour la voile ce que Jules Rimet a fait pour le football en créant la Coupe du Monde en 1930, en Uruguay. A l'époque, seuls treize pays avaient accepté de participer. Sur ce plan, la Coupe du monde de voile compte déjà beaucoup plus de compétiteurs. 56 nations ont pris part aux qualifications et 40 ont été retenues pour la phase finale.

Avec cette Coupe du Monde, l'objectif est de donner à la voile un évènement, un rendez-vous qui soit le plus fédérateur possible, qui rassemble un plateau au plus haut niveau international et qui soit facilement assimilable par le grand public. Le problème de la voile aujourd'hui est qu'elle a un peu tendance à partir dans tous les sens avec des épreuves très différentes les unes des autres, et des bateaux qui ne se ressemblent pas du tout. En dehors des spécialistes, il est assez difficile de trouver des repères. Sans compter les coûts prohibitifs, comme ceux de l'America's Cup, qui empêchent parfois de très grands champions d'accéder au plus haut niveau. Si l'on s'en tient à la dimension sportive, la sélection n'est pas forcément optimale,

« Ce sont exactement les mêmes bateaux pour tous les équipages. Ils sont fournis aux équipes, à l'identique, et il est impossible d'y apporter la moindre transformation. »



■ Ce sont exactement les mêmes bateaux pour tous les équipages. Ils sont fournis aux équipes, à l'identique, et il est impossible d'y apporter la moindre transformation. Ce sont des quarante-cinq pieds - une petite quinzaine de mètres - qui peuvent être navigués par 8, 9 ou 10 personnes. Pour la Coupe du Monde, chaque sélection réunira onze athlètes.

#### Comment ces sélections sont-elles d'ailleurs établies?

Dans le cadre de cette toute première édition, c'est l'organisateur, la Star Sailors Leaque, qui a nommé les capitaines de chaque sélection. A l'avenir, ce sont très vraisemblablement les fédérations nationales qui auront à effectuer ce choix. Une fois nommés, les capitaines peuvent alors constituer leur équipage, avec certaines règles à respecter. Pour s'assurer que les meilleurs athlètes seront présents sur les bateaux, les capitaines doivent retenir les éléments les mieux classés dans le ranking de la SSL, qui est aujourd'hui à la voile ce que les classements ATP ou WTA sont au tennis. Pour certains postes plus spécifiques, comme celui de numéro un - l'acrobate à l'avant du bateau – ou de grinder, le capitaine a carte blanche. Il peut choisir qui bon lui semble. Je trouve cette formule excellente car nous allons avoir la plus forte concentration de médaillés olympiques ou de champions du monde jamais réunis sur un plan d'eau.



#### Comme par exemple?

Ie ne peux malheureusement pas les citer tous, mais voici quelques exemples. Robert Scheidt, pour le Brésil, John Bertrand, pour l'Australie, Sime Fantela pour la Croatie, Mateusz Kusnierewicz, pour la Pologne, ou encore Lixia Ju, pour la Chine, ont tous remporté des médailles aux Jeux Olympiques. Jochen Schumann, pour l'Allemagne, et John Bertrand ont aussi remporté l'America's Cup. Il y aura également plusieurs champions du monde, comme l'italien Vasco Vascotto, l'anglais Ian Williams, monstre sacré du match racing, ou la thailandaise Noppakao Poonpat! L'affiche de cette Coupe du Monde est tout simplement extraordinaire!

#### Qui sont donc les Jules Rimet de cette Coupe du Monde?

Il n'y a pas un nom qui se détache en particulier. L'idée en revient surtout à de grands noms de la voile comme Paul Cayard, Dennis Conner, John Bertrand qui ont imaginé cette formule au fil du temps, dans les discussions qu'ils ont eues ensem-

ble. Le développement du projet et sa réalisation ont ensuite été confiés à la fondation suisse Sailing Athletes Foundation, dirigée par Gauthier Wuthrich, en s'appuyant sur les infrastructures qui existent à Grandson, près d'Yverdon-les-Bains, au bord du lac. C'est là où se sont disputés les éliminatoires.

#### Quelle place va occuper la Coupe du Monde dans le calendrier international?

■ Elle vient en complément de ce qui existe déjà. Il n'est pas question de prendre la place d'un autre rendez-vous. Sur ce point, nous sommes très clairs. D'ailleurs, World Sailing soutient complètement le projet puisqu'il n'a rien d'un élément perturbateur, au contraire. La Coupe du Monde aura lieu en novembre, décembre pour n'empiéter sur aucun autre évènement.

#### Quelles sont les ambitions affichées pour cette toute nouvelle compétition?

Je crois qu'il y a d'abord la volonté d'apporter plus de stabilité, plus d'assise, mais aussi plus d'ouverture au monde de la voile. Grâce à cette Coupe du Monde, des pays vont enfin avoir l'opportunité de participer à un projet auquel ils n'auraient pas forcément eu accès auparavant. Le financement n'est plus un problème puisque

« Il faut bien comprendre ce qu'apporte cette Coupe du Monde. Elle met en avant non plus les individus — essentiellement les skippers mais bien les équipes et, au-delà, les nations qu'elles représentent. »





l'intégralité des coûts est pris en charge par la fondation. La seule dimension qui prévaut est la dimension sportive. Je pense qu'il s'agit là de l'ambition la plus marquante dans cette initiative. J'insiste sur le fait que Sailing Athletes Foundation est une fondation à but non lucratif. Sa vocation n'est pas de monétiser le projet et d'en tirer un quelconque profit. Ce principe de gouvernance me semble fondamental.

#### Quels développements lui seront donnés à terme?

Il est un peu tôt pour se projeter, mais on pourrait imaginer que cette Coupe du Monde s'installe au calendrier tous les quatre ans sur le modèle des autres Coupes du Monde. On peut également imaginer qu'elle donne lieu à des épreuves continentales, en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Afrique ou en Asie. Il faut bien comprendre ce qu'apporte cette Coupe du Monde. Elle

met en avant non plus les individus – essentiellement les skippers – mais bien les équipes et, au-delà, les nations qu'elles représentent. C'est donc un format idéal pour pérenniser une épreuve.

#### Quel est votre rôle en tant que capitaine du team Suisse?

■ Je suis très honoré d'avoir été nommé à ce poste. C'est un immense plaisir de pouvoir diriger une équipe qui rassemble des athlètes aussi talentueux et de concourir sous les couleurs de son pays! En tant que capitaine, j'ai d'abord eu un rôle de sélectionneur puisque j'ai dû constituer l'équipe. Je dois dire que les choix ou les arbitrages ont été parfois très difficiles. Je comprends mieux un Didier Deschamps qui balance entre Giroud et Benzema.

Maintenant que l'équipe est en place, c'est à moi de la diriger et de décider de la stratégie à suivre. Je dois m'assurer que le team fonctionne de manière optimale, que les gens se comprennent parfaitement sur le bateau, qu'ils tirent tous dans le même sens, sans qu'il y ait de frustration. Nous n'avons eu que dix jours pour nous entraîner tous ensemble, comme tous les autres équipages. Ça rend la compétition plus ouverte, mais ce n'est pas beaucoup pour acquérir certains automatismes. Quoiqu'il en soit, le plus important est de créer la dynamique. Enfin, je vais probablement assurer le rôle de skipper mais, dans la mesure où plusieurs d'entre nous peuvent barrer, je peux aussi laisser la place selon les circonstances. Avec cette toute première Coupe du monde, nous partons tous un peu dans l'inconnu que ce soit en termes d'expérience ou de sensations. Ce qui ne rend l'aventure que plus attrayante!

# TENDANCES IMMO



#### **Robin Muller**

Responsable de Capital Advisors Suisse, la nouvelle ligne de services de CBRE

#### « La faiblesse des taux d'intérêt en Suisse continue à se traduire par **une marge de rendement attrayante** »

#### Que veut apporter la nouvelle ligne de services de conseil en investissement Capital Advisors aux investisseurs suisses?

Dans l'environnement de marché actuel, l'introduction de « Capital Advisors » leur apportera toute une série d'avantages. Cette nouvelle ligne sert d'interface entre les propriétaires immobiliers, les banques et les marchés financiers. Elle englobe une vaste gamme de services, notamment le financement par emprunt, le financement structuré, la syndication ou la levée de fonds propres.

#### L'environnement actuel, marqué par une hausse des taux d'intérêt, est-il vraiment favorable?

■ Malgré les récentes hausses des taux d'intérêt débiteurs, la faiblesse des taux d'intérêt en Suisse continue à se traduire par une marge de rendement attrayante. L'augmentation de l'activité des particuliers et du capital-investissement sur le marché met en évidence de potentielles opportunités d'investissement. Il faut néanmoins noter que certaines classes d'actifs,

telles que les hôtels et les situations spéciales, dépendent de partenaires de prêt internationaux compétitifs, même en Suisse. Par conséquent, notre expertise pour naviguer dans ces conditions de marché complexes et identifier les meilleures opportunités de dette et de capital sera utile aux investisseurs désireux d'optimiser leurs investissements.

#### Quel est votre rôle en tant que nouveau responsable de cette ligne de services?

■ Mon rôle est de tirer parti de mon expérience dans le domaine des transactions pour développer ces services auprès de mon réseau d'investisseurs et de fournir à l'ensemble de nos clients les meilleurs conseils possibles. Cela implique de maintenir une connaissance approfondie des acteurs et des conditions du marché, de recruter les meilleurs talents et de s'efforcer de devenir un leader du marché en temps voulu. Notre but ultime est de fournir des conseils et des solutions sur mesure qui s'alignent sur les objectifs uniques de chacun de nos clients.

#### Le fonds Patrimonium poursuit sa croissance

Le fonds immobilier Patrimonium Swiss Real Estate Fund a poursuivi son développement au cours de l'exercice 2022/2023. Le fonds, axé sur des immeubles en Suisse, a terminé son exercice 2022/23 avec une augmentation des revenus de 1,26 million, soit une hausse de 2,7% par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation

s'explique d'une part par les revenus supplémentaires générés par l'immeuble acheté en octobre 2022 à Kloten et, d'autre part par la relocation de la quasi-totalité des appartements dans les immeubles dont la rénovation complète a été achevée au cours de l'exercice sous revue.



Christoph Syz, Patrimonium

Eric Corradin, CEO de Neho



#### Neho remporte le **Swiss Economic Forum Award 2023** dans la catégorie «Services»

Neho, actif dans la vente immobilière, a remporté le Swiss Economic Award dans la catégorie «Services». Via sa plateforme numérique intuitive, Neho connecte les vendeurs et acheteurs de biens immobiliers, simplifiant ainsi les transactions immobilières. Une proposition qui a rapidement fait ses preuves et attiré des milliers de clients, permettant à l'agence de s'imposer comme un leader du marché. Elle compte aujourd'hui plus d'une vingtaine d'agents locaux à travers toute la Suisse qui, chaque jour, accompagnent leurs clients dans leur projet.



#### **Avadis** reprend le portefeuille immobilier de Givaudan

La caisse de pensions Givaudan a transféré à Avadis son portefeuille immobilier détenu directement. Le portefeuille comporte 18 immeubles résidentiels dans des emplacements centraux. Seize immeubles sont situés dans la région urbaine de Genève, deux dans des communes périphériques de Lausanne. Les immeubles sont totalement loués et disposent d'un potentiel d'augmentation de valeur. Ils feront partie du groupe de placement Immobilier Suisse habitation d'Avadis Fondation d'investissement. Au 30 avril 2023, la fortune du groupe de placement s'élevait à 2,87 milliards de francs.



Benno Halter, CEO d'Avadis

Umberto Boccato, Mirabaud AM

#### MIRABAUD ASSET MANAGEMENT À CINCINNATI

La filiale du groupe Mirabaud vient d'acquérir un immeuble de bureaux à Cincinatti. La transaction s'inscrit dans le prolongement de la stratégie de Mirabaud consistant à identifier, à structurer et à acquérir des actifs de bureaux et des actifs industriels stratégiques dans des régions dynamiques et à forte croissance aux Etats-Unis. Elle a été structurée par Mirabaud Asset Management sous la forme d'une société civile immobilière luxembourgeoise pour le compte de sa clientèle internationale.

#### **PSP Swiss Property**

acquiert «Westpark»

Le groupe immobilier a racheté à Union Investment l'immeuble de bureaux «Westpark», pour un montant de 216,5 millions de francs. Situé à l'ouest du centre-ville de Zurich, l'immeuble dispose d'une surface utile d'environ 27'100 mètres carrés et de 130 places de stationnement. Le bien devrait générer un rendement net de 4%. Forte de cette acquisition, la direction de l'entreprise a relevé de 5 millions de francs ses perspectives d'excédent brut d'exploitation et table désormais sur un montant de 290 millions pour l'exercice en cours. PSP a également vendu pour 13 millions une parcelle de développement sur le site de l'ancienne brasserie de Wädenswil, en rive gauche du lac de Zurich.

- Helvetia Asset Management SA effectuera une augmentation de capital à concurrence de 170 millions de francs, afin d'acquérir un portefeuille de huit immeubles répartis dans sept cantons pour d'une valeur de marché de 229,5 millions de francs.
- Pictet Alternative Advisors, spécialisée dans les investissements alternatifs, a annoncé la clôture de son deuxième fonds phare de
- co-investissements immobiliers à 362 millions de dollars, au-delà de son objectif initial de 300 millions.
- Le fonds Realstone RSF affiche un résultat annuel prometteur et, conformément à sa stratégie, a augmenté son exposition résidentielle. Au cours de l'exercice écoulé, 226 appartements neufs ont été livrés, dont 222 labellisés Minergie.
- Zug Estates a nommé Andrea Wegmüller au poste de responsable de la gestion immobilière et membre de la direction.
- Züblin intronise un nouveau président en la personne de **Markus Wesnitzer**, administrateur depuis 2006. Il remplace à ce poste Wolfgang Zürcher, dont le départ avait été annoncé mi-mai.

# STYLES 1

#### L'INÉVITABLE DOUDOUNE

Indispensable pour affronter les températures glaciales qui s'annoncent ces prochains mois : la doudoune bibendum, archi rembourrée, dans laquelle on se glisse comme dans une couette. Dans le genre, Rick Owens en propose une version irréprochable - tissu technique, col à capuche, intérieur en plumes d'oie – avec un style inouï qui vous donnera presque des allures de bonhomme de neige.





#### Produit dériveur

Pour tous les amoureux de voile et de régate, c'est le jouet absolu. Le Tiwal 3R, dans la catégorie ultra-léger, offre des sensations de glisse exceptionnelles. Et il brille par son côté pratique, tenant dans deux sacs et une housse pour la voile. Il se monte en 25 minutes chrono pour de longues heures de fun sur tous les lacs de Suisse.

WWW.TIWAL.COM



#### Dans les profondeurs du son

Tirée en série limitée, à 1'000 exemplaires, Deep Blue est la quatrième interprétation que Devialet donne de Phantom II, l'une de ses enceintes de référence. Avec ses 98 dB, elle offre le même concentré de puissance, avec une qualité acoustique qui proposera à ses inconditionnels une écoute immersive, jusqu'aux limites du son. Il veut mieux prévenir les voisins... WWW.DEVIALET.COM



#### No Logo

Brunello Cucinelli a eu le bon goût, assez rare par les temps qui courent, de ne pas affubler ses baskets d'un quelconque logo. Le chic n'a pas besoin de se crier sur les toits. Classiques revisités, ces tennis sont montées sur des semelles légères en caoutchouc, et réalisées en cuir lisse avec des pattes de talon en daim contrastantes.

SHOP.BRUNELLOCUCINELLI.COM



# HOISTON

#### Cycle automne-hiver

Moins que vous n'ayez désespérément envie ces prochains mois de vous geler sur les routes de campagne, Kettler vous propose son Hoi Frame, un home trainer qui sait allier performance et design. Son interface Bluetooth permet la connexion avec des ceintures pectorales et des wearables, ainsi qu'une connectivité complète avec des applications de fitness.

WWW.KETTLERSPORT.COM



#### **BORSALINO, REVALORISÉ LARGE CAP**

Il faut tirer un grand coup de chapeau – façon de parler – à Borsalino qui a su revamper la marque et la refondre dans l'esprit du temps avec, entre autres, cette casquette de baseball qui ne dépareillerait pas sur le ponton d'un yacht! Confectionnée en coton et en lin, elle est dotée de bordures en cuir, d'une doublure et d'une sangle arrière réglable en cuir. L'élégance est une valeur sûre...

WWW.BORSALINO.COM



#### **BULLISH SUR LES FLÉCHETTES**

Pour meubler les heures perdues au bureau, tout en travaillant le team building, il est difficile de trouver mieux que les fléchettes, ces fameuses darts dont les anglais raffolent d'autant plus qu'elles s'accompagnent facilement de larges pintes de bière. Vous n'êtes bien évidemment pas obligé de pousser à ces extrémités pour vous initier aux joies du 301, du 501 ou du Shanghaï...

WWW.ANTICLINE-CREATIONS.COM







# A la poursuite de **JAMES BOND**

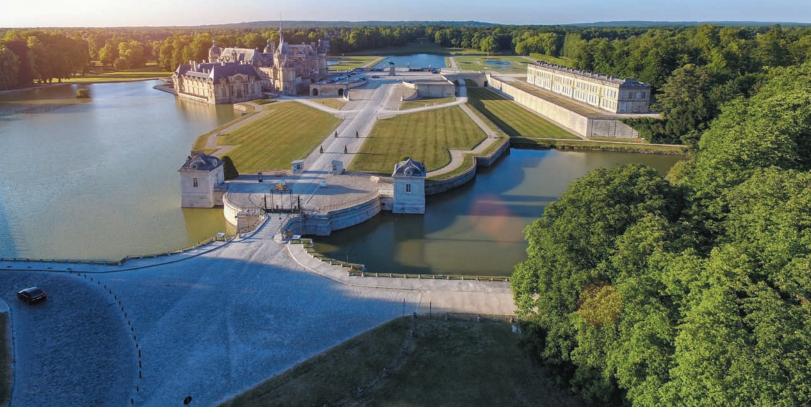
Proposée par Black Tomato, en partenariat avec EON, producteur historique des 007, « The Assignment » propose à quelques initiés triés sur le volet de partir en Europe sur les lieux emblématiques où le plus célèbre de tous les agents secrets s'est illustré. Sensations fortes incluses au scénario, bien évidemment.

#### Hans Linge

n l'espace de soixante ans et de 25 films, James Bond nous a tous emmenés plus d'une fois au bout du monde, contribuant au développement de l'industrie du tourisme plus sûrement que beaucoup de compagnies aériennes. Des centaines de millions de spectateurs avertis ont découvert les plages de Jamaïque, la baie de Phang Nga ou les îles oubliées du Japon avec Sean Connery, Roger Moore ou plus récemment Daniel Craig. Maroc, Japon, Mexique, Porto Rico, Egypte, Bahamas, Brésil, Turquie, Islande, Inde, Grèce et quelques autres destinations exotiques : le passeport de James Bond a été tamponné en rafales par ses scénaristes.

Pour prolonger cet art consommé du dépaysement, l'agence Black Tomato, spécialisée dans les périples marqués du sceau de l'exclusivité, s'est associée avec

••









**Site web:** www.blacktomato.com/james-bond/ Adresse: Albert House, 256-260 Old Street

Londres EC1V 9DD

**Téléphone:** +44 207 426 9888















saga Bond, pour mettre au point un itinéraire directement inspiré des aventures de l'agent 007. La première édition a lieu cette année en Europe. Ce voyage – ou plutôt cette Mission, comme Black Tomato préfère l'appeler – s'étale sur une douzaine de jours et traverse cinq villes. Le «Grande Finale» est programmé à Venise avec un dîner exceptionnel organisé dans la verrerie de Murano, sur les lieux même où Bond affronte Chang dans Moonraker.

Tout au long de ce parcours, consacré aux plus beaux sites européens de la franchise, Black Tomato propose à ses cinéphiles de plonger dans l'univers de James Bond, la créature de Leslie Charteris, en n'oubliant pas la dose requise de sensations fortes. Pour donner un caractère encore plus immersif à son odyssée, Black Tomato et EON Productions ont sollicité plusieurs habitués des tournages, à même de dévoiler quelques secrets de coulisses. Il en va ainsi de Lee Morrison, la doublure de Daniel Craig, qui donne au passage quelques cours de cascade ou encore de Chris Corbould, le superviseur des effets spéciaux, récompensé d'ailleurs par un Oscar. La matière ne manque pas et les festivités s'en trouvent agrémentés d'autant. A Chantilly, où se déroule en partie «A View to a Kill», il a été prévu de se rendre au centre équestre, le plus ancien et le plus prestiqieux d'Europe. Les terrains d'entraînement et la piste Les Aigles ont été rendus accessibles pour qu'il soit possible d'assister à un exercice matinal avec les jockeys et les entraîneurs. La visite privée du majestueux château de Chantilly s'en suit.

Sur le lac de Côme, où a été tourné «A licence to kill», les participants au voyage sont conviés à une séance de ski nautique le long de la rive de Moltrasio. Après avoir effectué le tour du lac en hydravion, un bateau les conduira à la magnifique Villa del Balbianello de «Casino Royale» pour une promenade dans les jardins et un tour de la demeure. Le programme se poursuit au Casino de Monte-Carlo où les invités auront accès à des salles privées exclusives pour une soirée de jeu.

Les nuits sont bien sûr tout aussi majestueuses. Le Crillon, le Rosewood Hotel Villa Passalacqua, sur le lac de Côme, le Belmond Hotel Cipriani à Venise et le Métropole à Monte-Carlo sont quelques-unes des étapes de prestige qui jalonnent le parcours. Black Tomato a joué de bout en bout la carte du luxe, sans compromis, dans l'esprit Casino Royale. Après tout, James Bond n'a pas pour habitude de se complaire dans la demi-mesure...



#### Fondation CIOMAL

#### Lutter encore contre la lèpre aujourd'hui

Dirigée par Thierry Zen Ruffinen, la Fondation CIOMAL s'est attelée au traitement de la lèpre, loin d'être un vestige du passé, et à l'accompagnement de ceux qui en souffrent encore aujourd'hui.

#### Quelle est la vocation de la Fondation CIOMAL?

■ Le CIOMAL est une fondation suisse, reconnue d'utilité publique et basée à Genève. Elle dispose du statut consultatif spécial auprès du Conseil Economique et Social de l'ONU depuis 2018. Son principal objectif est de lutter contre la lèpre, ainsi que toute forme d'exclusion liée à la maladie ou aux handicaps dans le monde. Dans ce cadre, la Fondation CIOMAL développe des projets basés sur deux axes fondamentaux : la prévention de la maladie et la réhabilitation des personnes guéries.

#### Quel est le projet phare auquel vous vous consacrez actuellement?

Outre nos activités au Cambodge, que nous menons depuis maintenant 30 ans, le CIOMAL s'est allié avec un institut de pointe



au Brésil, Alliance Against Leprosy, afin d'agir sur le transfert de compétences et la formation à de nouvelles technologies pour endiguer la maladie. En 2022, quatre projets d'envergure ont été menés, dont la création de « chaussures 3D » qui n'étaient rien moins qu'une véritable révolution technologique au service des mutilés de la lèpre.

Initié en 2021, ce projet a permis de concevoir les premières chaussures adaptées, produites au moyen d'une imprimante 3D. Elles permettent de remplacer les chaussures orthopédiques classiques, souvent disgracieuses et dont le poids - environ 2 kilos par paire - déclenche des problèmes physiques ultérieurs.

Grâce à ces chaussures, les ulcères cicatrisent plus rapidement et guérissent. Les malades gagnent en autonomie et en estime de soi. La paire de chaussures, confortable et esthétique, ne pèse que 500 grammes, le poids habituel d'une paire de chaussures, mais elle coûte encore environ 250 francs suisses.

Devant le succès rencontré, nous cherchons activement des financements pour élargir le nombre de bénéficiaires.

#### Quel défi attend la Fondation CIOMAL?

Le financement représente clairement un défi. La lutte contre la lèpre nécessite des ressources financières importantes pour soutenir dans la durée des programmes de dépistage, de traitement, de réadaptation et de sensibilisation. La disponibilité et la longueur de ces financements peuvent varier, ce qui complique le maintien à long terme des programmes mis en place. De plus, beaucoup croient, à tort, que la lèpre est une maladie du passé, ce qui rend difficile la mobilisation de ressources financières adéquates. La lèpre est souvent considérée comme une maladie oubliée ou négligée. Or, elle fait partie des maladies qui touchent principalement les populations les plus pauvres et marginalisées des pays en développement. Ces maladies reçoivent généralement moins d'attention.

#### THIERRY ZEN RUFFINEN

PRÉSIDENT, FONDATION CIOMAL

Thierry Zen Ruffinen préside la Fondation CIOMAL depuis 2017. Il s'est engagé dans le bénévolat dès 1998, d'abord auprès d'enfants défavorisés de Genève, puis auprès de personnes handicapées, réalisant bien vite le plaisir qu'il y a à donner de son temps. C'est en cherchant à concilier sa vie professionnelle à son action caritative qu'il a rejoint la Fondation CIOMAL de l'Ordre de Malte, créée il y a 65 ans et aujourd'hui active sur quatre continents.



#### LA FONDATION CIOMAL



La maladie de Hansen plus communément connue sous le nom de lèpre est une maladie infectieuse chronique causée par le bacille Mycobacterium leprae qui affecte le système nerveux, la peau et les muqueuses, entraînant de graves handicaps. Contagieuse, elle a une période d'incubation de 3 à 30 ans, et les symptômes peuvent parfois apparaître 10 ans après l'infection, ce qui rend le dépistage précoce de la maladie extrêmement difficile.

La maladie est fortement liée au niveau de développement d'un pays et se répand plus facilement dans les milieux les plus défavorisés touchés par la pauvreté, le manque d'hygiène et la sous-alimentation.

La lèpre touche environ 200'000 nouveaux cas chaque année, principalement en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Amérique du Sud. L'absence de traitement peut entraîner des lésions permanentes de la peau, du système nerveux périphérique, des membres, des yeux, ainsi qu'une perte totale de sensibilité des pieds et des mains.

La maladie est souvent diagnostiquée trop tard et entraîne de lourds handicaps. Bien que l'invalidité puisse être améliorée par une chirurgie reconstructive, les familles se retrouvent marquées à jamais, isolées et rejetées.

L'action du CIOMAL est essentielle pour accompagner ces familles vers une autonomie durable, une réinsertion dans la société, ainsi que dans la détection précoce de la lèpre. Le CIOMAL mène des actions sur le terrain dans plusieurs pays, notamment au Brésil, au Cambodge et en Mauritanie.

Rêvez avec nous, rejoignez-nous et soutenez-nous pour un monde sans lèpre :

Fondation CIOMAL de l'Ordre de Malte www.ciomal.org IBAN: CH 16 0900 0000 1201 3717 1







#### Gustav Klimt, le recordman des enchères

#### 86 millions d'euros

En juin, Gustav Klimt a fixé un nouveau record pour une vente aux enchères tenue en Europe. L'an passé, il avait déjà établi la meilleure performance mondiale dans cette « discipline ».

C'est l'une des ultimes toiles peintes par Klimt, en 1917, dans les tous derniers mois de sa vie. A sa mort, elle reposait encore sur son chevalet. « La dame à l'éventail », magnifique portrait de femme drapée dans son kimono, la poitrine dissimulée sous un éventail, s'est vendue chez Sotheby's en juin, pour 86 millions d'euros, 99 en comptant les frais. C'est la plus importante vente jamais réalisée aux

enchères en Europe. Le record précédent appartenait à Giacometti. Son « Homme qui marche » avait obtenu la somme de 75 millions d'euros.

L'an dernier, Gustav Klimt, monstre sacré de l'Ecole de Vienne, s'était déjà illustré chez Christie's à New York. Sa « Forêt de bouleaux », propriété de Paul Allen, s'était vendue 104,5 millions de dollars, record mondial pourtant assez éloigné des sommets atteints par un portrait d'Adèle Bloch-Bauer. Dans le cadre d'une vente privée, ce chef d'œuvre avait été cédé de main à main, en 2016, pour plus de 140 millions d'euros.



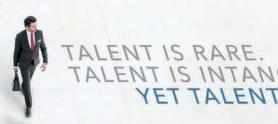
Créer et développer votre marque pour élever votre entreprise au niveau supérieur

Au delà de votre produit, c'est votre marque qui donne du sens à ce que vous faites, produisez et vendez

Swiss House of Brands est un cabinet de marques qui accompagne les entreprises au niveau stratégique et opérationnel pour une performance globale

www.shbrands.ch





For over 50 years, we've honed our manager selection skills to find exceptional fund managers with the ability to consistently deliver superior performance to you.

WEALTH MANAGEMENT · ASSET MANAGEMENT · MANAGEMENT COMPANY

