

SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

MARC-ANDRÉ POIRIER

CEO

INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT SUISSE

«Les grands clients privés ont des besoins proches de ce que propose une banque d'investissement»



RENÉ BRUNNER
VALTERNA

«En tant que gérants indépendants, un bel avenir s'ouvre à nous»



OESCHGER - MOOSMANN
SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

«Veiller à ce que les family offices poursuivent leur professionnalisation»



MARKUS ANGST
AQUILA

«Le prix d'achat doit être basé sur la rentabilité du portefeuille Clients»



EXTERNALISATION

L'outsourcing ajoute une couche de plus au millefeuille des risques



GORDIAN GIGER

CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

«Nous avons un modèle dans lequel les entrepreneurs restent des entrepreneurs»

Stabilité. Notre réponse à l'instabilité globale.

Wealth Management
Asset Management
Alternative Investments
Asset Services



Trading | Fund Governance
Fund Administration | Custody
pictet.com/asset-services

 **PICTET**
1805

LES GESTIONNAIRES D'UNE NOUVELLE ÈRE

 Jérôme Sicard

RÉDACTEUR EN CHEF

Comme le rappelle Marianne Bourgoz Gorgé dans ce numéro, le processus d'autorisation des gestionnaires de fortune et trustees arrive quasiment à son terme. Quand il sera bouclé, un an se sera écoulé depuis la mise en application de la LSFIn/LEFin, et 1'500 agréments environ auront été délivrés à des gérants d'une nouvelle ère, désormais placés dans un cadre plus propice à leurs activités et à leurs développements. Avec la LSFIn/LEFin et la reconnaissance qu'elle induit, le secteur des GFI en Suisse gagne bien évidemment en substance et la dynamique qui l'anime en ce moment n'échappe à personne.

Il est clair cependant que les autorisations Finma ne sont pas une fin en soi, loin de là. Elles imposent un lourd cahier des charges. A tous niveaux, elles exigent de nombreux investissements pour renforcer les structures et ne pas à avoir essuyer sous peu les foudres des auditeurs ou des organismes de surveillance. Plateforme IT, compliance, gestion des portefeuilles, gestion des risques, relation client : tout demande de sérieux travaux de réaménagement. Dans la chaîne de valeur, aucune fonction n'est épargnée. Les gestionnaires de fortune vont devoir désormais consommer plus de ressources, humaines et matérielles.

Des solutions existent heureusement, chaque jour plus nombreuses, chaque jour plus abordables. SPHERE, au travers de son magazine, de son site web et de ses événements, vous en présentent une large sélection pour que vous puissiez identifier plus rapidement celles qui vous conviennent le mieux, tant sur le plan des investissements que sur celui de l'opérationnel. A l'image de nos EAM Days, SPHERE est devenu avec le temps un espace pour partager, échanger et construire sur le long terme. Le travail que vous accomplissez en ce moment, nous sommes heureux de pouvoir y contribuer à notre façon.

■



- Rédaction en chef: **Jérôme Sicard**
- Chef d'édition: **Hans Linge**
- Direction graphique & artistique: **Cyrille Morillon**
- Direction commerciale: **Souad Dous**
- Directeur de la publication: **Jérôme Sicard**
- Contributeurs: **Karine Bauzin • Eugénie Rousak • Valeriano Di Domenico**
• **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:
Karine Bauzin

SOMMAIRE



INTERVIEW

FRANÇOIS REYL

Membre du conseil d'administration
Reyl Intesa Sanpaolo

« Une nouvelle génération prend la relève, une page se tourne dans la construction de notre histoire »

Après avoir confié cet été la direction générale de Reyl Intesa Sanpaolo à Pasha Bakhtiar, François Reyl prend place au conseil d'administration de la banque où il présidera le comité stratégique. Un tout nouveau rôle pour celui qui a fait de la banque privée familiale, en l'espace d'une vingtaine d'années, une référence et un modèle de réussite entrepreneuriale. Le moment donc de revenir avec lui sur les moments les plus marquants.

PAGE 32



FINMA

LA PHASE TRANSITOIRE TOUCHE À SA FIN

Avec plus de 86% des requêtes traitées à la fin juillet, le processus d'autorisation des gestionnaires de fortune et trustees arrive bientôt à son terme. La FINMA s'appuie désormais sur les organismes de surveillance pour assurer la surveillance courante.

PAGE 40



INTERVIEW

MARKUS ANGST

Aquila

« Le prix d'achat doit être basé sur la rentabilité du portefeuille Clients »

Sur l'ensemble des gérants indépendants en activité aujourd'hui, Markus Angst en voit un bon tiers passer la main ces toutes prochaines années. Le thème de la transmission est ainsi devenu pour eux un chantier prioritaire, qui exige une approche rationnelle en raison de sa complexité. De même qu'un sens certain de l'anticipation.

PAGE 44



INTERVIEW

RENÉ BRUNNER

Valterna

« En tant que gérants indépendants, un bel avenir s'ouvre à nous »

Valterna, le gestionnaire baarois, a les mêmes origines que Partners Group. Pour l'un comme pour l'autre, il y a d'abord eu Asset Management Partners, la société-mère créée en 1996. Valterna a conservé de ces racines un fort esprit entrepreneurial.

PAGE 48

INTERVIEW

KURT MOOSMAN & FELIX OESCHGER

Swiss Single Family Office Association

« Veiller à ce que les family offices poursuivent leur professionnalisation »

PAGE 52



LEADERS

PAGE 8

MARKET PULSE

PAGE 14

QUIZ

PAGE 24

INTERVIEW CHAIRMAN

MARC-ANDRÉ POIRIER

Chief Executive Officer

Indosuez Wealth Management, Suisse

« Les grands clients privés ont des besoins proches de ce que propose une banque d'investissement »

Marc-André Poirier, en charge auparavant des activités Corporate Investment Banking du groupe Credit Agricole sur le continent américain, a pris la direction d'Indosuez Wealth Management en Suisse pour ajouter une nouvelle dimension à l'offre de gestion de fortune. Il entend ainsi faciliter l'intégration de services plus proches de la banque d'affaires. La récente acquisition de la banque Degroof Petercam donne encore plus de sens à ces orientations.

PAGE 26



institutional

EMMENONS VOTRE BUSINESS PLUS LOIN

Accédez à des solutions innovantes
et à une large gamme de produits
avec la 1^{re} banque en ligne suisse.

[swissquote.com/institutional](https://www.swissquote.com/institutional)

 Swissquote



FAST FORWARD

PAR BREWEN LATIMIER
Columbus

TRANSFORMATION DIGITALE : UNE APPROCHE MÉTHODIQUE, EN MODE ACCÉLÉRÉ

PAGE 58



STRUCTURE

PAR HOSSEIN FEZZAZI
Penta

LA PLATEFORME IT, PASSAGE OBLIGÉ POUR LES GÉRANTS INDÉPENDANTS

PAGE 64

INTERVIEW

GORDIAN GIGER
Cinerius

« Nous avons un modèle dans lequel les entrepreneurs restent des entrepreneurs »



En Suisse, Cinerius prend depuis un peu plus de deux ans des participations majoritaires dans des sociétés de gestion indépendantes en leur donnant par ailleurs les moyens d'accélérer

fortement leur croissance. La plateforme met ainsi à leur disposition de multiples ressources à même d'asseoir leurs développements. Une proposition forte en ces temps quelque peu incertains. PAGE 68

INTERVIEW

JULIE GUITTARD
Michael Page

« Il faut qu'il y ait une compréhension réciproque des leviers de motivation »

Pour soutenir leur dynamique de croissance, les sociétés de gestion cherchent de plus en plus à recruter de nouveaux relationship managers, à débaucher des banquiers privés, voire à récupérer des desks complets. Un exercice

SOMMAIRE



plus complexe qu'il n'y paraît, où un projet d'entreprise solide, un business plan réaliste et une

compréhension claire des attentes de chacun sont essentiels pour réussir. PAGE 72



INTERVIEW

ALESSANDRO BIZZOZERO
BRP & ACHILLE DEODATO, Indigita

« De plus en plus de solutions digitales disponibles à des prix très compétitifs »

PAGE 78



PRÉVENTION

PAR HENRI CORBOZ
PBM Avocats

L'OUTSOURCING AJOUTE UNE

COUCHE DE PLUS AU MILLEFEUILLE DES RISQUES

Les risques liés aux externalisations retiennent aujourd'hui toute l'attention de la Finma. Sous-traiter la conformité ou la gestion des risques peut ainsi devenir une source de complications pour les gérants indépendants. Il vaut donc mieux rester pragmatique. PAGE 82

KEY DATA

LA DIMENSION CRITIQUE DE LA GESTION DES DONNÉES

PAR ERIC GAGNAUX
keyIT

PAGE 86



INTERVIEW

CHARLES-HENRY MONCHAU
Banque Syz

« Je m'impose une discipline très stricte sur LinkedIn »

Directeur des investissements de la banque Syz, Charles-Henry Monchau est devenu l'un des CIO les plus en vue sur LinkedIn. Son compte est suivi par plus de 170'000 followers. Une audience qu'il a su développer dans le temps grâce à la qualité de ses contenus et à la fréquence de ses posts. Il en présente ici le mode d'emploi... PAGE 90

BIG PICTURE

INTERVIEW EMMANUELLE SÉE,
Swiss Life Asset Managers

« LA BIODIVERSITÉ EST LA NOUVELLE PRIORITÉ DES INVESTISSEURS ENGAGÉS »

PAGE 96



HOMO ECONOMICUS

DAVID RICARDO

INTERVIEW JEAN-MARC DANIEL

« Au cœur de ses Principes,

la dénonciation de la rente et la défense de l'équilibre budgétaire »

PAGE 100

STYLE

PAGE 106

PLAYTIME

Périple islandais au pays des trolls PAGE 108

ADJUGÉ

PAGE 114



Crafting your legacy

MIRABAUD

WEALTH MANAGEMENT



GENEVA ZURICH BASEL LUXEMBOURG LONDON PARIS MADRID BARCELONA
VALENCIA SEVILLE MILAN MONTREAL DUBAI ABU DHABI SAO PAULO MONTEVIDEO

Rubrique réalisée par **Hans Linge**

Du renfort pour **Vontobel**

Vontobel a renforcé son équipe commerciale sur le marché suisse en nommant Christian Zeitler à la direction du département Intermédiaires. Il était en poste précédemment chez GAM Investments où il officiait en tant que responsable de la distribution en Suisse. Christian a également travaillé comme responsable des relations clients chez responsAbility Investments et il a passé près de 10 ans chez Legg Mason Global Asset Management. Il était alors responsable de la Suisse et de l'Europe du Nord.



Christian Zeitler

Régine Wiedmann récupère la **Suisse**

Chez Edmond de Rothschild Asset management, Regine Wiedmann est devenue responsable de la distribution en Suisse, en plus de l'Allemagne et de l'Autriche dont elle avait déjà la charge depuis 2022. Elle a près de vingt ans d'expérience dans la gestion d'actifs et son développement commercial sur les marchés germanophones. Elle a travaillé précédemment pour Goldman Sachs Asset Management, Vicenda Asset Management et Tiberius, après avoir commencé sa carrière chez Ernst&Young à Stuttgart. Regine Wiedmann est diplômée de l'European Business School de Reutlingen.



Dan Dysli rejoint **GenTwo** en tant que nouveau directeur financier

GenTwo s'est adjoint les services d'un nouveau directeur financier, en la personne de Dan Dysli, devenu en mai Chief Financial Officer de la fintech suisse, spécialisée dans les solutions de titrisation. Au vu de son parcours, il lui apporte une solide expérience en matière de stratégie d'entreprise, de fusions et acquisitions, de relations avec les investisseurs et de gouvernance d'entreprise. Il a travaillé auparavant dans plusieurs secteurs, bancaire, technologique et industriel. Il est passé entre autres par Merrill Lynch, Bank am Bellevue et Trifork. Plus récemment, il a été le directeur financier du groupe Chronext.



Chez GenTwo, Dan Dysli se voit donc confier la stratégie financière et le pilotage de la croissance. «Je suis ravi de rejoindre GenTwo à cette étape importante de son développement», souligne Dan Dysli. «J'ai moi-même dirigé des transactions sur les marchés de capitaux, et je suis convaincu que GenTwo peut rendre la titrisation beaucoup plus efficace, plus rapide et moins chère pour ses clients. Elle a clairement le potentiel pour remodeler, voire pour étendre massivement ce marché». Dan Dysli est titulaire d'un MBA en Finance de l'université de Chicago et d'un Master en Banque de l'université de Saint-Gall.



Adam Molina

Un **COO** pour **Lombard Odier IM**

Adam Molina a été nommé Chief Operating Officer de Lombard Odier Investment Managers, où il est en poste depuis maintenant quinze ans. Adam Molina, 45 ans, a commencé sa carrière à New York en tant qu'analyste chez Whitehall Asset Management. Après un passage chez Dillon Read Capital Management, il a rejoint Lombard Odier en 2007 pour donner un nouvel essor au bureau new-yorkais et lancer l'activité 1798 Alternatives. Lors de la création de Lombard Odier Investment Managers en 2009, Adam Molina a été nommé responsable du développement des produits à Londres. Au cours de ces dernières années, son domaine de responsabilités s'est étendu, incluant par exemple la stratégie commerciale et les perspectives.

• **Sobhi Tabbara** a rejoint HBK Investments Advisory en tant que Partner. Il est entré au comité exécutif et au conseil d'administration de la société.

• Janus Henderson a nommé **Philip Neuschaefer** au poste de Senior Sales Manager pour la Suisse alémanique.

• **Thomas Greuter** a pris les fonctions de Chief Information Officer à la banque Migros, pour coordonner principalement les services informatiques dans le cadre de sa transformation numérique. Il succède à Alexandre Meyer, qui a récemment été nommé associé-gérant du groupe Lombard Odier.

La psychologie de l'inflation

L'inflation, à savoir l'augmentation générale des prix au fil du temps, est un indicateur économique clé qui influence considérablement les marchés financiers et les stratégies de gestion du patrimoine. La psychologie de l'inflation, c'est-à-dire la manière dont les individus et les investisseurs la perçoivent et y réagissent, joue un rôle crucial dans la prise de décisions financières.



PEDRO MARINHEIRO,
Head of Discretionary Portfolio
Management, REYL Intesa Sanpaolo

COMMENT L'INFLATION AFFECTE LES INDIVIDUS

L'impact de l'évolution des prix sur la psychologie d'un individu peut varier. L'un des effets significatifs est la perception de la valeur. Lorsque les indices généraux des prix augmentent, la valeur perçue de l'argent diminue, ce qui conduit à un sentiment d'urgence de dépenser plutôt que d'épargner, car le pouvoir d'achat de l'argent liquide s'érode. Ce comportement peut pousser les prix à la hausse, car la demande et les dépenses des consommateurs augmentent. La couverture médiatique joue un rôle important, car les titres sensationnalistes accentuent ce sentiment.

ANCRAGE DES ATTENTES ET BANQUES CENTRALES

L'ancrage des attentes fait référence à la confiance que les entreprises et les consommateurs accordent aux banques centrales pour maintenir l'inflation stable. Les anticipations d'inflation future peuvent influencer l'inflation actuelle : si les entreprises anticipent une hausse de l'inflation, elles peuvent augmenter leurs prix et les travailleurs peuvent exiger des salaires plus élevés. Inversement, de faibles attentes peuvent freiner l'inflation réelle.

Pour cette raison, la crédibilité de la banque centrale, les orientations prévisionnelles et une communication claire sont essentielles. Si les acteurs du marché doutent de l'engagement des banques centrales ou reçoivent des messages ambigus, les attentes risquent de ne plus être ancrées, rendant les efforts politiques inefficaces.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Aux États-Unis, les données économiques récentes montrent une stabilisation des prévisions d'inflation, un ralentissement du marché de l'emploi, de la croissance des salaires et une amélioration de la productivité. La Fed surveille de près les indicateurs à venir. En Europe, l'inflation est mieux maîtrisée, avec une baisse significative à 2,7 % contre 7,1 % il y a un an. Les consommateurs européens sont moins influencés par les performances des marchés boursiers, qui devraient donc avoir un impact limité sur la demande et les prix à l'avenir. Bien que certaines incertitudes subsistent, les banques centrales ont fait un travail louable pour contenir les pressions sur les prix.



Produits structurés

«La BCV doit devenir un émetteur incontournable en Suisse, donc également en Suisse alémanique»

Grâce à des années d'expérience et à un excellent rating des agences de notation, la BCV compte parmi les établissements leaders en Suisse dans le domaine des produits structurés et des certificats activement gérés (Actively Managed Certificate, AMC). Erwin Naescher, Head Structured Products Sales à la BCV, nous parle des objectifs de la Banque, notamment en Suisse alémanique, et des avantages qu'offrent les AMC aux gestionnaires de fortune indépendants (GFI), aux banques et aux assurances.

Quelles sont les ambitions de la BCV dans les produits structurés?

■ Nous avons défini plusieurs axes prioritaires pour notre activité de produits structurés. Nous prévoyons de poursuivre nos efforts de numérisation, tant au niveau des plateformes que de la distribution. Nous voulons, par ailleurs, figurer parmi les émetteurs de référence en Suisse. En d'autres termes, nous visons un élargissement de notre portefeuille de clientèle également en Suisse alémanique et au Tessin. Notre stratégie est axée autour des AMC avec pour but de figurer parmi les plus grands fournisseurs d'AMC en Suisse. Les AMC sont des produits structurés qui permettent de répliquer la performance d'un portefeuille activement géré.

Pourquoi cette clientèle devrait-elle choisir la BCV pour ses produits structurés?

■ Je citerais quatre arguments qui justifient le choix de la BCV: un engagement pérenne, une solidité financière, une qualité de service et une qualité de pricing.



ERWIN NAESCHER,

Head Structured Products Sales, BCV

Erwin Naescher est responsable de la vente de produits structurés en Suisse et coordonne une équipe commerciale à Lausanne et Zurich. Il a commencé sa carrière professionnelle chez Leonteq Securities à Zurich. En 2017, il rejoint la BCV à Lausanne et en 2019, il ouvre le bureau pour les produits structurés à Zurich. En 2021, il prend la responsabilité du développement de la clientèle institutionnelle en Suisse alémanique. Titulaire d'un Master of Science en finance de l'Université de Neuchâtel, il parle couramment l'allemand, le français et l'anglais.

- Engagement: la BCV est active dans les produits structurés depuis 1999 et fait partie du top 10 du secteur en Suisse. Cette longévité met en évidence l'expérience acquise et notre capacité à maîtriser de nombreux cycles économiques. Tous les émetteurs du marché ne peuvent pas se prévaloir, aujourd'hui, d'une présence et d'un engagement aussi longs.

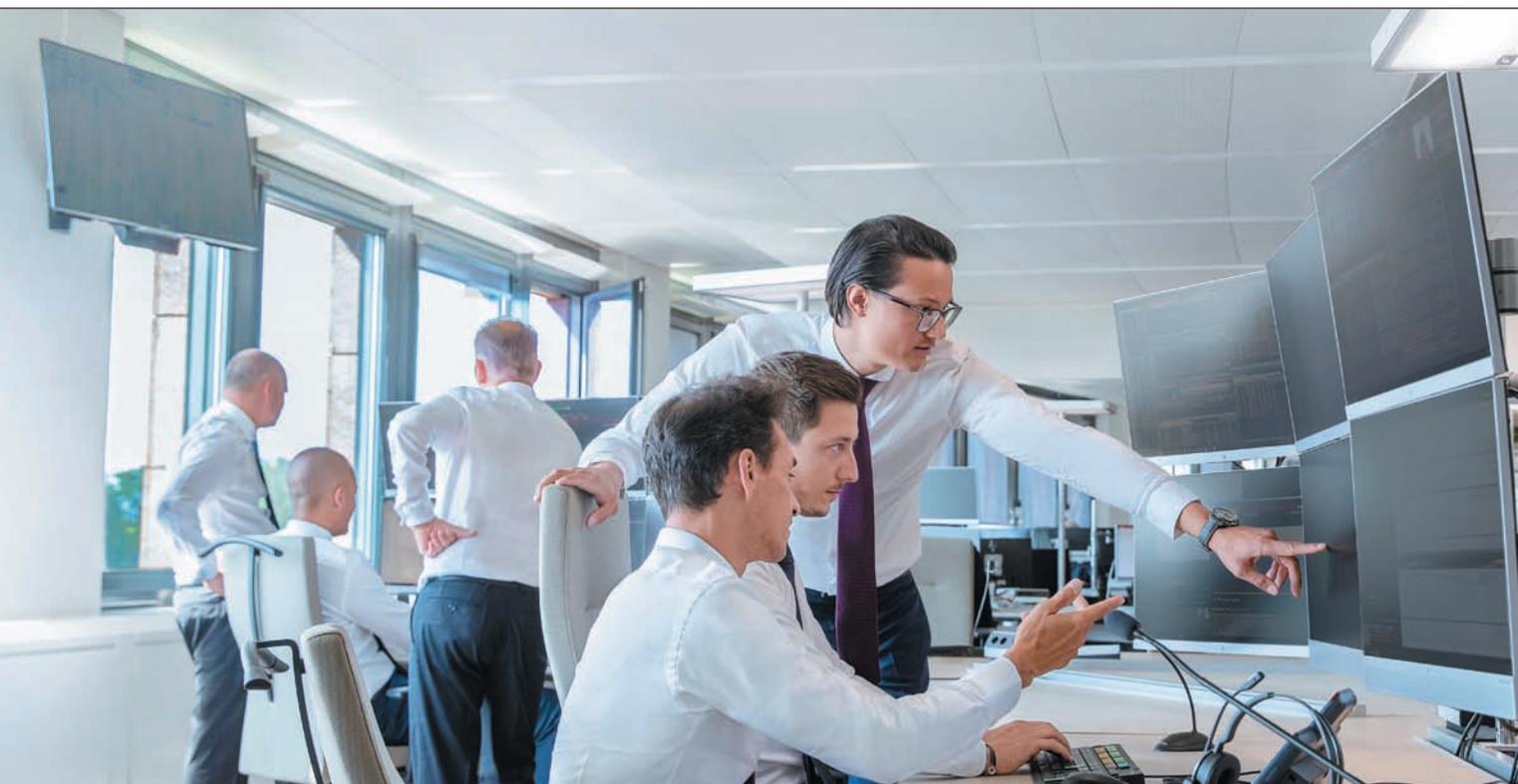
- Solidité financière: la BCV est notée AA par S&P et Aa2 par Moody's, soit les troisièmes meilleures notes attribuées par ces agences de notation.

- Qualité de service: l'équipe des Produits structurés de la BCV se place régulièrement en tête des émetteurs de l'indice PMMI (Payoff Market Making Index), qui mesure la qualité du marché secondaire des produits cotés à la SIX Swiss Exchange. La BCV a également remporté, à maintes reprises, le prix Top Service attribué lors des Swiss Derivative Awards.

- Qualité de pricing: notre modèle d'affaires repose en grande partie sur une architecture ouverte et nous sommes donc en mesure de trouver la meilleure tarification pour notre clientèle.

Pourquoi la solidité de l'émetteur est-elle décisive pour les produits structurés et plus particulièrement pour les AMC?

Si un gestionnaire de fortune envisage de lancer un tel certificat, il doit clairement garder à l'esprit le risque d'émetteur. La solidité financière est donc une considération essentielle. Or, comme je viens de le souligner, la BCV obtient la troisième meilleure note en la matière attribuée tant par S&P que par Moody's.



À quoi les AMC doivent-ils leur succès?

■ Le succès des AMC s'explique grandement par le fait qu'ils répondent aux besoins des GFI, des banques et autres institutions qui tiennent à proposer leur stratégie de placement avec efficacité, rapidité et à faibles coûts auprès de leur clientèle.

Quand les AMC sont-ils le plus utiles?

■ Une banque privée ou un GFI qui désire commercialiser sa stratégie de placement peut opter pour différents schémas de gestion. Lorsque les montants et le time-to-market sont limités, les AMC constituent une solution efficace pour répliquer une stratégie auprès d'un nombre croissant de clients et de clientes employant différentes banques dépositaires. Les AMC peuvent aussi s'avérer utiles dans la gestion institutionnelle. La possibilité d'émettre des AMC pour de petits volumes permet de lancer de nouvelles stratégies avec beaucoup de flexibilité, à moindre coût et avec des gains de temps considérables. Si le produit remplit les

attentes, cette même stratégie pourra ensuite être transférée dans un fonds de placement.

Comment la BCV se positionne-t-elle dans l'activité des AMC?

■ La BCV est l'un des principaux émetteurs d'AMC en Suisse avec plus d'une décennie d'expérience dans l'émission de ces certificats. Plus de 50 gestionnaires d'actifs, répartis dans toute la Suisse, nous font déjà confiance pour la gestion de leurs AMC. Afin de continuer à apporter une valeur ajoutée significative à sa clientèle, la BCV investit régulièrement pour développer son offre. Nous tenons à aider notre clientèle à réduire sa charge administrative et à lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier: la gestion d'actifs. Pour atteindre ces objectifs, différents outils digitaux ont été développés: AMC Access360 pour la documentation, le reporting et la gestion du cycle de vie des AMC et AMC Select360, un outil d'investissement factoriel pour la sélection des titres qui sous-tendent la stratégie d'investissement de l'AMC.

Avec AMC Access 360, la BCV a créé sa propre plateforme. Quels sont les avantages pour les gestionnaires de fortune?

AMC Access360 est une plateforme digitale intuitive qui permet aux gestionnaires d'accéder à toutes les informations importantes sur leurs certificats via une seule interface et de gérer leurs investissements de manière indépendante. Ils ont également la possibilité de suivre la performance de leur AMC. D'autres fonctions telles que les dossiers de suivi, la création de rapports personnalisés et la documentation sont également disponibles.



CONTACTS

structures@bcv.ch
Lausanne: 021 212 42 00
Zurich: 044 388 71 33

SENER ARSLAN

DIRECTEUR SUISSE
QPLIX

Sener Arslan est depuis cette année Directeur Suisse chez Qplix, en charge du développement commercial sur ce marché. Son domaine d'expertise se concentre sur les gestionnaires de patrimoine, les family offices et les banques. Il a commencé sa carrière en tant que gestionnaire d'actifs chez UBS. Après une expérience dans le conseil en entreprise et la création de sa propre société de gestion, il a pris en charge le développement commercial et la distribution mondiale d'Expersoft. Avant de rejoindre Qplix, Arslan était Group COO de Taurus Wealth à Singapour, Dubai et en Suisse. Il est titulaire d'un Bachelor of Science en banque et il détient la certification CFA.

« LA FAÇON DONT LES GÉRANTS UTILISENT LEUR PMS A ÉNORMÉMENT ÉVOLUÉ »

Sener Arslan dirige depuis cette année les développements en Suisse de Qplix, l'éditeur PMS dont le siège est à Munich. Entre évolutions réglementaires, apparition de l'IA, boom des private markets, voire encore nouvelles aspirations NextGen, il voit d'énormes changements en cours dans le secteur. Et autant d'opportunités à exploiter.

Quelle dynamique voyez-vous actuellement dans le secteur PMS?

■ **Sener Arslan:** Oui, il y a bien une dynamique et elle est assez fascinante. Du côté de la demande, les gérants indépendants en Suisse ont les mêmes exigences de base : consolidation des portefeuilles, couverture de toutes les classes d'actifs, des fonctions compliance, controlling, reporting et de nouveaux canaux pour interagir avec leurs clients. Mais ils expriment de plus en plus des besoins très spécifiques et ils veulent si nécessaire, pouvoir se connecter à des solutions complémentaires, sous forme d'API par exemple.

Du côté de l'offre, de nombreux fournisseurs animent toujours le marché. Certains cherchent à couvrir à un spectre assez

large, assez profond ; d'autres se concentrent sur une niche, que ce soit en termes de zones géographiques ou de fonctionnalités. Dans les deux cas, il devient essentiel de disposer d'une masse critique de clients et de personnel qualifié, car il faut faire évoluer les logiciels en permanence pour répondre aux exigences du marché et aux changements technologiques.

Je vois par ailleurs les relations, les échanges évoluer entre les gérants et les éditeurs PMS. Les gérants attendent des éditeurs une information transparente sur tout ce qui concerne le développement du logiciel, la connexion des interfaces aux banques ou aux systèmes tiers et la tarification.

Je terminerais sur les développements technologiques tels que l'intelligence artifi-

cielle et l'analyse des données. Elles jouent un rôle croissant dans la gestion de portefeuille dans la mesure où elles améliorent énormément l'efficacité et la prise de décision. De manière plus générale, la numérisation et l'automatisation ont de plus en plus d'impact sur les processus commerciaux. Toutes ces évolutions soulignent bien le dynamisme du secteur.

Selon vous, comment ce marché devrait-il évoluer ces prochaines années?

■ Plusieurs facteurs vont exercer une influence sur le marché. C'est le cas des innovations technologiques, des exigences réglementaires, des architectures ouvertes, de l'intégration de solutions wealthtech pour couvrir toute la chaîne de valeur et bien évidemment de la numérisation. Sur ce point, le digital et la façon dont il progresse modifient énormément la manière dont les solutions PMS sont fournies et utilisées. Demain, nous allons avoir des plateformes numériques plus conviviales, plus

« Demain, nous allons avoir des plateformes numériques plus conviviales, plus performantes, dotées d'interfaces multiples, pour répondre de manière optimale aux besoins des gérants. »



performantes, dotées d'interfaces multiples, pour répondre de manière optimale aux besoins des gérants.

Le marché devrait connaître une nouvelle phase de consolidation, où les petits fournisseurs qui n'ont pas atteint une masse critique seront rachetés. Nous observons déjà ce phénomène aujourd'hui. En parallèle, les éditeurs se spécialiseront de plus en plus sur certaines catégories de clients afin de mieux répondre à leurs besoins spécifiques.

Comment l'utilisation du PMS par les gérants a-t-elle évolué au cours de ces dernières années?

■ La façon dont les gérants utilisent leur PMS a énormément évolué. C'est plus particulièrement visible dans des domaines tels que l'analyse des données, l'automatisation de leur saisie, l'intégration des actifs alternatifs, la mise en conformité et, en bout de chaîne, le reporting et la relation client. En ce qui concerne l'analyse des données, par exemple, les gérants

veulent que le PMS soit pour eux une source unique et fiable d'informations. Ils veulent ainsi effectuer différentes analyses de portefeuille, les simuler, comprendre pleinement l'allocation et conseiller au mieux leurs clients.

Dans le cas des actifs alternatifs, il est clair que leur emploi s'est accru ces dernières années. D'où l'importance de pouvoir les inclure facilement dans les systèmes.

À quoi devrait ressembler un PMS aujourd'hui pour répondre aux attentes des gestionnaires indépendants?

■ Au-delà des fonctionnalités de base, et des interfaces avec les banques dépositaires, un certain nombre d'éléments doivent être intégrés aujourd'hui. Il faut par exemple que les informations sur les marchés soient incluses d'entrée dans les PMS. L'architecture ouverte doit aussi se généraliser pour assurer de la manière la plus fluide possible la connexion avec d'autres systèmes, ou d'autres applications.

L'interface utilisateur doit être moderne et attrayante pour que tous les collaborateurs aient plaisir à travailler sur le PMS et puissent s'y spécialiser. Vu le temps qu'ils sont appelés à passer dessus, c'est à mon sens un impératif. D'ailleurs, il en va de même pour le portail client. Le gérant doit disposer de moyens de communication beaucoup plus avancés pour interagir avec ses clients, via le portail client ou l'application, le tout dans un environnement très sécurisé.

A ce propos, comment gérez-vous chez Qplex le bloc « Expérience utilisateur - Interface utilisateur », devenu en effet déterminant dans l'évolution des PMS?

■ Nous investissons en permanence dans nos développements UI/UX. C'est pour nous une pièce centrale car elle impacte directement l'ergonomie, l'accessibilité et l'efficacité de tous les processus. Il ne suffit pas que la plateforme soit fonctionnelle. Il faut aussi qu'elle soit intuitive et attrayante. Nous réalisons régulièrement des études utilisateur et des sessions de retour d'expérience pour nous assurer que notre ensemble UI/UX réponde aux exigences élevées des gestionnaires de patrimoine et de leurs clients. Leurs commentaires sont systématiquement pris en compte dans nos travaux. Nous avons une équipe entièrement dédiée à cet ensemble UI/UX.

Nous veillons aussi à ce que notre plateforme fonctionne de manière optimale non seulement sur les PC, mais aussi sur les appareils mobiles. La solution Qplex est complètement responsive, ce qui permet aux gérants de travailler avec quand ils le veulent, où ils le veulent, avec une même qualité d'usage.

Rubrique réalisée par **Hans Linge**



Victor Cianni

Les champions du digital



Jean Méneveau

Colombus Consulting a publié cet été la quatrième édition de son étude sur la digitalisation de la relation client des banques privées

suisses. Vontobel, Julius Bär, Lombard Odier et Pictet dominent le classement. Dans leur ensemble, les banques étudiées ont encore du chemin à parcourir en termes de digitalisation, notamment sur la maîtrise du marketing digital ou la gestion des applications mobiles pour lesquelles les évolutions restent limitées.

A noter aussi la forte progression des efforts de communication sur les réseaux sociaux, en hausse de 32%, et de 42% pour LinkedIn qui commande ainsi 77% de l'audience totale.

La **StartUp Connections** débarque en Suisse



Benoît Bourdin

Indosuez Wealth Management vient de déployer sa plateforme StartUp Connections en Belgique, au Luxembourg, à Monaco

et en Suisse. Accessible en ligne ou via mobile, StartUp Connections répertorie plus de 100 startups internationales en phase de levée de fonds ou en recherche de relations d'affaires. Elle s'adresse aux clients d'Indosuez qui souhaitent investir dans des projets aux côtés des entrepreneurs. Après inscription, les clients peuvent identifier les startups qui les intéressent selon les critères qu'ils souhaitent comme par exemple le secteur d'activité, la maturité, ou l'impact environnemental puis demander une mise en relation.

Alpian s'installe sur Performance Watcher

Alpian, la banque digitale, est entrée en partenariat avec la plateforme Performance Watcher. Dans le cadre de ce rapprochement, Alpian va transférer sur Performance Watcher, en préservant leur anonymat, les performances de ses portefeuilles, une fois ajustées du risque. Ce partage de données va lui permettre en retour d'obtenir différents éléments d'évaluation et de se constituer un référentiel effectif.

Alpian entend ainsi exploiter en temps réel les données agrégées de Performance Watcher pour mieux évaluer la qualité de sa gestion et disposer d'outils d'analyse qui viennent compléter les siens. En rejoignant Performance Watcher, l'un des principaux écosystèmes dédiés à gestion de portefeuille en Suisse, Alpian souhaite également que ses clients puissent mieux visualiser

et comprendre les évolutions de leur portefeuille.

« Nous voulons disposer de solutions plus rationnelles pour bien mesurer nos performances de gestion en les comparant systématiquement à celles obtenues par d'autres professionnels dans des conditions similaires, souligne Victor Cianni, CIO d'Alpian. Ensuite, nous voulons que ce travail de fond donne davantage de sens aux informations délivrées à nos clients, pour renforcer le capital confiance qu'ils nous accordent, et créer avec eux de nouveaux usages, plus interactifs, dans la façon dont ils consomment nos services financiers »



Schuyler Weiss

LightFrame se positionne sur le marché suisse

Dirigée par Schuyler Weiss, ex-CEO d'Alpian, la fintech Light Frame vient de lever 1,7 million de dollars pour procéder au développement de solutions technologiques destinées aux banques privées suisses. « Pour ces établissements, les technologies modernes représentent en effet la plus grande opportunité d'augmenter significativement les revenus et de rationaliser les coûts, souligne Schuyler Weiss. Ce financement facilitera le lancement de notre produit sur le marché suisse à horizon 2025. » Le tour de table de 1,7 million de dollars est co-dirigé par ATX Venture Partners et New Stack Ventures. Les investisseurs de Light Frame comprennent également le groupe d'investissement suisse StudioAlpha, Rogue Venture Partners, Half Court Ventures et Underdog Labs.

- Lancé plus tôt cette année, le **Pictet Research Institute** se consacrera à la recherche sur des sujets ayant des implications à long terme pour l'investissement. Il sera dirigé par Maria Vassalou.
- Pour renforcer son offre existante, **Arab Bank Switzerland** a rejoint le réseau Wecan Group et la Blockchain Association for Finance.

- La banque **Lombard Odier** parraine désormais l'association Genilem qui accompagne les créatrices et créateurs d'entreprises en Suisse romande.

Investing with talent

1964-2024
60 YEARS

Since 1964, our ambition is to offer you the best talents.
Our pioneering spirit still drives us today.

BECAUSE WHAT MATTERS MOST TO US IS YOUR SATISFACTION.

NS PARTNERS
SINCE 1964

GENEVA
ZURICH
LONDON
LUXEMBOURG
MADRID
MILAN
NSPGROUP.COM

Rubrique réalisée par **Hans Linge**



Lionel Aeschlimann, Cristina Bechtler, Thomas Bechtler et Michael Hoesli

Mirabaud, le sens de la création

Mirabaud est entré en partenariat pour une période de trois ans avec la fondation Bechtler, dédiée à l'art contemporain. Cette collaboration marque une nouvelle étape dans l'engagement de la banque en faveur de la création contemporaine et de la vie culturelle dans la région de Zurich. Mirabaud soutient en effet depuis de nombreuses années l'art contemporain, en s'associant à des musées, des artistes, des foires d'art ou des galeries. Le groupe Mirabaud possède d'ailleurs une vaste collection d'œuvres contemporaines, construite au fil des ans sous l'impulsion de Lionel Aeschlimann, l'un de ses associés-gérants.

Partenariat entre Saxo Bank et Leonteq

Leonteq et Saxo Bank ont décidé de travailler ensemble pour la fabrication et la

distribution de produits structurés. Dans le cadre de ce partenariat, Saxo émettra via ses plateformes, en marque blanche, les produits structurés de Leonteq.

En retour, Leonteq obtient de Saxo un mandat de distribution qui lui permettra d'étendre sa couverture internationale. Les premiers produits issus de cette collaboration devraient être disponibles sur la plateforme de Leonteq en 2025, après l'obtention des autorisations réglementaires.



Lukas Ruffin, CEO, Leonteq

Un bel été pour **UBP**

Avec l'acquisition, bouclée cet été, de Société Générale Private Banking Suisse et de SG Kleinwort Hambros, UBP, en bon animateur de marché, a vu ses avoirs sous gestion augmenter de 25 milliards de francs. Une fois les transactions finalisées, et approuvées, ils devraient donc passer de 150 milliards – l'état des lieux au 30 juin – à 175 milliards. Un chiffre record pour la banque de Guy de Picciotto qui s'inscrit dans une dynamique assez remarquable depuis un peu plus d'une dizaine d'années. Fin 2010, ses avoirs avaient en effet chuté à 65 milliards de francs. Le redressement n'en a donc été que plus spectaculaire. Il commence en 2011 avec le rachat de la branche suisse d'ABN Amro, se poursuit avec la reprise des activités internationales de Lloyd's puis avec l'intégration en 2016 de



Coutts International, la franchise wealth management dont la Royal Bank of Scotland avait préféré se débarrasser. Au terme de cette opération, UBP avait retrouvé le volume d'encours qu'elle gérait à son plus fort en 2007, près de 140 milliards de francs. L'acquisition de Société Générale Private Banking Suisse et de SG Kleinwort Hambros lui permet ainsi d'allumer un nouvel étage de fusée. D'autant que cette solide croissance s'accompagne d'excellents résultats. Fin juin, le bénéfice net de l'UBP se montait à 138,1 millions de francs, en progression de 24,6% par rapport à fin juin 2023.



Stefan Bollinger,

Goldman Sachs, il a travaillé également pour JP Morgan à Londres et pour la Banque cantonale de Zurich. Stefan Bollinger détient la certification CFA, et il est diplômé de l'école de commerce de Winterthur.

Enfin un patron pour **Julius Baer**

La banque est donc parvenue à se trouver un patron. C'est Stefan Bollinger qui officiera comme Chief Executive Officer de la banque avec une entrée en fonction programmée au plus tard au 1er février 2025. Stefan Bollinger, citoyen suisse, officiait jusqu'à présent en tant que co-responsable de l'activité Wealth management pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique chez Goldman Sachs à Londres. Avant Goldman Sachs, il a travaillé également pour JP Morgan à Londres et pour la Banque cantonale de Zurich. Stefan Bollinger détient la certification CFA, et il est diplômé de l'école de commerce de Winterthur.

• **Redalpine**, la société de capital-risque fondée à Zurich, étend sa présence en Europe avec l'ouverture d'un nouveau bureau à Londres, qui vient compléter ceux de Zurich, Berlin et San Francisco.

• **PensExpert** a ouvert en septembre une nouvelle succursale à Berne pour les entrepreneurs de la région du Mittelland. L'équipe en place, composée de Nadia Bögli, Davide Coppola et Sandra Vögeli, proposera un conseil complet sur les questions de prévoyance, de planification financière et de succession.

les AMC

by SILEX

Les certificats dynamiques facilités



Pilotage délégué,
mixte ou autonome

Accès marchés
best-in-class

Structuration en
architecture ouverte

Accès à la
recherche SILEX

Valorisation
autonome

Nos solutions sur-mesure permettent d'implémenter **une stratégie d'investissement discrétionnaire** avec simplicité, en maîtrisant les coûts tout en offrant une flexibilité accrue. Notre équipe d'experts en marchés financiers couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des **Certificats Dynamiques**. Grâce à notre plateforme digitale **SPARK**, suivez vos investissements en temps réel pour une gestion optimisée.

Une croissance sélective grâce à notre qualité de service

Avec environ CHF 20 mia d'actifs sous gestion (AUM), le service et l'accompagnement auprès des External Asset Managers (EAM) constituent une activité importante pour l'Union Bancaire Privée (UBP). Focus sur l'activité en Suisse avec ses responsables.



UNION BANCAIRE PRIVÉE

Que représente l'activité EAM pour l'UBP ?

■ **F. Toselli, Global Head of EAM** : L'équipe compte environ 50 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 150,8 mia d'AUM au 30 juin 2024 et dont la solidité financière est souvent soulignée comme l'un de nos atouts majeurs. Avec un ratio Tier 1 de 27,2% et un ratio de liquidités à court terme (LCR) de 267,8%, l'UBP figure parmi les banques les mieux capitalisées de la place. Moody's a par ailleurs renouvelé sa notation long terme Aa2.

En Suisse, nous sommes présents à Bâle, Zurich, Lugano et Genève. Sur chacun de ces sites, un Responsable EAM supervise des Relationship Managers et Account Managers confirmés (une trentaine au total). Grâce à cette couverture, nous pouvons mettre l'accent sur la qualité de service offerte aux EAM et aux clients à travers nos booking centres en Suisse, avec un alignement des pratiques et une capacité d'ajustement aux dynamiques locales.

En quoi se distingue l'offre de l'UBP ?

■ **P. Colombini, Head of EAM Zurich & Lugano** : Grâce à son agilité, notre service EAM a démontré sa capacité à s'adapter rapidement à un environnement de marché et réglementaire en constante évolution. Dans un état d'esprit de partenariat et de bénéfice mutuel avec les EAM, nous avons perfectionné notre méthode de sélection des dossiers clients afin d'aligner nos décisions avec notre appétit pour le risque. Nous avons aussi renforcé notre équipe pour répondre au plus près des exigences de nos clients et saisir de nouvelles opportunités de marché.

Notre présence internationale, soutenue par l'expertise de nos Compliance Officers, nous permet de servir les EAM dans plusieurs régions clés (Europe, Asie, Moyen-Orient, Amérique latine). Avec nos effectifs renforcés, nous avons su diversifier notre portefeuille de clients. Notre équipe à Zurich et Lugano se compose de 14 professionnels polyglottes et multiculturels, garantissant une communication fluide et une compréhension approfondie des attentes de nos clients, quelle que soit leur situation géographique.

Comment l'UBP assure-t-elle des relations étroites et une coopération efficace avec les EAM ?

■ **A. Karcher, Head of EAM Bâle** : L'UBP se positionne comme un partenaire de confiance, reliant la Banque, les EAM et les clients. Notre priorité est de créer de la valeur ajoutée pour les EAM et pour la clientèle. En tant que banque familiale, nous bénéficions de prises de décision rapides. La clarté de la communication est la pierre angulaire de nos relations. Nous privilégions le contact personnel et personnalisé, en veillant à entretenir des liens étroits et durables. Avec une moyenne de plus de 18 ans au service de la clientèle à l'UBP, notre équipe EAM à Bâle a bâti une relation de confiance à long terme avec ses partenaires. Certains de nos clients nous sont fidèles depuis plus de 40 ans et nous nous réjouissons de servir les générations futures.

Pourriez-vous citer de récentes initiatives ayant permis de renforcer le partenariat entre l'UBP et les EAM ?

■ **P.-E. Schifferli, Head of EAM Genève** : Notre approche orientée clients, alliée à notre esprit entrepreneurial, nous pousse à



De gauche à droite : **Pierre-Emile Schifferli** (Head of EAM Genève), **Frédéric Toselli** (Global Head of EAM), **Anja Karcher** (Head of EAM Bâle), **Juan Alvarez** (Deputy to the Global Head of EAM), **Patrizia Colombini** (Head of EAM Zurich & Lugano).

constamment innover pour répondre aux défis et aux exigences de plus en plus complexes de notre clientèle. En 2024, dans le cadre de nos ambitions de croissance ciblée, nous avons par exemple recruté 2 Business Developers senior et plusieurs banquiers expérimentés en EAM.

Nous avons lancé plusieurs initiatives, notamment un rendez-vous hebdomadaire animé par nos experts Advisory. Il offre une analyse approfondie de l'actualité et des principales tendances de marché, tout en partageant le positionnement et les convictions majeures de l'UBP, concrétisées par des idées d'investissement tangibles. Autre exemple: un cycle de petits-déjeuners conférences, abordant des thématiques pertinentes pour nos partenaires, avec l'intervention de spécialistes internes ou externes selon les sujets. Enfin, nous continuons d'investir dans l'auto-

matiation des processus, en particulier avec le protocole FIX® et l'adhésion à la plateforme Wecan, afin de fluidifier les interactions opérationnelles avec nos partenaires.

L'UBP est réputée pour son savoir-faire en investissement. Comment mettez-vous cette force à profit pour les services fournis aux EAM ?

■ **J. Alvarez, Deputy to the Global Head of EAM** : Nos partenaires EAM ont un accès privilégié à une large gamme d'investissements proposés par l'UBP (fonds traditionnels, hedge funds, private equity). Nous nous appuyons aussi sur notre équipe Treasury & Trading (T&T) pour offrir des services à forte valeur ajoutée : un accès direct à la table d'exécution, associé à un suivi proactif de nos Sales Traders dédiés, pour identifier les opportunités tactiques sur les marchés.

Le département T&T a récemment intégré des experts senior afin de renforcer son offre destinée aux EAM. Nous avons déployé une plateforme en ligne permettant aux EAM de gérer de manière autonome les stratégies reflétées dans les certificats (AMC) émis spécifiquement par la Banque pour leurs clients. Une plateforme «click-and-trade» sera également prochainement disponible, offrant une plus grande facilité dans la sélection et l'exécution des ordres sur produits structurés. ■



PHILIPPE REYNIER
CEO
WECAN GROUP

Philippe Reynier est le nouveau CEO de Wecan Group. Il dirigeait auparavant la practice Fintech & Crypto à l'échelle mondiale pour le cabinet de conseil Sheffield Haworth. Plus tôt dans sa carrière, Philippe a travaillé cinq ans chez UBS. Il y était responsable de la stratégie digitale ainsi que des partenariats et investissements fintechs. Enfin, il a été consultant au Boston Consulting Group Suisse, rattaché aux pratiques Financial Services et Technologie. Philippe Reynier est diplômé de l'INSEAD où il a obtenu un MBA.

« NOUS SERONS LA 'MARKET UTILITY' DE LA CONFORMITÉ »

Wecan Comply a conclu un partenariat avec United Signals, le premier du genre, pour jeter les bases d'un écosystème qui couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur KYC. C'est une solution globale et modulable qui se dessine ainsi pour les acteurs du wealth management.

À quelle stratégie de développement obéit le partenariat conclu avec United Signals?

■ **Philippe Reynier:** Ce partenariat s'inscrit dans la nouvelle stratégie que nous mettons en place autour de Wecan Comply. Nous voulons développer un écosystème qui puisse couvrir l'ensemble des briques de la chaîne de valeur KYC. Au sein de cet écosystème, Wecan Comply se concentre sur le partage, la collecte et la distribution de données, qui est notre cœur de métier. C'est le poste le plus chronophage, et probablement le plus coûteux de la chaîne de valeur KYC pour les institutions financières avec lesquelles nous collaborons. Pour les

autres briques, nous allons donc nous associer à plusieurs regtechs, comme c'est le cas avec United Signals qui prend en charge les briques Portail clients et Gestion de contrats.

Quelles fonctions allez-vous inclure dans l'écosystème Wecan Comply?

■ Elles sont assez nombreuses, et elles ont toutes leur importance. Comme je le disais, nous voulons couvrir toute la chaîne de valeur KYC. Ce qui inclut entre autres la capture initiale des données clients, la génération de documents contractuels sous forme électronique, ou encore la collecte, l'échange et la distribution de données, le domaine sur lequel Wecan Comply se concentre plus particulièrement. Plus en aval dans la chaîne de valeur, nous allons intégrer par exemple des partenaires capables de procéder à des due diligences sur les données KYC rassemblées. La liste est loin d'être exhaustive.

« Nous voulons mettre à la disposition des acteurs du wealth management une solution globale et modulable avec laquelle ils puissent gérer très facilement leur processus KYC. »



Quelle est la finalité de l'écosystème?

■ Nous voulons mettre à la disposition des acteurs du wealth management une solution globale et modulable avec laquelle ils puissent gérer très facilement leur processus KYC. Ces acteurs sont pour l'essentiel des banques privées, des sociétés de gestion et des multi family offices, présents en Suisse et à l'international. Cela étant, des clients actifs dans d'autres secteurs des services financiers – immobilier ou crypto par exemple - peuvent également bénéficier de l'écosystème. Tous ces acteurs pourront utiliser tout ou partie de notre écosystème, selon la façon dont ils sont déjà organisés. United Signals est notre tout premier partenaire. D'autres suivront au cours des prochains mois. Ces partenariats sont mutuellement bénéfiques dans la mesure où nos partenaires sont complémentaires et où nous pouvons mettre en commun nos bases de clientèle respectives.

Quel rôle est appelé à jouer Wecan Comply dans cet ensemble?

■ Nous en serons à la fois le coordinateur et l'agrégateur. Dans une logique comparable à celle d'un stock exchange qui est au

centre de la chaîne de valeur du trading, nous serons la 'market utility' de la conformité. Nous avons défini, avec la Blockchain Association of Finance, un flux de données que nous appelons 'Core', et qui est géré par Wecan Comply selon des standards précis. Sur ce flux de données, nous ajouterons des briques additionnelles selon les demandes exprimées par nos clients. Côté Wecan, nous allons nous assurer de pouvoir intégrer n'importe quelle solution tierce grâce à nos APIs. Cette notion d'intégration est fondamentale. Nous ne voulons pas d'une solution monolithique. Elle doit au contraire être modulable pour répondre de manière très spécifique aux attentes de nos clients, selon la façon dont ils sont déjà structurés sur la partie KYC.

Quel profil doivent avoir les partenaires que vous recherchez?

■ Je ne pense pas que nous ayons de profil type ! Tout dépend surtout de leur positionnement et de leur apport dans la chaîne de valeur. Aujourd'hui, nous travaillons sur deux nouveaux partenariats qui portent sur la gestion du cycle de vie client et sur les solutions core banking. Mais nous pouvons travailler avec des sociétés de toute taille,

des entreprises établies comme United Signals, des startups ultra spécialisées ou encore des géants de la Tech. Une fois que le partenariat est lancé, nous conceptualisons un flux de données commun, nous le validons et le communiquons à nos clients.

Quelle sera votre couverture géographique, sachant que United Signals est basée en Allemagne?

■ En effet, United Signals est une entreprise allemande mais son standard est européen et il est utilisé également en Suisse. Pour Wecan et ses partenaires, il est évident que nous pouvons adresser les besoins de nos clients à l'échelle internationale. D'autres booking centers nous intéressent en Europe d'ailleurs, comme par exemple le Luxembourg. Nous ne voulons pas nous cantonner à la Suisse, même si c'est un marché essentiel en gestion de fortune et qu'il s'agit de notre 'home market'. Pour être vraiment crédible, pour avoir un standard qui soit pleinement reconnu, nous devons avoir un rayon d'action plus large. En dehors de la Suisse, nous voulons donc nous développer en Europe, puis au Moyen Orient.

■

La volonté de **Thomas Frauenlob** de favoriser les partenariats et l'innovation

ENTRETIEN AVEC LE NOUVEAU HEAD OF INTERMEDIARIES & FAMILY OFFICES DE JULIUS BAER

Julius Bär

Pouvez-vous citer quelques étapes clés de votre carrière qui vous ont conduit à votre poste actuel?

■ **TF.** D'une certaine manière, toute ma carrière, qui a commencé il y a près de 30 ans, m'a mené à ce poste, qui est sans aucun doute l'un des plus importants que j'ai occupés jusqu'à présent.

Lorsque j'avais une vingtaine d'années, j'ai rejoint UBS Asset Management en tant qu'économiste d'entreprise, avant de retourner à l'université de Zurich pour préparer un doctorat en banque et finance. J'ai ensuite acquis une vaste expérience internationale en occupant divers postes dans le domaine de la vente et de la gestion de produits dérivés, de produits structurés et d'actions au sein de banques internationales à New York, Londres et Sydney, qui ont joué un rôle déterminant dans l'évolution de ma carrière.

Au cours des sept dernières années, j'ai occupé les fonctions suivantes chez UBS: chef du département Ultra High Net Worth et Global Family Office Switzerland, puis chef du département Global Financial Intermediaries, où je gérais les partenariats d'UBS avec certains de ses clients les plus importants. Cela m'a convaincu plus que jamais que la banque est une affaire de relations. Notre travail consiste à assurer la réussite de nos clients.



Pourriez-vous nous raconter un moment ou une expérience déterminante qui a façonné votre approche du leadership et de la prise de décision?

■ **TF.** Pendant la crise financière mondiale de 2008, je gérais les ventes de dérivés d'actions dans une banque internationale en Suisse, dont j'étais également le directeur

national adjoint pour la banque d'investissement locale. Nous étions tout près de l'épicentre de la tempête. J'ai notamment appris une leçon inestimable: garder la tête froide au milieu du chaos. Cette compétence s'est avérée essentielle pour faire face à une volatilité du marché sans précédent, prendre des décisions rapides mais informées, et conserver la confiance des clients et des collègues.

Quels sont les points forts de l'activité Intermédiaire et Family Offices de Julius Baer et quelles sont les opportunités que vous y voyez?

■ **TF.** Nous voulons être le partenaire de choix de nos clients et nous avons réussi à atteindre cet objectif. Je rejoins une équipe qui connaît une croissance régulière, avec des afflux nets d'argent frais. Nous avons également progressé dans la réalisation de nos objectifs stratégiques, en développant nos activités et en renforçant notre position sur les principaux marchés stratégiques. La banque poursuit sans relâche sa quête d'excellence et privilégie une qualité de service exceptionnelle et de solides relations avec les clients en leur offrant une excellente couverture, les bons produits et les technologies adaptées. Nos clients prospèrent grâce à l'augmentation du patrimoine privé et à l'importance plus grande que jamais accordée aux conseils indépendants. Nous voulons que leur réussite soit durable. Nous avons une occasion unique de redéfinir les normes d'excellence dans le domaine de l'intermédiation financière et du family office. Nous le faisons pour que nos clients considèrent Julius Baer comme un prolongement précieux de leurs activités et, en fin de compte, comme leur partenaire privilégié pour la croissance.

Après avoir travaillé pour différentes banques internationales, qu'est-ce qui, selon vous, définit la culture unique de Julius Baer?

■ **TF.** La devise de Julius Baer est «suffisamment grande pour compter, suffisam-

ment petite pour rester à l'écoute». Nous sommes suffisamment grands pour être pris au sérieux sur les marchés financiers, mais suffisamment petits pour offrir à nos clients un service hautement personnalisé. Cela signifie que nous devons avoir une culture adaptable, agile et innovante.

Personnellement, au cours des quelques mois que j'ai passés ici, j'ai apprécié l'atmosphère personnelle qui y règne. Le fait de faire partie d'une entreprise de taille moyenne d'environ 7500 personnes favorise un sentiment d'appartenance et de camaraderie qui n'est pas possible dans une banque beaucoup plus grande. Nos équipes travaillent dans un esprit de collaboration et de cohésion, tant au sein de notre département qu'avec les autres départements. Nous savons très bien tirer parti de l'expertise collective pour mener à des changements significatifs et progresser dans la réalisation de nos objectifs communs.

À mesure que Julius Baer se développe, comment restera-t-elle innovante et adaptable?

■ **TF.** Plus vous grandissez, plus il est difficile de maintenir une culture de l'innovation. Julius Baer a conscience de ce défi et prend des mesures pour donner la priorité à l'innovation à l'échelle du Groupe, en consolidant nos initiatives d'innovation sous la direction de notre propre laboratoire d'innovation «Launchpad» à Singapour. Nous continuons également à former notre personnel à des méthodes de travail avancées afin d'innover plus rapidement et en nous concentrant clairement sur les besoins des clients.

Nos clients Intermédiaire et Family offices ont bénéficié de notre innovation: par exemple, grâce aux améliorations apportées à nos plateformes de connectivité Baer@Connect et Baer@Online Intermediaries. D'autres encore verront bientôt le jour.

Pour les mois et années à venir, quels sont les principaux défis et opportunités pour vos clients?

■ **TF.** Nous vivons une période déterminante. Les changements réglementaires et la complexité accrue augmentent les coûts et réduisent la rentabilité. Il faut que les opérations soient efficaces et que les coûts soient maîtrisés.

Comment allons-nous traverser cette période? En principe, en renforçant les relations de confiance que nous entretenons avec nos clients, en restant attentifs à leurs besoins et à ceux de leurs clients. Nous les aiderons ainsi à adapter leurs services à un monde numérique complexe.

Comme vous le devinez sans doute, j'ai beaucoup de plaisir à exercer mes nouvelles fonctions. Nos clients en sauront plus sur nos projets spécifiques dans les mois à venir.





Vous travaillez dans la finance, c'est bien. Vous lisez SPHERE, c'est très bien. Maintenant, êtes-vous vraiment bien sûr de mériter les hautes fonctions – et les rémunérations excessives – qui sont les vôtres? Voici douze questions supplémentaires pour ne plus entretenir le doute.

Test de connaissance : c'est le moment de briller

1 Qui opère désormais en tant que CEO du hedge fund Bridgewater?

- a Ray Dialo
- b Nir Bar Dea
- c Ken Griffin
- d Israel Englander

2 Quelle est la plus haute capitalisation atteinte par Nestlé, fin 2021, en milliards de francs?

- a 280
- b 320
- c 380
- d 420



3 Qui a été réélue cette année pour un second mandat à la direction générale du FMI?

- a Olga Kouznetsova
- b Kristalina Georgieva
- c Cathy Wood
- d Janet Yellen

4 A quel économiste doit-on le terme entrepreneur?

- a Adam Smith
- b David Ricardo
- c Richard Cantillon
- d Jean-Baptiste Say

5 A qui été décerné le tout premier Prix Nobel d'économie, en 1969?

- a Friedrich Hayek
- b Milton Friedman
- c Nikolaas Tinbergen
- d Paul Samuelson



6 Qui est à l'origine du concept de chaîne de valeur?

- a Michael Porter
- b Francis Fukuyama
- c Karl Marx
- d Peter Drucker

7 Fin 2022, en milliards d'euros, à combien s'élevait le déficit commercial de l'Union européenne vis-à-vis de la Chine?

- a 200
- b 300
- c 400
- d 500

8 En dollars, quel est le montant de la rémunération exceptionnelle accordée par les actionnaires de Tesla à Elon Musk?

- a 26 milliards
- b 36 milliards
- c 46 milliards
- d 56 milliards



9 Par quoi faut-il diviser l'ensemble des capitalisations boursières d'un pays pour obtenir l'indicateur Warren Buffett?

- a Le PIB
- b La dette publique
- c Le revenu des ménages
- d Le nombre de salariés des entreprises cotées

10 Dans quel ghosbuster hollywoodien la Réserve fédérale de New York se fait braquer 140 milliards de dollars en or?

- a Une journée en enfer
- b Point Break
- c Baby Driver
- d Inside Man

11 Quelle est la monnaie du Bangladesh?

- a Roupie
- b Taka
- c Tonka
- d Daka

12 Qui est le Chief Financial Officer de Nvidia?

- a Jamie Miller
- b Colette Kress
- c Amy Hood
- d Luca Maestri



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

- Vous avez 12 points. L'état de grâce ! Il se peut d'ailleurs que vos collègues pensent en ce moment même à vous statuer de votre vivant !
- Vous avez de 9 à 11 points. Avec le temps, vous devriez savoir que les quiz SPHERE requièrent une concentration plus qu'optimale, pas loin de l'entrée en transes ! Le mieux à faire, pour passer à l'étage du dessus, c'est de prendre un préparateur mental, genre sophrologue.
- Vous avez de 6 à 8 points. Il se passe des choses formidables sur YouTube, l'hyper-paradis du zapping. Peut-être un peu trop. Vous avez tout intérêt à limiter un peu la consommation.
- Vous avez 5 points et moins. Un conseil : avant même de penser à répondre aux questions, vous feriez mieux d'abord de commencer par les lire.

Apports immobiliers en nature dans une fondation d'investissement: **avantages pour les caisses de pension**

La détention directe de biens immobiliers entraîne souvent des frais élevés pour les caisses de pension. Transférer leur parc immobilier vers un véhicule de placement plus grand permet une gestion plus efficace et économique.

Du recrutement du personnel spécialisé à l'utilisation de systèmes de gestion de portefeuille modernes, sans oublier la mesure et l'optimisation de la consommation d'énergie, la gestion professionnelle et rentable d'immeubles de rapport pose des exigences croissantes aux caisses de pension qui détiennent directement des biens immobiliers.

Elles doivent donc se demander régulièrement si elles disposent de ressources suffisantes à l'interne pour gérer et développer au mieux leurs biens immobiliers. Mais que faire si une caisse de pension conclut qu'elle ne peut ou ne veut plus se conformer à ces exigences?

Deux possibilités se présentent alors:

- Vendre les actifs immobiliers et renoncer aux placements immobiliers;
- Transformer le parc immobilier détenu directement en un patrimoine immobilier détenu indirectement.

LES FONDATIONS D'INVESTISSEMENT EN PLEIN ESSOR

Au sein des véhicules d'investissement immobilier indirect, une distinction est faite entre les instruments cotés et non cotés. Parmi ces derniers, certains sont spécialement conçus pour répondre aux besoins des caisses de pension, comme les fondations d'investissement, qui offrent des avantages fiscaux. Ces fondations sont particulièrement appréciées des caisses de pension et ont connu une forte croissance ces dernières années. En 2023, les placements immobiliers des fondations d'investissement ont augmenté de 4 milliards de francs suisses et s'élèvent aujourd'hui à près de 75 milliards (source: Alphaprop, 2024).

AVADIS



CLAUDIA EMELE

Directrice d'Avadis Fondation
d'investissement

claudia.emele@avadis.ch

T +41 58 585 71 69

TAMILA CHAOUCHE-TRAPPELLA

Responsable Clientèle Suisse Romande,
Avadis Prévoyance SA

tamila.chaouche@avadis.ch

T +41 58 585 82 66

La fondation d'investissement Avadis

La fondation dispose d'une longue expérience de l'intégration d'apports en nature et offre des conditions de placement attrayantes aux caisses de pension. Ses groupes de placement se distinguent par une performance stable, des frais modérés ainsi qu'une qualité élevée des emplacements et des objets. Les apports en nature sont possibles pour tous ces groupes.

Les avantages d'un apport en nature dans une fondation d'investissement sont:

■ **Une volatilité réduite:** La valeur de l'immobilier dans les fondations d'investissement est mesurée par la valeur nette d'inventaire. Une comparaison historique entre l'Immo-Index CAFP et des actions ou fonds immobiliers montre que ces fondations sont nettement moins volatiles. De plus, la performance de l'Immo-Index CAFP a été constamment positive ces dernières années.

■ **Un transfert sans incidence fiscale:** les fondations d'investissement offrent des avantages fiscaux significatifs. Les caisses de pension effectuant un apport en nature peuvent différer l'impôt sur les gains immobiliers et parfois éviter les droits de mutation. Cette option est fiscalement plus avantageuse qu'une vente directe ou un apport à d'autres véhicules de placement, rendant les fondations d'investissement attrayantes pour optimiser la gestion du patrimoine immobilier.

■ **Des intérêts similaires:** les organes des fondations d'investissement sont composés de représentants des caisses de pension qui y investissent. Cela permet de garantir que les objectifs de la fondation d'investissement concordent avec ceux des investisseurs. En ce qui concerne les placements immobiliers des fondations d'investissement, la priorité est généralement donnée à une évolution stable de la valeur sur le long terme et à un rendement robuste.

■ **Des droits de participation:** les fondations d'investissement organisent une assemblée annuelle des investisseurs. Les caisses de pension participantes peuvent ainsi influencer la composition des organes, voter sur des propositions clés et potentiellement siéger dans certains comités en présentant leurs candidats. ■

Les informations ne constituent pas une offre et sont fournies uniquement à des fins de marketing et d'information. Les placements doivent être exécutés uniquement après lecture des directives de placement, du prospectus, des conditions de souscription, ainsi que conformément à la stratégie de placement de la caisse de pension. Les mandats de client sont exécutés et transmis sans conseil ni recommandation de la part d'Avadis – transactions dites «execution-only». Avadis ne procède à aucune vérification du caractère approprié ou de l'adéquation. Les rendements passés ne préjugent pas des performances actuelles ou futures.





Jérôme Sicard

Karine Bauzin



«LES GRANDS CLIENTS PRIVÉS ONT DES BESOINS PROCHES DE CE QUE PROPOSE UNE BANQUE D'INVESTISSEMENT»

Marc-André Poirier, en charge auparavant des activités Corporate Investment Banking du groupe Credit Agricole sur le continent américain, a pris la direction d'Indosuez Wealth Management en Suisse pour ajouter une nouvelle dimension à l'offre de gestion de fortune. Il entend ainsi faciliter l'intégration de services plus proches de la banque d'affaires. La récente acquisition de la banque Degroof Petercam donne encore plus de sens à ces orientations.

MARC-ANDRÉ POIRIER

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT, SUISSE



Depuis décembre 2022, Marc-André Poirier est le Chief Executive Officer d'Indosuez Wealth Management en Suisse. Depuis Genève, il est responsable, entre autres, du pilotage et du développement de l'activité de gestion de fortune en Suisse, en Asie et au Moyen-Orient.

Marc-André Poirier a démarré sa carrière à la Société Générale en 1988, sur les marchés obligataires, à Tokyo. Après l'avoir poursuivie à New York et à Hong Kong, il est devenu entre 1999 et 2002 CEO de SG Securities en Corée puis responsable pays de la Société Générale

en Chine, de 2002 à 2007. Il rejoint alors le groupe Crédit Agricole, en tant que Senior Country Officer de Crédit Agricole CIB au Japon. En 2011, il en devient Senior Regional Officer pour la zone Asie-Pacifique. Entre 2016 et 2022, il était Senior Regional Officer Amériques et Senior Country Officer Etats-Unis de Crédit Agricole CIB.

Ancien élève de l'Ecole des Langues Orientales, en japonais, Marc-André Poirier est titulaire d'un MBA de HEC Paris. Il est également diplômé du Corporate Director Program de la Harvard Business School.

...



Quelle place occupe aujourd'hui la Suisse dans le dispositif Indosuez Wealth Management?

■ **Marc-André Poirier:** La Suisse joue un rôle très important dans le développement international du groupe. C'est en effet depuis la Suisse - et ses succursales à Singapour, Hong Kong, Abu Dhabi et Dubai - qu'Indosuez pilote ses activités en Asie au Moyen-Orient et en Amérique Latine. Le suivi des grands clients internationaux est assuré grâce à ce dispositif. Genève et Zurich sont des places où nous continuons de nous développer, d'investir et d'embaucher. C'est par ailleurs à Genève que nous pilotons notre activité de private markets. Ici, notre modèle d'affaires repose sur deux métiers. Il y a d'abord la gestion de fortune, avec une grande expertise sur la clientèle Ultra High Net Worth, les family offices et les tiers-gérants. Et nous avons d'autre part la banque de financement, très active dans le négoce, qui accompagne des grands groupes suisses et des filiales suisses de groupes internationaux.

Vous avez finalisé cet été l'acquisition de Degroof Petercam. De quelle manière Indosuez Wealth Management va devoir se transformer pour gérer cette « extension de domaine »?

■ Avec ce rapprochement, Indosuez change clairement de ligue. Nous passons à 200 milliards d'euros d'actifs clients et nous avons désormais 4'500 collaborateurs répartis sur 16 territoires. L'intégration de Degroof Petercam fait entrer Indosuez dans le Top 10 des acteurs européens de la gestion de fortune. Ce n'est pas anodin.



« Les clients du nouveau groupe vont bénéficier de l'une des offres les plus complètes du marché, dans la mesure où elle se base sur le savoir-faire des deux maisons. »

Je peux faire un parallèle avec Amundi, qui a permis à Crédit Agricole de devenir un leader de l'asset management. Alors pourquoi Indosuez ne deviendrait pas dans une même logique un leader du wealth management? Nous avons tous les atouts pour y parvenir : un réseau international développé, une clientèle diversifiée, un bilan solide et sain que nous pouvons déployer de façon structurée et articulée. Maintenant, le rapprochement entre Indosuez et Degroof Petercam passe par une mise en commun des équipes et des expertises, ce qui nous permettra bien évi-

demment d'enrichir notre offre. Nous devons maintenant faire connaître à tous nos clients cette nouvelle proposition de valeur, étendue et enrichie.

Quels sont pour vous les éléments essentiels avec lesquels Indosuez Wealth Management va pouvoir assumer un statut de leader européen dans la gestion de fortune?

■ Les clients du nouveau groupe vont bénéficier de l'une des offres les plus complètes du marché, dans la mesure où elle se base sur le savoir-faire des deux



POINTS CLÉS

Au sein du groupe Crédit Agricole, la marque Indosuez Wealth Management a été relancée en 2016 pour rassembler ses activités de gestion de fortune sous une même enseigne. Les origines de la banque remontent à 1876 quand le Crédit Lyonnais ouvre sa première agence à Genève.

Indosuez Wealth Management a finalisé cet été l'acquisition de Degroof Petercam. Devenue actionnaire majoritaire, elle en contrôle désormais 78,7 % du capital, et près de 99,4% conjointement avec CLdN Cobelfret.

Avec l'acquisition de Degroof Petercam, Indosuez Wealth Management conforte sa place parmi les leaders européens de la gestion de fortune. Ses actifs clients atteignent désormais les 200 milliards d'euros et son produit net bancaire s'élève à 1,6 milliard d'euros. Elle emploie 4'500 collaborateurs. Un tiers de ses effectifs se trouve en Suisse !

maisons. Degroof Petercam se distingue par son expertise dans la gestion d'actifs, notamment sur les sujets ESG. Quant à Indosuez, ses points forts portent - entre autres - sur les produits structurés, les private markets, l'immobilier, ainsi que sa capacité de financement et son réseau international. Nos clients pourront donc profiter de notre solidité, de notre faisceau d'expertises et de tout l'écosystème du groupe Crédit Agricole.

Cette acquisition nous permet également de réaffirmer la puissance prise par notre réseau international. Je rappelle que nous sommes présents à Hong Kong depuis 1894, aux Emirats depuis près de 50 ans et nous continuons à y développer nos activités. Notre proposition est donc très large mais nous allons encore la faire évoluer. Nous venons par exemple de lancer un service dédié aux gérants indépendants à Dubaï.

Vous qui venez de la banque d'affaires, quel regard portez-vous sur le secteur de la gestion de fortune?

■ Contrairement à la banque de financement, la gestion de fortune est un métier qui mobilise peu d'actifs à risque pondéré mais c'est une activité qui apporte beaucoup de liquidités. Notre force, c'est d'avoir un business model qui s'appuie justement sur ces deux moteurs.

Voyez-vous dans le monde de l'Investment Banking des éléments, des aspects dont devrait s'inspirer la gestion de fortune?

■ Dans la banque d'investissement, les banquiers font davantage de cross-selling. Aujourd'hui, les grands clients privés ont des besoins proches de ce que propose une banque d'investissement. Ils veulent aussi accéder à des services, à des mar-

chés spécifiques. Ils ont des besoins de financement, auxquels notre banque sait répondre.

Je vous donne un exemple. Nous avons récemment renforcé notre positionnement concurrentiel dans certains financements syndiqués de type Revolving Credit Facility ou émissions obligataires. Ce sont des éléments clés dans la relation avec les plus grands clients. Ils permettent de mettre en œuvre auprès de ceux-ci un large éventail de financements et de mandats spécifiques.

Que peut, que doit apprendre le Wealth Management du Corporate & Investment Banking?

■ La gestion de fortune et la banque d'affaires sont des métiers extrêmement complémentaires, et c'est le lien que nous pouvons établir entre eux qui est très porteur. L'enjeu pour nous est de maximiser ces liens, ...

INTERVIEW CHAIRMAN



- et de proposer à nos clients des ponts entre ces deux métiers mais aussi avec d'autres pôles au sein de l'écosystème du groupe. Pour illustrer ce point, nous venons de lancer en Suisse une plateforme, accessible en ligne ou via mobile, où nos clients ont accès à une sélection de startups. De cette façon, nous mettons à disposition le réseau international d'accélérateurs de startups du groupe Crédit Agricole pour ceux de nos clients qui souhaitent investir aux côtés d'entrepreneurs.

Vous qui êtes passé par Tokyo, New York, Pékin, Séoul, quelle image vous faisiez-vous de la place financière suisse?

■ J'ai toujours vu la Suisse reconnue à l'international pour la gestion privée et le commodity trade finance. Aucune autre place n'offre les mêmes conditions, à savoir une stabilité économique et fiscale forte sur laquelle vient se greffer un magnifique écosystème rassemblant de multiples spécialistes dans des domaines très pointus. Alors que l'environnement actuel est plutôt à la polarisation et à l'instabilité politique, la Suisse tire d'autant mieux son épingle du jeu. Tout cela nous permet de servir une clientèle internationale qui recherche des conseils patrimoniaux et des solutions très sophistiquées. C'est aussi pour ces raisons

qu'Indosuez en Suisse pilote le développement de la clientèle Asie Pacifique et Moyen-Orient.

Quelle image avez-vous d'elle aujourd'hui?

■ C'est une place financière qui a changé, qui a évolué positivement depuis une dizaine d'années en se prêtant à beaucoup plus de transparence. D'ailleurs, elle continue de se réinventer avec des initiatives fortes en matière de finance durable et d'innovation.

« C'est une place financière qui a changé, qui a évolué positivement depuis une dizaine d'années en se prêtant à beaucoup plus de transparence. »



Où placez-vous aujourd'hui vos priorités?

■ Nous voulons accélérer l'acquisition de grands clients internationaux en leur présentant une offre à forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, peu importe la banque qui vous accompagne, pour un client, la valeur d'un euro ou d'un dollar est presque la même partout. Nous devons donc nous différencier en donnant accès à des contreparties dans le monde entier, à des financements sophistiqués, et à l'ensemble du réseau développé à l'échelle du groupe.

Je tiens aussi à ce que notre métier reste incarné. Nous suivons certaines familles de génération en génération. Nous les conseillons à chaque étape et moment clé de leur existence. Nos clients veulent avoir de vrais gens en face d'eux, compé-



« Nous pourrions sans doute mieux exploiter le levier qui existe entre la banque privée et la banque d'investissement, avec une forte valeur ajoutée pour nos clients. »

tents, disponibles, attentifs, depuis le responsable de compte jusqu'au CEO. Je dis souvent à mes collaborateurs qu'ils n'ont rien à vendre. Leur objectif est d'abord de construire une relation loyale et durable, dans tous les sens du terme.

Que faut-il à une banque française pour réussir sur le marché suisse de la gestion de fortune?

■ D'abord, je tiens à préciser que nous sommes une banque de droit suisse présente dans le pays depuis presque 150 ans ! Par ailleurs, notre maison-mère, basée à Paris, anime un réseau international qui s'étend à 46 pays.

Notre ambition n'est pas d'être une autre banque française en Suisse. Nous avons un très fort ancrage local et nous avons dans les rangs de notre conseil d'administration plusieurs experts suisses dans des domaines variés qui vont jusqu'à la finance durable et à la blockchain.

Où pensez-vous pouvoir mieux faire?

■ Nous pouvons toujours mieux faire, à tous les niveaux. Mais globalement, notre ambition aujourd'hui est de continuer à nous développer, et à répondre aux besoins de chacun de nos clients. Nous pourrions sans doute mieux exploiter le levier qui existe entre la banque privée et la banque d'investissement, avec une forte valeur ajoutée pour nos clients.

Sergio Ermotti, le CEO d'UBS, s'est prononcé sur la nécessité de créer en Europe des banques plus solides et plus compétitives à l'échelle mondiale. Pensez-vous qu'il faille également des groupes plus solides, plus compétitifs à l'échelle mondiale, dans le secteur de la gestion de fortune?

■ Le marché de la banque privée est un marché encore fragmenté avec de nombreuses petites banques. Certaines devront

d'ailleurs renforcer encore leur ratio de solvabilité. Notre adossement au Crédit Agricole, un groupe qui figure au neuvième rang mondial, nous place bien évidemment en position de force.

Je m'attends à ce que la consolidation du secteur se poursuive, et ce sera forcément au bénéfice du client. Ce n'est pas un hasard si Indosuez a bouclé au printemps l'acquisition de Degroof Petercam, l'une des opérations les plus importantes qu'ait vu le secteur depuis une dizaine d'années en Europe !

■



FRANÇOIS REYL

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENT DU COMITÉ STRATÉGIQUE, BANQUE REYL INTESA SANPAOLO

 **François Reyl a débuté sa carrière en 1989 auprès de Jones Day, d'abord à New York puis à Paris, comme avocat au sein du département Corporate. En 1995, il passe chez Credit Suisse First Boston à Londres, où il co-fonde en 1998 le groupe LBO Coverage dont il devient**

managing director en 2001. Durant cette période, il participe à de nombreuses opérations de fusions, acquisitions, LBOs, introductions en bourse et placements obligataires. Il rejoint Reyl & Cie en 2002 et il en devient le directeur général en 2008. Sous son impulsion, la banque Reyl s'est

développée à l'international et a su considérablement étendre son domaine d'activités. Cet été, il a laissé la direction de Reyl Intesa Sanpaolo à Pasha Bakhtiar. François Reyl est diplômé en droit de l'Université de Genève et de New York University.

«UNE NOUVELLE GÉNÉRATION PREND LA RELÈVE, UNE PAGE SE TOURNE DANS LA CONSTRUCTION DE NOTRE HISTOIRE»

Après avoir confié cet été la direction générale de Reyl Intesa Sanpaolo à Pasha Bakhtiar, François Reyl prend place au conseil d'administration de la banque où il présidera le comité stratégique. Un tout nouveau rôle pour celui qui a fait de la banque privée familiale, en l'espace d'une vingtaine d'années, une référence et un modèle de réussite entrepreneuriale. Le moment donc de revenir avec lui sur les moments les plus marquants.



Jérôme Sicard

Qu'en était-il de la Banque Reyl en 2002, lorsque vous êtes revenu à Genève pour en prendre les commandes?

■ **François Reyl:** Nous n'étions pas encore banque à l'époque, nous ne le sommes devenus qu'en 2009. Mon père avait d'abord créé Progefinance en 1973, une société financière à caractère bancaire, devenue négociant en valeurs mobilières en 1998. En 2002, nos ambitions entrepreneuriales étaient déjà bien présentes, nous

étions une équipe restreinte avec beaucoup d'idées et une forte envie de nous démarquer. Participer à la construction d'une entreprise familiale en Suisse était particulièrement enthousiasmant pour moi après treize ans passés dans des grands groupes à New York et à Londres, en tant qu'avocat et banquier d'affaires.

Quelles étaient alors vos ambitions?

■ Nous avions l'intuition qu'il fallait développer nos activités au-delà de la stricte gestion de portefeuille. Nous envisagions donc de créer des relais de croissance dans le cadre d'une double diversification de nos lignes de métier et de nos implantations internationales, notamment pour une clientèle d'entrepreneurs et d'investisseurs institutionnels.

« Nous avons l'intuition qu'il fallait développer nos activités au-delà de la stricte gestion de portefeuille. »





... Quels objectifs vous étiez-vous fixés?

■ Notre idée était de pouvoir offrir à nos clients des services et des produits complémentaires liés à la gestion d'actifs, à la banque d'affaires et aux services de family office avec une présence en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Nous avons progressivement atteint cet objectif, sur une période d'une douzaine d'années. Le développement de l'activité de gestion de fortune a profité ainsi de synergies importantes avec nos nouveaux métiers et l'extension de notre positionnement géographique. Les avoirs sous gestion et les revenus consolidés de la Banque ont connu un effet multiplicateur important durant ces années fondatrices.

Qu'en est-il de la banque Reyl aujourd'hui?

■ La banque gère une vingtaine de milliards, à l'exclusion des avoirs gérés par nos partenaires de 1875 Finance. Elle compte près de 400 collaborateurs répartis dans huit bureaux en Suisse et à l'étranger, par rapport à la douzaine de collaborateurs concentrés à Genève il y a 20 ans.

Quels choix stratégiques ont décidé de la réussite de Reyl?

■ La notion de réussite est relative. Je suis parfaitement conscient de sa fragilité et du soin constant que sa longévité requiert. Je pense que la stratégie que je viens de vous indiquer a été un puissant vecteur de croissance. Notre culture d'entreprise, basée à la fois sur des exigences professionnelles fortes et l'importance accordée aux valeurs humaines, a beaucoup contribué à notre développement. Nos collaborateurs ont, je crois, pu s'identifier à notre projet d'entreprise, d'origine modeste mais animé d'une forte volonté entrepreneuriale, où les actions de chacun prennent un sens au service de l'ensemble. Un bel élan donné par une formidable équipe.



« Dans les toutes premières années, je me souviens du scepticisme ambiant auquel tous nos projets et idées étaient immédiatement confrontés. »

Quels sont les moments les plus forts que vous avez vécus durant toutes ces années?

■ Ces années ont toutes été marquées par des moments forts, comme autant de caps franchis dans la construction de l'entreprise. J'ai été fier de notre capacité à obtenir la licence bancaire, fier du succès de RAM Active Investments, notre filiale asset management créée avec peu d'actifs mais qui a su développer une marque forte dans un segment très concurrentiel, fier des compétences démontrées de notre équipe de banque d'affaires, et fier du lancement réussi d'Alpian, première banque privée digitale en Suisse. Ce sont des succès

obtenus dans des domaines où nous n'étions pas installés et où les probabilités de réussite ne nous étaient pas forcément favorables.

Et les moments les plus difficiles? Vos pires souvenirs?

■ Dans les toutes premières années, je me souviens du scepticisme ambiant auquel tous nos projets et idées étaient immédiatement confrontés. J'ai le souvenir de quelques rendez-vous improbables où j'ai réalisé clairement que nous n'étions attendus nulle part. Mais ce processus a été formateur et, avec le recul, un passage obligé très compréhensible.



Quelles impressions vous laissez aujourd'hui l'épisode Cahuzac, maintenant que ce dossier est refermé?

■ Ce dossier est en effet totalement refermé, il a marqué une période très difficile sans toutefois avoir d'impact majeur sur nos affaires. L'attitude et le soutien de nos clients comme de nos collaborateurs ont été clés durant cette période. Finalement, cet épisode nous a également beaucoup appris et fait grandir. Ce qui ne vous tue pas...

Dans toutes les décisions que vous avez été amené à prendre, lesquelles vous semblent aujourd'hui les plus importantes?

■ Tout d'abord celle de quitter un poste important chez CSFB pour rejoindre en 2002 la boutique familiale, ce qui représentait un risque et un changement profond aussi bien sur le plan privé que professionnel. Celle ensuite de maintenir contre vents et marées la diversification de nos activités alors que le métier traditionnel devait faire face aux défis

REYL INTESA SAN PAOLO – LES DATES CLÉS

1973 - Dominique Reyl fonde la Compagnie Financière d'Études et de Gestion.

1988 - Reprise des activités de CFEG par REYL & Cie

1999 - Reyl & Cie obtient le statut de négociant en valeurs mobilières

2002 - François Reyl rejoint Reyl & Cie

2007 - Création de RAM Active Investments

2010 - Reyl & Cie obtient la licence bancaire

2011 - Reyl & Cie ouvre à Zurich

2012 Lancement de l'activité Corporate Finance

2019 - Création d'Asteria Investment Managers, une filiale d'asset management dédiée à l'impact social et environnemental

2020 - Création d'Alpian, une banque privée digitale incubée par REYL & Cie.

2021 - Fideuram - Intesa Sanpaolo, acteur bancaire européen de premier plan, acquiert une participation de 69 % dans le groupe Reyl.

2022 - Reyl Intesa Sanpaolo acquiert une participation de 40 % dans 1875 Finance Holding.

2024 - Pasha Bakhtiar, devient le nouveau CEO de Reyl Intesa Sanpaolo et président du comité exécutif.

cumulés de l'érosion de ses marges, de la fin du secret bancaire et d'une pression réglementaire largement accrue. Celle de céder nos activités d'asset management en 2018, et d'anticiper correctement les difficultés rencontrées par acteurs de taille insuffisante dans un secteur dominé par quelques géants et marqué par le développement exponentiel de la gestion passive. Enfin et surtout, celle de m'entourer de personnes de talent et de caractère et de leur faire confiance, notamment en ouvrant le capital de la maison familiale à mes associés.

En quoi votre parcours de banquier d'affaires chez CSFB vous a servi dans le développement de la Banque Reyl?

■ On ne sort pas indemne d'un passage de neuf années dans le monde anglo-saxon de la banque d'affaires dans les années 90. Le rythme de travail, la concurrence interne, les voyages constants, les fortes responsabilités à un jeune âge, tout cela était au fond assez déraisonnable mais extrêmement formateur. Je pense que cette expérience m'a endurci considérablement et bien servi pour surmonter la pression et la complexité auxquelles j'ai du faire face en tant que néo-entrepreneur.

De quelle façon la prise de participation d'Intesa Sanpaolo vous est le plus profitable?

■ La décision en 2020 de vendre une participation majoritaire à un acteur puissant tel que Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking, première banque privée d'Italie et cinquième européenne, était motivée par la volonté de passer de nouveaux caps de croissance et de doter la Banque d'un socle financier incontestable. Les banques suisses de taille petite à moyenne, telles que Reyl & Cie, continueront de faire face à de nombreux défis opérationnels et financiers. La combinaison d'une banque suisse ...



... dynamique, à taille humaine et d'un géant bancaire européen anticipe selon moi l'alignement progressif de la Suisse à la réglementation européenne. Elle permet aussi d'envisager un meilleur déploiement international ainsi que des projets de croissance externe. La clientèle y trouve par ailleurs un bon équilibre entre la personnalisation du service et la protection de ses avoirs.

Comment envisagez-vous désormais votre rôle au sein du Groupe?

■ Depuis le 30 juin dernier, j'ai rejoint le conseil d'administration de la Banque et n'ai plus de responsabilités opérationnelles. J'en préside le comité stratégique et, en tant qu'associé senior, je ferai de mon mieux pour aider Pasha Bakhtiar, notre talentueux CEO, mes actionnaires, mes partenaires et le comité exécutif de la Banque, au gré de leurs demandes. Je suis heureux de laisser les commandes à une équipe qui a toute ma confiance.

Si vous en aviez la possibilité ou l'envie, où relanceriez-vous aujourd'hui un projet d'entreprise?

■ Dans la production musicale ou cinématographique, dans l'édition pourquoi pas? La littérature et la musique, sous toutes ses formes, m'ont toujours passionné. En ce qui concerne la finance, je m'occuperai avec ma famille de gérer nos avoirs et, bien entendu, j'aurai à coeur de voir fructifier notre participation résiduelle dans Reyl Intesa Sanpaolo. Une nouvelle génération prend la relève, une page se tourne dans la construction de notre histoire.

En un quart de siècle, comment avez-vous vu se transformer le métier de banquier privé?

■ Le métier de banquier privé a connu une évolution significative, non seulement du fait de l'inflation réglementaire, des exi-



« La combinaison d'une banque suisse dynamique, à taille humaine, et d'un géant bancaire européen anticipe selon moi l'alignement progressif de la Suisse à la réglementation européenne. »

gences de transparence et de la transformation numérique, mais également en raison des besoins accrus de la clientèle. On le voit dans des domaines aussi divers que la planification successorale, le conseil en philanthropie, la gestion de l'image et de la réputation ou encore les conseils sur de nouvelles classes d'actifs alternatifs telles que les cryptomonnaies ou les investissements durables.

C'est pourquoi le banquier privé a dû simultanément assurer la continuité de sa formation dans plusieurs domaines et supporter une augmentation massive de la charge administrative. Tout cela en devant soutenir un développement commercial dans un marché hyper-concurrentiel. En fait, le banquier privé est passé d'une gestion traditionnelle et discrète à un rôle de conseiller pluri-disciplinaire, numérique et international au sein d'un cadre réglementaire en pleine évolution, et surtout de plus en plus exigeant.

Comment pensez-vous qu'il soit encore nécessaire de le faire évoluer?

■ Je pense qu'il faudra, comme toujours, anticiper les tendances émergentes et s'adapter aux nouvelles exigences des clients. Cela passera sans doute par l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'analyse prédictive, la gestion des risques ou certaines tâches administratives, l'usage des plateformes numériques interactives, la sécurisation des données et le développement de la finance inclusive adaptée à une clientèle plus large, y compris les nouveaux entrepreneurs et les jeunes investisseurs. L'adaptabilité et l'agilité seront les clés du succès comme dans toute période de forte mutation.

« Healthy Longevity » : investir dans le bien vieillir

Phénomène d'ampleur mondiale, l'allongement de l'espérance de vie pose de nombreux défis à la société tout entière. Mais le changement démographique apporte aussi son lot d'opportunités, que ce soit aux entreprises qui offrent des biens et des services adaptés à une population vieillissante, ou aux investisseurs qui participent à cette mégatendance.

Particulièrement sensible en Europe, en Asie du Sud-Est et en Amérique du Nord, le vieillissement de la population pose de nombreux défis: alors que les individus souhaitent avant tout passer leurs vieux jours en bonne santé, les entreprises, quant à elles, s'intéressent à la recherche dans ce domaine et aux services correspondants. Sans oublier le financement de ces préoccupations, qui pose question.

Le thème «Healthy Longevity» englobe deux grandes tendances vouées à gagner en importance:

- L'évolution démographique est notamment marquée par la génération des baby-boomers qui atteint progressivement l'âge de la retraite.

- Cette vague de départs à la retraite devrait peser sur les finances publiques dans un premier temps, mais aussi, tôt ou tard, sur les budgets des ménages. Aujourd'hui déjà, de nombreux régimes obligatoires de sécurité sociale accusent déjà un déficit structurel et la situation ne devrait pas aller en s'améliorant. En effet, les dépenses ne cessent d'augmenter alors que la manne fiscale récoltée grâce au travail des baby-boomers finira par se tarir.

Face à ces évolutions, la société n'aura guère d'autre choix que de réagir. Les politiques, mais aussi les entreprises et les individus doivent assumer leurs responsabilités. Dans l'idéal, les institutions et les individus s'y prendront suffisamment à l'avance – dans l'optique de renforcer la santé et la résilience de l'Etat, de la société, des entreprises et des individus.

L'INDIVIDU, OBJET DE TOUTES LES ATTENTIONS

C'est au niveau de la population que l'impact devrait être le plus sensible au travers du changement de comportement (davan-



RENÉ NICOLODI,
Responsable Equities & Themes,
division Asset Management,
Banque cantonale de Zurich.

tage d'activité physique, alimentation plus saine), ou d'une offre de médicaments plus efficaces pour traiter les maladies, mais pas seulement. En effet, des entreprises innovantes développent de nouveaux produits, par exemple dans le domaine du diagnostic ou dans le secteur électronique, qui sont prévus pour une utilisation à domicile afin de prolonger l'espérance de vie en autonomie. Des produits financiers innovants, qui répondent aux besoins des seniors, ou les réseaux sociaux, qui brisent la solitude des personnes âgées, figurent également au cœur de cette offre émergente.

L'accompagnement du bien vieillir en autonomie doit être considéré dans une perspective globale. En conséquence, les possibilités, pour les entreprises, de développer des produits et services soutenant le thème «Healthy Longevity» ne manquent pas.

Ces solutions peuvent être rattachées à certains objectifs des Nations Unies pour un développement durable (ODD), car elles répondent à différentes problématiques posées par l'évolution démographique. Sont particulièrement concernés les objectifs «bonne santé et bien-être», «travail décent et croissance économique», «industrie, innovation et infrastructure» et «villes et communautés durables».

LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE EN PROFITE

Les biens et services dans le domaine «Healthy Longevity» devraient profiter à tous les acteurs de la société et leur permettre ainsi de mieux faire face au vieillissement démographique. D'un côté, les individus pourraient passer leurs vieux jours en meilleure santé et rester plus productifs. D'un autre, les investisseurs qui misent sur les prestataires de biens et services actifs dans le thème «Healthy Longevity» devraient en ressortir gagnants.

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'estimations fiables quant à la taille et au taux de croissance du marché «Healthy Longevity». Toutefois, dans la mesure où la catégorie des plus de 65 ans devrait doubler à travers le monde au cours des trois prochaines décennies, le bien vieillir a très vraisemblablement de beaux jours devant lui.

A l'heure actuelle, le principal risque qui plane sur cet avenir prometteur réside dans les conditions macroéconomiques. La situation structurelle pourrait se dégrader si les pays ne parviennent pas à faire baisser les coûts des soins et de santé des seniors, ni à maintenir la productivité de la population vieillissante et à mieux l'exploiter. Du point de vue des investisseurs, il s'agit de privilégier les entreprises dont les biens et services qui facilitent le maintien en bonne santé des seniors et la préservation de leur autonomie. Ces entreprises ne répondent pas seulement aux besoins des consommateurs, mais apportent une vraie valeur ajoutée à la société et à l'Etat.



DOSSIER SPECIAL





2024

FINMA

La phase transitoire touche à sa fin

PAGE 40

INTERVIEW

MARKUS ANGST - AQUILA

« Le prix d'achat doit être basé sur la rentabilité du portefeuille Clients »

PAGE 44

INTERVIEW

RENÉ BRUNNER - VALTERNA

« En tant que gérants indépendants, un bel avenir s'ouvre à nous »

PAGE 48

INTERVIEW

KURT MOOSMAN & FELIX OESCHGER

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

«Veiller à ce que les family offices poursuivent leur professionnalisation »

PAGE 52

FAST FORWARD

PAR BREWEN LATIMIER - COLUMBUS

Transformation digitale : une approche méthodique, en mode accéléré

PAGE 58

STRUCTURE

PAR HOSSEIN FEZZAZI - PENTA

La plateforme IT, passage obligé pour les gérants indépendants

PAGE 64

INTERVIEW

GORDIAN GIGER - CINERIUS

« Nous avons un modèle dans lequel les entrepreneurs restent des entrepreneurs »

PAGE 68

INTERVIEW

JULIE GUITTARD - MICHAEL PAGE

« Il faut qu'il y ait une compréhension réciproque des leviers de motivation »

PAGE 72

INTERVIEW

ALESSANDRO BIZZOZERO, BRP & ACHILLE DEODATO, INDIGITA

« De plus en plus de solutions digitales disponibles à des prix très compétitifs »

PAGE 78

PRÉVENTION

PAR HENRI CORBOZ - PBM AVOCATS

L'outsourcing ajoute une couche de plus au millefeuille des risques

PAGE 82

KEY DATA

PAR ERIC GAGNAUX - KEYIT

La dimension critique de la gestion des données

PAGE 86

INTERVIEW

CHARLES-HENRY MONCHAU - BANQUE SYZ

«Je m'impose une discipline très stricte sur LinkedIn»... PAGE 90

LA PHASE TRANSITOIRE TOUCHE À SA FIN

Avec plus de 86% des requêtes traitées à la fin juillet, le processus d'autorisation des gestionnaires de fortune et trustees arrive bientôt à son terme. La FINMA s'appuie désormais sur les organismes de surveillance pour assurer la surveillance courante.



Marianne Bourgoz Gorgé

MEMBRE DE LA DIRECTION, CHEFFE DE LA DIVISION ASSET MANAGEMENT, FINMA

Le processus d'autorisation pour les établissements actifs avant l'entrée en vigueur de la LFin et bénéficiant du délai transitoire arrive bientôt à son terme. Fin juillet 2024, plus de 86% des requêtes en autorisations ont en effet pu être traitées. Ce processus a permis à la FINMA de renforcer l'organisation des gestionnaires de fortune et des trustees actifs sur le marché suisse, notamment en veillant à l'instauration ou à la formalisation de contrôles et de processus. L'autorisation délivrée par la FINMA pour les gestionnaires de fortunes et les trustees est considérée comme un gage de qualité. Ce processus d'autorisation a également contribué à assainir le marché financier suisse. En effet, certains acteurs n'ont pas été en mesure de satisfaire aux exigences légales d'autorisation, les obligeant ainsi à se réorganiser, en cessant par exemple toute activité de gestion de fortune sujette à autorisation.

POINT DE SITUATION SUR LES REQUÊTES D'AUTORISATION ET DE MODIFICATION

La FINMA avait reçu 1699 demandes d'autorisation au 31 décembre 2022. Fin juillet 2024, 86.5% des demandes d'autorisation déposées avant la fin du délai transitoire avaient été autorisées ou fait l'objet d'une décision négative voire d'un retrait de la part de l'institut. Les demandes d'autorisation des établissements restants ont été attribuées pour traitement à l'interne en 2023 déjà. Le délai de traitement des demandes d'autorisation des établissements restants s'allonge, à l'image de la complexité de leurs modèles d'affaires et à la qualité de la documentation qui accompagne le dossier. Les délais de réponse des établissements restants sont également une source de prolongation du temps de traitement d'une demande d'autorisation et ce, malgré un suivi rigoureux et la mise en place d'un processus standardisé de rappel de la part de la FINMA.

La FINMA a par ailleurs reçu plus d'une centaine de nouvelles demandes d'autorisation depuis le 1er janvier 2023. Parallèlement aux demandes d'autorisation, ...

« Le délai de traitement des demandes d'autorisation des établissements restants s'allonge, à l'image de la complexité de leurs modèles d'affaires et à la qualité de la documentation qui accompagne le dossier. »



- les gestionnaires de fortune et les trustees déjà autorisés lui soumettent également chaque mois plus d'une centaine de modifications. En effet, toute modification des conditions d'autorisation qualifiée de significative doit être signalée à l'OS et à la FINMA. Elle nécessite donc une autorisation préalable de la FINMA. Ces modifications touchent aussi bien la partie organisationnelle des établissements que leur gouvernance. Le traitement de ces modifications représente une mobilisation des ressources importante, néanmoins nécessaire dans la mesure où les conditions d'autorisation prévues par la loi doivent être respectées en permanence.

LA FINMA PRIVILÉGIE UNE APPROCHE FONDÉE SUR LES RISQUES DANS SA PROCÉDURE D'AUTORISATION

Dans le cadre des demandes d'autorisation, la FINMA évalue les modèles d'affaires en utilisant une approche basée sur les risques, selon le principe de proportionnalité. Plus le modèle d'affaires présente des risques importants, plus l'analyse sera approfondie. La FINMA a également identifié certains risques accrus nécessitant généralement une séparation des fonctions de contrôle (Risk & Compliance) des activités génératrices de revenus. Parmi ces risques accrus figurent notamment la gestion d'actifs de plus d'un milliard de

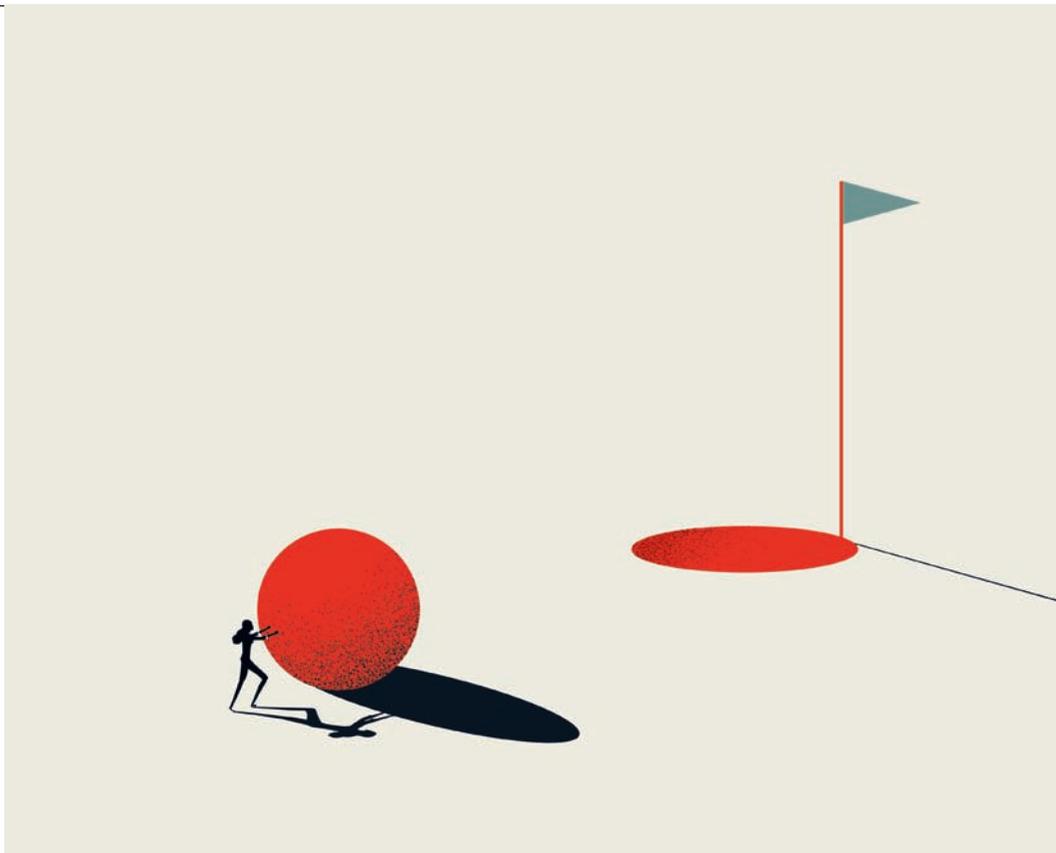
francs suisses et la gestion de placement collectifs de capitaux de minimis ou d'institution de prévoyance.

Des risques spécifiques sont aussi associés à la réglementation sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ainsi qu'au respect des sanctions, notamment pour les modèles d'affaires avec une clientèle étrangère importante utilisant des banques dépositaires à l'étranger. De plus, les prestataires de services financiers doivent prêter une attention particulière aux risques liés aux conflits d'intérêts et à l'utilisation de procurations illimitées.

Actuellement, la majorité des établissements autorisés présentent un ou plusieurs de ces risques accrus. Le processus d'autorisation permet aux établissements en collaboration avec leurs organismes de surveillance et la FINMA, de formaliser des mesures d'atténuation des risques identifiés, grâce à des mesures organisationnelles appropriées.

L'ÉVOLUTION DE L'EXTERNALISATION DES TÂCHES EN MATIÈRE DE RISK & COMPLIANCE

Dans le cadre du processus d'autorisation, la FINMA a constaté que plus de la moitié des établissements autorisés externalisent leurs fonctions de contrôle (Risk & Compliance) à des prestataires de services externes. Par conséquent, ces prestataires font l'objet d'une attention particulière de la part de la FINMA, notamment du fait qu'ils sont responsables de la



« Dans le cadre des demandes d'autorisation, la FINMA évalue les modèles d'affaires en utilisant une approche basée sur les risques, selon le principe de proportionnalité. »



MARIANNE BOURGOZ GORGÉ

CHEFFE DE LA DIVISION ASSET MANAGEMENT
ET MEMBRE DE LA DIRECTION
FINMA.



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. 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 est titulaire d'un Master en mathématiques de l'EPFL.

deuxième ligne de défense des établissements. Toutefois, il convient de préciser qu'il n'existe pas de base légale pour une reconnaissance ou une certification des prestataires de services actifs dans le domaine financier par la FINMA. Tenant compte des externalisations effectuées par les établissements autorisés, qui restent responsables de leur choix quant à

la délégation des fonctions de contrôles et de la qualité et de la pertinence des contrôles réalisés par les prestataires, il se dessine une tendance vers une concentration des mandats de délégation entre les mains d'une vingtaine de prestataires. Etant donné que de nombreux gestionnaires de fortune et trustees font appel à ces prestataires, il est indispensable que ceux-ci possèdent les compétences et les ressources nécessaires, notamment au niveau du risque, pour mener à bien leurs missions. Cela permet de respecter les exigences légales et de garantir l'indépendance souhaitée des fonctions de contrôle mentionnées ci-dessus.

LA SURVEILLANCE COURANTE PAR LES ORGANISMES DE SURVEILLANCE

Dans le cadre de leur surveillance courante (y compris l'activité d'audit), les gestionnaires de fortune et les trustees autorisés sont surveillés par les organismes de surveillance, en fonction des risques identifiés dans leur modèle d'affaire. Pour chaque entité surveillée, ils appliquent des mesures de surveillance proportionnées au niveau du risque évalué, en attribuant un rating individuel basé sur l'analyse des rapports d'audit et d'autres outils de surveillance courante. Cette évaluation des risques est dynamique, permettant aux organismes de surveillance de la modifier à tout moment si nécessaire.

La FINMA intervient en dernier recours, lorsque l'organisme de surveillance ne parvient pas à rétablir l'ordre légal ou à corriger des violations graves du droit de la surveillance et des irrégularités après avoir utilisé tous les outils de surveillance à sa disposition. Dans un tel cas, l'assujetti passe en surveillance intensive auprès de

la FINMA qui imposera des mesures et sanctions d'enforcement à son encontre afin de rétablir l'ordre légal. La FINMA est également compétente pour approuver toute modification des conditions d'autorisation après l'octroi de celle-ci (comme mentionné ci-dessus) et pour l'octroi des autorisations aux organismes de surveillance, ainsi que de leur surveillance.

Ce modèle de surveillance dual exige une coordination étroite entre la FINMA et les cinq organismes de surveillance. L'échange d'information entre la FINMA et les organismes de surveillance permet à ces derniers d'exercer leur surveillance courante et de mettre en œuvre les prescriptions de la FINMA concernant la surveillance des gestionnaires de fortune et des trustees. En effet, la FINMA impose des directives uniformes aux organismes de surveillance dans le cadre de la mise en œuvre de leur activité de surveillance pour éviter un arbitrage de surveillance entre les cinq OS.

Désormais, la phase transitoire et la régularisation des instituts actifs avant l'entrée en vigueur touche à sa fin et laisse la place au modèle de surveillance à deux niveaux. La profession s'appuie alors sur les organismes de surveillance pour garantir le maintien du renforcement organisationnel, financier et personnel des gestionnaires de fortune et de trustees, conformément au cadre juridique, par une surveillance courante adéquate. Les organismes de surveillance jouent donc un rôle central dans le système de surveillance dual, ces derniers étant le premier point de contact pour les gestionnaires de fortune et trustees.





MARKUS ANGST

RESPONSABLE CLIENTS, PARTENAIRES ET COLLABORATIONS, AQUILA

Markus Angst a rejoint Aquila en 2013, comme membre de la direction générale et responsable des services bancaires. Après avoir joué un rôle déterminant dans le développement de l'Aquila Bank, il dirige depuis 2021 le

secteur Clients, partenaires et coopération. Markus Angst a travaillé auparavant pour la banque Leu, puis Clariden Leu, de 1986 à 2012. Il a d'abord été responsable de divers départements du back office avant de devenir responsable des gérants

indépendants en 1999. Markus Angst est diplômé de l'Université de Lucerne, où il a obtenu un Master Exécutif en Administration des Affaires

« LE PRIX D'ACHAT DOIT ÊTRE BASÉ SUR LA RENTABILITÉ DU PORTEFEUILLE CLIENTS »

Sur l'ensemble des gérants indépendants en activité aujourd'hui, Markus Angst en voit un bon tiers passer la main ces toutes prochaines années. Le thème de la transmission est devenu pour eux un chantier prioritaire, qui exige une approche rationnelle en raison de sa complexité. De même qu'un sens certain de l'anticipation.



Jérôme Sicard

Au chapitre de la succession, quelles sont les différentes options qui se présentent aujourd'hui pour les gérants indépendants?

Markus Angst: Les gérants disposent de différentes options, qui dépendent fortement de la taille de la société et des préférences individuelles des associés. Pour les petites sociétés, avec deux associés au plus, la succession est souvent compliquée. Une possibilité consiste à s'in-

tégrer très tôt dans une société plus grande. L'avantage dans ce cas est de pouvoir transférer le portefeuille Clients sur une plateforme établie qui possède déjà les structures et les ressources nécessaires. La charge juridique et réglementaire s'en trouve allégée et, de plus, il y a en place une base plus stable pour la croissance future et le suivi des clients.

Une autre option pour les gérants de petite taille est de transférer les clients à une autre société qui se concentre autant que possible sur un même segment de clientèle. Le cédant reste alors dans un rôle d'encadrement relationnel, sans responsabilité opérationnelle, ce qui permet une phase de transition plus douce. Pour les sociétés moyennes et grandes, à ...

« Les principaux pièges comprennent souvent la difficulté à anticiper et à commencer la planification suffisamment tôt. »





••• plusieurs associés, les possibilités sont plus étendues. Il peut s'agir par exemple d'un plan de succession interne, dans lequel les jeunes associés assument progressivement les responsabilités clés, tandis que le cédant réduit de son côté son volant opérationnel. Ce schéma garantit la continuité du service à la clientèle et favorise en parallèle le développement de nouveaux leaders au sein de l'organisation.

Une autre solution pourrait être d'envisager un transfert définitif des clients et un retrait complet de la société, ce qui permettrait une séparation claire et un transfert ordonné des responsabilités.

Pour tous les gérants, quelle que soit leur taille, il reste encore la possibilité de vendre la société à des tiers. Ce qui peut néanmoins engendrer quelques tensions sur le plan émotionnel, car les relations de longue date avec les clients et la réputation de la société changent de mains.

Pour résumer, le choix final dépend fortement des circonstances et des objectifs spécifiques de chaque gérant. Une analyse précoce et approfondie des options disponibles est essentielle pour prendre une décision qui soit à la fois viable à long terme et satisfaisante pour toutes les parties concernées.

Parmi toutes ces options, lesquelles vous paraissent les plus réalisables?

■ Pour les sociétés qui n'ont pas plus de deux associés, l'intégration dans une société plus grande me semble l'option la

plus réaliste. Pour les sociétés plus grandes, la solution en interne est souvent l'option privilégiée. Auquel cas, il est possible de recruter dans l'entreprise des successeurs qui ont déjà une connaissance approfondie des structures de l'entreprise et des besoins des clients. La transition s'en trouve facilitée, et le risque de perdre de clients en raison d'un manque de continuité ou d'un suivi insuffisant s'en voit minimisé.

Je rajouterais aussi qu'il est vraiment très important de prendre en compte la structure d'âge des associés au sein de la société. Elle peut avoir énormément d'influence sur le timing de la succession, ainsi que sur sa planification. Dans de nombreux cas, l'identification et le recrutement précoces d'un successeur potentiel peuvent être la meilleure stratégie pour assurer la continuité à long terme.

Quels principaux pièges les gérants sont-ils susceptibles de rencontrer?

■ Les principaux pièges comprennent souvent la difficulté à anticiper et à commencer la planification suffisamment tôt. Un autre écueil est la composante émotionnelle de la cession ainsi que le manque d'objectifs clairs définis pour la période qui s'en suit. Le processus de succession prend souvent plus de temps que prévu. Il nécessite une coordination minutieuse des aspects financiers, juridiques et personnels.



Quels sont les principaux obstacles, tant du côté de l'achat que du côté de la vente?

■ Les aspects humains et les décisions émotionnelles sont les principaux obstacles. Du côté de l'acheteur, des vérifications préalables minutieuses doivent être effectuées pour bien évaluer les risques potentiels. Le prix d'achat doit être basé de manière réaliste sur la rentabilité du portefeuille de clients car, souvent, les normes du marché ne reflètent pas la valeur économique réelle.

Sur ce thème de la succession, comment voyez-vous le secteur des GFI bouger en ce moment?

■ Le marché est confronté à un important défi démographique. De nombreux associés s'apprentent à prendre leur retraite. Dans les 1'400 sociétés agréées Finma, c'est un problème qui concerne un bon tiers des associés. La nécessité de planifier la relève de manière structurée se fait donc

« Dans de nombreux cas, l'identification et le recrutement précoces d'un successeur potentiel peuvent être la meilleure stratégie pour assurer la continuité à long terme. »



« Les normes antérieures, qui fixaient le prix de vente à 3 ou 4 % des encours, se sont souvent révélées irréalistes et n'ont que rarement abouti à des transactions réussies. »

de plus en plus pressante. Au sein du réseau Aquila et en dehors, nous voyons bien qu'il y a une demande de plus en plus forte pour du soutien et des conseils dans ce domaine. Il est donc essentiel d'aborder la question de la succession à un stade précoce afin d'assurer une continuité sans faille dans la gestion de la relation client.

En termes d'évaluation, quels sont les modèles les plus populaires?

■ La valorisation des sociétés de gestion de fortune ne repose pas uniquement sur des indicateurs financiers tels que l'EBITDA, mais de plus en plus sur la rentabilité du portefeuille de clients. Cette approche me semble d'autant plus pertinente que de nombreux gérants ont retiré d'importants bénéfices de l'entreprise au fil du temps. La valorisation basée sur l'EBITDA s'en trouve donc faussée. Des modèles de valorisation plus réalistes doivent donc tenir compte de la fidélisation des clients sur le long terme et de la rentabilité.

Les prix des AUM ont-ils augmenté ou diminué au cours des dix dernières années?

■ Les prix ont eu tendance à se stabiliser ou à baisser en raison d'une évaluation plus réaliste de la rentabilité des clients. Les normes antérieures, qui fixaient le prix de vente à 3 ou 4 % des encours se sont souvent révélées irréalistes et n'ont que rarement abouti à des transactions réussies.

Où les acheteurs doivent-ils désormais concentrer leur attention?

■ Il faut en passer par l'analyse minutieuse du portefeuille de clients et des risques liés. Une due diligence approfondie est indispensable pour éviter des complications futures. L'adéquation stratégique et culturelle entre l'acheteur et l'entreprise cible est également essentielle pour garantir une intégration réussie et maintenir la fidélité des clients.

Et qu'en est-il du côté des vendeurs?

■ Ils doivent se résoudre à proposer un prix réaliste et à préparer la transmission de manière exhaustive. Une volonté claire de remettre l'entreprise et les clients entre les mains de l'acheteur est fondamentale dans le processus de vente. Le vendeur assume encore certaines responsabilités juridiques après la vente. Il doit donc planifier soigneusement la dissolution de la société et le respect des obligations réglementaires.

Qu'est-ce qui est préférable aujourd'hui pour un EAM : créer sa propre structure à partir de zéro ou acheter une structure existante?

■ Ce choix dépend de plusieurs facteurs. Une nouvelle structure offre la possibilité de créer une organisation sur mesure sans legacy. L'achat d'une structure existante avec une licence FINMA nécessite toutefois un examen approfondi et l'approbation de la FINMA, ce qui implique des défis supplémentaires.

D'après les retours que vous avez du marché, combien de sociétés auront à gérer leur succession au cours des cinq à dix prochaines années?

■ Une part importante ! Probablement entre le quart et le tiers des sociétés en activité aujourd'hui. Cette tendance, dictée par des facteurs démographiques, oblige à une planification proactive de la succession pour garantir la continuité et s'assurer de la loyauté de la clientèle.

■





RENÉ BRUNNER

CEO, VALTERNA



René Brunner a pris l'an passé la direction de Valterna - contraction de Value et Alternative - où il a remplacé Ivo Roos au poste de Chief Executive Officer. Avant de rejoindre Valterna, anciennement Asset Management Partners,

René Brunner a travaillé pendant 35 ans pour Credit Suisse et UBS, dans le domaine de la gestion de fortune et du conseil en investissement. Entre 2011 et 2023, il était responsable chez UBS du Wealth management pour la région de Lucerne.

René Brunner détient un Diplôme fédéral de spécialiste en banque, doublé d'un Executive Master en banque privée et gestion de patrimoine, obtenu à la Haute École de Lucerne.

« EN TANT QUE GÉRANTS INDÉPENDANTS, UN BEL AVENIR S'OUVRE À NOUS »

Valterna, le gestionnaire baarois, a les mêmes origines que Partners Group. Pour l'un comme pour l'autre, il y a d'abord eu Asset Management Partners, la société-mère créée en 1996. Valterna a conservé de ces racines un fort esprit entrepreneurial.



Jérôme Sicard

De quelle façon Valterna est associé à l'histoire de Partners Group?

■ **René Brunner:** Avant Valterna, il y a d'abord eu Asset Management Partners, qui a été fondée en 1996 et qui se consacrait alors à la gestion de fortune. C'était à l'époque la toute première société créée par l'actuel Partners Group. En 2013, Valterna a été rachetée par Marianne Kirchofer et Ivo Roos qui en assuraient la direction. Un peu plus de dix ans se sont écoulés mais je vois bien que nous partageons toujours les mêmes valeurs et les mêmes objectifs avec notre ancienne société. L'esprit entrepreneurial à tous les niveaux, l'approche collaborative et la mise en concurrence des idées qui transparaissent chez Partners Group se retrouvent aussi chez Valterna. La culture d'entreprise s'est bien transmise !

Quelles relations subsistent encore aujourd'hui entre Partners Group et Valterna?

■ Nous entretenons toujours une relation étroite avec Partners Group, puisque nous sommes partenaires. Nous avons des échanges quotidiens, à différents niveaux. Nous avons bien sûr un accès privilégié à leurs solutions d'investissement, même si nous opérons toujours en architecture ouverte avec un choix quasi illimité d'instruments. ...

« Avec les clients, je préfère les collaborations qui s'inscrivent sur le long terme, dans un esprit de partenariat. »



••• **Maintenant que vous avez pris la direction de Valterna, sur quelles opportunités, sur quels axes de croissance voulez-vous désormais vous concentrer?**

■ En tant que gérant indépendant, nous avons un bel avenir devant nous, mais il nous faut susciter encore plus d'enthousiasme pour notre offre de services et notre état d'esprit. Nous sommes un acteur de niche. Nous voulons nous développer encore, et nos clients le souhaitent aussi. Notre activité devrait croître de manière équilibrée grâce aux investissements sur les marchés publics et privés, que ce soit au travers de mandats discrétionnaires ou de conseil en investissement. En parallèle, nous aimerions recruter des responsables de clientèle ayant un ADN comparable au nôtre.

En quoi l'expérience que vous avez acquise chez UBS devrait le plus profiter à Valterna?

■ J'ai passé 35 années dans cette grande banque. J'y ai appris qu'il y a des leçons à tirer de toute expérience, qu'elle soit positive ou négative. Malgré la pression croissante exercée par le siège sur les objectifs de vente, j'ai toujours évité de me laisser entraîner dans des initiatives dont je n'étais pas convaincu à 100%. Avec les clients, je préfère les collaborations qui s'inscrivent sur le long terme, dans un esprit de partenariat. Et j'ai toujours eu pour principe de ne jamais sacrifier une opportunité à long terme pour un gain à court terme.



Qu'est-ce qui vous a plu dans le projet Valterna, au point de vouloir en prendre la direction?

Je peux continuer à exercer le métier que j'aime dans un environnement de PME, avec beaucoup de liberté et d'agilité. Chez Valterna, nous avons peut-être des processus rigoureux, mais nous savons aussi prendre des décisions rapidement. Ce qui me laisse d'autant plus de temps pour interagir avec mes clients, même dans mon rôle de CEO.

Comment aborder les marchés boursiers dans une boutique dont l'ADN est très lié aux investissements private markets?

■ Je voudrais d'abord rappeler que notre philosophie d'investissement repose sur un processus transparent, structuré et fondé

sur des données empiriques. Il est donc toujours compréhensible. Oui, les investissements sur marchés privés sont un élément stratégique important dans notre allocation d'actifs. Mais, dans la mesure où nous sommes des investisseurs orientés long terme, les actions sont également des composants essentiels dans nos portefeuilles. Lorsque les conditions le permettent, nous privilégions les investissements directs, en nous concentrant sur les Large Caps de qualité, qui opèrent à l'échelle mondiale. Un screening quantitatif, un overlay bottom-up et une évaluation qualitative aboutissent à une liste de titres éligibles à l'achat. Il est évident qu'il s'en suit une évaluation régulière et systématique de nos investissements, et des rééquilibrages quand ils s'imposent.

Pour vous qui avez d'importantes allocations private markets, sur quoi se joue la maîtrise de ces investissements?

■ Nous les soumettons tous régulièrement à un examen critique du rendement ajusté du risque et nous agissons en conséquence.

« Chez Valterna, nous avons peut-être des processus rigoureux, mais nous savons aussi prendre des décisions rapidement. »



« Les caractéristiques, avantages et bénéfices clés des deux classes sont expliqués aux clients de manière transparente et objective, sans dogmatisme. »

Pour ce qui est des nouveaux investissements, ils passent par un processus de due diligence qui s'accomplit en plusieurs étapes. Nous entretenons d'excellentes relations avec les gestionnaires qui nous fournissent en solutions de type private markets.

Puisque nous nous projetons sur le long terme, un haut degré de confiance est indispensable. Il permet de travailler en toute sérénité, même dans les périodes difficiles. Nous restons par ailleurs suffisamment proches des gérants et des produits pour détecter rapidement tout écart, comme par exemple des divergences par rapport à la stratégie d'investissement, ou des changements de personnel importants.

Comment convaincre les investisseurs qui ne jurent que par les marchés publics d'investir également sur les marchés privés?

■ Les investisseurs ont plutôt tendance à favoriser les entreprises cotées en bourse parce qu'ils connaissent déjà ces marchés, ils en comprennent les mécanismes et les expériences qu'ils en ont eues sont géné-

ralement positives. Notre objectif est alors de leur montrer les avantages qu'ils peuvent trouver en intégrant des solutions private markets dans leurs portefeuilles. Chez nous, ces deux formes d'investissement se valent et se complètent.

Plutôt que de proposer une stratégie standard, nous créons une stratégie sur mesure pour chaque client, adaptée à sa tolérance au risque et à ses préférences. Les caractéristiques, avantages et bénéfices clés des deux classes sont expliqués aux clients de manière transparente et objective, sans dogmatisme. Nous pouvons ainsi exploiter les deux marchés selon les besoins. Il n'y a pas de «soit l'un soit l'autre», mais plutôt une réelle complémentarité entre eux.

Quelles recommandations donneriez-vous à des gérants qui souhaitent intégrer des poches private markets dans leur portefeuille?

■ Il vaut mieux se tourner vers des gestionnaires bien établis avec un track record facile à vérifier. Les petites structures ou

les nouveaux arrivants peuvent fournir des rendements très attractifs à court terme. Cependant, en cas de problèmes comme par exemple le départ de personnes clés, des modèles de rémunération mal orientés, des problèmes de production ou de livraison, les risques apparents et latents se manifestent vite. Il y a alors un risque de pertes importantes ou de blocage à long terme des capitaux investis.

Quelle est la proposition de valeur sur laquelle vous voulez que l'aventure Valterna se poursuivre?

■ Nous voulons que les gens soient enthousiastes. C'est notre vision pour Valterna ! Nous nous concentrons donc sur ce que nous savons faire de mieux et sur les domaines où nous avons une réelle expertise – à savoir l'élaboration et la mise en œuvre de solutions d'investissement personnalisées. Nous communiquons avec nos clients de manière ouverte et transparente. Nous nous tenons à leur disposition pour échanger sur tout type de question. La qualité à laquelle nous sommes parvenus en matière de conseil global et de continuité dans la gestion sont pour nous la meilleure assurance de pouvoir grandir en même temps qu'eux.

■



INTERVIEW CROISÉ

FELIX OESCHGER

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

Felix Oeschger est aujourd'hui chef de la stratégie du Gaydoul Group et membre du conseil d'administration de la SFOA. Auparavant, il a occupé différentes fonctions de direction dans la gestion de fortune.



«VEILLER À CE QUE LES FAMILY OFFICES

La Suisse compte environ 250 à 300 single family offices qui gèrent ensemble près de 600 milliards de francs, une part significative du marché de la gestion de la gestion de fortune. Ce sont là les chiffres clés qui ressortent du rapport de la SFOA, publié pour la première fois en collaboration avec l'Université de Saint-Gall et l'UBS. Kurt Moosmann et Felix Oeschger reviennent sur les points les plus marquants de ce tout premier état des lieux.



Andreas Schaffner

Comment décririez-vous le paysage suisse des single family offices ?

■ **Kurt Moosmann:** Par le passé, les single family offices suisses ont agi avec beaucoup de retenue. Ils ne se sont que rarement manifestés en public. Cela est dû avant tout à la culture locale qui privilégie une certaine discrétion. Une majorité de ces family offices gère cependant des participations dans des entreprises fami-



KURT MOOSMANN

SWISS SINGLE FAMILY OFFICE ASSOCIATION

 Kurt Moosmann est président de la SFOA et vice-président exécutif d'Elsa Peretti Holding. Il siège par ailleurs au conseil d'administration de plusieurs entreprises familiales et joue un rôle actif en tant que membre dans des conseils de fondation. Auparavant, il a occupé des fonctions de direction au sein de family offices en Suisse et à l'étranger.

POURSUIVENT LEUR PROFESSIONNALISATION»

liales, qui sont nettement plus visibles pour le public. Le secteur a connu une forte croissance au cours des dernières décennies, due notamment au fait que des entrepreneurs étrangers et des particuliers fortunés se sont installés en Suisse dans des proportions importantes. Les conditions politiques et économiques ainsi que la solidité de la place financière ont été déterminantes dans leur choix.

Aujourd'hui, les single family offices jouent donc un rôle majeur dans l'économie suisse.

Comment la nouvelle Swiss Single Family Office Association soutient-elle ses membres ?

■ **Felix Oeschger:** La SFOA est née du besoin de créer une voix unique pour les family offices en Suisse. Notre ambition, au

...



... travers de l'association, est d'assurer une représentation coordonnée et efficace de leurs intérêts. Cela implique la définition de nouvelles normes, sur le plan de la gouvernance comme de la pratique, la valorisation de l'expertise et le dialogue constant avec les autorités de tutelle et les parlementaires. Ces relations sont importantes pour nous, notamment au regard des exigences réglementaires qui se profilent à l'horizon.

Par ailleurs, nous considérons également que l'une de nos tâches principales est de veiller à ce que les family offices poursuivent leur professionnalisation. C'est pourquoi nous avons conclu différents partenariats avec des institutions académiques telles que l'International Institute for Management Development à Lausanne, afin de proposer des programmes et des certifications adaptés aux experts en matière de family office.

L'un des grands thèmes du moment est la réglementation. Quels grands défis va-t-il falloir relever dans ce domaine ?

■ **Kurt Moosmann:** L'augmentation globale des fortunes privées a entraîné une hausse rapide du nombre de single family offices. De plus en plus, les familles d'entrepreneurs ont en effet envie de recourir à un family office situé en dehors de l'entreprise, pour répondre à de multiples besoins qui dépassent forcément son cadre opérationnel. La transformation numérique, les évolutions fiscales et géopolitiques de même que les aspirations des prochaines générations sont des facteurs déterminants qui influent sur l'évolution des besoins, des visions et des souhaits des familles. Les family offices doivent s'aligner sur cette dynamique.

« La fortune nette gérée par les family offices est estimée de manière conservatrice à 600 milliards de francs, avec une part importante constituée d'entreprises familiales et de participations stratégiques. »

Il va de soi que nos échanges avec les autorités constituent une partie importante de notre travail. Nous voulons nous assurer que l'environnement, qu'il soit économique ou réglementaire, reste favorable à la croissance et à la durabilité des family offices en Suisse. Nous sommes actuellement très préoccupés par l'initiative des jeunes socialistes sur les successions.

Quels axes vous intéressent dans le domaine de la réglementation ?

■ **Kurt Moosmann:** Les single family offices veulent se garantir des conditions-cadres attrayantes. Pour renforcer l'attractivité de la Suisse à leurs yeux, nous réfléchissons à l'idée d'un système d'autorisation basé sur l'autorégulation. Ce qui nous permettra par ailleurs de protéger plus encore le secteur. Cette idée bénéficie d'un soutien clair parmi nos membres. Dans un premier temps, nous avons entamé l'élaboration de bonnes pratiques communes qui devraient ensuite conduire à une norme industrielle de premier plan. Cette idée bénéficie d'un soutien clair parmi nos

membres. Dans un premier temps, nous avons entamé l'élaboration de pratiques exemplaires, appelées par la suite à devenir des normes.

Quels sont pour vous les principaux résultats du rapport «Swiss Single Family Office Landscape», que vous avez publié ce printemps ?

■ **Felix Oeschger:** En fin de compte, c'est le volume des informations recueillies, car il permet de se faire une idée plus précise du secteur des family offices. J'ai été personnellement surpris par sa taille. La fortune nette gérée par les family offices est estimée de manière conservatrice à 600 milliards de francs, avec une part importante constituée d'entreprises familiales et de participations stratégiques. Environ 70 % des single family offices possèdent une entreprise familiale et 82 % d'entre eux détiennent des investissements stratégiques, principalement dans les secteurs de l'immobilier, de l'industrie et de la finance. L'orientation géographique des single family offices est également un point

« Gérants Indépendants et prévoyance, un terrain d'avenir »



En 2022, selon une étude de la commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle, le marché de la prévoyance helvétique représente plus de 1'200 milliards de francs suisses d'encours. De ce montant, plus de 55 milliards concerne le libre-passage dont 10% (environ 5.6 milliards) sont déposés à la fondation supplétive et donc pas exploités. Le sujet de la prévoyance nous touche tous et aussi une large partie de la clientèle suisse suivie par des gérants indépendants.

Pourtant, il s'agit d'un marché encore peu exploité par les gérants indépendants en Romandie, même si l'autorisation délivrée par la FINMA leur permet aussi de gérer des fonds de prévoyance. Une stratégie intéressante serait de s'approcher de la clientèle déjà existante du gérant indépendant en leur proposant un service supplémentaire permettant d'améliorer les rendements de ces fonds déjà existants. Grâce à une logique de « pooling », même des montants d'apparence modeste, déposés en libre passage ou en 3A, peuvent devenir intéressants une fois réunis. Cette offre complète élégamment les solutions individuelles. Alors que la Banque Bonhôte & Cie SA, en collaboration avec une grande fondation de prévoyance helvétique, s'occupe de toute la partie administrative, le gérant peut se



CLAUDE SUTER,
responsable Gérants indépendants
de la Banque Bonhôte & Cie SA

« L'autorisation délivrée par la FINMA permet aux gérants indépendants de gérer aussi des fonds de prévoyance ».

concentrer uniquement sur son cœur de métier en appliquant des modèles pré-définis à la gestion de ce pool. Ce paquet global a fait ses preuves et brille par sa facilité de mise en place pour le gérant indépendant. Il leur donne l'accès à des actifs qui dorment sur des comptes bancaires et qui n'attendent qu'à être exploités dans l'intérêt du client.

De plus, en offrant une solution sur des fonds de prévoyance qui s'intègre dans une volonté de service à 360°, le gérant indépendant s'occupe déjà de cette partie des actifs du client, bien avant la retraite de celui-ci. Elle permet aussi d'accompagner, voire de conserver, ses clients en cas d'éventuels déménagements à l'étranger en leur offrant une enveloppe intéressante sur le plan fiscal et facile à gérer.

Alors que les gérants indépendants cherchent régulièrement à augmenter leurs encours, la possibilité d'offrir un service supplémentaire à une clientèle qu'ils servent déjà pourrait éveiller l'intérêt de certains.





- très important, puisqu'environ un tiers de la fortune totale est investie en Suisse. L'importance sur le plan économique est donc significative et contribue de manière importante à la prospérité du pays.

Quelles sont selon vous les tendances qui décideront du futur des single family offices suisses?

■ **Kurt Moosmann:** Nous constatons une tendance persistante à la professionnalisation et à la spécialisation. Le rôle central des single family offices au croisement entre famille et gouvernance d'entreprise, de même que leur influence déterminante sur la succession de l'entreprise, me semble crucial. Il convient de mettre en avant cette responsabilité fiduciaire en faveur des générations suivantes et d'ouvrir de nouvelles voies qui nous permettront de transmettre les patrimoines familiaux de manière structurée, ordonnée et préservée.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en place le cadre juridique approprié. Il n'est pas dans l'intérêt de la Suisse qu'une famille suisse disposant d'un patrimoine substantiel, centré sur l'entreprise, doive aujourd'hui se rendre à l'étranger pour régler sa succession de manière ordonnée, sans fiscalité excessive. Une succession ordonnée ne garantit pas seulement la préservation du capital financier et humain. Elle contribue également à maintenir la création de valeur en Suisse sur le long terme.

Quelles sont vos principales priorités pour la SFOA dans les années à venir ?

■ **Kurt Moosmann:** Poursuivre la professionnalisation de notre secteur. Pour y parvenir, nous devons continuer à renforcer notre offre en matière de formation. C'est



« Le rôle central des single family offices au croisement entre famille et gouvernance d'entreprise, de même que leur influence déterminante sur la succession de l'entreprise, nous semble crucial. »

ainsi que nous pourrions aider les familles à planifier de manière durable, et pour les générations futures. Mais les conditions-cadres revêtent également beaucoup d'importance. L'atmosphère de plus en plus tendue dans laquelle évoluent les entreprises en Suisse nous préoccupe beaucoup. Nous avons besoin de conditions-cadres qui garantissent un développement pérenne de l'entrepreneuriat. Il faut veiller encore et toujours à ce que les entreprises familiales soient perçues comme la colonne vertébrale de notre économie nationale, qu'il convient de protéger et d'encourager pour le bien du plus grand nombre.

■ **Felix Oeschger:** Je suis complètement en accord avec Kurt. En tant qu'organisation professionnelle, nous voulons permettre à nos membres d'apprendre les uns des autres. Mais nous devons aussi mieux faire connaître nos préoccupations à l'extérieur. Derrière les family offices se cachent souvent des entreprises familiales qui contribuent de manière déterminante à la prospérité de la Suisse. De nombreux

family offices investissent dans des startups innovantes et des entreprises en croissance, ou contribuent de manière déterminante, par le biais de leurs fondations, à alimenter la culture, l'art, le sport et d'autres intérêts publics.

Cela ne génère pas seulement des rendements financiers, mais permet également de construire un solide héritage, aligné sur les valeurs familiales. Pour vous donner un exemple, un family office vient récemment d'assurer une transition en douceur de la direction de l'entreprise à la génération suivante, tout en mettant en place une fondation éducative. Ces histoires illustrent les contributions variées et utiles que les family offices sont capables d'apporter au-delà de la seule gestion de fortune.

IA : investir le long de la chaîne de valeur

L'intelligence artificielle (IA) est sur toutes les lèvres et a en partie causé l'impressionnante hausse du prix de nombreuses actions technologiques au cours des deux dernières années.



JAMES MAZEAU

James Mazeau travaille comme économiste au sein de la Recherche d'UBS (Chief Investment Office, CIO) avec la prévoyance comme thème de prédilection. Il a rejoint UBS en 2017 en tant que gestionnaire des risques. Auparavant, il a occupé des fonctions similaires dans d'autres établissements bancaires. James Mazeau est ingénieur agronome de formation et titulaire d'un master en finance et banque de l'Université de Lille 2 (France). Il est également titulaire de la charte CFA.

Une récente étude du Chief Investment Office d'UBS (« Intelligence artificielle : bien évaluer et saisir l'opportunité d'investissement ») segmente l'univers de l'IA en fonction de sa chaîne de valeur et offre aux investisseurs un concept pour des investissements réussis dans le secteur.

On identifie trois couches dans la chaîne de valeur de l'IA : la couche fondamentale « habilitante », qui comprend les entreprises qui fournissent l'épine dorsale du développement de l'IA, comme la production de semi-conducteurs, la conception de puces, les centres de données, ainsi que l'alimentation électrique.

La couche « intelligence » est composée d'entreprises qui transforment les ressources informatiques et énergétiques en intelligence. Cela inclut le développement de grands modèles de langage et l'utilisation de vastes ensembles de données.

Enfin, il y a la couche « application », qui comprend des entreprises intégrant des outils de la couche « intelligence » dans des applications spécifiques, telles que les copilotes, les assistants de programmation, la publicité digitale, les centres d'appels, la recherche et le développement dans le domaine de la santé, ainsi que la cybersécurité et la fintech.

Les investisseurs devraient s'assurer que leur portefeuille est suffisamment exposé à l'IA, car nombreux sont ceux qui ont une allocation de portefeuille trop faible dans

ce domaine prometteur. A titre indicatif, le poids du secteur technologique dans son ensemble, mesuré en termes de capitalisation boursière, est d'environ 30% du marché mondial des actions.

Ainsi, on recommande, dans l'environnement de marché actuel, de profiter des reculs du marché comme au début du mois d'août pour construire une allocation cible souhaitée. Dans le domaine de l'IA, on préconise une surpondération dans la couche « habilitante », car ce segment, malgré une possible volatilité due à des surcapacités, offre actuellement le meilleur mélange de croissance des revenus, de positionnement concurrentiel et de valorisations. Les entreprises de semi-conducteurs sont particulièrement favorisées.

Jusqu'à présent, le boom de l'IA a principalement bénéficié aux plus grandes entreprises technologiques. On peut s'attendre à ce que le marché de l'IA continue d'être dominé par un oligopole de « fonderies » verticalement intégrées et d'acteurs monolithiques.

Par conséquent, on apprécie, en plus des entreprises de semi-conducteurs, les entreprises positionnées sur l'ensemble de la chaîne de valeur et qui couvrent les puces, le cloud computing, ainsi que les modèles et applications d'IA générative.



TRANSFORMATION DIGITALE: UNE APPROCHE MÉTHODIQUE, EN MODE ACCÉLÉRÉ

Passer au digital et en exploiter tout le potentiel ne s'improvise plus. Vu la complexité des enjeux et des tâches, autant se plier à un plan stratégique concret, capable de produire davantage d'efficacité et de générer une plus forte valeur ajoutée pour les clients.



Brewen Latimier

COLUMBUS CONSULTING

Quand on dit transformation digitale, on imagine tout de suite des projets gigantesques, grands consommateurs de temps et de ressources. Beaucoup de GFI ne pensent donc pas avoir accès aux solutions technologiques pourtant nécessaires à leur développement. Ils se brident eux-mêmes en quelque sorte. Car ces solutions sont en réalité disponibles pour la plupart des institutions, quelle que soit leur taille. La transformation digitale n'a rien d'un mirage et sa mise en œuvre génère rapidement des résultats, que ce soit en termes d'efficacité ou d'enrichissement de l'expérience client. Les avantages concurrentiels se créent ainsi.

Bien évidemment, les gérants indépendants ne s'élancent pas tous de la même

case départ. Ils forment une population assez hétéroclite, en raison des différents segments de clientèle sur lesquels ils se concentrent, des différentes structures qu'ils ont créées, ou des différents outils qu'ils emploient.

Cependant, ils ont énormément d'objectifs en commun, comme celui par exemple de se faciliter le travail en améliorant aussi bien la qualité de leurs services que leurs marges.

Voici alors une roadmap à dérouler pour atteindre ces deux objectifs.

POSER DES BASES SOLIDES, CIBLER DES PROJETS RENTABLES POUR FINANCER LES ÉTAPES SUIVANTES

a. Le premier projet consiste en la digitalisation des documents les plus volumineux, ceux qui nécessitent des mises à jour régulières.

Numériser les formulaires d'onboarding les passages d'ordre, les échanges avec les banques dépositaires produisent des gains immédiats, en temps et en argent. Il ...

« La transformation digitale n'a rien d'un mirage et sa mise en œuvre génère rapidement des résultats, que ce soit en termes d'efficacité ou d'enrichissement de l'expérience client. »



Pour beaucoup, la transformation digitale peut en effet ressembler à un numéro d'équilibriste. Les solutions sont cependant plus faciles à mettre en œuvre qu'il n'y paraît.

- en résulte aussi des économies substantielles sur les frais de stockage des documents physiques. Ce projet facilite également les audits en proposant une base documentaire accessible et structurée. Il permet enfin d'établir des fondations pour des initiatives plus intéressantes comme la digitalisation et l'automatisation des processus, qu'il s'agisse d'onboarding, de compliance, ou de production documentaire...

b. La digitalisation des processus et la mise en place d'automatismes.

Une fois les documents structurés et digitalisés, l'amélioration des processus s'en trouve grandement simplifiée. Il est alors possible de gérer les processus et les workflows qui se déclenchent tout au long du cycle de vie du client. On commencera évidemment avec l'onboarding. Au lieu de s'inquiéter systématiquement des documents à collecter, ou des contrôles à effectuer, toutes ces questions peuvent être intégrées à une gestion « intelligente » des processus. Le système guide les gérants dans le suivi des dossiers, il leur indique les points de contrôles, les alertes ou tout simplement les pièces manquantes. Se faisant, la qualité se renforce alors que les délais se réduisent.

Au-delà de l'onboarding, on peut imaginer des processus automatisés capables de produire des relevés à la volée, la mise en place de formulaires dynamiques qui s'adaptent en fonction des réponses données ou encore l'envoi automatique des notes d'information et des prospectus au client.

Pour finir, la digitalisation des processus peut également porter sur la compliance. Elle justifie d'un programme dédié. Les contrôles effectués lors de l'onboarding, ou par périodes, sont chronophages mais ils peuvent désormais être automatisés à minima pour la partie collecte et synthèse documentaire. La gestion des alertes AML

pourrait également bénéficier de l'automatisation. En laissant les machines effectuer la recherche et la catégorisation des flux, les analystes pourraient se concentrer sur l'analyse approfondie, ce qui améliorerait considérablement la qualité de l'étude.

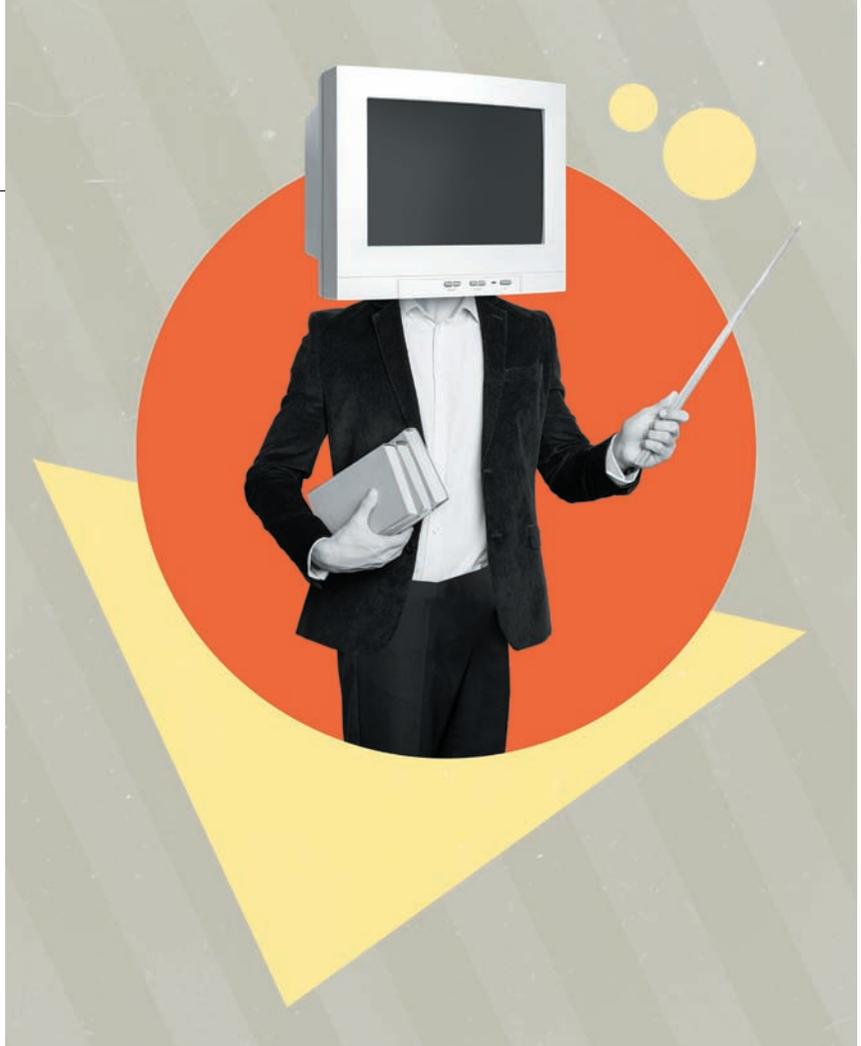
DÉVELOPPER SON ACTIVITÉ AVEC DES PROJETS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

a. Mise en place d'un PMS

Dans les structures opérées par les GFI, le PMS sert de clé de voute. Que ce soit pour le suivi et le pilotage des portefeuilles, le passage d'ordre ou encore la réconciliation, le PMS est l'outil qui permet au gérant d'optimiser son efficacité opérationnelle. Dès lors, il faut le choisir avec attention en se focalisant sur les besoins de ses utilisateurs, portfolio managers et relationship managers.

Les capacités des PMS sont en constante évolution. Ils comportent aujourd'hui des fonctionnalités jusqu'alors réservées aux

•••



« Le parcours peut sembler ardu mais en se concentrant sur son modèle d'affaire et en se fixant des priorités ainsi que des objectifs clairs, chaque GFI peut s'engager dans des améliorations à court et moyen termes. »

Gérants de fortune : gérer les risques grâce à une convention d'actionnaires



LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH



PHILIPP FISCHER,
AVOCAT, ASSOCIÉ, OBERSON ABELS SA

LAURENT PELLET,
LIMITED PARTNER & GLOBAL HEAD OF EAM,
BANQUE LOMBARD ODIER & CIE SA

L'entente et l'envie de bâtir des succès caractérisent souvent les débuts d'une aventure entrepreneuriale entre associés. Mais les choses peuvent se compliquer avec le temps. C'est pourquoi une convention d'actionnaires bien conçue est une base essentielle pour la pérennité d'un gestionnaire de fortune indépendant (GFI). Contrairement aux statuts de la société, rappelons que la convention d'actionnaires reste confidentielle. Mais par où commencer ? Nous explorons dans cet article les clauses essentielles qui devraient figurer dans une convention d'actionnaires.

GOVERNANCE EFFICACE

Une gouvernance efficace est primordiale pour toute institution financière. Les questions suivantes devraient ainsi être abordées dans la convention d'actionnaires :

- Composition du conseil d'administration et droit de chaque associé à être représenté dans cet organe exécutif.
- Processus décisionnel et droits de vote, y compris quorum et exigences de super-majorité pour les décisions essentielles, en gardant à l'esprit la nécessité d'éviter des exigences qui induisent des risques de blocage, et de prévoir des mécanismes destinés à résoudre un éventuel deadlock.

RESTRICTIONS DE TRANSFERT D'ACTIONS

Dans la gestion de fortune, la stabilité et la continuité sont des facteurs essentiels du succès commercial, lesquels peuvent être préservés par des clauses régissant la transmissibilité des actions. Traditionnellement, quatre mécanismes sont envisagés :

Droit de préemption : tout actionnaire souhaitant vendre ses actions doit d'abord les proposer aux actionnaires existants. Cette clause permet de contrôler le cercle des

actionnaires, mais peut aussi rendre plus difficile la vente de la société. Pour ce motif, elle est parfois remplacée par une clause de first offer, qui offre davantage de prévisibilité à l'éventuel tiers acquéreur.

Droit de suite (ou « tag along ») : si un actionnaire détenant une participation significative (à définir contractuellement) reçoit une offre de vente, les actionnaires minoritaires ont le droit de se joindre à la vente aux mêmes termes et conditions. Cette clause protège les actionnaires minoritaires.

Obligation de suite (ou « drag-along ») : si un actionnaire détenant une participation significative (à définir contractuellement) accepte de vendre ses parts, il peut obliger tous les autres actionnaires à se joindre à la vente. L'actionnaire majoritaire insistera souvent sur une telle clause, alors que les actionnaires minoritaires chercheront à limiter les obligations encourues à l'égard de l'acquéreur tiers.

Options d'achat (ou « call option ») : une option d'achat donne aux actionnaires existants un droit (mais non une obligation) de racheter les actions d'un autre actionnaire lorsqu'un événement déclencheur survient (tels que le décès ou l'incapacité durable d'un actionnaire, l'insolvabilité de l'actionnaire, la commission d'une infraction au détriment des intérêts de la société, etc.)

En conclusion, un accord entre actionnaires bien rédigé est un outil essentiel pour les GFI, tant dans la perspective de la gestion quotidienne de l'entreprise qu'en vue d'anticiper des événements affectant soit un actionnaire particulier, soit la vie de la société. ■

Pensez aux clauses de non-concurrence dans la convention

Etant donné l'importance des relations clients dans la gestion d'actifs, des clauses de non-concurrence solides (qui se déclenchent en cas de départ d'un actionnaire) sont essentielles. L'un des objectifs d'ancrer la clause de non-concurrence applicable à l'associé actif au sein de la société dans la convention d'actionnaires (et non pas dans le contrat de travail) est d'éviter, dans la mesure du possible, les limitations que la loi et la jurisprudence imposent à des clauses contractuelles de non-concurrence prévues dans un contrat de travail.

BANQUE LOMBARD ODIER & CIE SA
11, Rue de la Corratierie
1204 Genève
EAM@lombardodier.com
www.lombardodier.com



BREWEN LATIMIER

COLOMBUS CONSULTING



Brewen Latimier occupe les fonctions de Manager chez Columbus Consulting, où il est en charge du secteur des services financiers pour la Suisse. Il a plus de 15 d'expérience dans ce secteur. Après un début de carrière dans la direction financière d'une banque, il a rejoint le monde du conseil où il participe à de nombreux projets de transformation digitale à travers l'Europe et la Suisse pour des institutions financières. Il a récemment mis en place différentes stratégies digitales et data pour ses clients.

- ... grands gérants. Le rebalancing dynamique prenant en compte les contraintes clients, la création de portefeuille selon les objectifs du client (goal based approach) ou encore l'interfaçage simplifié avec les banques dépositaires sont autant d'éléments qui allègent les GFI. Ils peuvent ainsi étendre leurs relations avec leurs clients, comme avec leurs banques dépositaires, tout en améliorant leur efficacité opérationnelle.

b. Agrégation de compte et reporting 360°

L'agrégation de comptes et la vision 360° sont des points qui concernent tous les GFI et peut-être plus particulièrement les family offices. Avec des clients multi-bancarisés, il faut produire un travail considérable pour obtenir une vue globale sur leurs actifs, financiers ou non. Le développement d'outils de consolidation - et plus encore d'outils de visualisation - va prendre une importance considérable. De plus, les questionnaires seront en mesure de prendre des décisions plus éclairées en ayant accès à l'ensemble des actifs, et en pouvant choisir alors de renforcer certaines positions ou de privilégier la diversification.

SE PROJETER SUR LE LONG TERME

a. Développer son réseau

Dans un contexte de captation de nouveaux clients et de "grand transfert de richesse" intergénérationnel, la connaissance clients doit être renforcée et élargie à un cercle plus large. La mise en place d'un outil de CRM incluant la prospection permet aux GFI de se concentrer sur les personnes, et les liens qui les unissent, pour mettre en place de

nouveaux relais de développement et de fidéliser les clients historiques dans une relation long terme.

Pour les GFI au volume d'affaires plus étoffé, il est possible de déployer des programmes relationnels assez sophistiqués. Le « marketing automation » aide par exemple à créer des stratégies personnalisées en fonction de la segmentation des clients, suivies de plans de fidélisation partiellement automatisés qui tiennent compte de la pression commerciale souhaitée et de l'analyse comportementale.

b. Intelligence artificielle pour la gestion active des portefeuilles, prise en charge des contraintes réglementaires et cross-border

Pour conclure cet article, il fallait bien sûr évoquer l'apport de l'intelligence artificielle. Les premiers cas d'usages sont déjà connus. Ils vont de la génération de documents préremplis spécifiques à chaque client jusqu'à la personnalisation du contenu transmis. Ils incluent la suggestion au gérant des prochaines actions à entreprendre auprès de ses clients, la transcription dans le CRM des appels et emails clients, ainsi que la surveillance assistée des marchés pour prendre de meilleures décisions.

Le parcours peut sembler ardu mais en se concentrant sur son modèle d'affaire et en se fixant des priorités ainsi que des objectifs clairs, chaque GFI peut s'engager dans des améliorations à court et moyen termes. Cela lui permettra de se développer, de se préparer à une consolidation du marché et de faire face à un éventuel renforcement réglementaire.

Cette feuille de route doit être à la fois ambitieuse et réaliste. Pour en voir les effets, elle doit surtout pilotée avec finesse, agilité et pragmatisme sur chacun des sujets.

■

Une nouvelle vague : les GFI «Next Generation »

L'arrivée de la «next generation» de gérants de fortune indépendants marque un moment important dans l'univers de la gestion de patrimoine. Jeunes, dynamiques, et résolument tournés vers l'avenir, ces professionnels vont contribuer à refaçonner les codes d'une industrie en pleine mutation, tout en s'adaptant à un environnement réglementaire de plus en plus complexe.

UN ADN DIGITAL ET DURABLE

Nés à l'ère numérique, ces nouveaux acteurs tendront à intégrer des solutions innovantes pour automatiser les processus de gestion de portefeuille, optimiser l'analyse des données et renforcer l'efficacité opérationnelle. L'adoption d'outils fintech et regtech est perçue non seulement comme un moyen d'améliorer l'expérience client, mais aussi comme une réponse aux exigences accrues de conformité et de transparence imposées par la Finma depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les établissements financiers (LEFin).

Au-delà de la technologie, les NextGen affichent une sensibilité naturelle aux enjeux de durabilité. La prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) deviendra sans doute une composante essentielle de leur approche. Ils privilégient des investissements responsables qui allient rendement financier et impact positif sur la société, répondant ainsi aux attentes d'une clientèle soucieuse d'éthique.

UNE NOUVELLE RELATION CLIENT : TRANSPARENT ET INTERACTIVE

Ces gérants de fortune misent sur une relation client résolument modernisée, axée sur la transparence et l'interactivité. Conscients que les investisseurs d'aujourd'hui recher-

GONET
BANQUIERS 1845



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

chent plus qu'une simple performance financière, ils privilégient une communication régulière et transparente sur les performances, les risques et les coûts. L'utilisation accrue des canaux digitaux leur permettra de maintenir un lien étroit avec leurs clients, en s'adaptant à leurs préférences. Face aux défis imposés par la LEFin, ils se montrent a priori plus agiles et adaptable, recherchant des structures organisationnelles flexibles, capables de s'ajuster rapidement aux nouvelles réalités du marché et aux attentes changeantes des clients. Cette génération valorise des collaborations avec d'autres experts pour élargir l'éventail de leurs services tout en optimisant les coûts.

DES ATTENTES ÉLEVÉES ENVERS LEURS PARTENAIRES

Pour cette nouvelle génération, les attentes sont claires : des partenaires qui favorisent l'innovation et respectent des critères rigoureux de durabilité. Les banques dépositaires doivent pouvoir offrir des solutions sur mesure, conformes aux nouvelles réglementations tout en soutenant une croissance durable.

En résumé, les gérants de fortune de la «Next Generation» en Suisse incarnent une nouvelle façon de penser la gestion de patrimoine : alliant technologie, investissement responsable et agilité face aux réglementations, ils sont prêts à relever les défis d'un monde en pleine transformation. Cela étant admis, pour ces gérants comme pour les autres, la connaissance intime des besoins du client restera essentielle. ■



WWW.GONET.CH

LA PLATEFORME IT, PASSAGE OBLIGÉ POUR LES

Le déploiement d'une plateforme IT s'impose aujourd'hui aux gérants indépendants, tant pour des raisons stratégiques qu'opérationnelles. C'est en effet à partir de leur plateforme IT qu'ils vont pouvoir intégrer les solutions voulues aujourd'hui par le marché.

Hossein Fezzazi est le Chief Operating Officer de Penta, un poste qu'il occupe depuis 2010. En tant que directeur des opérations, Hossein Fezzazi est en charge de la



stratégie, des finances et de la gestion des comptes de l'entreprise à la fois à Genève et à Dubaï. Il apporte également sa solide expérience dans la relation clients lors des phases d'appel d'offres, de prévente et de production des projets.



Hossein Fezzazi

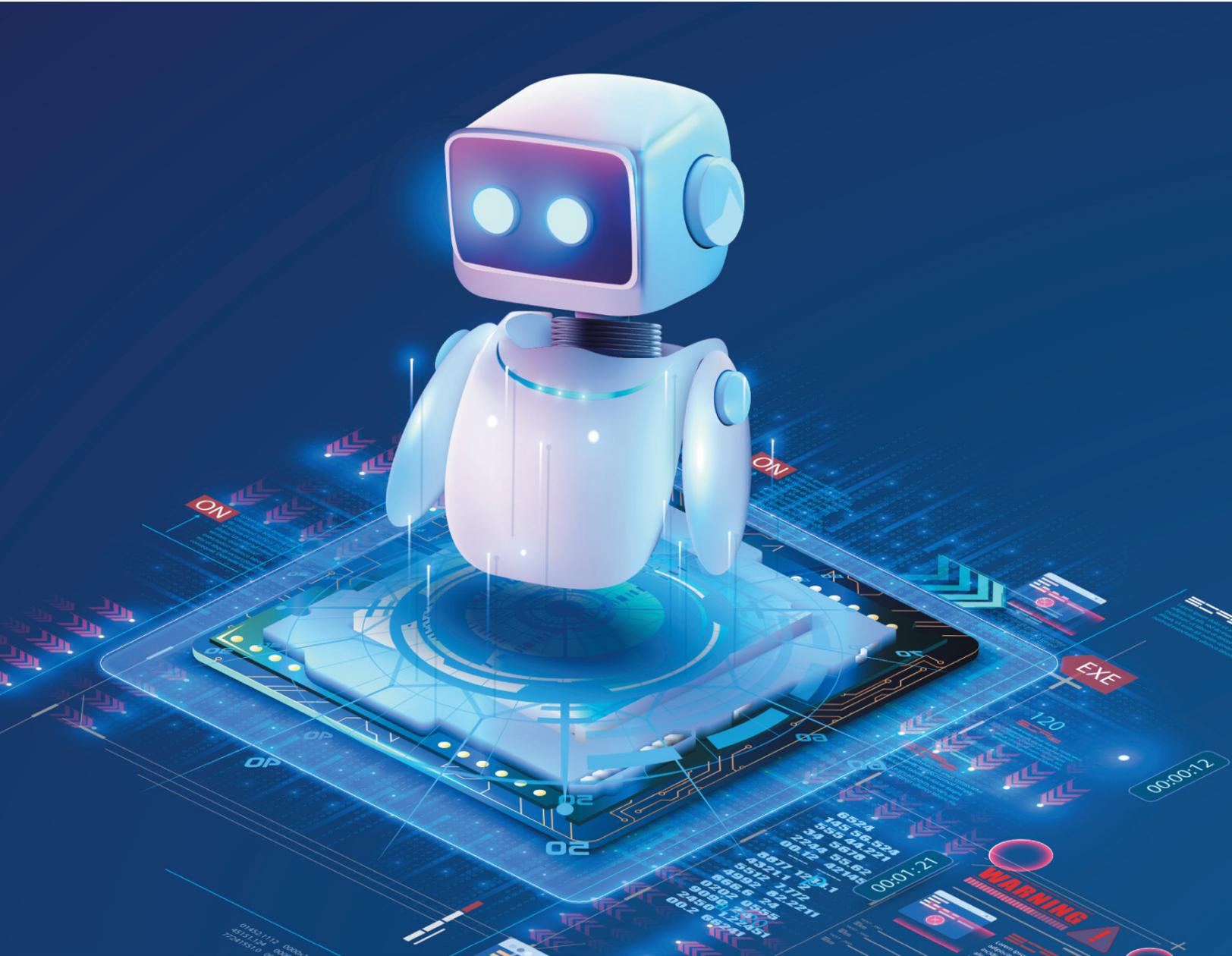
CHIEF OPERATING OFFICER - PENTA

Prenant le relais des sacro-saints tableurs Excel, le Portfolio Management System a longtemps servi de pièce maîtresse au dispositif des gérants indépendants. Aujourd'hui, à l'ère du multitasking à grande échelle, les PMS, tout aussi indispensables qu'ils soient, commencent à montrer leurs limites. Les contraintes des gérants indépendants, à différents postes, sont devenues telles qu'elles rendent aujourd'hui l'utilisation d'une plateforme IT beaucoup plus avantageuse qu'un simple PMS, concentré pour l'essentiel sur la construction et la gestion des portefeuilles. La plateforme IT se projette beaucoup plus loin, dans la mesure où elle est capable d'intégrer de multiples solutions et d'accueillir la plupart des fonctions qui entrent dans la chaîne de valeur de la gestion de fortune. Chez un GFI, une plateforme IT permet en effet d'installer les outils avec lesquels il sera possible de traiter ...

« L'importance prise par la gouvernance et la sécurité des données justifie elle-aussi ce déploiement sur une plateforme IT. »



GÉRANTS INDÉPENDANTS



... ces fondamentaux que sont la compliance, la gestion des risques, la relation client, ou encore la cybersécurité. Cette intégration, cette centralisation des données et des processus, se traduit pour le gérant par une vision plus globale et plus cohérente sur l'ensemble de ses opérations. Dans cette logique, le PMS se greffe naturellement sur cette plateforme.

Sur le seul plan de la compliance, devenue un enjeu majeur au vu de l'environnement réglementaire, l'automatisation des tâches via la plateforme IT va vite s'affirmer comme une nécessité. Un « must have ».

L'importance prise par la gouvernance et la sécurité des données justifie elle-aussi ce déploiement sur une plateforme IT. Elle s'accompagne en effet de protocoles de sécurité avancés qui garantissent la protection des données et interdisent tout accès non autorisé. Sur ce point, il suffit de se rapporter aux récentes publications de la Finma pour se faire une meilleure idée de la charge qui guette les gérants en matière de cybersécurité. Les solutions et les prestataires existent. Il n'en demeure pas moins qu'il faut pouvoir leur proposer un espace d'accueil. La plateforme IT est conçue à cet effet.

Plus encore, elle vaut aussi par son caractère évolutif. Son interopérabilité lui permet de se connecter en permanence à de nouveaux acteurs – banques dépositaires, régulateurs, fournisseurs de données, fintechs & wealthtechs – et d'intégrer de nouvelles solutions selon les évolutions du secteur. Dans ces évolutions, viennent bien évidemment se ranger la blockchain et l'intelligence artificielle, appelées à transformer les modus operandi des gérants indépendants ces prochaines années. Pour eux, c'est bien la mise en place de la plateforme IT qui jettera les bases de leurs futurs développements.

■

LE DÉPLOIEMENT D'UNE PLATEFORME IT EN HUIT POINTS CLÉS

1 PROGIÉL DE GESTION INTÉGRÉ (PGI)

Les systèmes PGI intègrent et automatisent les fonctions back-office telles que la comptabilité, les ressources humaines et les achats, afin de rationaliser les opérations, d'optimiser l'efficacité et d'obtenir des données en temps réel pour faciliter la prise de décision.

2 GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM)

Les outils CRM permettent de suivre les interactions avec les clients, ainsi que les ventes et les campagnes marketing. Vous pouvez ainsi améliorer la fidélisation et la satisfaction des clients, en recueillant des informations sur leur comportement et leurs préférences afin de leur offrir des services plus personnalisés et plus adaptés.

3 CONFIGURATION IT

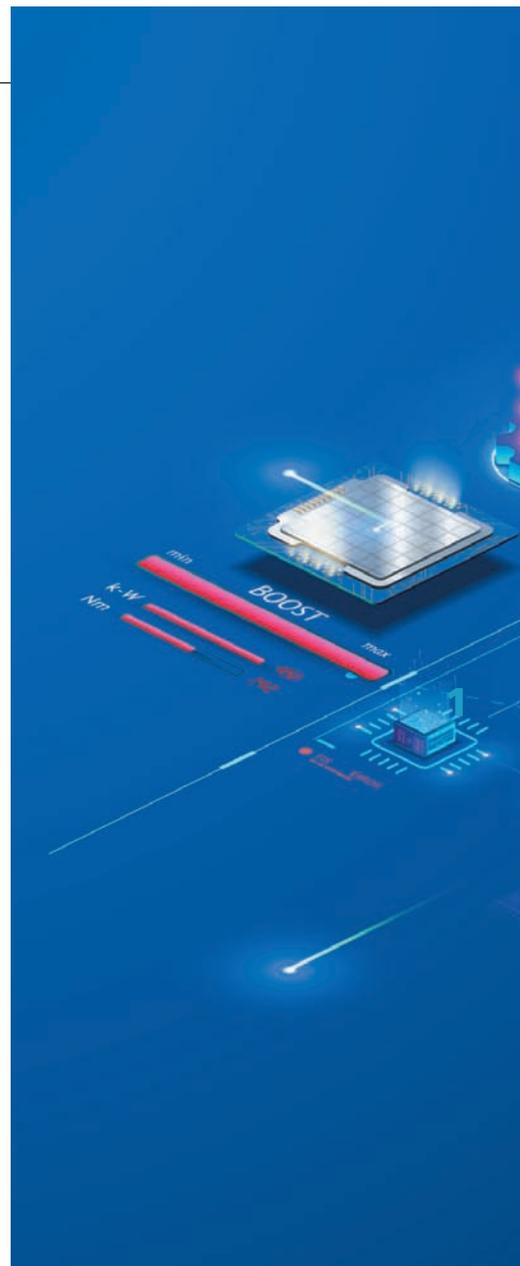
L'infrastructure informatique garantit la fluidité des opérations, une gestion rigoureuse des données et une cybersécurité élevée, de sorte que les ressources technologiques sont utilisées de manière optimale et protégées contre les menaces potentielles.

4 CRÉATION DE RAPPORTS

Les systèmes génèrent des rapports financiers et des rapports de performance complets. Ils fournissent des informations favorisant une prise de décision éclairée, garantissent le respect des règles de conformité et assurent une transparence opérationnelle à travers toute l'entreprise.

5 GESTION DES DOCUMENTS ET SIGNATURE ÉLECTRONIQUE

Ces solutions rationalisent la création, le stockage et la validation de documents, afin de garantir leur conformité et l'efficacité de ce type de tâche. Tandis que les signatures électroniques simplifient les approbations numériques sécurisées et juridiquement contraignantes, afin de réduire la paperasserie et d'accélérer les processus.





6 GOUVERNANCE ET SÉCURITÉ DES DONNÉES

L'environnement juridique et technique garantit l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des données financières sensibles. Il est accompagné pour cela de politiques robustes, de contrôles stricts et de technologies avancées, afin d'empêcher à la fois les violations de données et les accès non autorisés.

7 PORTFOLIO MANAGEMENT

Votre logiciel PMS surveille et analyse vos portefeuilles d'investissement, afin d'optimiser vos performances, de gérer les risques et de fournir des informations détaillées sur la santé financière et le potentiel de croissance de vos investissements.

8 GESTION DES TÂCHES

Grâce aux outils de gestion des tâches, vous pouvez organiser et suivre vos tâches et vos projets, et améliorer ainsi votre productivité, bénéficier de flux de travail efficaces et favoriser la collaboration entre les équipes grâce à une communication claire et une planification systématique.



GORDIAN GIGER

RESPONSABLE DU MARCHÉ SUISSE, CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

Gordian Giger est membre de la direction de Cinerius Financial Partners. Il dirige plus précisément le développement et la mise en œuvre de la stratégie sur le marché suisse. Plus tôt dans

sa carrière, Gordian Giger a occupé des postes semblables dans les domaines du business development, des fusions & acquisitions et du corporate finance. Après un passage chez McKinsey, il a travaillé chez

Adviar International/Raiffeisen Suisse puis chez Vontobel, où il dirigeait le développement avec le titre de managing director. Gordian est diplômé en Finance de l'Université où il obtenu un Master of Arts.

« NOUS AVONS UN MODÈLE DANS LEQUEL LES ENTREPRENEURS RESTENT DES ENTREPRENEURS »

En Suisse, Cinerius prend depuis un peu plus de deux ans des participations majoritaires dans des sociétés de gestion indépendantes en leur donnant par ailleurs les moyens d'accélérer fortement leur croissance. La plateforme met ainsi à leur disposition de multiples ressources à même d'asseoir leurs développements. Une proposition forte en ces temps quelque peu incertains.



Jérôme Sicard

Dans vos efforts de communication, vous faites souvent référence à l'avenir de la gestion de patrimoine. Comment envisagez-vous cet avenir?

■ **Gordian Giger:** Il me semble que rôle du gérant restera sensiblement le même : comprendre les besoins de ses clients et leur fournir des solutions entièrement personnalisées. Le contact personnel restera donc pour moi le facteur clé de la relation. Dans le même temps, le monde devient de plus en plus complexe en raison de l'augmentation des risques géopolitiques, des

évolutions démographiques, des changements climatiques et des avancées technologiques telles que l'IA.

Les clients et les investisseurs reçoivent toujours plus d'informations et se voient proposer toujours plus de produits, d'autant qu'ils expriment des attentes toujours plus élevées. En tant que gestionnaire de fortune, vous devez vous adapter à toutes ces tendances pour guider efficacement vos clients dans cet univers en pleine expansion. Il faut dès lors que vous puissiez combiner les bonnes compétences et les bons outils, ce qui requiert généralement une certaine taille et un solide positionnement de la marque.

Sur un plan plus large, la Suisse occupe encore une position forte. C'est un pays axé sur l'innovation qui bénéficie en plus d'une grande stabilité politique, d'une ...

« Pour la gestion de fortune, je pense plutôt que l'avenir va se décider sur la priorité donnée aux besoins des clients et à l'expérience utilisateur. »





« S'il est essentiel de proposer de bons produits, il est tout aussi essentiel de privilégier l'accompagnement des clients sur le long terme plutôt que de chercher à optimiser les gains à court terme. »

... monnaie forte et d'une économie florissante. Sa riche histoire en matière de gestion de fortune, la diversité de ses langues, sa culture de l'innovation et ses normes professionnelles de haut niveau ont contribué à en faire une place idéale pour les clients et leurs gérants.

Dans le monde actuel de la gestion de fortune, quels aspects vous paraissent désormais obsolètes?

■ L'approche centrée sur le produit, telle que la pratiquent certains acteurs du marché, me semble vraiment dépassée. Ils recherchent des résultats immédiats, souvent au détriment des relations à long terme avec leurs clients. Pour la gestion de fortune, je pense plutôt que l'avenir va se décider sur la priorité donnée aux besoins des clients et à l'expérience utilisateur. S'il est essentiel de proposer de bons produits, il est tout aussi essentiel de privilégier l'accompagnement des clients sur le long terme plutôt que de chercher à optimiser les gains à court terme. Certains gérants ne sont pas encore parvenus à opérer cette transition. C'est avant tout une question d'état d'esprit, mais aussi de culture et de stratégie.

Entre les produits, les services et les process, où les gérants indépendants doivent-ils désormais placer leurs priorités?

■ À mon avis, il y a en réalité une quatrième dimension à prendre en compte. Les gérants doivent forcément se concentrer sur les produits, les services et les processus, mais ils doivent tout autant s'intéresser à leurs collaborateurs. Le volet RH est très important. Ai-je récupéré les bons talents? Leur ai-je confié les bonnes responsabi-

tés? Partageons-nous les bonnes valeurs? Le triangle devient alors un carré, où viennent se placer les produits, les services, les processus et les talents.

Sur quel modèle souhaitez-vous développer Cinerius pour développer vos partenariats avec des gérants indépendants?

■ Nous souhaitons avant tout mettre en œuvre un modèle dans lequel les entrepreneurs restent des entrepreneurs. En règle générale, nous prenons une participation majoritaire, mais nous n'allons pas jusqu'à 100 %. Le deuxième élément clé est que nous voulons nous concentrer sur le soutien à la croissance, par tous les moyens possibles. Nous sommes une organisation très flexible. Compte tenu de leur diversité, les gestionnaires de fortune en Suisse ont des besoins très différents, qu'il s'agisse du commercial, du marketing, de la distribution ou du digital. Pour chaque entreprise, c'est un ensemble de services personnalisés que nous offrons. Comme nous sommes actionnaires, il va de soi que nous ne facturons pas ces services.

Quelles sont les principales conditions du partenariat, outre la participation majoritaire dans l'entreprise?

■ Nous demandons également un siège au conseil d'administration.

Avec combien d'entreprises suisses travaillez-vous actuellement?

■ Depuis nos débuts il y a trois ans, nous avons établi des partenariats avec trois gestionnaires suisses : Entrepreneur Partners, SSI Asset Management et Carnot



Capital. Ils gèrent 6 à 7 milliards de francs suisses pour leurs clients. Nous sommes très heureux d'avoir des ambassadeurs aussi forts au sein du groupe.

Quelle gamme de services offrez-vous à vos partenaires?

■ La gamme est large. Nous couvrons le marketing, y compris la génération de leads numériques, les ventes, le développement commercial, la recherche de partenariats stratégiques et même l'acquisition de portefeuilles Clients. La recherche de nouveaux relationship managers, la planification de la succession et le développement des talents sont également des sujets importants pour lesquels nous pouvons intervenir auprès de nos partenaires. L'écosystème de la gestion de fortune en Suisse est très riche en termes de prestataires. Là où nous apportons le plus de valeur ajoutée, c'est en aidant nos partenaires à mieux servir leurs clients existants et à en trouver de nouveaux. La croissance



« Là où nous apportons le plus de valeur ajoutée, c'est en aidant nos partenaires à mieux servir leurs clients existants et à en trouver de nouveaux. »

est notre véritable objectif. Et plus notre groupe s'agrandit, plus nous pouvons y consacrer de ressources.

Combien de partenaires pouvez-vous réellement intégrer à la structure Cinerius?

■ Au cours des trois dernières années, nous sommes passés de zéro à neuf entreprises partenaires, en Allemagne et en Suisse. Le modèle est évolutif et nous pouvons donc continuer à nous développer. Notre croissance externe dépendra de notre capacité à trouver les bons partenaires qui partagent les mêmes valeurs et ont la même compréhension de ce que signifie réellement une gestion qualitative.

Quelles sont, selon vous, les principales réalisations de Cinerius depuis son lancement?

■ En moins de trois ans, nous avons atteint 13 milliards de francs suisses en termes d'encours. En fait, nous avons connu une crois-

sance assez rapide, mais nous ne prévoyons pas de poursuivre à la même vitesse. Nous disposons désormais d'une plus grande latitude pour renforcer la structure. Nous recrutons actuellement du personnel, avec de nouvelles compétences, pour élargir le soutien que nous apportons à nos partenaires. Les ressources humaines, la distribution de produits et le numérique sont quelques-uns des domaines dans lesquels nous augmentons nos capacités. Dans tous ces domaines, nos partenaires peuvent s'appuyer sur nous. D'autant que les résultats sont là. Leur croissance est supérieure à celle du marché.

Nous avons parlé des clients NextGen. Nous avons parlé également des services NextGen. Pour passer maintenant aux services NextGen, comment les envisagez-vous?

■ Comme je l'ai dit plus tôt, je suis fermement convaincu que les services de base de la gestion de fortune resteront les

mêmes à long terme. L'accompagnement des clients tout au long de leur vie, dans différents environnements économiques et circonstances personnelles, restera au cœur de la proposition de valeur des gérants. C'est un peu comme si vous étiez leur directeur financier personnel et que vous leur fournissiez des conseils cohérents et rationnels tout au long de leur cycle de vie. Cependant, la manière dont ces services sont produits et délivrés va considérablement changer. Les canaux numériques joueront un rôle plus important. De nouveaux outils permettront d'étendre les niveaux de service et d'améliorer l'efficacité tout au long de la chaîne de valeur.

Les gérants doivent bien évidemment tenus se préparer à ces bouleversements. Il va certainement leur falloir maîtriser de nouveaux outils, de nouvelles configurations, mais ils doivent garder à l'esprit que l'interaction personnelle restera fondamentale. Aussi moderne et sophistiqué que soit devenu notre monde, les gens continueront à rechercher des conseils personnalisés à propos de leurs finances. Là, il viendra toujours un moment où les applications digitales finiront par montrer leurs limites.

■



JULIE GUITTARD

SENIOR MANAGER, MICHAEL PAGE

 *Spécialisée dans le recrutement au sein du secteur bancaire et des services financiers en Suisse romande, Julie Guittard est senior manager chez Michael Page. Elle a plus de 14 ans*

d'expérience dans la gestion de talents. Au cours de sa carrière, elle a dirigé des équipes et couvert un large éventail de postes dans les domaines du risque, de la conformité, de la finance, des

investissements, des opérations et du front office pour des banques privées, des asset managers et des gestionnaires de fortune ainsi que pour des family offices.

«IL FAUT QU'IL Y AIT UNE COMPRÉHENSION RÉCIPROQUE DES LEVIERS DE MOTIVATIONS»

Pour soutenir leur dynamique de croissance, les sociétés de gestion cherchent de plus en plus à recruter de nouveaux relationship managers, à débaucher des banquiers privés, voire à récupérer des desks complets. Un exercice plus complexe qu'il n'y paraît, où un projet d'entreprise solide, un business plan réaliste et une compréhension claire des attentes de chacun sont essentiels pour réussir.



Jérôme Sicard

À quoi doit ressembler le pitch des sociétés de gestion qui veulent recruter de nouveaux relationship managers, voire intégrer de nouvelles équipes, dans une logique de croissance externe?

■ **Julie Guittard:** Pour attirer les talents les plus qualifiés, il est essentiel de clarifier précisément la proposition de valeur. Aujourd'hui, avec près de 1'400 autorisations délivrées par la FINMA à des gestionnaires de fortune, autant de propositions de valeur distinctes existent sur le marché. Il est donc crucial de donner du poids au

pitch, sans toutefois se méprendre : la rémunération, et éventuellement la possibilité d'entrer au capital, resteront des facteurs décisifs dans le choix des candidats.

Qu'entendez-vous par proposition de valeur?

■ La société de gestion doit justifier son recrutement en le replaçant dans un plan stratégique. Attirer un relationship manager ou un banquier privé aujourd'hui nécessite avant tout de présenter un projet d'entreprise solide, soutenu par une vision à long terme. Il est crucial de stimuler son esprit entrepreneurial, de lui donner envie de construire et de grandir ensemble. Valoriser son apport en le plaçant dans un contexte précis, où il pourra s'épanouir et servir ses clients de manière optimale, est primordial. La mise en place d'une culture collaborative, fondée sur la confiance, l'assurance ...

« Aujourd'hui, avec près de 1'400 autorisations délivrées par la FINMA à des gestionnaires de fortune, autant de propositions de valeur distinctes existent sur le marché. »





••• d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment par des options telles que le télétravail, sera déterminante pour convaincre un candidat. Il est également essentiel d'insister sur les outils à disposition. A l'ère du digital, disposer de technologies avancées est indispensable pour améliorer l'efficacité des RMs, qu'il s'agisse de la gestion de portefeuilles, de l'analyse de données ou des plateformes de communication avec les clients.



A quel type de packages s'attendent les relationship managers ou les banquiers éventuellement prêts à bouger?

■ Il y a jusqu'à cinq variables, qui rentrent aujourd'hui dans un package. Ça commence avec le salaire de base qui se situe la plupart du temps entre 150 et 250'000 francs. A cette rémunération initiale s'ajoutent les bonus, qui peuvent représenter jusqu'à 100% du salaire de base. Viennent ensuite les participations aux bénéfices, les avantages sociaux – assez souvent négligés dans les offres – et enfin les primes à l'ancienneté ou bonus de rétention. Il peut s'agir entre autres de participations aux bénéfices qui augmentent au fil des années.

Quels points vous semblent décisifs dans un recrutement?

■ Des risques sont pris de part et d'autre. Chacun doit en être pleinement conscient. Pour les minimiser, il faut qu'il y ait une compréhension réciproque des leviers de motivations. Dans les dossiers que nous traitons, nous voyons passer beaucoup de banquiers qui saturent de leur environnement bancaire. Il ne ressemble plus à celui qu'ils ont connu à leurs débuts. Ils ne sentent plus alignés à la politique d'organi-

« Il ne faut pas sous-estimer l'adéquation culturelle qui doit s'établir entre les deux parties. En rejoignant un gérant indépendant, un banquier privé change d'univers. »

sation. Le généraliste disparaît en effet pour laisser la place à des profils nettement plus spécialisés, dans la gestion de portefeuille, la fiscalité ou le wealth planning. Ces seniors ont bien évidemment envie de bouger pour retrouver leurs repères mais ils savent qu'ils prennent des risques en sortant du système et ils s'attendent en retour à une compensation financière ou à une pleine autonomie.

D'après les retours que vous obtenez, dans quelle mesure chacune des parties doit-elle modérer ses attentes?

■ Pour chaque recrutement, il y a toujours un business plan qui sert de base de réflexion. Or, il vaut mieux se montrer prudent sur ce qu'il contient et savoir le pondérer car la réalité s'écarte assez vite du postulat de départ. La question clé repose bien évidemment sur le temps nécessaire au transfert du portefeuille Clients. Certains gérants se donnent trois à six mois, au

grand maximum pour voir le book arriver. D'autres, qui ont les reins un peu plus solides, peuvent patienter davantage, de douze à dix-huit mois. Reste à voir également quelle proportion du book sera récupérée au final, autrement dit ce que la banque réussira à conserver ou non. Voilà ce en quoi doit modérer ses attentes. Mais je pense que les acteurs concernés sont moins naïfs aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a encore quelques années.

Quels sont les grands pièges à éviter pour les uns et les autres?

■ Il ne faut pas sous-estimer l'adéquation culturelle qui doit s'établir entre les deux parties. En rejoignant un gérant indépendant, un banquier privé change d'univers. Il se retrouve du jour au lendemain dans des structures plus légères qui n'ont pas forcément les mêmes ressources, que ce soit en termes de personnel, de prestataires ou d'outils. Beaucoup se voient obligés de sor-

Altaroc et son programme Re-up

Une approche innovante pour se bâtir une stratégie patrimoniale autour du Private Equity

Fondée par Maurice Tchenio et Frédéric Stolar, deux précurseurs du Private Equity, Altaroc propose chaque année un fonds de fonds de Private Equity appelé Millésime.

Altaroc

ALTAROC VOUS CONSTRUIT UNE ALLOCATION PRIVATE EQUITY CLÉ EN MAIN

Chaque Millésime Altaroc est diversifié, investi à 80% chez 5 à 6 gérants mondiaux de premier plan et à 20% en co-investissements aux côtés de ces gérants. Nous avons choisi de n'investir qu'en Growth et Buy-Out, les composantes du Private Equity les moins volatiles et les plus performantes historiquement.

Ces Millésimes sont accessibles à partir de 100 000€. Ils sont appelés sur 5 ans à dates fixes et montants fixes (2x10k€ par an pendant 5 ans) et la souscription se réalise au travers d'une plateforme 100% digitale qui permet également de suivre ses investissements par la suite.

L'AMBITION D'ALTAROC EST D'APPORTER AUX CLIENTS PRIVÉS 50 ANS D'INNOVATION INSTITUTIONNELLE EN PRIVATE EQUITY

Aujourd'hui, en plus d'offrir aux clients privés un portefeuille de Private Equity qui coûtait aux institutionnels encore récemment plusieurs dizaines de millions d'euros à bâtir, nous avons créé un « mode d'emploi » pour résoudre les ambitions patrimoniales de vos clients privés, grâce aux Millésimes Altaroc : il s'agit du programme Re-up.

Les investisseurs institutionnels expérimentés en Private Equity tendent à investir de manière régulière. En effet, il est impossible de faire du « market timing » en Private



JULIE VAN CAMPENHOUDT,
HEAD OF SWITZERLAND, ALTAROC

Avec notre programme « Re-up » les clients privés sont en mesure de réussir ce que les institutionnels ont du mal à faire : investir en Private Equity de façon disciplinée pour se bâtir un portefeuille très diversifié sur la durée, s'exposer à différents cycles économiques et générer les meilleurs rendements possibles. Le Millésime Altaroc permet ainsi de répondre aux différentes stratégies patrimoniales des clients privés.

Equity, les engagements étant déployés sur plusieurs années. Avec notre programme « Re-up », les clients privés sont justement en mesure de réussir ce que les institutionnels ont du mal à faire : investir de façon disciplinée des montants précis d'une année sur l'autre pour se bâtir un portefeuille très diversifié sur la durée, s'exposer à différents cycles économiques et générer les meilleurs rendements possibles.

En prenant avec Altaroc le même engagement chaque année, vous avez la possibilité de vous constituer une rente en Private Equity. Cela grâce au réemploi des distributions des fonds qui iront pour partie financer les appels de fonds successifs, et pour l'autre constituer la rente. Le Millésime Altaroc peut également répondre à d'autres usages. Il est ainsi possible de définir une allocation cible pour chaque client privé, visant soit à atteindre une rente, soit à constituer un patrimoine cible à horizon donné, soit à déployer un capital disponible de manière optimale dans le temps.

Enfin, Altaroc met à la disposition des tiers gérants, banques privées et family offices un simulateur afin d'intégrer tous les paramètres de leurs clients et ainsi les aider à construire leurs stratégies patrimoniales en Private Equity.





« Les banques n'ont plus d'autre choix que de démembrer la fonction de relationship manager en l'ouvrant à des experts métier parce que les clients aussi sont de plus en plus sophistiqués. »

- tir de leur zone de confort. Côté sociétés de gestion, des relationship managers peuvent avoir de jolis portefeuilles clients mais se trouver dans l'incapacité de les développer, par manque de compétences commerciales pures. Il est donc indispensable que tous fassent preuve de réalisme en fonction des possibilités et des moyens financiers qu'offre ou non la structure.

Où recrutez-vous, pour les banques privées ou les sociétés de gestion qui vous le demandent?

■ Essentiellement dans les banques. C'est le vivier le plus important en ce moment, là où nous voyons le plus de mouvements. La disparition de Credit Suisse a eu un certain impact, de même que la reprise en cours de Société Générale Private Banking Suisse par UBP, mais nous constatons aussi un réel mécontentement chez les banquiers les plus expérimentés, âgés de plus de cinquante ans. Ce sont donc des cibles prioritaires. Dans une moindre mesure, nous nous intéressons aussi aux candidats au départ chez les gérants indépendants. Aux lendemains de la mise en application de la LSFIn/LEfin plusieurs structures montrent en effet des signes de vieillissement, ou d'essoufflement. Je comprends que des relationship managers aient alors la volonté de poursuivre leur carrière dans des structures plus pérennes.

En règle générale, nous ne recrutons que très peu à l'étranger. Que ce soit à Genève ou à Zurich, nous opérons sur un marché très local.

Quelles mesures doivent prendre les banques pour limiter la fuite des talents?

■ De fait d'une sophistication de plus en plus importante des clients et d'un besoin croissant des banques de les retenir, ces dernières n'ont d'autre choix que de forcer une collaboration entre banquiers et experts métiers, notamment pour la partie investissements. C'est une tendance inéluctable. Il est donc difficile de retenir des banquiers privés qui ont longtemps opéré en solo et qui sont tenus désormais de se fondre dans un collectif.

Je crois que les banques aujourd'hui ont plutôt intérêt à se concentrer sur les collaborateurs plus jeunes, à les former, à leur financer des troisièmes cycles et à les

engager sur le long terme avec des plans de carrière qu'ils ne trouveront pas forcément chez un gérant indépendant. En soi, les banques ont déjà beaucoup à gagner en s'assurant la fidélité de plus jeunes collaborateurs, qui présentent un fort potentiel.

Sur quel type d'opérations travaillez-vous en ce moment?

■ Nos clients, principalement des banques ou des sociétés de gestion, nous sollicitent de plus en plus pour acquérir des desks complets, avec relationship managers, hunters, farmers, assistantes et advisors. Pouvoir récupérer des desks complets sécurise le client. Ensuite, à un autre échelon ce sont toujours les fonctions risque et compliance qui nous occupent beaucoup, avec des demandes pour des profils très spécialisés selon les zones géographiques ou les typologies de risque.



Investir dans les infrastructures

– trois préjugés à oublier

Peu de volatilité, protection contre l'inflation, faible corrélation avec les autres classes d'actifs et existence d'une valeur intrinsèque: pour les investisseurs au long cours, la proposition de valeur des placements d'infrastructure ne manque pas d'atouts. Pourtant, les préjugés à l'égard de la classe d'actifs ont la vie dure. Nous tirons les choses au clair pour vous.

Préjugé n°1: Il n'est pas simple de distinguer les investissements d'infrastructure des placements de private equity habituels.

■ Les investissements d'infrastructure ont pour objectif de dégager des revenus prévisibles sur le long terme, stables et protégés contre l'inflation. La classification parmi les actifs d'infrastructure est relativement évidente lorsqu'il s'agit de segments strictement réglementés tels que l'eau, les routes à péage ou les télécommunications. Mais la distinction avec le private equity peut être plus difficile à établir lorsque le risque de marché est accru, par exemple dans les secteurs de l'énergie ou de la logistique. Certains critères reconnus dans la branche peuvent faciliter la classification: l'objet du placement fournit-il un service important à la société? Est-ce que les barrières à l'entrée sont élevées et la concurrence limitée? Les cash flows sont-ils prévisibles et stables? Le placement est-il peu sensible aux cycles conjoncturels?

Préjugé n°2: L'essor des transactions secondaires «GP-led» profite avant tout au gérant, au détriment de l'investisseur.

■ A l'origine, au début des années 2000, les fonds de continuation servaient à recueillir les actifs problématiques de fonds fermés sans amortissements importants. Toutefois, cette tendance a été de courte durée. Depuis 2018, les General Partners (GP) recourent fréquemment à ces structures afin d'exploiter le potentiel de croissance de leurs actifs les plus performants et d'effectuer des investissements de suivi correspondants. Contrairement aux co-investissements dans de nouveaux actifs, les risques et opportunités sous-jacents des transactions secondaires «GP-led» présentent l'avantage d'être



JULIA SCHIFFER
Head of Infrastructure Europe,
Mercer Suisse
julia.schiffer@mercer.com
+41 79 527 37 19



LEONARD NIESEL
Senior Investment Analyst,
Mercer Suisse
leonard.niesel@mercer.com
+41 79 203 15 06

connus. Par ailleurs, ce sont les investisseurs intéressés qui fixent le prix du fonds de continuation en s'appuyant sur l'historique de performance du GP. Enfin, gérants et investisseurs poursuivent le même objectif, puisque les GP réinvestissent généralement les produits du transfert dans le fonds de continuation. Selon des études récentes¹, les transactions secondaires «GP-led» présentent un risque d'investissement moindre et un potentiel de rendement plus élevé que d'autres transactions de private equity.

Préjugé n°3: L'engouement suscité par le tournant énergétique est passé. Le marché est en surchauffe et les rendements ne sont pas intéressants.

■ Selon l'Agence internationale de l'énergie, les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie atteindront leur point culminant en 2024, tandis que les capacités de production d'électricité bas-carbone devraient maintenir leur rythme de forte croissance. Les opportunités d'investissement ne manquent donc pas. Il est vrai que les rendements potentiels sont souvent faibles et ne compensent pas toujours les risques d'investissement, mais ce constat ne s'applique qu'aux actifs en exploitation. Il existe différentes manières d'améliorer les perspectives de rendement, par exemple en investissant à d'autres moments dans la chaîne de valeur (développement et construction d'infrastructures d'énergies renouvelables, repowering d'installations existantes, etc.). Les gérants spécialisés ont augmenté leur couverture à mesure que les opportunités d'investissement se sont élargies, offrant aux investisseurs une meilleure comparabilité et davantage de points d'accès. ■

¹ Gottschalg, Oliver, Continuation Funds: Performance and Determinants, 2018-2022 Vintages (March 2024)



INTERVIEW CROISÉ

ALESSANDRO BIZZOZERO

PARTNER, BRP

Avocat de formation, docteur en droit, Alessandro Bizzozero a plus de trente ans d'expérience dans le domaine bancaire et réglementaire. Il a été directeur adjoint du département des autorisations à la Commission fédérale des banques, devenue aujourd'hui la Finma, directeur chez PWC Suisse et responsable de la conformité du groupe dans un groupe bancaire international. Il enseigne par ailleurs à la HEG ARC à Neuchâtel, ainsi que dans le cadre du cours CAS in Compliance Management à Genève et au Centro Studi Villa Negroni à Lugano.



«DE PLUS EN PLUS DE SOLUTIONS DIGITALES

Avant d'être un coût, qui devient d'ailleurs de plus en plus abordable pour les gérants, la fonction Compliance doit d'abord être considérée comme un levier dans une stratégie de croissance. Pour Alessandro Bizzozero et Achille Deodato, elle permet de fixer les bases pour le développement de l'entreprise.



Hans Linge

Existe-t-il un moyen de mesurer le poids de la conformité en termes de temps ou d'argent consacrés à son traitement?

■ **Alessandro Bizzozero:** La «conformité» est un terme large qui comprend les réglementations légales, les normes industrielles et les politiques internes, y compris les questions juridiques et la surveillance réglementaire. Plutôt que de la considérer comme un fardeau, il faut plutôt la voir

ACHILLE DEODATO

CEO, INDIGITA

 *Achille Deodato compte plus de vingt ans d'expérience dans le secteur bancaire et le conseil. Depuis 2019, Achille Deodato est le CEO d'Indigita, une regtech spécialisée dans la compliance cross-border. L'entreprise, fondée en 2016, est une filiale de BRP Bizzozero & Partners. Auparavant, Achille Deodato a été, entre autres, le CEO de Procivis et le CCO de la banque indienne Hinduja Bank Switzerland. Il est titulaire d'un MBA de l'IMD Business School et d'un diplôme d'économie de l'université LUISS de Rome.*

DISPONIBLES À DES COÛTS TRÈS COMPÉTITIFS»

comme la garantie qu'une entreprise opère dans le cadre légal. Elle renforce par conséquent la confiance dans le marché ainsi que sa compétitivité. La violation des réglementations peut avoir un coût important en Suisse et à l'étranger. À cet égard, se mettre en conformité revient en réalité à économiser de l'argent.

■ **Achille Deodato:** Les coûts opérationnels de mise en conformité peuvent être classés en dépenses directes, - salaires,

systèmes et temps alloués - et en dépenses indirectes - formation, honoraires de consultants et retards opérationnels. Pour quantifier ces coûts, il existe des indicateurs clés de performance tels que le coût de la conformité en pourcentage des recettes, le temps consacré aux activités de conformité et le nombre d'incidents liés à la conformité. Ils aident à gérer la charge financière et temporelle de la conformité.

...



... **Dans quelle mesure les solutions numériques comme la vôtre aident-elles les gérants à économiser du temps et de l'argent?**

■ **Alessandro Bizzozero:** Les solutions digitales font aujourd'hui partie du quotidien des gérants. Elles sont indispensables pour accéder à des bases de données actualisées et traiter d'importants volumes de données. J'irais plus loin : elles sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et elles contribuent à l'amélioration des services fournis aux clients.

■ **Achille Deodato:** Elles facilitent aussi le développement des affaires. En intégrant les bons outils, les gérants sont capables de réduire de manière significative les coûts opérationnels et d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Nous constatons que de plus en plus de solutions digitales prêtes à l'emploi sont disponibles sur le marché à des coûts très compétitifs. Pour un gérant de taille moyenne, disposer des bonnes solutions numériques revient à économiser entre 1 et 2 postes à temps plein !

Au cours de ces dix dernières, quelle ampleur ont pris les données que vous gérez pour répondre aux exigences réglementaires?

■ **Alessandro Bizzozero:** Le volume a augmenté de manière exponentielle ! Aux données historiques, relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent, les gérants ont dû ajouter des données transfrontalières, fiscales, ESG, LSFIn et j'en passe...

Dans notre cas, chez BRP, nous couvrons plus de 190 juridictions avec nos manuels pays. Pour vous donner un exemple, la pro-



« Les coûts ont augmenté de manière significative chez les gérants, et la conformité est en grande partie responsable de cette augmentation. »

duction d'un manuel sur les services transfrontaliers nécessite généralement la consultation de 4 à 6 réglementations locales par juridiction. Si l'on considère que la conformité transfrontalière n'est qu'une partie des données nécessaires à la conduite des affaires, il est clair que le paysage est devenu très complexe pour les institutions financières.

Jusqu'à récemment, en Suisse, les gérants indépendants avaient des obligations réglementaires plus légères que les banques. Elles se limitaient principalement à la lutte contre le blanchiment d'argent. Cependant, avec la nouvelle réglementation, les GFI doivent désormais faire face aux mêmes obligations que les banques dans de nombreux domaines, d'où la nécessité de traiter de grands volumes de données.

■ **Achille Deodato:** Heureusement, les solutions numériques et la mutualisation des services offrent aujourd'hui aux gérants des options viables pour bien organiser ces données, les gérer efficacement, et garantir leur conformité tout en préservant leur maîtrise opérationnelle.

Comment les gérants doivent-ils aborder ces questions de conformité?

■ **Alessandro Bizzozero:** Les coûts ont augmenté de manière significative chez les gérants, et la conformité est en grande partie responsable de cette augmentation. Toutefois, si le contexte peut sembler difficile, nous voyons quand même des opportunités. Il y a plusieurs façons de les exploiter, à condition de bien vouloir investir un peu. Les gérants peuvent par exemple se rassembler et partager les coûts en rejoignant des plateformes, qui facilitent la mutualisation des coûts pour les questions de conformité. Il leur est possible également de collaborer avec des prestataires spécialisés ou d'acheter des solutions dédiées. Dans ce cas de figure, ils peuvent assurer la fonction de conformité en interne avec un dispositif allégé.

■ **Achille Deodato:** Il est clair qu'il y a des investissements stratégiques à envisager. Il est essentiel de mettre l'accent sur la qualité des collaborateurs en charge de la conformité plutôt que sur leur quantité. Ils doivent pouvoir traiter efficacement un large éventail de questions réglementaires.



« Pour un gérant de taille moyenne, disposer des bonnes solutions numériques revient à économiser entre 1 et 2 postes à temps plein ! »

Les spécialistes issus de petites banques ont donc le profil idéal en raison de leur polyvalence. Les gérants ont tout intérêt par ailleurs à investir dans des solutions numériques prêtes à l'emploi, faciles à utiliser, qui s'intègrent de manière transparente, et ce pour éviter les intégrations informatiques trop lourdes.

Comment se fixer des priorités?

■ **Alessandro Bizzozero:** En se concentrant sur la formation et le développement du personnel, en particulier dans des domaines tels que la lutte contre le blanchiment, la LSFIn et le transfrontalier.

■ **Achille Deodato:** Dans les priorités, je rajouterais les systèmes de gestion des données qui rationalisent la collecte et la maintenance de la documentation KYC ainsi que du profil de risque. Ces systèmes doivent suivre les réglementations dans les pays où le gérant est actif. Les outils de surveillance automatisée peuvent aussi aider à suivre les transactions des clients, et d'identifier ou d'enquêter rapidement sur les activités suspectes. Enfin, l'adoption de plateformes numériques pour les mises à jour

réglementaires est la garantie que l'équipe Compliance reste informée des derniers changements réglementaires, pour qu'elle puisse rapidement les intégrer.

À propos d'exigences, la LSFIn impose aux gérants de nombreuses heures de formation réglementaire chaque année. Comment peuvent-ils en tirer le meilleur parti?

■ **Alessandro Bizzozero:** Le mieux pour les gérants est de se concentrer sur l'application pratique et l'apprentissage continu. En organisant par exemple des sessions de formation qui intègrent des situations réelles et des études de cas en rapport avec les activités de l'entreprise. Les collaborateurs pourront alors appliquer ce qu'ils savent de la réglementation dans un contexte pratique.

■ **Achille Deodato:** L'utilisation de plateformes de formation en ligne peut fournir un accès flexible et à la demande au matériel de formation, permettant aux employés d'apprendre à leur propre rythme et selon leurs propres horaires. L'intégration de modules interactifs d'apprentissage en

ligne et de simulations virtuelles peut améliorer l'engagement et la rétention d'informations réglementaires complexes.

Quels sont les thèmes clés sur lesquels il est préférable de se concentrer?

■ **Alessandro Bizzozero:** La LSFIn impose quelques exigences clés aux gérants indépendants. Comme par exemple un minimum de deux administrateurs qualifiés ayant une formation adéquate et une expérience professionnelle dans la gestion d'actifs. Deuxièmement, la LSFIn exige la mise en place d'une fonction de conformité, d'une gestion des risques et d'un système de contrôle interne afin de professionnaliser la deuxième ligne de défense. Troisièmement, les GFI doivent disposer d'un capital minimum de 100 000 francs suisses et de garanties adéquates, qui peuvent être complétées par une assurance responsabilité civile professionnelle. Enfin, l'agrément FINMA représente un changement culturel important qui oblige les gérants à une transformation rapide des cadres de gouvernance.

À la suite de la crise du Crédit suisse, quel type de surcharge réglementaire anticipez-vous aujourd'hui?

■ **Achille Deodato:** Il se peut que la FINMA introduise pour les gérants un régime des cadres supérieurs identique à celui des banques. Un changement de cette nature impliquerait une responsabilité personnelle pour les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs. Il sera alors probablement plus difficile pour les gérants de trouver des membres indépendants pour les conseils d'administration.

L'OUTSOURCING AJOUTE UNE COUCHE DE PLUS AU MILLEFEUILLE DES RISQUES

Les risques liés aux externalisations retiennent aujourd'hui toute l'attention de la Finma. Sous-traiter la conformité ou la gestion des risques peut ainsi devenir une source de complications pour les gérants indépendants. Il vaut donc mieux rester pragmatiques.



Henri Corboz

AVOCAT, RESPONSABLE RÉGLEMENTATION ET CONFORMITÉ - PBM AVOCATS

La LEFin impose aux gérants indépendants une gestion des risques et conformité indépendantes, à partir d'un certain niveau de risques. Cette exigence, strictement appliquée lors des autorisations, a conduit à de nombreuses externalisations. Dans son *Monitoring sur les risques 2023* et sa *Communication 2024 sur les risques opérationnels*, la FINMA insiste sur des exigences accrues concernant ces externalisations.

FOCUS SUR LES RISQUES OPÉRATIONNELS

La *Communication 2024*, bien que formellement adressée aux gestionnaires de fortune collective, mentionne la gestion individuelle en ce qui concerne les risques juridiques et

compliance. Selon l'autorité, trop peu d'importance a été accordée aux connaissances et à l'expérience des prestataires dans la gestion des risques opérationnels. Plus particulièrement, les activités externalisées ne seraient pas suffisamment prises en compte dans la gestion de ces risques.

Cette préoccupation se reflète dans le *Monitoring 2023*, qui présente l'externalisation comme un risque additionnel. La FINMA surveille ces risques par des contrôles sur place et l'analyse des données de surveillance et d'audit.

ABSENCE DE GUIDELINES

Ni la circulaire sur les risques 2017, en date du 17 janvier, ni celle de 2023, parue le 23 janvier, limitée aux risques opérationnels, ne visent directement les GFI. Il en va de même de la *Communication sur les risques de blanchiment de mai 2023*. Au niveau des prestataires qui servent les gérants indépendants, un concept de gestion des risques est généralement attendu. Autre nouveauté : la FINMA semble vouloir systématiquement une approche en risques cyber. ...

« Pour les gérants indépendants, il est évident que cette surveillance étroite est difficile à mettre en oeuvre, sauf à désigner un COO en charge des externalisations. »





*La gestion des risques,
ça consiste d'abord à
savoir stabiliser une
structure.*



HENRI CORBOZ

AVOCAT, RESPONSABLE RÉGLEMENTATION
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 phase 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'EAI, l'entraide FATCA et la conformité QI.

... AVANTAGES ET RISQUES DE L'EXTERNALISATION

La FINMA reconnaît les avantages de l'externalisation. Flexibilité, innovation et meilleure résilience opérationnelle sont mentionnées, entre autres. Elle estime néanmoins que les défaillances de prestataires essentiels sont indissociables de risques importants. Elle ajoute que la surveillance des prestataires et des risques qu'ils représentent sont indispensables au bon fonctionnement opérationnel.

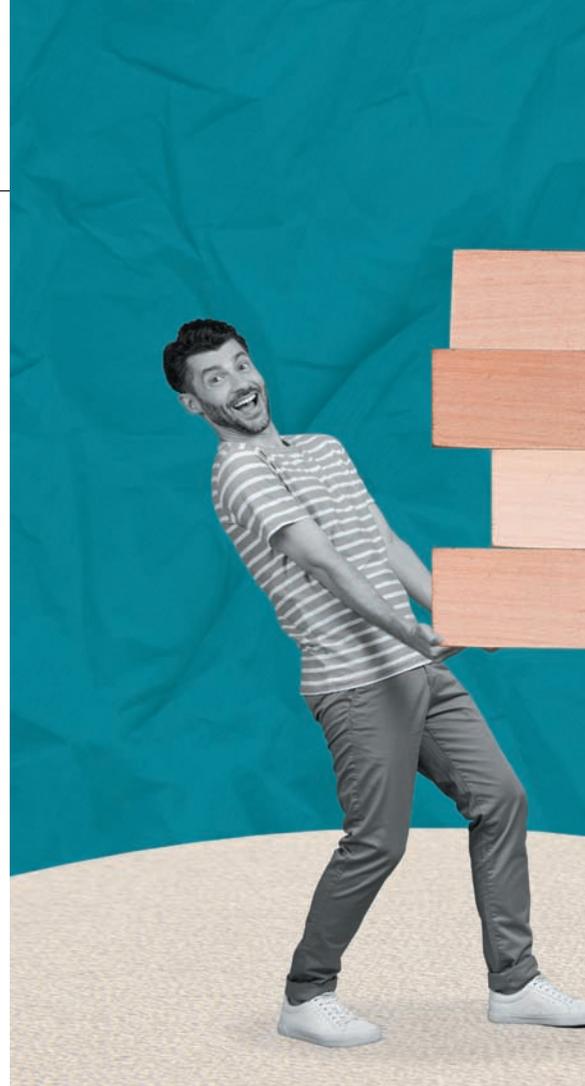
Pour les gérants indépendants, il est évident que cette surveillance étroite est difficile à mettre en œuvre, sauf à désigner un COO en charge des externalisations.

Reste la préférence donnée à l'internalisation des fonctions chez le GFI. A cet égard, la résilience opérationnelle est loin d'être totale, dès lors qu'elle est soumise aux aléas du droit du travail. Une approche comparative entre l'internalisation et l'externalisation des fonctions de compliance et de gestion des risques pour des GFI comparables fait défaut. Autant rappeler ici l'exigence d'indépendance par rapport aux fonctions génératrices de revenus.

QUELLE APPROCHE EN RISQUES POUR LES GFI ?

Lors des audits, les organismes de surveillance se concentrent sur les risques LBA, LSFIn et LEFin, adoptant une approche réglementaire envers les GFI. Certains facteurs, qui aggravent ou atténuent, les risques sont encore analysés.

Les GFI doivent soumettre une matrice de risques avant l'autorisation, servant souvent de base aux plans de contrôle. Trop standardisées, ces matrices ne coïncident souvent pas avec les activités du GFI. Trop spécifiques, elles ne permettent pas d'appréhender les points attendus dans l'audit



aux titres des risques LBA, LSFIn et LEFin. Elles reprennent souvent, de manière assez équilibrée, les risques réglementaires, opérationnels et financiers.

Un focus sur les risques opérationnels, accompagnés des risques réglementaires et cyber qui y sont associés, permettrait de mieux cerner les attentes relatives à leur gestion. La FINMA l'exprime clairement dans sa Communication de 2024 : « trop peu d'importance a été accordée à la connaissance et à l'expérience des prestataires en question dans le domaine de la gestion des risques opérationnels ».

Il est, par exemple, reproché à certains établissements de ne pas avoir pris conscience qu'il leur fallait annoncer les cyberattaques dont ils auraient pu être victimes. Une mauvaise appréhension et une absence de contrôle des problématiques crossborder sont également citées. Autant d'éléments qui relèvent des risques opérationnels.



LA LBA COMME BASE DE LA COMPLIANCE ET GESTION DES RISQUES

Une analyse des risques de blanchiment est exigée lors de l'autorisation. Dans sa Communication 2023, la FINMA attend des indicateurs chiffrés, limités à des ratios. Aux termes de la Circulaire sur les risques de 2017, la limitation des risques de blanchiment suppose une définition adéquate de la tolérance au risque par l'établissement. Au vu des normes pénales, il est difficilement envisageable que ce seuil puisse être autre que bas. Enfin, la FINMA précise que les observations et expériences de la Communication de 2023 peuvent être utilisées par analogie pour les GFI.

RÈGLES DE COMPORTEMENT LSFIN

Le projet de Circulaire de mai 2024 traite de certains risques financiers et de risques de marché, comme la concentration.

Cependant, les conflits d'intérêts et rétrocessions relèvent avant tout des risques opérationnels et réglementaires.

Le gérant ne peut mettre sur pied d'égalité la maîtrise des risques opérationnels avec une approche quantitative, voire statistique, des risques, notamment financiers, à l'instar d'une banque. Scinder risques et compliance est parfois compliqué à mettre en œuvre. Enfin, des attentes trop grandes et surtout trop larges en matière de gestion des risques sont indissociables d'un rendu médiocre. C'est dès lors également le concept assez fou de gestion des risques chez le GFI qui peut être à l'origine de défaillances. Ces dernières sont susceptibles d'intervenir, que la compliance et gestion des risques soit scindée ou unitaire, externalisée ou non.

Les attentes en matière de gestion des risques pour les gérants indépendants doivent être réalistes et adaptées, afin de

garantir un rendu efficace. Un concept de gestion des risques légitime et adapté aux gérants est dès lors nécessaire.

Assouplir les exigences en matière d'indépendance de la gestion des risques et de la compliance supposerait un changement législatif. Dans cette configuration, l'externalisation de ces fonctions demeurera incontournable pour de nombreux gérants, qu'elle soit qualifiée en risque ou non.

■

LA DIMENSION CRITIQUE DE



LA GESTION DES DONNÉES



La gestion des données – leur collecte et leur exploitation – prend de plus en plus d'importance pour les gérants indépendants, en raison de la complexité croissante des marchés financiers, de l'évolution de la réglementation et de la personnalisation des portefeuilles. Aujourd'hui, au vu des problèmes qu'elle est capable de résoudre, elle requiert une approche de plus en plus ciblée.



Eric Gagnaux

DIRECTEUR BUSINESS & DATA ANALYTICS, KEYIT

LE PROBLÈME DE LA FRAGMENTATION DES DONNÉES

Les données clients, les détails des portefeuilles, les informations sur le marché et les données opérationnelles sont souvent dispersées dans divers systèmes, feuilles de calcul, voire dans les notes individuelles des conseillers. Cette approche fragmentée rend difficile une vue d'ensemble pour chaque client, limitant ainsi les conseils personnalisés et la prise de décision stratégique.

Son impact :

- **Opportunités manquées :** les opportunités de vente croisée ou de montée en gamme sont négligées.
- **Décisions sous-optimales :** les ajustements de portefeuille peuvent être retardés ou incorrects.
- **Risques de conformité :** des données incohérentes augmentent les risques réglementaires.
- **Temps perdu :** les conseillers passent trop de temps à concilier des données contradictoires.

...

... Les solutions au problème

Une plateforme de gestion de données unifiée consolide les données provenant de sources disparates en un seul référentiel centralisé. Il n'est plus nécessaire d'effectuer des recherches fastidieuses dans plusieurs systèmes, et les conseillers disposent alors d'une vue complète et précise sur chaque client, en un coup d'œil. Avec une source unique, ils sont en mesure de prendre de meilleures décisions, d'adapter les stratégies d'investissements aux besoins individuels et d'identifier de manière proactive les opportunités de cross-selling, ou de montée en gamme.

LE PROBLÈME DES PROCESSUS MANUELS ET CHRONOPHAGES

Il arrive souvent que les gérants passent un temps exagéré sur des tâches manuelles telles que la saisie de données, la génération de rapports et les vérifications de conformité. Cette charge épuise leurs ressources et les empêche de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée comme la construction des relations clients et le développement de stratégies d'investissements.



Son impact :

- **Productivité réduite** : les processus manuels ralentissent les opérations.
- **Coûts accrus** : des coûts opérationnels plus élevés dus à l'inefficacité.
- **Risque d'erreurs** : la gestion manuelle des données est sujette aux approximations.
- **Insatisfaction des clients** : des temps de réponse plus lents entraînent une expérience client moins satisfaisante.

Les solutions au problème

Sur la plateforme de gestion, l'automatisation des tâches routinières telles que la saisie de données, la génération de rapports et les vérifications de conformité

libère un temps précieux. Ce temps peut alors être mis à profit sur les relations clients, le développement de stratégies d'investissement personnalisées et un conseil plus orienté sur l'anticipation des besoins. L'automatisation réduit également le risque d'erreur humaine, garantissant l'exactitude et la cohérence des données.

LE PROBLÈME DE L'INEFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

À mesure qu'une entreprise se développe, le volume et la complexité des données augmentent de manière exponentielle. Les systèmes hérités et les processus manuels peinent à suivre, entraînant des goulets d'étranglement, des retards et un risque d'erreurs plus important.

Son impact :

- **Contraintes de croissance** : capacité limitée à faire évoluer les opérations.
- **Retards dans l'intégration des clients** : lenteurs manifestes dans l'intégration de nouveaux clients.

« Une plateforme de gestion de données unifiée consolide les données provenant de sources disparates en un seul référentiel centralisé. »



- **Coûts accrus** : les solutions de contournement manuelles deviennent plus coûteuses à mesure que l'entreprise grandit.
- **Désavantage concurrentiel** : l'incapacité à évoluer peut se traduire par une perte de compétitivité et l'amoindrissement de la proposition de valeur.

Les solutions au problème

Une plateforme de gestion de données robuste est conçue pour gérer de grands volumes de données et peut facilement évoluer à mesure que l'entreprise grandit.

LE PROBLÈME DE LA CYBERVULNÉRABILITÉ

Le secteur financier est une cible de choix pour les cyberattaques en raison des informations financières sensibles qu'il traite. Les systèmes de données fragmentés, les contrôles d'accès faibles et les mesures de sécurité inadéquates augmentent le risque de violations de données, de vols d'informations client et de pertes financières.



ERIC GAGNAUX

DIRECTEUR BUSINESS & DATA ANALYTICS,
KEYIT



Spécialiste des technologies de l'information, Eric Gagnaux est directeur des ventes et Business & Data Analytics chez keyIT, société qui se concentre sur la gestion d'infrastructures IT, la gestion des données et les solutions d'intelligence artificielle. Au cours de sa carrière, il a occupé différents postes de direction en Europe et en Asie-Pacifique, où il a développé une solide expertise dans les domaines de la planification stratégique, des solutions technologiques et du développement de canaux de distribution. Eric Gagnaux est diplômé de l'Ecole d'ingénieur de Fribourg.

Son impact :

- **Dommmages à la réputation** : une violation peut gravement nuire à la réputation de l'entreprise.
- **Perte de confiance des clients** : les clients peuvent partir si leurs données sont compromises.
- **Conséquences juridiques** : procès potentiels et amendes réglementaires.
- **Pertes financières** : vite importantes selon les violations commises.

Les solutions au problème

Une plateforme de gestion de données unifiée comporte des fonctionnalités de sécurité intégrées telles que le chiffrement, les contrôles d'accès et la détection des menaces pour protéger les informations sensibles des clients. Dans un secteur où les données procurent un réel avantage concurrentiel, les entreprises ne peuvent se permettre d'être freinées par des systèmes fragmentés et des processus manuels. Une stratégie de gestion des données complète permet non seulement de rationaliser les opérations et de renforcer la sécurité, mais aussi de permettre aux conseillers de fournir le service personnalisé et proactif que les clients attendent. Avec une plateforme de gestion de données unifiée, les sociétés de gestion peuvent accélérer leur croissance et se mouvoir plus facilement dans un marché de plus en plus complexe.





CHARLES-HENRY MONCHAU

CHIEF INVESTMENT OFFICER, BANQUE SYZ

Charles-Henry Monchau a rejoint la banque Syz en octobre 2021, pour y prendre les fonctions de directeur des investissements. Auparavant, Charles-Henry a travaillé en tant que CIO et CCO d'une

banque digitale. Il a également été CIO d'Al Mal Capital (Dubai Investments) et responsable de l'équipe allocation d'actifs pour la région EMEA de Deutsche Bank. Charles-Henry est titulaire d'un MBA

exécutif de l'IE Business School et d'une maîtrise en finance de HEC Genève. Il détient également les qualifications CFA, CMT, CAIA et CIIA.

«JE M'IMPOSE UNE DISCIPLINE TRÈS STRICTE SUR LINKEDIN»

Directeur des investissements de la banque Syz, Charles-Henry Monchau est devenu l'un des CIO les plus en vue sur LinkedIn. Son compte est suivi par plus de 170'000 followers. Une audience qu'il a su développer dans le temps grâce à la qualité de ses contenus et à la fréquence de ses posts. Il en présente ici le mode d'emploi...



Jérôme Sicard

Comment se fait-il que vous ayez autant de followers sur LinkedIn, plus de 170'000 à ce jour?

■ **Charles-Henry Monchau:** Aujourd'hui, il existe une quantité astronomique de publications, de posts et de tweets sur les réseaux sociaux. Mais il n'y a que les contenus de qualité qui permettent de retenir l'attention des lecteurs. Lorsque je publie, je me fixe un certain nombre de règles qui se résument en sept initiales, quatre C et trois A. Ce que j'écris doit être concis, créatif, consistant et montrer un certain esprit critique. Par ailleurs, il faut que ce soit authentique, accessible à tous et agile - au sens où je réagis vite quand

une info sort. Si mes posts attirent constamment de nouveaux followers, c'est aussi parce que je reste fidèle à cette approche. Une fois la mécanique en place, le travail devient plus facile.

Quand avez-vous commencé à publier sur LinkedIn?

■ J'ai commencé voilà un peu plus de cinq ans, lorsque je travaillais à Dubaï. Au Moyen-Orient, le taux de pénétration de LinkedIn est extrêmement élevé, et j'ai pu ainsi me constituer une base que j'ai développée par la suite, dans d'autres pays, avec d'autres profils de followers.

Comment avez-vous appris à vous servir de LinkedIn?

■ J'ai suivi une formation assez poussée en marketing digital à l'Université du Cap, en Afrique du Sud, et je me suis beaucoup inspiré de ce que j'avais appris là-bas pour ...

« Il n'y a que les contenus de qualité qui permettent de retenir l'attention des lecteurs. »



« Les posts génèrent plus de 3 millions de vues hebdomadaires en moyenne. Et certains ont atteint plus de 10 millions de vues. »

- développer ma propre stratégie. Le principe fondamental est de produire des contenus, d'utiliser les réseaux sociaux comme vecteur de communication et de générer des leads susceptibles un jour de se transformer en clients.

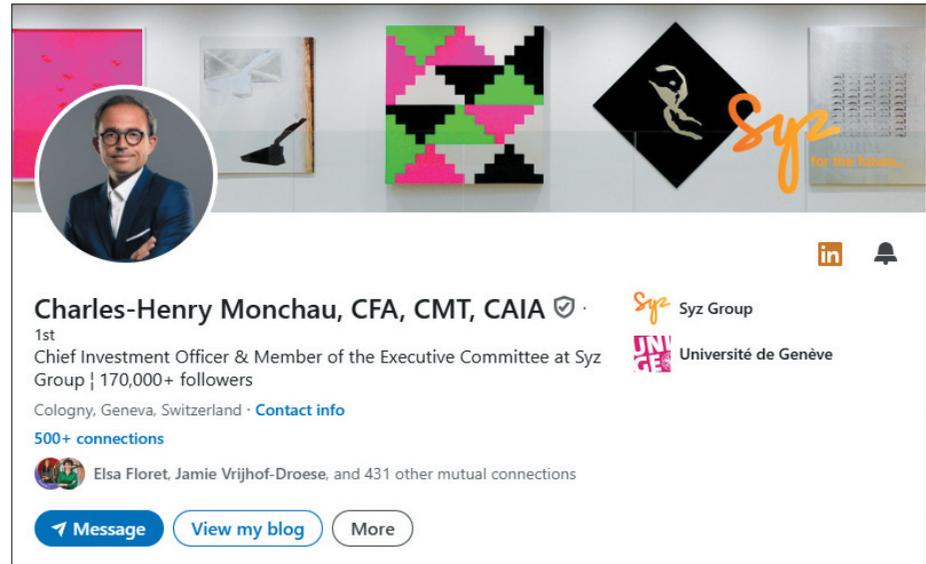
Vous avez parlé de consistance.

Qu'entendez-vous par là?

■ De par mon métier, je suis constamment des marchés, des indicateurs macro-économiques, des décisions des banques centrales ou encore des développements géopolitiques. J'ai la chance d'avoir accès à un nombre très important d'analyses et d'outils de suivi. Cet immense réservoir d'informations me permet de partager certaines d'entre elles sur LinkedIn, que cela soit en semaine ou le week-end. J'ai une discipline très stricte concernant la rédaction et la fréquence de publication de ces posts. J'en sors entre dix et quinze par jour. Je ne me mets jamais sur pause, même pendant les vacances. J'alimente la machine en permanence pour rester toujours en contact. Deux autres points importants : un, je publie et j'écris moi-même mes posts ; deux, il est possible sur LinkedIn de programmer des posts à des dates et heures prédéfinies, ce qui me permet d'exercer mon métier de CIO à plein temps mais aussi d'avoir une vie à côté de LinkedIn et du travail...

Quelles sont vos mesures d'audience, en plus de ces 170'000 followers?

■ Quelques chiffres : huit à dix mille personnes atterrissent chaque semaine sur mon profil. Les posts génèrent plus de 3 millions de vues hebdomadaires. Et certains posts ont atteint plus de 10 millions de vues.



Quel est le profil de vos followers?

■ C'est très varié, mais ce sont tous des gens passionnés par l'investissement, par les marchés, par l'économie. Voilà ce qu'ils ont en commun. Il y a aussi beaucoup de professionnels de la finance comme moi, les collaborateurs en interne, mais aussi des clients, des prospects, des journalistes spécialisés, des concurrents, des gérants de fonds, des étudiants, et peut-être parmi eux de futures recrues pour la banque. Dans cette logique, LinkedIn est un excellent filtre. Dans l'ensemble, je cible donc les acteurs clés de la finance, de toutes nationalités, où qu'ils se trouvent, en Asie, en Amérique du Sud ou au Moyen-Orient. Avec LinkedIn, les frontières s'estompent.

Quel type de contenus privilégiez-vous?

■ Le contenu est très vaste, mais il doit aussi rester différentiant pour attirer en permanence de nouveaux followers. L'es-

sentiel porte sur la macro, les banques centrales, les marchés, la crypto - un thème assez clivant - la vie des entreprises, en veillant bien à ne jamais recommander une valeur ou un produit. Je me cale de manière générale sur l'actualité, que je décrypte à ma façon. Je propose aussi, à la marge, des contenus axés sur le leadership car je me suis rendu compte avec le temps que beaucoup de mes followers s'intéressaient à leur développement personnel et à leur carrière. Pour tout ce qui a trait à la finance, je m'efforce surtout de rendre les contenus accessibles à tous. J'essaie de vulgariser autant que possible pour pouvoir toucher un public relativement large. Il faut être clair et structuré, ce que j'ai appris avec le temps. Et je précise également que je cite toujours la ou les sources. C'est une règle que je suis scrupuleusement dans la mesure où j'ai plutôt l'esprit open architecture.

Équilibre entre prudence et opportunisme en private equity sur le marché intermédiaire

Le marché intermédiaire, souvent désigné sous le terme de mid-market, continue d'attirer l'attention des investisseurs en private equity grâce à ses opportunités prometteuses.

MARCHÉS COTÉS: CRAINTES DE RÉCESSION ET ESCALADE DES CONFLITS

Alors que les principaux indices boursiers volaient de record en record jusqu'en juillet, le séisme boursier survenu début août au Japon a fait basculer l'ambiance de l'euphorie à la crainte. S'y sont ajoutés des inquiétudes quant à la fin du boom de l'intelligence artificielle et l'escalade des tensions géopolitiques au Proche-Orient. Dans ce contexte, les investisseurs doivent équilibrer prudence et opportunisme ciblé. Les risques offrent des opportunités à exploiter stratégiquement, permettant de trouver des investissements performants malgré les défis. Actuellement, le segment intermédiaire du marché privé présente des perspectives prometteuses à long terme.

MARCHÉ PRIVÉ INTERMÉDIAIRE: LE MOTEUR DE L'ÉCONOMIE

Prenons l'exemple des Etats-Unis : les entreprises de taille intermédiaire y sont depuis des décennies une force motrice de l'économie et ont connu une évolution positive après la pandémie. Selon le National Center for the Middle Market, 83% des entreprises de taille moyenne ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires en 2023 par rapport à l'année précédente - un record.

TIRER PROFIT DU MARCHÉ INTERMÉDIAIRE: POURQUOI LES GRANDES VALEURS NE SONT PAS TOUJOURS LA PANACÉE

La taille et la structure du marché intermédiaire présentent à la fois des défis et des opportunités de création de valeur et ce

AVADIS



CLAUDIA EMELE

Directrice des fondations
d'investissement Avadis
claudia.emele@avadis.ch

T +41 58 585 71 69

TAMILA CHAOUCHE-TRAPPELLA

Responsable Clientèle Suisse Romande,
Avadis Prévoyance SA
tamila.chaouche@avadis.ch

T +41 58 585 82 66

Private equity monde XVII
exclusivement pour les institutions
de prévoyance

www.avadis.ch/private-equity



sont principalement les fonds de private equity qui proposent des solutions pour investir dans ce secteur économique diversifié.

Sur le long terme, les gestionnaires de private equity du segment intermédiaire ont surperformé leurs homologues actifs dans celui des larges et des méga-capitalisations. Ils sont parvenus à générer de l'alpha grâce à leurs compétences spécifiques et aux caractéristiques uniques du mid-market, restées stables au fil du temps. Il s'agit notamment de prix d'entrée plus bas, de voies de création de valeur plus diverses, d'options supplémentaires lors de la vente de sociétés de portefeuille et, enfin, d'une moindre dépendance à l'endettement.

GÉNÉRATION D'ALPHA: CRÉER DE LA VALEUR GRÂCE À DES AMÉLIORATIONS OPÉRATIONNELLES

Dans le contexte actuel, où les coûts du capital élevés freinent les fusions-acquisitions, la génération d'alpha est cruciale. Contrairement au marché global, le segment intermédiaire montre des signes de reprise. Avec des taux d'intérêt augmentant les coûts d'acquisition, les gestionnaires de fonds doivent se concentrer sur les améliorations opérationnelles pour accroître la valeur pour les investisseurs. Une analyse des moteurs historiques de création de valeur dans ce segment révèle des conclusions encourageantes.

Les données ne constituent pas une offre et servent uniquement à des fins de marketing et d'information. Les placements ne doivent être effectués qu'après la lecture des directives de placement, du prospectus, des conditions de souscription ainsi qu'en accord avec la stratégie de placement de la caisse de pension. L'exécution et la transmission d'ordres de clients s'effectuent sans conseil ni recommandation d'Avadis, transactions dites «execution only». Avadis ne procède à aucun examen d'adéquation ou de pertinence. Le rendement passé n'est pas un indicateur de la performance actuelle ou future.



« L'emploi que nous faisons des réseaux sociaux obéit d'abord à une stratégie mûrement réfléchie. »

... **Quels sont les contenus qui fonctionnent le mieux?**

■ Tout à l'heure, je disais qu'il était important d'être concis. Les gens ne viennent pas sur LinkedIn pour lire des romans. Ce sont surtout le visuel qui les attire, peut-être plus que les commentaires. J'utilise donc beaucoup d'images, comme des graphiques très parlants, auxquelles j'ajoute quelques lignes d'explication, mais sans trop approfondir. L'information reste relativement brute. Je pourrais également opter pour une photo de Warren Buffett accompagnée d'une de ses citations, surtout lors d'événements comme l'assemblée générale de Berkshire Hathaway. Il est essentiel que ce soit des infos qui parlent aux gens, qui attirent vite leur attention. Il est clair qu'un sujet d'actualité comme celui du Credit Suisse au printemps dernier suscite énormément d'intérêt. Ce sont des posts qui ont eu droit à des millions de vues.

Quels sont les gains en termes de communication?

■ L'emploi que nous faisons des réseaux sociaux obéit d'abord à une stratégie mûrement réfléchie. Entre l'investissement, le trading et le marketing/communication, nous sommes une petite équipe à être actifs sur LinkedIn au sein de la banque Syz. Toutefois, nous sommes à même de nous démarquer des très grands groupes qui ont pourtant des puissances de feu bien supérieures à la nôtre. A la banque, je ne suis de loin pas le seul à être présent sur les réseaux. Valérie Noël, notre responsable du trading, compte plus de 60'000 followers. Elle met sa propre touche à ses publications. Gaël Fichan, qui dirige le Fixed Income, s'y est mis lui aussi. La table de trading poste très régulièrement des analyses techniques qui sont de plus en plus suivies. Le département communications/marketing est également de plus en

plus actif avec des contenus qui peuvent être aussi liés à la vie de l'entreprise.

Tous ces contenus, nous les exploitons aussi en dehors des réseaux sociaux. Nous avons créé un blog Syz où nous reprenons l'ensemble de nos publications. Les collaborateurs de la banque, les banquiers par exemple, peuvent piocher dedans pour partager sur leur propre page LinkedIn, ou bien même par mail, des infos ou des éclairages avec leurs clients. En mettant en place tout ce système, nous avons réussi à créer d'importantes économies d'échelle dans le cadre de nos efforts Marketing & Communication, et à générer beaucoup de valeur en termes de branding. Tout cela contribue aujourd'hui à augmenter la visibilité de la banque et du groupe Syz.

■

De l'idée au papier.

JUILLERAT  CHERUET

— Imprimeur depuis 1975 —

www.ijc.ch



« LA BIODIVERSITÉ EST LA NOUVELLE PRIORITÉ DES INVESTISSEURS ENGAGÉS »

La préservation de la biodiversité est devenue un élément fondamental dans la lutte contre le réchauffement climatique. Elle s'impose d'ailleurs comme l'une des thématiques clés pour les investisseurs engagés dans une approche à impact, notamment pour les réponses qu'elle apporte à trois des dix-sept des objectifs de développement durable des Nations Unies.



Par Jérôme Sicard

Interview **Emmanuelle Sée**

RESPONSABLE GESTION ACTIONS - SWISS LIFE ASSET MANAGERS

Comment définir la biodiversité, en se référant par exemple aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies?

■ **Emmanuelle Sée:** La biodiversité représente la richesse et la variété de la vie sur Terre, depuis les plus simples structures génétiques jusqu'aux organismes complexes tels que les humains. On associe le plus souvent la biodiversité à la Nature. Elle englobe non seulement les différentes espèces animales et végétales, mais aussi les micro-organismes, ainsi que les écosystèmes qui les soutiennent. Les

contours de cette définition ont notamment été fixés par la Convention de la Diversité Biologique en 1992. Cette définition est souvent utilisée en référence aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Elle en concerne trois plus particulièrement. Le 14 - conserver et exploiter durablement les océans - le 15 - protéger et restaurer l'utilisation durable des écosystèmes terrestres- et je rajouterais aussi le 12, qui vise à établir des modes de consommation et de production durables.

Quels sont pour vous les grands enjeux liés à la biodiversité?

■ Après la lutte contre le réchauffement climatique, la préservation de la biodiversité représente aujourd'hui un immense défi. De multiples facteurs sont responsables de la dégradation de nos écosystèmes : les changements d'utilisation des terres •••

« Selon le World Economic Forum, les investissements relatifs à la biodiversité représentent un marché valorisé à 10'000 milliards de dollars par an à horizon 2030. »



Principe clé de la biodiversité, l'ODD n° 14 des Nations Unies : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable



EMMANUELLE SÉE

SWISS LIFE ASSET MANAGERS



Emmanuelle Sée est responsable du pôle Actions et de l'Impact Investing chez Swiss Life Asset Managers France depuis 2022. Elle a débuté sa carrière en banque d'investissement auprès de ICBC et Bank of China comme analyste, puis elle a rejoint le groupe Amundi, à Tokyo et à Paris. Elle y a évolué dans différents postes de gestion dédiés aux solutions ESG/ Impact, de 2014 à 2021. Gérante Multi-Asset à ses débuts, Emmanuelle s'est spécialisée ensuite comme gérante Actions Globales sur la thématique Impact liée plus spécifiquement aux solutions climatiques, environnementales et sociales. Pour Swiss Life Asset Managers, elle gère notamment le fonds Equity Environment & Biodiversity Impact. Emmanuelle Sée est diplômée d'un Master en Finance de l'Institut National des Langues Orientales. Elle est également titulaire de trois licences en chinois, en japonais et en commerce international.

... et des mers, l'exploitation directe des espèces, le changement climatique, la pollution et les espèces invasives, pour citer les principaux.

Par ailleurs, la perte de la biodiversité s'est accélérée – et ce à l'échelle globale. De nombreuses espèces animales et végétales disparaissent à un rythme alarmant. Or, les crises de la biodiversité et du climat sont liées dans la mesure où nos écosystèmes jouent un rôle central dans l'absorption du carbone. La dégradation de la nature induit des répercussions sanitaires, sociales mais également économiques. Heureusement, le cadre réglementaire progresse. Il encourage les investisseurs à agir. 196 pays se sont réunis lors de la COP15 sur le thème de la biodiversité et sont parvenus à un accord historique, avec un cap clair et des objectifs quantifiés pour réduire significativement sa perte.

En termes d'investissements, comment se caractérise ce thème?

■ Selon le World Economic Forum, les investissements relatifs à la biodiversité représentent un marché potentiel valorisé à 10'000 milliards de dollars par an, auquel s'ajoutent 395 millions d'emplois à horizon 2030. Il forme donc un important vivier d'opportunités où émergent entre autres de nouvelles solutions et de nouvelles technologies.

Pourquoi cette thématique vous semble si importante que vous décidiez de lui consacrer un fonds?

■ Chez Swiss Life Asset Managers, nous sommes convaincus que le respect de la biodiversité est la nouvelle thématique prioritaire pour les investisseurs engagés. Nous avons donc été un des premiers acteurs du marché à lui consacrer un fonds. Il est possible de saisir ainsi des opportunités de croissance durable à travers des entreprises qui œuvrent contre la perte de biodiversité.

Quelle est la taille de l'univers d'investissement sur lequel vous opérez?

■ Pour être prise en compte dans notre univers d'investissement, une entreprise doit démontrer une intentionnalité matérielle. Cela implique une vision claire de la part du management ainsi qu'un stade de développement avancé post Recherche et Développement. De fait, c'est un univers dynamique qui reflète le réservoir d'opportunités où nous voyons émerger les nouvelles solutions et les nouvelles technologies dont je vous parlais plus tôt. Il comprend, à date d'aujourd'hui près de 350 valeurs.

Quel est le profil des entreprises sur lesquelles vous vous concentrez?

■ Le fonds présente des biais marqués sur des secteurs, des facteurs et des zones géographiques. Nos valeurs sont orientées petites et moyennes capitalisations. Elles démontrent une matérialité impact significative ainsi qu'un fort potentiel de croissance et d'innovation. Nous avons une préférence marquée pour les marchés

« Par ailleurs, la perte de la biodiversité s'est accélérée – et ce à l'échelle globale. De nombreuses espèces animales et végétales disparaissent à un rythme alarmant. »



Les tortues marines figurent parmi les espèces les plus menacées à l'échelle mondiale.

Où identifiez-vous aujourd'hui les opportunités les plus évidentes?

■ Nous voyons beaucoup d'opportunités dans des domaines assez diversifiés. Parmi elles, je mettrais en avant les sociétés spécialisées dans le traitement de l'eau, des déchets ou dans le recyclage des métaux pour encourager l'émergence d'une économie circulaire. On peut également retrouver bon nombre de technologies, comme des appareils de cartographie de fonds sous-marins ou encore le segment de l'agri-tech de même que celui des activités régénératrices.

Sur un plan plus géographique, le Japon, tourné vers l'océan, compte plusieurs sociétés spécialisées dans la protection de l'écosystème marin que nous trouvons très intéressantes. L'Australie, où la faune et la flore sont menacées, se distingue aussi avec ses acteurs dédiés à l'économie circulaire. En Europe et aux Etats-Unis, on trouve davantage de sociétés qui se concentrent sur la lutte contre la pollution à travers par exemple la préservation des écosystèmes, sur terre ou en eau douce.

japonais et européens, et nous avons tendance à privilégier certains secteurs clés tels que les cleantechs, les matériaux durables et la consommation de base. L'approche factorielle est stratégiquement orientée vers la croissance future, en maintenant une légère surpondération sur les valeurs dites «value». Cette orientation reflète notre engagement en faveur de solutions innovantes et durables qui contribuent à la préservation de la biodiversité. Nous ajustons régulièrement ces biais pour nous adapter aux évolutions du marché. C'est une stratégie qui s'est avérée efficace dans le contexte des fluctuations de marché et des fluctuations environnementales que nous avons rencontrées des dernières années.

Quels sont les critères, voire les indicateurs clés utilisés dans vos analyses et vos évaluations?

■ Ils reposent sur des indicateurs scientifiques et académiques. Notre rôle est d'évaluer entreprise par entreprise comment

ces critères de respect de la biodiversité sont réellement intégrés. Cela passe, tout d'abord, par l'exclusion des entreprises à impact négatif, dont l'activité contribue directement à dégrader nos écosystèmes. Je rappelle que nous investissons dans des sociétés qui proposent des solutions pour protéger et/ou restaurer nos écosystèmes. Nous basons également notre analyse sur le cadre des Objectifs de Développement Durable des Nations Unis – les ODD 14 et 15, que j'ai déjà mentionnés, ainsi que l'ODD 12, davantage lié à l'économie circulaire. Pour ce qui relève de la gestion à proprement parler, elle est de type «quantamental». Elle repose sur des inputs combinant top-down et bottom-up. Le prisme quantitatif permet de construire une structure de portefeuille solide, en maîtrisant à la fois les contraintes liées à la réglementation et au risque. Quant à l'approche fondamentale, elle est essentielle dans la sélection des entreprises en tenant compte de leurs activités et de leurs sensibilités envers la biodiversité.



DAVID RICARDO

 INTERVIEW

Delphine Gosseries 

JEAN-MARC DANIEL

ECONOMISTE ET ENSEIGNANT - AUTEUR DE « L'HISTOIRE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE »

«AU CŒUR DE SES PRINCIPES, LA DÉNONCIATION DE LA RENTE ET LA DÉFENSE DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE»

Dans ses Principes, monument de l'école classique, David Ricardo a voulu corriger certaines des approximations qu'il avait relevées à la lecture d'Adam Smith. C'est ainsi qu'il s'est attelé à des thèmes fondamentaux comme la distribution des revenus, les rendements décroissants et le commerce international. Aujourd'hui, ses analyses et ses réflexions restent de précieux matériaux pour la pensée économique contemporaine.

 Jérôme Sicard

Schumpeter pense que Ricardo a voulu reformuler la Richesse des Nations d'Adam Smith, qui lui semblait truffée d'erreurs. Quelles pouvaient bien être ces erreurs?

■ **Jean-Marc Daniel:** Il faut voir qu'entre les écrits d'Adam Smith et ceux de David Ricardo a eu lieu la Révolution française. Il part donc du constat implicite de l'échec de la génération des physiocrates, les

économistes français du XVIII^e siècle, et d'Adam Smith leur contemporain. Ceux-ci en effet ont été incapables de formuler des solutions concrètes au problème de l'endettement public, à l'origine de la Révolution.

Sur le plan strictement économique, il y a trois éléments sur lesquels Ricardo considère qu'Adam Smith était à côté de la plaque. ...





••• Le premier est la distribution des revenus et sa conséquence sur la production. Pour lui, les revenus sont ceux des propriétaires, qu'il appelle des rentes, ceux des capitalistes qui sont des profits, ou enfin ceux des travailleurs qui sont les salaires. Les théories économiques avant et après Ricardo abordent souvent le revenu comme un élément de la demande. Pour Ricardo, son impact essentiel sur l'économie n'est pas son aspect « consommation » et composante de la demande mais le fait qu'il est source d'épargne et donc de financement de l'investissement. Il conditionne donc l'offre. « Quoique Turgot, Stuart, Smith, Say, Sismondi et d'autres auteurs aient répandu beaucoup de lumière sur cette science, leurs écrits ne renferment rien de bien satisfaisant sur la marche naturelle des rentes, des profits et des salaires ». Voilà ce qu'écrivit Ricardo dès la première page de ses Principes.

Le deuxième est le rôle des rendements décroissants. La fertilité décroissante des terrains progressivement mis en culture favorise l'augmentation du revenu des propriétaires, sans que ceux-ci n'aient quoi que ce soit à faire. En effet, plus la population augmente, plus on met de surfaces en culture et moins on produit par hectare nouvellement emblavé. Pour que ces terres moins fertiles soient néanmoins rentables, il faut augmenter les prix, ce dont bénéficient tous les propriétaires terriens. Selon Ricardo, Adam Smith, n'a pas envisagé avec justesse ce principe de la rente. Le troisième est celui du commerce international. Adam Smith défend l'idée des « avantages absolus ». Un pays produit les biens dont les coûts de production sont inférieurs à ceux de ses partenaires commerciaux. Ricardo constate que, selon cette théorie, l'Angleterre, vu son avance technologique, pourrait tout produire et acculer les autres pays au chômage. Or il n'en est

« Pour Ricardo, son impact essentiel sur l'économie n'est pas son aspect "consommation" et composante de la demande mais le fait qu'il est source d'épargne et donc de financement de l'investissement. »

rien. En fait, le commerce international en libre-échange spécialise les pays et ceux-ci produisent les biens où ils ont ce que Ricardo appelle un « avantage comparatif »

Et vous, à quoi êtes-vous plus particulièrement sensible dans l'œuvre de Ricardo?

■ Je mettrai en avant deux éléments. Sa dénonciation de la rente, à savoir la capacité d'obtenir un revenu sans faire preuve d'audace au travers d'un investissement et sans fournir de travail. La rente qu'il décrit est agricole. Pour lui, c'est le fait de détenir un terrain fertile avec la garantie d'un revenu qui s'accroît spontanément au fur et à mesure que la pression démographique exerce une influence à la hausse sur les prix. Au XIXe siècle, la rente était essentiellement industrielle, avec de possibles situations de monopoles dans certaines activités. Aujourd'hui, la rente est ce que j'appelle une « rente de l'imposture ». L'activité économique mobilise de plus en plus d'informations et la rente rétribue les producteurs d'information qui persuadent leurs interlocuteurs de l'utilité de ce qu'ils racontent.

Le second élément est sa défense de l'équilibre budgétaire. Son originalité réside dans la façon dont il le défend. Parmi ses arguments, il y a le fait que l'emprunt

est une facilité accordée au roi pour contourner le Parlement. Réuni pour voter l'impôt, le Parlement n'est guère tenu au courant des volumes empruntés. L'endettement public est un artifice qui permet à l'État de s'engager dans des augmentations de dépenses sans que les contribuables en subissent les conséquences immédiates.

Quelles sont pour vous ses contributions majeures?

■ Sur la forme, il y a sa volonté de s'afficher en continuateur des économistes précédents. Malgré les critiques qu'il leur porte, il en reconnaît l'apport. Cette sagesse et d'une certaine façon, cette humilité, n'ont pas toujours été présentes chez les économistes qui l'ont suivi.

Sur le fond, il y a son analyse de la rente qui conduit à une défense de la concurrence, notamment internationale au travers du libre-échange et toutes ses considérations sur la nécessité d'équilibrer les comptes publics.

Je rajouterai deux éléments, souvent considérés comme moins significatifs mais qui me semblent très importants. Le premier est le fait que Ricardo défend la théorie de la valeur travail. Chaque bien est caractérisé par une valeur d'échange, indépendante de celui qui l'achète ou le vend. Elle



« L'endettement public est un artifice qui permet à l'État de s'engager dans des augmentations de dépenses sans que les contribuables en subissent les conséquences immédiates. »



JEAN-MARC DANIEL

ECONOMISTE ET ENSEIGNANT

Economiste et enseignant, Jean-Marc Daniel est professeur d'économie à ESCP-Business School. Il a débuté sa carrière comme administrateur à l'INSEE. Directeur de la revue Sociétal, il assure des chroniques régulières pour le journal Les Echos et la chaîne BFM Business. Ses travaux portent essentiellement sur la politique économique, dans ses dimensions théoriques et dans ses dimensions historiques. Il a consacré plusieurs ouvrages à ces thèmes, comme par

exemple « La politique économique » dans la collection Que sais-je, « L'histoire vivante de la pensée économique », « Huit leçons d'histoire économique », « Ricardo, réveille-toi, ils sont keynésiens », ou encore « Il était une fois l'argent magique » au Cherche Midi et « Histoire de l'économie mondiale » chez Tallandier.

Jean-Marc Daniel est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSAE (Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique).



DAVID RICARDO

David Ricardo, né en 1772, mort en 1823, est l'un des plus grands économistes du XIX^{ème} siècle et ses travaux continuent d'influencer la théorie économique moderne. Né à Londres, il a commencé sa carrière dans la finance en travaillant pour l'entreprise de courtage de son père. Il s'est tourné ensuite vers l'économie après avoir lu *La Richesse des Nations* d'Adam Smith, une œuvre qui l'avait laissé quelque peu sur sa faim.

Ricardo est surtout connu pour sa théorie des avantages comparatifs, formulée dans son ouvrage phare, *Principes de l'économie politique et de l'impôt*, paru en 1817. Aux côtés des modèles qui s'en sont inspirés, elle appartient désormais aux bases de la macroéconomie moderne. Cette théorie démontre que le commerce international est bénéfique pour tous, même pour les pays moins bien pourvus, car ils peuvent alors se spécialiser dans une production où ils disposent d'un avantage relatif. Cette idée a jeté les bases du libre-échange et continue de structurer les politiques commerciales contemporaines.

Parmi ses autres contributions majeures figurent la théorie de la rente économique, qui explique la répartition des revenus entre les propriétaires fonciers, les travailleurs et les capitalistes, ainsi que la théorie de la valeur-travail, qui soutient que la valeur d'un bien est déterminée par la quantité de travail nécessaire à sa production.

Ricardo a également été député au Parlement britannique, où il a plaidé pour plusieurs réformes économiques, dont l'abolition des *Corn Laws*, lois protectionnistes imposant des droits de douane élevés sur les importations de céréales en Grande-Bretagne.

- correspond à la quantité de travail nécessaire à sa fabrication. Dans un échange, le prix est proportionnel à cette valeur. Résultat, l'inflation déforme tous les prix du même montant. On parle d'inflation au sens de Ricardo. Autrefois les économistes faisaient la différence entre l'inflation « au sens de Cantillon », ou « au sens de Ricardo ». Dans le premier cas, seuls certains prix augmentent. Dans le second, tous les prix augmentent pratiquement au même rythme, y compris le prix du travail que représentent les salaires.

Le second est que l'excès d'impôt a des conséquences économiques et sociales lourdes :

« Le désir de transporter sa personne et son capital dans un autre pays où on soit exempt de pareilles charges, devient à la longue irrésistible, et finit par vaincre la répugnance naturelle que tout le monde éprouve à renoncer à son pays natal et aux objets de ses premières affections » écrit-il à propos d'un niveau de prélèvement excessif :

Il a anticipé l'exil fiscal !

Pourquoi dites-vous des Principes de Ricardo qu'ils forment le bréviaire intellectuel du libéralisme ?

■ Parce qu'il théorise l'efficacité de la concurrence, en particulier sous forme de libre-échange et qu'il appelle à une intervention minimale de l'Etat dans la vie économique. Il défend l'équilibre budgétaire et la neutralité de la monnaie, c'est-à-dire le constat que l'augmentation de la masse monétaire augmente les prix sans modifier la croissance économique.

Comment résumeriez-vous d'ailleurs ces Principes ?

■ « Travail, épargne, liberté, instruction » : ce sont les maîtres mots de l'économie selon l'économiste français du XIX^{ème} siècle Michel Chevalier et ces mots résument bien la pensée de Ricardo

De toutes les théories que Ricardo a pu développer, lesquelles ont pu résister à l'épreuve du temps ?

■ Il y a incontestablement la nocivité des rentes et la nécessité de lutter contre elles par la concurrence.

Il y a les bienfaits du libre-échange et de la spécialisation selon les avantages comparatifs.

Il y a la nécessité d'équilibrer les comptes publics.

L'idée est que tout accroissement de la demande publique a pour pendant une diminution de la demande privée. Si l'État, pour financer ses dépenses, augmente les impôts, il ponctionne de façon évidente les agents privés qui, ayant moins à leur disposition, dépenseront moins. Si l'État se met en déficit et emprunte, les agents privés vont acheter ces emprunts, ce qui diminuera là encore leurs dépenses. C'est ce que Ricardo développe. Et donc, ce que dit Ricardo, c'est que l'agent privé apportant des moyens à l'État par l'impôt ou par l'emprunt, ne dépensera pas par lui-même ce qu'il fournit à l'État.

Quelle est l'actualité de Ricardo aujourd'hui ?

■ Son message est plus que jamais d'actualité pour lutter contre le retour protec-

tionniste fondé sur une présentation souvent fallacieuse de la souveraineté. L'accumulation de dette publique qui ne donne aucune croissance en retour rend son message sur l'équilibre budgétaire parfaitement pertinent. Quant à la mise en garde sur l'excès d'impôt, il est évidemment bienvenu

Qu'est ce qui plaisait tant à Marx dans la théorie de la valeur de Ricardo?

■ Cette théorie permettait de développer un discours valorisant les salariés, les ouvriers. Il considérait que la « dictature du prolétariat » avait une légitimité historique du fait du rôle du travail et donc des ouvriers dans la création de la valeur. Il est clair que c'est une vision simpliste et que nous avons appris depuis que le travail ne peut se penser indépendamment de sa productivité

Marx égratigne Ricardo certainement plus qu'il ne l'encense. Voici l'un des ses commentaires : « à l'instar de tous les autres économistes, il n'est pas parvenu à analyser la plus-value en général, indépendamment de ses formes particulières, profit, rente foncière... » Aimeriez-vous apporter une réponse à cette pique?

■ Tous les raisonnements sur la plus-value, la valeur travail, l'exploitation sont datés et ne répondent plus vraiment à la situation économique. Avec Schumpeter, nous sommes passés du capitaliste à l'entrepreneur, qui a besoin du travail et des travailleurs

« L'accumulation de dette publique qui ne donne aucune croissance en retour rend son message sur l'équilibre budgétaire parfaitement pertinent. »

mais fait naître la création de richesse à partir de l'innovation, de la qualité du travail autant que de sa quantité.

Aux lendemains de la crise financière, vous parliez de l'essoufflement du modèle keynésien. Pour quelles raisons?

■ Ce modèle, formulé par Alvin Hansen à la fin des années 1940, affirmait que l'Etat pouvait résoudre les problèmes du chômage et de l'inflation grâce à la politique économique et la politique budgétaire. Après 2008/2009, on a atteint des niveaux de déficit considérables sans vraiment relancer la croissance. Des pays ont été mis en difficulté par cette explosion de dette publique comme la Grèce au point de subir une contraction brutale de leur activité économique. Surtout, les déficits budgétaires sont devenus dans des pays comme les Etats-Unis ou la France des déficits extérieurs – c'est la dynamique des déficits jumeaux- qui dépossèdent progressivement ces pays de leur patrimoine.

Qu'en est-il aujourd'hui? Les keynésiens se sont-ils convertis en ricardiens?

■ Hélas, non ! Les déficits s'accumulent et la menace protectionniste est plus présente que jamais ...

Lui qui aimait les cas pratiques, quelles mesures de politique économique recommanderait Ricardo aujourd'hui?

■ Je pense qu'il insisterait pour une relance des négociations commerciales internationales et des programmes de réduction systématique des dépenses publiques. Il nous donnerait aussi une nouvelle analyse des rentes. Celles de son temps reposaient sur la protection de la propriété privée de la terre agricole par la loi. Celles d'aujourd'hui reposent toujours sur la protection par la loi de situation acquise comme le statut de la fonction publique ou le numerus clausus de certaines professions. Il en proposerait la suppression rapide.

Quel jugement porterait-il sur le fardeau de la dette, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis?

■ En voyant que la charge de la dette aux Etats-Unis a dépassé 1'000 milliards de dollars, il serait tout simplement effaré!

■



Ça va vous faire aimer la pluie

Automne oblige, il va falloir ressortir les parapluies, avec une préférence pour le Metro de Blunt, spécialement conçu pour affronter les intempéries londoniennes. Design festonné, poches renforcées qui empêchent les baleines de percer, une toile qui tourne à 360° et résiste à des vents allant jusqu'à 150 km/h : celui-là, vous ne l'oublierez nulle part...

WWW.BLUNTUMBRELLAS.FR

Entraînement en 3D

Pour les mordus de la Petite Reine, voici de quoi pimenter les pratiques indoor de l'hiver. Le Holobike de Saga propose des entraînements en 3D, avec des hologrammes stéréoscopiques projetés sur un écran de 37 pouces. Des capteurs infrarouges réagissent à la position des yeux et créent une perception spatiale qui reproduit les sensations sur route. Les kilomètres vont vous paraître plus courts !

WWW.SAGA.INC



Venture Capuche

Il y a le hoodie pour l'esprit startup – qui revient fort – et il y a le cachemire pour l'esprit licorne – qui se développe bien aussi. Ce modèle Todd Snyder - dans son luxueux fil de cachemire et de laine italien recyclé - joue sur les deux registres, à la fois solide et raffiné. Parfait pour se fonder dans la mouvance NextGen...

WWW.TODDSNYDER.COM

Immortel Monty

Montgomery, le vainqueur d'El Alamein, l'a tellement entraîné sur les champs de bataille que les Anglais ont fini par donner le nom de « Monty » au duffle-coat. En 1951, Harold et Freda

Morris en ont racheté le surplus à l'armée britannique et l'ont relancé sous la marque Gloverall. Depuis, il est devenu indémodable, toujours avec sa grosse laine, ses boucles en corde de chanvre, et ses cônes en bois ou en corne qui permettaient aux militaires de les manipuler même avec des gants.

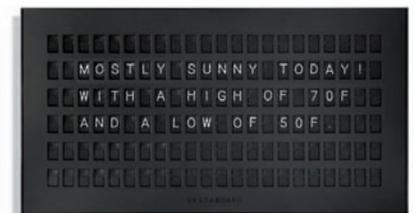
EU.GLOVERALL.COM



Cinémascopie

Avec le Freestyle, Samsung a décidé de donner au vidéoprojecteur la mobilité d'un laptop. Portable et compact, capable de projeter des images en haute définition jusqu'à 100 pouces sur n'importe quelle surface, le Freestyle intègre des fonctionnalités intelligentes, telles que la correction automatique de la distorsion et la mise au point instantanée, pour une qualité d'image optimale. Il peut fonctionner également comme une enceinte Bluetooth.

WWW.SAMSUNG.COM



MESSAGES AÉROPORTÉS

Les panneaux d'aéroport s'installent à la maison ! Vesta eu l'heureuse idée de les miniaturiser pour les murs du salon. Le Vestaboard mesure 1 mètre de large et comprend 8'448 volets rotatifs avec lesquels il est possible d'afficher des messages ou des news allant jusqu'à 132 caractères. Il se contrôle via le smartphone, la tablette, l'ordinateur, le cloud, Alexa, ou encore Google Home. Et pas besoin de passeport...

EUROPE,VESTABOARD.COM

Tu vuoi fa l'Americano



La tendance Sneakers se porte à merveille et Brunello Cucinelli a choisi de se l'approprier avec des modèles au design plutôt rétro, accentué par la finesse et la souplesse du cuir velouté. Idéal pour chalooper sur le pont d'un voilier, après avoir mis la barre à bâbord toute.

WWW.SHOP.BRUNELLOCUCINELLI.COM





Périple au pays des **TROLLS**

Tout au nord de l'Islande, dans la péninsule montagneuse de Tröllaskagi, Deplar Farm propose à ses hôtes une immersion hors du commun dans une région enchantée où chaque sortie au programme relève de l'aventure.



Raoul Hunter

Hermann Hesse, dans ses souvenirs de voyages, avait écrit de l'Islande que c'était un pays où la lumière du soleil jouait avec les ombres, où les fjords et les glaciers se mêlaient pour créer des paysages à couper le souffle. Pour s'en convaincre, il suffit de passer quelques jours à Deplar Farm, tout au nord de l'Islande, dans ces terres sauvages où les montagnes enchâssent les fjords avant de se laisser glisser dans l'Océan Arctique.

Perdue dans la péninsule de Tröllaskagi – le pays des Trolls - Deplar farm, avec ses maisons recouvertes de mousse et ses décors en cinémascope, est un peu à l'Islande ce que la ferme africaine de Karen Blixen est au Kenya : un condensé de ce que ses étendues tentaculaires peuvent offrir de plus magnifique.

...



PLUS D'INFORMATIONS

ELEVEN DEPLAR FARM

Adresse: 570 Fjót, Ólafsfjörður, Islande

Téléphone: +1-970-315-7625

Email: reservations@elevenexperience.com

Site web : [Deplar Farm - Award-winning Lodge in Iceland \(elevenexperience.com\)](#)





PLAYTIME



••• Les aventures qui rythment le séjour à Deplar Farm, où se pratiquait autrefois l'élevage de moutons, servent surtout à mettre pleinement en valeur ces panoramas inouïs. Il en va ainsi de la pêche à la mouche dans la Fljótaá, l'Hölná ou l'Húseyjarkyisl, des rivières à saumon qui sillonnent la vallée alentour.

Tout au long de l'année, il y a matière à s'émerveiller, quelle que soit l'heure du jour ou la température du dehors. Il est possible d'aller observer les baleines qui se prélassent dans l'immense fjord d'Eyjafjörður, ou les colonies d'oiseaux qui ont trouvé leur paradis sur les bords du lac volcanique de Mývatn. Pour les amateurs de sensations un peu plus fortes, Deplar organise aussi des sorties en hélicoptère sur le Langjökull, le deuxième plus grand glacier d'Europe, pour se promener ensuite dans les tunnels de glace qui le veinent.

Il y a encore les randonnées jusqu'aux sources chaudes de Grettislaug, Hofsós et Fosslaug, les sorties à cheval, en ski de fond, en kayak, sur les eaux de de Siglufjörður, en chiens de traîneaux, ou encore la visite du maître brasseur local pour y déguster sa bière artisanale. Il y a enfin, et surtout, ces immenses nuanciers que sont les aurores boréales, spectacles impressionnants qui embrasent les cieux mieux que des feux d'artifice. La période idéale pour s'extasier devant ces tableaux grandioses court plutôt de décembre à mars.

Il faut bien évidemment dire un mot sur le Deplar Farm, le lodge en lui-même, dont le charme fou, ne serait-ce que pour ses vieilles boiseries, mérite à lui seul le voyage. Condé Nast Traveler l'a d'ailleurs classé l'an passé parmi les meilleurs hôtels du monde. Une fois sur place, il est parfois difficile de vouloir s'en extraire. Les vues qu'il propose sur les sommets qui l'entourent sont époustouflantes. Vient ensuite le passage obligé par le spa aéré qui se prête à une certaine idée du luxe : piscine intérieure-extérieure chauffée par des sources thermales, bar de nage et système de son intégré, sauna viking et bain froid, hammam, deux caissons de flottaison Isopod et trois salles de soins. Oui, difficile par moments de vouloir s'aventurer dehors, d'autant que la piscine est très vraisemblablement le plus bel endroit qui soit pour profiter des aurores boréales, quand vient la saison.



Une aventure inoubliable au cœur du Botswana

Au Botswana, la région de Tuli a été surnommée la Terre des Géants. Faune, flore, panoramas : tout y est immense, majestueux, spectaculaire. Au cœur de cette réserve, quelques amoureux de grands espaces entretiennent le magnifique lodge de Dopotta, prêt aujourd'hui à accueillir de nouveaux co-propriétaires. Une opportunité rare !

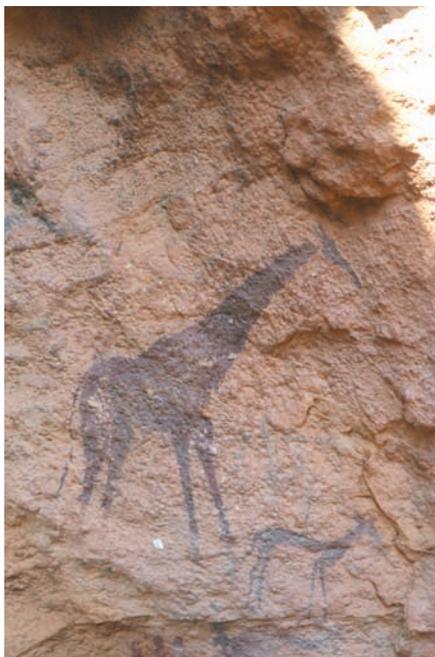
Il est tôt ce matin. Les couleurs du jour hésitent encore. La jeep s'arrête près d'un kopje pour nous laisser le temps d'avalier une tasse de café. Les bruits de la nuit s'estompent et la brousse s'éveille dans une cacophonie de chants d'oiseaux. Le soleil surgit enfin à l'horizon pour baigner d'une lumière dorée des terres d'une beauté sauvage, qui s'étendent à l'infini. Au loin, le jassement des chacals accompagne les rugissements occasionnels de lions qui ont chassé toute la nuit et recherchent déjà l'ombre pour s'abriter de la chaleur qui va tomber. Soudain, très près de nous, des grondements sourds et puissants s'élèvent d'un bosquet épais d'arbres mopane. Ils annoncent la présence d'un troupeau d'éléphants qui vient de se mettre en mouvement...

“Land of Giants”

Bienvenue à Dopotta, une réserve privée située dans la partie la plus orientale du Botswana, à la frontière avec le Zimbabwe et l'Afrique du Sud. Dopotta se trouve dans le Tuli Block, une région réputée pour abriter la plus grande population d'éléphants qu'il soit donné de voir en Afrique, sur des domaines privés. Le surnom de «Terre des géants» lui a été attribué pour saluer son immensité et sa démesure.

Un joyau caché

La réserve de Dopotta est à l'image d'une nature africaine unique et millénaire, aux paysages époustouffants, à l'histoire impressionnante et à la faune d'une richesse inouïe.



48 espèces de mammifères et plus de 350 espèces d'oiseaux vivent dans ces lieux enchanteurs.

Sur la ligne d'horizon de la réserve, se profile le lodge de Dopotta, niché au bord de la rivière du même nom. L'usage en est réservé presque exclusivement à ses propriétaires. Avec son architecture sobre, épurée et son recours à des technologies respectueuses de l'environnement, il a été conçu pour avoir un impact minimal sur l'environnement, et laisser la brousse régner sur ses terres.

En plus de la maison principale, avec sa cuisine, son salon, ses terrasses, son lapa et sa piscine, le lodge propose 6 chalets, chacun composé de deux chambres doubles avec salle de bain.



Le lodge est bien évidemment le point de départ de safaris exaltants, menés au volant de véhicules tout-terrain, à toit ouvert, pour ne rien rater des scènes saisissantes qui s'y déroulent jour après jour. A chaque sortie, il est possible d'apercevoir des éléphants, des girafes, des lions, des léopards, des hyènes, des chacals, des antilopes et de partager d'une certaine façon leurs aventures.

Dopotta offre un équilibre parfait entre une nature sauvage intacte, des safaris de grande qualité, un hébergement exclusif et l'engagement passionné de ses propriétaires, quelques familles internationales qui partagent cette même envie de préserver un biome africain unique.



Près du kopje, la matriarche des éléphants a franchi les fourrés de mopanes et nous examine de près. Visiblement détendue, elle signale au reste du groupe, qui comprend deux jeunes drôlement maladroits, que tout va pour le mieux. Nous rangeons néanmoins nos gobelets et démarrons doucement pour laisser la place aux géants gris. ■

**POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS
SUR LA RÉSERVE :**

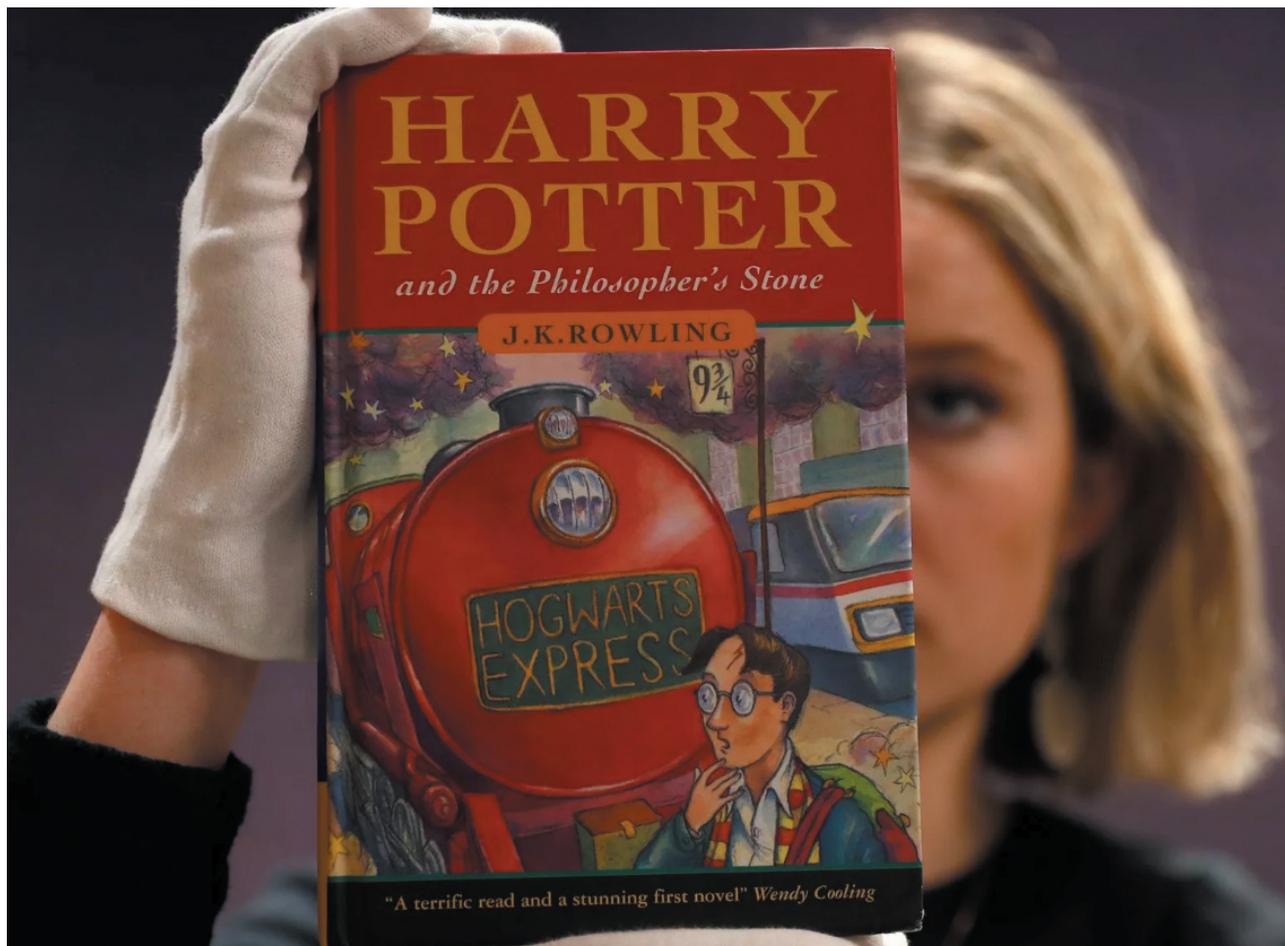
WWW.GUESTS.JWALA-DOPOTTA.CO.BW



DOPOTTA EN COPROPRIÉTÉ, UNE OPPORTUNITÉ RARE

Si l'aventure vous tente, il est possible aujourd'hui de rejoindre le groupe de copropriétaires qui possèdent et veillent à l'entretien du domaine de Dopotta. Pour obtenir davantage d'informations, veuillez prendre contact avec Amaury Jordan à l'adresse suivante : amaury.jordan@trilake-partners.com





Un prix à tout le moins ensorcelant

1,9 million de dollars

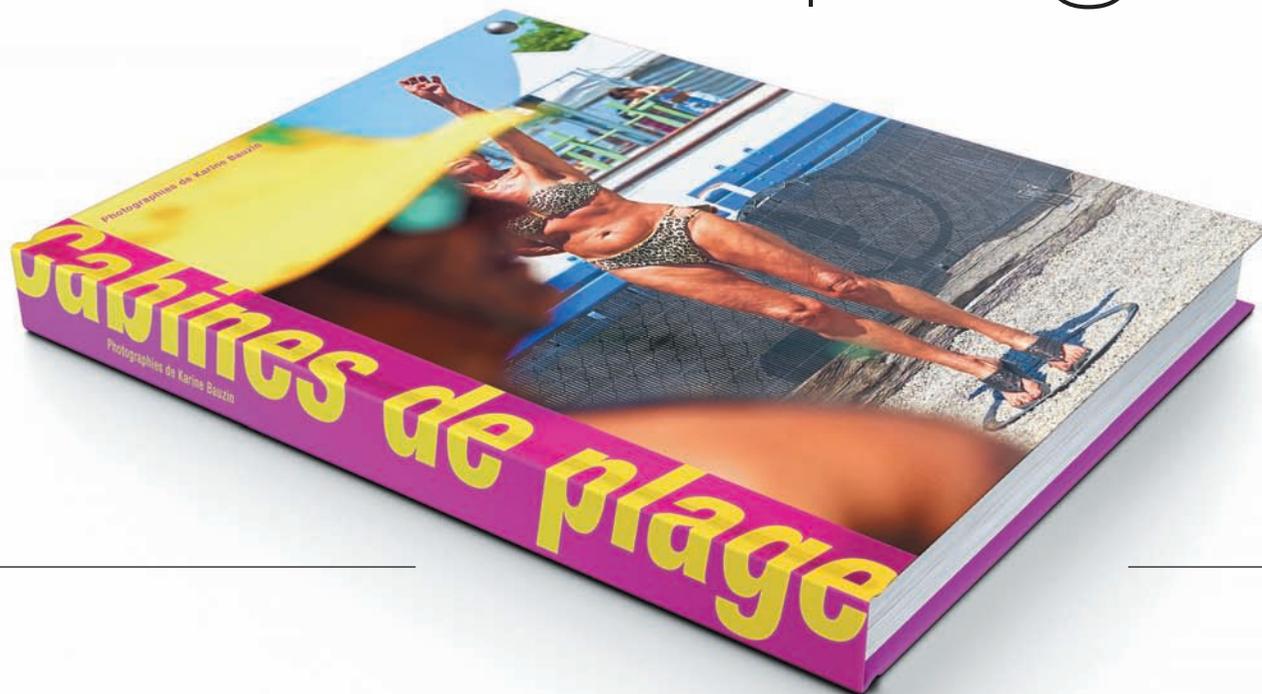
Les experts s'attendaient à ce que le dessin parte à un prix se situant quelque part entre 400'000 et 600'000 dollars. Fin juin, Sotheby's avait mis en vente l'aquarelle originale, signée Thomas Taylor, qui avait servi à illustrer la couverture du tout premier Harry Potter, avant même que J.K. Rowling ne songe à en écrire la suite. Ce premier livre, « Harry Potter and the Philosopher's

Stone », publié en 1997, n'avait jamais été tiré qu'à 500 exemplaires, bien loin des 500 millions de livres de la saga désormais écoulés à travers le monde, en 80 langues. Au final, la couverture a réalisé 1,9 million de dollars. Pour donner un ordre de comparaison, le dessin original du Lotus Bleu, signé Hergé, s'est vendu à 3,3 millions de dollars voilà quelques années.

Cabines

de plage

PHOTOGRAPHIES DE **KARINE BAUZIN**



Deuxième maison pour certains, lieux de dépaysement original pour d'autres, les cabines sont souvent l'occasion de créer des liens sociaux précieux entre leurs utilisateurs. C'est le constat auquel s'est livrée Karine Bauzin à travers ce reportage réalisé

le temps de deux saisons passées à Genève-Plage. Ses photos aux couleurs vives témoignent d'un autre monde à portée de mains qui pourrait tout aussi bien être situé à Palm Spring, Deauville, Rimini ou sur la Costa Brava.

Photographe de presse, Karine Bauzin centre l'ensemble de son travail autour de l'expérience humaine. Elle est lauréate du Swiss Press Photo 2023 catégorie Vie quotidienne pour ses photos prises à Genève plage, publiées dans Le Temps en été 2022 et reprises dans le présent ouvrage,

EN VENTE SUR

<https://www.karinebauzin.ch/>

disponible également chez **Payot Genève** et en boutique à **Genève-Plage**
français-anglais 152 pages - 20 x 28 cm

CHF 39.- /42 €

We think great ideas are a great idea

Ideas like offering Swiss bank solidity and boutique agility
Or inviting you to invest alongside us, the Syz family
Or making bank ads that don't look like bank ads



Private Banking
External Asset Managers
Alternative Investments
Asset Management

Syz

Welcome
to Syzerland

