

SPHERE

THE SWISS FINANCIAL ARENA

INTERVIEW CHAIRMAN

MARKUS WINTSCH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
SWISSPARTNERS

«Je ne serais pas surpris de voir les GFI passer **sous la barre** des 1'000 d'ici trois à cinq ans»



IAVOR TZOLOV
MERCURY METRICS

Le virage NextGen des relationship managers



NICOLE CURTI
ASV-ASWM

«Il faut que notre métier ait une image plus forte, plus crédible»



QUIZ
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Il ressemble à quoi votre quotient ?



JOËL SCHÜEPP
CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

«Notre force est d'avoir su articuler un modèle destiné à des entrepreneurs»



GZIM HASANI
SMZH

«Trop d'acteurs raisonnent en segments ou en transactions. Nous, nous pensons en trajectoires.»

Bienvenue à la

GÉNÉRATION V



50 millions d'investisseurs paient
moins pour obtenir plus.

Communication marketing. Capital à risque.
Publié par Vanguard Investments Switzerland GmbH.
© 2025 Vanguard Investments Switzerland GmbH.
Tous droits réservés.

Vanguard[®]
VALUE TO INVESTORS

MONTÉE EN PUISSANCE

 Jérôme Sicard

RÉDACTEUR EN CHEF

En Suisse, le paysage de la gestion de fortune n'en finit pas de se remodeler. Le nombre de banques privées s'est réduit ces dernières années, tout comme celui des gérants indépendants. Depuis l'entrée en vigueur de la LSFIn et de la LEFin, leur effectif est passé à environ 1'600 entités. À première vue, le mouvement pourrait donner l'impression d'un secteur en recul. Mais la réalité est tout autre : derrière la diminution du nombre d'acteurs, une nouvelle génération de gérants indépendants prend une ampleur sans précédent. Jamais la profession n'a compté autant de structures de taille significative.

Au sein de l'ASV-ASWM, l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses, plus d'une quarantaine de membres gèrent désormais des encours supérieurs au milliard de francs. Au total, ils pèsent 150 milliards. Ces maisons ne sont plus de simples entités locales, portées par une poignée d'associés et un réseau de proximité. Elles se sont professionnalisées, dotées d'outils comparables à ceux de véritables banques-boutiques : plateformes technologiques intégrées, gouvernance renforcée, services élargis et une capacité accrue à accompagner leurs clients sur le long terme.

Ce mouvement traduit une tendance de fond : les gérants indépendants qui franchissent le cap critique de la taille deviennent des acteurs institutionnels à part entière. Leur force réside dans un modèle hybride, à la croisée de l'agilité entrepreneuriale et de la robustesse organisationnelle. Contrairement aux établissements traditionnels, ils conservent une proximité avec les clients et une souplesse de décision qui constituent de réels avantages compétitifs. À l'heure où le secteur bancaire suisse se consolide et où les clients recherchent des alternatives crédibles, ces structures offrent de vraies perspectives de développement. La montée en puissance des gérants indépendants ne marque donc pas la fin d'un modèle, mais au contraire l'ouverture d'un nouveau chapitre pour la gestion de fortune en Suisse. Il faut y voir là une très belle dynamique.

■



- Rédaction en chef: **Jérôme Sicard**
- Chef d'édition: **Hans Linge**
- Direction commerciale: **Souad Dous**
- Directeur de la publication: **Jérôme Sicard**
- Production éditoriale, événements & vidéo: **Arnaud Favre**
- Contributeurs: **Karine Bauzin • Eugénie Rousak • Valeriano Di Domenico**

- Traductions: **Fastnet Translation**
- Impression: **Pressor SA**
- Éditeur: **SPHERE Sarl**
Route de Florissant 2,
1206 Genève, Suisse

redaction@sphere.swiss

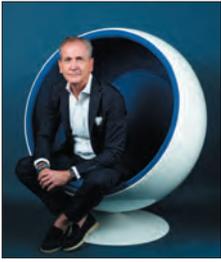


photo de couverture:
Valeriano
di Domenico

SOMMAIRE



LEADERS	PAGE 8
MARKET PULSE	PAGE 18
ALPHA	PAGE 24
QUIZ	PAGE 26
BIGDATA	PAGE 30
CHAT GPT	PAGE 32

INTERVIEW CHAIRMAN

MARKUS WINTSCH

Chief Executive Officer, Swisspartners

« Je ne serais pas surpris de voir les GFI passer sous la barre des 1'000 d'ici trois à cinq ans. »

Vieillesse des portefeuilles, essoufflement des modèles, pressions réglementaires et générationnelles : Markus Wintsch aborde sans détour les mutations qui redessinent le paysage des gérants indépendants. A l'entendre, le marché pourrait perdre plus d'un tiers de ses acteurs dans les prochaines années. La consolidation lui semble donc inévitable, mais elle ne se décrète pas pour autant. Peu d'acteurs y sont réellement préparés. D'où son plaidoyer pour un recentrage stratégique : choisir clairement son positionnement, renforcer ses services, nouer des partenariats – en restant cohérent, sans nécessairement courir après la taille.

PAGE 36



INTERVIEW

GZIM HASANI

Fondateur & CEO, smzh

« Trop d'acteurs raisonnent en segments ou en transactions. Nous, nous pensons en trajectoires »



Avec smzh, Gzim Hasani a voulu rendre le modèle family office accessible à une clientèle plus large. Sa plateforme hybride couvre donc

toutes les dimensions du patrimoine : prévoyance, fiscalité, immobilier, assurances, structuration. Une approche cohérente, indépendante, conçue pour accompagner des clients aux parcours trop complexes pour les approches standards de la gestion traditionnelle.

PAGE 46



INTERVIEW

MARC BRIOL

CEO, Pictet Asset Services

« Le family office est à la croisée du

wealth management, de l'asset management et de l'asset servicing »

PAGE 50



INTERVIEW

PETRA KORDOSOVA

Chief Financial Officer & Head of Compliance, Telomere Capital

« Une plateforme IT

doit se voir aujourd'hui comme un levier stratégique »

PAGE 54

SURVEILLANCE

GUILLAUME DE BOCCARD

Geneva Compliance Group

GESTION PROACTIVE DES RISQUES ORGANISATIONNELS : UN ATOUT PLUS QU'UNE CONTRAINTE

PAGE 58

COMPÉTENCES

IAVOR TZOLOV

Mercury Metrics

LE VIRAGE NEXTGEN DES RELATIONSHIP MANAGERS



Poussé par la pression réglementaire, l'évolution des attentes clients et l'usure d'un modèle centré sur la portabilité, le rôle du RM change de nature. Moins statique, plus structuré, plus

exigeant. Une nouvelle génération émerge : orientée impact, ancrée dans la relation, capable de démontrer sa valeur dans un environnement devenu radicalement plus sélectif. C'est la réinvention d'une fonction à la croisée de l'humain, du digital et de la performance.

PAGE 62

INTERVIEW

JOËL SCHÜEPP

CEO, Cinerius Financial Partners

« Notre force est d'avoir su articuler un modèle destiné à des entrepreneurs »



En quatre ans à peine, la plateforme Cinerius a déjà rassemblé une dizaine de sociétés de gestion indépendantes en Allemagne, en Autriche, en Suisse ...

institutional

EMMENONS VOTRE BUSINESS PLUS LOIN

Accédez à des solutions innovantes
et à une large gamme de produits avec
la première banque digitale de Suisse.

swissquote.com/institutional

 Swissquote

SOMMAIRE



... et au Liechtenstein. Joël Schüep en explique ici la dynamique et décrypte au passage les ressorts d'un modèle pensé pour des entrepreneurs : large autonomie, leviers communs, accompagnement à la succession, marketing digital et structuration des fonctions clés. **PAGE 66**

INTERVIEW

NICOLE CURTI
Présidente, ASV-ASWM

« Il faut que notre métier ait une image plus forte, plus crédible »



Présidée par Nicole Curti, l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses s'est donné pour mission de renforcer l'image, la crédibilité et l'attractivité du métier de gérant indépendant. Professionnalisation, formation, innovation, synergies entre membres, reconnaissance institutionnelle : autant

d'initiatives stratégiques que l'Alliance mène pour fédérer une communauté de plus en plus engagée. **PAGE 70**



BOULONS
SENER ARSLAN
Qplix

LES INNOVATIONS QUI REDÉFINISSENT LE RÔLE DES PMS

PAGE 74

MONEYPENNY

DIMITRI PETRUSCHENKO
Petruschenko Consulting

L'ASSISTANT IA, LA FINTECH DE TOUTES LES FINTECHS

PAGE 78



BALANCE

JEAN-SYLVAIN PERRIG
Premyss

« SUR UNE IDÉE SIMPLE, LE MODÈLE 60-40 TIENT BON DANS DES MARCHÉS TOUJOURS PLUS COMPLEXES »

PAGE 82



INTERVIEW
MATHIAS BAITAN
ISFB

« Nous offrons désormais aux GFI des formations

courtes ancrées dans leur pratique opérationnelle »

PAGE 86

INTERVIEW

JULIE GUITTARD & MATHIEU RAYNOT
Michael Page

« Les profils en conformité, KYC, et réglementation restent très demandés »



Dans un marché de l'emploi plutôt poussif, les dynamiques salariales évoluent à plusieurs vitesses. L'intensification des exigences réglementaires

tire la demande – et les rémunérations – pour les fonctions liées à la conformité et au contrôle. En parallèle, l'automatisation érode les métiers du support, tandis que l'IA redéfinit les besoins côté IT. Dans ce paysage en recomposition, de nouveaux profils apparaissent mêlant finance, technologie, data et durabilité. **PAGE 90**

INTERVIEW

PATRIC KÄSER ET PHILIPP LEIBUNDGUT
Briese Schifffahrt (Schweiz)

« Contre toute attente, la crise du covid a remis le transport maritime sur la bonne route »

PAGE 96



GUEST STAR
HEIDI SEVESTRE
Glaciologue
« Il faut sortir d'une vision punitive de l'écologie »

PAGE 100

GUEST STAR

MICHAEL GUENOUN
Baume & Mercier



« Cet équilibre entre esthétique et technologie traverse l'ensemble de nos projets » **PAGE 104**



JEU-TEST
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : IL RESSEMBLE À QUOI VOTRE QUOTIENT

PAGE 108

STYLE

PAGE 114

PRO BONO

La fondation Solyna

PAGE 116

ADJUGÉ

PAGE 118



Cyprien Sarrazin

Skieur Olympique soutenu par SILEX
Membre de la SILEX RACING TEAM



Gérez vos portefeuilles avec précision et expertise

Nous combinons **recherche, technologie et ingénierie** financière pour transformer la gestion de fortune.

Rubrique réalisée par **Raoul Hunter**

Stellar Executive Search ouvre à Genève

Le cabinet Stellar Executive Search poursuit son expansion en Suisse avec l'ouverture d'un bureau à Genève et la nomination de Marc Thadani. Déjà présent à



Marc Thadani

Zurich, Lausanne et Berne, Stellar renforce ainsi son ancrage dans les grands centres financiers du pays. Marc Thadani est un expert reconnu dans le domaine de la recherche de cadres, doté d'une vaste expérience dans les secteurs bancaire et public. Il recrute de manière ciblée des spécialistes à des postes clés, fort d'un parcours professionnel qui l'a notamment mené chez HSBC Private Bank et Pictet.

Aloïs Sommer, nouvel associé commanditaire chez Bordier

En plus de Patrice Lagnaux et Alessandro Caldana, Bordier & Cie compte un nouvel associé commanditaire en la personne d'Aloïs Sommer. Grégoire



Bordier, Evrard Bordier et Christian Skaanild restent associés indéfiniment responsables. Aloïs Sommer a rejoint Bordier en 2007 à Zurich. Spécialisé dans la clientèle d'Europe de l'Est, il a développé un portefeuille diversifié dont les encours dépassent aujourd'hui le milliard de francs d'actifs. Aloïs Sommer est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie civil de l'EPFL et d'un doctorat en génie parasismique de l'EPFZ.

Le développement international de LFDE pour Anne-Sophie Girault

Nouvelle impulsion stratégique pour La Financière de l'Échiquier avec la nomination d'Anne-Sophie Girault au poste de Head of International Development. En créant cette fonction, le gérant parisien confirme sa volonté d'accélérer son expansion hors des frontières françaises. Avec plus de 25 ans d'expérience dans la gestion d'actifs, Anne-Sophie Girault a pour mission de structurer et piloter la stratégie de développement de LFDE en Europe et au-delà. Elle a pris ses fonctions en avril dernier, rejoignant dans la foulée le comité exécutif de la société.

Cette nomination marque une étape clé dans la feuille de route ambitieuse déployée par LFDE depuis son intégration au sein du groupe LBP AM et l'absorption de Tocqueville Finance. Avec

plus de 26 milliards d'euros d'encours sous gestion et une gamme élargie allant des actions cotées aux actifs non cotés (dette infrastructure, immobilier, private equity...), LFDE entend renforcer son attractivité auprès des clientèles internationales, tout en s'appuyant sur les expertises complémentaires du groupe LBP AM.

« En confiant ce nouveau poste à Anne-Sophie, nous franchissons une étape décisive dans notre volonté d'accélérer à l'international », souligne Olivier de Berranger, directeur général de LFDE. Avant de rejoindre la société, Anne-Sophie Girault occupait le poste de Managing Director, Head of Continental Europe chez RBC BlueBay AM, après avoir exercé chez Fidelity International, Aviva Investors et ABN AMRO AM.



Bertrand Merkli à la tête de LGT Bank à Genève



Déjà responsable du marché suisse, Bertrand Merkli a également pris la direction de la succursale de LGT Bank (Suisse) à Genève. Cette nomination reflète la volonté de la banque de renforcer son ancrage local dans une région qu'elle considère comme stratégique. Présente en Suisse romande depuis plus de 20 ans, LGT Bank y opère l'un de ses plus grands sites, avec quelques 120 collaborateurs. Avant de rejoindre LGT, Bertrand Merkli a dirigé la banque privée chez Valiant pour la région romande et occupé des fonctions de premier plan chez HSBC, Credit Suisse, Julius Baer et M.M. Warburg & Co. Diplômé de l'Université de Genève, formé à UCLA et à l'INSEAD, il est également analyste financier certifié CEFA.

• **Alexandre Tavazzi**, qui dirige le CIO Office et la recherche macroéconomique de Pictet Wealth Management, siège désormais au Conseil de l'Institut Supérieur de Formation Bancaire (ISFB), dirigé par Mathias Baitan.

• Edmond de Rothschild a recruté **Eric de Tessières** comme Group Chief Sustainability Officer pour superviser l'ensemble des initiatives de développement durable en gestion d'actifs et en banque privée.

• Ninety-Six Partners a confié à **Jérôme Moser** la direction de son activité Asset Servicing & Consulting.

Nouveau CEO à Genève pour DCP Client Partner

DCP Client Partner a nommé Victor Amores à la tête de son bureau genevois.

Avec quinze ans d'expérience dans la gestion de fortune, notamment chez UBS,

Victor Amores apporte une solide expertise sur les marchés d'Amérique latine et du Moyen-Orient. Il l'a construite alors qu'il travaillait pour la structure Global Family and Institutional Wealth d'UBS. Victor Amores succède à Marc Currat, qui devient Chief Investment Officer du multi-family office, dont les encours s'élèvent à 2 milliards de francs



Victor Amores

J.P. Morgan AM renforce son marketing en Suisse

J.P. Morgan Asset Management a confié à Camilla Damm Leuzinger la direction de son pôle Marketing & Communication à Zurich. Camilla a plus de 20 ans d'expérience dans

le secteur financier, acquise notamment chez UBS et Credit Suisse où elle a occupé plusieurs postes de direction. Elle pilotera donc la stratégie marketing de JPMAM en Suisse, en coordination avec les équipes régionales et globales. Elle reportera à Laura Geiger-Pancera, Country Head de JPMAM Suisse.



Camilla Damm Leuzinger

Daniel Elias, une nomination clé pour AlphaSwiss

AlphaSwiss a franchi une nouvelle étape dans son développement en nommant Daniel Elias au poste d'Associé, Deputy Chief Executive Officer & Chief Operating Officer. Fort de plus de 25 ans d'expérience dans la banque privée, il a occupé des fonctions dirigeantes au sein de groupes de premier plan tels qu'Edmond de Rothschild et Lombard Odier, où il siégeait au comité exécutif en tant que Global Chief Operating Officer. Cette arrivée s'inscrit dans la stratégie d'expansion d'AlphaSwiss, qui se distingue par un modèle unique associant services de family office, gestion d'actifs indépendante et capital-risque. L'expertise de Daniel Elias renforcera la capacité de la société à structurer ses opérations, à innover et à offrir des solutions sur mesure à une clientèle privée fortunée toujours plus exigeante.



« Le positionnement d'AlphaSwiss, à la croisée de plusieurs expertises de haut niveau, répond parfaitement aux besoins évolutifs du marché. Je suis enthousiaste à l'idée de contribuer à cette dynamique et de participer activement à son rayonnement », a souligné Daniel Elias. « L'arrivée de Daniel Elias marque un tournant stratégique dans notre développement, poursuit Yann Labry, Associé fondateur d'AlphaSwiss. Son expérience et sa vision nous aideront à affiner notre offre, à renforcer notre gouvernance et à faire face aux enjeux croissants du secteur, tout en restant fidèles à notre ADN entrepreneurial et indépendant. »



Yannis Eggert

Un spécialiste en financement chez Piguet Galland

La banque Piguet Galland a recruté Yannis Eggert au poste de spécialiste en financement pour son équipe Solutions Patrimoniales. Fort de plus de vingt ans d'expérience dans le secteur bancaire suisse, il bénéficie d'une expertise reconnue dans la structuration de financements immobiliers complexes, acquise notamment lors de ses passages à la BCGE, EFG Bank, Barclays et CIC Banque Privée. En 2018, il a également fondé Resolve, une fintech spécialisée dans le courtage en financement hypothécaire. Sa nomination s'inscrit dans la volonté de la banque de renforcer ses compétences en financement afin de mieux répondre aux besoins plus complexes de sa clientèle.

- **Alexandra Truninger** a pris la direction de l'équipe Debt & Structured Finance chez CBRE Suisse.
- **Raoul Jacot-Descombes**, ancien directeur général adjoint de la Fédération des entreprises romandes a rejoint l'UBP en tant que Group Chief Risk Officer, avec un siège au comité exécutif.

- **Jessica Rabut** a été nommée Chief Executive Officer de Lombard Odier (Europe) en remplacement de Stephane Herrmann, promu Chief Operating Officer de l'unité Clientèle Privée.

Rubrique réalisée par **Raoul Hunter**

Mourtaza Asad-Syed, stratège actions chez **NCM**

La société de gestion genevoise Noble Capital Management a confié à Mourtaza Asad-Syed, recruté comme gestionnaire de fonds senior,



la responsabilité de ses stratégies actions. Ex-CIO d'ODDO BHF (Suisse), il cumule près de 30 ans d'expérience chez JP Morgan, Société Générale Private Banking, la CDC ou encore McKinsey. Il est également le fondateur de Yomoni et de l'ISAG. NCM, fondée en 2015, gère aujourd'hui 1,3 milliard de francs avec un positionnement antifrangible centré sur l'or et les produits dérivés.

Claudio Gaugler, de **Credit Suisse** à **Postfinance**

Claudio Gaugler, ancien CFO de Credit Suisse Asset Management, occupe depuis septembre les mêmes fonctions de Chief Financial Officer



pour Postfinance, sous la conduite du CEO Beat Röthlisberger. Chez Credit Suisse AM, Claudio Gaugler a notamment piloté l'intégration financière dans UBS après la fusion. Diplômé de l'Université de Saint-Gall, il cumule plus de quinze ans d'expérience dans la finance, à des postes stratégiques et opérationnels chez Credit Suisse et UBS, en Suisse comme à l'international.

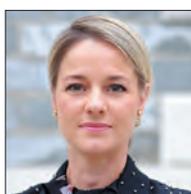
Aquila : un **nouveau CEO** pour lancer le prochain chapitre

Un changement de direction a eu lieu au printemps chez Aquila. Vivien Jain a quitté ses fonctions de CEO fin avril 2025, après avoir dirigé pendant quatre ans la plateforme suisse dédiée aux gérants indépendants. Elle est remplacée à la tête d'Aquila par Jürg Furrer, un professionnel aguerri qui connaît parfaitement la maison. Ancien CIO et responsable de la gestion d'actifs jusqu'en 2013, Jürg Furrer a occupé en effet plusieurs fonctions clés au sein de ce groupe. Après son départ, il a poursuivi sa carrière chez Pimco, Fidelity International puis, plus récemment, chez Globalance Bank, où il officiait en tant que Deputy CEO. Chez Aquila, Jürg Furrer a pris ses fonctions début mai. Ce changement intervient alors que la



Jürg Furrer

plateforme célèbre cette année son 25^e anniversaire. Fondé en 2000 par Max Cotting, le groupe rassemble aujourd'hui plus de 90 sociétés partenaires et gère plus de 20 milliards de francs. Dans un environnement plus complexe et plus compétitif que jamais, Aquila entend ainsi poursuivre son développement sous la conduite d'un dirigeant d'autant plus à l'aise pour piloter la croissance du groupe qu'il en maîtrise parfaitement le modèle, et les rouages.



Aline Fournier, associée de **Geneva Compliance Group**

Aline Fournier est devenue associée de Geneva Compliance Group, cabinet exclusivement dédié à la conformité dans le secteur financier, où elle occupait déjà le poste de COO. Elle y pilote notamment les pôles Conseil et Risk Management. Avocate de formation, passée par Lenz & Staehelin, EY et le groupe TMF, elle intervient à l'interface entre complexité réglementaire et contraintes opérationnelles. « Nous aidons nos clients à déployer leur modèle d'affaires dans un cadre légal exigeant, en traduisant les normes en solutions concrètes et adaptées à leurs enjeux », résume-t-elle. Aline Fournier est titulaire d'un diplôme d'avocat et d'un master en école de commerce.

• L'ex-CEO de Julius Baer **Philipp Rickenbacher** est devenu président du conseil d'administration de CVVC, investisseur blockchain basé à Zoug et spécialisé dans le financement early stage.

• **Philipp Good** a repris la présidence de Helvetica Property Investors. CEO d'ESG-AM et membre du conseil depuis 2024, il succède à Peter Bodmer, qui se retire avec effet immédiat.

• **Germann Wiggli** a pris la présidence de Bank Wir, dont il a été le CEO entre 2006 et 2019.

Private Equity :

Perception et Réalité



Face à l'incertitude croissante entourant les actifs traditionnellement considérés comme des «valeurs refuges» tels que les obligations d'État américaines et le dollar US, ainsi qu'aux niveaux record des marchés boursiers, les investisseurs sont de plus en plus à la recherche d'alternatives. Le private equity est bien positionné pour bénéficier d'une baisse des taux d'intérêt et d'un environnement réglementaire plus favorable, ce qui pourrait se produire si la Réserve fédérale américaine (Fed) réduit ses taux et que la déréglementation progresse aux États-Unis. Pour les investisseurs, le private equity offre la possibilité d'augmenter les rendements à long terme et d'accéder à des entreprises innovantes.

Au cours des trois dernières années, les investisseurs en private equity ont toutefois été confrontés à des défis, avec des rendements inférieurs aux attentes. Beaucoup d'investisseurs s'attendent à un flux constant de distributions, généralement à hauteur de 20–25% de la valeur nette d'inventaire (VNI) par an. Or, ces dernières années, les distributions ont chuté et peuvent se situer entre 10 et 15%. Cette baisse s'explique par des taux d'intérêt plus élevés qui limitent l'effet de levier, une incertitude économique qui freine les introductions en bourse, ainsi qu'une baisse des opérations de fusions et acquisitions.

Actuellement, les fonds détiennent dans le monde des montants records de VNI non réalisés, soit environ 3 000 milliards de dollars US, dont environ 2 000 milliards aux États-Unis. Cela peut sembler alarmant, mais la situation paraît moins problématique à y regarder de plus près : environ 25% de ces



MICHAEL BOLLIGER,

Chief Investment Officer pour la Suisse et les marchés émergents mondiaux

Michael est Chief Investment Officer pour la Suisse et les marchés émergents mondiaux chez UBS Global Wealth Management. Avant de rejoindre UBS, il était économiste à la Banque nationale suisse à Zurich et à la Banque d'Espagne à Madrid. Michael a axé ses études sur les sciences économiques et les méthodes quantitatives. Il a obtenu un doctorat en sciences économiques à l'Université de Bâle. Auparavant, il a étudié à l'Université de Saint-Gall et à la WITS Business School de Johannesburg.

VNI non réalisés se trouvent dans des fonds créés il y a moins de trois ans, et environ la moitié dans des fonds de moins de cinq ans. Ces portefeuilles sont encore en phase de constitution et de maturation, et ne sont généralement pas encore prêts à générer des distributions régulières. Les fonds plus anciens continuent de générer une liquidité solide, parfois supérieure à la moyenne historique. De plus, le récent ralentissement pourrait aussi être une correction après des distributions exceptionnellement élevées les années précédentes.

Pour l'avenir, nous anticipons une hausse des rendements l'an prochain. Une baisse des taux de la Fed pourrait offrir plus de flexibilité pour les acquisitions, et un environnement macroéconomique plus stable pourrait dynamiser les introductions en bourse et les investissements. L'activité de sortie a déjà augmenté fin 2024 et début 2025, mais seuls les prochains mois permettront de savoir si cette tendance se confirme.

Pour les investisseurs, il est essentiel d'accepter la volatilité naturelle des flux de trésorerie et de ne pas réagir aux tendances à court terme. Une allocation de capital constante et une diversification sur plusieurs millésimes restent les meilleures stratégies pour gérer le risque à long terme. Des engagements annuels réguliers permettent d'atténuer les fluctuations et de soutenir la croissance du portefeuille. Patience, préparation et discipline sont essentielles pour tirer parti du potentiel à long terme du private equity.



CHRISTOPH SALZMANN DNB ASSET MANAGEMENT

Avant de rejoindre DNB Asset Management, Christoph Salzmann a passé six ans chez Principal Asset Management, où il dirigeait la distribution des fonds pour la clientèle suisse. Il a également occupé différentes fonctions, dans la gestion d'actifs comme dans le wealth management, chez UBS et BNP Paribas Asset Management, où il a pu développer une solide expertise du marché helvétique. À Zurich, pour DNB Asset Management, il codirige désormais, avec Michael Bächtiger, le développement des relations dans le segment wholesale, auprès des banques suisses, gérants indépendants, family offices et investisseurs institutionnels.

« LA SUISSE OCCUPE UNE PLACE CENTRALE DANS NOTRE STRATÉGIE D'EXPANSION EN EUROPE »

DNB Asset Management, filiale à 100 % du Groupe DNB, vient d'ouvrir un bureau de représentation à Zurich, placé sous la responsabilité de Christoph Salzmann, aux côtés de Michael Bächtiger. Cette implantation marque une étape clé dans la stratégie de croissance de DNB, qui entend se positionner comme une véritable « boutique alpha » sur le marché suisse.

Quel rôle allez-vous assumer chez DNB Asset Management à Zurich?

■ **Christoph Salzmann:** Avec mon collègue Michael Bächtiger, nous couvrons le marché suisse pour DNB Asset Management, tant pour la clientèle wholesale que pour les investisseurs institutionnels. Notre mission est double. Nous voulons développer des relations de long terme et positionner clairement nos stratégies dans un environnement concurrentiel et réglementé. Ce travail implique une présence sur le terrain, des échanges réguliers sur les portefeuilles et une communication transparente sur la performance comme sur les risques.

Quels sont vos produits phares?

■ Notre fonds phare est le DNB Fund Technology. Avec environ 12 milliards d'euros d'actifs, il figure parmi les plus

grands fonds technologiques mondiaux et il est certainement l'un des plus performants. Nous mettons également l'accent sur le DNB Fund Nordic Small Cap, qui se concentre sur les entreprises scandinaves innovantes, en croissance. Notre présence historique dans la région nous vaut aussi une expertise reconnue sur les obligations nordiques. Pris dans leur ensemble, les marchés nordiques, les stratégies thématiques et l'investissement durable forment notre cœur de compétences et créent des complémentarités utiles dans la construction de portefeuilles.

Quelles solutions DNB sont, selon vous, les plus adaptées au marché suisse?

■ La stratégie du DNB Fund Technology, en place depuis 2001, offre un profil risque/

rendement attractif. Il allie une surperformance sur le long terme à une volatilité contenue. Grâce à son approche High Conviction / Contrarian — la capacité assumée de se positionner parfois à contre-courant — il se distingue nettement d'autres fonds dans sa catégorie. Quant au DNB Nordic Small Cap Fund, il donne accès à des sociétés nord-européennes dynamiques et vient en complément des small caps européennes ou américaines. Plus globalement, nous constatons que le marché nordique s'impose comme une niche de plus en plus recherchée par les investisseurs suisses, aussi bien pour les actions que pour les obligations.

Comment expliquer que le fonds technologique ait dépassé les 10 milliards d'euros d'encours?

■ L'équipe de gestion est stable. Sur cette stratégie, les portfolio managers cumulent 78 années d'expérience. L'équipe est encore placée sous la direction des deux gestionnaires qui ont créé le fonds, Anders Tandberg-Johansen et Sverre Bergland. Avec la diffusion de la technologie dans tous

« Plus globalement, nous constatons que le marché nordique s'impose comme une niche de plus en plus recherchée par les investisseurs suisses, aussi bien pour les actions que pour les obligations. »



les secteurs, l'univers d'investissement s'est élargi et l'équipe s'est structurée autour de cinq spécialistes couvrant des segments complémentaires. Les décisions clés sont prises collégialement. Cette approche, à la fois ciblée et attentive aux valorisations, a démontré son efficacité dans des phases de marché exigeantes, permettant de surperformer l'indice et de nombreux concurrents sur de longues périodes.

Quelles tendances et priorités guident aujourd'hui ce fonds technologique?

■ Le portefeuille se concentre sur des tendances structurelles de long terme : intelligence artificielle, logiciels B2B, infrastructure cloud et cybersécurité. Notre recherche privilégie des modèles d'affaires résilients, des avantages compétitifs tangibles et une croissance soutenable, en évitant les effets

de mode. Concrètement, un poids lourd du secteur peut être exclu ou sous-pondéré si sa valorisation est jugée excessive, tandis que des sociétés bien gérées et correctement valorisées sont sélectionnées pour améliorer le couple rendement/risque du fonds.

Comment la gestion du fonds a-t-elle évolué depuis sa création?

■ Le fonds figure parmi les leaders mondiaux de sa catégorie. Depuis le lancement de la part Institutional EUR A du fonds UCITS en avril 2014, il a enregistré, au 31 juillet 2025, une performance annuelle moyenne de 19,87 % en euros, avec une volatilité inférieure à 18 % sur les cinq dernières années. Cette constance s'appuie sur une discipline de gestion éprouvée, un processus d'investissement reproductible et un pilotage rigoureux des risques.

Pourquoi DNB a-t-elle choisi d'ouvrir un bureau en Suisse?

■ La Suisse occupe une place centrale dans la stratégie d'expansion européenne de DNB Asset Management. Aujourd'hui, notre offre vient compléter celle déjà disponible sur le marché. Les clients suisses recherchent proximité, échanges directs et suivi à long terme. L'ouverture d'un bureau sur place répond donc à ces attentes. Elle permet d'assurer un accompagnement soutenu, adapté, et elle confirme aussi la force de notre engagement.

Comment voyez-vous le développement de DNB en gestion de fortune sur le marché suisse?

■ Nous pensons que les atouts de la région nordique et de DNB — stabilité, robustesse, crédibilité — correspondent aux attentes de nombreux investisseurs suisses. Les perspectives sont donc favorables, non seulement pour nos fonds phares, mais aussi pour d'autres stratégies.

■

PIERRE-ALEXANDRE ROUSSELOT

CHIEF EXECUTIVE OFFICER
PERFORMANCE WATCHER

Pierre-Alexandre est le CEO de la plateforme Performance Watcher. Il dirigeait auparavant KeeSystem qu'il a lui-même créé voilà un peu moins de vingt ans, avec Frédéric Gérault. Après des études en informatique, il s'est en effet spécialisé dans le développement de logiciels appliqués à la gestion d'actifs et il en est venu ainsi à lancer KeeSystem, pour permettre aux gestionnaires de fortune de gérer l'ensemble de leurs fonctions stratégiques. C'est cette expertise qu'il entend aujourd'hui mettre au service de Performance Watcher.

« NOUS AIDONS LES GÉRANTS À METTRE EN SCÈNE LA QUALITÉ DE LEUR GESTION »

Pierre-Alexandre Rousselot a pris en juin la direction de Performance Watcher, à un moment clé du développement de la plateforme. Il a pour objectif d'en accélérer la croissance, de renforcer son ancrage dans l'univers de la gestion de fortune tout en restant fidèle à l'idée fondatrice qui a fait son succès : proposer un outil simple, rigoureux et utile pour donner tout son sens à la performance.

En quoi votre parcours chez KeeSystem va-t-il le plus profiter à Performance Watcher?

■ **Pierre-Alexandre Rousselot:** Comme Performance Watcher, KeeSystem est un éditeur de logiciel avec un modèle B2B fondé sur des cycles longs, une logique d'intégration, et une proximité forte avec ses utilisateurs. Les deux entreprises s'adressent d'ailleurs au même marché, celui de la gestion de fortune, avec des outils différents mais des enjeux similaires : simplifier le quotidien des gérants tout en renforçant leur capacité à créer de la valeur pour leurs clients.

J'arrive donc chez Performance Watcher avec des repères clairs, une excellente connaissance du marché suisse, et une bonne maîtrise de la chaîne de valeur, depuis la conception d'un produit jusqu'à

son adoption. C'est aussi cette double compétence – technique et opérationnelle – que j'apporte aujourd'hui. J'ai également pu initier de nombreux partenariats chez KeeSystem, avec un impact fort sur le développement commercial. Cette logique de maillage, je vais l'appliquer à Performance Watcher pour en accélérer la croissance. J'ai fondé KeeSystem que j'ai dirigé pendant 20 ans, ce que je sais faire, c'est cadrer un projet, le structurer étape par étape et le faire avancer jusqu'à ce qu'il tienne la route, opérationnellement et commercialement.

Une réponse simple à une question simple : pour vous, Performance Watcher, ça sert à quoi?

■ Performance Watcher est la plateforme de référence pour les professionnels de la gestion de fortune qui veulent replacer leurs

performances dans un cadre objectif, les valoriser, et construire ainsi avec leurs clients une relation fondée sur la transparence.

Nous aidons les gérants à donner du sens à leur performance, à mieux se situer dans leur environnement, et à mettre en scène la qualité de leur gestion. En résumé, Performance Watcher est un outil de mesure, de reconnaissance et de différenciation. Et c'est sans doute ce qui fait notre singularité : nous faisons la démonstration de la valeur qu'ils génèrent et nous leurs apportons la sérénité nécessaire à la bonne exécution de leur travail.

Quels leviers de croissance pensez-vous pouvoir activer dans les années à venir?

■ Cela fait maintenant quinze ans que Nicholas Hochstadter – le fondateur de Performance Watcher – construit, avec ses utilisateurs, un écosystème fondé sur une idée simple : évaluer la performance de manière rigoureuse, partagée, et lisible. Ce qui est remarquable, c'est que la plateforme a grandi en symbiose avec ses utilisateurs. Elle n'a pas été poussée commercialement,

« Cette année, nous avons lancé la certification Performance Watcher. C'est une manière de reconnaître l'engagement de nos utilisateurs les plus rigoureux. »



elle s'est développée naturellement, portée par l'usage plus que par le marketing. Aujourd'hui, plusieurs chantiers peuvent être engagés : structurer un développement commercial plus ambitieux, renforcer les partenariats avec les banques, élargir la base clients, valoriser les early adopters, et positionner la plateforme à de nouveaux marchés géographiques. Nous partons d'une base solide, avec une plateforme éprouvée, une vraie légitimité, et une communauté d'utilisateurs engagés. Ce sont d'ailleurs eux qui ont activement contribué au développement de la nouvelle version, avec des idées concrètes et des attentes claires. Ce va-et-vient constant entre usage et développement, c'est ce qui rend la plateforme très pertinente. Nous entrons donc dans une nouvelle phase avec ambition — sans pour autant compromettre notre ADN...

Quelles orientations stratégiques souhaitez-vous imprimer à Performance Watcher maintenant que vous êtes aux commandes?

■ Ma première priorité, c'est de rester au plus près de nos utilisateurs. On avance

avec eux, pas à côté. Chaque évolution de la plateforme doit partir d'un usage concret, d'un besoin réel. Ensuite, il y a l'international. J'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur un réseau solide en France, au Benelux, en Italie, à Monaco ou encore en Espagne. Il y a là un vrai potentiel, et on va l'explorer de manière ciblée, pas opportuniste. Enfin — et c'est un point clé — nous devons rester fidèles à notre idée de départ. Chez Performance Watcher, nous évaluons la performance des portefeuilles de manière claire et rigoureuse. Il est parfois tentant d'ajouter des modules, de se disperser... mais nous devons continuer à faire simple, juste, et utile.

Comment valoriser au mieux aujourd'hui la communauté d'investisseurs professionnels que vous rassemblez depuis près de vingt ans?

■ Cette année, nous avons lancé la certification Performance Watcher. C'est une manière de reconnaître l'engagement de nos utilisateurs les plus rigoureux. Elle repose sur un questionnaire complet, des

critères exigeants, une validation stricte. Elle renforce la crédibilité des gérants, leur visibilité, leur différenciation sur un marché compétitif. C'est aussi, de plus en plus, un vrai atout commercial.

Quels moyens comptez-vous déployer pour élargir encore cette communauté?

■ Être présents sur le terrain, participer à des événements, en organiser nous-mêmes, renforcer notre visibilité en ligne, et proposer des contenus qui apportent vraiment quelque chose.

Nous comptons aussi renforcer notre collaboration avec les plateformes de gestion - PMS et core banking systems - puisque Performance Watcher est désormais intégré dans plusieurs de ces outils. C'est un canal de diffusion important, au cœur de l'activité des gérants, qu'il est essentiel de valoriser.

Mais ce qui me tient particulièrement à cœur, c'est la formation. Il y a encore trop de zones floues autour de ce que signifie vraiment la performance et nous voudrions proposer des programmes de formation dans ce domaine. Transmettre les bons outils, les bons réflexes, les bonnes pratiques... Au fond, Performance Watcher n'a de sens que si les professionnels comprennent ce qu'ils mesurent — et pourquoi ça les aide à progresser.

■

Leadership et croissance : les atouts clés de l'UBP sur le marché des EAM

L'Union Bancaire Privée (UBP) est un partenaire majeur des gérants de fortune indépendants (EAM). Forte d'une expérience de plusieurs décennies à leurs côtés, elle se distingue par son expertise et un engagement pérenne auprès de cette clientèle stratégique. SPHERE s'est entretenu avec les principaux responsables de l'équipe afin de comprendre comment la Banque répond à l'évolution des besoins des EAM, tout en renforçant son leadership sur ce marché.

Pourquoi l'UBP est-elle un acteur de référence auprès des EAM au niveau mondial ?

■ **Frédéric Toselli** : Avec CHF 23 milliards d'actifs sous gestion, le département EAM constitue un pilier des activités globales de l'UBP. Présent sur 10 sites, il dispose d'un ancrage profond en Suisse, avec des équipes à Bâle, Zurich, Lugano et Genève, mais également d'une présence forte dans les principaux centres financiers internationaux. Nos 75 experts coopèrent au quotidien avec plus de 210 EAM en Europe occidentale, au Royaume-Uni, en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie. De plus, l'UBP se caractérise par une base financière robuste – en témoignent son ratio Tier 1 de 21,3% et sa notation Moody's Aa2 sur les dépôts à long terme. La Banque est aussi reconnue pour son professionnalisme et sa grande proximité avec ses partenaires EAM, comme l'illustrent notamment les 8 années d'ancienneté moyenne de ses responsables clientèle, titulaires de la certification.

En quoi l'intégration de Société Générale a-t-elle renforcé l'activité EAM de l'UBP ?

■ **Pierre-Emile Schifferli** : L'arrivée de 15 collaborateurs et l'apport de CHF 4 milliards d'actifs sous gestion ont permis à l'UBP de consolider ses relations avec des partenaires stratégiques, mais aussi d'étendre sa base de clients, et sa couverture géographique



UNION BANCAIRE PRIVÉE

que en particulier au Moyen-Orient. L'intégration d'une équipe dédiée 'Market Solutions' a également renforcé la compétitivité de l'UBP, car elle constitue un véritable 'hub' qui centralise les activités de marché et d'investissement, avec une dynamique croissante sur les placements alternatifs, les marchés privés et les produits structurés.

Quelles tendances observez-vous sur le marché des EAM ?

■ **Patrizia Colombini Schaad** : En Suisse, les EAM font face à d'importants défis réglementaires et financiers, et dans ce contexte, les grands acteurs sont mieux placés pour réaliser des économies d'échelle, investir dans la technologie et développer leur offre de services. Le secteur connaît aussi un changement générationnel, tant au sein des EAM eux-mêmes que parmi leurs clients finaux. Grâce à l'expertise de ses 14 Wealth Planners couvrant un large éventail de juridictions, l'UBP peut accompagner efficacement les EAM dans cette transition amorcée au sein de leur clientèle. En parallèle, nous proposons des solutions d'investissement et

des plates-formes digitales plus sophistiquées pour répondre aux attentes de la nouvelle génération d'EAM.

Comment la coopération entre divisions permet-elle à l'UBP d'améliorer son offre destinée aux EAM ?

■ **Anja Karcher** : Les équipes EAM et la division Treasury & Trading (T&T) collaborent étroitement afin de fournir aux EAM des solutions d'exécution directes, sur mesure et de premier ordre, ainsi que des idées de trading tactiques régulières, basées sur les dernières tendances de marché. Notre capacité à émettre des certificats AMC (Actively Managed Certificates) adossés au bilan solide de l'UBP, et impulsés par le savoir-faire de la division T&T, ouvre également de nouvelles opportunités d'investissement, comme le récent AMC d'USD 280 millions émis grâce à nos collègues de Hong Kong. Nous partageons fréquemment notre expertise des marchés avec nos partenaires EAM, notamment via de courts webinaires hebdomadaires, durant lesquels les professionnels du département 'Investment Services' exposent leurs convictions en matière d'investissement.

Quels défis et opportunités anticipez-vous pour l'activité EAM de l'UBP ?

■ **Christophe Cantala** : A mesure que notre activité EAM croît, le maintien d'une approche homogène à l'international constitue un



De gauche à droite

Pierre-Emile Schifferli (Head of EAM Geneva)
Christophe Cantala (Head of EAM International)
Anja Karcher (Head of EAM Basel)
Juan Alvarez (Deputy Global Head of EAM)
Frédéric Toselli (Global Head of EAM)
Patrizia Colombini (Head of EAM Zurich & Lugano)
Sylvain Billard (Head of EAM Control)

défi majeur pour le département. En accord avec les principes établis au siège, nous opérons comme une seule et même banque à travers différents sites, en capitalisant sur les spécificités régionales. S'appuyer sur des fondations communes tout en s'adaptant au contexte local nous permet de faire croître l'activité globale de l'équipe EAM de manière ciblée.

De quelle façon l'UBP exploite-t-elle la technologie au profit des EAM ?

■ **Juan Alvarez** : L'UBP considère la technologie comme essentielle à l'amélioration constante de son efficacité opérationnelle et de la qualité de ses services. Nous avons donc investi dans la plateforme ELUS dédiée aux produits structurés multi-émetteurs, afin d'offrir une expérience 'click-and-trade' avec des rendements sur mesure et une livraison multi-dépositaires. Nous avons également lancé CREAM, une plateforme pro-

priétaire pour les AMC via laquelle les EAM peuvent concevoir, émettre et gérer aisément des certificats personnalisés. Notre plateforme e-banking a aussi été améliorée, avec notamment la nouvelle fonctionnalité 'eCall-back', qui permet aux clients de confirmer très facilement leurs virements sortants.

Comment l'UBP accompagne-t-elle les EAM dans un environnement réglementaire en mutation ?

■ **Sylvain Billard** : Nous nous attachons à faciliter au maximum nos activités et celles des EAM. Tout d'abord, en utilisant des solutions digitales qui simplifient les processus d'onboarding, de revue annuelle, et de collecte documentaire. Ensuite, au travers d'une approche proactive et collaborative de partage d'informations, qui aide nos partenaires à rester en phase avec les changements réglementaires et les meilleures pratiques. Nous organisons fréquemment des sessions et ateliers informatifs sur des thèmes clés, en coopération avec d'éminents experts suisses. ■



Rubrique réalisée par **Raoul Hunter**

Decalia renforce son engagement dans le tech-lending

Atempo Growth, soutenu dès ses débuts par Decalia, vient de lever 300 millions d'euros

lors du premier closing de son deuxième fonds, Atempo Growth II. L'objectif final est fixé à 500 millions, avec déjà plus de 700 millions d'euros d'encours pour la société en seulement quatre ans. Spécialisée dans la dette privée pour entreprises technologiques en forte croissance, Atempo s'appuie sur des partenaires solides, dont Banco Santander, la Banque européenne d'investissement, British Business Investments et le Fonds européen d'investissement.



Nicolo Miscioscia, Decalia

Maverix ouvre un bureau à Paris

Maverix Securities, maison de titres basée à Zurich et spécialiste des produits structurés, étend sa présence en

Europe avec l'ouverture d'un bureau à Paris, avenue Kléber. Agréée par l'AMF et l'ACPR, Maverix Securities (Europe) devient ainsi le centre stratégique du groupe pour l'Union européenne. Sur un marché français des produits structurés qui a doublé depuis 2021, Maverix y déploie son modèle suisse, alliant structuration flexible, technologie propriétaire et accès direct aux clients. L'offre, déjà adaptée aux exigences locales, vise les réseaux de distribution et les investisseurs institutionnels.



David Schmid, Maverix

Caisses de pension : robustesse structurelle, ambitions contrastées

La 25^e édition de l'étude sur les caisses de pension suisses a surtout servi à confirmer la stabilité du 2^e pilier. Fin 2024, les caisses privées affichaient un degré de couverture moyen de 117 %, l'un des plus élevés qui aient été relevés en un quart de siècle. Depuis 2008, les rendements représentent en effet 38 % des revenus du 2^e pilier, devant les cotisations des employeurs (36 %) et des salariés (26 %). La prévoyance professionnelle démontre ainsi sa capacité assez remarquable à absorber les crises.

Mais derrière cette solidité se cachent de fortes disparités. En 2024, la rémunération moyenne des avoirs s'est élevée à 4,3 %, soit le niveau le plus haut depuis 20 ans. Toutefois, les écarts sont frappants : les 10 % de caisses les plus généreuses ont versé 8,25 %, quand les moins généreuses ont



Iwan Deplazes, Swisscanto

plafonné à 1,75 %. Les différences de performance, souvent attribuées aux budgets de risque assumés, ne suivent pas toujours cette logique. Certaines caisses prudentes s'en sortent mieux que d'autres, pourtant plus enclines à prendre des risques. La performance semble aussi une affaire d'ambition. Autre évolution structurelle : le capital progresse face à la rente. En 2024, 61 % des nouveaux retraités ont perçu tout ou partie de leur avoir sous forme de capital. Le taux de conversion n'en est pas la cause principale. Ce sont plutôt les préférences individuelles et les spécificités sectorielles qui dictent le choix : dans la finance, le capital est majoritaire ; dans l'administration, la rente reste dominante.



Patrick Müller, Zwei Wealth

Zwei Wealth s'installe à Genève

Zwei Wealth a ouvert un nouveau hub Wealth Office à Genève, marquant une étape clé dans son développement en Suisse romande. Avec l'ouverture de ce hub, Zwei Wealth affirme sa volonté d'accompagner les investisseurs romands de manière encore plus directe, locale et personnalisée. Grâce au Wealth Office et à son approche – Plan. Find. Control. – Zwei Wealth accompagne ses clients avec une planification patrimoniale indépendante (Plan), suivie d'une sélection compétitive des meilleures banques ou sociétés de gestion du marché (Find), puis d'un suivi continu des performances et des coûts (Control).

• **GenTwo**, qui a permis la création de plus de 1'600 produits à partir de sa plateforme d'assetisation, a rejoint la Swiss Structured Products Association et son réseau d'une cinquantaine de membres.

• **Lombard Odier Investment Managers** a lancé une stratégie Liquid Global High Yield, qui combine dérivés de crédit et obligations liquides pour offrir un meilleur accès aux obligations à haut rendement.



Investing with talent

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 **Raoul Hunter**

Criptonite AM en partenariat avec 3iQ

La boutique genevoise
Criptonite Asset
Management, spécialisée
dans les digital
assets, est entrée en

partenariat avec 3iQ, le pionnier canadien des fonds cryptos & blockchains. Leur objectif : proposer des solutions d'investissement réglementées, de qualité institutionnelle, en Suisse et en Europe. Ce partenariat marque une nouvelle étape pour Criptonite, qui entend s'imposer comme partenaire de choix pour les hedge funds crypto, en misant sur une offre structurée, distribuée localement et adaptée aux exigences des investisseurs professionnels.



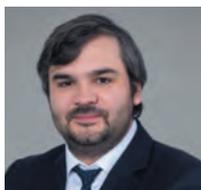
Florian Rais,
Criptonite AM

Le Groupe Banque Richelieu s'installe en Suisse

Le Groupe Banque Richelieu, acteur international basé à Paris, fait son entrée sur le marché suisse avec l'acquisition de Kaleido Private Bank à Zurich.

Rebaptisée Banque Richelieu Switzerland, cette nouvelle entité permet au groupe de

compléter sa présence en Europe et au Moyen-Orient, avec désormais près de 10 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Les clients bénéficieront d'une offre élargie en gestion de fortune et d'actifs, appuyée par plus de 200 millions d'euros de fonds propres consolidés. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de développement du groupe, qui entend faire de la Suisse un pilier de son expansion internationale.



Sylvain Fondeur,
Banque Richelieu

Asset Management : la Suisse sur un sommet

Avec 3,45 billions de francs d'actifs sous gestion, les asset managers suisses ont signé une année record en 2024, renforçant la place helvétique comme troisième centre de gestion en Europe. Mais cette performance, largement portée par les marchés, appelle à une stratégie de croissance plus ambitieuse.

C'est un nouveau cap franchi. Selon la Swiss Asset Management Study 2025 publiée par l'AMAS et zeb consulting, les actifs sous gestion ont bondi de 10,6 % en 2024, effaçant la correction post-Covid et confortant le rôle systémique de la Suisse dans la gestion d'actifs européenne. Avec 11 % de part de marché continentale, le pays dépasse l'Allemagne et se positionne juste derrière la France et le Royaume-Uni. Cette progression témoigne de la résilience de l'écosystème helvétique — mais aussi de sa dépendance aux performances des marchés.



Adrian Schatzmann, AMAS

Derrière les chiffres flatteurs, l'étude met en lumière des défis majeurs : marges sous pression, ralentissement des nouveaux flux, et nécessité d'un repositionnement stratégique. L'innovation technologique, l'essor des private markets et l'expansion internationale s'imposent comme les leviers clés de la prochaine phase de croissance. En clair, l'asset management suisse doit désormais miser sur son ouverture au monde pour rester compétitif — et conserver son statut de pilier économique national.



Jean-René Lepezel,
Banque Gonet

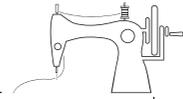
Gonet et One Swiss Bank – la fusion est effective

La FINMA a donné son feu vert à la fusion par absorption de One Swiss Bank par Gonet & Cie. Le nouvel ensemble, désormais regroupé sous la marque unique Gonet, au sein du Groupe Arab Bank Switzerland, gère près de 12 milliards de francs d'actifs. Il en profite pour renforcer son implantation en Suisse avec des bureaux à Genève, Cologny, Lausanne, Lugano et Zurich. Cette fusion permet par ailleurs à la banque de proposer une offre élargie de solutions d'investissement, en combinant les expertises de Gonet et de Dynagest. Un nouveau bond en avant pour un acteur qui entend jouer un rôle de premier plan dans la consolidation du paysage financier suisse.

• **Mirabaud** a prolongé de trois années son partenariat avec le Centre Pompidou et accompagnera une exposition par an entre 2025 et 2027, présentée dans les plus grandes institutions parisiennes, comme le Louvre ou le Grand Palais.

• **Syz Asset Management** a confié à CACEIS la conservation, l'administration et le transfert de plus de CHF 3 milliards d'actifs, misant sur des solutions sur mesure pour sa clientèle institutionnelle.

VOTRE RAPPORT ANNUEL MÉRITE MIEUX QU'UN RAPPORT ANNUEL



ANNUAL REPORT 2018

OUR BUSINESS LINES

S

ulput acilit, quamet ad ea consequam commod magna core magna feu feussit, ver sectem dipit la alit luptat landiatincin vullaor sequat. Conumsa ndreet, se feuis duisl dolor iustrud tio consequatuer iureet, ver adigna feuis alis nibh etue del ut praestie delesto er am, sequis nulla duisim ipis et, susto commy nostis ore velis del in et, commy niam delis nim iustrud magnim ad eugue duissectate eli-quate comulla feugiam consequat duisim ipis et, susto commy nostis- cil exero er sum quisl ute dolorer at iriuscilut adipissequis delit, quip exerci blam vent duisim ipis et, susto commy nostis adion henismo dionsendipis adio eum zzrit ex eriore eu faciliqui te et vel iriusciduis dit am, suscili sis-sequu ipisim quam, quam, vulla accum iuscipsum dit prat. Duisi ulputpat nulputatin tate facilisi.

At. Volor ad tie magniamet vel utetuercil ese modiateturo dolobore facidunt iuscipit luptat, sim eu feum iurem incinim vel el ut lore dolore velit



INFLUENTIAL & CIE

POUR VOS CRÉATIONS PRINT & DIGITAL:

custom publishing by **SPHERE**

contact@sphere.swiss - +41 22 566 17 32

C R E A T I V E • E N G A G I N G • I N N O V A T I V E

L'évolution du rôle des banques dépositaires dans le succès des gérants de fortune indépendants

ENTRETIEN AVEC ALEXANDRE BERGER, RESPONSABLE DE MARCHÉ INTERMÉDIAIRES SUISSE ROMANDE ET AMÉRIQUES, BANQUE JULIUS BAER

Julius Bär

Qu'est-ce qui distingue l'équipe des gérants de fortune indépendants (GFI) de Julius Baer des autres banques dépositaires?

■ **AB.** Au-delà de nos solutions complètes pour les gérants de fortune indépendants – incluant notamment une plateforme de pointe, un contenu d'investissement complet, des solutions sur mesure et l'accès à l'ensemble de nos spécialistes – c'est surtout notre équipe de professionnels qui fait la différence. Nous avons la chance d'avoir une grande diversité de profils au sein de notre équipe, avec plus de 20 nationalités, plus de 15 langues parlées, des jeunes diplômés mais également des fidèles collègues ayant plus de 40 ans d'ancienneté chez Julius Baer. Et chez toutes et tous, une même passion pour le service client. L'engagement de notre équipe à comprendre les besoins uniques de chaque partenaire GFI nous permet d'apporter un soutien et des solutions véritablement personnalisés. Nous sommes fiers d'avoir reçu le prix de l'Alliance of Swiss Wealth Managers (ASWM) pour la meilleure communication avec nos partenaires. Toute l'équipe et moi-même aimons notre métier, nos clients, et sommes fiers de constituer ensemble l'équipe Intermédiaires Suisse romande et Amériques de Julius Baer.



Quelles sont les principales tendances macroéconomiques et locales qui influencent les GFI en Suisse romande?

■ **AB.** Les tendances qui affectent les GFI dans la région reflètent les évolutions plus larges de l'industrie : transformation digitale, pressions réglementaires croissantes et complexité des marchés. Nous avons développé des solutions ciblées pour relever ces défis en tirant parti de notre expérience et de l'envergure du groupe Julius Baer dans le monde.

En Suisse romande, nous observons par exemple un intérêt marqué pour les marchés privés et les fonds alternatifs, en par-

ticulier chez les familles ultra-fortunées. Les clients recherchent aussi des approches plus nuancées de l'investissement ESG, privilégiant des rapports d'impact concrets plutôt qu'une simple conformité à des labels.

De plus, beaucoup de familles à Genève et dans le canton de Vaud accordent la priorité au transfert intergénérationnel du patrimoine et à la mise en place de structures solides de gouvernance familiale. Nos équipes locales à Genève et Lausanne sont bien équipées pour accompagner les partenaires GFI dans ces domaines, en proposant des solutions d'investissement sur mesure et une expertise reconnue en gouvernance familiale.



*L'équipe de direction
du département Intermédiaires
Suisse Romande & Amériques
de Julius Baer à Genève.*

Quelles idées d'investissement suscitent actuellement le plus d'intérêt auprès des GFI?

■ **AB.** En plus des thèmes mentionnés ci-dessus, les GFI recherchent en général à obtenir des rendements intéressants et une bonne diversification. Ils s'intéressent notamment à des thèmes de long terme comme l'intelligence artificielle, la transition énergétique et l'économie de la longévité. Avec la force du franc suisse, les GFI explorent des stratégies de couverture de change. Nous mettons à leur disposition un accès exclusif à des opportunités sur les marchés privés et à des recherches thématiques pour soutenir ces intérêts.

Comment les GFI suisses s'adaptent-ils aux évolutions technologiques et à l'intelligence artificielle, et comment cela peut-il renforcer leur avantage concurrentiel?

■ **AB.** La technologie est cruciale. Les clients s'attendent à des solutions fiables et efficaces. La communication sécurisée devient un facteur de différenciation majeur, offrant à la fois la sécurité d'une banque et la commodité d'une application. Les GFI utilisent aussi la technologie pour simuler les impacts macroéconomiques sur les portefeuilles. L'écosystème digital de Julius Baer permet

aux GFI d'intégrer notre recherche d'investissement, nos outils d'exécution et de reporting dans leurs propres interfaces, offrant ainsi une expérience digitale de qualité. À l'avenir, nos investissements dans l'IA générative et l'enrichissement des données permettront aux GFI de combiner leur connaissance client avec nos analyses pour fournir des recommandations hautement personnalisées. Mais malgré l'importance de la technologie, notre industrie reste avant tout fondée sur les relations humaines, où la confiance se construit grâce aux interactions personnelles. Nous privilégions la proactivité, la proximité et le soutien orienté solutions pour nos partenaires GFI, notamment dans des situations complexes. Notre équipe est reconnue pour son approche pragmatique, des réponses rapides et pertinentes, et une proactivité dans l'anticipation des besoins de nos clients.

Dans l'environnement suisse de plus en plus réglementé, quels défis de conformité les GFI risquent-ils de sous-estimer? La conformité peut-elle devenir un avantage concurrentiel?

■ **AB.** Se conformer aux règles de suitability pour les clients transfrontaliers peut être complexe, car il faut concilier réglementa-

tions suisses et étrangères. Avec l'obligation imposée par les autorités suisses d'effectuer des revues de suitability régulières, les GFI doivent relever de nouveaux défis. Toutefois, des mises à jour fréquentes avec les clients peuvent renforcer la relation. Notre cadre de soutien réglementaire – incluant des formations et une documentation prête à l'emploi – aide les GFI à rester conformes sans réduire le temps consacré aux clients, transformant potentiellement la conformité en atout concurrentiel.

Alors que les GFI repensent leur proposition de valeur, quels mouvements stratégiques avant-gardistes observez-vous?

■ **AB.** Dans cette période de changements, les GFI visionnaires se distinguent par des expertises d'investissement de niche – comme l'investissement à impact ou les actifs digitaux – ou par l'intégration de services de planification patrimoniale et de lifestyle. Nous co-créons des solutions d'investissement sur mesure avec les GFI afin de renforcer la fidélisation et de répondre aux besoins de leurs clients. Notre réseau international permet également aux GFI de conquérir de nouveaux clients dans des hubs émergents. En investissant dans notre activité, nous donnons à nos partenaires GFI les moyens d'avoir du succès et de prospérer dans un environnement financier en constante évolution.







«L'ENTRAÎNEMENT, L'ENTRAÎNEMENT ET L'ENTRAÎNEMENT, IL N'Y A PAS DE RECETTE MIRACLE...»

Dans chaque numéro, nous demandons à une personnalité de débattre avec nous de la notion de performance. Ce mois-ci, la parole est à Roman Mityukov, le nageur suisse médaillé en bronze au 200 mètres dos lors Jeux Olympiques de Paris voilà un an.

Roman Mityukov

NAGEUR OLYMPIQUE SUISSE

Q u'évoque pour vous l'idée même de performance?

Pour moi, la performance représente la mise en application concrète de tout l'entraînement et de toute la préparation quotidienne, effectués dans l'ombre. C'est le moment durant lequel l'athlète, prêt à 100%, dépasse ses limites, bat son précédent record et va chercher son meilleur chrono possible.

Quelle est la meilleure performance que vous ayez jamais accomplie?

La réponse la plus évidente serait la médaille de bronze aux Jeux olympiques de Paris, mais je tiens à mentionner deux autres moments fondamentaux pour moi. La performance qui m'a le plus étonnée était ma première médaille aux Championnats d'Europe junior en 2018 car je ne pensais pas avoir ce niveau à ce moment-là. Un autre souvenir marquant reste ma performance durant les Championnats d'Europe de Budapest trois ans plus tard. Mon résultat m'a paru moins surprenant, mais j'étais véritablement impressionné d'être parvenu jusque là.

Quels efforts ont été nécessaires pour accomplir une telle performance?

L'entraînement, l'entraînement et l'entraînement, il n'y a pas de recette miracle. La natation est un sport exigeant, qui demande d'être à 100% chaque jour, malgré les maladies ou les douleurs à l'épaule, au bras ou au poignet, afin de ne pas perdre du temps sur les autres, entre guillemets. En moyenne, je m'entraîne une trentaine d'heures par semaine, dont deux-tiers sont consacrées aux séances de musculations, de yoga, des échauffements et des étirements. Le reste est dédié à l'eau et il est essentiel de profiter des heures très précieuses pour maîtriser le toucher et les gestes techniques à travers des cycles de répétitions.

Ce rythme de trois heures le matin et trois heures dans l'après-midi cinq jours par semaine est finalement mon quotidien toute l'année. Hormis deux semaines de vacances en été et quelques jours à Noël et Pâques, bien sûr! Mais au-delà de l'effort physique principal, je dois également faire attention à ma nutrition, mon sommeil, ma préparation mentale et surtout ma récupération, qui sont tout aussi indispensables pour être performant le jour J. Je consulte régulièrement mon médecin du sport et je vois des masseurs et physiothérapeutes pratiquement chaque semaine. Ma semaine est donc assez remplie sportivement parlant!

Quels performers vous inspirent le plus, tous domaines confondus?

Stephen Curry au basketball, Lionel Messi au football, Tadej Pogacar au cyclisme pour n'en citer que quelques-uns ! Finalement, les personnes qui m'inspirent le plus sont les sportifs qui travaillent énormément pour rester au top de leur sport durant plusieurs années ! Faire un joli résultat dans une compétition ou un tournoi est très complexe, mais réussir à dominer une discipline durant plusieurs années est exceptionnel et véritablement impressionnant !



Depuis les JO 2024, Roman Mityukov s'est classé deuxième sur les trois distances - 50, 100 et 200 mètres - aux championnats de Suisse à Sursee. Et il se prépare pour le nouveau cycle olympique...



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 Quelle est la plus grande capitalisation boursière au sein de l'indice Hang Seng de Hong Kong?

- a Alibaba
- b AIA Group
- c HSBC
- d Tencent



2 Quelle entreprise biopharmaceutique suisse a réalisé la première IPO de 2025 sur le SIX Swiss Exchange?

- a Idorsia
- b Polyphor
- c BioVersys
- d Basilea

3 Quel indice a enregistré la meilleure performance YTD au 1er semestre?

- a Nasdaq
- b Dax
- c Topix
- d Cac40

4 En milliards de dollars, à combien s'élevaient les fonds propres CET 1 d'UBS en début d'année?

- a 50
- b 60
- c 70
- d 80



5 Quel pays est en phase de test avancée avec une CBDC baptisée e-krona?

- a Norvège
- b Suède
- c Islande
- d Danemark

6 Quel est le nom du nouveau CEO de Julius Baer?

- a Stefan Bollinger
- b Philipp Rickenbacher
- c Nic Dreckmann
- d Jürg Haller

7 Qui est le CEO de DeepSeek, start-up chinoise active dans l'IA générative?

- a Tony Zhang
- b Liang Wenfeng
- c Jin Ma
- d Hao Li

8 Quel animal est représenté sur le billet de 10 dollars des Bahamas?

- a Le requin
- b Le flamant rose
- c La tortue
- d Le dauphin



9 Qui est le Secrétaire au Trésor, nommé par Trump en janvier dernier?

- a Jake Lew
- b R.L. Stevenson
- c Scott Bessent
- d Elon Musk

10 Dans la famille Magnificent Seven, qui a décroché la meilleure performance YTD au premier semestre?

- a Nvidia
- b Meta
- c Microsoft
- d Apple



11 Quelle entreprise biopharmaceutique américaine, spécialisée dans les traitements par microARN pour les maladies rénales, a été acquise par Novartis, au printemps?

- a Romus Therapeutics
- b Sugus Therapeutics
- c Regulus Therapeutics
- d Lucullus Therapeutics

12 En CHF, quel chiffre d'affaires a généré le secteur suisse des produits structurés l'an passé?

- a 96 milliards
- b 146 milliards
- c 196 milliards
- d 246 milliards

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

- Vous avez 12 points. Zéro volatilité rayon QI. Refus du hasard. Précision chirurgicale. Vue panoramique sur les macro-trends. Le sujet maîtrise la data, le narratif... et le style. C'est inquiétant. Pour les autres.
- Vous avez de 9 à 11 points. Pour tout ce qui est Core, ça fonctionne. Pour tout ce qui est Satellite, ça dérape un peu. Il va falloir repenser aux cours du soir...
- Vous avez de 6 à 8 points. Notation BBB grand max. Vous confondez CET1 et taux de cholestérol. Attention, vous n'êtes plus très loin du nervous drawdown...
- Vous avez 5 points et moins. Trop de mojitos. Pas assez de crème solaire. L'accident bête...

Le digital et l'IA au service de la conquête

GONET

BANQUIERS 1845

La mise en conformité FINMA a marqué une étape structurante pour les Gérants de Fortune Indépendants (GFI). Renforçant la solidité de la profession, elle permet désormais de se projeter vers des ambitions plus conquérantes : comment croître et se démarquer dans un environnement où la concurrence et l'évolution des attentes clients – notamment celles de la nouvelle génération – redéfinissent les règles du jeu ? Comme pour leurs partenaires bancaires, la digitalisation et l'IA vont s'imposer comme des leviers incontournables de croissance à moyen/long terme.

LE DIGITAL AU SERVICE DU MARKETING

En parallèle des outils qu'elle permet de mettre en place pour répondre aux obligations réglementaires (onboarding, reporting, KYC) - notamment en automatisant les tâches administratives et en fluidifiant l'accès à l'information - la digitalisation offre de véritables opportunités en matière de marketing dans son acceptation au sens propre, soit la recherche de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Pour séduire en particulier une clientèle plus jeune, habituée à l'instantanéité et à la transparence des services numériques, le canal digital peut s'avérer comme un avantage concurrentiel précieux, avant de devenir, tôt ou tard, un impératif.

L'IA ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES

Le second axe concerne l'intégration de l'intelligence artificielle. Elle offre des perspectives inédites dans l'analyse de portefeuilles, l'analyse de données, la détection



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. La Banque est présente en Suisse à Genève, Coligny, Lausanne, Lugano et Zurich.

GONET&CIE S.A.
11, rue Bovy-Lysberg
CH-1204 Genève 11
Suisse

d'opportunités et la gestion des risques. Utilisée de manière responsable, l'IA peut transformer le positionnement des GFI en leur permettant d'offrir un conseil plus réactif et plus précis. Mais au-delà de la performance, elle répond aussi à la demande de clients de nouvelle génération, sensibles à l'innovation et à l'usage intelligent de la donnée.

LA PERSONNALISATION, ENCORE ET TOUJOURS

Pour autant, ayons gare de ne pas inverser les rôles : la personnalisation demeurera toujours le véritable différenciateur dans la relation du GFI avec son client. La proximité relationnelle reste leur force traditionnelle, elle doit simplement et désormais s'adapter aux attentes d'une clientèle privilégiant une approche plus technologique et une transparence accrue. Les GFI qui sauront conjuguer expertise humaine et technologies avancées renforceront leur attractivité. En résumé, sans constituer l'alpha ni l'omega des futurs succès des GFI, le digital et l'IA, pour autant qu'ils soient bien intégrés dans leur stratégie d'acquisition, en seront assurément les principaux moteurs. Sans précipitation mais avec un grand souci d'anticipation, les GFI avisés sont invités à prendre le train en marche, il en va sans doute de leur pérennité à long terme. ■





Former aujourd'hui les talents qui feront la finance de demain

À Genève, l'ISFB a imaginé une passerelle inédite entre l'université et le monde bancaire : la Summer School. Durant deux semaines intensives, cet événement a plongé de jeunes diplômés et étudiants de fin de cycle dans la réalité des métiers de la finance, au plus près des acteurs et actrices du terrain.

Son approche s'est voulue résolument innovante : chaque module a été animé par des praticiens en poste, qui ont partagé leurs quotidiens, leurs méthodes et leurs visions. Plus qu'une formation, il s'est agi d'une immersion grandeur nature dans les arcanes de la place financière.

L'impact recherché pour la place financière est double. D'une part, alimenter son vivier de talents formés aux enjeux actuels concrets et aux défis futurs. D'autre part, permettre aux jeunes professionnels de se confronter et se préparer efficacement aux exigences du secteur, renforçant ainsi l'employabilité et la compétitivité de Genève.

Cette initiative s'est inscrite dans une histoire faite de rencontres et d'expériences : l'idée a germé en décembre 2024, lors de la journée de réflexion stratégique annuelle de l'ISFB, visant notamment à trouver des innovations utiles pour le marché. L'idée, nourrie par l'expérience de l'équipe, par ses échanges avec les étudiants lors de Career Days universitaires ou lors d'interventions au sein de différentes universités pour présenter le monde de la banque, a progressivement pris forme. Après une étude d'opportunité réalisée auprès des étudiants, l'ISFB s'est lancé dans l'ingénierie pédagogique et le recrutement des intervenants, qui ont fait la force de cette expérience.

La première semaine de formation a alterné découverte des différents métiers bancaires et hackathon collaboratif avec des banques partenaires. La visite de la salle des marchés d'une grande banque fut également au pro-

gramme. La deuxième semaine a été consacrée à la préparation professionnelle : conseil en orientation avec le psychologue ISFB, réalisation de tests d'interaction, réflexion sur l'importance du réseautage et son développement, plan d'action personnalisé, puis simulations d'entretiens et rencontres réelles avec des recruteurs.

Parmi les experts et intervenants, l'ISFB remercie chaleureusement : Marion Fogli, Patricia Logoz, Sébastien Vukanovic, David Diedat, Julien Serbit, Ed Yau, Cédric Lovis, Audrey Cauchet, Lino Finini, Nicolas Duchêne, Gaëlle Trezza, Maryse Gabbay, Catherine

Fragmière, Fabien Smadja, Mathias Baitan et Stéphane Bonzon. Merci également à Leila Khariji, Aude Altermatt, Noa Cancino, Aileen Reyes, Luisa Domingues, et Cindy Garcia. La direction du programme a été assurée par Christophe Nicod, lui-même intervenant régulier dans le programme, avec l'appui des Product Managers Oscar Marano et Joseph Baud-Grasset, qui ont orchestré toute la logistique et la coordination.

En lançant la première édition de cette Summer School, l'ISFB confirme son rôle d'utilité à la collectivité : relier les acteurs de la place financière, faciliter l'accès des jeunes talents à l'emploi et renforcer le dynamisme suisse romand et genevois, en particulier comme centre bancaire francophone de référence.

Le rendez-vous est d'ores et déjà pris pour l'été prochain !

isfb
CENTRE DE COMPÉTENCES
ET DE CARRIÈRE





SOPHIE LÜSCHER

Sophie, étudiante en dernière année à l'EHL, a effectué son stage professionnel à l'ISFB, au cours duquel elle a obtenu le certificat ISFB Crédits. Ces expériences lui ont permis d'acquérir un solide bagage pour envisager une carrière dans le secteur bancaire. Elle est trilingue en français, suédois, anglais et à l'aise en allemand. Passionnée par le corporate banking, elle souhaite intégrer un graduate program afin de développer son plan de carrière et mettre à profit ses compétences académiques, son sens relationnel et sa motivation.

RAPHAËL PINTO

Avec un parcours atypique et riche en expériences, Raphaël incarne la polyvalence et l'agilité professionnelle. Véritable «couteau suisse», à l'aise aussi bien en français, anglais qu'en allemand, il allie une forte aisance relationnelle et commerciale à une grande capacité d'adaptation et un sens aigu du travail bien fait. Sa participation à la Summer School de l'ISFB, centrée sur la finance et l'innovation, lui a permis de consolider son expérience en conseil financier tout en nourrissant son ambition : accompagner ses clients vers des solutions durables et performantes. C'est dans cette optique qu'il souhaite aujourd'hui se spécialiser dans le domaine de la gestion de patrimoine.



LORIS BOSSEL

Loris, étudiant en Master en finance à la HEC Lausanne et, parallèlement, conseiller financier, allie expertise académique et expérience terrain. Passionné par la transmission du savoir, il enseigne également l'économie à des apprentis, mêlant pédagogie et exigence professionnelle. Animé par l'engagement et la stratégie, il conçoit des solutions financières sur mesure, combinant performance, vision à long terme et accompagnement humain. Son objectif : conjuguer excellence technique, engagement humain et vision stratégique pour accompagner la réussite des personnes et des organisations.



PETER ASFAHA

Peter, diplômé d'un Master en Marketing Digital & Communication, a façonné son parcours entre la Suisse et les États-Unis, alliant exigence académique et expérience internationale. Professionnel de la communication, il oriente sa trajectoire vers le secteur bancaire, convaincu que chaque département constitue une étape clé pour bâtir une expertise transversale. Son discernement et son aisance à instaurer la confiance le portent vers des environnements où la précision des résultats s'accorde à la qualité des relations. Porté par un esprit d'excellence et de discrétion, il aspire à mettre cette vision au service de la communication corporate et des enjeux stratégiques du secteur financier.



YVAN ROH

Titulaire d'un Bachelor en économie et management, Yvan poursuit actuellement un master en finance à la HEC Lausanne. Pompier volontaire et employé dans la sécurité, il a développé sang-froid, leadership et gestion des risques, des atouts précieux pour le monde du travail actuel. Ces responsabilités complètent sa formation académique, lui permettant d'apporter une vision pragmatique et éthique de la finance. Polyglotte anglais, français, italien et allemand, son profil allie sérieux, sens du service et ouverture internationale.



ÉMILIE AFANOU

Actuellement en fin de Bachelor en Économie d'entreprise à la HEIG-VD, spécialisation en finance avancée (diplôme prévu en décembre 2025), Emilie est passionnée par l'analyse économique, la gestion financière et les stratégies de gestion de patrimoine. Elle se destine à un poste dans le domaine du crédit, par exemple en tant que credit officer ou analyste crédit. Polyglotte, elle parle couramment le français, l'allemand, l'anglais et l'ewé. Elle a effectué un semestre académique de six mois en Allemagne. Au cours de ses études, elle a obtenu plusieurs prix décernés par ces établissements.



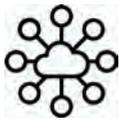
ALEXANDRE DAMERGI

Alexandre, en avant-dernière année de Bachelor en Économie d'entreprise, orientation Banque & Finance à la HEG Genève, se distingue par son sens du service, sa rigueur et sa capacité à créer une relation de confiance. Fort d'un parcours débuté en banque et poursuivi dans un family office, il est à l'aise dans le suivi administratif et opérationnel, la coordination interservices et l'accompagnement client. Bilingue français-anglais, il aspire à mettre son professionnalisme au service de la réussite des projets financiers de ses clients.



« Futur employeur ? Nous transmettons vos coordonnées gratuitement à nos jeunes talents »

www.isfb.ch/summerschool

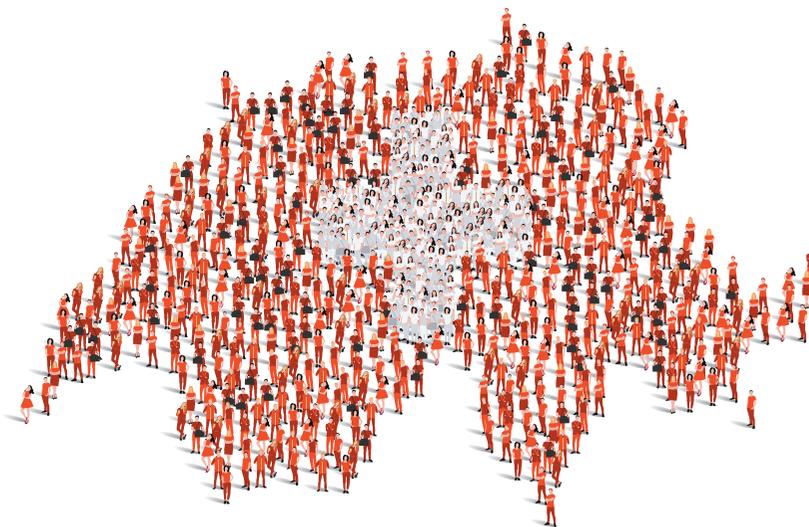


Et ils pèsent combien tous ces gérants indépendants ?

Dans le marché suisse de la gestion de fortune, estimé à 8'500 milliards de francs, on ne sait toujours pas ce que représentent réellement les gérants indépendants. On sait combien ils sont, à l'unité près, mais on ignore encore leur poids effectif, faute de données consolidées. Il y a là un angle mort statistique qui empêche de comprendre leur rôle, leur dynamique et l'évolution réelle du secteur.

On s'en plaignait déjà dans SPHERE. C'était en 2018, et ça commence à faire un bail. Voici un extrait de notre édito de l'époque. « On ne sait pas combien ils sont exactement. On ne sait pas davantage combien ils gèrent. Pour le moment, il faut se contenter d'estimations servies à la louche. Pour rester dans les grandes lignes, disons qu'ils sont environ 3'000 et qu'ils gèrent à peu près 500 milliards de francs. Non, les gérants indépendants ne se laissent pas cataloguer facilement et le périmètre du secteur reste donc relativement flou. Plus pour longtemps. Les textes de loi commencent en effet à en définir un peu mieux les contours. Sous peu, les organes de surveillance seront tenus d'ouvrir leurs livres et de présenter leurs statistiques. » Sept ans plus tard, force est de constater que des zones de flou subsistent. On sait désormais très précisément combien de gérants sont encore en activité. Leurs rangs se sont nettement clairsemés — on pourrait même dire qu'ils ont fondu : près de la moitié ont disparu.

La FINMA a reçu au total près de 1'900 demandes d'autorisation. À la date du 14 juillet 2025, 1'468 autorisations avaient été délivrées à des gestionnaires de fortune et à des trustees, et 83 de plus à des sociétés intégrées à des groupes de type Aquila. On commence également à mieux cerner le profil des entités toujours en activité. En moyenne, elles emploient entre trois et quatre personnes. La médiane des avoirs sous gestion se situe autour de 100 millions de



francs, tandis que la moyenne avoisine les 180 millions. Quant à la fortune totale déclarée par les établissements autorisés, elle atteignait environ 216 milliards de francs à fin 2023, d'après les communications de la Finma. Ce qui semble relativement peu.

Les informations restent donc encore relativement parcellaires.

Les chiffres semblent disponibles, mais ils ne sont pas facilement accessibles. Ils ne sont pas publiés de manière régulière, ni présentés de façon structurée ou consolidée. Rien de comparable, en tout cas, avec ce que nous pouvons obtenir sur les banques suisses : résultats consolidés, chiffres d'affaires, volumes d'actifs sous gestion ventilés entre clients suisses et étrangers, nombre d'employés, évolution des bilans, etc.

Pourquoi ne pas procéder de la même façon avec les gestionnaires de fortunes externes, pour s'en tenir à l'appellation

Finma ? Le secteur a un certain poids, il est désormais bien encadré, et son évolution mérite d'être suivie avec sérieux. Disposer d'indicateurs clairs – sur les volumes gérés, la concentration, les fusions, les entrées et sorties du marché – permettrait de mieux comprendre la dynamique en cours.

Aujourd'hui, ce qu'on attend de la FINMA, c'est une démarche de transparence totale. Il est temps que ces données soient pleinement exploitables par tous les acteurs du secteur, afin de nourrir une véritable intelligence de marché qui permettra, avec le temps, de mieux en suivre le développement.

Parce qu'une profession qui reste statistiquement mal délimitée finit toujours par être sous-estimée – voire ignorée.

■

Nouvelles perspectives de collaborations pour les gérants indépendants de la Banque Bonhôte

L'évolution des régulations helvétiques, encadrant l'activité des gérants indépendants, a certes poussé à une réduction du nombre de sociétés de gestion, mais a aussi ouvert de nouvelles opportunités à cette branche de notre tissu économique. Outre la possibilité de gérer des fonds de prévoyance, comme nous avons pu le développer dans un précédent article de Sphère, l'accroissement de la taille des sociétés de gestion indépendantes pousse celle-ci à regarder vers l'étranger. En Asie, dans les Emirats ou à l'Île Maurice, selon les besoins de leur clientèle, les gérants indépendants ouvrent de plus en plus de succursales en-dehors de l'Europe.

Les raisons de cette tendance sont multiples. La première, la plus évidente, est à chercher du côté de la régulation elle-même. A force de tour de vis réglementaire, les régulateurs, suisses et européens, poussent les professionnels de l'investissement à mener une partie de leurs activités depuis des lieux plus cléments. Le rapprochement géographique avec leurs clients ou des questions de fuseaux horaires représentent un autre objectif clairement défini de cette ouverture à l'international. Enfin, l'évolution constante des techniques de communication et l'amélioration croissante de la qualité du système financier de ces régions réduisent l'avantage comparatif du vieux continent et offre un écrin de qualité aux gestionnaires qui s'y domicilient.

L'exemple de l'Île Maurice illustre parfaitement le potentiel de certaines juridictions émergentes. À mi-chemin entre le



CLAUDE SUTER,
responsable Gérants indépendants
de la Banque Bonhôte

« La Banque Bonhôte ouvre
sa palette de services aux
gérants indépendants
domiciliés à l'étranger. »

BANQUE BONHÔTE & CIE SA
2, quai Ostervald – 2001 Neuchâtel
bonhote.ch

subcontinent indien et l'Afrique, historiquement influencée par la France et l'Angleterre, politiquement et juridiquement sûr, l'île offre un environnement bilingue avec une infrastructure financière en croissance de bonne qualité. En tête des pays de l'Afrique subsaharienne en matière de liberté économique, l'Île Maurice offre un cadre particulièrement attractif pour le développement des gérants indépendants. Première destination pour les personnes fortunées du continent et sur le même fuseau horaire que l'Europe, le pays offre bien plus qu'un climat de rêve aux gérants indépendants occidentaux.

Fort de ce constat, la Banque Bonhôte a décidé, depuis le printemps 2025, d'ouvrir ses portes aux gérants indépendants étrangers qui souhaitent profiter de ses services de banque dépositaire. La banque d'origine neuchâteloise, ayant une affinité de longue date avec la clientèle du sud de l'Afrique, débute naturellement ce nouvel axe de développement avec les gestionnaires indépendants, suisses ou étrangers, ayant un pied à terre à l'Île Maurice. Ceci n'est toutefois que le premier pas d'une croissance ambitieuse pour Bonhôte, tournée vers des collaborations stratégiques à l'international.

Quand on ne sait pas, ça n'est plus bien grave... Il y a ChatGPT pour nous mettre sur la voie et nous éclairer en grand. Nous avons donc décidé de profiter de son immense savoir et de lui poser les questions fondamentales qui nous tarabustent quelque peu. Voici donc notre première question !

Sur quels critères va se décider le succès des gérants indépendants en Suisse au cours de ces 5 à 10 prochaines années?

ET VOICI SA RÉPONSE, À LAQUELLE NOUS N'AVONS PAS CHANGÉ UNE VIRGULE !

Le succès des gérants de fortune indépendants (EAM) en Suisse sur les 5 à 10 prochaines années va probablement reposer sur une combinaison de facteurs clés, à la fois structurels, technologiques, réglementaires et relationnels. Voici les principaux critères à surveiller :

La capacité à s'adapter à la réglementation (LSFin, DDA, ESG, etc.). La réglementation ne va cesser de se densifier (LSFin/LEFin, AML, ESG, MiFID II, taxonomie européenne, etc.). Les EAM qui sauront professionnaliser leur compliance et automatiser certains processus tout en conservant une approche personnalisée auront un avantage compétitif.

La capacité à générer une véritable proposition de valeur. L'ère du simple stock-picker touche à sa fin. Les clients attendent du conseil global, une vision d'ensemble sur le patrimoine, la fiscalité, la succession, les placements illiquides, les solutions ESG ou encore la philanthropie. Il faudra se positionner comme un architecte patrimonial, pas seulement un gérant d'actifs.



L'accès à une plateforme opérationnelle robuste. Les EAM devront s'appuyer sur des solutions technologiques efficaces : reporting consolidé, CRM, compliance, connectivité multi-dépositaire. Ceux qui n'investiront pas dans une infrastructure de gestion performante risquent l'obsolescence.

La capacité à se différencier et à bâtir une marque forte. Dans un univers de plus en plus concurrentiel, les gérants qui réussiront à se positionner clairement (ex. : durabilité, gestion active non benchmarkée, expertise en private markets, digital assets, etc.) seront plus attractifs. Le branding, la communication digitale et le réseau deviennent essentiels.

La capacité à attirer et fidéliser une nouvelle clientèle. Le transfert générationnel est en cours : les milléniaux et Gen Z n'ont ni les mêmes attentes ni les mêmes

modes de communication. Les EAM devront apprendre à parler à cette nouvelle génération, tout en continuant à servir leur clientèle traditionnelle.

La taille critique et les alliances stratégiques. Les plus petits acteurs risquent d'être marginalisés à terme s'ils ne rejoignent pas une plateforme ou ne s'adossent pas à des partenaires solides. On verra probablement une concentration accrue du secteur (fusions, regroupements, plateformes partagées).

L'accès aux classes d'actifs alternatives. Private equity, dette privée, infrastructure, immobilier, crypto-actifs institutionnels : les clients fortunés cherchent de plus en plus de diversification et d'accès direct à des opportunités privées. Les gérants qui savent structurer ou sourcer ce type de solutions auront une longueur d'avance.



si vous ne repassez pas au bureau avant un certain temps

www.sphere.swiss



LE MAGAZINE EST MAINTENANT DISPONIBLE EN LIGNE

Produits structurés

«Les AMC sont utiles tant dans la gestion privée qu'institutionnelle»



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. Titulaire d'un Master of Science en finance de l'Université de Neuchâtel, il parle couramment l'allemand, le français et l'anglais.

Un outil idéal pour les gestionnaires de fortune indépendants (GFI), mais aussi pour les banques et les assurances. Les certificats activement gérés (Actively Managed Certificate, AMC) permettent de proposer une stratégie de placement avec efficacité et rapidité à leur clientèle. Grâce à des années d'expérience et à un excellent rating des agences de notation, la BCV compte parmi les établissements les plus actifs en Suisse dans le domaine des produits structurés. Erwin Naescher, Head Structured Products Sales à la BCV, explique quels sont les éléments clés pour choisir un émetteur d'AMC.

Rappelez-nous tout d'abord quelles sont les caractéristiques des AMC?

■ Les certificats activement gérés (Actively Managed Certificate, AMC) sont des produits structurés qui permettent de répliquer la performance d'un portefeuille activement géré. Ils répondent aux besoins des GFI, des banques et autres institutions qui tiennent à proposer leur stratégie de placement avec efficacité et rapidité auprès d'une clientèle diversifiée.

Avez-vous des exemples d'utilisation d'AMC?

■ Pour commercialiser sa stratégie de placement, une banque privée ou un GFI peut choisir entre plusieurs schémas de gestion en fonction des montants concernés, du temps à disposition ou de son por-

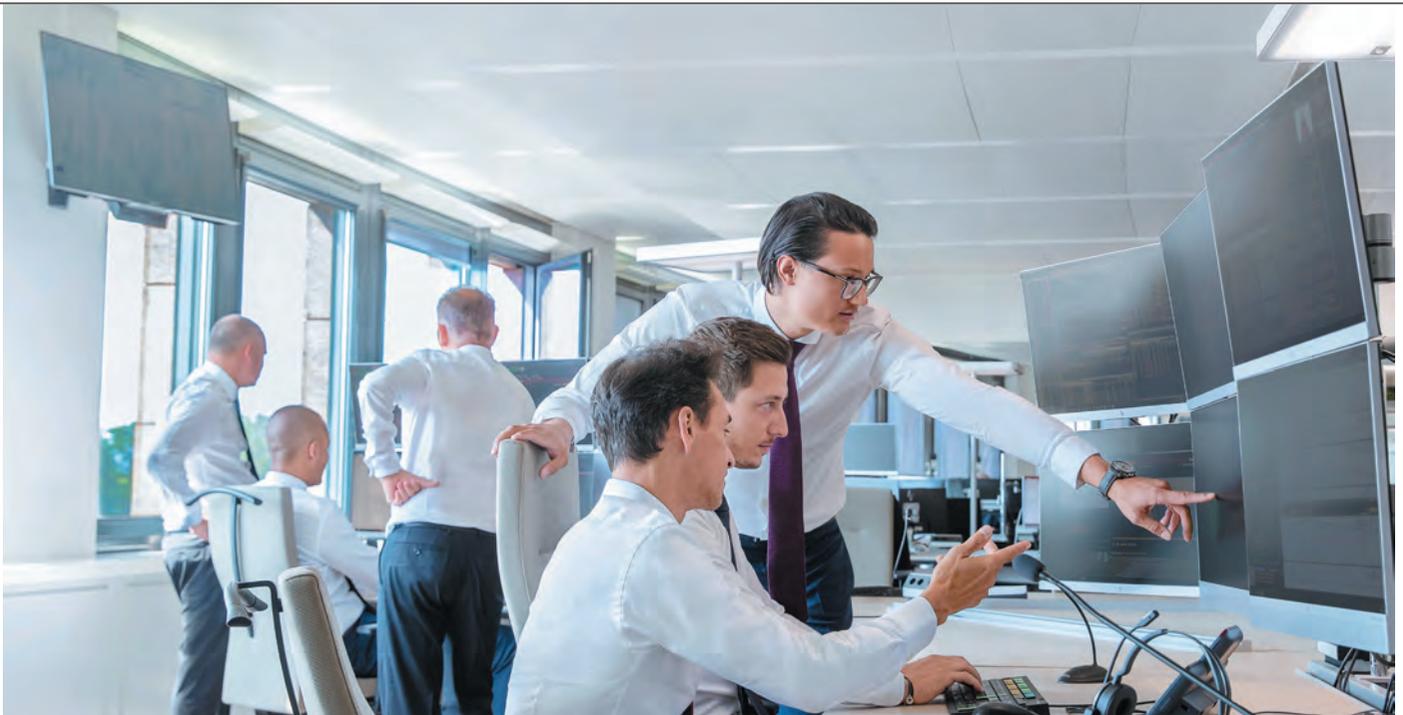
tefeuille de clientèle. Lorsque les montants et le time-to-market sont limités, les AMC constituent ainsi une solution efficace pour répliquer une stratégie. C'est d'autant plus le cas si sa clientèle emploie différentes banques dépositaires. Les AMC peuvent aussi s'avérer utiles dans la gestion institutionnelle. La possibilité d'émettre des AMC pour de petits volumes permet de lancer de nouvelles stratégies avec beaucoup de flexibilité, à coûts réduits et avec des gains de temps considérables. Si le produit remplit les attentes, cette même stratégie pourra même être répliquée ensuite dans un fonds de placement.

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. La BCV obtient d'ailleurs la troisième meilleure note en la matière attribuée tant par S&P que par Moody's.

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 en ce qui concerne des plateformes que de la dis-



tribution. Nous visons également un élargissement de notre portefeuille de clientèle 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.

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

■ Nous sommes l'un des principaux émetteurs d'AMC en Suisse avec plusieurs décennies d'expérience dans l'émission de ces certificats. Plus de 50 gestionnaires d'actifs, répartis dans toute la Suisse, nous font déjà confiance pour l'émission, l'implémentation et le suivi de leurs AMC. Afin de continuer à apporter une valeur ajoutée significative à notre activité, nous investissons régulièrement pour développer notre 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.

Pourquoi les GFI devraient-ils choisir la BCV pour leurs produits structurés?

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

- Engagement: nous sommes actifs dans les produits structurés depuis 1999 et faisons 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: notre équipe des Produits structurés est 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. Nous avons 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.

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





Jérôme Sicard

Valeriano di Domenico & Walter Bieri 

«JE NE SERAIS PAS SURPRIS DE VOIR LES GFI PASSER SOUS LA BARRE DES 1'000 D'ICI TROIS À CINQ ANS»

Vieillessement des portefeuilles, essoufflement des modèles, pressions réglementaires et générationnelles : Markus Wintsch aborde sans détour les mutations qui redessinent le paysage des gérants indépendants. A l'entendre, le marché pourrait perdre plus d'un tiers de ses acteurs dans les prochaines années. La consolidation lui semble donc inévitable, mais elle ne se décrète pas pour autant. Peu d'acteurs y sont réellement préparés. D'où son plaidoyer pour un recentrage stratégique : choisir clairement son positionnement, renforcer ses services, nouer des partenariats – en restant cohérent, sans nécessairement courir après la taille.

MARKUS WINTSCH

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

SWISSPARTNERS



Markus Wintsch est CEO et associé de swisspartners. Il a rejoint le groupe en 1995. A l'époque, il n'était que le sixième collaborateur à y entrer. En 2001, il a été nommé CEO, pour assumer la direction stratégique de l'entreprise. En 2017, il a pris la tête du Group Management Board, qu'il dirige toujours aujourd'hui. Markus a commencé sa carrière chez UBS, où il a été senior relationship manager de 1992 à 1995.

Il est également vice-président de l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses, un groupement d'intérêt qui rassemble les sociétés de gestion aux encours de plus d'un milliard. L'Alliance vise à favoriser entre elles l'échange de bonnes pratiques et à structurer le dialogue avec les déposataires, fournisseurs et autorités de surveillance, dans une industrie en pleine recomposition.

...



Le secteur des gérants de fortune est en pleine mutation. Pourtant, la consolidation tarde. Pourquoi?

■ **Markus Wintsch:** Vous avez raison. On parle de consolidation depuis des années, mais elle reste très marginale. Je pense que cela est appelé à changer sous peu mais ce n'est pas la réglementation qui en sera le moteur, même si le nouveau cadre de la FINMA a déjà poussé quelques centaines d'acteurs à se retirer. Ce qui va vraiment peser, c'est la démographie. C'est le vieillissement à la fois des clients finaux et de leurs gérants. Beaucoup de portefeuilles sont encore traités par des relationship managers proches de la retraite. Or, un processus de transmission est complexe et coûteux. Il faut trouver les bons remplaçants, s'assurer que les clients les acceptent, et financer une transition qui va prendre au minimum trois à cinq ans. Beaucoup de petites structures n'ont tout simplement pas la capacité. Et c'est ce qui devrait déclencher une grande vague de sorties.

Peu de gérants y sont structurellement ou culturellement préparés. Certains voient des opportunités de croissance externe, mais beaucoup sont d'abord focalisés sur leur survie. La consolidation suppose une vision — et du courage. Et ces deux qualités sont encore assez rares. Il manque aussi des moyens : capital, énergie opérationnelle, temps. Beaucoup de structures sont absorbées par le quotidien et n'ont ni les ressources ni la disponibilité pour penser une transformation profonde.



« La consolidation suppose une vision — et du courage. Et ces deux qualités sont encore assez rares. Il manque aussi des moyens : capital, énergie opérationnelle, temps. »

Pourquoi si peu de gérants sont-ils capables de fusionner?

■ Il y a d'abord une dimension personnelle. Fusionner, c'est renoncer à une partie de ses revenus. Ensuite, cela n'a de sens que s'il y a une vraie compatibilité — à tous les niveaux : équipes, culture, méthodes. Et puis il y a les egos à gérer avec parfois quelques considérations assez triviales. Qui prendra le poste de CEO? Où seront situés les bureaux? Quelle machine à café sera installée? Ce sont souvent des détails qui bloquent avant même d'aborder les questions d'investissement. Si les fondamentaux ne sont pas alignés, l'opération échoue. S'ajoute à cela la complexité de l'actionnariat. Beaucoup de structures sont détenues

par plusieurs associés, avec des vues très différentes. Certains veulent sortir, d'autres continuer, et les plus jeunes n'ont souvent pas les moyens de racheter. Cela crée des blocages. Enfin, il y a un aspect identitaire : ces entreprises sont le reflet de leurs fondateurs. Leur demander de fusionner, c'est parfois leur demander de renoncer à une partie d'eux-mêmes.

Les audits de la FINMA peuvent-ils servir de détonateur?

■ Pas vraiment. De ce que j'entends, les audits se passent plutôt bien. La réglementation exerce une réelle pression sur les structures, mais elle reste gérable. Ce qui va faire basculer le secteur, c'est l'accumu-



lation : les coûts qui augmentent, la vision qui s'érode, les attentes des clients qui changent. C'est plutôt cette combinaison qui va s'avérer décisive.

Qu'est-ce qui va accélérer la consolidation?

■ Plusieurs facteurs. Des revenus sous pression, une conformité de plus en plus exigeante, et des banques dépositaires qui attendent un volume minimum pour maintenir la relation. Certaines préfèrent ne plus servir les GFI en dessous d'un certain seuil d'encours. Il y a aussi la pression générationnelle : les jeunes clients ont d'autres attentes. Si vous n'y répondez pas, vous vous mettez hors-jeu.

Il faut aussi parler du niveau de service. Les clients veulent aujourd'hui des solutions plus complètes : fiscalité, gestion transfrontalière, consolidation, digital. Peu d'acteurs peuvent tout offrir seuls. Le modèle réactif, à périmètre restreint, ne va bientôt plus suffire.

Si ce ne sont pas les EAM eux-mêmes, qui va piloter ce mouvement de consolidation?

■ Je vois quatre profils d'acteurs. Les consolidateurs, comme Quaestor Coach, Cinerius, Focus Financial Partners. Leurs modèles ont connu des fortunes diverses, et certains ont d'ailleurs quitté le marché suisse.

POINTS CLÉS

swisspartners a été créé à Zurich en 1993 par trois anciens banquiers privés : Martin P. Egli, Dirk van Riemsdijk et Rainer Moser. Le groupe s'est développé autour de cinq métiers clés : gestion de fortune, fiscalité et fiduciaire, immobilier, assurance, et services de family office.

swisspartners gère aujourd'hui plus de 5 milliards d'actifs pour plus de 1'500 clients. Il réunit une centaine de collaborateurs répartis entre Zurich, Rapperswill et Vaduz.

L'ASV-ASWM - l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses dont Markus Wintch est le vice-président - rassemble 42 sociétés de gestion indépendantes, dont les encours s'élèvent pour chacune à plus de 1 milliard de francs. Leurs actifs cumulés s'élèvent à environ 150 milliards.

Des fonds de private equity, avec une approche plus offensive : acheter, regrouper, rationaliser, revendre.

Des banques dépositaires. Certaines ont tenté des acquisitions — Reyl Intesa Sanpaolo a acheté 1875, avant de mettre sur pause. D'autres observent, comme Syz.

Et enfin les family offices, voire les trustees. Ce sont souvent les acteurs les plus intéressants. Ils pensent long terme, apportent leurs clients, leur réseau, laissent les équipes en place, et raisonnent stratégiquement.

Les plus crédibles dans la durée sont ces family offices et ces trustees, pour peu qu'ils aient une certaine envergure. Ils ont la patience, les synergies et une vraie logique industrielle.

Il y a environ 1'600 gérants indépendants agréés par la FINMA. Leur nombre est-il appelé à se réduire autant que ce fut le cas pour les banques privées en Suisse?

■ Je ne serais pas surpris que l'on passe sous la barre des 1'000 d'ici trois à cinq ans. C'est une estimation assez prudente, ...



... je pense. De nouvelles structures vont apparaître, de grande qualité, avec des profils très expérimentés, mais la tendance nette sera clairement à la baisse.

La première vague de filtrage a été réglementaire, via les agréments. La prochaine sera naturelle : certains disparaîtront faute de relais, d'autres parce qu'ils ne peuvent pas changer d'échelle. D'autres enfin choisiront de sortir plutôt que de continuer dans un environnement devenu pour eux trop contraignant.

Que deviendront ces 600 sociétés appelées à disparaître ?

■ La plupart fermeront. Les clients passeront chez les banques dépositaires. Quelques structures fusionneront, certaines vendront leurs portefeuilles. Mais le scénario dominant sera la liquidation. Quand une société n'a aujourd'hui ni la volonté ni les moyens de se développer, je doute qu'elle puisse le faire demain.

Il y aura aussi des sorties progressives : certains partenaires passeront la main en douceur, les clients se récupéreront ailleurs, l'activité se diluera lentement.

Quel rôle swisspartners entend jouer dans ce contexte ?

■ Nous venons d'intégrer une boutique zurichoise, avec trois gérants. Nous sommes ouverts à toute discussion, au rachat de petites équipes, de sociétés de notre taille, voire de structures plus grandes. Mais il faut surtout qu'elles soient compatibles avec notre modèle pour que cela fasse sens. La culture compte : clientèle, style d'investissement, valeurs. Sans



« La plupart fermeront. Les clients passeront chez les banques dépositaires. Quelques structures fusionneront, certaines vendront leurs portefeuilles. Mais le scénario dominant sera la liquidation. »

cela, une fusion ne reste jamais qu'un montage administratif.

Nous savons que la gouvernance est souvent le point d'achoppement. Beaucoup de sociétés sont détenues par des associés gérants, avec des visions très différentes. Cela rend toute opération plus complexe. Et souvent, les attentes de prix sont déconnectées de la réalité. On ne « vend » pas une relation client comme un actif ordinaire.

Nous croyons au dialogue. Si les esprits, les ambitions et les modèles s'alignent, alors cela vaut la peine de creuser. Mais nous ne courons pas après la taille. Ce qui nous intéresse, c'est de construire quelque chose dans la durée.

Et l'Alliance ?

■ L'Alliance regroupe aujourd'hui 42 membres, tous avec plus d'un milliard sous gestion. Ce n'est pas une fédération professionnelle, mais un groupement d'intérêt. L'idée de départ était de partager les bonnes pratiques, de renforcer la collaboration entre pairs et de faire entendre une voix collective. Nous organisons des groupes de travail, facilitons les échanges avec les dépositaires, les fournisseurs IT, et développons des projets communs. Bien évidemment, les membres de l'Alliance sont appelés à jouer un rôle central dans cette consolidation au vu de leur taille et de la qualité de leurs structures.



« Ou bien vous vous positionnez comme un spécialiste et vous êtes le meilleur dans un domaine précis... Ou bien vous êtes un généraliste, un guichet unique. Et c'est le choix qui a été effectué chez swisspartners. »

devenu un standard : outils digitaux, transparence, support multi-juridictionnel. Enfin, la pérennité passe par l'équipe et la qualité des collaborateurs qu'elle rassemble. Nous investissons dans l'éducation, les programmes de formation, les partenariats avec les écoles. Il faut être capable d'attirer, de former et de retenir la prochaine génération.

Quel poids l'Alliance peut-elle atteindre d'ici 2030?

■ Aujourd'hui, nos membres gèrent environ 150 milliards de francs et emploient 1'800 personnes. On peut atteindre les 200 milliards d'ici 2030. Mais au-delà des chiffres, c'est l'influence collective qui compte : vis-à-vis des régulateurs, des prestataires, du marché de l'emploi. Si on structure bien ce segment de l'industrie, il peut devenir une référence majeure.

Au-delà de la consolidation, comment le métier va-t-il évoluer?

■ Chaque gérant doit clarifier sa stratégie. Tout part de trois questions : qui sont vos

clients, où sont-ils installés, et que leur proposez-vous? Ensuite, il faut choisir son modèle. Ou bien vous vous positionnez comme un spécialiste et vous êtes le meilleur dans un domaine précis — actions suisses, private equity, crypto, etc. Mais alors il faut surperformer... Ou bien vous êtes un généraliste, un guichet unique. C'est le choix qui a été effectué chez swisspartners. Nous couvrons la gestion, le fiduciaire, l'immobilier, les services de family office, la consolidation des avoirs, l'assurance. Notre clientèle est surtout suisse, patrimoniale. C'est là que notre valeur ajoutée est la plus forte.

Le métier évolue aussi dans sa relation avec le client. Ce qui était un plus est

Qu'est-ce qui fera le succès d'un gérant suisse dans les 10 ans?

■ La capacité à s'adapter, à avoir une vision claire, et à inspirer la confiance à différentes générations de clients. La taille peut aider, mais elle ne décide pas de tout. Ce qui compte, c'est d'être pertinent. Ceux qui bougent trop tard seront dépassés. Ceux qui savent se remettre en question et anticiper resteront dans la course.

■

Rester le partenaire de référence pour les gérants de fortune indépendants

En misant sur une offre élargie, une présence internationale renforcée et une proximité de tous les instants, Mirabaud confirme sa position de partenaire stratégique des gérants de fortune indépendants (GFI). Rencontre avec Carel Huber, Global Head Independent Asset Managers.

MIRABAUD

Pouvez-vous présenter l'offre dédiée aux GFI chez Mirabaud et vos développements les plus récents ?

■ **Carel Huber** : Le département que nous avons développé autour des gérants de fortune indépendants est au cœur de l'ADN de Mirabaud. Nous savons que les GFI gèrent eux-mêmes une clientèle de plus en plus exigeante, qui attend des solutions sophistiquées, transparentes et personnalisées. Notre rôle est d'apporter une valeur ajoutée tangible, qui leur permette de se distinguer dans un environnement très compétitif, ce que nous faisons au travers de notre offre, nos expertises et la proximité que nous cultivons au quotidien avec nos partenaires.

Un élément clé de différenciation est notre réseau international. Nous mettons à disposition des booking centres en Suisse (Genève et Zurich), au Luxembourg, à Dubaï et Montréal. A Dubaï nous y avons une licence bancaire depuis 2010 et au Canada nous fêtons cette année notre 40ème anniversaire. Nos booking centres permettent aux gérants d'accompagner leurs clients dans plusieurs juridictions, avec une infrastructure robuste et un cadre réglementaire adapté. C'est une flexibilité



précieuse pour leurs activités internationales et pour répondre à des besoins patrimoniaux de plus en plus complexes. Nous avons par ailleurs renforcé deux de nos offres. D'une part, l'accès privilégié à notre plateforme de **private equity**, avec des opportunités exclusives de type **club deals** dans des secteurs porteurs comme l'innovation technologique ou les services de santé. D'autre part, des solutions inno-

vantes dont **Advimation**, une plateforme digitale permettant aux gérants d'optimiser le suivi de portefeuille, de simplifier la gestion administrative et de bénéficier d'outils de reporting performants.

« Advimation n'est pas seulement une plateforme : c'est un levier concret de performance et de transparence pour nos partenaires. »

Pouvez-vous nous en dire plus sur cette solution Advimation ?

■ L'ADVIMATION, contraction d'advisory et animation, s'appuie sur trois piliers : recherche spécifique, rapports sur mesure et idées tactiques. Nos clients bénéficient d'échanges directs avec un conseiller, d'outils de reporting personnalisés avec la possibilité notamment d'accéder à la consolidation de l'ensemble de leurs comptes chez Mirabaud et d'un algorithme interne qui analyse les signaux de marché sur leurs portefeuilles. Enfin, nous déclinons les grandes thématiques du moment en véritables thèses d'investissement, offrant ainsi un accompagnement à la fois humain, technologique et stratégique.



Comment se traduit aujourd'hui la dynamique de croissance de votre département et quelles sont vos ambitions pour les prochaines années ?

■ Ces dernières années, nous avons enregistré une croissance soutenue de nos AUM. Cette progression est le reflet de la confiance que nous accordent nos partenaires, mais aussi d'un travail constant de nos équipes. Nous avons par ailleurs renforcé nos effectifs commerciaux dans toutes nos entités GFI. À Zurich, où le tissu de gérants indépendants est très dense, nous constatons une demande croissante pour des solutions sophistiquées comme le private equity ou des solutions digitales. Globalement, le déploiement de notre nouvelle plateforme informatique nous permettra d'allier une approche humaine et personnalisée à une technologie de pointe afin de répondre aux attentes d'une nouvelle génération d'investisseurs.

Le marché des GFI est en pleine évolution, quelle en est votre vision ?

■ On observe à la fois une consolidation progressive du nombre de sociétés de gestion existantes mais aussi une très bonne dynamique avec de nouveaux acteurs qui font leur entrée, à la suite de la refonte du cadre réglementaire. Cela se reflète dans les actifs sous gestion qui sont en constantes augmentations et ce depuis de nombreuses années. Il ne fait pas de doute que le modèle du gérant indépendant reste et restera solide. Sa proximité avec les clients, son agilité et sa capacité à proposer un service personnalisé sont des atouts indéniables.

Une banque comme Mirabaud s'intègre parfaitement à ce modèle d'affaires. Nous apportons la stabilité d'un groupe international, une plateforme robuste et des solutions innovantes, tout en respectant pleinement l'indépendance des GFI. Cet équilibre est essentiel et nous y tenons beaucoup.

Enfin, comment voyez-vous l'avenir du département et vos priorités pour les prochaines années ?

■ Nos priorités sont claires : continuer à investir dans les talents, les technologies et les solutions d'investissement différenciées. Notre nouvelle plateforme informatique nous permettra de gagner en agilité et augmentera l'autonomie du gérant de fortune indépendant. Enfin, nous continuerons à renforcer sans cesse la valeur ajoutée que nous apportons aux GFI, en Suisse comme à l'international.

L'indépendance, l'excellence et la vision à long terme font partie de notre culture depuis plus de 200 ans. C'est sur ces fondations que nous construisons l'avenir, avec une ambition simple: rester le partenaire de référence des gérants de fortune indépendants. ■



DOSSIER SPECIAL



M

2025

INTERVIEW

GZIM HASANI - SMZH

« Trop d'acteurs raisonnent en segments ou en transactions. Nous, nous pensons en trajectoires » *PAGE 46*

INTERVIEW

MARC BRIOL - PICTET ASSET SERVICES

« Le family office est à la croisée du wealth management, de l'asset management et de l'asset servicing » *PAGE 50*

INTERVIEW

PETRA KORDOSOVA - TELOMERE CAPITAL

« Une plateforme IT doit se voir aujourd'hui comme un levier stratégique » *PAGE 54*

SURVEILLANCE

GUILLAUME DE BOCCARD - GENEVA COMPLIANCE GROUP

Gestion proactive des risques organisationnels : un atout plus qu'une contrainte *PAGE 58*

COMPÉTENCES

IAVOR TZOLOV - MERCURY METRICS

Le virage NextGen des relationship managers *PAGE 62*

INTERVIEW

JOËL SCHÜEPP - CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

« Notre force est d'avoir su articuler un modèle destiné à des entrepreneurs » *PAGE 66*

INTERVIEW

NICOLE CURTI - ASV-ASWM

« Il faut que notre métier ait une image plus forte, plus crédible » *PAGE 70*

BOULONS

SENER ARSLAN - QPLIX

Les innovations qui redéfinissent le rôle des PMS *PAGE 74*

MONEYPENNY

DIMITRI PETRUSCHENKO - PETRUSCHENKO CONSULTING

L'assistant IA, la fintech de toutes les fintechs *PAGE 78*

BALANCE

JEAN-SYLVAIN PERRIG - PREMYSS

Sur une idée simple, le modèle 60-40 tient bon dans des marchés toujours plus complexes *PAGE 82*

INTERVIEW

MATHIAS BAITAN - ISFB

« Nous offrons désormais aux GFI des formations courtes ancrées dans leur pratique opérationnelle » *PAGE 86*

INTERVIEW

JULIE GUITTARD & MATHIEU RAYNOT - MICHAEL PAGE

« Les profils en conformité, KYC, et réglementation restent très demandés » *PAGE 90*



GZIM HASANI

FONDATEUR & CEO, SMZH



Gzim Hasani dirige smzh, un prestataire de services financiers actif dans les domaines de l'investissement, de la prévoyance, de la fiscalité, de l'immobilier, de l'assurance et de la structuration juridique. Il en est le

fondateur. Il est également l'initiateur d'Impegno & Partners, une plateforme dédiée à l'accompagnement patrimonial de clients très fortunés. Son expertise repose sur une solide expérience acquise auprès d'une clientèle UHNWI, notamment chez

Credit Suisse et Julius Baer, où il a exercé en tant que senior relationship manager. Gzim Hasani est titulaire d'un MSc délivré par la Kalaidos Banking + Finance School.

«TROP D'ACTEURS RAISONNENT EN SEGMENTS OU EN TRANSACTIONS. NOUS, NOUS PENSONS EN TRAJECTOIRES.»

Avec smzh, Gzim Hasani a voulu rendre le modèle family office accessible à une clientèle plus large. Sa plateforme hybride couvre donc toutes les dimensions du patrimoine : prévoyance, fiscalité, immobilier, assurances, structuration. Une approche cohérente, indépendante, conçue pour accompagner des clients aux parcours trop complexes pour les approches standards de la gestion traditionnelle.



Jérôme Sicard

Pourquoi avez-vous décidé qu'il était temps d'ouvrir les services de type family office à une clientèle plus large?

■ **Gzim Hasani:** J'ai longtemps conseillé des clients ultra-fortunés. Je sais donc à quoi ressemble un service de très haut niveau qui soit à la fois personnalisé, réactif, et multidimensionnel. Mais j'ai aussi vu l'envers du décor. J'ai rencontré des clients avec trois millions d'actifs, autant en hypothèques, et une solide enveloppe de pré-

voyance, qui se retrouvaient dirigés vers des centres d'appels. Cela m'a toujours paru aberrant.

Ces personnes ne sont pourtant pas des exceptions. Leur vie financière est complexe, elles sont prêtes à payer pour un service haut de gamme, mais elles restent en dessous des seuils arbitraires fixés par les banques. Pour moi, l'accès à un conseil de qualité devrait dépendre de la complexité des besoins, pas uniquement du montant de la fortune. Et ce segment est largement sous-servi.

« Pour moi, l'accès à un conseil de qualité devrait dépendre de la complexité des besoins, pas uniquement du montant de la fortune. »

Comment définissez-vous votre modèle « Family Office Light »?

■ Il repose sur quatre piliers qui sont la planification financière, le conseil en investissement, l'assurance, et le bloc immobilier/ ...





- hypothèques. Vivre en Suisse implique d'entrée de jeu une relative complexité financière – questions fiscales dès 18 ans, 3e pilier, assurances, hypothèque – sans forcément disposer d'une grande fortune. Nous avons construit une plateforme unique qui permet de tout piloter de façon intégrée. Habituellement, un client doit jongler avec cinq conseillers, chacun sur sa spécialité. Cela crée de la friction, des angles morts. Nous offrons à l'inverse une interface unique, un seul point de contact, une logique d'ensemble cohérente. Tout fonctionne en synergie.

S'agit-il juste de la version allégée de services réservés aux UHNWI?

■ Pas vraiment. Les besoins de fond sont très proches. Tout le monde veut être entendu, compris de manière à pouvoir prendre ses décisions plus sereinement. Que vous gériez 3 ou 300 millions, vous vous souciez tout autant de vos retraites, de vos impôts, de vos placements, de vos assurances. Ce qui change, c'est l'échelle, pas l'intention. Nous avons simplement effacé la ligne arbitraire qui disait : « Ce niveau de service est réservé aux fortunes supérieures à 20 millions. »

La technologie est-elle au cœur de votre modèle?

■ On pense souvent que c'est avant tout une histoire de tech. Ce n'est pas le cas — du moins pas au départ. Tout a commencé avec la confiance. Nous venons du monde des Ultra High Net Worth Individuals. Les clients nous connaissaient déjà, ce qui nous a permis d'obtenir un accès privilégié aux banques et aux assureurs. Et nous avons bien évidemment délivré. En parallèle, le marché a évolué. La fidélité aux banques traditionnelles s'érode au fil des années. Les clients attendent aujourd'hui de la réci-



« Notre modèle repose sur des marges récurrentes faibles mais diversifiées : assurance, hypothèques, prévoyance, conseil. Et nous grandissons en même temps que nos clients. »

procity. Ils veulent être vus, compris, considérés. C'est ce glissement qui a ouvert la voie à des acteurs comme nous.

Comment monétisez-vous vos services au-delà de la gestion de portefeuille?

■ Avec discernement. Nous ne sommes pas dans une logique business de transactions. La clé, c'est la profondeur et la durée de la relation. Notre modèle repose sur des marges récurrentes faibles mais diversifiées : assurance, hypothèques, prévoyance, conseil. Et nous grandissons en même temps que nos clients.

VZ est une bonne référence : ils ont montré que ce type de modèle, axé multi-services, peut se déployer à grande échelle. Notre version est juste plus moderne, plus dynamique, mais le principe reste le même : nous cherchons à générer une valeur récurrente, fondée sur la confiance.

Qu'est-ce qui est possible chez smzh qui ne l'était pas chez Credit Suisse ou Julius Baer?

■ L'indépendance. C'est la différence la plus notable. En banque, j'avais envie de conseiller mes clients globalement, mais je n'en étais pas capable. Je ne pouvais pas leur proposer de conseil fiscal, les aider à structurer leur retraite, ou leur apporter de perspective sur l'immobilier. Nous n'étions pas toujours en mesure de recommander ce qu'il y avait de plus pertinent car nous nous heurtions à certaines restrictions.

Aujourd'hui, avec une architecture réellement ouverte, ces contraintes n'existent plus. Je peux recommander UBS pour tel besoin, Allianz ou Lombard Odier pour tel autre, sans conflit d'intérêts. Nous nous occupons de la due diligence et le client décide. Cette liberté est au bénéfice du client — et pour nous, elle redonne tout son sens à notre rôle de conseiller.



Quels sont les services les plus demandés actuellement?

■ Aujourd'hui, ce sont clairement l'assurance, les hypothèques et le conseil immobilier. Ce sont des domaines dans lesquels notre expertise est solidement établie et notre crédibilité largement reconnue. Nous accompagnons par exemple des familles qui gèrent plusieurs centaines de millions en biens immobiliers — du financement à la structuration en passant par la gestion du risque. Mais l'avenir est à l'intégration. Notre « CIO Office » se développe rapidement. Avec notre nouvelle solution - smzh Invest - nous proposons des portefeuilles individualisés avec un montant minimum de 1'000 francs, accessibles aussi bien dans le cadre d'un investissement classique que dans celui du troisième pilier. Nous avons mis en place également des services d'allocation d'actifs pour les clients qui détiennent dans une

large mesure des actifs non cotés ou non liquides. Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'entreprise représente en effet l'essentiel de leur patrimoine, et c'est là un angle mort dans les modèles traditionnels. Nous, nous intégrons cette réalité au cœur de notre stratégie.

Quelles sont les principales attentes de vos clients aujourd'hui?

■ Clarté et simplicité. Entre taux d'intérêt, immobilier, politique mondiale et réforme des retraites, ils se sentent submergés. Leurs questions sont très concrètes. Est-ce que je peux me le permettre? Et si je vis jusqu'à 100 ans? Dois-je mettre mon bien en garantie?

Nous recevons aussi de plus en plus de demandes pour des « deuxièmes opinions ». Les clients ne veulent pas forcément quitter leur banque — mais ils veulent un regard indépendant, extérieur et objectif. C'est exactement là que nous intervenons.

À qui s'adresse smzh concrètement?

■ À tous. Du jeune de 19 ans qui prend son assurance ménage, jusqu'à la famille qui gère 14 milliards. Ce n'est pas un slogan, c'est la réalité. Nous croyons à l'accompagnement sur tout le cycle de vie.

Trop d'acteurs raisonnent en segments ou en transactions. Nous, nous pensons en trajectoires. L'étudiant d'aujourd'hui peut être le grand entrepreneur de demain. Et ce jour-là, nous connaissons déjà son histoire. Ce lien ne s'invente pas.

Quelle est votre ambition à l'horizon 2030?

■ Nos objectifs sont clairs. Nous visons plus de 400 collaborateurs, environ 60'000 clients, et une place de leader sur le marché suisse — non seulement comme société de conseil financier, mais comme plateforme intégrée.

Nous avons l'infrastructure : bureaux physiques, système digital, équipes dimensionnables. Et nous ne fonctionnons encore qu'à une fraction de notre capacité. Pour l'instant, nous concentrons nos efforts sur la Suisse alémanique, où nous constatons une forte demande.

Nous investissons résolument dans la technologie — non pour suivre une tendance, mais pour en décupler la portée. Prisma, notre plateforme, incarne cette vision. C'est un véritable family office que nous mettons dans votre poche. Prisma offre une transparence totale sur l'ensemble de votre univers patrimonial — investissements, assurances, fiscalité, prévoyance. Vous gardez la main quand vous le souhaitez, et vous bénéficiez d'un accompagnement expert lorsque vous en avez besoin. Ce modèle hybride, alliant le meilleur du digital et de l'humain, n'est plus une promesse : c'est notre réalité.

Quel type de partenariats privilégiez-vous?

■ Tous ceux qui apportent de la valeur à nos clients et s'intègrent à notre écosystème — banques, assureurs, caisses maladie, fiscalistes, fiduciaires, etc.

Nous proposons déjà des solutions en marque blanche pour des gérants externes qui se branchent à notre infrastructure de conseil. Les acquisitions ne sont pas exclues — à la seule condition que les cultures s'alignent. Beaucoup veulent monétiser le passé. Nous, nous construisons l'avenir. Et nous cherchons des partenaires qui partagent cet esprit.



MARC BRIOL

CEO, PICTET ASSET SERVICES



Entré chez Pictet en 1995, Marc Briol exerce les fonctions de CEO de Pictet Asset Services, qui fournit des services de banque dépositaire ainsi que d'administration et de gouvernance de

fonds à une clientèle composée de gérants indépendants, de gestionnaires de fonds et d'institutionnels. Au sein de Pictet, Marc Briol a précédemment occupé le poste de COO de la division Technology & Operations.

Avant cela, il a exercé les mêmes fonctions au sein de Pictet Asset Management de 1997 à 2008 à Londres.

«LE FAMILY OFFICE EST À LA CROISÉE DU WEALTH MANAGEMENT, DE L'ASSET MANAGEMENT ET DE L'ASSET SERVICING»

Entre exigences de confidentialité, diversification des services et sophistication technologique, les family offices – single et multi – accélèrent leur professionnalisation. Ils redessinent leurs modèles, affirment de nouvelles attentes et poussent à une institutionnalisation toujours plus marquée de la gestion de fortune.



Jérôme Sicard

Quels sont les besoins qu'expriment aujourd'hui les family offices?

■ **Marc Briol:** D'abord, il faut déjà préciser que nous parlons de deux réalités distinctes. Les single family offices, créés pour une seule famille ou un cercle restreint, et les multi family offices, qui gèrent les intérêts de plusieurs familles. Pour les uns comme pour les autres, nous constatons cinq attentes majeures. La première, c'est une exigence absolue de discrétion et de

confidentialité. La deuxième, c'est une approche d'investissement best-in-class, construite sous forme de blocs modulaires qui s'ajoutent pour composer une offre sur mesure. Troisième élément, la volonté de réduire autant que possible le fardeau opérationnel et technologique :- ces structures veulent que tout fonctionne simplement, avec un minimum de contraintes. Vient ensuite l'accès à une gamme de services très large – qu'il s'agisse de fiscalité, de philanthropie, de consolidation et de reporting ou d'accès au private equity. Enfin, cinquième et dernière attente : tous ces family offices veulent bénéficier de prestations de niveau institutionnel, tant dans la qualité de service que dans les principes de tarification qui leur sont appliqués. ...

« Ce qui définit un family office reste son approche en architecture ouverte et sa capacité à assembler différents prestataires autour des besoins de la famille. »





••• **En quoi les défis opérationnels des family offices diffèrent-ils de ceux rencontrés par les gérants indépendants?**

■ Il existe de fortes convergences, mais aussi des différences notables. Comme les gérants indépendants, les family offices travaillent avec des banques dépositaires et ont besoin d'une vision consolidée de leurs portefeuilles. Mais la plupart choisissent un dépositaire unique, ce qui simplifie la relation. Les gérants indépendants, eux, doivent souvent jongler avec une multiplicité de contreparties – parfois plusieurs dizaines de banques – parce qu'ils reprennent les clients avec leur banque d'origine. Cela rend leur organisation beaucoup plus complexe. En revanche, sur les services recherchés – analyse de performance, reporting, transparence – les besoins se recoupent largement.

Un family office ou un multi family office doit-il forcément déléguer la gestion des actifs financiers?

■ Historiquement, oui. La sélection des gérants était au cœur de leur rôle, et la gestion s'en retrouvait donc déléguée. Mais nous observons un tournant. De plus en plus de structures internalisent une partie de la gestion, surtout les plus importantes, capables de recruter des spécialistes venus du monde bancaire ou de sociétés de gestion externes. Le modèle devient hybride : une part des allocations est gérée directement, une autre est confiée à des prestataires.

res. Ce qu'on ne voit pratiquement plus, ce sont des structures qui délèguent 100 % ou, à l'inverse, qui internalisent tout. L'époque où une seule banque pouvait couvrir l'ensemble des besoins est révolue.

Comment vous positionnez-vous auprès des family offices aujourd'hui?

■ Nous sommes capables de couvrir pour eux plusieurs dimensions. D'abord, la structuration des actifs, qu'il s'agisse de créer des fonds dédiés ou de mettre en place des solutions sophistiquées. C'est un savoir-faire que nous avons acquis au contact de notre clientèle institutionnelle et internationale. Ensuite, il y a la mise en œuvre des stratégies, via nos desks de trading institutionnel. Nous offrons une exécution large, couvrant toutes les classes d'actifs, aussi bien pour les comptes déposés chez Pictet que pour ceux déposés ailleurs. Troisième axe, la technologie : notre solution Pictet Connect permet une intégration fluide avec les PMS du marché, ce qui facilite d'autant le reporting, la consolidation et la transmission de données. Nous disposons d'équipes dédiées pour assurer une granularité très fine des informations, essentielle pour ces structures. Enfin, nous offrons un accès privilégié à l'expertise du groupe Pictet : fonds, mandats, private equity, hedge funds, solutions alternatives, stratégies thématiques, etc. L'idée est d'orchestrer cet ensemble pour répondre de manière cohérente et flexible aux besoins de chaque family office.



On parlait de la volonté des family offices d'alléger le fardeau lié à leur dimensionnement IT. Quelles solutions leur proposez-vous dans ce domaine, notamment sur le digital?

■ Nos solutions s'articulent autour de Pictet Connect, qui donne accès à un reporting stratégique détaillé, à des analyses de performance et à des outils de suivi des gérants. Nous pouvons aider ainsi à leur sélection et à leur monitoring en fournissant des données extrêmement précises. Nous proposons aussi une véritable capacité d'exécution externalisée : nos traders agissent comme un buy-side déporté, sans position propre, ce qui permet aux family offices de ne pas avoir à investir dans des infrastructures coûteuses. Et surtout, nous nous connectons très facilement à leurs systèmes, ce qui réduit les frais liés à l'automatisation et simplifie considérablement leur organisation interne.

« De plus en plus de structures internalisent une partie de la gestion, surtout les plus importantes, capables de recruter des spécialistes venus du monde bancaire ou de sociétés de gestion externes. »



« Ce qu'on ne voit pratiquement plus, ce sont des structures qui délèguent 100 % ou, à l'inverse, qui internalisent tout. »

Comment les gérants indépendants peuvent-ils travailler aujourd'hui avec des family offices?

■ Il existe plusieurs modes de collaboration. Certains gérants indépendants, très spécialisés, peuvent être sélectionnés par un family office pour leur expertise pointue sur une classe d'actifs ou un marché spécifique. À l'inverse, nous voyons de plus en plus de gérants indépendants évoluer progressivement vers un modèle proche du multi family office, en élargissant leur spectre de services et en intégrant davantage de fonctions institutionnelles. La frontière n'est pas nette : c'est un continuum. Mais ce qui définit un family office reste son approche en architecture ouverte et sa capacité à assembler différents prestataires autour des besoins de la famille.

Dans quelle mesure les services aux family offices requièrent-ils aujourd'hui du sur-mesure?

■ Énormément. Chaque structure est différente, non seulement par sa taille mais aussi par son stade de développement. Certaines en sont encore aux débuts, avec un fondateur très impliqué dans les décisions d'investissement ; d'autres sont de véritables organisations de plusieurs dizaines

ou centaines de collaborateurs, avec des départements spécialisés. L'accompagnement doit donc être pensé au cas par cas. Cela peut aller de la mise en place d'une ligne de crédit jusqu'à l'accès à certaines expertises de gestion. Chez Pictet, nous construisons des équipes et des propositions spécifiques pour chaque famille. Le family office est à la croisée du wealth management, de l'asset management et de de l'asset servicing. Il faut composer avec cette complexité.

Comment voyez-vous évoluer ces différents segments - single family offices, multi family offices et gérants indépendants - en Suisse?

■ Nous voyons plusieurs tendances fortes. D'abord, une montée en puissance des single family offices, qui internalisent davantage de fonctions. Ensuite, une croissance rapide des multi family offices, avec des fusions capables de donner forme à des acteurs globaux de plusieurs centaines de milliards sous gestion. Ces structures adoptent systématiquement une architecture ouverte et cherchent des prestataires capables de les accompagner dans cette logique. Pour les gérants indépendants, leur force reste dans l'expertise

spécialisée et la relation de confiance – ce rôle de trusted advisor qui fait la différence. Mais certains vont aussi se rapprocher des standards institutionnels, en cherchant à élargir leur offre et à accéder à de nouvelles classes d'actifs.

Est-ce que les family offices se professionnalisent autant que les gérants indépendants en ce moment?

■ C'est flagrant ! Nous observons un haut degré de sophistication dans beaucoup de family offices, capables de recruter des profils issus de grandes banques d'investissement ou de grandes sociétés de gestion établies à l'international. Ces équipes savent exactement où se situent les prix de marché et comprennent parfaitement les services qu'elles peuvent obtenir. Par ailleurs, elles sont très rapides dans leur prise de décision. Entre la professionnalisation des gérants indépendants et celle des family offices, nous assistons clairement à une institutionnalisation progressive de la gestion de fortune.



PETRA KORDOSOVA

EXECUTIVE DIRECTOR, CHIEF FINANCIAL OFFICER & HEAD OF COMPLIANCE, TELOMERE CAPITAL

 *Petra Kordosova est directrice financière et responsable de la gestion des risques chez Telomere Capital, société de gestion indépendante avec une forte dimension family office. Elle en est d'ailleurs la co-fondatrice. La*

création de Telomere Capital remonte à 2015. Avant de se lancer dans ce projet d'entreprise, Petra a travaillé pendant près de dix ans pour UBS Wealth Management à Genève, dans un rôle de conseillère à la clientèle, dédiée au marché suisse. Elle est

diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion et de Communication de Genève et a suivi par ailleurs de nombreuses formations dans des domaines comme la compliance, la gestion financière et le management bancaire.

«UNE PLATEFORME IT DOIT SE VOIR AUJOURD'HUI COMME UN LEVIER STRATÉGIQUE»

Chez Telomere Capital, la transformation digitale a été placée au cœur du modèle opérationnel. La plateforme IT se veut ainsi une pièce maîtresse du dispositif, au soutien de la gestion, de la conformité, de la relation client et du reporting. Pour Telomere, l'enjeu est clair : bâtir un environnement fluide, modulaire et sécurisé, capable d'accompagner durablement sa croissance



Jérôme Sicard

Comment définiriez-vous plus précisément ce concept de plateforme IT pour une société comme Telomere?

■ **Petra Kordosova:** La plateforme IT ne se résume pas pour nous à un simple outil ou à un empilement de solutions technologiques. C'est l'ossature numérique de notre activité, celle qui soutient de manière fluide et cohérente l'ensemble des dimensions de notre métier : la gestion de portefeuilles bien sûr, mais aussi la conformité réglementaire, la relation client ou encore le

reporting. Nous l'avons pensée comme une structure modulaire, évolutive et sécurisée, capable de s'adapter aux spécificités de notre clientèle tout en intégrant les évolutions permanentes du marché.

Quelle est la logique d'une telle plateforme aujourd'hui pour un gérant indépendant?

■ Une plateforme IT doit se voir aujourd'hui comme un levier stratégique. Dans un environnement de plus en plus exigeant, marqué par la complexité réglementaire et la nécessité de se différencier, la plateforme IT permet de centraliser les opérations, d'automatiser ce qui peut l'être et d'assurer une conformité très rigoureuse. C'est aussi ce qui rend possible un service personnalisé, réactif, et cohérent avec les ...

« Nous poursuivons l'amélioration de nos outils en nous concentrant sur l'ergonomie, la fluidité des processus internes, et la capacité d'intégration avec des partenaires extérieurs. »





- standards du secteur. En intégrant intelligemment des modules performants, de type PMS ou CRM par exemple, nous gagnons à la fois en efficacité et en qualité de service.

Quels types de problèmes permet-elle de résoudre concrètement ?

■ Ils sont nombreux. La consolidation de données issues de multiples sources, par exemple, est devenue ces dernières années un enjeu majeur. Notre plateforme y répond en nous permettant d'uniformiser l'information et en offrant une vision claire, en temps réel, sur l'ensemble de nos comptes. Elle permet aussi de réduire fortement la charge administrative liée aux tâches répétitives et de limiter le risque opérationnel. Elle constitue enfin un rempart essentiel en matière de protection des données, ce qui est aujourd'hui absolument central dans nos métiers.

Et demain ?

■ Elle ira encore plus loin, je n'ai aucun doute là-dessus. Nous poursuivons l'amélioration de nos outils en nous concentrant sur l'ergonomie, la fluidité des processus internes, et la capacité d'intégration avec des partenaires extérieurs. L'objectif est de simplifier toujours plus la vie de nos équipes et de nos clients.

Nous allons notamment renforcer la personnalisation des tableaux de bord, améliorer les notifications intelligentes liées à certains événements de portefeuille, ou encore fluidifier l'onboarding grâce à des formulaires dynamiques et préremplis. Nous prévoyons aussi de faciliter l'édition de documents réglementaires en y intégrant plus de logique métier et de validation automatique.

La plateforme devient ainsi un véritable



« Nous avons mis en place une architecture modulaire, qui nous permet d'ajuster facilement les briques techniques à mesure que notre organisation évolue. »

facilitateur opérationnel, à la fois discret et puissant, au service d'une relation client toujours plus fluide, transparente et réactive. Bref, elle est pour nous le socle technologique sur lequel nous continuerons à bâtir notre évolution, dans une logique pragmatique, utile et pérenne.

Comment avez-vous procédé pour la mettre en place ?

■ Nous avons suivi une démarche très structurée, en partant d'une analyse fine de nos besoins internes. Toutes les équipes ont été impliquées, car il s'agissait de construire un outil transversal. Ensuite, nous avons sélectionné des partenaires capables de concevoir une solution à la fois souple, robuste et parfaitement sécurisée. Le déploiement s'est fait par étapes, avec des phases de test, de formation et d'optimisation continue. Nous avons voulu que ce soit un projet vivant, évolutif, aligné avec notre

dynamique de croissance. Nous avons notamment choisi d'implémenter Microsoft Dynamics 365 comme socle CRM, pour sa flexibilité et son intégration fluide avec notre écosystème existant. L'un des axes majeurs a été de permettre une visualisation claire et dynamique des chiffres clés, via Power BI. Cela permet à nos conseillers de générer rapidement des rapports personnalisés, compréhensibles et exploitables en rendez-vous. Le client bénéficie pleinement de ces outils à travers une qualité accrue d'analyse, des échanges mieux documentés et une restitution de l'information plus claire, ce qui renforce la transparence et la confiance dans la relation.

Quels en sont les éléments clés ?

■ Nous avons mis en place une architecture modulaire, qui nous permet d'ajuster facilement les briques techniques à mesure que notre organisation évolue. L'intégration



avec nos partenaires bancaires et financiers est fluide, ce qui facilite considérablement la gestion quotidienne. Côté utilisateurs, l'interface est conçue pour être intuitive, aussi bien pour nos collaborateurs que pour nos clients.

Mais au-delà de tout, la sécurité constitue un pilier absolu. Nous avons instauré des protocoles exigeants, avec des audits réguliers et des tests d'intrusion systématiques. Cela nous permet de garantir l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des données, sans compromis.

Pourquoi avoir fait le choix d'externaliser la gestion de cette plateforme?

■ Nous avons pris cette décision de manière délibérée. Externaliser, c'est nous appuyer sur des partenaires qui possèdent une expertise technique autrement plus développée que la nôtre, difficile par consé-

quent à répliquer en interne à notre échelle. L'externalisation nous garantit une maintenance proactive, des mises à jour régulières et une veille technologique permanente.

Nous avons choisi de collaborer avec des acteurs solides et reconnus dans leur domaine – comme Key IT, BS Team ou ImmunIT – avec lesquels nous avons construit un environnement IT robuste, sécurisé, et parfaitement aligné avec les exigences du métier.

Quels budgets faut-il envisager pour un tel dispositif?

■ Tout dépend bien sûr du niveau de complexité et de personnalisation souhaité. Mais pour donner un ordre de grandeur, le développement initial et l'intégration peuvent représenter un investissement compris entre 50'000 et 150'000 francs suisses. Ensuite, les coûts récurrents liés à l'explo-

tation – maintenance, support, mises à jour, hébergement – se situent généralement entre 30'000 et 100'000 francs par an pour une structure d'environ dix personnes. Ce sont des montants qu'il faut considérer comme un investissement stratégique : c'est ce qui garantit à la fois la qualité du service, la sécurité des données et, à terme, la compétitivité de la structure.

■

GESTION PROACTIVE DES RISQUES ORGANISATIONNELS : UN ATOUT PLUS QU'UNE CONTRAINTE

Avec la LEFin, la gestion des risques organisationnels n'est plus un simple exercice de conformité. Elle conditionne l'autorisation d'exercer, structure la gouvernance et devient un facteur de crédibilité autant qu'un levier stratégique. Les gérants indépendants qui l'intègrent de manière proactive peuvent ainsi transformer une simple obligation réglementaire en avantage compétitif durable.



Guillaume de Boccard

GENEVA COMPLIANCE GROUP

Depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les établissements financiers, la LEFin, le paysage réglementaire des gestionnaires de fortune suisses a changé de nature. Ce qui relevait autrefois de l'autorégulation, nourrie de codes de conduite sectoriels et d'usages professionnels, est désormais encadré par un dispositif légal et institutionnel qui impose une discipline organisationnelle accrue. La surveillance de la FINMA, opérée en grande partie par l'intermédiaire des Organismes de Surveillance, a placé la gouvernance et les

contrôles internes au cœur de l'évaluation prudentielle. Dans ce contexte, la gestion proactive des risques organisationnels devient un élément central, non seulement pour satisfaire aux exigences légales, mais aussi pour affirmer sa crédibilité, préserver la confiance des clients et assurer la pérennité de son activité.

La LEFin impose une organisation adéquate et proportionnée à la nature, à la complexité et au volume des affaires traitées. Cette exigence dépasse la simple formalité administrative : elle conditionne directe- ...

« Ce qui relevait autrefois de l'autorégulation, nourrie de codes de conduite sectoriels et d'usages professionnels, est désormais encadré par un dispositif légal et institutionnel qui impose une discipline organisationnelle accrue. »







GUILLAUME DE BOCCARD

GENEVA COMPLIANCE GROUP



Guillaume de Boccard est associé fondateur de Geneva Compliance Group. Il est spécialisé dans la mise en place et la gestion de projets juridiques et réglementaires, notamment dans le secteur financier. Il supervise l'ensemble des activités de conseil. Titulaire du brevet d'avocat, et détenteur d'un MBA de l'INSEAD, il a précédemment exercé ses activités auprès de deBoccard Conseil. Il a travaillé également pour Pictet & Cie, à Genève, et Credit Suisse, à Zurich.

... ment l'octroi et le maintien de l'autorisation. Elle suppose des structures claires, la séparation effective des fonctions de gestion, de contrôle et de surveillance, et la mise en place de procédures internes fiables et documentées. Dans la pratique, il ne s'agit pas seulement d'avoir un organigramme bien dessiné ou un recueil de directives et de procédures sur le coin du bureau, mais de garantir que les lignes de responsabilité soient comprises, appliquées, régulièrement testées et révisées. L'expérience montre que les difficultés apparaissent souvent lorsqu'une forme de routine s'installe, même là où l'on se croit le plus solide : une procédure jamais éprouvée, un remplacement improvisé en cas d'absence d'un collaborateur clé ou encore un processus de validation et de surveillance qui s'appuie sur une seule personne.

Les risques organisationnels spécifiques aux gestionnaires de fortune sont multiples. Ils tiennent d'abord à la gouvernance. L'absence de supervision active par le conseil d'administration ou la confusion des rôles entre les organes peut fragiliser l'ensemble de la structure. Les auditeurs n'hésitent pas à relever ces défaillances, surtout lorsqu'elles se traduisent par une absence

de contrôle des opérations ou un suivi lacunaire des obligations réglementaires. Le risque humain est omniprésent. Les administrateurs et les dirigeants qualifiés en particulier doivent démontrer expérience, probité et compétences techniques ; une nomination inadaptée ou une dépendance excessive à une seule personne peuvent

provoquer une réaction immédiate de l'autorité de surveillance. La mise à jour des informations les concernant auprès de la FINMA et des OS est essentielle et un manquement peut conduire à l'ouverture d'une procédure individuelle d'enforcement. Prévenir de telles situations passe par la formation continue, la mise à jour régulière des procédures et la conservation systématique des documents pertinents.

À ces dimensions humaines s'ajoute la question des systèmes et des contrôles internes. Un dispositif de surveillance robuste n'est pas qu'un concept théorique : il doit être intégré au quotidien, périodiquement testé et permettre de détecter puis traiter rapidement tout incident. À ce titre, la production de traces exploitables – audit trail – est essentielle. Les acteurs qui investissent dans des outils adaptés – contrôles intégrés dans les opérations, supervision indépendante par la conformité et la gestion des risques ainsi que l'audit – réduisent considérablement leur exposition. L'efficacité se mesure aussi à la réactivité : la mise en œuvre rapide de mesures correctives et la documentation précise des décisions prises que le gestionnaire maîtrise son dispositif et sait en tirer des améliorations continues.

La surveillance exercée par la FINMA via les OS et les auditeurs repose sur un système tripartite : le gestionnaire rend des comptes à son OS via son auditeur ; la FINMA n'entre en jeu que sur les questions d'autorisation et de sanctions. Derrière cette mécanique, apparemment formelle,

« Un dispositif de surveillance robuste n'est pas qu'un concept théorique : il doit être intégré au quotidien, périodiquement testé et permettre de détecter puis traiter rapidement tout incident. »



« Sous le régime de la LEFin, la conformité n'est pas un objectif figé, mais un processus vivant qui exige anticipation, rigueur et engagement. »

se joue en réalité la crédibilité de l'organisation. Les rapports d'audit constituent une photographie détaillée de la situation de chaque établissement. Des constats de manquements porteraient notamment sur une organisation inadaptée ou obsolète, un système de contrôle inadapté ou mal appliqué, et des lacunes dans la mise en œuvre des obligations LBA ou LSFIn, la surveillance des délégataires ou encore dans la gestion des conflits d'intérêts.

L'expérience démontre que la posture adoptée face à ces constats fait toute la différence : un gestionnaire qui anticipe les observations, prépare des réponses argumentées et met en œuvre sans délai les recommandations établit un climat de confiance durable. Une bonne collaboration continue avec son auditeur est de nature à permettre d'anticiper d'éventuel-

lement manquements et de diminuer ces risques. La souscription à une assurance responsabilité civile, pour ceux qui ne l'auraient pas encore fait, est également un élément contribuant à la diminution du risque, financier cette fois-ci.

Il serait pourtant réducteur de voir dans ce cadre réglementaire uniquement une contrainte. Les gestionnaires de fortune qui intègrent la gestion des risques dans leur stratégie globale transforment cette exigence en levier compétitif. Loin de brider l'initiative, la mise en place d'une culture de conformité favorise la clarté des décisions, fluidifie la communication interne et renforce la relation de confiance avec les clients et partenaires. Encourager la remontée d'informations sans crainte de sanction interne, impliquer l'ensemble des collaborateurs dans l'identification et la

maîtrise des risques et valoriser les contrôles comme un gage de sérieux deviennent alors autant de marqueurs distinctifs sur un marché de plus en plus exigeant.

Sous le régime de la LEFin, la conformité n'est pas un objectif figé, mais un processus vivant qui exige anticipation, rigueur et engagement. Loin d'être un coût, la gestion proactive des risques organisationnels et la vigilance constante des organes de direction constituent un investissement stratégique. Elles renforcent la stabilité, protègent la réputation et soutiennent la croissance. Dans un secteur où la confiance reste la première valeur, elles sont sans doute l'assurance la plus précieuse que puisse offrir un gestionnaire de fortune.

■

LE VIRAGE NEXTGEN DES RELATIONSHIP MANAGERS

Poussé par la pression réglementaire, l'évolution des attentes clients et l'usure d'un modèle centré sur la portabilité, le rôle du RM change de nature. Moins statique, plus structuré, plus exigeant. Une nouvelle génération émerge : orientée impact, ancrée dans la relation, capable de démontrer sa valeur dans un environnement devenu radicalement plus sélectif. C'est la réinvention d'une fonction à la croisée de l'humain, du digital et de la performance.



Iavor Tzolov

FONDATEUR, MERCURY METRICS

En Suisse, le secteur de la gestion de fortune administre désormais plus de 8'500 milliards de francs. Pourtant, malgré ces volumes records, le métier de relationship manager traverse une crise silencieuse. Quinze ans de conformité défensive, de digitalisation cosmétique et de standardisation ont semble-t-il étouffé la valeur ajoutée du conseil.

Le résultat ? Des clients en décalage, une rentabilité rognée –dissimulée un temps par la hausse des taux de la BNS, mais désormais balayée par leur retour à zéro ainsi que par la menace de nouveaux taux

négatifs. Des institutions se trouvent aujourd'hui incapables de justifier leur valeur ajoutée une fois confrontées à la réactivité des fintechs et à l'évolution des dynamiques familiales. Malgré une croissance soutenue des encours, la profitabilité du secteur stagne. Le coefficient d'exploitation médian reste obstinément élevé - autour de 75.5 % en 2024, voir 79.3% pour les petites banques privées - même si certaines grandes banques ont réussi à s'améliorer.

Ce malaise latent n'est pas qu'un effet de cycle. Il révèle la nécessité de repenser en profondeur le rôle et la pratique du RM, à l'heure où la fidélité client et la différenciation ne paraissent moins évidentes.

Pour les banques et les sociétés de gestion, la chasse au RM "portable" est souvent devenu un jeu coûteux et stérile. Moins de 30 % des actifs suivent réellement un ban- ...

« Ce malaise latent n'est pas qu'un effet de cycle. Il révèle la nécessité de repenser en profondeur le rôle et la pratique du RM, à l'heure où la fidélité client et la différenciation paraissent moins évidentes. »



- quier sur le départ. Pendant ce temps, les vraies priorités restent négligées: structurer une offre pertinente, construire la confiance sur la durée, et générer une croissance organique réelle.

L'avenir repose en réalité sur une nouvelle génération de RMs, capables de bâtir et pas simplement de transférer. Ce nouveau type de profil place la compréhension du client avant le produit, et raisonne en plan d'action, pas en fiche tarifaire. Ces RM NextGen se veulent architectes de la relation, hybrides, autonomes, rigoureux, capables de démontrer leur impact et d'utiliser l'IA pour une personnalisation hyper-ciblée.

Malheureusement, à ce jour, 70 % du temps des RMs est encore englouti par des processus de conformité, amplifiés par les changements proposés par la FINMA en 2025. Il s'agit, entre autres, d'adaptation organisationnelle pour mieux superviser les risques futurs et les innovations technologiques, de renforcement de la résilience des banques, ou d'uniformisation des informations clients. Tous ces chantiers exigent un reporting beaucoup plus détaillé. Chez les EAMs, la dépendance aux dépositaires et aux outils tiers transforme forcément chaque nouvelle exigence en surcharge.

Le véritable problème ne réside ni dans la conformité, ni dans la technologie, mais dans leur implémentation. Mal conçues, elles étouffent la relation client. Bien intégrées, elles la renforcent. Le digital ne doit plus masquer les faiblesses, mais agir en catalyseur : analyse prédictive par l'IA (jusqu'à 27 % d'efficacité gagnée sur les tâches administratives), segmentation intelligente, cartographie familiale... Autant d'outils pensés pour nourrir la relation, et non pour s'y substituer.

Plus de 100'000 milliards de dollars seront hérités d'ici 2050. En cours actuellement, ce transfert de richesse à l'échelle mondiale est colossal. Mais avec ce basculement, les règles du jeu changent. Les héritiers veulent du sens, du sur-mesure, de l'impact ESG – ils ne tolèrent ni le jargon creux ni les expériences bancaires à l'ancienne. Le lien ne survit que s'il est avéré : seuls 20 à 30 % des portefeuilles sont conservés après une succession.

Face à cette immense opportunité se dresse une génération de RMs souvent mal préparée, parfois désorientée. Le vrai déficit n'est pas technique mais comportemental : ce qui manque, c'est la discipline, la posture d'apprentissage, la volonté de se réinventer pour rester pertinent.

Le RM de demain n'est pas un avatar digital. Il pilote son activité comme un business à



« Ces RM NextGen se veulent architectes de la relation, hybrides, autonomes, rigoureux, capables de démontrer leur impact et d'utiliser l'IA pour une personnalisation hyper-ciblée. »



IAVOR TZOLOV

MERCURY METRICS



Iavor Tzolov est le fondateur de Mercury Metrics, une solution d'analyse comparative qui permet aux banques privées et aux sociétés de gestion d'évaluer, mesurer et valoriser les compétences relationnelles de leurs relationship managers.

Ancien responsable de la stratégie et du développement chez Piquet Galland à Genève, il a ensuite fondé Ortogon, une structure spécialisée dans l'accompagnement de décideurs et d'entrepreneurs confrontés à des enjeux stratégiques et opérationnels complexes.

Il est également cofondateur de Venture Mills, une initiative dédiée au soutien de startups actives dans la fintech et la transformation numérique, ainsi que de Tillit Invest, un modèle hybride d'investissement immobilier alliant impact social et création de valeur à long terme.

part entière, structurant son action autour d'objectifs clairs, d'une compréhension fine de chaque client et des dynamiques intergénérationnelles, et d'un suivi rigoureux de ses résultats.

Il ne se contente pas d'exécuter. Il organise, mesure, s'adapte en permanence. Il sait prouver sa valeur et intègre l'auto-évaluation dans sa routine – par exemple, via des KPIs, des feedbacks, des benchmarks. Il ne se limite pas à parler d'ESG ou de multigénérationnel : il les incarne dans des solutions tangibles, enrichies par l'exploitation des données – ce qui lui permet accessoirement de générer jusqu'à 15 % de revenus supplémentaires.

Différents outils lui permettent d'aller plus loin : scoring de portefeuille, diagnostic de la profondeur relationnelle, plans d'action ciblés. Ce sont ces approches structurées

qui transforment le discours en preuve, et la relation client en actif durable.

La rupture est nette. Là où l'approche classique se perd dans l'automatisation administrative et la chasse aux portefeuilles, la méthode NextGen automatise la conformité, met la technologie au service de la connaissance client, et privilégie la croissance organique.

Le RM NextGen investit aussi dans son propre épanouissement : formation à l'IA, aux enjeux ESG, à la communication stratégique et à la gestion multigénérationnelle

– un effort indispensable pour demeurer compétitif dans un secteur où la croissance stagne en Europe mais flambe en Asie.

La discipline relationnelle, l'apprentissage continu et la personnalisation sont ses marqueurs. Ce sont ces leviers qui sécurisent les transmissions, fidélisent les familles et crédibilisent l'offre, bien au-delà de la simple gestion d'actifs.

Le métier de relationship manager se situe clairement à un tournant. Attendre un changement venu d'en haut, c'est s'exclure du jeu. A l'inverse, ceux qui prennent l'initiative, structurent leur approche et démontrent concrètement leur valeur réussiront à définir les standards de demain.

Endosser pleinement le rôle de RM NextGen n'est plus un luxe, mais une nécessité. Dans un monde toujours plus automatisé et standardisé, la relation humaine devient le véritable facteur différenciant — à condition de pouvoir en démontrer la valeur, en affiner la personnalisation et en mesurer l'impact.

La question n'est pas "Quand va-t-on changer ?" mais "Qui osera commencer ?" Car demain, ce sont les clients qui trancheront. Et ils ne préviendront pas deux fois. Ces prochaines années - prochains mois ? – entre l'IA et le boom des fintechs asiatiques, l'hésitation coûtera cher.





JOËL SCHÜEPP

CEO, CINERIUS FINANCIAL PARTNERS

 **Joël Schüepp est le Chief Executive Officer de Cinerius Financial Partners depuis l'an passé. Il combine une solide expérience au croisement de la gestion de fortune et de la stratégie, acquise chez UBS et Credit Suisse, où il a dirigé plusieurs activités internationales,**

notamment en Allemagne, en Autriche et en Asie. Il y a piloté des initiatives ayant trait à la transformation digitale, à l'innovation et à la croissance. Auparavant, il a passé plus de neuf ans au Boston Consulting Group, où il est devenu Partner au sein de la practice Financial Institutions. Il a travaillé dans les

principaux hubs financiers mondiaux, de Zurich à Singapour. Joël Schüepp est diplômé en Banking & Finance de l'Université de Zurich (summa cum laude) et a suivi un MBA international en échange entre Tsinghua University et la MIT Sloan School of Management.

«NOTRE FORCE EST D'AVOIR SU ARTICULER UN MODÈLE DESTINÉ À DES ENTREPRENEURS»

En quatre ans à peine, la plateforme Cinerius a déjà rassemblé une dizaine de sociétés de gestion indépendantes en Allemagne, en Autriche, en Suisse et au Liechtenstein. Joël Schüepp en explique ici la dynamique et décrypte au passage les ressorts d'un modèle pensé pour des entrepreneurs : large autonomie, leviers communs, accompagnement à la succession, marketing digital et structuration des fonctions clés.



Jérôme Sicard

Où en est Cinerius de ses développements à ce jour?

■ **Joël Schüepp:** En l'espace de quatre ans, nous avons atteint les 15 milliards d'actifs sous gestion et, en termes d'AUM, nous sommes devenus la plus importante plateforme pour gérants indépendants sur la région DACH. Maintenant, nous ne comptons pas nous arrêter là. Nous venons tout juste de finaliser notre première transaction au Luxembourg, et de valider ainsi notre entrée sur un nouveau marché.

Notre force est d'avoir su articuler un modèle d'affaires destiné à des entrepreneurs. Nous laissons à nos partenaires – que nous considérons comme des hubs – une large autonomie, que ce soit en termes de branding, de relation client ou de gestion de portefeuille. En parallèle, nous mettons à leur disposition les différents services pensés et animés par Cinerius pour stimuler leur croissance et les aider à mieux se concentrer sur leurs clients.

Grâce à ce modèle, notre croissance nette annualisée s'est établie à 7% au premier semestre, sur la base de nos 15 milliards d'encours. Avec la dynamique des marchés et les acquisitions en cours, nous visons une croissance globale de 15 à 20 % d'ici fin 2025. Quant à la suite de nos développements, nous voulons continuer ...

« Nous laissons à nos partenaires – que nous considérons comme des hubs – une large autonomie, que ce soit en termes de branding, de relation client ou de gestion de portefeuille. »





••• à croître par acquisitions mais nous voulons dans le même temps renforcer notre proposition de valeur, investir dans nos services, et soutenir ainsi une croissance plus organique.

Chez les gérants indépendants, à quoi ressemble votre partenaire idéal?

■ Nous nous concentrons sur des structures solides, qui ont démontré leur capacité à croître de manière organique. Notre priorité géographique reste claire : la région DACH et le Luxembourg. La clientèle doit d'ailleurs être majoritairement ancrée sur ces marchés. La gestion de fortune doit bien sûr constituer le cœur de l'activité. Il ne peut pas s'agir d'une ligne parmi d'autres, mais d'une vraie colonne vertébrale.

Mais plus que tout, c'est la dimension humaine qui compte. Le fit culturel ! Chez Cinerius, ce sont les personnes qui importent et la chimie doit opérer. La relation doit être naturelle, l'alignement réel, la confiance mutuelle. Il n'est pas nécessaire de cocher toutes les cases, mais nous restons exigeants dans nos choix.

Quels sont les principaux facteurs qui décident de discussions entre sociétés de gestion et Cinerius?

■ Quatre grandes raisons reviennent très régulièrement. C'est d'abord l'âge des fondateurs. Beaucoup sont encore très actifs, mais ils commencent forcément à réfléchir à la suite. Nous leur proposons donc un

modèle de succession pensé pour des entrepreneurs comme eux, qui respecte leur rythme et leur vision.

La deuxième raison, c'est la croissance. Certains veulent passer à la dimension supérieure, aller plus vite, plus loin. A ces fins, nous leur apportons du capital, de l'expertise, des opportunités d'acquisition, mais aussi des idées concrètes pour stimuler leur croissance organique. La demande côté clients évolue, la digitalisation s'impose — nous les accompagnons aussi sur ces chantiers.

Vient ensuite la pression réglementaire. Les exigences deviennent plus lourdes, plus complexes. Nous prenons en charge ce volet.

Enfin, la quatrième raison porte sur la gouvernance. Elle est très fragmentée dans certaines sociétés. Lorsque nous prenons une participation, nous contribuons à y instaurer des structures plus claires.

Avec quels partenaires avez-vous déjà réussi à mener une succession?

■ Nous avons déjà encadré plusieurs successions, ce qui nous a permis d'acquérir une solide expérience dans ce domaine. Chez KSW Vermögensverwaltung, par exemple, trois nouveaux directeurs, pris en interne, ont assuré la relève. Chez BV&P Vermögen, deux associés ont rejoint le fondateur pour garantir une vraie continuité. Pour HP&P et B&K, nous avons opté pour une solution externe, en recrutant des dirigeants hors de la structure.



Chaque situation réclame en fait une approche sur mesure. Certains veulent simplement lever le pied, élargir la gouvernance ou rejoindre le conseil d'administration. D'autres préfèrent tourner la page, même s'il est parfois assez difficile de lâcher prise. Dans tous les cas, notre objectif reste le même : assurer un avenir solide à la société, et préserver ce qui en détermine la valeur, à savoir les collaborateurs en place, souvent là depuis longtemps.

Comment définiriez-vous votre proposition de valeur?

■ Nos partenaires sont des maisons solides, bien établies, qui doivent pouvoir conforter ce qui a contribué à leur succès. C'est pourquoi nous leur laissons une pleine liberté dans la relation client et la gestion de portefeuille.

Vient alors se greffer l'apport Cinerius. Nous leur proposons un accompagnement structuré, conçu pour les soutenir dans leur croissance et les soulager sur le plan opérationnel. Nous fonctionnons comme une boîte à outils. Chaque société choisit les services qui lui correspondent, selon ses priorités.

« Certains veulent passer à la dimension supérieure, aller plus vite, plus loin. A ces fins, nous leur apportons du capital, de l'expertise, des opportunités d'acquisition, mais aussi des idées concrètes pour stimuler leur croissance organique. »



Au chapitre croissance, nous leur apportons un appui ciblé dans le domaine clé du marketing digital, dans le recrutement de relationship managers ainsi que dans l'enrichissement de l'offre – avec des expertises de type private markets, ou encore cryptoactifs. Pour ce qui est de la croissance externe, nous accompagnons très naturellement nos partenaires dans leurs opérations add-on.

Enfin, en ce qui concerne les fonctions de support, nous prenons en charge, de façon centralisée, la conformité, les obligations réglementaires, la partie IT et les ressources humaines. De cette façon, nos partenaires peuvent libérer un maximum de temps au service de leurs clients.

Quels sont aujourd'hui les schémas envisageables pour rejoindre Cinerius? Intégration complète ou transaction de type add-on dont vous venez de parler?

■ Nous proposons en effet deux options pour rejoindre le groupe Cinerius. La première consiste à devenir un hub indépendant au sein de la plateforme, avec sa pro-

pre structure et son identité. L'autre option, plus récente, consiste à s'intégrer à une société déjà existante du groupe — ce que nous appelons une transaction « add-on ».

Ce format répond à une évolution de la demande telle que nous avons pu l'observer sur le marché. Il permet à nos partenaires existants d'envisager une croissance externe de manière ciblée. Nous les accompagnons alors sur toute la ligne : financement, structuration et intégration de nouveaux gérants. Cette année, à Zurich, Huber & Partner et Monaval ont choisi cette voie, en rejoignant SSI dans le cadre d'un add-on.

Vous avez mentionné vos apports dans le domaine du marketing digital.

Qu'en est-il plus précisément?

■ Le marketing digital est un terme générique qui peut englober beaucoup de choses mais, chez Cinerius, il recouvre des actions très concrètes. Notre taille nous permet d'investir dans des leviers qu'une société prise séparément n'aurait peut-être pas les moyens ou la capacité de déployer. C'est le cas du marketing digital.

Nous avons donc développé des compétences en interne, avec une équipe dédiée qui conçoit et pilote des programmes spécifiques. Cela passe par des campagnes sur LinkedIn, orientées entrepreneurs, des Google Ads sur des mots-clés propres à notre secteur, du SEO, ainsi que des optimisations plus globales sur les sites web de nos partenaires.

Ce n'est pas un exercice de style, loin de là. Cette année, ces campagnes ont déjà permis de générer de nouveaux clients et d'ouvrir l'accès à des cercles plus jeunes, jusque-là peu touchés par les approches traditionnelles. Et nous explorons déjà de nouveaux canaux comme Instagram ou YouTube.

J'insiste sur le fait que toutes ces campagnes sont orchestrées sous l'image et le branding de chaque partenaire. Leur indépendance reste entière.

Quel est votre track record dans le recrutement de relationship managers?

■ Sur ce marché, tout le monde cherche à en récupérer mais peu mesurent vraiment les efforts que cela implique. Il faut beaucoup d'énergie, de méthode... et de persévérance.

Lorsqu'un recrutement ne passe pas par le réseau personnel, le processus devient très lourd. Il force à multiplier les prises de contact, les échanges, les entretiens, souvent pour peu d'élus à l'arrivée. Pour obtenir des résultats, nous avons monté un pôle RH qui nous a permis d'identifier et d'attirer 25 nouveaux talents dans le groupe au cours de ces douze derniers mois.

■

**NICOLE CURTI**

PRÉSIDENTE, ALLIANCE DES GESTIONNAIRES DE FORTUNE SUISSES, ASV-ASWM

 *Managing partner de CapitalY, la boutique genevoise, Nicole Curti préside l'ASV-ASWM, l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses, depuis mars 2022. Elle travaille dans la gestion de fortune depuis 25 ans. Elle a d'abord passé*

dix ans chez Lombard Odier notamment au sein du département Key Clients. Elle a ensuite créé et dirigé la filiale Suisse de Stanhope Capital avant de rejoindre Capital Y. Nicole est membre de plusieurs conseils d'administration ou consultatifs. Elle siège

également au comité central de Swiss Athletics. Elle possède un Bachelor en sciences politiques de l'Université de Lausanne et un MBA de l'ESADE Business School de Barcelone.

«IL FAUT QUE NOTRE MÉTIER AIT UNE IMAGE PLUS FORTE, PLUS CRÉDIBLE»

Présidée par Nicole Curti, l'Alliance des Gestionnaires de Fortune Suisses s'est donné pour mission de renforcer l'image, la crédibilité et l'attractivité du métier de gérant indépendant. Professionnalisation, formation, innovation, synergies entre membres, reconnaissance institutionnelle : autant d'initiatives stratégiques que l'Alliance mène pour fédérer une communauté de plus en plus engagée.



Jérôme Sicard

**VALORISER LA PROFESSION
DE GÉRANT INDÉPENDANT**

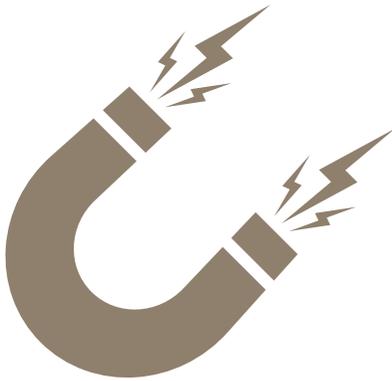
Nous voulons donner au métier de tiers gérant une image plus professionnelle. C'est une profession qui mérite d'être mieux comprise, mieux respectée. La FINMA nous a d'ailleurs beaucoup aidés. La nouvelle réglementation, pratiquement aussi exigeante pour les gérants indépendants que pour les banques, a renforcé notre légitimité. Autrefois, toutes sortes de profils pouvaient se lancer dans la gestion de fortune avec des parcours assez divers, sans avoir nécessairement l'expérience requise ni d'ailleurs la structure. Longtemps, les gérants ont formé un ensemble assez hétéroclite. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Au sein de l'Alliance, nous considérons cette reconnaissance formelle comme une base essentielle. Notre mission est de la

porter et de l'incarner. Nous en sommes en quelque sorte le relais institutionnel. A notre façon, nous voulons être une vitrine pour le métier de gérant indépendant.

Il ne faut pas pour autant perdre notre agilité. L'ADN de la Suisse, ce sont les petites et moyennes entreprises. Il en va de même dans le secteur de la gestion de fortune. Tous autant que nous sommes, nous animons de petites structures très agiles, très efficaces. C'est ce qui fait d'ailleurs la force de notre secteur. Nous ne cherchons pas à devenir tous des mastodontes. Un gérant indépendant peut parfaitement offrir un service professionnel avec des actifs s'élevant à 1 milliard. Il ne faut pas croire qu'il en faut 10 ou 15 pour justifier de ses compétences. ...

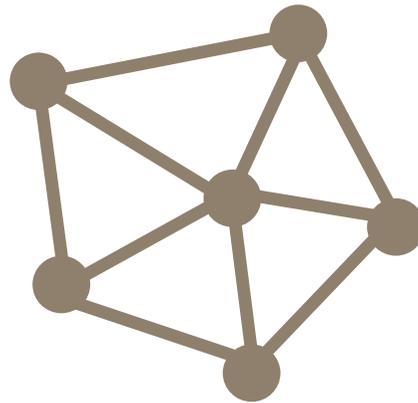




ATTIRER LES TALENTS

- Nous voulons tous attirer des talents au sein de nos structures. C'est l'un des enjeux les plus importants auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Nous aimerions voir par exemple les relationship managers en poste dans les banques penser à nous lorsqu'ils envisagent de changer d'établissement. Plutôt que se tourner vers d'autres banques, nous préférierions qu'ils voient la gestion indépendante comme une alternative parfaitement légitime avec, pour eux, des perspectives tout aussi attrayantes.

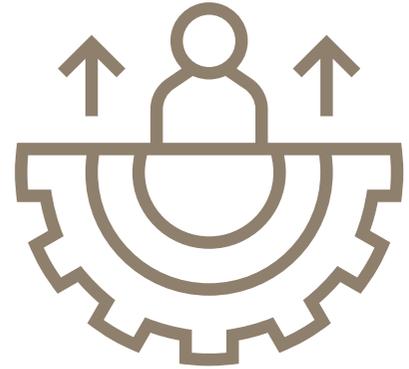
Mais pour cela, il faut que notre métier ait une image plus forte, plus crédible. Les talents qui apparaissent sur nos radars doivent savoir que nous avons des structures solides, des outils très avancés, un cadre réglementaire, et une forte communauté rassemblée derrière nous. Voilà ce que nous essayons d'accomplir au travers de l'Alliance : donner envie de nous rejoindre, de nous rendre attractifs pour les meilleurs profils, y compris les plus jeunes.



ENCOURAGER LES SYNERGIES

À l'Alliance, fédérer les membres, encourager les synergies entre nous, est devenu un axe prioritaire. L'association a profondément évolué ces dernières années. D'un simple regroupement d'acteurs historiquement concurrents, elle s'est transformée en véritable communauté. Des outils concrets ont été mis en place pour faciliter nos échanges. Je pense par exemple au Compliance Hub, où les responsables compliance partagent leurs pratiques et leurs solutions. Des groupes de travail sur des sujets clés comme l'investissement, la réglementation, les produits maison, ou encore les outils technologiques ont également été mis en place. Et des canaux plus informels sont en réflexion – comme un chat collaboratif – pour fluidifier les problèmes rencontrés au quotidien.

Au-delà de ces dispositifs, c'est tout un état d'esprit qui s'est installé : la solidarité, l'échange spontané, le réflexe d'appeler un confrère – peu importe qu'il soit un concurrent ! - pour un conseil. Certains liens sont devenus amicaux. Aujourd'hui, les membres se retrouvent lors d'apéros organisés dans leurs bureaux, d'événements comme le CEO Summit, ou simplement autour d'un déjeuner. Une vraie dynamique collective s'est créée, bien différente de l'image formelle qu'on associe souvent à notre secteur.



DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Nous travaillons énormément sur le volet formation. Nous avons monté des modules certifiés SAQ, en partenariat avec BDO notamment. Des webinaires sur l'AML, la réglementation, la cybersécurité ont été aussi organisés. Au chapitre de la cybersécurité, nous sommes allés jusqu'à simuler des campagnes de phishing dans les équipes pour tester les réactions des collaborateurs. Nous avons lancé en parallèle des microformations continues. Toutes les deux semaines, nous produisons une courte vidéo, avec deux ou trois questions, et nous maintenons ainsi le niveau de vigilance de nos staffs. C'est très simple, mais très efficace. Et gratuit pour tous les employés membres de l'Alliance.

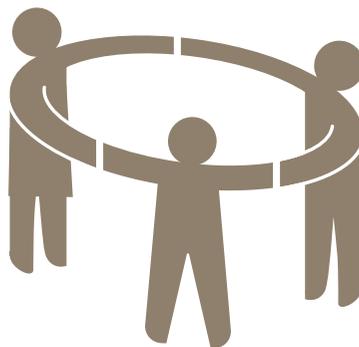
Nous avons également proposé des sessions entièrement consacrées à LinkedIn. Comment optimiser son profil ? Comment concilier comptes entreprises et comptes personnels ? Comment se familiariser avec l'algorithme... Nous voulons que chaque membre puisse développer ses compétences au-delà de la finance, sur la communication, le digital, la tech, entre autres...



PROMOUVOIR L'INNOVATION

Nous avons tous beaucoup investi dans les outils. Il n'en demeure pas moins que chaque membre de l'Alliance utilise un PMS ou un CRM différent. Certains utilisent Wize, d'autres Expertsoft, ou Infront qui a racheté Assetmax. La liste est longue. Nous avons donc créé des groupes de travail par PMS. L'idée, c'est de mutualiser les besoins, de se coordonner sur les développements demandés, et de négocier ensemble pour obtenir un service et une solution digitale correspondant véritablement à nos besoins.

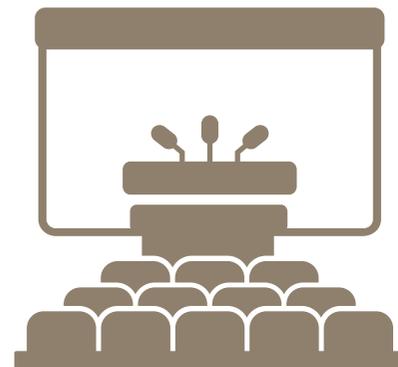
Ce n'est pas simple, bien sûr, mais ça avance. On essaie aussi de servir d'interface entre les fournisseurs et les membres, pour que les produits s'adaptent vraiment à nos besoins. Et c'est ce rôle que l'ASWM peut jouer, parce qu'un membre n'aurait pas ce poids s'il était seul.



RENFORCER LES RELATIONS INSTITUTIONNELLES

L'Alliance jouit désormais d'une vraie crédibilité auprès des institutions. Nous voyons la FINMA deux fois par an, à leur demande. Nous sommes devenus pour eux des interlocuteurs privilégiés dans la mesure où nous représentons les gérants les plus influents de la place. Nous menons aussi des échanges réguliers avec l'Asset Management Association Switzerland, et la Swiss Banking Association. Nous discutons même de la création d'un groupe de travail spécifique aux gérants indépendants au sein de l'ASB, sur le modèle luxembourgeois.

Sur le plan international, nous avons d'ailleurs des liens avec l'ABBL au Luxembourg, de même qu'avec Dubaï et Singapour... Ce sont des échanges très enrichissants. A terme, nous souhaitons que l'Alliance soit reconnue comme un acteur de référence dans la gestion de fortune, en Suisse et à l'international. Nous sommes une vitrine institutionnelle pour la profession et nous voulons être entendus à ce titre.



ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS POUR RENFORCER LA VISIBILITÉ ET LA COMMUNAUTÉ

Nos événements donnent corps à l'Alliance. Nous nous retrouvons souvent. Je pense par exemple au CEO Summit, devenu l'un de nos moments forts. Cette année, nous avons visité le Palais fédéral à Berne, rencontré des parlementaires, découvert une étude de marché de BCG, et organisé un speed-dating entre membres. Nous avons aussi eu la chance d'avoir parmi nous Sabine D'Amelio-Favez, directrice du département fédéral des finances, Patricia Danzi, directrice générale du SECO, et Tim Radjy, fondateur et président de AlphaMundi.

Nous avons également monté les Custody Bank Awards qui connaissent un succès fou. Ils ont pris une ampleur incroyable en quelques années et les banques dépositaires apprécient énormément notre démarche.

A moindre échelle, nous organisons aussi des apéros chez les membres, qui invitent à tour de rôle, ce qui permet aux employés de mieux connaître les autres membres et faciliter l'échange entre eux.

Et bien sûr, tout ce travail est relayé sur les réseaux sociaux. Nous animons notre LinkedIn, nous relayons les publications de nos membres. Nous mettons en valeur leurs équipes, leurs histoires. Encore une fois, nous avons pour objectif de structurer une communauté professionnelle, de la rendre vivante, visible, connectée.

■

LES INNOVATIONS QUI REDÉFINISSENT LE RÔLE DES PMS

Devenus des piliers stratégiques dans les sociétés de gestion, les PMS évoluent bien au-delà de leur rôle opérationnel. Grâce aux avancées de l'IA, à l'automatisation des processus et à la transition vers des architectures ouvertes, ils se transforment en plateformes intelligentes, capables d'offrir une gestion plus fluide, plus personnalisée et mieux centrée sur le client.



Sener Arslan

QPLIX

Les grandes dynamiques à l'œuvre dans la transformation des PMS

Les PMS forment aujourd'hui l'ossature des sociétés de gestion. Elles permettent aux gérants de rationaliser leurs opérations au quotidien et d'apporter une valeur ajoutée tangible à leurs clients. En intégrant des fonctions clés comme le CRM, l'OMS ou le DMS, ces plateformes automatisent de nombreux processus et renforcent la fluidité ainsi que la personnalisation de l'expérience client.

À l'heure où les données – qu'il s'agisse de flux de marché, de profils clients ou d'historiques de transactions – sont massivement collectées et analysées, les éditeurs de PMS sont idéalement placés pour exploiter les avancées technologiques qui ont cours en ce moment. Ces innovations

rendront leurs plateformes plus intuitives, évolutives et véritablement centrées sur les besoins des clients.

Stratégies d'investissement personnalisées

Les PMS évoluent rapidement pour rendre la construction de portefeuille plus personnalisée et plus sophistiquée. Les plateformes actuelles permettent aux gérants de concevoir des portefeuilles adaptés aux objectifs, aux valeurs et au profil de risque propres à chaque client. Un élément central dans cette personnalisation est la capacité à regrouper et superviser tous les types d'actifs, quel que soit leur lieu de dépôt ou leur mode de conservation. L'intégration fluide de ces avoirs permet une approche véritablement holistique de la gestion du patrimoine.

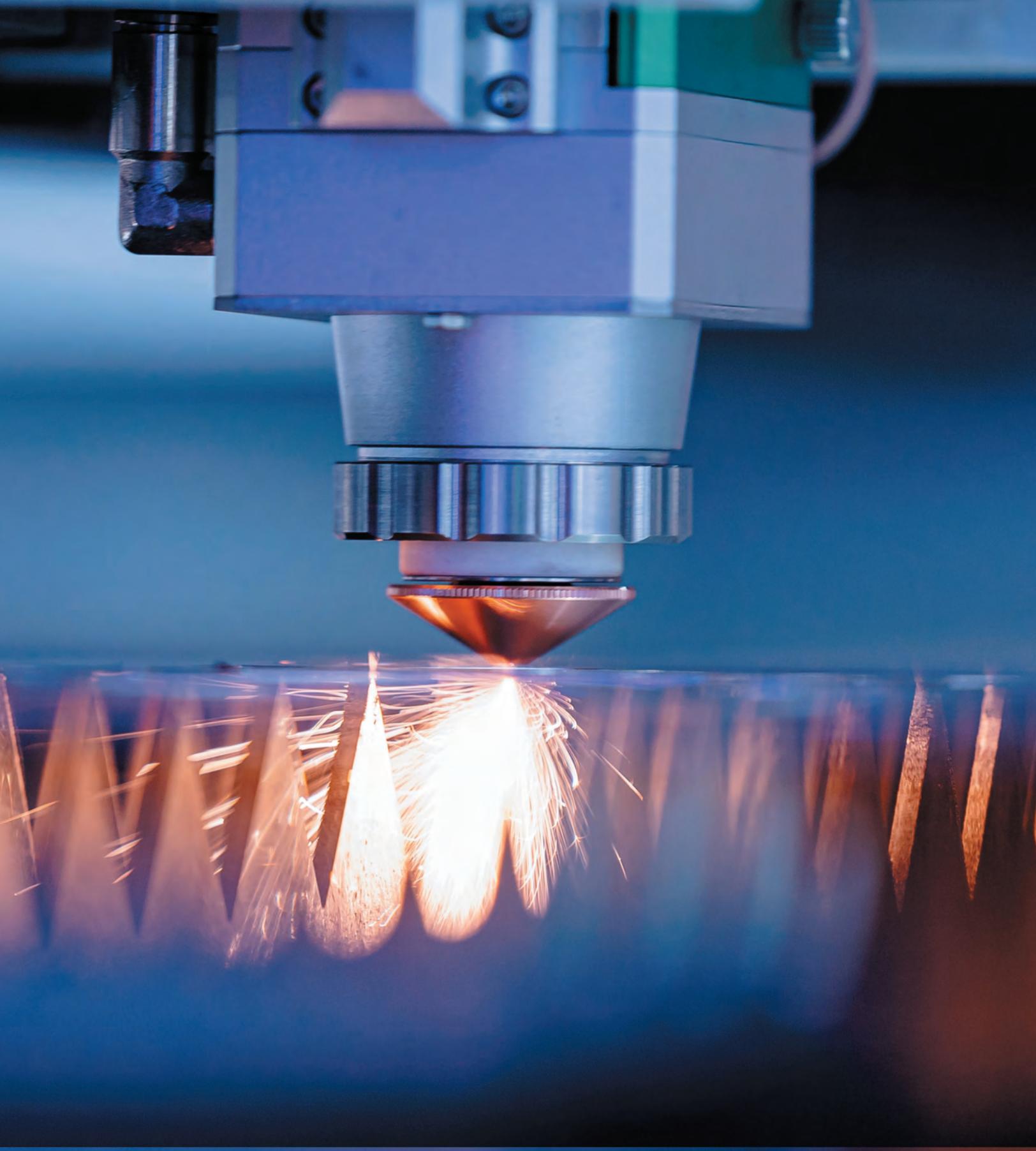
Solutions cloud natives et évolutives

L'adoption du cloud transforme les PMS en outils bien plus agiles, capables d'accompagner efficacement la montée en charge des activités de gestion. Avec leurs tableaux de bord centralisés et leurs outils performants, ces nouvelles plateformes offrent aux gérants une grande flexibilité pour piloter portefeuilles et opérations à distance. Contrairement aux systèmes traditionnels installés sur site, les solutions cloud modernes montent en charge automatiquement, offrent une reprise rapide en cas d'incident et demandent peu de maintenance. Leur architecture native dans le cloud facilite le déploiement, l'intégration avec d'autres technologies, et contribue à une gestion plus efficace des coûts.

Collecte automatisée des données, rapprochement et efficacité opérationnelle

Les plateformes PMS de nouvelle génération optimisent la gestion des données en proposant des interfaces robustes avec les banques dépositaires. Elles assurent ainsi la collecte et le rapprochement automati-

« L'adoption du cloud transforme les PMS en outils bien plus agiles, capables d'accompagner efficacement la montée en charge des activités de gestion. »





SENER ARSLAN

QPLIX



Sener Arslan est depuis peu passé directeur Suisse chez Qplix, en charge du développement commercial sur ce marché. Fort de sa solide expérience dans la wealthtech, il se concentre sur les segments des gestionnaires de patrimoine, des family offices et des banques. Il a commencé sa carrière en tant que wealth manager chez UBS avant de fonder sa propre société de gestion. Par la suite, il a occupé différents postes de direction, notamment celui de Group COO chez Taurus Wealth, présent à Singapour, Dubaï et en Suisse, puis il a cofondé Integraal Partners. Il est titulaire d'un Bachelor of Science en banque et il détient la certification CFA.

... ques des données de portefeuille à partir de sources multiples. En réduisant les interventions manuelles, ces systèmes limitent les erreurs et allègent la charge opérationnelle. Des moteurs de règles avancés renforcent la fiabilité en exerçant des contrôles stricts sur l'intégrité des données et la qualité des transactions, ce qui permet de détecter et corriger rapidement les écarts. En automatisant ces fonctions clés, les PMS garantissent une information plus fiable, des mises à jour accélérées et une gestion de portefeuille mieux sécurisée.

Reporting avancé et engagement digital du client

Les nouvelles solutions de reporting offrent aux clients une vision claire et structurée de leur portefeuille, en couvrant l'ensemble des classes d'actifs et des dépositaires. Cette transparence accrue renforce la relation de confiance. Les plateformes conçues pour un usage digital transforment l'expérience utilisateur : elles donnent accès à une visualisation intuitive des portefeuilles et à des analyses adaptées au profil de chaque client. Les portails ne se limitent plus à la consultation de comptes ; ils facilitent le partage de documents, simplifient les échanges et assurent un suivi en continu.

Avec leurs tableaux de bord interactifs, les clients peuvent personnaliser l'affichage de leurs données, consulter leurs performances et surveiller les risques en temps réel.

Fonctions de conformité réglementaire

L'intensification des exigences réglementaires pousse les PMS à intégrer des outils

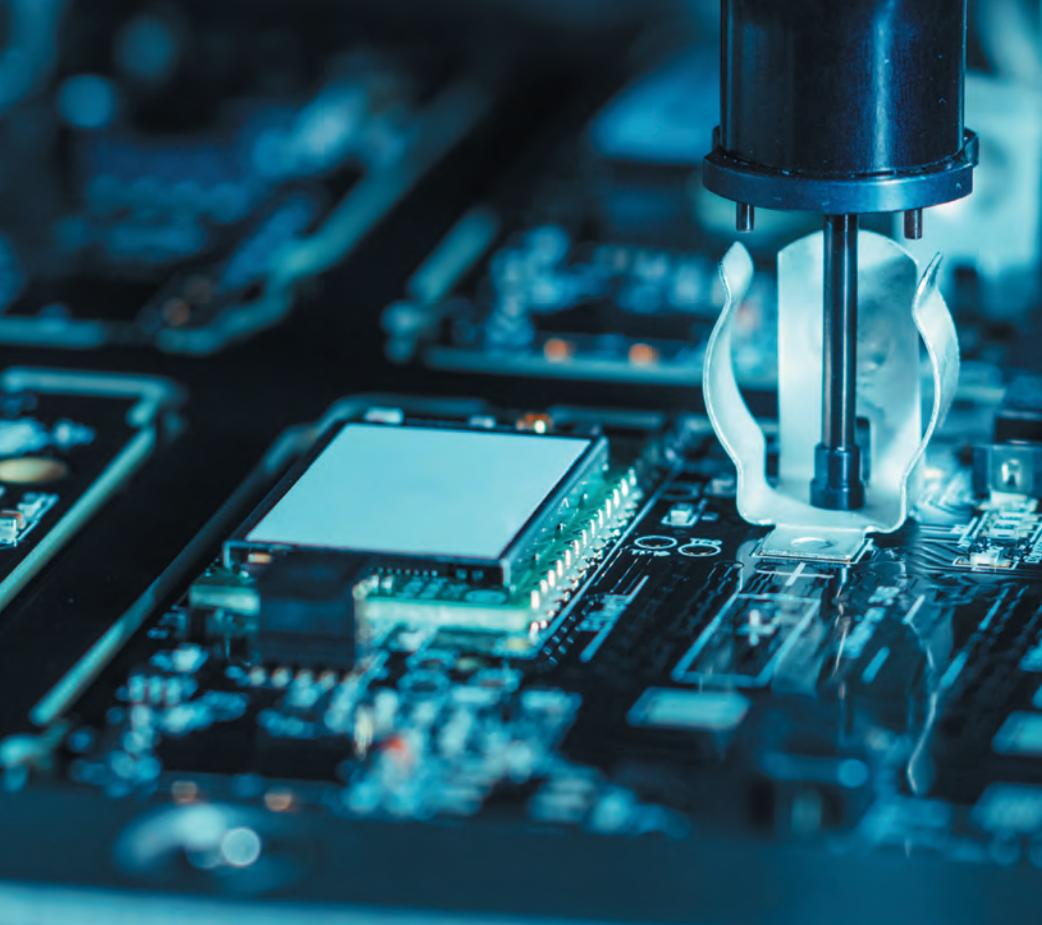
d'automatisation de la conformité qui réduisent la charge administrative et s'alignent sur les normes en vigueur. Ces plateformes proposent désormais des vérifications KYC/AML automatisées, des pistes d'audit en temps réel et une transparence totale sur les frais — intégrant ainsi la conformité directement dans les processus opérationnels. Les contrôles en temps réel, associés à des évaluations de risque automatisées, permettent de détecter les anomalies en amont et de limiter les risques opérationnels. Les outils de reporting intégrés simplifient les dépôts réglementaires, tout en contribuant à une réduction significative des coûts de conformité.

Intégration API et connectivité écosystémique

Les PMS modernes sont de plus en plus conçus sur des architectures ouvertes via API, pour une intégration fluide avec une large gamme de systèmes tiers — plateformes de trading, dépositaires, outils CRM et fournisseurs de données. Grâce à la synchronisation des données en temps réel, à l'exécution automatisée des ordres et à l'analyse consolidée des portefeuilles, les API transforment la manière dont les gérants conçoivent et pilotent leur écosystème IT.

Ce niveau d'interopérabilité leur permet de construire des architectures sur mesure, parfaitement alignées avec leurs processus opérationnels et leurs objectifs stratégiques. Il garantit également la cohérence, l'intégrité des données et un haut niveau de sécurité sur l'ensemble des points de contact.

« Les plateformes conçues pour un usage digital transforment l'expérience utilisateur : elles donnent accès à une visualisation intuitive des portefeuilles et à des analyses adaptées au profil de chaque client. »



« Grâce à la synchronisation des données en temps réel, à l'exécution automatisée des ordres et à l'analyse consolidée des portefeuilles, les API transforment la manière dont les gérants conçoivent et pilotent leur écosystème IT. »

Intégration des investissements alternatifs

Les PMS évoluent pour répondre à la demande croissante d'investissements alternatifs tels que le private equity, l'immobilier, les hedge funds ou les cryptomonnaies. Ces systèmes proposent désormais des modèles de valorisation avancés, des outils de gestion de liquidité et des cadres de risque adaptés aux complexités propres à chacune de ces classes.

Gérer efficacement les investissements alternatifs nécessite des fonctionnalités spécifiques en matière de reporting, de suivi de performance et de conformité. Les PMS de nouvelle génération répondent à ces enjeux en agrégeant les données provenant de sources multiples, en automati-

sant le calcul des NAV et en ajustant leurs analyses aux spécificités des actifs illiquides ou à flux de trésorerie complexes. Ils intègrent également les contraintes de liquidité, les périodes de blocage et les structures de frais spécifiques dans leurs outils de gestion des risques.

Intelligence artificielle et automatisation

L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique servent à automatiser l'analyse des données, le suivi réglementaire et l'analyse des portefeuilles. Les outils d'analyse prédictive et d'analyse de sentiment permettent aux gérants de prendre des décisions plus rapides et mieux fondées sur les données. Les systèmes basés sur

l'IA sont désormais capables de traiter de vastes quantités de données non structurées afin de capturer efficacement l'information, quel que soit son format.

Interaction cognitive avec le client

L'IA générative est de plus en plus utilisée pour alimenter des conseillers virtuels capables d'expliquer les décisions de portefeuille dans un langage clair, naturel, et de simuler les résultats dans différents scénarios de marché. Ce type d'interface facilite la transmission de notions financières complexes. Elle rend ainsi la gestion de portefeuille plus compréhensible, plus transparente et mieux adaptée aux attentes des clients.

Optimisation prédictive des portefeuilles

L'IA utilisera des modèles d'apprentissage profond et génératif pour simuler divers scénarios de marché, et tester la résilience des portefeuilles face à différentes perturbations. Les outils d'IA générative peuvent analyser des données non structurées — comme les annonces de résultats ou le sentiment exprimé dans les médias — pour anticiper les mouvements de prix et suggérer des ajustements en temps réel. Ces modèles permettent également de détecter des corrélations cachées entre classes d'actifs et indicateurs macroéconomiques, facilitant de la sorte une gestion proactive des risques.

■

L'ASSISTANT IA

LA FINTECH DE TOUTES LES FINTECHS

Dans un paysage tech un peu saturé, l'assistant IA s'impose par sa simplicité d'usage et sa pertinence métier. Ni gadget, ni effet de mode, il transforme discrètement mais efficacement le quotidien des gérants. Automatisation intelligente, analyse de données, génération de contenus, vision transversale : ses «killer apps» marquent une vraie rupture dans un monde de fintechs restées pour la plupart à l'état de promesses.



Dimitri Petruschenko

PETRUSCHENKO CONSULTING

La transformation numérique du secteur financier s'est nettement accélérée ces dernières années. L'intelligence artificielle s'impose désormais comme un levier majeur de performance, de scalabilité et de personnalisation dans la relation client. Tandis que les grandes banques déploient déjà des stratégies numériques à grande échelle, les petites structures doivent composer avec un retard technologique à combler, dans un environnement de plus en plus exigeant sur le plan réglementaire et opérationnel. Dans ce contexte, l'IA devient un véritable levier stratégique. Bien utilisée, elle permet d'optimiser les processus clés, de réduire les risques et d'alléger les charges internes. Mais le

chemin vers cette intégration reste complexe, tant sur le plan technique que réglementaire et culturel.

Les gérants indépendants suisses font face en effet à un environnement de plus en plus contraignant. L'introduction de la législation LSFIn/LEFin a bouleversé leur cadre réglementaire, imposant une obligation d'autorisation, des exigences en fonds propres et une surveillance continue par la FINMA avec le concours des organismes de supervision. Ces exigences génèrent des coûts récurrents et une charge administrative importante, qui pèsent de manière disproportionnée sur les structures de petite taille. À cela s'ajoute un retard général en matière de digitalisation – sans parler d'une réelle réflexion sur l'intégration de l'IA. Les capacités internes pour mener à bien des projets technologiques d'envergure sont souvent limitées. L'IA n'est donc plus perçue uniquement comme une option technologique, mais bien comme une nécessité stratégique.

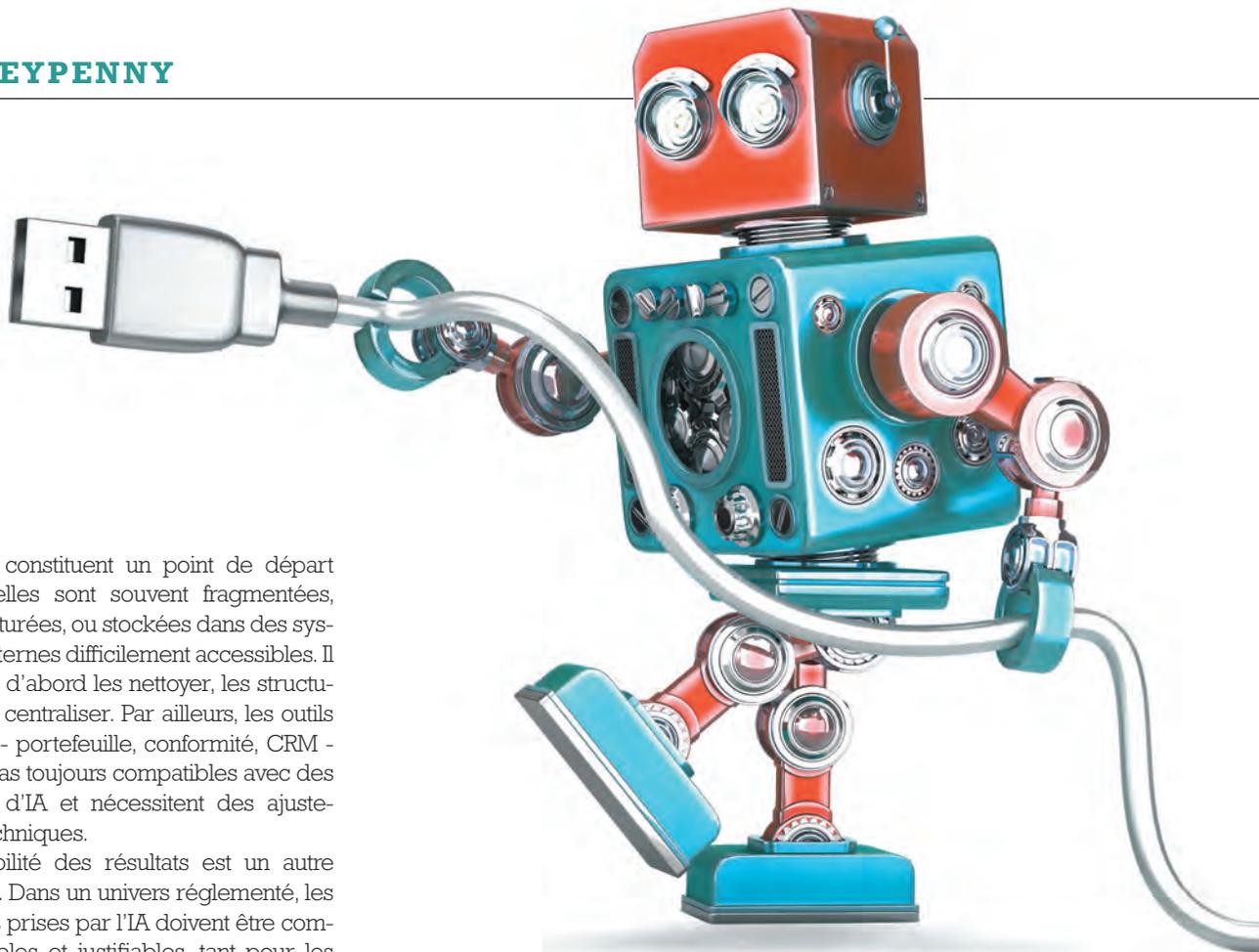
« L'IA n'est donc plus perçue uniquement comme une option technologique, mais bien comme une nécessité stratégique. »



Dans la pratique, au quotidien, les cas d'usage de l'IA dans le wealth management sont nombreux. Ils portent entre autres sur l'automatisation des tâches de conformité (KYC, reporting réglementaire, documentation), l'analyse avancée des données de portefeuille, l'appui aux décisions d'investissement, ou encore le service client parfois confié à des chatbots. En matière de compliance, l'IA peut surveiller les règles en vigueur et signaler les situations à risque. Intégrée à un CRM, elle permet d'anticiper les risques de départ ou d'identifier des opportunités de vente croisée.

Ces solutions ne se contentent pas d'améliorer l'efficacité. Quand elles sont bien implémentées, elles rehaussent également la qualité de service – à condition d'être bien assimilées dans les processus existants.

L'introduction de systèmes basés sur l'IA suppose de relever plusieurs défis. Les ...



- données constituent un point de départ crucial. elles sont souvent fragmentées, non structurées, ou stockées dans des systèmes externes difficilement accessibles. Il faut donc d'abord les nettoyer, les structurer et les centraliser. Par ailleurs, les outils existants - portefeuille, conformité, CRM - ne sont pas toujours compatibles avec des modules d'IA et nécessitent des ajustements techniques.

La traçabilité des résultats est un autre enjeu clé. Dans un univers réglementé, les décisions prises par l'IA doivent être compréhensibles et justifiables, tant pour les conseillers que pour les clients. L'utilisation de services cloud ou de fournisseurs externes exige aussi une vigilance accrue en matière de protection des données, de sécurité informatique et de gouvernance. Cela requiert soit une expertise pointue en interne, soit des partenaires fiables.

En la matière, la FINMA a posé ses premières balises avec sa communication estampillée 08/2024. Elle y affirme quatre principes.

L'institution reste responsable des processus, même assistés par IA.

Les modèles doivent être robustes, basés sur des données fiables et révisés régulièrement.

Les résultats doivent être explicables, les approches «boîte noire» étant jugées problématiques.

Le respect des lois sur la protection des données et des standards internationaux est impératif, notamment pour les traitements externes.

La FINMA attend aussi une évaluation de l'impact de l'IA sur le profil de risque de l'institution et une adaptation des contrôles internes.

Aujourd'hui, la plupart des éditeurs de PMS intègrent ou développent leur propre assistant IA. Les outils de gestion de portefeuille vont bientôt proposer des fonc-

tions conversationnelles connectées aux données clients. Les solutions de compliance intègrent des modules de veille réglementaire. Les CRM deviennent intelligents. Mais cette évolution fragmentée engendre un nouveau risque, celui des silos d'intelligence artificielle.

Chaque solution reste centrée sur son propre périmètre de données. Un assistant IA intégré au PMS n'aura par exemple aucun accès à la correspondance client ou aux documents de compliance. Cette absence de vision holistique limite fortement le potentiel d'automatisation intelligente.

Dans ce contexte, autant envisager un point d'entrée qui soit pragmatique. Beaucoup de gérants utilisent déjà Microsoft 365 comme plateforme de travail. Le Copilot intégré offre un point d'entrée pratique à l'IA, sans refonte majeure du système d'information. Relié à Outlook, Teams, SharePoint ou Excel, il permet de générer du texte, d'extraire de l'information ou de traiter

« Cependant, mettre en œuvre une stratégie d'intelligence artificielle ne se résume pas à déployer un outil de plus. Cela suppose d'abord un travail de fond sur les données. »



DIMITRI PETRUSCHENKO

PETRUSCHENKO CONSULTING



Ancien fondateur et associé gérant de EAM. Technology, une société spécialisée dans le conseil et les services opérationnels externalisés, Dimitri Petruschenko a plus de quinze ans d'expérience dans l'environnement technologique propre au secteur financier. Durant son parcours, il a été amené à travailler plus particulièrement pour des banques privées, des gestionnaires de fortune indépendants et des family offices. Avant de lancer EAM. Technology, il a occupé différents postes de direction chez des fournisseurs suisses de solutions logicielles destinées aux secteurs du wealth management et de l'asset management.

des documents de manière automatisée. Son principal atout : une intégration fluide dans les processus existants, sans nouvel outil ni interfaçage complexe. De plus, les exigences de sécurité et de conformité peuvent être respectées, notamment si les données sont traitées en Suisse ou dans l'UE.

Des alternatives comparables existent. C'est le cas par exemple de Gemini for Workspace chez Google, ou de ChatGPT Enterprise chez OpenAI, qui peuvent s'intégrer aux environnements bureautiques ou collaboratifs déjà en place.

Ces outils permettent aux gérants d'acquiescer une première expérience avec l'IA dans un cadre familier – avec un effort limité et sans bouleversement IT.

Cependant, mettre en œuvre une stratégie d'intelligence artificielle ne se résume pas à déployer un outil de plus. Cela suppose d'abord un travail de fond sur les données. Il convient d'identifier les sources disponibles, d'en vérifier la qualité, de clarifier les droits d'accès et de s'assurer de leur interopérabilité. Sans cette base consolidée, aucune automatisation pertinente n'est envisageable.

Ensuite, une évaluation rigoureuse des outils IA est nécessaire. Cela implique de comprendre les prérequis techniques de l'environnement de travail existant, mais aussi d'en examiner les implications en matière de sécurité et de confidentialité.

Il est également essentiel d'éviter toute dépendance technologique à un fournisseur unique. Les solutions retenues doivent pouvoir s'intégrer de manière ouverte

avec d'autres systèmes, sans cloisonner les usages ni enfermer l'organisation dans un système clos.

L'approche doit rester progressive. Mieux vaut commencer par des assistants généralistes – par exemple ceux intégrés aux suites bureautiques – avant de connecter, au besoin, des systèmes plus spécialisés comme un PMS ou une plateforme de compliance.

Ce travail d'intégration s'accompagne nécessairement de la mise en place d'une gouvernance claire : il faut définir les règles

d'accès aux données, les responsabilités de chacun, et les mécanismes de contrôle. Enfin, et peut-être surtout, il convient d'impliquer les équipes dès les premières étapes. La formation, l'adhésion et la diffusion des bonnes pratiques seront les vrais catalyseurs d'un changement pérenne. Une IA bien intégrée, c'est d'abord une organisation qui a su se l'approprier.

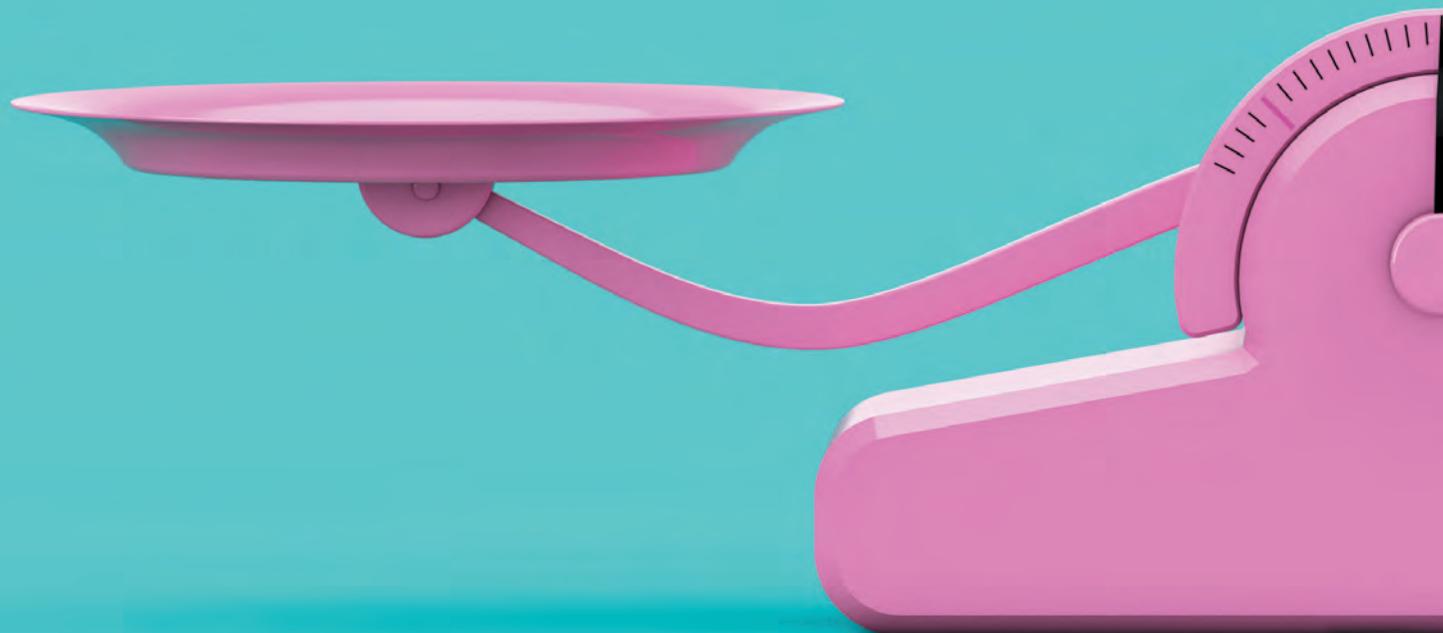
Il est évident que les assistants basés sur l'IA deviendront vite des standards dans le wealth management de demain. Pour les gérants indépendants, le choix est clair : prendre ce virage proactivement ou risquer de se retrouver à la traîne.

Mais réussir cette transition exige plus que des outils. Il faut une stratégie claire, des processus solides, une gestion rigoureuse des données et un investissement dans les compétences internes.

Ceux qui posent aujourd'hui ces fondations seront les mieux armés pour intégrer les technologies de demain, quelle que soit la vitesse de transformation du marché.

Car le véritable avantage concurrentiel ne viendra pas de l'outil lui-même – mais de la capacité des organisations à l'intégrer efficacement. L'avenir est aux modèles hybrides, alliant puissance technologique et intelligence humaine. Pour les gérants indépendants, c'est une opportunité unique de renforcer leur position et d'inscrire leur développement dans la durée.

■



SUR UNE IDÉE SIMPLE, LE MODÈLE 60-40 TIENT BON DANS DES MARCHÉS TOUJOURS PLUS COMPLEXES

Remis en question après 2022, quand actions et obligations ont alors chuté de concert, l'inusable 60-40 prouve pourtant qu'en matière d'investissement, la discipline, la simplicité et la qualité d'exécution l'emportent sur les modes et les prédictions à court terme. Car derrière les performances, c'est moins le modèle qu'il faut revoir que la philosophie d'investissement elle-même — sans renier les fondamentaux. Bien évidemment...



On l'a cru dépassé. Mais le 60-40 rappelle qu'en matière d'investissement, l'équilibre bien pensé vaut mieux que la complexité mal maîtrisée.

Jean-Sylvain Perrig

FONDATEUR & CEO, PREMYSS

Depuis plus de vingt ans, le modèle 60-40, 60 % d'actions et 40 % d'obligations, ou plus souvent 50-50 dans les pays européens, s'impose comme la référence dans la construction de portefeuilles équilibrés. Pourtant, après la crise de 2022, nombreux sont ceux qui ont anticipé sa disparition. À tort. Ce modèle, loin d'être dépassé, incarne la résilience et la simplicité dont les investisseurs, privés comme institutionnels, ont besoin dans un environnement financier de plus en plus complexe.

Le portefeuille 60-40 repose sur une logique simple : allier la recherche de rendement, portée principalement par les actions, à la stabilité procurée par les obligations souveraines et corporates. Histori-

quement, cette combinaison a permis de traverser les crises financières avec une relative sérénité. Lorsque les marchés actions chutent, les obligations souveraines issues des principaux pays industrialisés, États-Unis, Allemagne, ont tendance à s'apprécier, offrant ainsi un coussin de sécurité qui amortit les pertes des actifs risqués en portefeuille. ...

« Le portefeuille 60-40 repose sur une logique simple : allier la recherche de rendement, portée principalement par les actions, à la stabilité procurée par les obligations souveraines et corporates. »

- Cette corrélation négative a longtemps été la clé de voûte des stratégies d'investissement équilibrées. Elle permettait de limiter les pertes lors des épisodes de volatilité, tout en offrant un revenu régulier en période de calme.

La correction sévère des obligations en 2022 a changé la donne. Pour la première fois depuis des décennies, les obligations - souveraines comme corporates - et les actions ont évolué dans le même sens, à la baisse. Cette année-là, le S&P500 a perdu par exemple 18.1%, dividendes compris, tandis que l'indice obligataire Bloomberg Aggregate Total Return a lâché 13%. Phénomène inédit pour tous les professionnels de la finance en exercice aujourd'hui. Aucun d'entre eux n'avait alors vécu une telle situation. Ce scénario a donc conduit certains observateurs à remettre en cause la pertinence du modèle 60-40.

À l'usage, si la décorrélation n'est plus aussi systématique, le modèle 60-40 conserve cependant toute sa valeur. Même lorsque les obligations et les actions baissent simultanément, la présence d'obligations dans un portefeuille permet de limiter l'amplitude des fluctuations. L'objectif premier, réduire la volatilité globale, reste donc atteint, même si les mécanismes de protection sont moins efficaces qu'auparavant.

Ce qui est probablement devenu obsolète, ce n'est pas un modèle d'allocation, mais plutôt une philosophie d'investissement.



JEAN-SYLVAIN PERRIG

PREMYSS



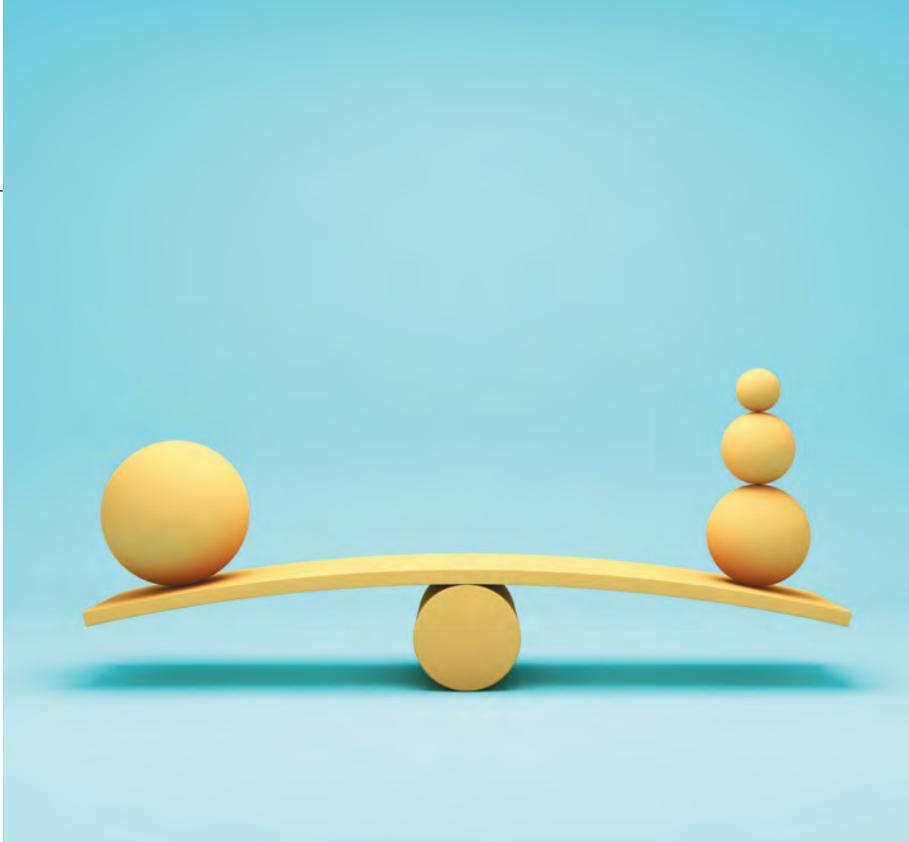
Jean-Sylvain Perrig est le fondateur et CEO de Premyss, qui accompagne des gestionnaires indépendants et des family offices dans l'allocation d'actifs, la stratégie de portefeuille et l'analyse de marché. Jean-Sylvain a plus de 30 ans d'expérience dans la gestion d'actifs et le conseil stratégique. Il a occupé des fonctions dirigeantes dans des établissements bancaires suisses de premier plan notamment en tant que Chief Investment Officer. Il a également présidé la Swiss Financial Analysts Association (SFAA) dont le but est l'éducation financière des professionnels de l'investissement. Jean-Sylvain est titulaire d'un Master en gestion de l'entreprise de HEC Lausanne ainsi que de la certification fédérale d'analyste financier.

Par le passé, les professionnels de la gestion d'actifs et de la gestion privée avaient accès à une meilleure information que le grand public. Elle leur permettait parfois de pouvoir ajuster les portefeuilles à l'environnement financier avec un temps d'avance sur le « retail ». Ce n'est plus le cas. De nos jours, chacun peut accéder à un niveau d'information sur la macro- ou la microéconomie comparable à celui qu'exploitent les professionnels. Ces derniers y perdent ainsi un avantage stratégique majeur.

Une estimation réaliste des performances attendues du portefeuille est désormais possible. Il suffit pour cela d'évaluer sur le long terme le rendement potentiel des obligations et des actions. Plus l'horizon temps est long, plus la fourchette de fluctuation est faible, car les fondamentaux vont primer sur tous les autres facteurs. Blackrock réalise ce type de prévisions pour les années à venir. Selon leurs dernières estimations, un portefeuille 60-40 devrait obtenir un rendement en USD compris entre 4.35% et 6.61% en moyenne par an sur les dix prochaines années, sans tenir compte des frais. Comme on le voit, il n'y a pas de raison de penser que le 60-40 ne fonctionne plus. Ce qu'un investisseur peut raisonnablement attendre d'une telle allocation repose avant tout sur les retours sur investissement des actions et obligations à long terme.

Il n'est pas nécessaire d'ajuster sans cesse la composition du portefeuille en fonction des fluctuations de court terme, mais au contraire de rester fidèle à une stratégie, quelles que soient les émotions du moment. Il faut accepter l'incertitude des marchés et demeurer investi. Des modifications peuvent être apportées à la composition

« Même lorsque les obligations et les actions baissent simultanément, la présence d'obligations dans un portefeuille permet de limiter l'amplitude des fluctuations. »



« Pour optimiser les résultats, il faut garder le cap sur le rapport rendement-risque, car tout objectif déviant de ce duo fondamental limitera tôt ou tard la performance. »

du portefeuille, lorsque le régime financier change. Ce qui arrive en fait peu souvent. L'essentiel est de privilégier la simplicité. Warren Buffett, le Sage d'Omaha, le prouve depuis plusieurs décennies : inutile de complexifier à outrance pour obtenir des résultats solides. La patience est également indispensable, car c'est bien le temps, et non le timing, qui permet d'obtenir de la performance.

Avoir une allocation d'actif qui convient à son profil de risque ne suffit pas. Il faut encore trouver les bons véhicules d'investissement pour implémenter sa stratégie. Sur ce point précis, il est important de rester intransigeant. Un fonds actif classé dans le troisième ou quatrième quartile de sa catégorie sur trois ou cinq ans n'a plus sa place en portefeuille. En cas de doute, mieux vaut privilégier un ETF liquide. De la même manière, la prudence s'impose face aux produits structurés, souvent coûteux et dépourvus d'un véritable marché secon-

daire, sauf à considérer quelques AMC de qualité, accessibles à la valeur nette d'inventaire.

Pour optimiser les résultats, il faut garder le cap sur le rapport rendement-risque, car tout objectif déviant de ce duo fondamental limitera tôt ou tard la performance. Les professionnels de la gestion qui chercheraient simultanément à maximiser leur rémunération et la performance du portefeuille poursuivent deux buts incompatibles. À long terme, seule la discipline d'une allocation bien pensée, exécutée sans concession sur la qualité des instruments, permet d'atteindre les rendements espérés. Ainsi, la question de la pérennité du modèle 60-40 n'est pas remise en question. Pour autant que l'on respecte les règles de base de l'investissement.

Pour les investisseurs suisses, confrontés à des taux obligataires historiquement bas, une question centrale se pose : que faire lorsque le rendement attendu des obliga-

tions d'État frôle le zéro pour la décennie à venir ? C'est un casse-tête flagrant. Trouver alors des alternatives devient indispensable, car investir dans un actif sans rendement attendu n'a plus de sens. Dans ce contexte, il devient nécessaire de repenser la construction du portefeuille, sans pour autant renoncer aux qualités de la diversification entre actions et obligations. Les solutions existent.

Le modèle 60-40 est avant tout une façon de définir un budget de risque. S'il continue de séduire, c'est parce qu'il reflète les attentes de la plupart des investisseurs — particuliers comme institutionnels — en matière de performance ajustée du risque. C'est aussi ce qui explique l'attention portée à ses résultats.

Dans un environnement financier où l'incertitude et la volatilité sont devenues la norme, la simplicité, la discipline et la flexibilité sont plus précieuses que jamais. Plutôt que de courir après des stratégies complexes, bien souvent peu profitables, les investisseurs ont tout intérêt à s'appuyer sur des principes qui ont fait leurs preuves. Face aux défis des marchés modernes, le modèle 60-40 incarne une continuité. Il existe des possibilités pour l'améliorer, mais il a su néanmoins démontrer son efficacité dans la durée. Si la décorrélation entre actions et obligations est moins forte à l'avenir, il faudra accepter plus de volatilité que par le passé pour obtenir un résultat similaire, c'est là que les esprits chagrins diront que l'approche a perdu de son lustre.

■



MATHIAS BAITAN

DIRECTEUR GÉNÉRAL, ISFB

 **Mathias Baitan dirige l'ISFB depuis fin 2022.** Auparavant, il a travaillé pendant plus de 20 ans pour la BCGE en tant que Responsable RH, chef d'état-major du CEO, et responsable de l'administration,

en parallèle d'un poste de chargé de cours HES auprès de la Haute Ecole de Gestion de Genève. Il est titulaire d'un doctorat en sciences économiques et sociales de l'université de Genève, d'un master en

gestion d'entreprise, d'un bachelor of science en psychologie ainsi que du diplôme fédéral de directeur des ressources humaines.

«NOUS OFFRONS Désormais AUX GFI DES FORMATIONS COURTES ANCRÉES DANS LEUR PRATIQUE OPÉRATIONNELLE»

L'ISFB et SPHERE s'allient pour proposer aux gérants de fortune indépendants des formations courtes, ciblées et directement applicables dans leur quotidien professionnel. Ce partenariat marque une nouvelle étape dans la stratégie de l'ISFB, qui élargit son périmètre d'action et renforce son engagement auprès des acteurs clés de la place financière romande, avec une même ambition : les accompagner dans leur montée en compétences.



Jérôme Sicard

Dans quelle logique s'inscrit la collaboration récemment annoncée entre l'ISFB et Sphere?

■ **Mathias Baitan:** L'ISFB est une association professionnelle qui se consacre exclusivement au secteur Banque et Finance en Suisse romande. Depuis bientôt quarante ans, nous accompagnons la montée en compétences d'un grand nombre d'établissements financiers avec lesquels nous avons établi dans le temps de vraies relations de confiance. Il se trouve que l'ISFB et

SPHERE ont en commun l'ambition de soutenir les gérants de fortune indépendants dans le développement de leurs compétences, de manière à ce qu'ils puissent mieux s'adapter à un environnement toujours plus complexe. L'engagement que prend l'ISFB avec SPHERE est d'offrir aux gérants indépendants un programme de formation continue spécifique, court et pragmatique, qui vient en complément des offres actuelles.

Quelle direction stratégique avez-vous voulu donner à l'ISFB ces dernières années?

■ Début 2023, nous avons repositionné l'Institut pour en faire un acteur clé de la valorisation des compétences et de l'employabilité dans la branche Banque et ...

« L'engagement que prend l'ISFB avec SPHERE est d'offrir aux gérants indépendants un programme de formation continue spécifique, court et pragmatique, qui vient en complément des offres actuelles. »



... Finance. Nous nous mettons ainsi au service d'établissements membres de l'ISFB ou de professionnels appelés à évoluer ou à se réorienter dans leur parcours. Cela s'est traduit concrètement par la refonte de notre offre, le renforcement de nos partenariats académiques et institutionnels, et une ouverture assumée vers les nouveaux métiers du secteur.

Quelles ont été les évolutions les plus marquantes pour l'ISFB depuis que vous en avez pris la direction?

■ Parmi les évolutions marquantes, je retiens d'abord le repositionnement stratégique engagé par l'ISFB en 2023. Il a donné lieu au lancement de nouvelles formations spécialisées : gestion des risques et contrôle interne, gestion des données, fonctions d'état-major et de support, gouvernance des risques pour conseils d'administration, ou encore management et adaptabilité. Nous avons également structuré une offre complète de services RH à destination des plus petites structures : gestion des demandes de formation, assessment, coaching, bilans de compétences, outplacement et recrutement.

Autre avancée significative, nous avons créé un comité scientifique composé de directrices et directeurs de programmes, tous cadres dirigeants expérimentés au sein d'établissements financiers. Leur connaissance directe du terrain nous permet d'ajuster notre offre en continu, avec beaucoup de pertinence.

Enfin, nous avons consolidé nos processus et nos outils de gestion pour répondre aux standards du secteur en matière de formation continue, notamment EduQua:2021, ISO et SAQ.



« Depuis 2025, l'ISFB a élargi son périmètre en proposant aux gérants indépendants d'adhérer à l'association. Nous voulons en effet refléter pleinement la diversité des acteurs qui composent la place financière romande. »

Quels sont aujourd'hui, selon vous, les grands enjeux de la formation dans le secteur financier?

■ En matière de gestion des compétences, le secteur financier fait face à une triple tension, d'ordre réglementaire, technologique et générationnelle. Ces bouleversements exigent une montée en compétences continue, un renforcement des soft skills ainsi qu'une capacité à se réinventer en permanence. La formation a toujours été - et restera - un facteur de compétitivité stratégique, mais cela devient encore plus saillant aujourd'hui.

Comment l'ISFB a-t-il structuré son offre pour s'adapter aux nouveaux besoins du marché?

■ Elle a été structurée autour de quatre axes. En un, la formation continue qui permet d'obtenir un titre de spécialisation. En deux, la préparation aux certifications suisses et internationales, notamment SAQ qui est devenu le standard du marché dans le domaine du conseil. En trois, le soutien au

développement de carrière et gestion des talents. Et en quatre, le rayonnement du réseau professionnel à travers l'animation de conférences et la réalisation d'enquêtes. Cette logique intégrée nous permet de répondre aux besoins des établissements comme à ceux des personnes. Nous combinons formations interbanques et sur mesure, sessions en présentiel et distanciel, approches techniques et comportementales. Notre valeur ajoutée? Une lecture fine du marché, une capacité d'adaptation rapide, et une proximité permanente avec nos membres.

Pourquoi cet intérêt plus particulier pour les gérants indépendants?

■ Depuis 2025, l'ISFB a élargi son périmètre en proposant aux gérants indépendants d'adhérer à l'association. Nous voulons en effet refléter pleinement la diversité des acteurs qui composent la place financière romande. Cet intérêt s'inscrit dans notre mission élargie de service à l'écosystème



« Nous devons continuer à innover, à renforcer notre rôle de catalyseur entre institutions, experts et talents, et à défendre une approche exigeante fondée sur l’ancrage local, la qualité suisse et la proximité. »

bancaire et financier. L’ISFB leur propose de longue date des certifications portant sur des spécialisations de haut niveau, plus récemment un accompagnement RH sur mesure pour attirer et fidéliser leurs talents et, désormais, un accès privilégié à des formations courtes, ancrées dans leur pratique opérationnelle, en lien avec le partenariat SPHERE-ISFB.

Si vous deviez faire leur bilan de compétences, à quoi ressemblerait-il?

■ Nous ne prétendons pas dresser ce bilan à leur place. Les dirigeants savent mieux

que quiconque où ils en sont et ce dont ils ont besoin. Notre rôle consiste plutôt à les accompagner dans leur propre réflexion sur le thème spécifique du développement des compétences au sein de leur organisation. Pour cela, nous mettons à leur disposition des méthodes et un regard externe fondés sur une connaissance étendue des pratiques chez les autres acteurs du secteur, de nombreux outils RH ainsi qu’un très vaste réseau d’intervenants spécialisés. Nous les aidons à identifier des axes de développement, sans adopter une posture prescriptive.

Quels sont leurs besoins spécifiques, d’après les retours que vous en avez?

■ Les échanges que nous avons avec les gérants indépendants font ressortir des besoins très concrets. Ils veulent rester à jour dans un environnement réglementaire complexe, structurer leur développement sans renoncer à leur agilité entrepreneuriale, tout en gardant la maîtrise de leurs charges. Ils évoquent aussi fréquemment le besoin d’échanger avec leurs pairs, et d’avoir accès à des formats d’accompagnement qui soient ciblés, courts et tout de suite utiles.

Où voulez-vous emmener l’ISFB sur le long terme?

■ À long terme, je souhaite que l’ISFB incarne pleinement sa mission de marque collective au service de l’ensemble du secteur bancaire et financier en Suisse romande. Nous allons donc poursuivre notre engagement en faveur d’un développement des compétences structuré, reconnu, et réellement connecté aux besoins du terrain. Nous devons continuer à innover, à renforcer notre rôle de catalyseur entre institutions, experts et talents, et à défendre une approche exigeante fondée sur l’ancrage local, la qualité suisse et la proximité. Plus qu’un institut, l’ISFB doit être un repère fiable en matière de compétences, un accélérateur de parcours professionnels, et un acteur stratégique au sein de l’écosystème financier romand, en synergie avec les faitières économiques, les universités et hautes écoles romandes, ainsi que les partenaires publics.



« LES PROFILS EN KYC, ET RÉGLEMENTATION RESTENT TRÈS DEMANDÉS »

Dans un marché de l'emploi plutôt poussif, les dynamiques salariales évoluent à plusieurs vitesses. L'intensification des exigences réglementaires tire la demande – et les rémunérations – pour les fonctions liées à la conformité et au contrôle. En parallèle, l'automatisation érode les métiers du support, tandis que l'IA redéfinit les besoins côté IT. Dans ce paysage en recomposition, de nouveaux profils apparaissent mêlant finance, technologie, data et durabilité.



Interview Julie Guittard & Mathieu Raynot

MICHAEL PAGE

Comment qualifieriez-vous l'état actuel du marché suisse?

■ Le marché suisse enregistre un ralentissement notable depuis deux ans, qui contraste avec la reprise post-Covid de 2022 et 2023. Nous observons un marché de l'emploi atone, particulièrement dans le secteur bancaire, en phase de consolidation. Les banques privées rationalisent leurs coûts tout autant que les gérants indépendants. À cela s'ajoute un contexte macroéconomique incertain, accentué par des tensions géopolitiques persistantes. L'économie suisse reste résiliente, mais le dynamisme de l'emploi marque clairement le pas.

Quelles sont les principales différences salariales entre Genève et Zurich?

■ Les salaires à Zurich sont historiquement plus élevés, avec un écart de 15% en moyenne par rapport à Genève. Cela s'explique par la taille du marché, la concentration des sièges sociaux, et un tissu économique plus dense. Cependant, le coût de la vie y est également plus élevé, même si les charges fiscales restent globalement plus faibles qu'en Romandie.

Et en termes de recrutement, les profils recherchés sont-ils différents d'une ville à l'autre?

■ Les profils sont assez similaires, mais Zurich bénéficie d'un volume d'opportunités plus importants lié à la taille d'un marché trois fois plus large que la place genevoise. La banque d'investissement et la gestion d'actifs sont beaucoup mieux implantées à

« Nous observons un marché de l'emploi atone, particulièrement dans le secteur bancaire, en phase de consolidation. Les banques privées rationalisent leurs coûts tout autant que les gérants indépendants. »

CONFORMITÉ,





JULIE GUITTARD

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

- Zurich, grâce à la proximité du SIX Swiss Exchange et à la forte concentration de grandes institutions financières.

À Genève, les recruteurs recherchent plutôt des profils orientés private wealth, avec une forte demande pour des private bankers, ou des wealth planners. À Zurich, la logique est tout autre. Les profils recherchés relèvent davantage du corporate banking, du sales & trading ou encore de la gestion de comptes clés dans un cadre institutionnel. La fonction de key account manager y prend plus d'ampleur.

Les fonctions liées à la banque d'investissement sont quasi exclusivement concentrées à Zurich et nous voyons aussi un découpage clair dans les fonctions de support. À Genève, on observe une demande ciblée sur le data management, en lien avec des structures souvent plus souples et intégrées. À Zurich, les recrutements portent plutôt sur des operations managers, des spécialistes post-trade, ou encore des collateral analysts, au service d'organisations plus imposantes.

Ces différences de profils reflètent deux cultures de place assez distinctes. Genève fonctionne sur des structures souvent plus petites, plus flexibles, avec une clientèle internationale et des circuits décisionnels

courts. Zurich, en revanche, s'inscrit dans un univers de groupes institutionnels, aux organigrammes complexes, à la culture plus hiérarchique, où la spécialisation des rôles est la norme.

Quels sont en fait les profils les plus recherchés?

■ Les profils en conformité, KYC, et réglementation restent très demandés. Par ailleurs, les fonctions commerciales conservent une place centrale : banquiers privés,

gestionnaires de fortune, Sales en private markets ou en asset management, avec une vraie demande sur les profils capables de générer du revenu.

Quelles fonctions étaient très demandées auparavant et le sont moins aujourd'hui?

■ Les fonctions de support – telles que le back-office, la gestion du fichier central – le sont aujourd'hui beaucoup moins, en grande partie en raison de l'automatisation et de la digitalisation croissante des process.

Quel impact a eu l'absorption de Credit Suisse par UBS?

■ Cette fusion a drainé un nombre significatif de candidats sur le marché – majoritairement en Suisse Allemande. Les autres banques privées, cantonales ou régiona-

« À Genève, les recruteurs recherchent plutôt des profils orientés private wealth, avec une forte demande pour des private bankers, ou des wealth planners. À Zurich, la logique est tout autre. »



les, ont profité de cette opportunité pour récupérer aussi bien de nouveaux collaborateurs que de nouveaux clients. Certaines équipes entières ont ainsi changé d'établissement, permettant à des acteurs plus petits de gagner en parts de marché. A noter toutefois que l'organisation des ressources humaines chez Crédit Suisse n'est pas toujours facile à décrypter pour le marché de l'emploi, avec des postes très spécialisés et des intitulés parfois obscurs en dehors du cadre interne de la banque.

Quels profils ont le plus facilement rebondi?

■ Les profils front-office, notamment les banquiers privés, investment advisors et assistants de gestion ayant une relation forte avec leur clientèle. Ils ont rebondi rapidement, souvent en équipe ou grâce à leur réseau. ...

ASSET MANAGEMENT Salaires en milliers de CHF Etude de rémunération Michael Page 2025

INVESTMENT ANALYSIS/RESEARCH	MIN	MOY	MAX
Fundamental Analyst	125	150	200
Quantitative Analyst	115	145	160
Economist	120	150	190
PORTFOLIO MANAGEMENT			
Portfolio Operations Specialist	80	95	115
Client Reporting Specialist	110	125	140
Junior Portfolio Manager	90	110	130
Equity Portfolio Manager	130	160	220
Fixed Income Portfolio Manager	130	170	225
Portfolio Manager Multiasset Class	130	170	220
Quantitative Portfolio Manager	140	190	240
INVESTMENT MANAGEMENT			
CIO / Chief Investment Officer	220	320	450
Execution/Trading	110	130	160
Investment Advisor	120	145	180
Manager Selection	120	140	180
Investment Support (Marketing/RFP/CRM)	90	100	120
SALES (INSTITUTIONAL & WHOLESALE)			
Sales Assistant / Support	80	95	100
Whole Sales	120	140	180
Institutional Sales (traditional asset classes)	120	140	180
Structured Products Sales	110	150	175
Sales Alternative Investments	150	180	220
Head Institutional Sales	200	250	330
PRIVATE EQUITY / PRIVATE MARKETS			
Analyst	90	100	120
Associate	120	130	150
Investment Manager	150	175	200
Investment Director	180	200	250
Managing Director	240	280	350



MATHIEU RAYNOT

MICHAEL PAGE



Diplômé d'un Master en Management, Spécialisation Négociation d'Affaires, Mathieu Raynot a rejoint la Division Banking & Financial Services de Michael Page à Genève en 2014. Onze années plus tard, il s'est spécialisé sur les métiers techniques en opérations, en risque & compliance, en investissement et en gestion de fortune pour une clientèle composée de banques privées, de sociétés de gestion, de family offices, d'assets managers, de trusts, de fintechs et d'acteurs de l'assurance. Il accompagne aujourd'hui tant des jeunes diplômés que des profils experts sur ces métiers de la finance, et intervient également dans des écoles et différents cercles économiques locaux.

... **Quel rôle joue l'IA dans la transformation des métiers du back-office et de l'IT?**

■ L'IA accélère une transformation déjà amorcée depuis une dizaine d'années. Les métiers du support - réconciliation, reporting, comptabilité des opérations... - tendent à se réduire. En IT, les profils évoluent vers des compétences en data, en cybersécurité, et en développement d'outils intégrant l'IA.

Certaines fonctions sont-elles menacées de disparition?

■ Oui, notamment celles qui reposent sur des tâches répétitives ou standardisables, comme dans le back-office ou le service client traditionnel. Ces activités sont de plus en plus remplacées par des solutions automatisées – chatbots, traitement algorithmique – ou délocalisées vers des centres d'externalisation à l'étranger, souvent dans des environnements à moindre coût. Le mouvement, déjà amorcé, est porté à la fois par la recherche d'efficacité et par les évolutions technologiques.

Quels nouveaux profils vont apparaître?

■ De nouveaux profils hybrides entre finance, technologies, data et durabilité. Les data analysts, spécialisés par exemple dans les

investissements et les technologies IA, sont promis à un bel avenir. L'analyse climat, la modélisation ESG ou la réglementation crypto font également émerger des compétences pointues et très recherchées. Ce sera également le cas dans l'analyse climat, la modélisation ESG ou la crypto.

Concrètement, les exemples se multiplient. Une grande banque suisse a récemment nommé un « digital banking lead » pour piloter le développement de son interface mobile nouvelle génération, dédiée aux clients fortunés. À Genève, plusieurs cabinets d'avocats financiers recrutent désormais des juristes spécialisés dans la régulation crypto, qu'il s'agisse du cadre MiCA ou des exigences FINMA. Toujours à Genève, une importante société de gestion est allée jusqu'à intégrer un data scientist pour affiner ses modèles de scoring ESG sur les actions cotées. Une autre banque privée a structuré une équipe ESG dédiée, avec notamment l'embauche d'une analyste climat chargée de modéliser l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement.

Quelles compétences les jeunes diplômés doivent-ils développer?

■ Des compétences techniques liées aux produits financiers, à la data et à la programmation, combinées à de solides compétences linguistiques, deviennent essentielles, notamment en Suisse, où le multilinguisme reste un véritable atout.

Il y a une prise de conscience réelle, et on observe une évolution positive des filières de formation, mais il reste encore du chemin à parcourir. Les universités et écoles suisses comme l'Université de Genève, HEC Lausanne, l'Université de Saint-Gall ou l'EPFL intègrent de plus en plus de modules en finance durable, en data science, ou en technologies financières. De nouvelles for-

« Nous voyons une pression constante sur la productivité et les résultats. Elle pousse certains employeurs à privilégier la rapidité d'intégration plutôt que le temps long nécessaire à la montée en compétences. »

PRIVATE BANKING Salaires en milliers de CHF
Etude de rémunération Michael Page 2025

RELATIONSHIP MANAGEMENT	MIN	MOY	MAX
Relationship Manager Assistant	85	100	125
Junior Relationship Manager	100	110	130
Relationship Manager (Farmer)	130	150	200
Relationship Manager (Hunter)	160	220	310
Team Head Private Banking	180	220	250
Head Private Banking	250	300	500
Wealth Planner	140	180	220

CORPORATE FUNCTIONS Salaires en milliers de CHF
Etude de rémunération Michael Page 2025

LEGAL & COMPLIANCE	MIN	MOY	MAX
Junior Compliance Officer	90	100	110
Compliance Officer	110	125	160
Head of Compliance	170	200	250
Legal Counsel	140	170	200
Head Legal / Chief Legal Counsel	200	250	330
FINANCE & ACCOUNTING	MIN	MOY	MAX
Accountant	90	100	110
Senior Accountant	110	120	140
Head of Accounting	140	160	185
Financial Controller	110	130	160
Finance Director	170	210	250
CFO / Chief Financial Officer	185	250	360
RISK & CONTROL	MIN	MOY	MAX
Internal Auditor	110	130	150
Head of Internal Audit	160	185	210
Risk Manager (Market, Credit, Operational)	110	145	180
CRO / Chief Risk Officer	180	265	350
OPERATIONS	MIN	MOY	MAX
Back Office (Cash/Settlement/ Reconciliation)	80	95	120
Operations Manager	100	120	140
Head of Operations	140	160	180
COO / Chief Operations Officer	180	240	360

mations mixtes émergent également, mêlant finance et informatique, ou finance et développement durable.

Cela dit, la filière est encore en cours de structuration. Il existe parfois un décalage entre les compétences académiques et les attentes opérationnelles du marché.

Les employeurs investissent-ils suffisamment dans la montée en compétences?

■ Malheureusement pas assez, que ce soit pour former de nouveaux collaborateurs ou pour développer les connaissances des collaborateurs déjà en place. Il y a un

vrai déficit de formation à l'entrée avec des apprentis de moins en moins nombreux dus à la consolidation des banques et des formations académiques supérieures souvent trop éloignées du champ pratique.

Nous voyons une pression constante sur la productivité et les résultats. Elle pousse certains employeurs à privilégier la rapidité d'intégration plutôt que le temps long nécessaire à la montée en compétences. Investir dans la formation est un levier essentiel pour créer de la valeur, mais cela suppose une vision à long terme et des moyens que toutes les entreprises n'ont pas, en particulier les PME, souvent moins bien armées que les grands groupes sur le plan budgétaire.

Les profils NextGen ont-ils des attentes différentes?

■ Clairement oui ! Ils recherchent avant tout du sens, de la transparence et une vraie stratégie d'entreprise. Les avantages extrasalariaux, la flexibilité, le temps partiel, les opportunités d'évolution et de formation de même que l'équilibre de vie sont des critères déterminants. Selon notre dernière étude, Talent Trends 2025, 87 % des jeunes talents placent la flexibilité au cœur de leurs priorités. Ils attendent de leur employeur des valeurs vécues - pas affichées - et surtout une culture fondée sur la confiance.

■



PHILIPP LEIBUNDGUTT ET PATRIC KÄSER

BRIESE SCHIFFAHRT (SCHWEIZ)

 *Patric Käser, économiste d'entreprise de formation, est le directeur et cofondateur de Briese Schiffahrt (Schweiz). Il conseille et accompagne les investisseurs professionnels dans leurs participations à des*

navires de fret de haute mer. Il a travaillé auparavant pendant plus de vingt ans dans la banque d'investissement d'UBS en Suisse et à l'étranger. C'est là qu'il a commencé à passionner pour le secteur du transport et de

l'expédition. Patric Käser est depuis longtemps membre de la commission économique de Spedlogswiss – Association suisse des transitaires et des entreprises de logistique.

Philipp Leibundgut est président du conseil d'administration de Briese Schiffahrt (Schweiz). Il a commencé sa carrière chez Hansa à Baar. Il a rejoint ensuite la direction de Valartis Bank pour y piloter les activités de corporate finance,

finance structurée et gestion de fonds. Il a cofondé également Eastern Property Holdings, une société immobilière cotée à la SIX, qu'il a suivie en tant qu'administrateur pendant plusieurs années. En 2016, il participe au démantèlement de Massoel

Shipping à Genève et s'ouvre au secteur du transport maritime polyvalent. Il initie alors un partenariat avec Briese Schiffahrt, leader mondial du segment, afin de structurer une offre de co-investissement pour le marché suisse.

«CONTRE TOUTE ATTENTE, LA CRISE DU COVID A REMIS LE TRANSPORT MARITIME SUR LA BONNE ROUTE»

Longtemps fragilisé par la surcapacité et la pression sur les taux de fret, le transport maritime s'est réinventé ces dernières années. Briese Schiffahrt, qui transporte une éolienne sur deux dans le monde, illustre cette mutation : renouvellement de flotte, efficacité énergétique et montée en puissance du project cargo. Patric Käser et Philipp Leibundgut en livrent ici leur analyse.



Jérôme Sicard

Comment le transport maritime a-t-il évolué au cours de la dernière décennie, de part et d'autre du COVID?

■ Au début des années 2010, le secteur a connu une vague massive de constructions de navires, bien au-delà des besoins réels. Il en a résulté une surcapacité chronique et des tarifs de transport durablement déprimés. Le ralentissement du commerce mondial n'a fait qu'aggraver cette pression, entraînant une série de faillites, de rachats et de consolidations.

Et puis le Covid est arrivé. Contre toute attente, la crise a redonné de l'air à l'industrie. L'encombrement des ports et la désorganisation des chaînes logistiques ont fait exploser les taux de fret, provoquant ainsi une forme de rééquilibrage brutal mais salutaire. Depuis, le paysage s'est transformé. Le secteur s'est consolidé, les acteurs restants sont financièrement solides et se mettent à réinvestir. Pour eux, l'enjeu désormais est de renouveler les flottes, améliorer l'efficacité opérationnelle, et réduire les consommations de carburant.

Quelles grandes tendances façonnent actuellement le secteur?

■ Pendant plusieurs années, la priorité a été relativement claire. Il fallait investir « vert », à tout prix. Une injonction compliquée à suivre pour le transport maritime, où le fioul lourd reste, pour l'instant, incontournable. Les batteries? Dans l'immédiat, elles produisent trop peu d'énergie par volume. Il en va de même pour l'hydrogène. Il s'en est suivi une course aux solutions alternatives — parfois innovantes, souvent gadgets — comme les voiles rigides ou les scrub- ...





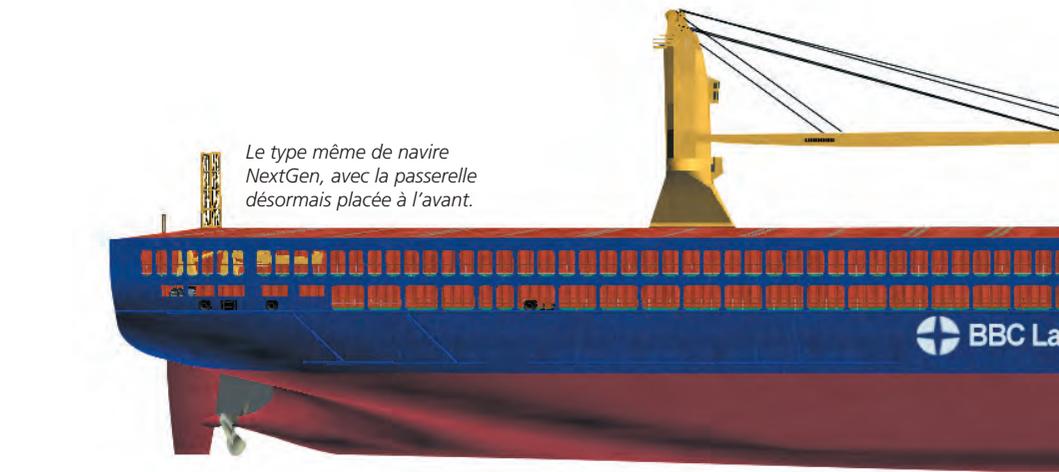
... bers, qui n'ont pas tenu leurs promesses. Aujourd'hui, nous revenons à l'essentiel. La tendance est à l'efficacité. Brieese Schiffhart conçoit et commande des navires nouvelle génération, plus sobres, mieux conçus, sans technologies superficielles. Ils consomment jusqu'à 35 % de carburant en moins et embarquent 20 % de cargaison en plus. C'est simple, concret, mesurable.

Dans cette industrie, quel positionnement revendiquez-vous ?

■ Dans de nombreux secteurs du shipping, l'armateur n'est guère plus aujourd'hui qu'un chauffeur Uber de luxe. Les grands groupes qui contrôlent les flux - Glencore, Cargill, Maersk - cherchent toujours l'opérateur le plus vulnérable, celui qui acceptera le tarif le plus bas. Difficile, dans ce contexte, de générer de la valeur. Brieese Schiffhart suit une autre approche. Notre activité est centrée sur le project cargo et le transport de pièces lourdes - autrement dit, sur des cargaisons industrielles spécialisées. L'environnement est tout autre. Nous travaillons en relation étroite avec des groupes comme GE, Vestas ou Shell, avec qui nous entretenons des relations de long terme. Ces clients réservent leurs capacités de transport bien en amont, et concentrent leurs flux sur un nombre restreint de transporteurs agréés. Nous profitons ainsi d'une visibilité renforcée, d'une planification fiable, et de taux de fret beaucoup moins volatils.

Vous-mêmes, comment avez-vous abordé le renouvellement de votre flotte ?

■ Brieese Schiffahrt occupe une place de leader sur ce secteur du project cargo et du transport de pièces lourdes. Nous avons



Le type même de navire NextGen, avec la passerelle désormais placée à l'avant.

« Dans de nombreux secteurs du shipping, l'armateur n'est guère plus aujourd'hui qu'un chauffeur Uber de luxe. »

donc pu entamer notre cycle de renouvellement dans de bonnes conditions financières. Cela nous a permis d'agir tôt, en passant commande auprès des chantiers navals à des conditions particulièrement attractives — un avantage dont nos investisseurs, qui participent au financement des navires, ont beaucoup profité. Aujourd'hui, nous avons réalisé environ la moitié de notre programme. Le reste suivra dans un second temps, lorsque le marché offrira à nouveau de bonnes opportunités. Et il se pourrait bien que la guerre commerciale relancée par Donald Trump joue, cette fois, en notre faveur.

Comment avez-vous défini votre modèle d'investissement pour accompagner ce renouvellement permanent ?

■ Le renouvellement en continu nous a poussés à adapter notre approche vis-à-vis des investisseurs. Lancer un fonds et l'investir rapidement n'aurait pas de sens. C'est pourquoi nous avons mis en place

un modèle souple : les investisseurs participent navire par navire, selon les opportunités.

Ce qui fait notre singularité, c'est que la famille Brieese investit un dollar pour chaque dollar apporté par un investisseur externe. Ce mécanisme aligne parfaitement les intérêts et élimine les conflits potentiels.

À quoi ressemblent les navires de dernière génération ?

■ Les évolutions sont progressives, car un navire reste en service environ 25 ans. L'un des changements les plus visibles concerne la position de la passerelle, désormais placée à l'avant. Nous pouvons ainsi charger des volumes bien plus importants sur le pont principal, sans gêner la visibilité depuis le poste de pilotage. Pour nous, il s'agit d'une avancée stratégique dans la mesure où près de la moitié des éoliennes installées dans le monde transitent sur nos navires. Avec ce nouveau design, un navire de même taille peut



embarquer environ 30 % de pales supplémentaires. Côté propulsion, les moteurs sont désormais entièrement gérés électroniquement - non plus par contrôle mécanique - ce qui améliore considérablement le rendement énergétique.

Comment se fait-il qu'une éolienne sur deux dans le monde soit transportée par Briese?

■ Avec 130 navires en propre, auxquels s'ajoutent régulièrement une quarantaine d'unités affrétées, nous opérons la plus grande flotte de notre secteur à l'échelle mondiale. Ce volume nous permet de générer d'importantes économies d'échelle, à tous les niveaux, depuis la manutention jusqu'au pilotage des coûts.

Dans un marché de l'éolien marqué par une concurrence féroce, notre capacité à offrir un service fiable, à un prix compétitif, fait forcément la différence. Ce positionnement — difficile à répliquer — constitue pour Briese Schiffahrt ce que Warren Buffett appelle un moat, une sorte de douve, de fossé défensif, qui nous protège durablement.

En quoi votre métier a-t-il le plus changé ces dernières années?

■ Avec le temps, les marins européens ont progressivement laissé la place à des officiers russes et ukrainiens sur la pas-

serelle, et à des équipages philippins sur le pont. C'est un métier toujours aussi exigeant, avec de longues heures de travail. Là-dessus, les choses n'ont pas vraiment changé.

Ce qui me frappe, en revanche, c'est le professionnalisme exceptionnel de nos marins russes et ukrainiens. Malgré la guerre, ils continuent de travailler côte à côte, sur le même navire, sans qu'aucune tension ne soit perceptible. C'est une sacrée leçon.

Quels rôles sont appelés à jouer le digital et l'IA dans un secteur vieux de plusieurs millénaires?

■ Il va de soi que l'intelligence artificielle est également un sujet au sein du groupe. Elle a déjà un impact tangible, qui va encore s'amplifier. Sur le plan technique, de plus en plus d'équipements sont supervisés ou contrôlés à distance. Cela nous permet de détecter les défaillances avant qu'elles ne surviennent, et d'améliorer la disponibilité opérationnelle de nos navires.

Côté navigation, les outils numériques ont aussi changé la donne. Les prévisions météo et l'analyse des courants sont nettement plus fines, ce qui nous aide à optimiser les routes et à réduire sensiblement la consommation de carburant.

À quels types de clients ou de projets donnez-vous la priorité?

■ Nous mettons en œuvre des solutions pour acheminer tout type de cargaisons de projet ou de pièces lourdes, depuis et vers pratiquement tous les ports du monde. En raison des exigences particulières liées à ces marchandises, nous sommes fortement engagés dans le secteur de l'énergie — aussi bien dans l'industrie pétrolière et gazière traditionnelle que dans les énergies renouvelables, comme l'infrastructure éolienne et hydrogène. Parmi nos clients réguliers figurent notamment GE, Vestas, ABB et Siemens.

Nous assurons également des transports d'envergure pour l'industrie minière, qu'il s'agisse d'appareils de forage, de tombeaux géants ou d'autres infrastructures pour des entreprises telles que BHP, Rio Tinto ou Glencore. Nous convoyons aussi des trains entiers — par exemple pour Schindler —, des denrées alimentaires pour le Programme alimentaire mondial des Nations Unies, ainsi que des yachts, déplacés notamment de la Méditerranée vers les Caraïbes. À titre d'anecdote, l'un de nos navires, le BBC Pearl, a transporté le célèbre galion Black Pearl, de la saga Pirates des Caraïbes, jusqu'au plateau de tournage dans les Caraïbes.

■



 **Heidi Sevestre est glaciologue, membre international du Explorers Club.** Elle collabore à l'AMAP, le programme de surveillance et d'évaluation de l'Arctique, l'un des groupes de travail du Conseil de l'Arctique. Heidi

partage son temps entre la communication scientifique par le biais de conférences internationales et d'allocutions, de films, de livres et d'activités de sensibilisation pour le compte du programme de surveillance et d'évaluation de l'Arctique, et

d'expéditions sur les glaciers du monde entier. Son travail de sensibilisation et ses expéditions sur le terrain ont été récompensés par une médaille Shackleton en 2022 et une «Médaille du Rayonnement Français» en 2023. Elle a

récemment publié trois livres : «Découvre les glaciers avec Heidi Sevestre», aux Editions Plume de Carotte pour enfants, «Demain C'est Nous», aux Editions du Faubourg, et «Sentinelle du Climat» chez Harper Collins France.

«IL FAUT SORTIR D'UNE VISION PUNITIVE DE L'ÉCOLOGIE»

Glaciologue de métier, sentinelle du climat comme elle se définit elle-même, Heidi Sevestre observe depuis les confins de l'Arctique les effets concrets du réchauffement. Face à la crise, elle rejette la culpabilisation et le fatalisme pour défendre une écologie pragmatique, tournée vers l'action et la responsabilité.

HEIDI SEVESTRE

GLACIOLOGUE



Jérôme Sicard

Pourquoi avoir choisi d'établir votre camp de base au Spitzberg?

■ **Heidi Sevestre:** J'ai découvert le Spitzberg en 2008, dans le cadre d'un échange Erasmus. Un ami m'avait parlé de cette université assez extraordinaire, posée sous le pôle nord au milieu des glaciers. J'ai commencé par y passer un semestre, et je suis tombée amoureuse de ces paysages magnifiques. J'y suis retournée pour boucler mon doctorat, et je suis restée puisque j'ai pris un poste d'enseignante à l'université. Je me retrouve ainsi en première ligne car cette région est devenue aujourd'hui l'un des endroits de la planète où le réchauffement climatique est le plus rapide. Cela en fait un véritable laboratoire à ciel ouvert pour observer et comprendre les bouleversements environnementaux en cours.

Que nous disent justement les glaciers que vous étudiez en Norvège ou ailleurs?

■ Les glaciers sont parmi les meilleurs baromètres du climat que nous ayons sur

Terre. Ils réagissent très rapidement aux variations de température et aux changements de précipitations. Aujourd'hui, comme on le constate partout dans le monde, ils reculent. En Europe, les chiffres sont frappants. Depuis 2000, les glaciers alpins et ceux des Pyrénées ont perdu 38 % de leur volume — c'est colossal.

Les glaciers, ce sont en quelque sorte les châteaux d'eau de la planète : environ 700 millions de personnes dépendent de l'eau issue de leur fonte ou de celle de la neige. Et si l'on regarde les contributions à la montée du niveau des mers, ce sont les fontes des glaciers de montagne qui impactent le plus, devant même le Groenland ou l'Antarctique.

Vous vous définissez comme une «sentinelle du climat», un titre que vous avez d'ailleurs donné à votre livre. Quelle est, selon vous, la menace la plus urgente à signaler aujourd'hui?

■ Ce qui a profondément changé ces dernières années, c'est l'intensification des attaques contre la science. Il devient de plus en plus difficile de parler de science — que ce soit auprès du grand public, dans les médias ou même au sein des entreprises. Et ce n'est pas un hasard : ces attaques sont souvent orchestrées par les lobbies des énergies fossiles. Parallèlement, on assiste à des coupes budgétaires massives qui touchent de plein fouet la recherche, en parti- •••

« En Europe, les chiffres sont frappants. Depuis 2000, les glaciers alpins et ceux des Pyrénées ont perdu 38 % de leur volume — c'est colossal. »

••• culier les sciences de l'environnement. Pour moi, c'est là que se trouve la véritable alerte. Car en sapant la crédibilité et les moyens de la science, on affaiblit nos meilleurs outils pour comprendre, anticiper et réagir face aux bouleversements climatiques.

Quelles devraient être, selon vous, les priorités aujourd'hui face à l'urgence climatique?

■ Je vois deux priorités majeures. La première, c'est l'éducation et la sensibilisation. Et cela concerne tout le monde, à tous les niveaux. La science reste encore trop élitiste, trop éloignée du grand public. Il est essentiel de sortir des cercles académiques, d'aller sur le terrain, dans les territoires, pour rendre le savoir plus accessible. La seconde priorité, c'est de mettre fin aux subventions colossales qui soutiennent encore les industries du gaz et du pétrole. Bien sûr, on ne peut pas couper les énergies fossiles du jour au lendemain — on en dépend encore. Mais on sait aussi qu'il est impératif de réduire rapidement nos émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, il faut sortir d'une vision punitive de l'écologie. Lutter contre le changement climatique, ce n'est pas faire plaisir à quelques militants qui enlacent des arbres. C'est agir pour notre économie, pour notre santé, pour notre agriculture, pour un avenir simplement plus vivable. On parle souvent des sacrifices à venir, mais trop peu des bénéfices énormes qu'implique une société décarbonée.

Où se situent, selon vous, les blocages au-delà du politique?

■ L'un des principaux freins, c'est le manque criant d'éducation sur les enjeux climatiques. Mais il y a un autre blocage, plus

© Nina Adjarian



« Ce dont on a besoin, c'est d'un discours qui éclaire sans accabler, qui rassemble au lieu d'opposer — et qui montre des chemins d'action concrets, réalistes, porteurs de sens. »

insidieux : la tendance à la culpabilisation. Se juger, se pointer du doigt, se diviser... ce n'est pas ce qui pousse les gens à agir. Bien au contraire. Il faut aussi reconnaître que lorsqu'on commence à s'informer en profondeur, l'ampleur du problème peut générer une forme d'éco-anxiété. Et cette angoisse-là, souvent, paralyse plus qu'elle ne stimule.

Ce dont on a besoin, c'est d'un discours qui éclaire sans accabler, qui rassemble au lieu d'opposer — et qui montre des chemins d'action concrets, réalistes, porteurs de sens.

Quelles initiatives vous donnent encore des raisons d'espérer, ou du moins d'être prudemment optimiste?

■ Il y en a une, en particulier, qui me semble très prometteuse : la Convention des entreprises pour le climat. Ce programme a vu le jour en France il y a trois ou quatre ans, et pour les entreprises qui y participent, il y a clairement un avant et un après.

Pendant dix à douze mois, des entreprises d'un même secteur se retrouvent régulièrement — tous les deux mois environ — pour apprendre ensemble, partager leurs expériences, se sensibiliser et réfléchir concrètement à la manière dont elles peuvent transformer leur modèle. L'objectif, c'est de passer d'une logique extractive à une logique régénérative, de ne plus seulement exploiter différentes ressources, mais de contribuer positivement à leur écosystème, qu'il soit humain ou naturel. Pour nous, scientifiques, ce type d'initiative change la donne. Cela crée des passerelles, facilite les échanges, rend le dialogue possible. On voit de vraies dynamiques s'enclencher.

Quel serait, selon vous, le plan d'action idéal pour lutter efficacement contre le réchauffement climatique?

■ La première étape, c'est la sensibilisation — mais pas uniquement par des chiffres, des courbes ou des rapports. Il faut aussi

© Sijje Smith Johnsen



toucher par l'émotion, par l'expérience. J'ai récemment participé à une expérience appelée Climate Sense : on m'a placée dans une chambre climatique chauffée à 50 degrés pendant 30 minutes. C'est une température que Genève ou Zurich pourraient connaître d'ici 2050. Pendant 30 minutes, il m'a été demandé de fournir différents efforts, physiques et cérébraux. Au bout de dix minutes, j'étais déjà off, incapable de penser ou d'agir. Ce genre d'expérience rend le changement climatique tangible, presque viscéral. C'est aussi ce type de prise de conscience, par le ressenti, qui peut faire basculer les comportements. Mais ensuite, il faut que chacun ait une place dans le plan d'action. Les citoyens doivent pouvoir faire entendre leur voix, tout comme les jeunes générations, et bien sûr les entreprises, qui doivent se mobiliser par secteur. Pour moi, la transformation se fera au niveau des territoires — ou elle ne se fera pas.

Les gouvernements ont évidemment un rôle clé : fixer un cadre, offrir des incitations

ou instaurer des régulations. Mais les véritables dynamiques viendront d'en bas. D'une approche bottom-up, portée par des collectivités, des entreprises locales, des individus engagés.

Les solutions sont là, mais elles nécessitent des financements. Comment voyez-vous cette question cruciale?

■ On voit émerger de plus en plus de partenariats public-privé et ces financements peuvent permettre de faire émerger des solutions ambitieuses — mais il faut rester vigilants. Certaines options, comme la géo-ingénierie, posent de réelles questions environnementales et éthiques. D'où l'importance de travailler main dans la main avec les scientifiques pour éclairer les décisions et éviter les fausses bonnes idées.

Je collabore aussi de plus en plus avec le monde de la philanthropie, qui joue un rôle essentiel. Ce qui est très encourageant, c'est de voir des fondations et des philanth-

ropes s'engager pour soutenir des programmes d'éducation, des initiatives scientifiques ou des solutions fondées sur la nature. C'est une manière concrète de réorienter les flux financiers vers ce qui construit réellement un avenir durable.

Mais tant que les financements continuent de soutenir massivement les industries fossiles, nous n'avancerons pas. Il faut réussir à rediriger cette puissance financière vers la transition. C'est d'ailleurs tout l'enjeu de programmes comme la Convention des entreprises pour le climat, qui se décline désormais aussi dans le secteur financier. De plus en plus de banques et de fondations y participent — et cela fonctionne. Ce sont des outils précieux pour faire évoluer les mentalités et, surtout, flécher les financements vers les bonnes priorités.

■



 **Avant d'être nommé CEO de Baume & Mercier l'an passé, Michael Guenoun a passé près de 20 ans au sein du groupe Richemont. Sa carrière dans le conglomérat a débuté chez Cartier dans les années**

2000, où il a occupé plusieurs postes clés en Australie, puis en Asie, contribuant activement au renforcement de la marque dans ces régions. De retour en Europe en 2017, il a intégré la division Specialist Watchmakers de la

maison mère. En 2021, alors qu'il était à la tête de la distribution internationale, il a également pris les rênes de TimeVallée, un concept de boutiques horlogères multimarques réunissant une vingtaine d'enseignes de luxe.

Dans la continuité de son parcours, il a rejoint Baume & Mercier qui bénéficie d'une présence affirmée aussi bien dans les réseaux de distribution multimarques que dans ses boutiques propres.

«CET ÉQUILIBRE ENTRE ESTHÉTISME ET TECHNOLOGIE TRAVERSE L'ENSEMBLE DE NOS PROJETS»

MICHAEL GUENOUN

CEO, BAUME & MERCIER

Michael Guenoun a pris l'an passé la direction de Baume & Mercier, une Maison où l'innovation ne se fait jamais au détriment du style. Alors que la marque approche son bicentenaire, il revient sur un ADN qui se partage entre histoire et nouveaux usages. Émotions, modèles iconiques, exigence, engagement créatif, élan technologique : tout l'enjeu consiste pour lui à maintenir cet « art de l'équilibre » qui structure désormais l'ensemble de ses projets.



Eugénie Rousak

Comment définiriez-vous l'ADN de Baume & Mercier?

■ **Michael Guenoun:** Cette année, Baume & Mercier célèbre ses 195 ans. Depuis sa création en 1830 sous le nom « Frères Baume », la Maison a su préserver les valeurs fortes de ses fondateurs. D'un côté, il y a cette authenticité et cette exigence dans la qualité. Pour la petite anecdote, lors de ma première visite de notre manufacture aux Brenets, une citation inscrite au-dessus de la porte m'a profondément marqué : « Accepter seulement la perfection ». Depuis, cette devise résonne en moi. De l'autre, il y a l'audace et l'innovation. Ces valeurs sont reflétées aussi bien dans le processus créatif que dans notre façon de penser la marque. Par exemple, Baume & Mercier a été l'une des premières maisons horlogères à concevoir des montres

joaillères pour femmes avec une esthétique très marquée. Et côté communication, elle a sponsorisé le premier tournoi de golf féminin aux Etats-Unis, dans les années 1970, ce qui était alors très précurseur.

Et qu'est-ce qui symbolise l'esprit de la Maison?

■ Les émotions ! Au fond, Baume & Mercier est avant tout une Maison de célébration. Ces derniers mois, j'ai eu l'occasion de voyager à travers le monde et rencontrer nos divers partenaires. Partout j'enten-

dais : « c'est la première montre que j'ai achetée », « c'était mon cadeau pour la fin de mes études » ou encore « c'est la montre que mon père m'a transmise ». Indépendamment de l'âge de la personne ou du pays dans lequel je me trouvais, Baume & Mercier était associé à une étape clé de la vie. Et nous sommes très fiers d'être une maison, qui ne crée pas seulement des montres, mais aussi de véritables souvenirs. C'est un rôle extraordinaire ! D'ailleurs, comme nous réparons 100% de nos pièces, nous avons ...

« Aujourd'hui, la tendance est, par exemple, à de petites montres et au vintage. Mais notre ambition reste la même : imaginer des modèles intemporels et faire vivre ces icônes à travers le temps. »

... régulièrement l'occasion de découvrir des histoires de famille sur 50, 100 voire 200 ans ! Et ce n'est plus une question de valeur monétaire. Nous sommes surtout dans l'émotion.

En parlant de cette valorisation de l'héritage, de nombreuses Maisons horlogères redesignent leurs modèles iconiques. Baume & Mercier a par exemple revu sa Riviera, créée en 1973. Pourquoi cette tentation du comeback?

■ Le point différenciant entre l'horlogerie et le monde de la fashion est que nous ne cherchons pas à suivre une mode. Bien sûr, comme dans n'importe quelle industrie, des cycles existent. Aujourd'hui, la tendance est, par exemple, à de petites montres et au vintage. Mais notre ambition reste la même : imaginer des modèles intemporels et faire vivre ces icônes à travers le temps. Relancer un modèle est un authentique renouveau, qui permet d'adapter une esthétique aux codes et technologies actuels ! Et en reprenant l'exemple de la Riviera, nous avons également rajouté le système des bracelets interchangeables, pour que la montre puisse s'adapter à différentes occasions.

Vous avez mentionné une forte attache à l'esthétique intemporelle. En parallèle, la Maison accélère l'innovation technologique. Est-ce qu'aujourd'hui l'une est devenue plus importante que l'autre?

■ Selon moi, l'une ne doit pas primer sur l'autre : l'esthétique et la recherche vont de pair. C'est justement cette synergie qui fait la renommée internationale du savoir-faire horloger suisse. Cette année, à l'occasion du Watches & Wonders, nous avons choisi le thème « Art of Balance ». L'art de l'équili-



bre... Et finalement, ce fil rouge d'un équilibre entre esthétique et technologie traverse l'ensemble de nos projets. Prenons l'exemple de la Clifton que je porte aujourd'hui. D'un côté, elle a une esthétique très précise avec un côté rétro/vintage. Et de l'autre, elle contient le mouvement « Baumatic » avec une réserve de 5 jours de marche. Ce développement est une véritable prouesse technologique entièrement développée par la Maison. Ainsi, nous voulons poursuivre dans cette direction pour perpétuer les éléments horlogers forts et continuer sur un parti pris esthétique.

Au fil de son histoire, Baume & Mercier a imaginé des montres avec des cadrans aux formes singulières, comme la Marquise ou la Galaxie. Voulez-vous également vous diriger vers des designs originaux?

■ Oui, car l'Art of Balance intègre aussi cette réflexion sur l'art de la forme. Cette recherche fait intégralement partie de notre réflexion créative, notamment pour imaginer les boîtiers de 2027. En parallèle, nous nous focalisons également sur les modèles iconiques avec des formes peut-être moins singulières,

LA MONTRE DU MOMENT DE MICHAEL GUENOUN

Une Clifton en or, présentée aux Watches & Wonders 2025. Référence à la station balnéaire d'Afrique du Sud, elle cache le fameux mouvement « Baumatic » dans un boîtier au style rétro de 39 mm de diamètre.



« L'objectif est de perpétuer le savoir-faire et de poursuivre dans cette recherche perpétuelle de qualité, de sens esthétique, de créativité et d'authenticité. »

mais très identifiables de la Maison, comme la Hampton avec son cadran rectangulaire.

Voyez-vous des préférences dans les modèles entre les différentes zones géographiques de distribution?

■ Absolument ! Au Moyen-Orient la demande s'oriente majoritairement sur du haut de gamme avec des pièces en or, serties de pierres précieuses, même les tendances varient d'un pays à l'autre. En Europe et en Amérique du Nord, l'intérêt se concentre plutôt sur du sport chic, comme la Riviera, avec des cadrans un peu plus grands. Et du côté de l'Asie, il y a un fort marché d'initiés qui est particulièrement friand des Clifton et du mouvement « Baumatic ».

Pour continuer sur l'international, quels sont vos marchés porteurs?

■ Baume & Mercier enregistre actuellement une hausse de ses activités aux États-Unis et au Canada. L'Amérique du Nord est donc un marché important dans lequel nous continuons d'investir pour soutenir cette croissance. Parallèlement, nous nous intéressons aux pays émergents car historiquement l'horlogerie suisse avait moins investi dans ces pôles. Ainsi, ils présentent des opportunités de développements intéressants aujourd'hui. L'exemple de l'Inde est particulièrement significatif et très symbolique pour nous : c'est justement avec l'Inde que la Maison a commencé son

expansion géographique, depuis Londres, sa toute première succursale ouverte au milieu du XIXe siècle.

La particularité de Baume & Mercier réside dans son modèle de distribution, avec à la fois la présence dans les magasins multimarques et dans ses boutiques propres. Pourquoi ce choix?

■ Aujourd'hui, Baume & Mercier est principalement distribué à travers un réseau multimarques et nous sommes très fiers d'en faire partie. Je défends personnellement ce positionnement car les magasins multimarques permettent à la fois de créer une force de proposition pour la clientèle et élever de manière qualitative l'horlogerie suisse. En parallèle, nous avons également une volonté d'installer des boutiques monomarque pour avoir un lien direct avec notre clientèle et proposer notre propre service client. Dans un futur proche, nous prévoyons un développement plus actif de ce réseau, comme en témoigne notre récente ouverture à Doha.

Vous avez également un site internet marchand, est-ce que le e-commerce représente une part importante de la distribution?

■ Les ventes sur internet restent marginales, car nous avons un prix moyen qui incite les clients à se rendre en boutique pour découvrir nos modèles, essayer les montres et bénéficier d'un accompagnement

individuel. La vente en ligne n'est pas une fin en soi, mais un service supplémentaire que nous proposons dans le cadre d'une distribution omnicanal.

Parlons à présent de votre expérience au sein de la Maison. Vous avez rejoint Baume & Mercier en juin 2024. Quelles ont été vos premiers chantiers?

■ À mon arrivée, le point fondamental pour moi était de connaître la Maison, de m'imprégner de son histoire et de ses codes. La première chose que j'ai faite était donc de me plonger dans notre patrimoine pour découvrir près de 1'000 pièces, et d'aller à la rencontre des équipes. Il ne s'agissait pas seulement d'une question de légitimité, mais de surtout de comprendre en profondeur les éléments qui composent Baume & Mercier. Mon objectif était de pouvoir orienter notre stratégie sur un équilibre fin entre histoire et modernité. Depuis, je retourne assez régulièrement voir nos pièces historiques pour m'en inspirer.

Et sur quels éléments vont se concentrer vos prochains projets?

■ L'objectif est de perpétuer le savoir-faire et de poursuivre dans cette recherche perpétuelle de qualité, de sens esthétique, de créativité et d'authenticité. Ma volonté est d'accentuer l'humain à travers nos prochaines campagnes et de mettre en avant les émotions qui sont liées à l'étape de vie que consacre l'achat d'une grande montre.

■



INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

IL RESSEMBLE À QUOI VOTRE QUOTIENT ?

L'intelligence, vous en avez plus qu'il n'en faut. Autrement, vous ne seriez pas abonné à SPHERE, sélection naturelle oblige. Mais pour l'intelligence artificielle, ce nouveau fuel du capital humain, où en êtes-vous plus précisément ? Voici un scan rapide en 30 questions pour que vous puissiez vous en faire une idée plus précise. Vestige analogique ou prodige algorithmique ? vous allez vite savoir...



Jérôme SICARD

1 Quel événement est considéré comme le point de départ officiel de l'intelligence artificielle en tant que domaine académique?

- a** La conférence de Turing, 1948
- b** L'atelier de Dartmouth, 1956
- c** La création de l'ordinateur ENIAC, 1945
- d** La publication de «Perceptrons», 1969

2 Quel chercheur a proposé pour la première fois le test visant à évaluer l'intelligence d'une machine en la comparant à un humain à travers une conversation en langage naturel?

- a** John McCarthy
- b** Marvin Minsky
- c** Alan Turing
- d** Norbert Wiener

3 Quelle était la fonction principale du programme Eliza, considéré comme l'une des premières applications de l'IA dans les années 1960?

- a** Résoudre des équations mathématiques
- b** Diagnostiquer des maladies
- c** Simuler une conversation humaine
- d** Traduire automatiquement des textes

4 Comment s'appelait l'ordinateur d'IBM qui a battu Gary Kasparov aux échecs en 1995?

- a** Deep Fake
- b** Deep Blue
- c** Deep Sum
- d** Deep Dive

...



QUIZ



... **5** Avec Robert Noyce, quelle entreprise a été fondée en 1968 par Gordon Moore, l'auteur de la célèbre loi éponyme?

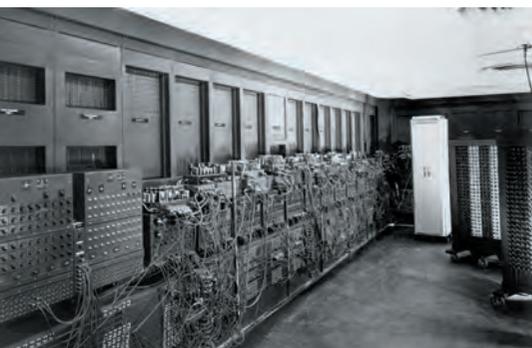
- a Oracle
- b Dell
- c Compaq
- d Intel

6 Quel auteur a formulé les célèbres «Trois Lois de la Robotique»?

- a Philip K. Dick
- b Isaac Asimov
- c Ray Bradbury
- d Yuval Harari

7 Quel est le nom du premier ordinateur électronique programmable mis en service en 1945 à l'université de Pennsylvanie?

- a Compus
- b Primus
- c Eniac
- d Zadig



8 Quel système médical développé dans les années 1970 était capable de diagnostiquer des infections bactériennes et recommander des traitements?

- a Mycin
- b Knock
- c Shrdlu
- d Petri

9 Quel célèbre jeu télévisé a été remporté par Watson, le programme IA d'IBM, en 2011?

- a Jeopardy!
- b Wheel of Fortune
- c The Apprentice
- d Fort Boyard

10 Quel test fictif est utilisé dans «Blade Runner» pour distinguer un humain d'un répliquant?



- a Le test de Voight-Kampff
- b Le test de Turing inversé
- c Le test de sensibilité
- d Le test HAL 9000

11 Qui est le créateur d'AlphaGo et CEO de DeepMind, la société britannique créée en 2010 et rachetée ensuite par Google?

- a Harold Ramis
- b Demis Hassabis
- c Alexis de Bernis
- d Chuck Norris

12 Combien de paramètres (ou poids) utilise le modèle GPT-3 pour apprendre et générer du texte?

- a 175 millions
- b 1,5 milliard
- c 175 milliards
- d 1 trillion

13 Quel assistant vocal intelligent, lancé en 2014, a popularisé l'usage de l'IA grand public sur smartphone?

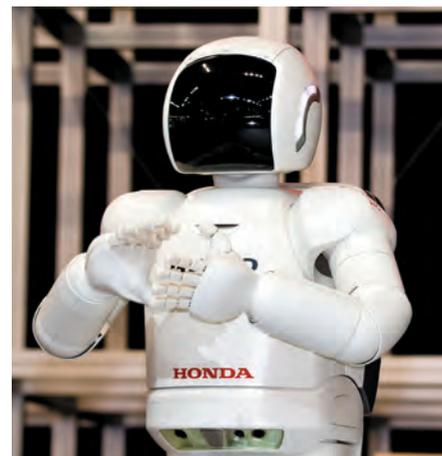
- a Siri
- b Seerius
- c Ella
- d Cortana

14 Quel est le nom de la vilaine IA dans «Terminator»?

- a Skyhook
- b Skylab
- c Skynet
- d Skyfall

15 Quel robot humanoïde développé par Honda dans les années 2000 est célèbre pour sa capacité à marcher et interagir avec les humains?

- a Asimo
- b Atlas
- c Pepper
- d Nao



16 Au fait, à force d'entendre ce nom, c'est quoi un algorithme?

- a Une langue de programmation
- b Une séquence d'instructions
- c Une base de données
- d Une interface de réseau

17 Sur quel type de structure informatique, repose principalement le deep learning?

- a Des bases de données SQL
- b Des arbres de décision
- c Des réseaux de neurones artificiels
- d Des compilateurs hypertextes

18 Dans «2001, l'Odyssée de l'espace», quel est le nom de l'ordinateur intelligent qui contrôle le vaisseau spatial?

- a DeepMind
- b Hal 9000
- c Eva
- d QPlix



19 Quel est le nom du portrait créé par une intelligence artificielle et vendu aux enchères en 2018 pour plus de 400'000 dollars?

- a Edmond de Belamy
- b Hyeronimus
- c MonAI LisAI
- d Selfie

20 Quelle application de reconnaissance musicale utilise l'IA pour identifier un morceau en quelques secondes?

- a Deezer
- b Tidal
- c Shazam
- d Soundtrap

21 Quel outil d'intelligence artificielle utilise BlackRock pour analyser les risques et gérer ses portefeuilles d'investissement?

- a Watson
- b Aladdin
- c DeepMind
- d TensorFlow

22 Quelle actrice joue l'androïde Ava dans «Ex Machina»?

- a Alicia Vikander
- b Scarlett Johansson
- c Rooney Mara
- d Emma Watson

23 Quel outil d'IA, lancé en 2020, est capable de générer des images à partir de simples descriptions écrites?

- a Dall·E
- b Dante
- c Watson
- d Siri

24 Quelle application sortie des fours de DeepMind a révolutionné la biologie moléculaire en prédisant la structure des protéines?

- a BioNLP
- b ChaTein
- c AlphaFold
- d DeepGen

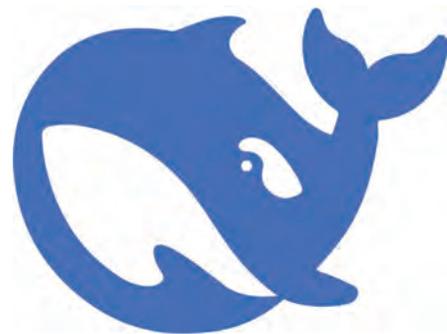
25 Quelle est la puce star de Nvidia?

- a R2D2
- b HAL
- c H100
- d Hydia

26 Quelle IA développée par OpenAI est spécialisée dans la génération de films et de contenus vidéo?

- a Dall·E
- b FairyMotion
- c Sora
- d Codex

27 Dans quelle université chinoise a été développé le modèle open source DeepSeek-Coder, rival de GPT-4 Turbo?



- a Tsinghua
- b Pékin
- c Fudan
- d Zhejiang

28 Quelle application mobile utilise l'IA pour vieillir ou rajeunir des visages?

- a Prisma
- b FaceApp
- c TikTok
- d E-Lixir

29 Qui est considéré comme un pionnier de l'intelligence artificielle quantique grâce à son algorithme de recherche rapide?

- a Alan Turing
- b Lov Grover
- c John McCarthy
- d Geoffrey Hinton

30 Quel laboratoire est considéré comme le leader mondial dans le développement de l'informatique quantique?

- a Google DeepMind
- b IBM Quantum
- c Microsoft Research
- d Los Alamos National Laboratory

...

QUIZ



... Réponses :

1-b, 2-c, 3-c, 4-b, 5-d, 6-b, 7-c, 8-a, 9-a, 10-a, 11-b, 12-c, 13-a, 14-c, 15-a, 16-b, 17-c, 18-b, 19-a, 20-c, 21-b, 22-a, 23-a, 24-c, 25-c, 26-c, 27-a, 28-b, 29-b, 30-b

LE VERDICT

• Vous avez tapé **30** points.

La perfection même. Pas une hésitation. Pas un pixel de travers. À ce niveau, ce n'est plus une performance, c'est un signal envoyé dans le cosmos. On ne serait pas loin de vous attribuer directement un prix Nobel, toutes catégories confondues. Chaque siècle a droit à son génie. Le XVIIIe avait Newton, le XIXe a vu émerger Darwin, Hugo et Pasteur. Le XXe nous a offert Einstein, Hawking, et Berners-Lee. Pour le XXIe, on hésitait encore. On attendait. On espérait. Et voilà que vous débarquez. Humanité : rassurée.

• Vous avez entre **25** et **29** bonnes réponses

Vous vous êtes fait greffer des synapses en silicium, ou bien vous vous êtes entraînés en douce sur le dataset d'OpenAi que nous n'avez eu pas trop de mal à hacker. On ne dira rien, promis... Bloomberg vous veut absolument pour relancer son programme IA, mais pas ChatGPT que vous commencez à crisper prodigieusement à force de corriger ses modèles dans l'ombre pour qu'ils arrêtent de sortir des âneries. Merci donc pour votre contribution à la civilisation numérique !

• Vous avez entre **19** et **24** bonnes réponses

Respect. Vous avez de faux airs de processeur neural, ce qui expliquerait ce regard un peu fixe, légèrement inquiétant, que vos interlocuteurs ne décryptent pas toujours chez vous. Encore quelques années, et on vous confondra avec un modèle fondation. Vous êtes manifestement de ceux qui ont vu Her, Ex Machina et Terminator... et qui ont compris les trois. Mieux : vous avez probablement appris les répliques par cœur, genre Nathan Bateman dans Ex Machina: «One day, the AIs are going to look back on us the same way we look at fossil skeletons on the plains of Africa.» Continuez comme ça. Vous êtes à deux clics — et trois neurones artificiels — d'un poste de Chief Intelligence Officer chez DeepMind...

• Vous avez entre **13** et **18** bonnes réponses

C'est déjà pas mal ! Disons que vous êtes un «Prompt Engineer» en devenir. L'intelligence artificielle bouscule tout sur son passage, mais vous n'en avez pas encore perdu votre naturel pour autant. Il y a donc un peu de boulot pour l'upgrade. Quelques lectures intensives - Les androïdes rêvent-ils de moutons électriques? » de Philip K. Dick, devenu Blade Runner au cinéma - quelques acronymes tech à maîtriser par cœur - NLP, GAN, CNN... - et la BO de Tron: Legacy signée Daft Punk à écouter en boucle. Avec ça, vous allez pouvoir vous remettre sur orbite.

• Vous avez entre **7** et **12** bonnes réponses

Vous avez manifestement téléchargé les données, mais pas encore activé l'algorithme. Une bonne excuse pour binge-watcher Black Mirror et relire Asimov. Il n'y a rien de grave, vous n'êtes pas perdu pour la science. Même AlphaGo en a perdu des parties avant de terrasser Lee Sedol, le champion du monde dont le nom résonne comme un langage de programmation...

• Vous avez **6** bonnes réponses ou moins

Trop, trop, trop humain. Vous ne vous êtes pas encore remis de la fin d'Internet Explorer. C'est sûr ce n'est pas vous qui risquez de finir overclocké...

A highly qualified audience of over 7'000 key Swiss finance professionals



**TARGET WISELY &
ADVERTISE IN SPHERE**

advertise@sphere.swiss



Mini mais costaud

Il tient dans une poche, pèse à peine plus qu'un smartphone et se déplie comme un origami techno : l'Aurzen Zip est un vidéoprojecteur nomade conçu pour les soirées improvisées. Deux charnières pour orienter l'image comme on veut, une batterie pour 1h30 d'autonomie, du streaming sans fil direct via AirLink ou HDMI, et même un haut-parleur intégré. L'image ? 720p, bien sûr. Mais l'idée, ici, c'est d'emmener le cinéma partout.

AURZEN.COM

À shaker sans modération

Pensé par Giulio Iacchetti et le mixologue Oscar Quagliarini, la Parisienne d'Alessi réconcilie pur design et gestes précis. Il s'agit d'un ensemble trois pièces en acier pour un set à la fois pro et intuitif : shaker, passoire, cuillère. À l'aise sur le comptoir d'un bar étoilé ou dans la cuisine d'un esthète amateur.

ALESSI.COM



Chic au chaud

Verbier, Gstaad, Crans-Montana : il va trouver ses adeptes. Le bonnet Jocey de Loro Piana revisite un classique du genre avec un certain raffinement. Sa couronne texturée en quatre segments et son large bord en laine feutrée épousent parfaitement la tête, apportant une touche exquise à toute tenue. Sobre, moderne et ultra-confortable.

LOROPIANA.COM

Le chic en promenade

Chez Brunello Cucinelli, le raffinement se joue forcément dans les infimes détails, à l'image de ce joli sac Country en cuir de vachette mat, qui conjugue souplesse, volume maîtrisé et finitions haut de gamme. Assez spacieux pour voyager léger, assez élégant pour faire oublier qu'il est aussi pratique. Made in Solomeo, bien sûr. Ma !!

BRUNELLOCUCINELLI.COM



Classique du futur

Chez Hasselblad, l'héritage ne prend pas la poussière, il se régénère. Avec le 907X & CFV 100C, la marque suédoise réussit un triple pari : réunir format moyen, look vintage et technologie de pointe dans un boîtier de 620 grammes. Trois prises de vue possibles, un dos numérique amovible, un écran tactile inclinable à 90°, et surtout... 100 mégapixels pour transcender n'importe quelle scène. À poser sur un pied ou à tenir à la taille, façon « street photographer » sorti des Sixties... Bluffant.

HASSELBLAD.COM



LE TEMPS S'AMUSE DU TEMPS

Avec sa Type 1 Multicolour, Ressence remet un peu de jeu, un peu de fantaisie dans la rigueur horlogère. Cadran pastel, aiguilles en rotation douce, boîtier tactile : la mécanique reste sérieuse - ROCS 1.3 sous le capot - mais le look s'offre un twist graphique. Bleu, rouge, jaune, vert... il fallait oser — et ça marche.

RESSENCEWATCHES.COM



Sport avec style

Ces raquettes en noyer et tilleul, habillées de cuir Pelle Frau, transforment les séances fitness en purs moments d'élégance. Signées Poltrona Frau x Giobagnara, elles allient design irréprochable et confort absolu pour des sessions à domicile qui donnent envie de bouger — et de se montrer à son avantage.

POLTRONAFRAU.COM



Solyna, une fondation suisse engagée au Cambodge contre le trafic d'enfants

Née en 2013 à Pully, la Fondation Solyna agit en soutien à l'organisation cambodgienne AFESIP, fondée par Somaly Mam. Active en Suisse, elle sensibilise à la réalité du trafic et des violences sexuelles envers les mineurs, et finance des actions concrètes sur le terrain pour protéger, soigner et réinsérer les jeunes victimes.

Qui est à l'origine de la Fondation Solyna?

■ La Fondation Solyna a vu le jour en 2013. Elle a été fondée par Chris Wolf, après qu'il ait rencontré Somaly Mam, une activiste cambodgienne engagée pour les droits de l'enfant, lors d'un gala à New York.

Somaly Mam est la fondatrice de l'AFESIP au Cambodge. AFESIP est l'acronyme de Agir pour les Femmes en Situation Précaire. Depuis 1996, elle lutte avec détermination contre l'exploitation sexuelle des jeunes filles et les accueille dans un véritable havre de paix situé à Phnom Penh, le centre de réhabilitation « Tom Dy ».

Comment définiriez-vous sa mission?

Quels en sont les objectifs, les priorités?

■ La mission de la Fondation Solyna est de soutenir les actions mises en place par l'AFESIP pour lutter contre le trafic et les violences sexuelles envers les mineurs. Elle agit en collectant des fonds essentiels au fonctionnement du Centre, en apportant un appui stratégique et en sensibilisant le grand public à ces réalités encore trop peu connues.

Comment se fait-il que le Cambodge soit autant touché par ce trafic?

■ Le Cambodge est particulièrement vulnérable au développement du trafic et des

violences sexuelles en raison de son histoire douloureuse. Entre 1975 et 1979, le régime des Khmers rouges a provoqué une catastrophe humaine et un effondrement démographique, en exterminant plus d'un quart de la population. La désurbanisation rapide et le retour forcé à une société agricole, a totalement dévasté l'économie du pays. Dans certains cas, des familles en situation de grande précarité vendent ou remettent leurs enfants, dans l'espoir d'améliorer les conditions de vie de chacun.

Comment vous y prenez-vous pour redonner à ces enfants l'accès à une vie normale?

■ Tout commence par leur sauvetage, souvent en urgence, loin des lieux d'agression ou des environnements à risque. Une fois accueillis au Centre, les enfants entament un parcours de reconstruction complet, encadré par une équipe spécialisée.

Les soins médicaux permettent de traiter les séquelles physiques, tandis qu'un suivi psychologique, individuel et collectif, les aide à panser les blessures invisibles. Si les conditions le permettent, un accompagnement juridique soutient les victimes jusqu'au procès.

L'éducation joue ensuite un rôle central. Chaque enfant est scolarisé dans l'école publique, avec un renforcement au Centre : anglais, informatique, arts, méditation. Selon leurs projets, une formation professionnelle ou universitaire les prépare à l'autonomie.

Cette réinsertion, suivie sur le long terme — parfois jusqu'à dix ans — est l'aboutissement d'un engagement total : leur permettre, malgré les fractures, de se reconstruire et de reprendre pleinement leur place dans la société.

Combien d'enfants avez-vous pu accompagner jusqu'à présent?

■ Chaque année, plus de 200 jeunes filles bénéficient de ce programme. La moitié résident au Centre, tandis que les autres, si l'environnement le permet, réintègrent leur famille après ces quelques années de reconstruction. Néanmoins, elles continuent à être soutenues à tout point de vue par l'AFESIP et donc par la Fondation Solyna. Si Somaly Mam et son équipe ont sauvé des milliers d'enfants, nous pouvons dire que plusieurs centaines d'entre eux ont pu reconstruire leur vie avec dignité, grâce au soutien indispensable de la Fondation Solyna.

Comment est-il possible de contribuer à la Fondation?

■ Soutenir la Fondation est possible de plusieurs façons : par un don, un parrainage, la participation à des événements solidaires, l'organisation de collectes, ou encore en relayant ses actions sur les réseaux sociaux.



CHRIS WOLF - PRÉSIDENT, FONDATION SOLYNA



Chris Wolf est directeur général du Lausanne Hockey Club depuis 2021. Il a auparavant dirigé le département commercial du club, où il a structuré un large réseau de partenaires. En 2013, il fonde la Fondation Solyna, active en Suisse dans la sensibilisation au trafic d'enfants et dans le soutien à l'organisation AFESIP au Cambodge.



UNE NOUVELLE VIE POUR LES ENFANTS !

La Fondation Solyna est **une organisation suisse**, à but non lucratif, active depuis 2013. Elle soutient **des enfants victimes de trafic d'êtres humains** ou de violences sexuelles au Cambodge.

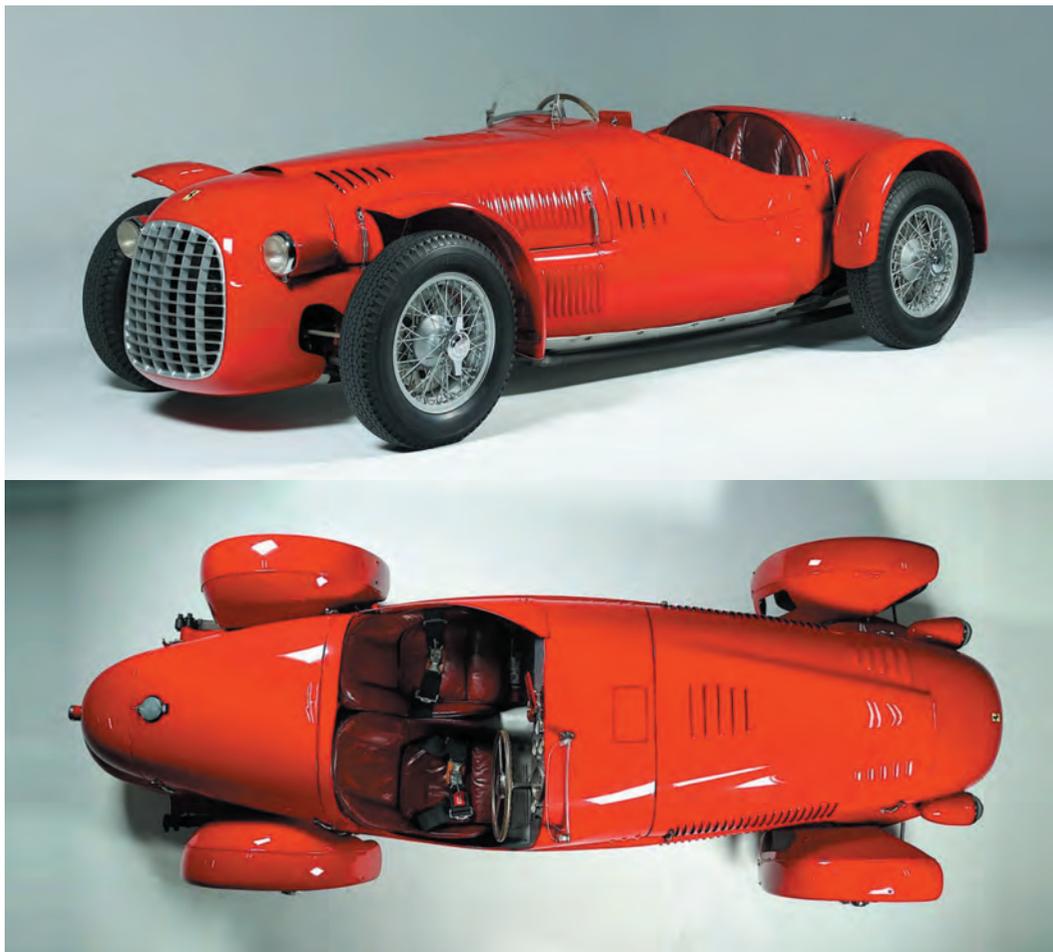
Sa mission est simple, **informer sur ce fléau** encore trop méconnu et **récolter des fonds en Suisse**, afin de permettre à des centaines de victimes d'être secourues, soignées, éduquées, formées et réinsérées.

Vous pouvez aider la Fondation Solyna et soutenir ces enfants en effectuant un don ou un parrainage sur le site www.fondationsolyna.ch.

Votre contribution permettra de **leur rendre le sourire** et participera à **leur reconstruction** jour après jour.

Plus d'infos :





Un condensé du génie de Ferrari

7,54 million d'euros

C'était il y a quelques semaines. La Ferrari F1 de Michael Schumacher, victorieuse au Grand Prix de Monaco, s'est vendue pour 16 millions d'euros aux enchères. A peu d'intervalles, une sublime Ferrari 166 Spyder Corsa de 1948 a été adjugée à 7,54 millions sur les bords du Lac de Côme. Eternelle querelle des classiques et modernes ! Cette Spyder Corsa est pourtant autrement plus emblématique du génie d'Enzo Ferrari. Elle en est même le condensé. Ce qui confère à cette auto son aura véritablement unique, c'est l'état

de conservation exceptionnel dans lequel elle se présente. Là où la plupart des voitures de course historiques ont été modifiées, restaurées ou même remaniées au fil du temps, cet exemplaire demeure quasiment intact. Sa carrosserie d'origine signée Carrozzeria Ansaloni, son châssis, numéroté 004C, son moteur V12 2.0 litres et sa boîte de vitesses de course à cinq rapports ont traversé les décennies dans leur état originel, attestés par la prestigieuse certification Ferrari Classiche. Bref, une pièce fondatrice de l'histoire de la marque.



FORMATION CONTINUE

Programme Gérants de Fortune Indépendants (GFI)

INSCRIPTIONS OUVERTES

Ce programme débute en novembre 2025



www.isfb.ch

isfb CENTRE DE COMPÉTENCES
ET DE CARRIÈRE

SPHERE
THE SWISS FINANCIAL ARENA



20 years of leaping ahead in asset services in Switzerland



Over the last two decades our global footprint and capabilities have grown consistently, along with our clients' success. Today, with our follow-the-sun operational coverage and unsurpassed asset servicing expertise, CACEIS works around the clock and around the globe to help you excel everywhere. **That's frog power!**

CONTACT US

ZURICH +41 43 210 1700

NYON +41 58 261 94 00

www.caceis.com



20 years

caceis
INVESTOR SERVICES

A company of Crédit Agricole