

INTERVIEW

Entrepreneurs de la Finance

Catherine Motamedi

Syz Group

« La gouvernance
doit être au service du
développement de
l'organisation »

Page 8

INVITÉE DE LA RÉDACTION

Nicole Surchat Vial

GEFISWISS SA

Membre du Conseil
d'administration

Page 12

POINT DE RENCONTRE

Manuel Leuthold

Président du Conseil
d'administration de la BCGE

Page 14

FINANCE

Marie Owens Thomsen

Lombard Odier – Head of
Global Trends & Sustainability

Page 20

POINT D'ORGUE

Anton Sussland

Sussland & Co – Founder &
Managing Partner

Page 40



Catherine Motamedi

General Counsel Syz Group

De l'utilisation de l'investissement alternatif dans le Private Banking à l'entrepreneur responsable en finance, un groupe bancaire à l'avant-garde

Propos recueillis en exclusivité pour « Point de mire » par Daniel Stanislaus Martel

Catherine Motamedi

Catherine Motamedi a rejoint le Groupe Syz au début de l'année 2020 en tant que directrice juridique et compliance, membre du Comité exécutif. Mme Motamedi est une avocate suisse, admise au Barreau genevois en 1991, qu'elle a quitté en 2011 pour rejoindre un groupe bancaire familial, au service duquel elle a participé à divers projets de transformations juridiques, fiscales et réglementaires.

Groupe Syz : un ADN alternatif

L'investissement dans les produits alternatifs a toujours fait partie de l'ADN de l'établissement. La famille Syz investit dans des sociétés privées depuis plus de 200 ans et dans les hedge funds depuis 1980. Les investissements illiquides et liquides représentent une part importante de l'économie mondiale et leur évaluation comme leur accès nécessitent de solides compétences. Ces investissements peuvent produire des performances supérieures ajustées du risque et constituent une solide source de diversification au sein d'un portefeuille élargi.



Point de mire : Syz est l'une des marques « incontournables » du secteur du Wealth Management de la place financière genevoise et suisse. Vous avez rejoint la banque relativement récemment dans un contexte d'évolution de sa gouvernance. Pouvez-vous nous faire part des changements récents les plus significatifs de la banque et de votre rôle dans cette nouvelle organisation ?

Catherine Motamedi : J'ai été recrutée par le Groupe Syz dans le cadre de son engagement ferme à évoluer avec les exigences posées pour la place financière suisse. Pour un groupe à taille humaine, assurer une constance dans la qualité de contrôle sans créer de surcharge administrative ou financière est un défi qui nécessite une approche très méticuleuse. Mon expérience au sein du Barreau genevois, que j'ai rejoint au début des années 1990, m'a permis d'assister à un véritable changement de paradigme au sein de la place financière suisse, prémices de toutes les règles et contrôles toujours plus renforcés qui sont imposés aux banques par notre régulateur, la FINMA. Et cette expérience est, je pense, un gage de la compréhension non seulement de ces règles, mais de leur origine et de leur raison d'être, ainsi que de la nécessité d'une constante formalisation des contrôles, pour preuve qu'ils sont effectivement en place.

La mission que je me suis fixée à mon arrivée était de simplifier, tout en les renforçant, les processus et les procédures de contrôle pour assurer un développement pérenne des affaires.

La gouvernance doit en effet être au service du développement de l'organisation et participer à sa solidité.

Elle passe, aussi, par un réalignement des intérêts en présence. Ainsi, la deuxième mission que j'avais à cœur d'entreprendre et qui porte ses fruits était de mettre un terme à la quasi traditionnelle lutte intestine entre les fonctions de compliance et les chargés de clientèle, qui percevaient la compliance comme étant un frein au développement des affaires. Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que ces fonctions tirent à la même corde et que

les intérêts de la banque, du chargé de clientèle, des fonctions compliance, et du client convergent. Une bonne gouvernance et des contrôles efficaces permettent à la banque de se focaliser sur un service d'excellence pour les clients et assurent la pérennité de l'établissement, donc la sécurité des valeurs qui lui ont été confiées.

PdM : Le monde est confronté à la transition vers la Quatrième révolution industrielle avec ses dématérialisations, l'intelligence artificielle, le big data ou encore la blockchain. Pourriez-vous nous décrire les implications réglementaires et légales de toutes ces évolutions ? Comment un établissement bancaire peut-il se préparer au mieux aux changements à venir ?

C.M. : Vaste question ! Il faut, me semble-t-il, scinder les sujets et je retiendrai trois aspects distincts à prendre en considération. Le premier est que ces nouvelles technologies, ainsi que l'accélération de la communication en général et au sein de l'entreprise en particulier, ont profondément changé la manière dont les gens travaillent. À la fois par l'accélération des flux de décision et de travail par la dématérialisation de toute la documentation, une réduction des risques d'erreurs humaines et, bien sûr, des capacités de stockage de données et d'historiques sans précédent. Dans un domaine aussi régulé que celui de l'industrie bancaire, la technologie est assurément un atout. Mais plus encore, et c'est le deuxième aspect de la question, les nouvelles technologies permettent un accès inédit à l'information, qui n'est au fond peut-être rien d'autre qu'une mutualisation des connaissances. Citons par exemple Wecan Comply, la première plateforme mondiale de services compliance destinée aux banques privées et aux gérants de fortune indépendants, que nous avons récemment rejointe. Quel atout et quel gain de temps pour nous, comme pour nos contreparties que de pouvoir partager leurs informations et accéder à une plateforme basée sur la technologie blockchain.

Enfin, le troisième aspect de votre question est sans doute le plus compliqué à appréhender pour l'instant : des technologies inédites ont vu le jour, avec elles une nouvelle monnaie d'échange – la cryptomonnaie – et les régulateurs ont été contraints de s'adapter avec retard à de nouvelles données. De même, les fonctions de compliance bancaires n'ont-elles pas encore totalement appréhendé les opportunités et les risques inhérents à l'univers de la blockchain. En termes de gouvernance, il faudra adapter les outils de contrôle, ainsi que l'approche traditionnelle qui permettait jusqu'à récemment d'établir l'origine de la fortune et la licéité de celle-ci.

Pour naviguer sur tous ces changements, les acteurs de la place financière ont d'abord à démystifier le sujet et passer outre une appréhension naturelle à la nouveauté pour faire face à une révolution de l'ampleur de la blockchain.

La difficulté résidera d'abord dans le fait de trouver et recruter les bons talents, car même si une banque peut ne pas encore être prête à se lancer dans les cryptomonnaies, elle ne peut nier que ses clients s'y intéressent. Les banques « traditionnelles » devront donc de toute façon les accompagner au moins dans leur réflexion. Ce ne sera qu'une fois l'appréhension passée et les ressources humaines recrutées qu'une banque peut éventuellement songer à passer à la suite : identifier les opportunités, pondérer les risques et s'assurer qu'ils peuvent être maîtrisés de manière satisfaisante avant de se lancer dans ces nouveaux « produits » et de les ajouter à la liste des services offerts à la clientèle.

Groupe Syz – un acteur de référence pour le Wealth Management

PdM : Venons-en aux questions liées à vos expériences et votre expertise dans le domaine bancaire. L'évolution réglementaire relative au conseil en placement et à la gestion de fortune est devenue de plus en plus explicite et limitative dans le cadre du Wealth Management. Dans cette activité, « l'offering » joue un rôle

stratégique. Comment avez-vous fait évoluer votre offre dans ce contexte afin de permettre au front office de la banque d'avoir des solutions d'investissement et patrimoniales adaptées aux exigences légales et réglementaires notamment en matière de « cross-border » et de marketing ?

C.M. : Là encore, l'expérience peut faire la différence. Il n'est pas un avocat qui n'ait vu arriver les nouvelles lois sur les établissements financiers depuis bien avant les premiers projets entrepris par notre exécutif. Songez en effet que la première loi de protection des consommateurs et investisseurs en Europe – la Directive de l'Union européenne concernant les Marchés d'instruments financiers, plus connue sous le nom de MIFID – date de 2004. Il ne faisait déjà aucun doute que la Suisse mettrait sa législation à niveau. C'est en 2014 que le Conseil fédéral a ouvert sa première consultation sur la Loi sur les services financiers (LSFin) et la Loi sur les Établissements financiers (LEFin).

Les banques se sont donc efforcées de faire évoluer leur offre de manière constante, dans le sens d'une meilleure protection du client avant tout, en assurant sa meilleure compréhension des risques financiers, des instruments dans lesquels il investit et en assurant une transparence toujours plus grande dans les méthodes de gestion appliquées. L'accent a été mis sur des descriptifs de mandats de gestion plus clairs, les acteurs du Wealth Management ayant pour vocation de s'adapter constamment aux besoins changeants d'une clientèle dont l'appétence, ou l'aversion au risque est aussi variée que variable, en fonction de son âge et de son chemin de vie. C'est ainsi, par exemple, que nous avons récemment développé un mandat systématique pour lequel nous avons élaboré une plaquette explicative décrivant en détail son fonctionnement, tant dans ses risques que dans ses bénéfices potentiels, respectivement sa méthode.

PdM : Dans un panorama en constant changement et une réglementation toujours plus stricte, la gestion des risques n'a jamais été aussi importante. Quels sont les services les plus susceptibles de voir leur rentabilité affectée, et comment gérez-vous chaque virage pour servir les intérêts stratégiques de la banque en minimisant le risque ?

C.M. : Je ne crois pas que l'on puisse dire que certains services offerts par les acteurs de la place financière suisse sont moins rentables que d'autres aujourd'hui. Le coût des contrôles qui doivent être mis en place et constamment renforcés pèse sur l'ensemble de la chaîne de valeur et des services. Pour se conformer à un nombre toujours croissant de réglementations, il faut réaliser des investissements importants, ce qui est de plus en plus difficile pour les acteurs du Wealth Management mal préparés ou sous-capitalisés. À l'instar d'autres acteurs de la place financière suisse, nous avons placé au cœur du dispositif, dans la mise en œuvre de notre stratégie, la robustesse de notre plateforme informatique et la performance de nos outils, et il n'est pas un projet que nous ne lancions sans que nous assurions d'avoir les outils nécessaires à disposition pour en maîtriser les risques. De même nous assurons-nous, en amont de tout nouveau projet, qu'une analyse des risques et les moyens de les maîtriser est faite, et respectivement que nous disposons des ressources et compétences nécessaires pour en assurer le déploiement.

Il est essentiel, afin de continuer à offrir un service d'excellence aux clients, de nous assurer que notre dispositif de contrôle est robuste, car il est le gage de notre pérennité. Les efforts et investissements consentis en matière d'infrastructure technologique, d'automatisation et de robustesse des contrôles par des outils informatiques performants devraient continuer de porter leurs fruits et permettre à l'ensemble des acteurs de la place financière de maîtriser leurs coûts et d'améliorer leur rentabilité.

Groupe Syz et les 50 ans du droit de vote accordé aux femmes en Suisse

PdM : Cette année, c'est le cinquantenaire du droit de vote accordé aux femmes de notre pays. Comment le rôle des femmes dans le Wealth Management a-t-il évolué dans ce même laps de temps ?

C.M. : Les femmes prennent une place toujours plus importante dans le monde des affaires en général et pas seulement dans le domaine du Wealth Management. La vraie diversité ne passe pas uniquement par le genre, mais aussi par les opinions, les idées, les expériences. Une année sur deux, le groupe Syz effectue un vaste sondage auprès de ses clients, gage pour nous de rester en ligne avec leurs attentes. Un des points les plus notables de la dernière édition fut la mise en évidence que la place financière et le Private Banking présentaient des lacunes importantes dans leur manière de servir la clientèle féminine, dont les attentes et aspirations doivent être mieux comprises et gérées. Il est vrai que la gestion de fortune était une activité traditionnellement masculine et que l'on a vu émerger non seulement au front office mais aussi dans des fonctions dirigeantes une population grandissante de femmes. Heureusement, pas uniquement pour des raisons de discrimination positive ! Mais bien parce que, depuis quelques décennies maintenant, d'une part, les femmes prétendent aux mêmes études que les hommes et, d'autre part, la démonstration a pu être faite que nous pouvions nous enrichir mutuellement de nos différences. Dans l'univers du Wealth Management, cela est vrai aussi bien dans la manière dont les hommes et les femmes embrassent la notion de service, que dans la manière dont nous appréhendons et mettons en œuvre une stratégie d'entreprise lorsque nous accédons à des fonctions dirigeantes. Cela est vrai également dans l'approche, parfois différente, que les hommes et les femmes ont du risque et de l'appétence qu'ils et elles démontrent à son égard. Dans l'univers du Wealth Management, la

mixité, également de genre, contribue donc assurément à satisfaire ces besoins différents.

PdM : Pour finir, une question plus personnelle : quels conseils donneriez-vous aux jeunes femmes dans la finance qui souhaitent se réaliser ?

C.M. : À titre personnel, je n'ai cessé, depuis trente ans, lorsque j'ai rejoint le Barreau genevois, dans un environnement largement dominé par les hommes, de clamer que je n'avais aucune aspiration à devenir l'égal d'un homme. Nos forces sont différentes, nos approches à la résolution des problèmes, au développement des affaires et à la stratégie devant permettre de faire croître une entreprise sont aussi différentes, et c'est justement ce qui contribue à multiplier nos chances de succès nous travaillons ensemble. Ceci dit, si Mai 68 a ouvert la porte aux femmes de ma génération pour prétendre à l'indépendance et à la même réussite professionnelle que les hommes, cela ne nous a pas rendues immédiatement légitimes pour autant. Or, la question de la légitimité est plus souvent une question de posture que de réalité : nous avons fait les mêmes études que les hommes et rien ne devrait nous empêcher de prétendre aux mêmes emplois ou aux mêmes responsabilités, n'est-ce pas ? Sauf que les femmes de ma génération ont souvent été éduquées par des femmes qui ne travaillaient pas, ou des grands-mères qui n'avaient tout simplement guère voix au chapitre, et qu'on leur a offert la possibilité de déployer un autre modèle sans leur donner le nouveau mode d'emploi. Depuis un peu plus de cinquante ans maintenant, les femmes de ma génération s'efforcent de l'écrire, ce mode d'emploi, parfois à force d'erreurs à vouloir tout faire comme nos mères, mais aussi tout faire comme nos maris. Nos filles se poseront bien moins de questions et, avec elles, nos fils leur confirmeront qu'ils ont aussi pendant ce temps-là réécrit leur propre mode d'emploi.

