

Été 2025

NEWSLETTER

SOMMAIRE

Été 2025

NEWSLETTER

Introduction

- 04 -

FRÔTÉ & PARTNER

Le projet Justitia 4.0

- 06 -

DYNAFISC FRÔTÉ

Planification successorale et transmission d'entreprise
dans un contexte géopolitique instable

- 09 -

SCHOEB FRÔTÉ

La gestion individualisée des avoirs de libre passage :
enjeux, bénéficiaires et avantages

- 12 -

INTERVIEW

Fabrice Zumbrunnen

- 14 -

Introduction

Par nos newsletters, nous désirons transmettre une certaine information à nos clients, notamment en se référant à de nouvelles législations, à de nouvelles pratiques, ou en faisant état de cas pratiques ou d'expériences.

Il ne nous appartient pas de juger du bien-fondé de l'évolution législative et de ses causes ou des nouvelles pratiques qui leur sont liées. En revanche, il nous apparaît être d'intérêt de constater le lien qui existe entre ces évolutions et la croissance de la complexité des activités à laquelle nous sommes confrontés.

La forte croissance de cette complexité frappe tous les secteurs économiques. Par exemple, le secteur primaire dans lequel les agriculteurs sont confrontés à de nouvelles normes et à de nouvelles charges administratives souvent en opposition avec l'exécution de leur mission de base. Il en va de même dans le secteur secondaire où, aux obligations de base, s'ajoutent bon nombre de nouvelles règles sécuritaires, de nouvelles lois dans la gestion des ressources humaines, des dispositions réglementaires imposées par certains marchés, etc. Le secteur tertiaire n'est pas épargné par cette évolution. Le seul fait de devoir appliquer et, dans la mesure du possible, maîtriser « l'explosion » législative ou réglementaire est souvent un énorme défi difficilement réalisable.

Cette complexité croissante déploie également ses effets négatifs sur la fonction publique et son efficience. Dossiers plus compliqués, plus volumineux et besoins de connaissances pointues engendrent souvent une surcharge de travail, comme c'est le cas dans le secteur privé, en ralentissant fortement le traitement des dossiers et engendrant souvent des décisions discutables. L'engorgement de l'activité judiciaire et le traitement beaucoup trop lent des dossiers administratifs en sont les conséquences.

La « complexité », selon Wikipédia, « caractérise le comportement d'un système dont les composants interagissent localement et de façon non linéaire, ce qui se traduit par un comportement difficilement prédictible, sans coordination centrale, sans plan établi par un architecte, et menant spontanément à l'émergence de structures complexes ».

Cette définition, comme d'autres définitions qui mettent en exergue l'absence d'une vision globale ou de lignes directrices, démontre clairement les effets négatifs d'une complexité accrue. Elle rend nos entreprises de moins en moins efficientes, porte atteinte à leur compétitivité et rend également leur bonne gestion difficile. A fortiori lorsque nos entreprises sont confrontées à des concurrents bénéficiant d'une organisation et d'une culture influencées par la simplicité.

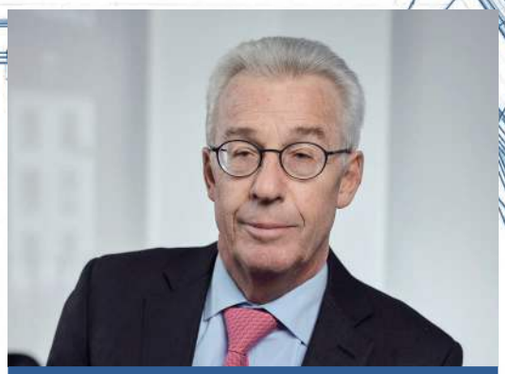
Il nous apparaît être d'intérêt de constater le lien qui existe entre ces évolutions (législatives) et la croissance de la complexité des activités à laquelle nous sommes confrontés.

A l'évidence, il incombe aux pouvoirs politiques de traiter réellement cette problématique. Le secteur privé doit toutefois également assumer sa responsabilité en poursuivant de façon continue et avec rigueur la recherche de solutions simples.

Dans sa fonction de conseiller, le groupe F&P, par ses sociétés, a pour objectif et pour règle de soutenir ses clients afin de faire face à cette complexité grandissante en recherchant dans son activité les solutions les plus simples et les plus pragmatiques, ceci dans l'intérêt de ses clients.

Cette introduction me permet également de vous présenter les sujets qui sont abordés par nos sociétés dans cette nouvelle newsletter. L'Etude d'avocats Frôté & Partner aborde la thématique très actuelle de la numérisation de la justice tandis que notre fiduciaire Dynafisc Frôté présente un article sur un sujet qui nous tient à cœur, la planification successorale et la transmission d'entreprise. Schoeb Frôté, active dans la gestion de patrimoine, propose un éclairage sur les enjeux et les avantages de la gestion individualisée des avoirs de libre passage. Pour clôturer cette édition, notre habituelle interview dresse le portrait de Fabrice Zumbrunnen, ancien Président de la Direction générale du groupe Migros et nouvel administrateur de Schoeb Frôté. Cette interview est l'occasion d'aborder avec lui certains thèmes d'actualité qui touchent son activité professionnelle.

Je vous souhaite une agréable lecture.
François Frôté



Président du groupe F&P, Me François Frôté a rejoint l'Étude Frôté & Partner à la suite de l'obtention de son brevet d'avocat en 1979. Après avoir exercé le barreau pendant plusieurs années, Me François Frôté a peu à peu développé une activité de conseils et a assumé de nombreux mandats d'administrateur notamment dans le domaine de l'industrie et de la finance. Son expérience acquise depuis plus de 40 ans dans le conseil en entreprises, que ce soit dans le cadre de mandats de restructuration, de succession ou d'administration d'entreprises, lui confère une grande connaissance du tissu économique suisse.

Le projet Justitia 4.0

FRÔTÉ & PARTNER

Le projet Justitia 4.0 a été lancé à l'initiative des tribunaux fédéraux, des autorités judiciaires cantonales et des autorités cantonales chargées de l'exécution des peines. Il a pour but d'accompagner la transition numérique du système judiciaire suisse et de le faire ainsi entrer dans l'ère du numérique. Pour ce faire, les dossiers papier actuels seront remplacés par des dossiers électroniques et les communications entre parties devront se faire par voie électronique sur une plateforme hautement sécurisée prévue à cet effet. En outre, afin d'assurer une gestion efficace et intuitive des dossiers numériques, une application sera également mise à disposition des diverses parties.

La finalité de Justitia 4.0 est donc de disposer d'un traitement numérique continu pour toutes les procédures via une plateforme hautement sécurisée.

Étapes clés

2019 Lancement du projet

2023 Adoption par le Conseil fédéral du message sur la loi fédérale sur les plateformes de communication électronique dans le domaine judiciaire (LPCJ)

2024 Adoption par les chambres fédérales de la loi fédérale sur les plateformes de communication électronique dans le domaine judiciaire (LPCJ)

2024-2026 Déploiement d'essais pilotes dans toute la Suisse en plusieurs étapes

Au plus tôt en 2025 Entrée en vigueur de la LPCJ

LPCJ

La loi fédérale sur les plateformes de communication électronique dans le domaine judiciaire (LPCJ) est la base légale qui permettra la transformation numérique de la justice suisse.

Elle prévoit notamment que toutes les parties à une procédure judiciaire pourront utiliser une plateforme sûre pour échanger des données avec les tribunaux, les ministères publics et les autorités chargées de l'exécution des peines. En outre, l'obligation d'utiliser une plateforme électronique sera inscrite dans les différentes lois de procédure.

Les points du projet

1. Plateforme

La finalité du projet est qu'à l'avenir, la communication électronique dans le domaine judiciaire ainsi que la consultation du dossier devront se faire via la plateforme centralisée justitia.swiss. Les utilisateurs professionnels, c'est-à-dire les autorités et les avocats, seront dans l'obligation d'y recourir. Cependant, les particuliers et les entreprises impliqués dans une procédure pourront continuer à communiquer par voie postale avec les autorités judiciaires. Ils ont en revanche la possibilité d'utiliser sur une base volontaire la plateforme justitia.swiss.

L'accès à ladite plateforme devra se faire par un enregistrement via une identité électronique reconnue dans un répertoire d'adresses de la plateforme. Les exigences liées à la plateforme centralisée sont élevées et vont de sa facilité d'utilisation à une sécurité stricte des données. Les exigences découlent notamment de l'avant-projet de la LPCJ.

En outre, le Conseil fédéral a rendu une décision de principe prévoyant que les cantons seront libres de développer et d'exploiter leurs propres plateformes numériques à condition que les normes techniques minimales inscrites dans la LPCJ soient respectées et ce, afin de garantir l'interopérabilité entre toutes les plateformes.

Finalement, la plateforme de communication centralisée sera exclusivement utilisée dans le cadre de procédures judiciaires. En effet, une autre plateforme devra être développée pour les procédures administratives devant les autorités fédérales.

2. E-dossier

Les autorités devront gérer les procédures judiciaires de manière numérique via un dossier électronique qui remplacera les actuels dossiers papier. Pour ce faire, l'Application dossier judiciaire électronique (ADJ) est en cours de développement. Cette application devra permettre la gestion des tâches, la révision, le traitement des documents PDF et des pièces du dossier de manière électronique.

Les opérations de base de la plateforme seront notamment l'envoi, la notification et la consultation du dossier électronique entre les autorités et les avocats.

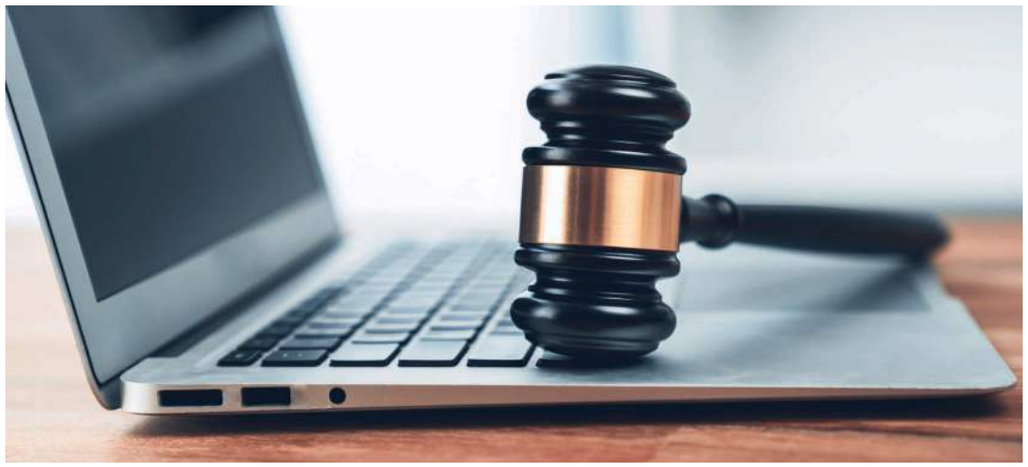
3. Transformation

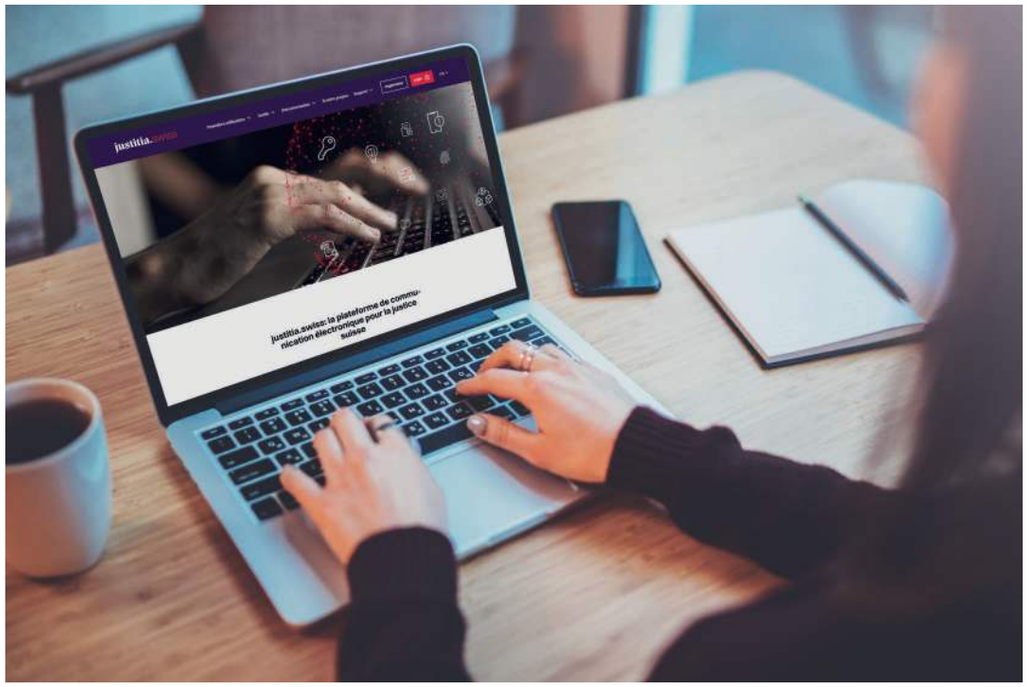
La transition numérique de la justice suisse touchera environ 15'000 collaboratrices et collaborateurs au niveau des autorités judiciaires et quelque 12'000 avocates et avocats. Le projet de transformation a pour but de soutenir l'ensemble de ces groupes de personnes sur le chemin de la transition numérique de la justice.

Principaux objectifs de justitia 4.0

La transition vers une justice numérique a notamment pour objectifs principaux :

1. La simplification des processus de travail grâce à l'introduction d'actes judiciaires numériques ;
2. La facilitation de l'accès aux autorités judiciaires par le biais d'une plateforme numérique ;





Le projet Justitia 4.0 permettra donc de faire basculer le système judiciaire suisse dans l'ère du numérique.

3. L'adaptation du cadre juridique en faveur de l'utilisation obligatoire de la justice numérique ;
4. La création d'un portail centralisé permettant la gestion des dossiers de manière électronique.

Conclusion

Le projet Justitia 4.0 permettra donc de faire basculer le système judiciaire suisse dans l'ère du numérique. Une telle transition permettra certainement un gain de temps pour les professionnels du domaine, notamment en ce qui concerne l'accès au dossier et sa gestion.

Le projet aura donc surtout un grand impact sur les autorités et les avocats. En effet, les justiciables pourront continuer de communiquer par voie postale avec les autorités. Il est aussi à espérer qu'une telle numérisation permettra d'accélérer le délai de traitement des affaires par les autorités.

En outre, il sera primordial que la sécurité desdites plateformes soit infaillible, notamment en raison des informations confidentielles qui seront accessibles via ces plateformes.

Planification successorale et transmission d'entreprise

dans un contexte géopolitique instable

DYNAFISC FRÔTÉ

La planification successorale et la transmission d'entreprise sont des aspects cruciaux de la gestion d'entreprise et sont trop souvent négligées en pratique. Afin d'assurer la pérennité d'une entreprise, une planification de la relève bien pensée est essentielle. De nombreux articles ont été publiés sur ce sujet à travers le temps. L'évolution du contexte économique, et encore plus particulièrement géopolitique, apporte toutefois selon nous un éclairage nouveau à cette thématique. Cet article explore ainsi les étapes clés et les meilleures pratiques pour une transition réussie, sachant qu'en Suisse, environ 100'000 entreprises devront changer de propriétaire dans les cinq prochaines années. En sus, nous explorons l'impact du contexte instable que nous connaissons actuellement sur cette thématique avec à la clé, quelques propositions de bonnes pratiques qui nous semblent d'intérêt, même en dehors d'un processus actif de transmission d'entreprise.

1. Comprendre l'importance de la planification successorale et de la transmission d'entreprise

Pour un « patron » ou plus largement pour les actionnaires, la planification de la relève permet de garantir que l'entreprise continue de prospérer après son/leur départ. Cela permet également de maximiser la valeur de l'entreprise en démontrant aux repreneurs potentiels qu'il existe un plan pour l'avenir.

Dans un contexte géopolitique empreint d'incertitudes tel que celui que nous vivons actuellement, le travail visant à assurer la pérennité de l'entreprise revêt un intérêt particulier. Comme nous tentons de le démontrer ci-après, le travail de fond à mener pour préparer une entreprise à un transfert de génération ou tout simplement à un transfert de main est étroitement lié à la question de la pérennité de la société de manière générale.

2. Évaluation de l'entreprise

Avant de commencer le processus de planification successorale et de transmission d'entreprise, il est important d'évaluer l'entreprise de manière approfondie. Il s'agit là d'une étape usuelle dans un processus de transmission. Cela inclut une analyse financière, une évaluation des actifs et des passifs, ainsi qu'une revue des opérations et des ressources humaines (notamment des personnes clés). Au-delà de ces éléments relativement usuels, nous suggérons d'étendre l'évaluation de l'entreprise à des questions de gouvernance plus générales qui sont, elles, souvent sous-estimées. En effet, tant dans le cadre d'un processus de transfert que lorsque l'on veut s'assurer de la solidité organisationnelle d'une entreprise, les thématiques de gouvernance et d'évaluation des compétences clés revêtent un intérêt prépondérant.

En effet, pour s'assurer qu'une entreprise est prête à opérer des changements d'importance tels que ceux induits par une transmission, il ne suffit pas d'examiner uniquement la capacité d'une entreprise à générer du profit à un temps T au travers de son exploitation. Il convient raisonnablement d'examiner également la capacité de

l'entreprise à poursuivre ladite exploitation dans un contexte nouveau. Ceci implique d'analyser la gouvernance en place, la robustesse des processus fonctionnels de l'entreprise ainsi que les compétences du personnel dirigeant en tenant compte d'un potentiel départ du « patron » ou des actionnaires éventuellement encore actifs dans l'entreprise. Il s'agit notamment d'examiner les documents tels que règlement d'organisation, procès-verbaux des assemblées générales et des séances du conseil d'administration, registre des actions, etc. Ce n'est qu'en prenant en compte l'ensemble de ces éléments qu'il est possible d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer un profit de manière pérenne.

Dans un contexte géopolitique incertain, une telle analyse nous semble en outre opportune, même sans forcément être liée à une transaction de transmission. En effet, une telle démarche doit permettre d'identifier les capacités de l'entreprise à répondre à un contexte de difficulté et de pression accrues. Il s'agit d'un prérequis nécessaire à garantir la pérennité évoquée ci-avant ; et même d'un prérequis à une future transaction de transmission.

En ce qui concerne l'évaluation financière au sens étroit, nous relevons que l'évaluation d'une entreprise consiste à déterminer une fourchette de valeurs sur la base d'une réalité économique. Ainsi, il est primordial, avant d'entamer l'évaluation de l'entreprise, de « normaliser » le compte de résultat de cette dernière, c'est-à-dire, de retraiter les éléments extraordinaires ou non justifiés (tels qu'un éventuel salaire excédentaire du vendeur, des loyers payés au vendeur, etc.) afin que le compte de résultat soit établi en suivant une approche économique. Cette démarche doit elle aussi permettre de donner une meilleure image de la capacité de l'entreprise à générer un profit, même en dehors d'un processus de transmission. En outre, l'analyse doit permettre de révéler d'éventuels potentiels d'amélioration qui pourraient être masqués par des habitudes prises au travers des années. Une telle démarche est constitutive d'une analyse utile, même très en amont d'un processus de transmission, a fortiori, une nouvelle fois, dans un contexte empreint d'incertitudes.

3. Identification des successeurs potentiels

Il existe plusieurs options pour la transmission d'une entreprise, chacune ayant ses avantages et inconvénients. Parmi les options les plus courantes, on trouve :

- **La transmission familiale :** Transmettre l'entreprise à un membre de la famille peut sembler naturel, mais cela nécessite une préparation minutieuse pour s'assurer que le successeur est prêt à assumer ses responsabilités.
- **La vente à des tiers :** Vendre l'entreprise à un acheteur externe peut être une solution intéressante, surtout si aucun membre de la famille n'est prêt ou capable de reprendre l'entreprise.
- **La transmission aux employés :** La vente de l'entreprise à ses employés, par le biais d'un management buy-out (MBO).

Quel que soit le scénario retenu, il convient d'en tenir compte dans le cadre des évaluations évoquées ci-avant.

4. Préparer l'entreprise pour la transition

Une fois la méthode de transmission définie, il est crucial de préparer l'entreprise pour la transition. Cela inclut le traitement des éventuels potentiels d'amélioration qui auront été identifiés dans la phase d'évaluation (au niveau financier mais plus généralement au niveau du fonctionnement de l'entreprise). La documentation des processus clés, tels que la gouvernance ainsi que les processus opérationnels, juridiques, financiers et fiscaux aura également lieu pendant cette phase.

La transmission d'une entreprise peut avoir des implications fiscales et juridiques importantes. Il est suggéré aux vendeurs de travailler avec des conseillers financiers, fiscaux et juridiques pour s'assurer que la transaction soit structurée de manière à en minimiser les effets indésirables, notamment au niveau des impôts mais pas uniquement.

Conclusion

La planification successorale et la transmission d'entreprise sont des processus complexes mais essentiels afin d'assurer la pérennité d'une entreprise.

A fortiori dans un contexte d'incertitudes économiques, il nous paraît judicieux de considérer ces démarches non pas comme un exercice à but unique de préparation à une transmission mais comme une démarche de bonne pratique qui doit permettre de s'assurer de la capacité de l'entreprise à répondre aux défis qui peuvent se dresser sur son chemin. En agissant de la sorte, l'entreprise sera naturellement (également) prête à affronter un projet de transmission.

Afin de faciliter ce genre de démarches, nous avons pour ambition, au travers de notre business modèle, de mettre à disposition l'ensemble des compétences requises pour aborder ces thématiques, avec une approche 360° permettant d'accompagner les dirigeants d'entreprise de manière simple mais hautement compétente. Nous nous tenons volontiers à disposition pour débattre du sujet ou pour initier une réflexion sur ces thématiques.





La gestion individualisée des avoirs de libre passage : enjeux, bénéficiaires et avantages

SCHOEB FRÔTÉ

Les avoirs de libre passage désignent les sommes accumulées dans une caisse de pension par un salarié, résultant des cotisations effectuées par l'employé et son employeur pendant la période de travail. Ces fonds représentent souvent une part importante de la fortune d'un individu.

Le cas de libre passage le plus fréquent est lié à un changement d'emploi. Dans ce cas, l'ancienne caisse de pension a l'obligation légale de transférer ce capital au nouvel employeur de l'assuré.

Cependant, plusieurs opportunités, souvent méconnues, s'offrent au salarié dans le cadre d'un changement de situation professionnelle, lui permettant de gérer ces fonds de manière individualisée.

Exemples de situations où la gestion individualisée des avoirs de libre passage peut être envisagée :

- **Arrêt de travail avant l'âge de la retraite :** Un assuré peut choisir de laisser son capital de retraite dans un libre passage jusqu'à l'âge de 65 ans.
- **Changement d'emploi :** Lors d'un changement d'emploi, un salarié peut laisser son avoir de prévoyance sur un compte de libre passage (mais uniquement pour le montant qui est supérieur à la capacité maximale de rachat).
- **Passage au statut d'indépendant :** Lorsqu'un employé devient indépendant, il peut ouvrir un compte de libre passage et bénéficier d'une gestion individualisée.

L'assuré ne paie pas d'impôt sur la fortune tant que son capital de prévoyance reste dans une enveloppe de prévoyance.

De nos jours, cette thématique est rarement abordée et les avoirs de libre passage, lorsqu'ils ne reposent pas sur un simple compte bancaire, sont souvent gérés de manière standardisée, sans aucune personnalisation.

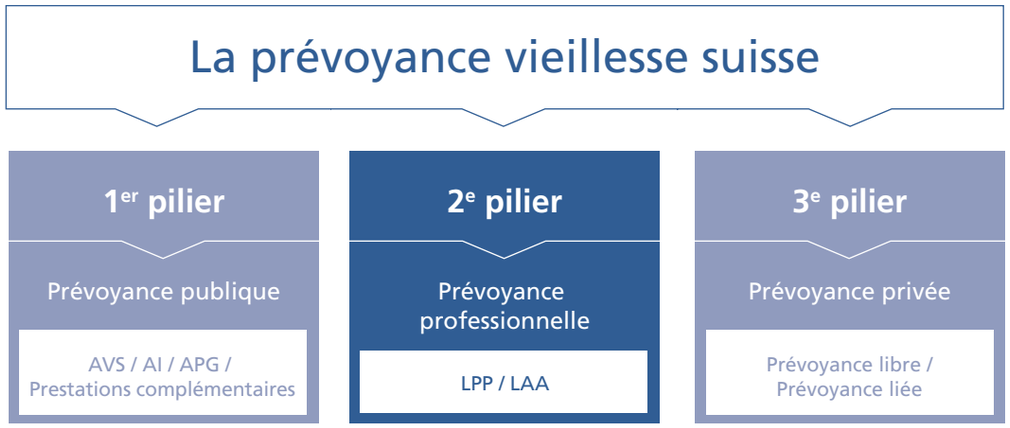
La gestion individualisée de ces avoirs offre la possibilité d'adapter les investissements en fonction des besoins spécifiques et des objectifs personnels de chaque individu. Chaque changement de cap dans la vie professionnelle ou personnelle peut être pris en compte, permettant une réévaluation continue des placements pour maximiser les rendements tout en s'alignant sur les objectifs à long terme. Cette approche permet ainsi de prendre en compte des facteurs tels que :

- L'horizon de placement
- La tolérance au risque
- La situation personnelle du bénéficiaire.

Il est également important de préciser qu'il existe un avantage fiscal à conserver les avoirs de libre passage dans une fondation (la fondation est l'organisme qui peut accueillir les avoirs de libre passage pour éviter qu'ils rentrent dans la fortune privée). En effet, l'assuré ne paie pas d'impôt sur la fortune tant que son capital de prévoyance reste dans une enveloppe de prévoyance.

En conclusion, nous avons l'intime conviction qu'en offrant une approche sur mesure, nous pouvons répondre aux besoins spécifiques de chaque individu tout en lui conférant un meilleur contrôle sur son avenir financier.

Les avantages d'une telle gestion sont clairs : personnalisation, flexibilité, optimisation des rendements et sécurité accrue. N'hésitez pas à nous contacter pour de plus amples renseignements.



Fabrice Zumbrunnen

INTERVIEW

Peu après des études à l'université de Neuchâtel en sciences économiques et sociales ainsi qu'un postgrade en statistique, Fabrice Zumbrunnen entame en 1996 une carrière au sein du groupe Migros. Il devient le directeur de la coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg en 2005. En 2012, il rejoint la Direction générale de la Fédération des coopératives Migros à Zurich. Il y occupera le poste de Président de la Direction générale entre 2018 et 2023.



Passionné de musique et de culture, Fabrice Zumbrunnen est aujourd'hui actif dans différents conseils d'administration dans des domaines très variés tels que l'innovation, le secteur des voyages et de l'hospitalité ainsi que le médical. Il a dernièrement intégré le Conseil d'administration de notre société de gestion de patrimoine, Schoeb Frôté SA, et nous fait l'honneur de participer à notre traditionnelle interview.

F&P - Après plus de 25 ans passés au sein de Migros, vous êtes depuis l'année dernière CEO du groupe AEVIS VICTORIA, actif dans le médical, l'hôtellerie de luxe ainsi que l'immobilier. Quels sont les éléments qui vous ont poussé et motivé à relever ce nouveau défi ?

Fabrice Zumbrunnen - C'est avant tout le partage d'une même vision, d'une ambition de développement importante ainsi que d'une grande complicité avec les deux fondateurs du groupe. Proposer et développer des approches novatrices dans nos différents secteurs d'activités, au service de la qualité de vie de nos clientes et clients, avec un objectif de croissance annuelle de 5 à 10% constituent des objectifs particulièrement motivants.

F&P - Qu'est-ce que votre expérience et personnalité peuvent amener au groupe AEVIS VICTORIA ?

Fabrice Zumbrunnen - Mon expérience managériale et stratégique, une longue pratique en matière de fusions et d'acquisitions d'entreprises, ma capacité à gérer les projets complexes ainsi qu'à établir et entretenir des collaborations fructueuses avec différents acteurs économiques, financiers et politiques.

F&P - Cliniques privées versus hôpitaux publics, dans l'image populaire les premières sont plutôt réservées à une élite. Cette image est-elle vraiment erronée ? Quels rôles les cliniques privées peuvent-elles jouer dans le domaine de la santé ?

Fabrice Zumbrunnen - Nombre de nos cliniques remplissent un mandat de santé octroyé par les cantons et s'adressent aux bénéficiaires de l'assurance de base, soit l'ensemble de la population. Bien entendu, nous disposons aussi d'une offre réservée aux bénéficiaires d'une assurance complémentaire. Cette offre classique de cliniques privées ne contribue cependant qu'à une part minoritaire de notre chiffre d'affaires, d'autant plus que l'évolution récente du groupe, avec la prise de participations ou l'acquisition d'hôpitaux régionaux, ainsi que le fort développement de cabinets médicaux, va dans une autre direction.

Le système de santé suisse est très complexe et il serait naïf de croire qu'un seul critère puisse être déterminant pour faire baisser les coûts. Nous croyons pour notre part à la solution des soins intégrés, avec une coordination des soins placés sous une seule responsabilité. Cette solution est selon nous la seule à même d'enrayer l'augmentation des coûts de la santé qui accompagne logiquement le vieillissement de la population ainsi que les progrès technologiques et médicaux.

Le système de santé suisse est très complexe et il serait naïf de croire qu'un seul critère puisse être déterminant pour faire baisser les coûts.

F&P - Comment réagissez-vous aux polémiques autour des tarifs pratiqués dans certaines cliniques privées et au fait que certaines assurances accusent ces cliniques de participer à la hausse des coûts de la santé ?

Fabrice Zumbrunnen - Les idées reçues ne correspondent pas toujours à la réalité. Ainsi, nos cliniques offrent depuis de nombreuses années une base de coûts (« base rate ») inférieure à celle des autres acteurs du monde de la santé, qu'ils soient étatiques ou privés !

F&P - Le groupe AEVIS VICTORIA est également actif dans l'hôtellerie de luxe, un domaine qui pourrait paraître éloigné de la santé. Pourquoi ces deux pôles d'activités ? Quelles complémentarités y voyez-vous ?

Fabrice Zumbrunnen - Tous les hôtels de luxe tentent de faire évoluer leur offre vers le domaine de la santé, au sens large. L'offre des spas par exemple, traditionnellement axée sur le bien-être, se voit peu à peu complétée par de nombreuses prestations allant de la cure détox aux check-ups médicaux, en passant par des offres de fitness ou de perte de poids. Notre expertise en la matière nous donne un avantage compétitif unique qui se traduit par de nombreux projets de développement dans nos hôtels. Notre clinique Nescens, forte d'une expérience unique en matière de médecine préventive et régénérative, axée sur

la longévité, jouera un rôle essentiel dans cette évolution stratégique.

F&P - Le domaine de la santé fait face à de grands défis mais ce n'est pas le seul. La grande distribution elle aussi connait des évolutions importantes ces dernières décennies. En tant que fin connaisseur de ce domaine, comment voyez-vous l'évolution de ce secteur ?

Fabrice Zumbrunnen - L'explosion du commerce en ligne a totalement redessiné l'offre commerciale et les modes de consommation, particulièrement dans le domaine non alimentaire. Il n'y aura pas de retour en arrière et il ne restera de place, pour l'offre stationnaire, que pour quelques groupes internationaux puissants ou des boutiques hautement spécialisées.
Je suis fier d'avoir contribué, avec Galaxus/Digitec et Migros online, à établir le groupe Migros comme l'acteur leader du e-commerce en Suisse. Je ne connais pas d'exemple similaire au niveau mondial, preuve de la difficulté de cette transformation d'entreprise radicale.

F&P - Lors de vos études, de quelle carrière professionnelle rêviez-vous ? Aviez-vous des ambitions très précises ?

Fabrice Zumbrunnen - Je ne rêvais pas du tout de carrière professionnelle. Mon désir était d'apprendre, de me cultiver et de lire le plus de livres possibles.

F&P - Qu'est-ce qui vous a particulièrement plu d'un point de vue professionnel et personnel dans le groupe Migros ?

Fabrice Zumbrunnen - La diversité des tâches et défis au service d'une entreprise qui a le caractère d'une véritable institution en Suisse. Le fait d'avoir pu travailler dans des secteurs aussi divers que le commerce de détail, l'industrie, l'immobilier, la restauration, les voyages, la santé ou la banque est un privilège unique, qui m'a permis d'exercer de très nombreux métiers en restant dans le même groupe !

F&P - Vous occupez également plusieurs mandats d'administrateur dont un mandat au sein de notre société de gestion de patrimoine. En comparaison avec votre ancien employeur et le groupe AEVIS, Schoeb Frôté SA pourrait être considérée comme « une petite boutique ». Quels éléments vous séduisent particulièrement dans ce type de mandat ?

Fabrice Zumbrunnen - Ce n'est pas la taille, mais la vision des entreprises et de ses fondateurs qui compte. C'est en tant que client que j'ai fait appel aux services de Schoeb Frôté. Il n'y a finalement pas de preuve plus forte de ma conviction que cette entreprise se distingue des autres et possède, selon moi, encore un fort potentiel de développement.

F&P - Dans son article, Schoeb Frôté présente une nouvelle offre de services permettant une gestion personnelle et sur mesure des avoirs de libre passage. Quelle est votre opinion sur cette nouvelle activité ?

Ce n'est pas la taille, mais la vision des entreprises et de ses fondateurs qui compte.



Fabrice Zumbrunnen - Je suis persuadé qu'elle répond à un véritable besoin. Ayant été moi-même confronté à la question de la gestion de mes avoirs de libre passage, j'ai été frappé du manque d'attractivité des solutions existantes sur le marché, qui vont du « service minimum » des banques à des offres standardisées des acteurs spécialisés. C'est donc en tant que client que je suis le premier à profiter de cette offre sur mesure, caractéristique de l'esprit de Schoeb Frôté.

F&P - Selon vous, de quelles qualités humaines et professionnelles doit disposer un bon administrateur ?

Fabrice Zumbrunnen - Un bon administrateur doit veiller à garder son indépendance de jugement, être à l'écoute, observer et comprendre l'évolution des marchés tout en démontrant un sincère intérêt et une réelle compréhension des défis, risques et opportunités auxquels est confrontée l'entreprise. J'aime l'idée d'être perçu par la direction opérationnelle comme un interlocuteur privilégié avec lequel on peut échanger en toute confiance, dans l'intérêt supérieur de l'entreprise et dans le respect des différentes responsabilités.

F&P - A 55 ans, quels sont vos prochains objectifs et défis professionnels ?

Fabrice Zumbrunnen - Mes défis et projets sont trop nombreux pour être évoqués ici. Mon objectif principal reste de continuer à éprouver du plaisir dans l'exercice de mes différents mandats et de contribuer à la création de valeur pour les entreprises que j'accompagne dans leur développement.

Les associés de notre groupe vous souhaitent une agréable lecture !



François Frôté
Avocat,
Président F&P
Depuis 1979



Urs Wüthrich
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1987



Marc Labbé
Avocat,
Administrateur
Frôté & Partner SA
Depuis 1990



Max-Olivier Nicolet
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 1998



Raphaël Queloz
Spécialiste en finance
et comptabilité,
Administrateur et
Directeur Dynafisc Frôté
Depuis 2002



Markus Jordi
Avocat, Président
Frôté & Partner SA
Depuis 2007



Gilles Frôté
Administrateur F&P et Pré-
sident Dynafisc Frôté
Depuis 2008



Vincent Codoni
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2009



Antoine Helbling
Expert fiscal,
Administateur et
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2010



Daniel Gehrig
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 2011



Clément Schoeb
Expert en gestion
de patrimoine,
Administrateur et Directeur
Schoeb Frôté SA
Depuis 2013



Michael Imhof
Avocat,
Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2014



Blaise Girardin
Economiste,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2017



Denis Grisel
Economiste,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2017



Léonie Schoeb-Frôté
Economiste,
Administratrice et
associée Dynafisc Frôté
Depuis 2017



Andreas Bättig
Avocat,
Administrateur
et Directeur
Frôté & Partner SA
Depuis 2018



George Berthoud
Avocat,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2019



Nathan Kaiser
Avocat,
Associé Dynafisc Frôté
Depuis 2020



Nolwenn Fromaigeat
Notaire,
Associée F&P
Depuis 2020



Roberto Di Grazia
Expert comptable diplômé,
Directeur général
Dynafisc Frôté
Depuis 2022



Jean-Daniel Margueron
Courtier en assurances avec
brevet fédéral,
Associé F&P
Depuis 2022



Alain Cuche
Courtier en assurances
avec brevet fédéral,
Associé F&P
Depuis 2022



Melanie Wälchli
Avocate,
Frôté & Partner SA
Depuis 2022



Christopher De Sousa
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2023



Johann Piller
Avocat et notaire,
Associé F&P
Depuis 2024



Pascal Hofer
Notaire,
Associé F&P
Depuis 2024



Isabelle Homberger Gut
Experte fiscale diplômée,
Associée F&P
Depuis 2025



Ivo Gut
Lic. iur,
Associé F&P
Depuis 2025

Biel-Bienne
Place Centrale 51
Case postale 480
CH-2501 Biel-Bienne
T +41 32 322 25 21
F +41 32 323 18 79

Neuchâtel
Faubourg du Lac 11
Case postale 2333
CH-2001 Neuchâtel
T +41 32 722 17 00
F +41 32 722 17 07

Soleure
Westbahnhofstrasse 1
Postfach 333
CH-4502 Solothurn
T +41 32 628 26 26
F +41 32 628 26 20

www.fp-group.ch