

LE GÉRANT DE FORTUNE, UN ENTREPRENEUR AVANT TOUT

Entretien avec Étienne Gounod*, CEO et Managing Partner de Forum Finance Group SA

Par Anne Barrat

RETROUVER L'ESPRIT ORIGINAL DE LA GESTION PRIVÉE GENEVOISE », TEL EST LE CREDO DE D'ÉTIENNE GOUNOD, CEO ET MANAGING PARTNER DE FORUM FINANCE, SOCIÉTÉ SUISSE DE GESTION DE FORTUNE INDÉPENDANTE CRÉÉE EN 1994. IL NOUS LIVRE ICI SA VISION DU MÉTIER DE GÉRANT INDÉPENDANT : CELLE D'UN ENTREPRENEUR QUI DOIT S'ATTACHER À METTRE EN PLACE UN MODÈLE D'AFFAIRE ATTRACTIF AFIN D'ATTIRER, DE FIDÉLISER ET D'IMPLIQUER LES TALENTS DANS LA GESTION DE L'ENTREPRISE ET SA PÉRENNISATION.

Quelles sont les clés de la pérennité des gérants de fortune indépendants ?

Le métier de gérant est devenu un métier « d'entreprise ». Et ce, parce que contrairement à une vision largement répandue, les gérants indépendants ne sont pas des individus totalement libres et exonérés de frais. Nous aussi, nous avons des frais fixes, des loyers à payer, des engagements auprès de la Finma à laquelle nous devons soumettre nos projets, nos budgets, etc. Dans ce contexte plus que jamais, un business model solide doit être mis en place. Il est le garant de l'esprit de durabilité avec lequel les collaborateurs et partenaires investissent et s'investissent dans la société.

En interne, cela se traduit concrètement par un processus de recrutements poussé : nous essayons d'attirer des talents mais nous nous assurons également qu'ils nourrissent la synergie et la dynamique qui existent entre les membres de l'équipe.

La mise en œuvre d'un goodwill est le deuxième élément qui participe à l'inscription de cette collaboration dans la durée. L'idée est d'amener chacun des associés à réinvestir une partie de sa rémunération dans l'entreprise afin de permettre à l'affaire de continuer à se développer, de se moderniser (informatique, compliance, recherche, etc.) et de rester compétitive. La génération d'aujourd'hui investit pour demain dans l'entreprise qui lui reviendra, car c'est à



Étienne Gounod

elle qu'incombera la tâche d'en reprendre les rênes et de continuer à la faire vivre. L'autre avantage de ce modèle est que les associés investis dans la société la quittent moins facilement. On échappe ainsi au turn-over souvent fort des chargés de clientèle qui claquent la porte en emportant avec eux une partie de leur portefeuille de clients. Chacun s'investit dans l'avenir de l'entreprise : la responsabilité de ses succès, ou de périodes plus sombres, est collectivement partagée.

Troisièmement, il est essentiel de mettre en place des plans de succession, étalés sur plusieurs années, afin d'éviter une situation courante dans notre métier : celle du « blocage des successeurs ». Souvent, le non-départ en retraite des dirigeants, voire des fondateurs initiaux de la société, vient scléroser l'entreprise et la déconnecte progressivement de la réalité du marché. Nous anticipons cette passation des rênes : les recrues sont testées, formées, confrontées au terrain. Si elles ne font pas l'affaire, on recommence.

Cette vision entrepreneuriale du métier de gérant indépendant est-elle répandue ?

Très peu de gérants indépendants fonctionnent de la sorte. Cinq pour cent tout au plus dans le monde je dirais. Car, historiquement, les gérants indépendants sont souvent des professionnels qui ont quitté le gros paquebot sur lequel ils étaient initialement embarqués, les grandes banques, pour se lancer de leur côté. Nonante-cinq pour cent d'entre eux se sont jetés à l'eau sans avoir de réelle vision de ce qu'ils allaient faire de leur propre société. Ils ont souvent sous-estimé les charges fiscales, ainsi que le poids et la complexité de la charge administrative. Beaucoup

ont donc mis la clé sous la porte dès que le marché s'est durci. Ces 20 dernières années, les coups de semonce ont été nombreux : 2000-2001 puis 2008, puis les différentes amnisties fiscales, la hausse du franc suisse, etc. Mais peu en ont tiré les leçons : question d'ego.

Pour chercher à mutualiser et partager les coûts, quelques-uns ont tout de même adopté un modèle type cabinet d'avocats. Dans ce modèle, tant que chacun représente une partie de la clientèle, pas de souci, les revenus et la participation aux frais sont assurés. Mais le jour où l'un des gérants décide de partir avec sa clientèle, le poids des coûts fixes est instantanément rebasculé sur ceux qui restent. Cela n'est pas viable sur la durée.

En quoi l'approche des gérants indépendants est-elle un atout pour les clients ?

En tant que gérant indépendant « entrepreneur », notre valeur ajoutée est d'autant plus forte pour une grande partie des nouvelles clientèles du métier. Elles sont elles-mêmes entrepreneuriales : nous les comprenons mieux que quiconque. Nous leur rendons un service de gestion

INVESTISSEZ DANS LE NOUVEAU MARKET.

LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH

1 an/ 8 éditions pour 109 chf

2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



d'actifs et de conseil. Nous ne sommes que l'un de leurs prestataires de services. Les capitaines d'industrie ou chefs d'entreprise ne sont plus du tout impressionnés par la notabilité historiquement associée à la figure du banquier. Ce qui fait notre force, c'est notre faculté à savoir « rester à notre place », à être uniquement professionnels et à avoir un sens aigu du service : des qualités bien ancrées chez nous.

Par ailleurs, passer par un gérant indépendant écarte tout conflit d'intérêts. Celui lié à la tentation pour un banquier privé de proposer à son client un fonds maison plus rentable qu'un fonds à performances équivalentes accessible

DANS UN MONDE EN ARCHITECTURE
OUVERTE, RIEN N'EMPÊCHE NON PLUS
THÉORIQUEMENT LES CLIENTS DE
CHOISIR DES GÉRANTS INDÉPENDANTS
HORS DES FRONTIÈRES HELVÈTES.
MAIS ILS SE PRIVERAIENT D'UN
VÉRITABLE SAVOIR-FAIRE SUISSE

en architecture ouverte. ». Ou celui d'un modèle fondé sur des rétrocessions reçues des banques et des fonds. Avec la transparence des frais, ces montages ont éclaté au grand jour et ont tendance à disparaître.

Les relations des gérants indépendants et des gérants de fonds avec les banques ont-elles évolué ?

Les banques ont finalement compris qu'elles avaient quelque chose à gagner en faisant appel à nos services. C'est ainsi qu'elles offrent des conditions très avantageuses à nos clients, car elles savent que nous prenons en charge les frais de marketing, de reporting et de suivi du client, gage de gain de temps et d'optimisation des risques qu'elles peuvent facilement valoriser. Les banques sous-traitent également à des gérants de fortune certaines strates géographiques ou thématiques. Face à la multiplication des mouvements sectoriels court-termistes, s'il peut être intéressant d'investir de manière tactique sur une thématique ou un secteur (ex : les commodities, très volatiles), au lieu d'embaucher un spécialiste in-house, les banques feront appel à des compétences externes pour déléguer temporairement cette partie de leur gestion.

Certaines banques choisissent également de centraliser la gestion des clients dont le patrimoine est faible, ne pouvant se permettre un service personnalisé sur ces montants au regard des tarifs qu'elles pratiquent en interne. En somme,

l'externalisation de la gestion aux indépendants que nous sommes peut relever de la volonté de la banque en tant que telle, ou de son seul client (qui considère alors la banque comme un simple lieu de dépôt de ses actifs).

Ni gérants indépendants, ni banques privées : pensez-vous que la digitalisation puisse conduire les clients à gérer leurs actifs en toute autonomie ?

Pas forcément. Même si les clients ont aujourd'hui la possibilité technique d'opérer un grand nombre de transactions (via Swissquote notamment), les études montrent qu'un compte géré individuellement est en moyenne 2 à 3 % moins rentable que si vous le confiez à un tiers. Le volet émotionnel vient nécessairement interférer si l'environnement de marché s'emballe. Par ailleurs, la capacité de négociation est nettement plus faible pour celui qui gère seul son patrimoine.

Comment voyez-vous l'avenir de la place genevoise pour les gérants indépendants ?

Dans un monde en architecture ouverte, rien n'empêche non plus théoriquement les clients de choisir des gérants indépendants hors des frontières helvètes. Mais ils se priveraient d'un véritable savoir-faire suisse. Chez FFG par exemple, nous rassemblons neuf gérants indépendants, tous étant des professionnels hautement qualifiés, formés dans une optique internationale. La Suisse offre aujourd'hui des systèmes informatiques à la pointe dans la gestion des titres, des transferts, du multidevises. Elle offre également une rare concentration d'experts : avocats, fiduciaires, family offices, fiscalistes... Autant d'atouts qui font encore la particularité et la valeur ajoutée de la Suisse et de la place genevoise dans un monde ouvert et de plus en plus compétitif. ■

*Directeur général et associé-gérant, Etienne Gounod compte près de 35 ans d'expérience dans l'industrie financière à New York, Londres et Genève. Avant de rejoindre FFG en 2000, il a occupé divers postes dans des banques d'investissements et privées, chez Merrill Lynch, UBS Securities et Pictet & Cie.