

# «ETIENNE GOUNOD C'EST BIEN, MAIS FORUM FINANCE, C'EST MIEUX»

Après avoir redéfini sa stratégie, Forum Finance a connu une très forte croissance ces dernières années, guidée par la volonté des associés de créer un groupe suffisamment fort pour attirer une nouvelle génération de repreneurs. *Par Jérôme Sicard - Photos: Karine Bauzin*

## Interview **ETIENNE GOUNOD**

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

FORUM FINANCE GROUP

**Etienne Gounod est le directeur général de Forum Finance dont il est aussi l'associé-gérant avec Hervé Chanut, Egon Vorfeld, Hippolyte de Weck et Philippe Kern. Etienne Gounod compte près de 35 ans d'expérience dans l'industrie financière entre New York, Londres et Genève. Avant de rejoindre Forum Finance en 2000, il a occupé divers postes dans des banques d'investissements et privées, chez Merrill Lynch, UBS Securities et Pictet. Etienne est titulaire d'un MBA de la Solvay Business School, à Bruxelles.**

### **Forum Finance existe depuis bientôt 25 ans. Au cours de ce quart de siècle, comment avez-vous vu se transformer le métier de gérant?**

■ **Etienne Gounod:** Forum Finance a été créé en 1994 par Denys Chamay et Hervé Chanut que j'ai rejoints ensuite en 2000. Dans les transformations marquantes que je peux relever, et plus particulièrement sur ces dix dernières années, je mentionnerai d'abord le changement dans les profils de clientèle. Voilà vingt ans ou trente ans, les comptes confiés aux gérants indépendants dépassaient rarement le million de francs. Aujourd'hui, nous voyons affluer une clientèle de High Net Worth Individuals dont les encours dépassent pour la plupart le million. Quelques-uns appartiennent à de grandes fortunes qui sont devenues aujourd'hui tout à fait à l'aise à l'idée de confier à un gérant indépendant. Ensuite, j'ai forcément remarqué la façon dont les besoins des clients ont évolué.

Leurs demandes sont devenues beaucoup plus sophistiquées. Elles se sont également étendues. Elles couvrent désormais l'ensemble du patrimoine avec une dimension beaucoup plus importante prise par la gestion de la fiscalité et l'internationalisation des actifs.

### **D'après vous, pourquoi les grandes fortunes se sentent plus à l'aise aujourd'hui avec les gérants indépendants?**

■ Nos domaines d'expertise se sont étendus. Nos compétences ont évolué, en même temps que nos clients, parce que nous entre-



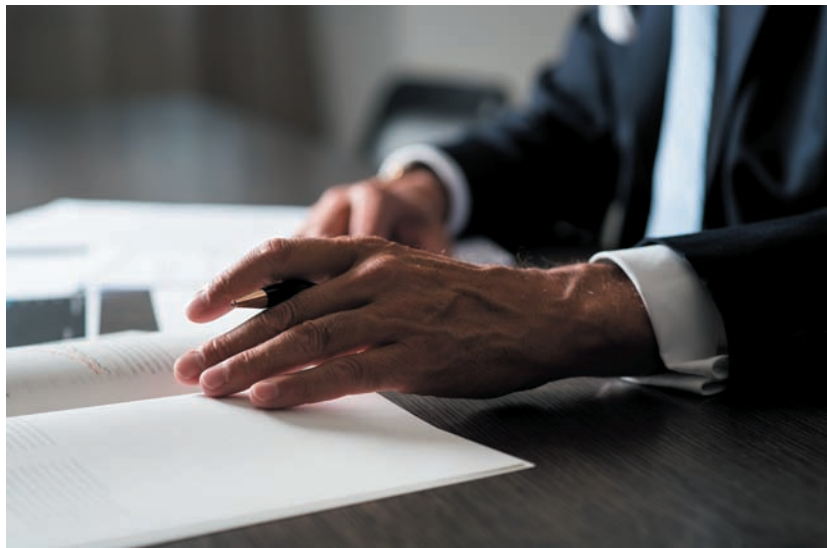
tenons avec eux des relations très proches. Nous nous mettons complètement à leur écoute. Nous sommes devenus d'excellents généralistes. Nous sommes capables de coordonner différents métiers pour traiter de schémas patrimoniaux complexes. Les banques en sont capables elles aussi mais elles sont parfois trop compartimentées pour avoir notre fluidité et notre réactivité. Les gérants indépendants savent aussi moduler. Ils peuvent sélectionner les meilleurs prestataires dans différentes disciplines, selon les besoins de leurs clients. Ils ont acquis aujourd'hui le savoir-faire et le réseau, si bien qu'ils parviennent mieux à convaincre des

clients entrepreneurs, par exemple, habitués eux aussi aux choix modulés et à la logique de l'appel d'offres. D'un point de vue compliance, il n'est plus aucun client qui soit facilement accepté par les banques. Pour chacun d'eux, il faut à chaque fois mettre tout en oeuvre pour ouvrir un compte, exercice quasiment impossible pour un individu sans assistance.

**En quoi consiste aujourd'hui le portefeuille clients de Forum Finance?**

■ Nous gérons environ 500 clients. Le tiers de la clientèle est suisse. La clientèle étrangère forme le gros du contingent, en raison >>>

**“ Nous investissons donc dans l’entreprise, dans ses structures, dans ses outils, dans ses collaborateurs, pour créer de la valeur, pour développer un goodwill que nous puissions monétiser lorsque nous revendrons tout ou partie de nos parts de capital. ”**



>>> du parcours international des quatre associés. Les encours approchent 1,5 milliard de francs. Nous avons connu une forte progression ces sept dernières années puisque nous avons quasiment triplé notre masse avec l’arrivée de deux nouveaux associés et le développement de l’équipe. Nous avons aujourd’hui douze gérants, appuyés par six postes de support.

#### **Quelles sont vos ambitions pour Forum Finance?**

■ Nous avons des perspectives à moyen terme et à long terme. Sur le moyen terme, nous aimerions atteindre une masse de 2,5 milliards de francs ces prochaines années et s’approcher des 25 collaborateurs. Je pense que nous nous sommes inscrits dans une bonne dynamique parce que nous avons su formuler une proposition attrayante. Voilà un peu plus de cinq ans, nous avons remis notre stratégie à plat, avec le concours de Daniel Schmid de RH Conseil et de nos auditeurs.

Nous en sommes arrivés à la conclusion que nous devions nous en tenir à un concept simple, notamment en termes de tarification, pour que nos clients comprennent

bien le rôle joué par Forum Finance dans la chaîne de valeur. Il fallait leur faire accepter le principe d’une rémunération directe venant d’eux plutôt qu’une rémunération partiellement indirecte payée par les banques sous forme de commission. Cela ne nous a pas posé trop de problème car tout ce dont nous avons besoin, c’est d’un seuil minimal de rentabilité pour effectuer notre travail, que nos revenus proviennent des banques ou des clients. Nous assistons le client dans son choix de tarification bancaire, afin que celle-ci soit en ligne avec ses attentes et le type de gestion requis. Ce sont des discussions très transparentes que nous avons aujourd’hui avec nos clients et nos banques partenaires!

#### **Et vos ambitions sur le plus long terme?**

■ Nous voulons pérenniser Forum Finance en facilitant le renouvellement des associés, d’une génération à l’autre. Avec Egon Vorfeld, Hippolyte de Weck et Philippe Kern, nous formons la deuxième génération. De toute évidence, le système de passation fonctionne bien. Nous voulons donc nous assurer qu’il y en aura une troisième

et ainsi de suite. Nous voulons pouvoir dire à nos clients que Forum Finance continuera à les servir après le départ d’un ou de plusieurs d’entre nous, sans que la qualité du service en soit affectée. Il faut savoir passer la main. Dans quatre ans, j’aurai 65 ans, et il est inscrit dans le pacte d’actionnaires que je ne pourrai plus tenir de fonction exécutive dans la société, sauf à la demande unanime des autres associés et encore pour une période limitée. Si nous voulons attirer des jeunes gens de qualité pour assurer la relève, nous ne pouvons pas donner l’impression que nous allons rester dans leurs pattes jusqu’à notre dernier souffle !

Nous investissons donc dans l’entreprise, dans ses structures, dans ses outils, dans ses collaborateurs, pour créer de la valeur, pour développer un goodwill que nous puissions monétiser lorsque nous revendrons tout ou partie de nos parts de capital.

#### **Quels éléments figurent dans ce goodwill?**

■ Le goodwill, c’est l’environnement que nous avons créé autour des gérants pour



**“ Nous en sommes arrivés à la conclusion que nous devons nous en tenir à un concept simple, notamment en termes de tarification, pour que nos clients comprennent bien le rôle joué par Forum Finance dans la chaîne de valeur. ”**

qu'ils puissent délivrer un service Forum Finance à leurs clients. Etienne Gounod c'est bien, mais Forum Finance, c'est mieux. Il y a beaucoup plus de substance. Nous avons un pôle Solutions d'investissement avec Nigel Turner, notre CIO, à sa tête. Nous avons entièrement reconfiguré notre PMS si bien qu'aujourd'hui nous pouvons recommander des banques à nos clients sur d'autres critères que leur technologie. Nous ne sommes plus contraints sur ce plan là. Nous avons obtenu la licence SEC, qui permet de gérer des résidents US et donc nous permet ainsi de mieux accompagner nos clients à l'international. Et la Finma nous a également délivré la licence LPCC.

#### **Pourquoi avoir demandé la licence LPCC?**

■ Parce que nous gérons un fonds qui approchait du seuil critique des 100 millions à partir duquel il est nécessaire d'avoir la licence LPCC. Les éventuelles contraintes qui en découlent ne nous ont pas effrayés. Nous avons déjà une organisation très solide et les procédures nous servent aussi à avancer. Elles vous obligent à traiter certains dossiers de manière beaucoup plus rationnelle. Finalement c'est aussi dans l'intérêt de nos clients pour qui cette licence est un gage de professionnalisme dans l'organisation et la gestion de Forum.

#### **Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre l'Alliance Suisse des Gérants de Fortune?**

■ J'ai trouvé que la démarche de l'Alliance était intéressante à plusieurs titres. Elle facilite l'échange d'informations sur des thèmes clés tels que l'administration, l'informatique ou les solutions d'investissement. Dans la mesure où les gérants de l'Alliance ont tous des encours supérieurs au milliard de francs, nous avons des problématiques qui nous sont forcément communes. Ensuite, l'intérêt de l'Alliance est de nous présenter auprès des banques avec un certain poids. Il y a cinq ans à peine, elles n'avaient pas vraiment fait leur religion par rapport aux gérants indépendants. Il fallait quasiment les remercier de bien vouloir travailler avec nous. Aujourd'hui des progrès ont été accomplis. Nous nous plaçons davantage dans des relations de partenariat, mais nous pouvons encore travailler mieux ensemble. Avec l'Alliance, nous oeuvrons en ce sens.

■