

L'INDEPENDANCE DU GFI SUISSE



L'indépendance des Gérants de Fortune Indépendants (GFI) en Suisse n'a jamais été aussi convoitée. Malgré les mouvements de consolidation annoncés parmi les GFI, le nombre d'entités indépendantes ne cesse de croître. Et si les spéculations s'avéraient correctes, est-il possible pour le GFI de conserver son indépendance?

La première vague de consolidation a bien eu lieu parmi les banques privées en Suisse et les opérations de fusions & acquisitions se poursuivent. Nous anticipons encore de nombreux «Asset Deals» (*transactions dites de cessions d'actifs*) suite au repositionnement stratégique de certaines banques, à la segmentation du marché, ou à l'industrialisation qui touche le secteur. C'est dans ce contexte que nous pouvons constater une augmentation du nombre de GFI. La majorité des GFI suisses ont construit des relations privilégiées avec des clients européens et opèrent souvent au départ de petites structures (*Etude réalisée par la Haute Ecole des Sciences Appliquées de Zurich 06.05.2014*). Leurs prestations sont personnalisées et leur indépendance est un élément clé de leur succès aujourd'hui et à l'avenir certainement aussi.

L'indépendance

Le métier de GFI s'est développé fortement après le krach boursier d'octobre 1987 – le célèbre lundi noir – et prend de l'ampleur lors de chaque crise financière. Le concept encourage l'indépendance en matière de conseil et de choix des investissements. Le gérant indépendant doit garantir l'absence de conflit d'intérêt. C'est cette liberté d'action et une focalisation sur le client final qui a permis aux GFI d'adapter avec succès leur modèle d'affaires et de relever les défis auxquels ils ont été confrontés jusqu'à ce jour.

Pour bien comprendre le succès des gérants indépendants, regardons de plus près le concept de l'indépendance du GFI par rapport aux nouveaux défis soit:

- la liberté de choix du client,
- la personnalité du gérant,
- le style de gestion,
- l'entrepreneur ou «l'intra-preneur».

Un environnement plus contraignant

Le client est au centre des préoccupations du gérant indépendant. Ce dernier répond aux attentes de ses clients et veille à maintenir une stabilité dans les relations qu'il entretient à travers le temps. En retour, le gérant bénéficie de la confiance de son client, une confiance souvent fragile et longue à gagner.

La législation dans le pays de domicile du client ainsi que les considérations transfrontalières sont en effet de plus en plus contraignantes. Les questions de régularisation fiscale, de fiscalité liée à un investissement et l'accompagnement fiscal pendant la durée de vie du client sont de plus en plus complexes à maîtriser.

Le Conseil Fédéral entend également renforcer la surveillance des GFI en passant d'un modèle d'autorégulation à un modèle **Organismes de Surveillance (OS)** (*Décisions de principe du Conseil Fédéral sur la future surveillance des GFI - LSFIn, LEFin - 24 juin 2015*). Des contrôles de conformité accrus devront être mis en place à l'avenir. Ces questions et contrôles nécessiteront des ressources spécialisées, e.g. le «compliance officer», «risk manager»...

Le GFI s'interroge dès lors si certains contrôles e.g. «LBA», «suitability», «appropriateness», prévus par les nouvelles lois à venir «LSFin, LEFin» peuvent être délégués à la banque dépositaire ou sous-traités à des spécialistes tiers. Ces questions d'organisation sont certes liées à des aspects de coûts, mais également à des questions d'indépendance dans la relation avec le client. Le GFI devra certainement se mettre en conformité avec les nouvelles exigences mais cherchera également à ne pas entacher la qualité de la relation avec ses clients.

L'artisan et son atelier

Le gérant indépendant est tout d'abord un artisan. Il défend le métier qui est le sien, le fruit de son savoir et de son expérience à laquelle ses clients sont habitués. Il met en place une organisation, il anticipe les évolutions, que ce soit celles réglementaires et celles des marchés financiers, se forme pour rester à la pointe et finalement il dispose librement de son temps. La manière dont

L'INDEPENDANCE DU GFI SUISSE



il conçoit son métier lui est propre. Les contraintes évoquées ci-dessus amènent le GFI suisse à réfléchir à l'évolution de son métier, à prendre ses marques et éventuellement à se repositionner. Il examine son offre par rapport à celle des banques spécialisées dans la gestion de fortune ou bien par rapport aux autres GFI en Suisse ou ailleurs. Dans un premier temps et face à ces nouveaux défis, force est de constater que le gérant indépendant poursuit son métier comme à l'accoutumée en apportant les ajustements vitaux - il est d'abord un observateur. Dans un deuxième temps, il évalue les adaptations nécessaires pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences de ses clients et agir en toute conformité dans les pays de domicile de ces derniers. Il anticipe également les délais à respecter ainsi que le coût afférent aux adaptations nécessaires. Ces évaluations lui permettent de dégager plusieurs lignes de conduite étalées dans le temps; il est un fin stratège. Finalement, il compare les différentes options qui se présentent à lui par rapport à l'incidence qu'elles peuvent avoir sur son indépendance. Est-il possible par exemple de trouver des synergies avec d'autres acteurs sur le marché sans perdre pour autant sa «personnalité», son indépendance - pouvons-nous nous inspirer des modèles d'affaires en vigueur par ailleurs e.g. des études d'avocats ou des cabinets dentaires? Le GFI cherche ici un nouvel équilibre - il devient un acteur engagé.

Le style de gestion

Le concept du GFI met essentiellement l'accent sur l'indépendance en matière de conseil et de choix de placements. Ses conseils en matière de placements sont le reflet de son savoir et de son expérience auxquels ses clients se sont habitués. Il apporte sa patience, son jugement, sa discipline et sa vision des marchés. Il peut être «trader», gérant de fond alternatif ou appliquer un style de gestion plus classique dite «de bon père de famille».

Ici aussi, le GFI est amené à revoir l'adéquation de son style de gestion, sa stratégie de produits et leur distribution par rapport aux nouvelles attentes des clients en matière de performance. Selon le pays de domicile du client, sa situation personnelle, son objectif de gestion (*préservation du capital, croissance, rendement, etc.*) et son profil de risque, le GFI va apporter tout le savoir-faire (*connaissance des marchés et des produits*) qui le caractérise. Il est détaché des fluctuations journalières et des nervosités passagères des marchés financiers, il est fidèle à ses convictions, il n'a pour seul souci que les objectifs fixés avec ses clients. Il décèle très tôt les anomalies de marché et refuse vigoureusement de se laisser influencer par les modes éphémères de la finance. Il reste fidèle à son intuition et à sa vision. En somme, c'est la liberté d'action dont il dispose dans la formulation des décisions d'investissement et la manière de prendre ses décisions à travers

le temps qui permettent d'assurer la satisfaction de son client. Est-ce que le GFI risque de perdre son identité propre - son style de gestion, s'il s'associe à d'autres professionnels?

Des communautés d'études et d'analyse des marchés sont déjà très répandues. La recherche financière est devenue une «commodity». Des moteurs de recherche et outils d'analyse (*voir éditions précédentes du «Wealth Gram»*) plus ou moins sophistiqués sont à la disposition de ces communautés. Des communautés d'investisseurs plus ou moins éclairés existent également (*conseillers en placement, brokers, banques d'investissement, banques dépositaires, comités d'investissement, promoteurs de fonds de placement, Fintech, etc.*) et donnent accès à une multitude d'idées de placement.

L'indépendance du GFI prend ici toute son importance. C'est la décision d'investissement que prend le GFI avec l'accord de son client à un moment donné, et en toute liberté, qui est l'expression de son indépendance. C'est cette liberté qu'il doit protéger au risque de devenir un vendeur de produits ou de solutions standardisés. Des structures qui favorisent cette liberté d'action existent et certaines ont déjà trouvé des formes de coopération enrichissantes.

L'entrepreneur saisit les opportunités

Le gérant indépendant est un entrepreneur qui fait la synthèse entre les risques auxquels il est confronté et les opportunités qui en découlent. Il peut également être un «intra-preneur». L'intra-preneur trouve toute la légitimité et la cohérence de son action à l'intérieur d'une structure e.g. l'avocat, le dentiste cité plus haut.

Pour assurer la proximité nécessaire avec ses clients et le développement de son fonds de commerce, le GFI réfléchit à l'adéquation et à la pérennité de son modèle d'affaire - et étudie s'il peut garantir les mêmes prestations, continuer à fonctionner de la même manière et rester compétitif sans augmenter ses risques. Dans certaines situations le «statu quo» peut être une option intéressante. Le GFI est à même d'apprécier l'évolution des risques auxquels il sera confronté sur l'horizon de temps qu'il s'est fixé.

Des plateformes voient le jour et permettent de mutualiser certains coûts, et/ou de sous-traiter certaines tâches. L'importance de ces offres ne doit pas être négligée mais sont-elles suffisantes? Certains acteurs optent déjà pour la constitution et la distribution transfrontalière de fonds de placement agréés dans l'Union Européenne e.g. UCITS ou AIF. Le GFI suisse réfléchit également s'il est opportun, pour lui et ses clients, de bénéficier d'une présence européenne (*i.e., Luxembourg*) afin de pouvoir disposer de la libre prestation de service au sein de

L'INDEPENDANCE DU GFI SUISSE



l'Union Européenne. Il sera cependant rapidement amené à envisager les questions de taille et de masse critique. Dans cette réflexion, il peut s'aventurer de manière autonome ou préférer choisir la voie d'un partenariat. Une autre option consiste à forger un partenariat plus large et modulable afin de construire un modèle d'affaire accommodant et évolutif. Il sera, quelle que soit la solution choisie par le gérant indépendant, important de l'évaluer en détail.

Quelles perspectives?

Toutes ces réflexions et initiatives sont positives. Elles démontrent l'agilité des GFI et font avancer la place financière suisse. Certaines présentent l'avantage de respecter l'indépendance du GFI et le caractère individuel de chacune des parties. Aujourd'hui, il nous semble important de concentrer nos efforts et de mettre en place des solutions pérennes. Il est indispensable de continuer à construire sur les forces qui ont fait le succès des GFI suisses. C'est souvent dans ces périodes d'incertitude qu'il est possible de renforcer sa position et de saisir les opportunités qui s'offrent à nous. **"The best way to achieve our goals was to enlarge our expertise through partnership, including international expertise which we do not have."** (La Banque postale CEO Daniel Roy, PWM Magazine July-August 2015)



Edward IPEKDJIAN
Fuchs & Associés Finance (Suisse) SA
www.fuchsgroup.com

Au Printemps 2000, tout commença...

C'est au cours du mois de Mai que la société Fuchs & Associés Finance fut créée. Précurseur et visionnaire, Jean FUCHS a souhaité offrir à ses clients haut de gamme un modèle qui est aujourd'hui répandu mais qui était alors méconnu: un service personnalisé. Le nom Fuchs - traduction du renard en Allemand - a bien guidé toute l'évolution de la société: rusé, doté d'un regard perçant, signes d'indépendance, de combativité et une volonté d'asseoir sa place de maître.

De l'inspiration est venue l'idée, de son relationnel est arrivée l'équipe. Après une longue carrière bancaire à Luxembourg et en Europe, en passant par la gestion de fortune, il a finalement répondu aux besoins grandissants des clients d'obtenir un service sur-mesure, axé autour de la gestion d'instruments financiers. Seul, il a créé la société. Rapidement, devant l'engouement de ce modèle innovant, plaçant le client au centre des intérêts de la société et offrant une certaine flexibilité à leurs gérants, plusieurs candidats ont manifesté leur intérêt afin de faire partie de cette aventure qui débutait. Aussitôt dit, aussitôt fait, l'équipe compte ainsi cinq personnes avant la fin de l'année 2000. Et l'évolution n'en était qu'à sa genèse. En 2015, le nombre de collaborateurs avoisine les 125 personnes.

A titre personnel, Jean Fuchs, au-delà de ses responsabilités entrepreneuriales a eu à cœur de développer et promouvoir le savoir-faire luxembourgeois en reprenant notamment la présidence de l'ALPP (l'Association Luxembourgeoise des Professionnels du Patrimoine -- membre de FECIF et de la CIFA), en faisant partie du conseil d'administration de la CSSF ou encore en participant au Haut Comité de Développement de la Place Financière.

C'est grâce à sa vision globale que la société a grandi, non seulement en terme de personnel, de clientèle, mais également d'implantations et d'activités: même si le cheval de bataille reste la gestion de fortune destinée à une clientèle haut de gamme, quatre métiers sont venus se greffer au premier: l'activité de courtage en valeurs mobilières (salle de marchés) en 2005, l'activité de courtage en assurances en 2010, l'activité de Family Office en 2012, parallèlement à la création de la Luxembourg Association for Family Offices et la loi réglementant cette activité et finalement en 2014 l'activité de société de gestion de fonds. C'est également en 2008 que la succursale de Bruxelles et la filiale de Genève ont vu le jour. En 2014 enfin, afin de suivre la dimension internationale et multiculturelle qu'a prise la société, un rebranding complet a été réalisé. Est ainsi apparu Fuchs & Associés Group, reprenant les cinq marques / métiers du Groupe, à savoir: Fuchs Finance, Fuchs Family Office, Fuchs Insurances, Fuchs Trading et Fuchs Asset Management.

Dans le but de garantir la stabilité et la pérennité du modèle, l'actionnariat a quant à lui peu évolué. Il est toujours très majoritairement détenu par son fondateur, et partagé uniquement avec des personnes privées salariées. Dans un monde où l'indépendance revêt un sens tout particulier, la société est tout à fait parée à faire face aux défis qui l'attendent à l'avenir et aux besoins les plus exigeants de ses clients, qu'ils soient institutionnels ou privés.

Aujourd'hui, la volonté est de continuer à offrir une gestion adaptée aux besoins de chacun, tout en se positionnant comme chef d'orchestre des affaires familiales pour les clients. Chaque développement qui

L'INDEPENDANCE DU GFI SUISSE

a été réalisé a été fait autour du savoir-faire du Groupe, à savoir la gestion, l'organisation et le risk management. L'efficacité du Groupe est confortée par l'existence de relations équilibrées au sein des équipes. Le Management privilégie un dialogue ouvert et équitable ainsi que la reconnaissance des efforts de chacun, tout en privilégiant la diversification des compétences. Le succès du Groupe quant à lui découle de ses choix stratégiques. Les meilleures preuves à cela sont les nombreux candidats qui rejoignent régulièrement l'équipe, la fidélité de la clientèle malgré les restructurations récentes au niveau de la place et enfin la diversification de la clientèle, qui n'est pas seulement privée ou de la Grande Région, mais bien internationale et institutionnelle.

Le fait est que le Groupe reste attaché à développer de nouveaux outils et de nouveaux métiers pour servir une clientèle de plus en plus internationale, de plus en plus exigeante et de plus en plus sophistiquée. Et voici son secret: des valeurs fortes de persévérance, détermination, écoute et personnalisation animent l'équipe au quotidien.

Pour soutenir ce succès, le Groupe Fuchs projette d'ouvrir de nouvelles implantations à l'international et de consolider ses compétences dans ses différents métiers. Cette volonté d'ouverture s'appuie sur une sélection de partenaires nationaux et internationaux spécialisés dans leur domaine et qui possèdent la faculté de se mobiliser sur des problématiques complexes.

Enfin, dans les mois et années à venir, les équipes continueront de grandir, et ce dans chacune des branches, afin de faire face à la diversité des activités et aux attentes des clients car c'est un modèle d'entreprise qui plaît autant aux clients qu'à nos employés et ceci est un énorme succès et un grand motif de satisfaction. Cela sera le cas dans chacune des branches. Les clients fortunés auront de plus en plus besoin de personnes de confiance, et les institutionnels d'interlocuteurs ayant un réel savoir-faire, notamment de le domaine de l'AIFM pour lequel la petite dernière Fuchs Asset Management entend se forger une place de leader dans le domaine des Super ManCos.

**REGARDEZ L'HORIZON
NOUS GARDONS
LE CAP.**



**NOUS AVONS LA MÊME VISION, LE MÊME LANGAGE.
PARLONS-NOUS.**

