

Croître ou ne pas croître, telle est la question...

*Tous les gestionnaires de fortune veulent croître de manière organique.
Certains sont même prêts à croître plus rapidement
en acquérant ou en fusionnant avec des gestionnaires de fortune indépendants déjà établis.*

La croissance des gestionnaires

Il ne s'agit pas ici de prôner un modèle de croissance à tout prix, il faut penser surtout aux critères qualitatifs et non uniquement quantitatifs. Ce n'est pas d'une logique industrielle qu'il s'agit ici.

Le métier de gestion de fortune consiste d'abord à établir, à entretenir et puis à perpétuer une relation personnelle de confiance entre le gestionnaire et son client. Ensuite, lorsqu'on envisage un élargissement de son activité professionnelle, ce sont les relations et affinités personnelles entre les gestionnaires de fortune eux-mêmes qui vont déterminer si un rapprochement est possible, tant qu'il soit désiré. Enfin, les philosophies respectives de la gestion des portefeuilles doivent également être en harmonie.

Jusqu'à présent, pour une grande majorité, la croissance des gestionnaires de fortune indépendants s'est accomplie en "assimilant" de nouveaux gestionnaires qui quittaient un établissement bancaire pour rejoindre d'anciens collègues qui s'étaient mis à leur compte avant eux.

Cette croissance organique peut être qualifiée d'expansion "family and friends"; le nouveau venu se sent quelque peu en confiance avec ses ex-collègues établis de plus longue date. Une première constatation me paraît évidente: ces ex-collègues n'ont pas besoin de faire un grand effort promotionnel afin de justifier leur existence et défendre leur modèle d'affaires.

Il va sans dire que les gestionnaires indépendants veulent tous exploiter au mieux leur infrastructure et mutualiser leur coût avec le(s) nouveau(x) venu(s). À moins qu'elle ne soit justifiée, une structure trop lourde peut devenir un handicap pour conserver ou attirer de nouveaux gestionnaires.

Le gestionnaire de fortune devra donc se distinguer de ses concurrents et se professionnaliser lorsqu'il s'agira d'attirer des candidats gestionnaires de fortune indépendants qui recherchent un avantage concurrentiel.

Il ne faut toutefois pas présumer qu'une "plateforme" administrative performante et des bureaux spacieux sont

les éléments essentiels dans la décision du nouveau venu de rejoindre tel ou tel autre gestionnaire de fortune. Ils sont d'un grand atout quand les conditions mentionnées plus haut sont réunies.

Cette remarque vaut évidemment pour les discussions préalables entre les gestionnaires indépendants, déjà établis, qui souhaitent se rapprocher. Le sujet principal devrait se résumer à créer un objectif commun de croissance dont tous les protagonistes en seraient les bénéficiaires et non pas de s'attarder au début des discussions à des problématiques d'infrastructure.

Les différentes étiquettes *Partners*

Pour certains gestionnaires indépendants, qui ont travaillé durement pour obtenir leur statut, et qui veulent intéresser des nouveaux venus à les rejoindre, il n'est parfois pas question de leur céder – *au début* - une partie des actions de leur société de gestion de fortune, ni même une part minoritaire. Ou alors, oui, mais très graduellement. Par contre, ce nouveau venu peut se voir octroyer le statut d'associé, mais uniquement sur les bénéfices que la société engrange sur les mandats signés avec la clientèle que celui-ci apporte.

Ce n'est donc pas un véritable *Equity Partner*, c'est tout simplement un *Partner*. Ce titre *Partner* est important car le nouveau venu a besoin de convoier à ses futurs clients un message entrepreneurial qui justifie son affranchissement vis-à-vis de la banque, son ancien employeur.

Conclusion

Croissance organique ou par fusion/acquisition, le constat est semblable. Lorsque l'on pédale avec le nez dans le guidon, on ne peut pas nécessairement voir si la direction est la bonne. Le *challenge* consiste à lever la tête, prendre le temps de regarder l'horizon et se poser les bonnes questions. Cet exercice est difficile à faire tout seul, surtout si l'on ne veut pas quitter sa zone de confort.

DANIEL GLASNER
Ancien Président et Membre du GSCGI
ACTION FINANCE SA