

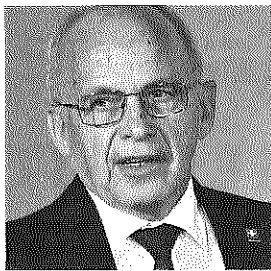
Lundi Finance

25%

L'AUGMENTATION DU TRAFIC DES TRAINS DE NUIT SUR LES LIGNES INTERNATIONALES DES CFF. Les CFF ont connu au premier semestre une forte croissance de leur segment voyages à l'étranger, rapporte la «NZZ am Sonntag». La hausse a été particulièrement forte pour les liaisons de nuit en direction de Berlin et Hambourg.

UELI MAURER
Président de la Confédération

Le conseiller fédéral a profité de sa présence à la réunion des institutions de Bretton Woods à Washington pour présenter la position de la Suisse sur l'imposition de l'économie numérique et la nouvelle cryptomonnaie libra.



10 000

L'IMMOBILISATION TEMPORAIRE DES BOEING A220 DE SWISS A TOUCHÉ 10 000 PASSAGERS.

Ceux-ci ont peu de chance d'être indemnisés, d'après le *SonntagsBlick*. L'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC) considère en effet le contrôle des moteurs des avions comme des circonstances exceptionnelles.

SMI 9965,49 -0,43%	↓	Dollar/franc	0,9847	↓
Euro/Stoxx 50 3579,41 -0,26%	↓	Euro/franc	1,0987	↓
FTSE 100 7150,57 -0,48%	↓	Euro/dollar	1,1158	↑
		Livre st./franc	1,2732	↑
		Baril Brent/dollar	59,42	↓
		Once d'or/dollar	1492	↑

Les gérants de fortune face au papy-boom

PLACE FINANCIÈRE Souvent à leur compte depuis la fin des années 1990, beaucoup de gérants indépendants arrivent à l'âge de la retraite. L'heure est venue de trouver des repreneurs pour leur activité

SÉBASTIEN RUCHE
@sebruch

Les gérants de fortune indépendants ont besoin de trouver des solutions pour l'avenir. Le secteur est confronté à des problématiques démographiques après avoir connu un boom dans la seconde moitié des années 1990. De nombreux gestionnaires externes ont atteint l'âge de la retraite ou en sont suffisamment proches pour transmettre leur activité. Quelques exemples d'opérations qui se sont faites, et parfois défaites.

Société de gestion genevoise fondée en 1982, Geforin gérait environ 700 millions de francs avec une clientèle essentiellement européenne, lorsqu'elle a été reprise par le *multi-family office* Bedrock, il y a quelques semaines. «Nous connaissions bien le fondateur de Geforin, Mario del Pozzo, et ce qui nous a intéressés, c'est le potentiel de cette clientèle, notamment avec l'arrivée de la nouvelle génération», résume Maurice Ephrati, l'un des associés de Bedrock.

Fondée en 2004, cette dernière sert essentiellement des clients du Moyen-Orient, de l'Europe de l'Est et du Brésil. Bedrock affiche un total de 10 milliards de francs sous administration, dont un peu plus de 4 milliards sont gérés activement par l'entreprise de plus de 80 collaborateurs, à Genève,

«Ce qui nous a intéressés, c'est le potentiel de cette clientèle, notamment avec l'arrivée de la nouvelle génération»

MAURICE EPHRATI, ASSOCIÉ DE BEDROCK

à Londres et à Monaco. Particularité, l'entreprise compte un nombre réduit de clients – environ 80 familles, mais disposant d'importants.

La performance, élément crucial

Avocat de formation qui a bifurqué vers le financement du commerce de matières premières avant de rejoindre une banque, Maurice Ephrati réfute l'idée d'une «course à la taille; nous cherchons avant tout à obtenir de la performance, l'élément clé pour les clients sophistiqués».

L'investissement alternatif a été un pilier de la gestion maison jusqu'en 2008, alors que la technologie est restée centrale. Notamment à travers un fonds luxembourgeois qui octroie des prêts sur des plateformes de financement participatif comme Lending Club, ou un autre fonds lancé en 2014 pour investir dans les grandes entreprises internet avant leur entrée en bourse, comme Slack ou Snapchat.

Des *club deals* dans l'immobilier sont montés depuis Londres et le tout se fait souvent en co-investissement avec les dirigeants de Bedrock, précise encore Maurice Ephrati, qui ne croit guère à la consolidation des gérants externes. «Beaucoup de facteurs humains entrent en jeu, en particulier l'ego des indépendants; pour qu'un regroupement fonctionne, il faut aussi des liens très forts entre les patrons», conclut le Genevois.

Rapprochement de profils différents

Toujours à Genève, les sociétés de gestion GADD et Infinum Partners avaient fusionné en 2016, avant de reprendre leur autonomie en mars 2019. Leur rapprochement était basé sur une vision commune du marché, à savoir la nécessité de croître, notamment pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires. Les entités, elles, avaient des profils différents.



Lorsqu'il arrive en fin de carrière, un gérant de fortune indépendant peut fusionner avec un confrère, vendre sa société ou simplement arrêter son activité. Aucune des trois solutions n'est évidente. (MARK HENLEY/PAINOS PICTURES)

D'un côté, GADD servait une clientèle essentiellement européenne, avec une quinzaine d'employés et une gestion basée sur un processus propriétaire de sélection de fonds, pour des avoirs gérés dépassant 500 millions de francs. De l'autre, Infinum – six collaborateurs – servait des clients plus fortunés, des entrepreneurs couvrant une exposition géographique globale avec des investissements plus personnalisés et une approche de type *multi-family office*, pour une masse sous gestion inférieure à 500 millions.

Enfin, les dirigeants de GADD et ceux d'Infinum avaient des âges

complémentaires (proches de la soixantaine pour les premiers, plutôt quadras pour les seconds), si bien que les conditions d'une éventuelle reprise des parts avaient été définies. La nouvelle entité, officialisée en juin 2016, gérait plus de 1 milliard de francs d'avoirs pour près de 25 collaborateurs.

Propositions croisées

«La stratégie derrière le rapprochement prévoyait d'une part de proposer une gestion GADD par fonds aux clients d'Infinum, afin de créer un coussin de rentabilité récurrente, et d'autre part de faire profiter les clients de

GADD de l'expérience d'Infinum à mettre en place des *club deals* par exemple», résume Andrea Manghi, associé de GADD depuis 2013.

Mais les objectifs, «élevés de chaque côté et avec un horizon de temps peut-être trop court», n'ont pas été atteints, poursuit Andrea Manghi: «Nous pensions rapidement atteindre une croissance et réduire les coûts, ce qui aurait augmenté notre rentabilité. Mais les entrepreneurs ont été réticents à investir dans des fonds, car ils avaient peu confiance dans les marchés financiers et cherchaient justement à investir ail-

leurs. En outre, le fait de proposer des investissements de type private equity n'a pas permis de développer une nouvelle clientèle.»

GADD et Infinum ont donc repris leur indépendance, même si elles continuent à partager des locaux, chacune étant revenue à sa taille d'avant la fusion. «Notre fusion nous a néanmoins permis d'accueillir de nouveaux clients asiatiques, que nous connaissions déjà et qui ont franchi le pas», conclut Andrea Manghi, mais la société reste ouverte à des rapprochements.

Pacte de gouvernance

C'est aussi le cas de Forum Finance, qui gère 1,5 milliard de francs avec une vingtaine d'employés. Mais la priorité de la société indépendante créée en 1994 est de renouveler, comme elle l'a déjà fait à deux reprises, un ou plusieurs nouveaux associés, car un de ses dirigeants approche de 65 ans, âge qu'un autre associé atteindra dans deux ans.

Or Forum Finance dispose d'un pacte de gouvernance clair depuis 2008. «Un associé peut continuer à travailler après 65 ans, mais lorsqu'il arrive à cet âge, il doit mettre ses actions et sa clientèle à disposition. De sorte que si un candidat correspond au profil recherché et dispose des capitaux suffisants, une transition peut s'effectuer rapidement», détaille le président et cofondateur Hervé Chanut (68 ans).

Autre particularité, les quatre associés existants détiennent un quart du capital chacun et reçoivent un quart des bénéfices – et non pas une quote-part selon l'ancienneté ou la taille de leur clientèle.

«Cela favorise la solidarité et la sérénité. Et cela évite de pénaliser un associé qui se serait concentré sur une activité annexe, par exemple le lancement d'un projet informatique, qui profitera à toute l'entreprise», enchaîne Etienne Gounod, associé et directeur général. ■

THE WOLF ROBO OF WALL STREET