

Family Office: un modèle historique et moderne

L'alignement d'intérêts chez Atlantis Marquard par le biais d'actionnaires-proprétaires directement responsables ressemble à celui des banquiers privés au sens strict.

CHRISTIAN AFFOLTER

Ces dernières années ont vu évoluer l'attribution des rôles au sein du monde bancaire et financier. Des caractéristiques autrefois emblématiques pour les banques privées se retrouvent aujourd'hui du côté des family office. Le choix du client se fait plus que jamais par rapport à une gamme de services personnalisés que lui offre l'établissement et le lien de confiance avec son chargé de compte.

Même pour les plus importants d'entre eux, il faut mettre des priorités, tant au niveau du type de services que des marchés sur lesquels ils veulent être présents. Voici le positionnement d'Atlantis Marquard que présente son fondateur Philippe Rudloff (*L'Agefi du 9 décembre*). Recul historique oblige: dès le milieu du 18^e siècle jusqu'à son acquisition par Credit Suisse au début des années 1920, Marquard était l'une des premières banques helvétiques.

Vos services vont-ils jusqu'à la conciergerie?

Ce terme-là est plutôt réservé à l'hôtellerie de luxe. Mais le conseil dans les domaines de l'éducation, de la santé et du mécénat fait partie intégrante de notre offre. Ce sont trois conseils très demandés par notre clientèle, pour laquelle l'accès aux meilleures écoles, aux meilleures universités et aux hôpitaux est un critère important.

D'ailleurs, n'oublions pas les assurances qui permettent de diminuer certains risques matériels et personnels. Pensons au Mexique, par exemple, où le kidnapping est en forte hausse. Il existe ainsi des assurances qui peuvent prendre en charge le paiement d'une rançon lorsque la banque du client bloquerait un tel versement.

Il faut également penser aux assurances de santé pour des pays qui n'ont pas de système de remboursement par une caisse-maladie. Les successions sont une autre thématique importante; ainsi, les assurances-vie au Luxembourg permettent d'y répondre.



PHILIPPE RUDLOFF. Le fondateur d'Atlantis Marquard met en évidence l'indépendance que permet son positionnement.

La gestion de patrimoine reste-t-elle parmi vos services prioritaires?

Dans notre recherche de performance, atteindre les objectifs de rendement des clients reste en effet la priorité. Nous y arrivons plutôt bien, notamment grâce à notre indépendance qui permet de réduire les coûts transactionnels, de choisir et calibrer finement chaque investissement. L'accès libre à toute classe d'actifs et à de nombreux gérants institutionnels performants, sans devoir nous soumettre à un fournisseur plus qu'à un autre, génère le surplus de performance qui fait défaut au sein d'institutions de gestion obligées de placer leurs produits maison.

L'indépendance a un coût que nous assumons, là où d'autres sont tentés d'être rémunérés par des tiers, comme le modèle d'affaires basé sur la rétrocession, par exemple. Nous prôtons la transparence envers nos clients et refusons ce modèle passiviste.

Comment caractérisez-vous ce coût?

Nous nous efforçons de faire baisser les coûts d'investissement. Cela implique de négocier avec les contreparties pour trouver l'équilibre.

Si nous avons le choix entre plusieurs investissements avec un rapport rendement-risque et une liquidité identiques, nous sélectionnons celui qui a un coût moindre.

Grâce à nos partenariats, comme avec Marquard Héritage, nous avons la possibilité d'investir dans des classes d'actifs nouvelles.

Nous nous sommes aussi très tôt intéressés à la gestion passive, à la création de portefeuilles ESG et à la gestion algorithmique. Ces méthodes d'investissement ont pour caractéristiques la réduction des coûts, et l'amélioration de la

performance sur le long terme.

Quelles sont ces nouvelles classes d'actifs?

Du côté de l'immobilier, nous pouvons par exemple optimiser le rendement d'un portefeuille immobilier que le client détient en le structurant de sorte à faire diminuer les coûts légaux, fiscaux et de gestion.

Nous nous intéressons également à des opérations de capital risque, au financement de sociétés. Un autre exemple est le domaine des investissements agricoles. Nous proposons l'acquisition de fermes ou de plantations forestières à notre clientèle, ce qui permet une diversification de leur patrimoine avec une rentabilité à long terme intéressante tout en préservant le capital.

C'est une approche qui s'inscrit pleinement dans le développement durable que recherchent certaines familles. Nous faisons cela depuis 15 ans déjà!

Au vu du passé de banquiers de la famille Marquard, l'obtention d'une nouvelle licence bancaire n'est-elle pas une option?

Je ne peux répondre pour Zurich,

mais en ce qui me concerne, nous avons testé deux modèles différents au cours des années 1990. Soit un Multi-Family Office (MFO), ou un Family Office au sein d'une banque. Il est apparu que le MFO représente la meilleure structure opérationnelle pour servir une clientèle suisse et internationale, sans avoir d'institution bancaire attirée au service de la clientèle.

Ce modèle plus souple permet une meilleure répartition des ressources et facilite l'innovation. En tant que banque, vous devez recueillir des dépôts, puis les faire fructifier en ménageant l'intérêt du client et de la banque. Cette tension peut occasionner une perte d'efficacité et favorise le volume au détriment de la qualité. La réduction des conflits d'intérêt permet de générer pour le client un meilleur rendement, grâce notamment à l'approche d'architecture ouverte, qui n'est possible qu'en renonçant à toute rétrocession. C'est notre modèle d'affaires depuis 20 ans déjà.

De surcroît, nous n'imposons à nos gérants aucun objectif de placement de produits, ni d'amener de nouveaux clients en permanence.

Finalement, nous sommes des actionnaires gérants. Cette structure implique un alignement des intérêts des propriétaires avec ceux des clients, proche du modèle de banquiers privés avec des associés indéfiniment responsables. Ce modèle crée de la confiance et de la pérennité, basée sur une relation équilibrée avec le client. Nous n'avons d'autres ressources que le client et son chargé de compte, qui lui reste maître à bord.

Ce modèle n'est-il pas quelque peu dépassé?

Bien au contraire, puisque deux tendances se dégagent de l'évolution récente de la finance. D'une part, il y a les prestataires de services bancaires, banques commerciales et banques d'affaires, d'autre part les services de gestion dédiée à une clientèle internationale. Le choix récent de Vontobel de se recentrer sur la gestion en est une parfaite illustration.

Notre choix consiste à servir les intérêts d'une clientèle peu nombreuse, mais exigeante, à laquelle nous nous devons d'accorder toute notre attention et nos ressources. ■

Le chargé de clientèle est au centre du modèle d'affaires

Qu'en est-il du contrôle des risques?

Concernant la loi sur le blanchiment et ses corollaires, et en raison de nos relations de proximité, nous connaissons bien l'origine de la fortune de nos clients, ainsi que son utilisation actuelle. Nos processus vont même au-delà de certaines contraintes réglementaires.

N'oublions pas qu'au sein d'institutions comme la nôtre, nous pouvons « choisir » avec et pour qui travailler.

La surveillance directe et indirecte se fait par le biais de trois instances: l'organisme d'autorégulation (OAR) bien entendu, qui sera remplacé prochainement par la Finma, nos contrôles internes, et finalement par nos contreparties bancaires, avec qui nous collaborons de manière proactive. Les banques participent donc aussi à la surveillance et à l'analyse de la clientèle.

Mais il faut admettre que pour assurer un bon contrôle des risques, il faut y consacrer des ressources importantes, sans oublier les autres risques opérationnels.

Vous avez déjà fait allusion à un modèle un peu particulier de gérer votre équipe...

Nous avons un modèle très américain, ouvert et tolérant; ainsi, nous avons des collaborateurs avec des profils très différents. Si un chargé de clientèle souhaite travailler à 50%, chez nous, il peut le faire. Une personne de 70 ans sera également la bienvenue.

Ce qui m'importe, c'est d'avoir plusieurs tranches d'âge, plusieurs cultures, plusieurs rythmes de travail. L'équilibre entre le travail et le temps libre (Work-Life-Balance) est fondamental chez nous.

Il n'y a pas d'objectifs stricts d'année en année, nous travaillons beaucoup plus sur le long terme. Un nouvel arrivant aura certes des critères à remplir la première année, mais nous visons ensuite la stabilité.

C'est un environnement extrêmement stimulant pour un chargé de clientèle moderne. Celui-ci est le cœur qui fait circuler notre sang.

Vous recrutez donc?

Nous sommes constamment à la recherche

de nouveaux collaborateurs. La grande difficulté, c'est de trouver des personnes de qualité, elles sont extrêmement rares, et encore plus rares sont celles qui comprennent notre modèle d'affaires.

Comme nous favorisons la responsabilité de chaque collaborateur, la rémunération variable, supérieure au niveau habituel dans l'industrie financière, est nettement plus importante que la partie fixe. Sur tout franc généré, c'est le chargé de clientèle qui en gagne la plus grande partie, et cela dans l'optique d'un alignement d'intérêts.

Quant au client, il paie moins cher, sur la base d'un modèle de frais innovant. Il faut savoir qu'à l'échelle internationale, les tarifs d'une banque privée suisse sont chers. C'est une des raisons pour lesquelles les banques suisses développent activement leurs établissements à l'étranger.

Notre modèle s'en trouve mieux équilibré, et place le responsable clients au centre du modèle d'affaires. Finalement, le client en bénéficie directement. ■

Les investissements à l'étranger ont doublé

Les revenus tirés des engagements directs suisses hors des frontières ont aussi augmenté, pour atteindre 104 milliards de francs.

Les investissements directs à l'étranger des entreprises suisses ont doublé en 2018 sur un an à 61 milliards de francs. En revanche, les sociétés domiciliées à l'étranger ont procédé à des désinvestissements nets de Suisse, a annoncé vendredi la Banque nationale suisse (BNS).

Le secteur des services a réalisé les trois quarts des investissements à l'étranger. Dans ce domaine, les branches commerces (32 milliards de francs) et sociétés financières (13 milliards) ont en particulier renforcé leur présence en dehors des frontières helvétiques en acquérant des participations, a précisé l'institution.

Le secteur de l'industrie, emmené par la branche chimie et plastique, a également investi 13 milliards à l'étranger, sous forme de crédits intragroupe et de bénéfices réinvestis.

de liste. Par ailleurs, les sociétés résidentes se sont aussi portées dans une large mesure sur l'Amérique centrale et du Sud (18 milliards de francs) ainsi que sur l'Asie (5 milliards).

COMME EN 2005, LE PHÉNOMÈNE DE DÉSINVESTISSEMENTS A ÉTÉ DÉCLENCHÉ PAR LA RÉFORME FISCALE MISE EN ŒUVRE AUX ETATS-UNIS. ELLE A AMENÉ LES SOCIÉTÉS MÈRES À RAPATRIER UNE PARTIE DE LEURS CAPITAUX.

L'Europe est le principal bénéficiaire des investissements helvétiques avec 64 milliards de francs, avec le Luxembourg, l'Irlande ainsi que le Royaume-Uni en tête

Fin 2018, les stocks d'investissements directs suisses à l'étranger s'élevaient à 1467 milliards de francs: 1312 milliards (89%) sous la forme de capital de participa-

tion et 154 milliards (11%) de crédits intragroupes.

Quant aux revenus tirés des investissements directs suisses à l'étranger, ils ont augmenté de 6 milliards pour atteindre 104 milliards de francs.

Les effectifs des filiales à l'étranger des firmes domiciliées en Suisse ont pour leur part progressé de 3% à 2,1 millions de personnes

Les financières et holdings le plus fortement touché

En revanche, les entreprises domiciliées à l'étranger (entreprises non résidentes) ont procédé l'année passée à des désinvestisse-

ments nets de la Suisse. Ce phénomène n'avait plus été observé depuis 2005. Les désinvestissements se sont élevés à 52 milliards de francs, après des investissements de 106 milliards en 2017. Comme en 2005, le phénomène a été déclenché par la réforme fiscale mise en œuvre aux Etats-Unis. Celle-ci a amené les sociétés mères qui y sont domiciliées à rapatrier une partie de leurs capitaux investis dans des filiales domiciliées en Suisse. Les sociétés financières et holdings ont été le groupe le plus fortement touché, avec des désinvestissements s'inscrivant à 32 milliards de francs. — (ats)

SPS: Tertianum vendu au fonds Capvis Equity

La société immobilière Swiss Prime Site a vendu Tertianum, exploitant de maisons de retraite, au fonds d'investissement zougais Capvis Equity. Le montant de l'opération, devant être clôturée au premier semestre 2020, n'a pas été divulgué. Le contrat d'achat couvre la gestion opérationnelle de plus de 80 centres résidentiels et de soins ainsi que des résidences dans toute la Suisse. Les 4700 salariés et la direction de Tertianum seront repris par le nouveau propriétaire, tandis que Swiss Prime Site restera propriétaire des immeubles. L'apport financier engrangé grâce à cette vente permettra de renforcer le bilan de Swiss Prime Site et de poursuivre d'autres projets. La société veut par ailleurs maintenir son partenariat avec Tertianum. — (awp)