

# Comment un rapprochement devient une opportunité: la force du facteur humain

La gestion indépendante doit se réinventer sous la pression d'un mode de travail qui change profondément. Avec le risque d'y perdre certaines valeurs fondamentales.



ANDREA MANGHI  
Head of business development  
GADD & Cie

**IL S'AGIRA D'AVOIR LA CRÉDIBILITÉ POUR SORTIR DES FRONTIÈRES ET LA LÉGITIMITÉ POUR RETENIR L'ATTENTION.**

## VISION COMMUNE

Créée en 1989 et présente à Genève et à Luxembourg, la société de gestion indépendante Gadd & Cie propose depuis deux ans aux gérants indépendants des solutions de regroupement, dont le succès passe par une vision commune et par l'affinité de ses partenaires.

L'indépendance du gérant est une philosophie, une opportunité, et un modèle porteur, qui contribue à renforcer la relation grâce à une symétrie d'intérêt entre le client et le gestionnaire. Du point de vue du gestionnaire, l'indépendance répond à des aspirations personnelles et à la volonté d'orienter ses efforts prioritairement vers les relations clients et le savoir faire de gestion. Il souhaite réduire les contraintes caractéristiques d'une plus grande structure, pour se dédier à l'essentiel, et entretenir la qualité de prestation qui fidélisera le client.

Du point de vue du client, c'est ce mode de fonctionnement qui permet le mieux d'aligner les intérêts du prestataire de services aux siens. Avec un gestionnaire indépendant, le client compte sur le rapport humain, sur sa durée, sur la liberté de choix dont il dispose, et sur l'engagement de celui-ci en sa faveur. Des éléments propices à la confiance et à la compréhension. Dans un paysage bancaire ultra-concurrentiel et globalisé, la personnalisation de la relation se perd derrière des nécessités commerciales, et crée un avantage compétitif pour ceux qui savent tisser des liens et les entretenir.

MAIS LES CLIENTS sont les véritables juges de l'indépendance. Ils peuvent avoir une approche simplifiée et une compréhension sommaire de la gestion, et tout à la fois être animés de bon sens, capables de s'informer, avoir des attentes et savoir lire les tendances et plus encore interpréter les contradictions. Pour qu'ils reconnaissent à l'indépendance une utilité elle doit se nourrir de substance et de savoir-faire. L'indépendance ne peut donc pas être une simple affirmation de soi et la définition d'une chasse gardée, mais le lieu où la qualité d'écoute est accompagnée de processus et d'infrastructures, dans un univers libre de contraintes, diversifié et compétitif.

Dans un marché en contraction, la croissance viendra à ceux qui auront la crédibilité pour sortir des frontières et la légitimité pour retenir l'attention. Sans attendre la définition du nouveau cadre légal, nous sommes confrontés à une décision stratégique dont la portée est déjà connue. Il serait utile d'avoir des précisions sur les règles futures, mais il est déjà clair que l'esprit du législateur nous oriente vers l'alternative de croître ou reculer. En pratique, nous regrouper ou bénéficier de régimes d'exception à durée temporaire et limitant les capacités de croissance. C'est un choix fondamental, auquel nous devons répondre individuellement, en nous dégageant du court terme, et de problématiques parfois sans réponse immédiate. Nous devons définir nos ambitions personnelles, créer la base de réflexion sur les moyens et les méthodes, et apporter les réponses adéquates par des synergies créatives recherchées vers l'extérieur. Les synergies créatives sont celles qui allient la qualité de la relation humaine entre animateurs, à leur complémentarité personnelle, et à leurs ressources. Ce sont celles qui nous permettront d'atteindre le niveau d'efficience, de crédibilité et de légitimité nécessaires pour nous

adresser à des clients dans l'environnement compétitif propre à leur domicile.

CES RÉFLEXIONS doivent nous mener à choisir notre stratégie, mais il n'y a pas qu'un seul bon choix. Ceux qui souhaiteront céder leur clientèle se préoccupent de transférer la relation de confiance, d'assurer sa fidélité et d'optimiser la rentabilité. En pratique cela revient à dire qu'un environnement attentif sur le plan humain, riche en propositions et rigoureux contribue à améliorer la valorisation d'une clientèle. Ceux qui préféreront intégrer une structure y rechercheront de l'efficacité et de la rentabilité additionnelles, pour se concentrer sur les relations avec leurs clients et sur les choix de gestion. Cet environnement devra soutenir leur quotidien, encourager les échanges, et apporter à chacun les opportunités et le savoir faire de chaque autre sur une base libre et non contraignante, mais avec une convergence d'objectifs. Ceux qui ont une sensibilité et des perspectives d'entrepreneur, se préoccupent en plus que les animateurs alignent leurs objectifs, se partagent naturellement les responsabilités, et contribuent chacun pour sa part au succès collectif. Ils devront pouvoir aussi trouver une place au capital, ou partager la vision, les stratégies et le fruit des efforts communs.

Alors que les mutations de notre secteur se cherchent encore, des solutions s'ébauchent, mais peu dégrossies elles se confrontent aux réserves des

intéressés. On le comprend par la faible vitesse de regroupement, par l'attentisme manifesté par les indépendants. On ressent que les modèles proposés sont rudes, et qu'ils poussent le gestionnaire vers un repli, qu'il repousse tant qu'il peut. Or la question n'est pas de savoir combien de temps il reste, mais de proposer des solutions attrayantes. Qu'il s'agisse de plateformes de services ou de propositions d'intégration, toutes répondent à un besoin brut de croissance et ont pour objectif de résoudre les problèmes immédiats et bien sûr vitaux: baisse de rentabilité, élargissement des compétences de gestion, simplification du processus de fonctionnement et alignement réglementaire. Elles offrent une manière de se sortir de l'impasse et de maintenir son indépendance, mais est-ce bien celle dans laquelle le client reconnaîtra ce qu'il recherche? Avec quelles conséquences sur la durée?

Pour qu'un rapprochement ait une portée constructive, les solutions proposées doivent avoir l'ambition d'aller au delà de la prestation rémunérée de services, potentiellement sanctionnée par un seuil de rentabilité. Il faut des formules qui favorisent l'échange, enrichissent les idées par les opinions et les expériences, renforcent la relation clients, et créent un contexte favorable à sa fidélisation, à sa valorisation, ou à l'accroissement du potentiel de développement. Et bien sûr ne vaudrait-il pas mieux construire dès le départ une solution qui incorpore une stratégie de sortie? ■