

# «NOUS AVONS FAIT ÉMERGER UN NOUVEAU MODÈLE»

Créé en 2006, 1875 Finance a su gérer les aléas de la crise avec une belle réussite. En un peu plus de dix ans, avec des encours passés de 3 à 7 milliards de francs, la société de gestion s'est inscrite dans une dynamique spectaculaire. Paul Kohler, son CEO, s'en explique. *Par Jérôme Sicard - Photos: Karine Bauzin*

## Interview **PAUL KOHLER,**

Chief Executive Officer  
1875 Finance

**Paul Kohler est le managing partner de 1875 Finance, la société de gestion qu'il a créée en 2006 avec Olivier Bizon, Aksel Azrac, Jacques-Antoine Ormond et François-Michel Ormond. Paul Kohler a entamé son parcours dans la finance en 1991 chez Elf Trading à Genève. En 1993, il rejoint Paribas Suisse à Genève pour se consacrer à la gestion de clients privés. Il est nommé membre de la direction en 1998. En 2001, il passe chez Ferrier Lullin & Cie, membre du groupe UBS, pour diriger le groupe de gestion suisse. En 2006, il choisit de quitter la banque pour se consacrer à l'aventure 1875 Finance en tant qu'associé-gérant.**

### **Vous avez créé 1875 Finance en 2006, voilà plus de dix ans. Quel bilan pouvez-vous dresser aujourd'hui de cette période?**

■ **Paul Kohler:** Nous sommes rentrés en effet dans notre douzième année d'existence et ce ne fut pas tous les jours une partie de plaisir. Il nous a fallu apprendre à gérer les moments chaotiques liés à la crise financière et l'abandon du secret bancaire. Malgré ces difficultés récurrentes, nous avons réussi, avec 1875 Finance, à faire émerger un nouveau modèle, entre la banque et le gérant indépendant traditionnel tel que nous le connaissons depuis maintenant plus de 40 ans.

### **Comment ce bilan se traduit-il en chiffres?**

■ Lorsque nous avons créé 1875 Finance, nous avons réussi à récupérer une partie de la clientèle dont nous nous occupions chez Ferrier Lullin. Nous avons démarré très rapidement avec 3 milliards de francs et aujourd'hui nous sommes montés à 7 milliards, qui se répartissent entre nos trois lignes de métier. Pour la partie gestion

privée, nous avons environ 700 clients pour une masse sous gestion de l'ordre de 3 milliards. Dans le cadre du Multi Family Office, nous nous occupons de 7 familles pour lesquelles nous contrôlons 3,5 milliards de francs. Et, enfin, nous avons 400 millions sous mandat avec notre activité de gestion institutionnelle.

### **Dans l'ensemble, de quoi êtes-vous le plus fier avec vos associés?**

■ Collégalement, nous sommes fiers d'avoir pu créer 1875 Finance à partir d'une page blanche et d'avoir réussi à traverser les crises que je viens d'évoquer pour amener 1875 parmi les leaders de notre métier. Nous sommes aussi très fiers d'avoir maintenu la cohésion entre les quatre associés fondateurs, Olivier Bizon, Aksel Azrac, Jacques-Antoine Ormond et moi-même. >>>



**“ Ces deux, trois prochaines années, nous allons privilégier une croissance organique, en onboardant une dizaine de banquiers par an puisque nous en avons les capacités, et, d’ici 2020, nous pourrions éventuellement nous lancer dans une phase d’acquisition, selon l’état du marché. ”**

>>> François-Michel Ormond s'est retiré l'an passé pour profiter de sa retraite. Nous sommes très complémentaires et, ensemble, nous arrivons à décupler l'énergie que nous déployons.

#### **Et quels ratages avez-vous éventuellement à déplorer?**

■ S'il faut reconnaître un échec parmi nos différentes activités, c'est celui du développement de la clientèle institutionnelle. Pour amortir l'abandon du secret bancaire, nous avons décidé d'élever notre niveau de compétences en matière de gestion d'actifs en recrutant plusieurs spécialistes et en attaquant le marché institutionnel, principalement les fonds de pension. Après quatre ans d'efforts, nous devons bien admettre que les résultats ne sont pas conformes à nos ambitions. Nous avons beaucoup investi sans pouvoir pénétrer un marché qui de toute évidence ne nous attendait pas, d'autant que ses marges s'effritent année après année et qu'il s'oriente de plus en plus vers la gestion indicielle. Nous avons développé cette expertise, aussi coûteuse soit-elle, qui profite aujourd'hui à la clientèle privée et que nous allons poursuivre, mais il ne s'agit plus pour nous d'un axe stratégique.

#### **Quelles sont alors vos priorités en matière de développement?**

■ Le plus important pour nous aujourd'hui est de nous concentrer sur la clientèle privée et les grandes familles. Nous avons donc l'in-

tention d'intégrer de nouveaux banquiers à Genève, à Zurich et au Luxembourg. Aujourd'hui, nous sommes 70 collaborateurs, avec une vingtaine de relationship managers et, au soutien, une machine d'une cinquantaine de personnes capables de délivrer des services très sophistiqués à nos clients. Ces deux, trois prochaines années, nous allons privilégier une croissance organique, en onboarding une dizaine de banquiers par an puisque nous en avons les capacités, et, d'ici 2020, nous pourrions éventuellement nous lancer dans une phase d'acquisition, selon l'état du marché.

#### **En terme de services de Multi Family Office, comment avez-vous structuré votre offre?**

■ Nous l'avons échelonnée à trois niveaux. Le premier, c'est le pôle Corporate Office grâce auquel nous gérons pour l'essentiel les participations cotées ou non cotées de nos clients, avec des aspects souvent très techniques comme les droits de vote ou les échanges de titre. Nous avons ensuite le pôle Legal Office où nous nous chargeons de toutes les structures patrimoniales d'une famille, qu'il s'agisse de fondations, de trusts, de holdings ou autres. Et enfin, nous avons le



**“ Nous n’avons absolument pas l’intention de devenir banque. Nous ne manquons pas de le répéter à la Finma qui aimerait peut-être nous voir changer d’avis ! Notre seul objectif est de pérenniser ce modèle que nous avons réussi à développer dans le temps. ”**

Private Office où nous gérons tous les actifs d’une famille depuis le parc immobilier jusqu’aux biens de luxe comme les avions ou les bateaux. C’est sur ces axes que nous voulons vraiment nous développer, là où nous avons du succès.

**Dans la mesure où une prime est de plus en plus souvent accordée aux spécialistes, quels sont les points forts sur lesquels vous pensez pouvoir vous développer?**

■ Les outils très sophistiqués que nous proposons dans le cadre du Multi Family Office génèrent bien évidemment une très forte valeur ajoutée. La performance des portefeuilles de nos clients reste la priorité et il nous faut délivrer des rendements supérieurs qui proviennent d’une allocation définie par nos propres soins, ce que nous sommes capables d’accomplir grâce aux efforts entrepris par l’équipe asset management. De la même façon, nous avons décidé de travailler en architecture ouverte afin d’éviter les conflits d’intérêt et de procéder à des recommandations qui vont dans l’intérêt du client. Ce choix nous oblige à faire preuve d’une grande inventivité, d’une grande originalité dans les solutions d’investissement que nous préconisons. Enfin, il y a une prime importante à percevoir dans la défense des intérêts de nos clients en matière de tarification car nous

avons suffisamment de levier pour négocier avec différents acteurs impliqués dans la gestion de patrimoine, comme les banques, les avocats, les fiduciaires, les courtiers ou encore les régies. Les économies ainsi réalisées peuvent vite atteindre des montants substantiels.

**Vous êtes classés parmi les plus grands family offices au monde, mais vous considérez-vous comme tel?**

■ Oui mais nous nous considérons aussi comme un gros gérant de fortune, régulé comme une petite banque par la Finma. En un peu plus de dix ans, je crois que nous avons réussi à imposer un nouveau modèle.

**Avez-vous l’intention de devenir banque?**

■ Nous n’en avons absolument pas l’intention. Nous ne manquons pas de le répéter à la Finma qui aimerait peut-être nous voir changer d’avis ! Notre seul objectif est de pérenniser ce modèle que nous avons réussi à développer dans le temps.

**Comment voyez-vous évoluer le métier de gérant dans cette période de grande bousculade?**

■ Plusieurs éléments entrent en ligne de compte. Le métier de tiers gérant s’est beaucoup transformé depuis la crise, mais ce n’est rien comparé aux accélérations qui vont se produire ces deux prochaines années. La pression réglementaire va s’ac-

croître encore avec la loi sur les services financiers, la LSFIn, et la loi sur les établissements financiers, la LEFin. Ces exigences vont coûter cher et provoquer rapprochements et disparitions dans le marché. D’ici deux à trois ans, on peut très bien voir émerger 20 à 30 grands gérants entre Genève et Zurich avec des encours d’au moins 5 milliards. A plus long terme, des banques sont appelées à disparaître, mais d’autres devraient aussi voir le jour.

En parallèle, il ne faut surtout pas oublier que les gérants doivent aussi évoluer avec leurs clients. Sur ce plan, la clientèle connaît elle aussi de profondes mutations, tant sur le plan générationnel que sur le plan comportemental. L’accès généralisé à l’information nous oblige à plus de transparence. Les mandats conseillers sont plus demandés, aux détriments des mandats discrétionnaires, malheureusement plus rémunérateurs. Mais je ne vois rien d’inquiétant à cela. Je reste persuadé que le métier de gérant indépendant va se réinventer sur des bases beaucoup plus solides qui lui vaudront une plus forte reconnaissance à l’échelle mondiale. Pour y parvenir, il faudra également prendre la mesure des enjeux technologiques auxquels nous sommes confrontés en ce moment et à intégrer au plus vite la dimension fintech. Elle va devenir en effet une composante fondamentale de notre offre.