



FRÉDÉRIC KOHLER

INSTITUT SUPÉRIEUR DE FORMATION BANCAIRE

Frédéric Kohler est directeur de l'Institut Supérieur de Formation Bancaire. Également Président de la HES Kalaidos Banque & Finance pour la Romandie et intervenant à la HEG de Genève, il est un

expert du développement des compétences. Après 20 ans passés comme responsable formation de plusieurs banques de la place, il se passionne pour la conduite du changement et l'accompagnement des phases de transition.

Au bénéfice de deux licences universitaires en Droit public et en Sciences de l'éducation, il intervient régulièrement dans les conférences et les médias sur le thème de la gestion des compétences et des carrières.

«LE NIVEAU DES CONNAISSANCES VA DEVENIR DÉTERMINANT»

Dans l'immédiat, les nouvelles réglementations entrant en vigueur n'imposent aux gérants indépendants qu'une simple obligation de formation continue. A terme, il se peut que le corpus de compétences requis pour exercer ce métier soit l'objet d'un système de validation plus exigeant.



Hans Linge

En l'absence de recommandations claires de la part des autorités de tutelle, quel est à votre avis le corpus de compétences dont doivent se prévaloir désormais les gérants indépendants?

■ **Frédéric Kohler:** Le dernier classement GFCI des classes financières mondiales se conclut sur un bilan plutôt contrasté pour les centres suisses. Zurich perd 6 places et finit au 14^e rang. Genève en revanche gagne deux places et se retrouve au 26^e. Cela n'a rien de particulièrement réjouissant. D'autant qu'une lecture approfondie du rapport montre que, pour la première fois, les compétences professionnelles ne sont plus citées, ni pour Genève ni pour Zurich, comme un avantage compétitif. Je reprends une phrase mise en exergue dans

le rapport. « Sans professionnels qualifiés et flexibles, il est difficile de créer un environnement concurrentiel ».

J'en déduis qu'il est grand temps pour les gérants indépendants suisses comme pour les chargés de relations des banques de développer leurs compétences et notamment leurs compétences techniques. La FINMA et l'ASB ne s'y sont pas trompées en recommandant un corpus de compétences minimales relevant essentiellement des techniques de gestion de fortune même si le volet de la conformité reste important. Rien d'étonnant puisque le régulateur impose désormais aux GFI qu'ils puissent garantir l'adéquation de leurs conseils d'investissement au client et sa situation. Or comment apporter cette garantie sans une parfaite maîtrise des techniques de gestion.



« L'acteur qui pourrait vouloir durcir la législation en cas de non atteinte des objectifs par l'autorégulation est le Conseil Fédéral qui s'est prononcé plusieurs fois en ce sens durant tout le processus législatif LEFin/LSFin. »

Sur le plan de la formation continue, quelles sont les matières qui vous paraissent les plus importantes, ou qui vont le devenir à terme?

■ Le niveau des connaissances en matière d'instruments financiers, classiques ou alternatifs, en technique de gestion de portefeuille va devenir déterminant. La fiscalité, la planification financière et successorale également. Mais des thématiques nouvelles comme la finance comportementale ou les législations étrangères vont devenir rapidement incontournables. Enfin, même si cela peut paraître curieux, des compétences commerciales et comportementales vont devoir faire l'objet de développement massif pour faire face au renouvellement générationnel de la clientèle.

Vous attendez-vous à ce que la Finma se décide dans un avenir proche à relever les minima requis en matière de formation pour les gérants indépendants, ou à imposer des cursus?

■ La Finma a toujours un discours un peu paradoxal. D'une part, elle souhaite clairement un relèvement des standards suisses comme on l'a vu depuis 2012 avec le projet de loi LSFin mais, d'autre part, elle se repose sur le législateur ou les organismes d'autorégulation pour fixer ceux-ci sans

jamais prendre vraiment position ni imposer quoique ce soit. L'acteur qui pourrait vouloir durcir la législation en cas de non atteinte des objectifs par l'autorégulation est le Conseil Fédéral qui s'est prononcé plusieurs fois en ce sens durant tout le processus législatif LEFin/LSFin. Il pourrait alors rendre par exemple une certification obligatoire ou fixer des minima de compétences et de formation continue pour l'exercice de la profession.

Qu'est-ce qui vous paraît fondamental dans la façon dont les gérants indépendants doivent approcher aujourd'hui la formation continue?

■ Pour moi, il n'existe pas vraiment de spécificité en ce qui concerne les GFI. D'ailleurs le législateur les nomme désormais des gestionnaires de fortune externes, montrant que pour lui le statut juridique importe peu et que les nouvelles exigences concernant la relation avec son client sont les mêmes que celles s'appliquant à un banquier.

A partir de là, le gestionnaire de fortune doit tout d'abord intégrer l'obligation de formation continue comme une opportunité et non comme une contrainte. Le monde de la finance se complexifie de plus en plus et les compétences qui ont permis d'entrer dans ce métier il y a 10 ans ou plus ne suffisent

pas à y rester. Si, comme il aime à le répéter, le client est au cœur de ses préoccupations, le gestionnaire de fortune aura alors à cœur de lui offrir le meilleur service possible et cela ne pourra se faire sans une formation continue solide et conséquente.

Combien de temps faut-il en moyenne à un gérant pour boucler le CWMA? En général, sur quelle période l'étalent-ils?

■ Un petit nombre de gestionnaires de fortune ont fait le choix de la certification CWMA. D'autres ont opté pour des modules de formation préparatoires sans pour autant vouloir passer cette certification. La loi laisse cette option ouverte et les deux approches ont leurs avantages et inconvénients. J'estime pour ma part que si la formation continue peut, dans un second temps, se chiffrer aux environs des 15 à 20 heures par an, l'effort initial de mise à niveau de CWMA, que ce soit avec ou sans certification, peut lui s'estimer à environ une cinquantaine d'heures réparties sur 10-12 mois.