

Robert Frances : l'homme derrière PEAK

Numéro 1 au Top 7 des courtiers multidisciplinaires ■ PAR GILLES DES ROBERTS

Dans la bataille pour gérer l'argent des investisseurs, le président du Groupe financier PEAK a une stratégie bien à lui. Alors que le secteur financier est à l'heure de la mondialisation des marchés, des alliances stratégiques et de la création de grands groupes condamnés à la croissance à tout prix, Robert Frances joue la carte de l'indépendance et parle d'objectifs de développement « raisonnables » pour sa société.

« L'indépendance est une valeur fondamentale du Groupe financier PEAK. Quand j'ai fondé mon entreprise, mon intention n'était pas de créer un groupe. J'étais un planificateur financier indépendant et j'avais besoin d'outils pour mieux gérer mes relations avec mes clients et mes fournisseurs. Au fil du temps, d'autres planificateurs indépendants ont demandé à utiliser ces outils, et c'est comme cela que le groupe s'est formé », indique Robert Frances à *Finance et Investissement*.

« Et l'indépendance demeure la raison d'être de PEAK. Cela veut dire que nos représentants ne sont liés à aucun produit financier. Nous ne sommes pas, et nous ne serons jamais, des fabricants de produits financiers. Par exemple, il n'est pas question pour nous de créer nos propres fonds communs de placement. Nous pouvons ainsi offrir le service et le produit qui conviennent exactement au besoin du client. Cette volonté d'indépendance s'étend aussi à la relation d'affaires de PEAK avec ses représentants. Ceux-ci demeurent propriétaires de leur clientèle et développent leur entreprise à leur rythme. »

Jacques Lavoie, qui a été l'un des premiers adhérents au Groupe financier PEAK, fait toutefois une distinction entre l'indépendance et l'autonomie de ses représentants. « Nous sommes indépendants, mais nous ne sommes pas laissés à nous-mêmes. Il y a un encadrement très précis, et efficace, en ce qui concerne des technologies de l'information, de la formation du personnel et de leur supervision. On ne fait pas ce qu'on veut », dit le président du Groupe financier Lavoie, qui est établi à Québec.

Ce responsable d'un groupe de 20 représentants qui affichent tous le double permis (assurance vie et épargne collective) reconnaît toutefois que l'indépendance des représentants et du réseau PEAK a un prix au chapitre de la visibilité et de la notoriété. « La structure du groupe, où chaque représentant a sa bannière, fait en sorte que le consommateur ne connaît pas toujours bien le Groupe financier PEAK », dit Jacques Lavoie.

Le président du conseil consultatif de PEAK, Pierre Brunet, assure toutefois que le statut de la société offre un avantage de taille qui compense le manque de visibilité. « En cette ère de scandales dans le milieu de la finance, où de grands groupes versent des centaines de millions de dollars d'amende pour avoir trompé leurs clients, l'indépendance est un facteur qui compte beaucoup aux yeux des investisseurs », souligne Pierre Brunet.

Un plan audacieux

Et le plan de match de Robert Frances prévoit que le Groupe financier PEAK servira beaucoup plus d'investisseurs. Son objectif est de porter de 500 à 1 000 le nombre de représentants d'ici cinq ans. Si cette cible est atteinte, PEAK sera dans le peloton de tête des réseaux canadiens, mais à une bonne distance encore du leader, le Groupe Investors, qui compte 3 300 représentants et qui a 36,7 G \$ d'actif sous gestion.

Toutefois, à court terme, le Groupe financier PEAK, comme ses concurrents, doit composer avec un environnement économique volatil, des taux d'intérêts anémiques et des marchés boursiers qui ne donnent pas de signes de reprise, un cocktail amer pour les investisseurs.

« Le grand défi de tous les conseillers financiers est de composer avec des rendements difficiles. Ils ont vécu des années de vaches grasses où les meilleurs fonds communs affichaient un rendement de 20 % et où les moins bons se contentaient de 12 %. Maintenant, les meilleurs des meilleurs ont 12 % de rendement, alors que les moins bons sont dans la zone négative. Cela crée de l'insatisfaction chez les clients, et des pressions à la baisse sur les commissions versées aux représentants », explique Jacques Bourgeois, professeur au département de finance de HEC Montréal.

Robert Frances ne nie pas que les temps soient difficiles pour



Robert Frances

Photo : Éric Piché

l'industrie, mais sa stratégie est de profiter de cette situation pour augmenter son volume d'affaires. « Il y a un mouvement de consolidation à l'échelle des représentants de tous les groupes. Notre intention est donc d'acheter la clientèle des planificateurs qui veulent partir. Nous avons même un programme de financement en place pour aider nos représentants à réaliser ces transactions », précise Robert Frances.

PEAK compte également recruter des représentants d'autres réseaux de planificateurs financiers. À ce chapitre, ses systèmes d'information seront parmi les cartes maîtresses pour séduire ces candidats. À ses débuts, PEAK a bâti sa base de représentants grâce à un système unique qui permettait de produire un état de compte consolidé. Cette volonté d'innover s'est poursuivie et, aujourd'hui, selon les données compilées par la firme, le taux de réussite des opérations tech-

niques de PEAK se situe à 99,9 %, alors que le taux de réussite moyen dans le domaine des services financiers est de 89,9 %.

L'éventualité d'une acquisition importante est toutefois écartée. Même si certains groupes sont à vendre, PEAK n'est pas preneur. La croissance passera par l'augmentation du volume d'affaires et l'ajout de représentants indépendants. Comme le rappelle Robert Frances, « nos objectifs de croissance ne nous sont pas dictés par le marché, mais bien par les besoins de nos représentants ».

Enseignement pratique

Pierre Brunet, qui a connu le président de PEAK alors qu'il était l'un de ses étudiants au programme de MBA de l'Université Concordia, note qu'un défi de taille accompagnera cette croissance. « Robert (Frances) devra passer d'un modèle de gestion entrepreneurial à une gestion

plus décentralisée. Il devra apprendre à déléguer plus de tâches et de responsabilités. Mais il est sur la bonne voie. Il est en train de se bâtir une équipe de gestion solide, qui partage ses valeurs. C'est un rite de passage essentiel pour qu'il puisse consacrer plus de temps au recrutement de représentants et au développement de PEAK. »

En privilégiant le travail d'équipe, Robert Frances fera un retour aux sources, à l'époque où il rêvait non pas de conquérir le monde de la finance, mais plutôt de devenir une vedette du rock avec le groupe montréalais Romance at Eleven.

« J'ai beaucoup appris du monde de la musique, dont l'importance du groupe. Et c'est d'ailleurs l'ingénieur du son de Romance at Eleven qui est à l'origine de ma carrière de planificateur financier. Comme la musique est un milieu précaire, je suivais des cours de finance à Concordia. Cet ami m'a alors parlé du Groupe Investors, et m'a suggéré de me bâtir une clientèle à partir de mes contacts dans le milieu artistique », raconte l'entrepreneur de 38 ans.

« Cela a piqué ma curiosité, et je me suis renseigné sur Investors. Comme, après le premier disque de Romance at Eleven, le succès se faisait attendre, j'ai décidé de poursuivre mes études et de faire mon MBA. Pendant mon cours, j'ai rédigé une thèse sur

l'éducation en planification financière, et quand j'ai obtenu mon diplôme, j'ai décroché un contrat pour organiser une série de cours en planification financière destinés aux employés de Bell Canada. Cela m'a permis de me bâtir une belle clientèle. En 1992, quand j'ai quitté le Groupe Investors, j'avais 600 clients. »

La réalisation qui fait toute la fierté de Robert Frances ne se trouve toutefois pas dans ses livres comptables. Le ton passe vite à la confiance quand il parle de ses quatre enfants (dont le plus âgé n'a que cinq ans). « PEAK est une réussite. Mais, pour moi, le véritable succès, c'est de trouver l'équilibre entre le travail et la famille. Je n'y arrive pas toujours. Il n'y a pas de ratio miracle pour déterminer le temps qu'il faut passer avec les siens. Mais ma famille est ma priorité. Aucun succès en affaires ne peut remplacer ma femme et mes enfants », confie Robert Frances.