

Les énergies renouvelées

Après l'euphorie des années passées, les temps difficiles ont rationalisé le secteur de la gestion d'actif. La multiplicité des métiers, la technicité des produits et la professionnalisation des acteurs, dans une conjoncture marquée par la croissance de l'épargne, annoncent des perspectives positives pour les années à venir.

IL Y A QUINZE ANS, LA GESTION d'actif se définissait souvent dans la pratique par un gérant, un assistant, et dans le meilleur des cas un abonnement à un fil de presse. Aujourd'hui, on est loin de l'artisanat des jours d'antan. L'extrême volatilité des marchés et leur imprévisibilité, la complexité des produits, ont transformé le métier et la seule expertise du gérant ne suffit plus. La filialisation des activités de gestion d'actif des banques et des compagnies d'assurance a marqué une étape-phare dans le monde de l'as-

banque, l'activité de gestion d'actif s'est transformée en une véritable entreprise dans toutes ses composantes» résume Patrick Liban, secrétaire général au Crédit Lyonnais Asset Management. (CLAM).

UNE DOUBLE INDÉPENDANCE

Etre filialisé signifie la suppression de conflits d'intérêt et l'externalisation de la gestion des sociétés. Cela signifie aussi être au service du client et ne pas subir de pressions des directions générales des banques et des compagnies

Cette évolution vers la filialisation était déjà présente en filigrane et s'inscrivait dans une continuité. «Les activités spécialisées qui entourent aujourd'hui les équipes de gérants, se sont elles-même érigées en véritables métiers et c'est l'ensemble de ces métiers qu'il convient de faire fonctionner à leur optimum» souligne Jean-François Baume, directeur général de Crédit Lyonnais Asset Management (CLAM) dont les effectifs, de l'ordre de 300 personnes en 1998,

d'assurance pour placer leurs propres produits. A cette indépendance déontologique, s'ajoute l'indépendance économique. L'établissement filialisé possède ses propres comptes de résultat, sa propre comptabilité analytique. Le jugement des actionnaires sur les résultats et l'intéressement aux bénéfices des responsables conduisent à une surveillance accrue des frais de fonctionnement de l'entité. Tout est négocié : les frais factu-

rés par la salle des marchés de la maison-mère, mais sont aussi concernées les dépenses courantes comme le loyer des locaux ou les services généraux. «Quand vous créez une société de gestion, filiale d'un grand groupe, vous construisez votre propre légitimité financière» précise Alain Leclair.

ALAIN LECLAIR

Président de l'AFG-ASFFI

Vice-président
de la Française des placements

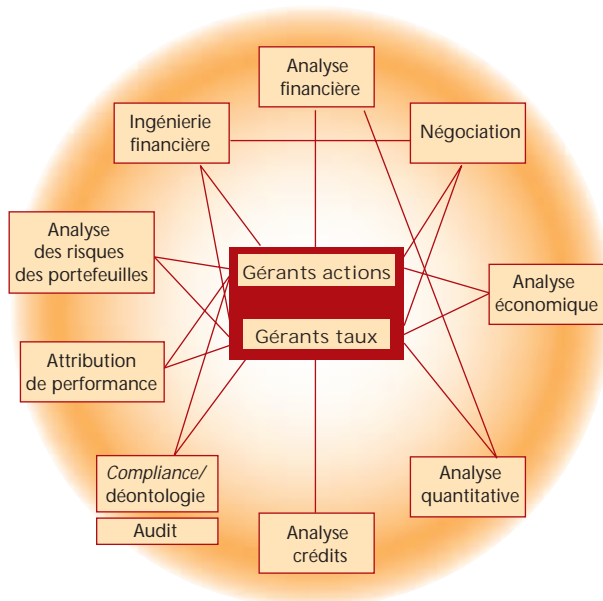


“Quand vous créez une société de gestion, filiale d'un grand groupe, vous construisez votre propre légitimité financière.”

set management. «La filialisation a été un grand débat, certains voulaient la rendre obligatoire, au contraire il valait mieux qu'elle soit le résultat d'une volonté de l'industrie» se souvient Alain Leclair. «Autrefois, intégrée dans une direction opérationnelle où toutes les fonctions support étaient assurées par la

Ressources humaines

Interactivité des métiers de la gestion au CLAM



avant filialisation, devraient passer à 700 collaborateurs à fin 2001. Très concrètement, il a fallu construire les fonctions support dédiées : la communication, le département juridique et financier, le marketing... Ces métiers qui obéissent à des règles strictes, possèdent leurs définitions de fonction, leurs ressources convergent toutes vers le gérant. «Le gérant intègre les différents "inputs", son rôle étant de trouver la meilleure allocation d'actifs possible en fonction de la vocation et de la dimension risque des différents portefeuilles dont il a

la charge» précise Jean-François Baume.

Le choix des gérants se professionnalise et fait l'objet d'appels d'offres. Les clients institutionnels font de plus en plus appel à des consultants spécialisés qui jouent un rôle de conseil dans la recherche des meilleures sociétés de gestion.

NOUVEAUX MÉTIERS

La multiplicité des métiers de la gestion s'est accrue sous tous les angles : aussi bien sur les scénarios des stratégies d'investissement que sur les fonctions actuarielles et quantitatives de cession de produit, ou sur la classique gestion sur les marchés et la sélection de valeurs, ou encore sur l'ingénierie de produits complexes. L'analyse de la performance à mi-chemin entre la gestion et le contrôle des risques permet d'étudier rétrospectivement ce

qui s'est passé sur un portefeuille, un fonds, et permet de restituer l'information au client. La tendance générale est à la spécialisation des métiers de la gestion d'actif, loin des pratiques bancaires traditionnelles. Pourtant des exceptions demeurent. Ainsi certaines compétences très recherchées en matière de gestion alternative ne se trouvent pas dans les sociétés d'asset management traditionnel, mais viennent souvent des salles de marché des banques. Parmi les nouveaux métiers les plus intéressants, une fonction de déontologie ou *compliance* s'assure que la société respecte les nombreuses réglementations en vigueur, quel que soit le pays où elle se trouve, et que ses agissements soient dans l'intérêt de ses clients. «La déontologie ne se réduit pas au seul problème très médiatisé des opérations que les gérants de portefeuille ont le droit de faire pour leur propre compte» précise Henri Michel Tranchimand, président du directoire de Dexia Asset Management France.

EXPERTISE À LA FRANÇAISE

La double indépendance déontologique et économique des gérants a contribué à élever la France au niveau de la quatrième «place de gestion» mondiale avec plus 1 350 milliards d'euros d'actifs sous gestion à la fin de l'année 2000, ce qui représente l'équivalent du PIB français. «Percutante par son caractère systémique, quantitatif et scientifique, se traduisant par une grande force dans les produits complexes, l'approche des professionnels français se distingue aussi par sa capacité à aborder la gestion, non pas exclusivement par le volet de l'actif mais en tenant compte des besoins des clients c'est-à-dire de la couverture de leur passif avec notamment les fonds profilés» observe Alain Leclair. Ce savoir-faire, permet d'intégrer des produits très sophistiqués à des fonds grand public ouverts à l'entrée et à la sortie et offre ainsi un acquis pour les périodes volatiles.

JEAN-FRANÇOIS BAUME

Directeur général
Directeur de la gestion
et de la recherche

Crédit Lyonnais Asset Management
(CLAM)



© MARC WANNEL

“Les activités spécialisées qui entourent aujourd'hui les équipes de gérants, se sont elles-mêmes érigées en véritables métiers.”

Si les filiales asset management des banques prospectent souvent elles-mêmes la clientèle institutionnelle, l'apport du réseau bancaire n'est pas négligeable pour la prospection de clients particuliers. Les produits de la filiale sont gérés en toute indépendance et sans perversion de la part de la salle des marchés des maisons-mères respectives, mais le contenu du portefeuille d'un client final dépend aussi des conseillers patrimoniaux du réseau. Au niveau des gestions privées des clients très haut de gamme, les rattachements restent hybrides et différent selon les établissements.

Dans cette convergence vers l'indépendance, les sociétés de gestion, totalement déconnectées des banques sont de plus en plus performantes.

Par définition, le risque de privilégier les produits de la maison-mère n'existe pas. Mais les sociétés peuvent toujours être tentées de placer auprès de leurs clients le produit qui génère au gérant le plus de rétrocession de commissions. Au-delà des régulations, surveillances et autorégulations qui éliminent ce danger, le métier exige une complète intégrité dans sa pratique. Aux Etats-Unis, la gestion est indépendante et le pays compte plus de 10000 organismes de gestion indépendants. En Angleterre, 70 % des produits d'épargne financière sont

PATRICK LIBAN
Secrétaire général
CLAM



“Autrefois, intégrée dans une direction opérationnelle où toutes les fonctions support étaient assurées par la banque, l'activité de gestion d'actif s'est transformée en une véritable entreprise.”

conseillés par des acteurs complètement indépendants des banques.

Dans un monde où les experts de telle ou telle classe d'actif, sont nombreux, l'approche pure d'allocation d'actif en fonction des besoins est un outil de différenciation. «*A la Française des placements, la performance absolue pour le client nous importe plus que la performance relative*» confirme Alain Leclair.

ET DEMAIN ?

Aujourd'hui le client représente la forme la plus dominante du marché, une multiplicité croissante d'outils d'information de plus en plus perfectionnés s'offre à lui. La transparence des pratiques, l'évolution des métiers et de la technologie devraient confirmer et accélérer cette évolution. «*Dans quelques années, on peut imaginer que les clients institutionnels pourront suivre en temps réel le contrôle des risques de leur portefeuille, mé-*

me pour ceux gérés dans des sociétés de gestion externes» ajoute Henri Michel Tranchimand.

L'évolution chaotique des marchés et la conjoncture actuelle conduisent graduellement à une rationalisation et à une concentration accrue des acteurs du secteur. Certes, la mauvaise performance actuelle des marchés affecte la valorisation des stocks qui a pour conséquence la baisse du montant des recettes des sociétés de gestion, mais l'ensemble des professionnels demeure plutôt très optimiste sur l'évolution du métier. «*L'industrie de la gestion d'actif va continuer son développement car l'une des raisons principales de cette évolution : le problème des retraites, est toujours présent dans toute l'Europe*» analyse Henri Michel Tranchimand. La conjoncture boursière difficile associée au souci constant du client final de construire son épargne individuelle comme son épargne salariale assurent le succès des obligations convertibles, des produits structurés et garantis et de la gestion alternative. D'une manière plus générale, le recours à la titrisation de l'économie qui remplace peu à peu le crédit bancaire comme mode de financement, la bonne performance sur longue période des actifs financiers par rapport à d'autres actifs comme l'immobilier, préparent de bonnes perspectives pour le futur. ■

HENRI MICHEL TRANCHIMAND
Président du directoire
Dexia Asset Management France



“Dans quelques années, on peut imaginer que les clients institutionnels pourront suivre en temps réel le contrôle des risques de leur portefeuille.”

Grégoire Hauseux