

GESTION POUR COMPTE DE TIERS

## Un métier rentable



PHOTO: DAVID CARR

ALAIN PAPIASSE  
Président du directoire  
Crédit Lyonnais  
Asset Management

■ Quelles sont les raisons qui poussent les banques à se renforcer sur le métier de la gestion ?

Ce renforcement est directement lié aux évolutions économiques et comportementales des individus. Malgré des hauts et des bas, la croissance économique génère une augmentation de l'épargne. De plus, face aux difficultés des systèmes de retraite par répartition, les Français ont pris maintenant conscience de la nécessité de préparer leur retraite.

Dans ce contexte, investir sur les marchés actions est un bon moyen de faire fructifier son capi-

**“ Les conseils de gestion privée sont évalués, notés et jugés quant à leur respect de la politique d'investissement définie. ”**

tal sur le long terme. Ce que les épargnants ont compris au travers des privatisations, du PEA et du développement des plans d'épargne entreprise. L'offre des banques et des sociétés de gestion s'est donc adaptée à cette évolution.

**Le contexte est favorable au métier de la gestion pour compte de tiers, une activité peu consommatrice en fonds propres. Les encours gérés augmentent par un effet volume mais aussi un effet performance.**

■ C'est aussi une activité très rentable ?

Le RBE pour CLAM est de l'ordre de 0,18 % de nos actifs gérés, avec un coefficient d'exploitation de 42 % en 1999 et une très forte rentabilité de nos fonds propres. C'est un métier qui contribue de façon très positive aux résultats des banques au premier semestre 2000. C'est aussi un métier assez peu volatil même si l'on est dépendant des tendances des marchés. Les marges sont évidemment différentes selon les catégories de produits, la gestion des actions générant des coûts supérieurs.

■ Il y a pourtant une forte concurrence ?

Oui, mais pour l'instant, les Anglo-saxons qui s'intéressent au marché français sont loin d'être prêts à casser les prix, alors que l'on a tendance à sous-facturer en France. Pour nous défendre, je crois à la libibilité des gammes liée au conseil. Les clients sont assez fidèles, à l'exception des passionnés d'internet qui peuvent aller d'une offre à l'autre.

Je suis convaincu que le conseil fait la différence, ainsi que les performances et leur régularité dans le temps. Il ne s'agit pas d'être premiers dans les classements annuels, l'important, c'est la durée. Et même quand on s'adresse aux particuliers, c'est d'abord du conseil et ensuite, seulement, de la vente

■ Le fait d'être filiale d'un réseau bancaire a-t-il des inconvénients ?

Au contraire, l'intégration est un atout majeur, les relations sont meilleures avec le réseau distributeur. S'il y a une demande pour la multigestion, nous nous employons à y répondre. Mais la demande reste pour l'instant faible.

Soit vous êtes un supermarché où chacun se sert sur les étagères, soit vous apportez le conseil en plus, et c'est notre stratégie. Nous ne serons pas le supermarché d'Opcvm de la place.

Nous pouvons faire de la multigestion si le besoin s'en fait sentir pour des produits spécifiques. C'est le cas pour le développement de notre activité de *private equity*. Nous avons créé une *joint venture* avec Hamilton Lane Advisors, une société américaine qui conseille les plus grands investisseurs américains dans ce domaine. Pour nous, l'association avec un professionnel qui a un *track record* de due diligence et de contrôle de performance constitue un atout supplémentaire.

■ Quels sont les critères de différenciation face à une offre pléthorique ?

Prenons l'exemple de la gestion privée. Le succès repose sur le fait que la gestion des comptes sous mandat des particuliers est faite dans le réseau sous le contrôle général de CLAM : ainsi, le client bénéficie d'une relation de proximité et de services personnalisés, même si toute l'organisation qui per-

met d'obtenir l'homogénéité des performances est fortement industrialisée.

■ Comment êtes-vous organisés ?

Nous avons 500 conseils de gestion privée dans le réseau qui font à la fois du conseil patrimonial et de la gestion déléguée.

L'objectif est d'être capable, après étude des besoins d'un client, de définir son profil (en fonction du risque qu'il souhaite prendre, de la durée de détention envisagée, de son âge). Puis, par rapport au profil ainsi déterminé, chaque conseiller de gestion privée dispose d'un cadre pour bâtir un portefeuille conforme aux souhaits du client. Les équipes d'ingénierie de CLAM sont organisées pour actualiser très régulièrement les allocations d'actifs.

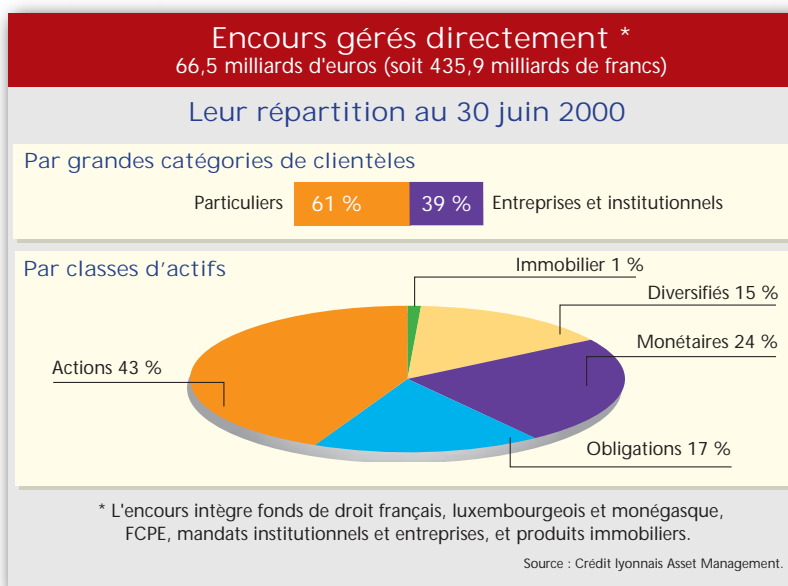
Tous les conseils de gestion du Crédit lyonnais disposent donc des grilles d'allocations d'actifs en rapport avec chaque profil, leur permettant d'adapter le portefeuille de la façon la plus fine possible à la demande du client. Mais cette démarche est bien encadrée et nous contrôlons la gestion des 70 000 portefeuilles clients. Les conseils de gestion sont évalués, notés et jugés quant à leur respect de la politique d'investissement définie.

■ Quel a été le montant de vos investissements ?

Plusieurs dizaines de millions de francs sur un an et demi pour mettre en place cet outil que nous avons développé en interne. Aujourd'hui, CLAM est capable de fabriquer, quotidiennement, plus de 300 grilles de gestion correspondant à tous les profils imaginables et en intégrant toutes les contraintes. Ce sont des solutions multisites en temps réel.

■ Avez-vous une offre internet ?

Elle est principalement dédiée aux grands investisseurs et notre site oriente les particuliers sur les sites du Crédit lyonnais et des autres distributeurs de notre gamme. La vente en direct aux particu-



liers n'est pas notre métier, c'est celui de nos distributeurs. Pour les grands investisseurs, notre site a une vocation informative et semi-transactionnelle.

■ Quelles sont les inquiétudes d'une société de gestion ?

Hormis le scénario d'un krach durable, toutes les sociétés de gestion sont très attentives au risque informatique ; ce sont des mécaniques complexes, il faut que le back-office suive. Toutes les opérations sont automatisées au maximum afin d'éviter les erreurs de

**“ Nous consacrons 15 % du RBE aux systèmes d'information pour la maintenance et le développement. ”**

saisie. Le gérant saisit sur son écran, l'ordre arrive automatiquement sur les tables de négociation, le middle-office assure le règlement-livraison et la comptabilité s'effectue en temps réel. C'est une «usine» très performante qui traite 1 200 ordres de bourse/jour, et nous consacrons 15 % du RBE aux systèmes d'information pour la maintenance et le développement.

■ Quels sont les produits phares ?

Il y a beaucoup de créativité à partir des fonds profilés, c'est le premier pas vers la gestion privée pour un particulier. La tendance est, par ailleurs, aux produits de gestion alternative sophistiqués mais il n'ont pas vocation à être proposés pour l'heure aux clients *retail*. Quant aux fonds gérant de gérants, ils sont peu développés. Ils relèvent davantage d'une approche marketing pour faire de la marge sur des valeurs ajoutées faibles. En revanche, le *private equity* est en pleine expansion.

Quant à la distribution de nos produits à l'international, nous visons – au-delà du réseau *private banking* du Crédit lyonnais – quelques pays bien ciblés comme le Brésil et le Chili où les grands fonds de pension comptent parmi nos clients.

En Europe, bien que l'harmonisation et la libre prestation de service n'aient pas supprimé toutes les disparités, nous croyons dans des pays comme l'Italie où nous avons passé des accords et l'Allemagne, (peu «Opcvmisée»), même si cela doit prendre du temps...

Propos recueillis par E. C. et C. C.