

Gérant d'Opcvm

Un poste à responsabilités variées et variables

Après une période faste où le gérant s'est retrouvé médiatisé et porté aux nues, la baisse des marchés financiers a eu pour conséquence de relativiser cet engouement. L'organisation des processus de gestion a également été bouleversée. Alors que le gérant travaillait autrefois en solitaire, les décisions d'investissement sont désormais soumises à l'approbation d'un comité stratégique, limitant ainsi la liberté d'action du gestionnaire.

LY A VINGT ANS, LA GESTION d'actifs était considérée comme un métier manquant de noblesse, beaucoup d'étudiants se dirigeaient alors vers le management, domaine plus estimé » avoue Didier Le Menestrel, cofondateur et gérant à la Financière de l'Échiquier EBPF. Depuis ces années de déconsidération, la vision du métier de gérant d'Opcvm a considérablement évolué. Et, malgré une conjoncture morose, la carrière de gérant fait encore rêver nombre d'étudiants et d'opérationnels du milieu financier, d'autant que même si le métier reste critiqué, il n'est pas mis au pilori comme l'est l'analyste financier.

UN MÉTIER À PLUSIEURS CASQUETTES

L'objectif du gérant d'Opcvm est d'obtenir la performance la meilleure et la plus régulière des fonds dont il a la charge. Son rôle consiste à collecter des informations, les analyser et faire des choix d'investissement tout en respectant les contraintes légales régissant les Opcvm qu'il gère. Pour mener à bien cette tâche, il dispose de toute une batterie d'indicateurs et d'outils informatiques.

Outre les compétences techniques relatives à la bonne gestion

des fonds d'investissement, le gestionnaire doit également posséder des qualités relationnelles avérées afin de pouvoir expliciter clairement ses techniques et sa politique de gestion à ses clients, composés essentiellement d'investisseurs institutionnels. L'appui commercial des gérants est incontournable, et Romain Boscher, responsable de la gestion actions Europe chez Groupama, se définit lui-même comme un « *technico-commercial* ». « *Il faut à la fois maîtriser des domaines techniques pour la gestion des fonds et avoir un esprit de synthèse pour communiquer vers nos clients* » explique-t-il.

Hormis ces attributions communes à tous les gérants, des spécificités apparaissent en fonction du domaine de prédilection du gérant. Ian Henderson, responsable de la gestion actions internationales chez JP Morgan Fleming asset management, considère que « *les gérants sont des spécialistes regroupés au sein d'un même métier* ». Et ces spécialités sont très diverses : gérant de fonds actions, obligations, obligations convertibles, alternatifs, de fonds de fonds, etc. L'explosion des encours des Opcvm et le succès grandissant de certaines classes d'actifs ont nécessairement entraîné

“ Il faut à la fois maîtriser des domaines techniques pour la gestion des fonds et avoir un esprit de synthèse pour communiquer vers nos clients. ”

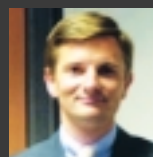
ROMAIN BOSCHER

2002 : Responsable de la gestion actions européennes, Groupama AM.

1998 : Responsable de la gestion actions, Véga Finance.

1995 : Gérant de portefeuilles diversifiés, Financière Meeschaert.

Formation : Essec, SFAF et CFAF.



une technicité accrue et une spécialisation des professionnels du secteur.

« *La gestion actions se rapproche de la gestion obligataire dans le sens où elle intègre désormais des éléments quantitatifs, mathématiques* » estime Romain Boscher. La subjectivité et l'intuition ont laissé place à une analyse cartésienne. Les analyses du bilan, du compte de résultat sont, entre autres, des éléments incontournables rentrant en considération dans les stratégies d'investissement. De même, le développement du crédit et le succès des fonds obligataires ont rendu indispensable « *une spécialisation de plus en plus marquée selon les catégories d'actifs obligataires* » souligne Mickaël Benhaïm, responsable de l'équipe taux euro high grade chez Axa IM.

À côté de ces gestions traditionnelles, deux spécialités ont connu une émergence exponentielle ces trois dernières années : la gestion alternative et les fonds de fonds. La complexité des différentes stratégies de gestion alternative nécessite des compétences mathématiques et une, voire plusieurs expé-

riences en tant que gestionnaire.

Quant aux fonds de fonds, l'objectif du gérant n'est pas de sélectionner des titres, mais d'arbitrer au sein d'un fonds, des parts d'Opcvm eux-mêmes gérés par d'autres gérants, internes ou externes. Ce type de gestion est particulièrement apprécié, puisqu'il permet notamment de mutualiser et donc de limiter les risques inhérents au gérant et à son type de gestion.

UNE PREMIÈRE EXPÉRIENCE EST SOUVENT INDISPENSABLE

Malgré l'essor de la gestion d'actifs, et la nécessité de compétences à la fois plus larges et plus pointues, aucun cursus scolaire spécifique ne prépare à ce métier. Écoles de commerce, d'ingénieur, d'actuariat, université sont autant de formations qui peuvent conduire au métier de gérant. Mais attention aux désillusions, on ne devient pas gérant de fonds du jour au lendemain. « *Généralement, le métier d'analyste financier est le point de départ pour rentrer par la suite dans la gestion* » estime Fabienne Girard-Tokay. En effet, la majorité des gérants ont déjà derrière eux une carrière d'analyste financier agrémenté du diplôme de la SFAF et/ou du CFA (*Chartered financial analyst*). Plus rarement, les traders ou les assistants de gestion peuvent poursuivre leur carrière dans la gestion d'actifs.

Côté rémunération, la fourchette varie considérablement d'un établissement à l'autre, aussi bien au niveau

du salaire fixe que des bonus. Concrètement, la rémunération fixe s'établit à 30 000 euros minimum pour un gérant junior et peut atteindre 225 000 euros pour les gérants seniors les plus cotés. Dans certains cas, la part variable permet aux gérants les plus chevronnés de doubler leur salaire annuel.

De quoi, une fois de plus, en faire rêver certains. Mais étant donné la mauvaise conjoncture économique, la spirale baissière des marchés financiers et le rapprochement de certains établissements bancaires, les places sont limitées. D'autant que la plupart des recrutements s'effectuent par cooptation, à l'intérieur d'un petit cercle d'initiés, et que le renouvellement des générations s'est effectué au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Comme l'explique Ian Hender-

DIDIER LE MENESTREL



1991 :
Directeur général
de la Financière
de l'Échiquier
EBPF.

1990 : Sales trader, Ferri SA.

1989 : Analyste, Enskilda.

Formation : ISG et CFAF.

“Il faut distinguer les usines de gestion où l'encadrement est formel, et les boutiques de gestion où les process sont moins bornés.”

dont la création remonte à 1987 » explique un professionnel du secteur. D'où le départ, forcé ou volontaire, d'un certain nombre d'entre eux qui n'ont pas pu ou su se plier aux nouvelles exigences du marché.

UNE LATITUDE LIMITÉE AU SEIN DES GRANDES MAISONS

Parallèlement au renouvellement des générations, la structuration des processus d'investissement s'est progressivement imposée. La période des gérants naviguant en solitaire est révolue. Il est désormais quasiment impossible qu'un gérant puisse prendre seul une décision sans l'approbation de son comité d'investissement. Ce qui peut sembler paradoxal étant donné que les compétences techniques des gérants se sont accentuées depuis les années quatre-vingt. L'accroissement des exigences des investisseurs institutionnels, notamment en termes de contrôle des risques, a fortement contribué à ce phénomène. La majorité des sociétés de gestion a donc mis en place des

son, « il n'y a pas beaucoup de gérants au-dessus de 50 ans », et ce, aussi bien dans les pays anglosaxons que dans l'hexagone. « Certains gérants n'ont pas su s'adapter aux nouvelles techniques informatiques et aux nouveaux produits financiers innovants comme les options cotées au Moneyp,

techniques des gérants se sont accentuées depuis les années quatre-vingt. L'accroissement des exigences des investisseurs institutionnels, notamment en termes de contrôle des risques, a fortement contribué à ce phénomène. La majorité des sociétés de gestion a donc mis en place des

“Les gérants sont des spécialistes regroupés au sein d'un même métier.”

IAN HENDERSON

1991 : Responsable de la gestion actions internationales, JP Morgan Fleming asset management.



1982 : Responsable de l'investissement, Wardley Investment services international limited.

1977 : Gérant international, Morgan Grenfell & Co.

Formation : Master of Arts in law and politics, CFAA.

équipes prospectives à tous les niveaux : économistes, analyses *buy-side*, analystes *sell-side*, comité d'allocations d'actifs, analystes recherche-crédit, grilles d'investissement, stratégestes, analystes chartistes, etc. « Notre marge de manœuvre est plus restreinte » avoue Romain Boshier.

Cette structuration à étages contraint le gérant à effectuer son allocation d'actifs à partir d'une liste de titres préétablie. Bien souvent, le choix d'un investissement est limité à une pondération de +/- 5 % au sein d'un portefeuille. « Le gérant n'est plus le grand manitou de la gestion » ironise un professionnel. Cet encadrement est à double tranchant, il présente à la fois des avantages et des inconvénients : « les erreurs et les succès sont moins fracassants » explique Romain Boshier. Cependant, la rigidité du système en vigueur dans les grands établissements peut brider le talent des gérants ayant déjà fait leurs preuves. Et, certains n'hé-



FABIENNE GIRARD-TOKAY

2002 : Responsable des obligations convertibles, Banque d'Orsay WestAM.

1998 : Responsable des obligations convertibles, Crédit agricole asset management.

1994 : Gérante actions convertibles, BIMP.

Formation : Licence d'Allemand, diplômée de l'European Business School et de la SFAF.

“Généralement, le métier d'analyste financier est le point de départ pour rentrer par la suite dans la gestion.”

sitent pas à partir vers des établissements à taille humaine, plus enclins à leur laisser une autonomie plus importante.

**LES PETITES STRUCTURES
RESPONSABILISENT
DAVANTAGE LE GÉRANT**

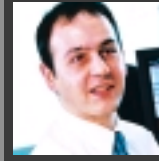
Didier Le Menestrel distingue « les usines de gestion où l'encadrement est formel, et les boutiques de gestion où les process sont moins bornés ». La personnalité du gérant, avec des techniques qui lui sont propres, est davantage mise en avant.

Fabienne Girard-Tokay, responsable des obligations convertibles chez Banque d'Orsay WestAM, qu'elle a rejoint en septembre 2002, explique que cette société de gestion lui offre « une assez grande liberté dans le choix des titres, d'autant que les fonds ne sont pas adossés à un indice en particulier, comme dans les grands établissements ». Néanmoins, « on ne gère pas un fonds sans avoir

“Le gérant fait partie du cadre décisionnel, il est un des inputs majeurs mais pas le seul.”

une philosophie de gestion, un process » renchérit-elle. Et, même si le process de gestion est moins rigide au sein des petites structures, un comité stratégique oriente généralement les choix du gérant.

Malgré des différences notables selon la structure d'accueil, la gestion d'un fonds reste le fruit du travail de toute une équipe. « Le gérant fait partie du cadre décisionnel, il est un des inputs majeurs, mais pas le seul » ajoute Mickaël Benhaïm. Et faire reposer la gestion d'un fonds uniquement sur une seule



**MICKAËL
BENHAÏM**

2001 : Responsable de l'équipe Taux euro high grade et de l'activité de

négociation, Axa IM.

1999 : Chargé des portefeuilles taux pour la clientèle externe, Cardif AM.

1987 : Responsable adjoint de la gestion taux, Dresdner RCM.

Formation : DEA de mathématiques.

personne reste dangereux pour n'importe quelle structure de gestion, ne serait-ce qu'en cas de départ du gérant.

Dernier élément qui mérite d'être souligné : bien que le gérant ne soit plus le seul décisionnaire, il reste malgré tout responsable de la performance de ses fonds. ■

Nathalie Ribes

FICHE MÉTIER

Gérant d'Opcvm

Ses missions

- Le gérant d'Opcvm doit obtenir la meilleure performance des Opcvm dont il a la charge dans le strict cadre des objectifs et des contraintes définis dans les fiches signalétiques soumises à la COB. Son rôle est donc – après analyse de son marché et collecte d'informations – de faire des choix d'investissement ou de prendre des positions pour assurer une juste valorisation des actifs gérés, en respectant la législation en vigueur et le cadre déontologique fixé (charte ASFFI). Il a aussi pour tâche le suivi administratif de l'Opcvm dont il a la charge et l'information des tiers (conseil d'administration, souscripteurs) sur sa gestion. Enfin, il a de plus en plus un rôle d'appui commercial, en particulier dans la gestion des fonds dédiés et dans la communication financière avec la presse spécialisée.

Son environnement hiérarchique

- La taille de l'établissement, le nombre et la nature des fonds, les montants gérés, ainsi que la création de sociétés de gestion financière indépendantes, ont forcément des conséquences sur l'organisation des structures de gestion. En tout état de cause et quelle que soit la structure retenue, la hiérarchie doit être la plus courte et la plus souple possible pour respecter le principe d'indépendance des décisions du gérant. Il doit aussi rendre compte au conseil d'administration. Le gérant d'une Sicav peut aussi, parfois, en être le directeur général, mais ce n'est pas systématique.

Son environnement fonctionnel

- Face à la spécialisation des activités de gestion et pour répondre au souci légitime de transparence et de sécurisation des épargnants, le gérant est en contact permanent avec une multitude de techniciens lui apportant

des outils d'aide à la décision (analystes financiers, économistes...), et de contrôle (back et middle-office, comptabilité Opcvm.)

Il est aussi, et de plus, en contact avec la clientèle (surtout institutionnelle) en appui à la vente, mais également en après-vente dans le cadre du reporting des performances et des éclairages à fournir sur sa gestion.

À l'heure actuelle, avec des marchés financiers très volatils, cette fonction de communication technico-commerciale prend de plus en plus d'importance.

Le marché du métier

- Le marché s'est fortement développé en 25 ans en termes d'encours (Sicav, FCP...). Il s'est diversifié mais également structuré par nature de produits (actions, obligations, monétaires, diversifiés, gestion alternative), nature de marchés (domestique et international) et par type de clients (grand public, institutionnels, entreprises, *family offices*). Dans ce cadre très porteur, le développement du métier de gérant d'Opcvm s'est fait à un rythme soutenu dans les années quatre-vingt, plus faible aujourd'hui, les équipes s'étant stabilisées avec toutefois une demande assez forte concernant les nouvelles techniques (gestion alternative, convertibles, fonds de *futurs*, fonds de fonds).

Parmi les gérants actions, n'oublions pas de nouvelles spécialisations transversales comme les gérants de « fonds éthiques » ou de « croissance durable ».

Son profil

- Le profil du gérant a bien entendu évolué avec le métier. En effet, la nature des produits et des marchés traités fait appel à de nouvelles compétences. En

schématisant, on distingue trois familles:

Les gérants de taux et d'Opcvm « techniques » (indiciels, produits structurés, fonds quantitatifs, fonds garantis, fonds de futurs, fonds alternatifs, etc.), qui sont généralement jeunes, de formation scientifique de haut niveau (école d'ingénieurs, actuariat, DEA de mathématiques appliquées) et capables de concevoir et d'appliquer des modèles.

Les gérants actions, plus âgés, plutôt issus de l'enseignement économique et financier (écoles de commerce, DESS universitaires, SFAF), fondent leurs décisions sur des réflexions macroéconomiques, leur sens du marché acquis au fur et à mesure de leurs expériences, leur connaissance des différentes valeurs qu'ils suivent et les informations fournies par leur service recherche.

Les gérants obligataires (gestion directionnelle ou en sensibilité, fonds dédiés), seniors également ayant une formation d'actuaire complétée par une formation économique (SFAF, DESS). Par-delà leur formation, quelques personnalités exceptionnelles aux parcours très éclectiques sont devenues des « divas » de la gestion...

Sa rémunération

- La rémunération du gérant d'Opcvm est très motivante même si elle n'est pas comparable à certains salaires de la banque de marché.

Elle s'échelonne de 35 à 40 K€ pour un assistant de gestion, à 40-45 K€ pour un gérant junior et de 78 à 85 K€ plus bonus, contractuel ou non, de 10 à 30 % pour un gérant senior (le doublement du salaire annuel grâce au bonus est très exceptionnel) et de 100 à 120 K€ en cas d'encadrement d'équipes (bonus de 30 à 50 %).

TMP/Hudson Global Resources