

Gestion: les banques françaises en chasse

Le métier de la gestion est engagé dans une course mondiale aux actifs. Le tandem Crédit agricole-Société générale ainsi que BNP Paribas et Natixis convoitent la filiale qu'Unicredito veut adosser à un partenaire.

« Les dix plus grands gestionnaires mondiaux rassemblent moins de 30% des actifs sous gestion »

PHILIPPE MOREL, DIRECTEUR ASSOCIÉ SENIOR AU BOSTON CONSULTING GROUP

ANNE BODESCOT ET ISABELLE CHAPERON

FINANCE Branle-bas de combat dans les banques françaises. Depuis quelques jours, Crédit agricole, Société générale, BNP Paribas et Natixis ont dégainé stylos, calculatrices et banquiers d'affaires afin de répondre à l'appel d'offres lancé par Unicredito. La banque italienne cherche à adosser sa filiale de gestion d'actifs, estimée à environ 3 milliards d'euros.

Le processus de négociation s'est enclenché avec l'envoi par Merrill Lynch, le conseil d'Italien, d'un document d'information aux candidats éventuels. La remise des offres non engageantes est prévue pour le 5 novembre. L'allemand Allianz, le britannique Aberdeen ou même le hedge fund Man sont réputés être dans la course. Mais de ce côté-ci des Alpes, en particulier, le dossier suscite une convoitise inhabituelle.

Crédit agricole, BNP Paribas - qui a bénéficié de l'apport de Fortis - et

Natixis ont fait de la gestion d'actifs un axe de développement. Seule la Société générale a fait un choix inverse et a vendu, en 2008, sa filiale Sgam à la banque verte. Amundi, le fruit de cette union, s'est créé avec l'objectif de « brancher » d'autres réseaux sur sa plate-forme conçue pour jouer les économies d'échelle. « L'une des clés du dossier est de savoir si Unicredito préfère une vente sèche ou s'il est prêt à entrer au capital du repreneur, ce qui sécuriserait un accord de distribution », précise un des protagonistes. Il est essentiel pour l'acheteur que la banque italienne continue de distribuer les produits de gestion qu'il fabrique...

Dans un secteur de la gestion d'actifs en Europe en pleine consolidation, la filiale d'Unicredito, un poids moyen fort de 186 milliards d'euros d'actifs sous gestion, constitue l'une des rares opportunités de franchir une étape décisive en termes de taille. Aux ventes forcées de 2008-2009, quand les banques, comme Barclays ou Société généra-

Amundi

(Société générale et Crédit agricole)

675 milliards



BNP PARIBAS

533 milliards

NATIXIS

532 milliards



PIONEER Investments

186 milliards d'euros d'actifs sous gestion

Les 3 candidats au rachat de Pioneer Investments

EN MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS SOUS GESTION

le, cédaient les bijoux de famille, ont succédé des évolutions stratégiques, mûrement réfléchies. « Certains acteurs, banques ou compagnies d'assurance veulent se recentrer sur des activités plus essentielles pour eux ou cherchent à se recapitaliser pour faire face aux nouvelles réglementations. Ils se délestent de la gestion d'actifs,

une activité facile à vendre et qui vaut encore cher », observe Philippe Morel, directeur associé senior au Boston Consulting Group.

Une croissance en panne

Pour les banques qui veulent au contraire rester dans la course, la croissance externe est nécessaire.

« Cette industrie est en panne de croissance. Racheter des concurrents est la façon la plus rapide de se développer, et permet d'améliorer la rentabilité », remarque Aymeric Poizat, responsable pour l'Europe de la gestion d'actifs chez FitchRatings, qui ajoute : « Les encours gérés ont baissé, la concurrence est forte et les marges se réduisent. »

La crise et l'affaire Madoff ont nui à la crédibilité des gestionnaires, auxquels les clients demandent de plus en plus de comptes pour les commissions qu'ils facturent. Parallèlement, les taux qui évoluent à des niveaux planchers tirent, eux aussi, les frais de gestion à la baisse et amplifient le besoin d'économies d'échelle.

Selon le BCG, ces cinq dernières années dans le monde, les dix plus grands gérants ont crû deux fois plus vite que la moyenne. La taille rassure les investisseurs et permet de diversifier les recettes et les stratégies d'investissement, pour que les performances soient un peu moins tributaires de l'évolution des seuls marchés d'actions. Bref, se dessine une industrie où il faut être soit très gros, soit petit et réactif. Malheur aux « poids moyens ». ■



Edouard Carmignac, président de Carmignac Gestion. LEVY/CHALLENGES-REA

Le succès de Carmignac fait rêver les gestionnaires

C'EST LA « success story » de la gestion française, le gérant dont on parle aussi bien dans les dîners en ville que dans le petit monde de la finance. Edouard Carmignac a fait de la société qu'il a fondée en 1989 une des plus réputées en Europe. Et l'une des rares à attirer des souscripteurs et des capitaux nouveaux. De près de 12,7 milliards d'euros en 2008, les capitaux qu'elle gère ont bondi à plus de 33 milliards l'an dernier, pour atteindre 50 milliards aujourd'hui. Son secret ? « Sa gestion a d'excellentes performances, notamment le bateau amiral Carmi-

gnac Patrimoine. Edouard Carmignac a su très vite tenir compte de la macroéconomie, du potentiel des pays émergents notamment, et anticiper les retournements de marché, en protégeant le portefeuille des baisses », analyse Dunny Moonesawmy, responsable de la recherche chez Lipper.

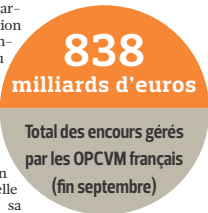
L'Europe en ligne de mire

Il a aussi su voir grand. « Il s'est doté très vite d'un réseau commercial performant en Europe », observe Dunny Moonesawmy. Aujourd'hui, près de 80% de ses encours viennent de l'étranger : Benelux, Allemagne (un marché pourtant difficile à percer), Italie, Espagne... « Cette année, nous nous sommes implantés en Autriche et dans les pays nordiques. La prochaine étape est la Grande-Bretagne, en 2011 », explique Eric Helderlé, directeur général de Carmignac Gestion.

Chaque fois, l'ambition est de devenir l'un des trois premiers gestionnaires étrangers sur le marché local. Certains fonds de la maison sont même enregistrés à Singapour « pour accompagner certains clients, mais nous n'avons pas la pour l'instant de logique de commercialisation active comme en Europe », précise Eric Helderlé.

Une stratégie qui fait école parmi les petites sociétés de gestion françaises, souvent performantes, mais trop dépendantes du marché hexagonal, atone depuis la crise. La Financière de l'Échiquier, par exemple, avance ses pions en Europe du Sud, en Belgique... L'Europe représente déjà 20% de ses encours. Métropole Gestion vient de se doter d'une nouvelle organisation, pour renforcer sa présence commerciale hors des frontières, en Allemagne et en Italie notamment. « Les gestionnaires français sont bien accueillis à l'étranger », relève François-Marie Wojcik, le président de Métropole.

Certains s'aventurent même plus loin. Edram (Edmond de Rothschild Asset Management) a décidé, mi-2007, de se déployer à l'étranger, d'abord en Europe, puis sur d'autres continents. « En un an, nous avons collecté 600 millions de dollars au Chili. Et en 2008, nous avons ouvert une société de gestion à Hongkong », raconte Philippe Couvrecelle, président du directoire. Cette année, 85% de la collecte de la société de gestion sont venus de l'étranger. ■



ÉVOLUTION DES SOUSCRIPTIONS POUR LES OPCVM FRANÇAIS depuis 3 ans, en milliards d'euros



*Chiffre arrêté fin septembre Source: EuroPerformance / SIX Telekurs

Les 5 premiers acteurs mondiaux

en milliards de dollars

ACTIFS SOUS GESTION*	
N°1	
BlackRock	3,346
2 State Street Global Adv.	1,911
3 Allianz Global Investors	1,643
4 Fidelity Investments	1,699
5 The Vanguard Group	1,509

*Chiffres arrêtés en décembre 2009 Source: Boston Consulting Group

JPMorgan: « Nous regardons constamment des opportunités »

PROPOS RECUEILLIS PAR ISABELLE CHAPERON ET CAROLE PAPAIZAN

MARY Callahan Erdoes est responsable de la gestion privée et de l'asset management chez JPMorgan, ce qui représente plus de 1800 milliards de dollars d'encours.

LE FIGARO. - Quel impact la crise financière a-t-elle eu sur vos activités ?
Mary CALLAHAN ERDOES. - Durant la crise financière, nous avons attiré des montants considérables d'actifs. Rien qu'en banque privée, ces flux nets ont atteint 80 milliards de dollars sur la seule année 2008. Dans le climat de grande inquiétude d'alors, cela n'est pas étonnant, compte tenu de la solidité de notre bilan. Mais le plus spectaculaire, pour moi, reste que nous sommes parvenus à conserver ces actifs.

Votre organisation actuelle vous satisfait-elle ?
 Nous avons une franchise asset

management extraordinaire qui offre des solutions d'investissement innovantes au travers de classes d'actifs traditionnelles et alternatives. Notre but n'est pas d'être le plus gros mais d'être le meilleur. Et, pour ce faire, nous investissons dans les hommes, les produits et notre infrastructure - ce qui est une plate-forme technologique ou des pratiques de gestion des risques rigoureuse.

Êtes-vous prêts à des acquisitions ?
 Nous regardons constamment les opportunités qui peuvent se présenter dans le monde qui pourraient être un plus pour nos clients. Avec une présence dans plus de 34 pays, nous sommes toujours global dans notre business model et notre pensée. Le point, maintenant, est de trouver des endroits où l'on peut déployer une plus grande expertise locale, complémentaire de notre franchise existante. Nous regardons de façon très sérieuse les marchés émergents. Il y a de très grandes opportunités dans ces

régions, et nous passons beaucoup de temps à y mettre en place notre stratégie. Par exemple nous avons récemment créé une contrepartie pour la gestion de fonds en Chine, qui marche très bien. Mais cela est juste la partie visible de l'iceberg. Je vais passer quelque temps avec mon équipe à Shanghai dans les jours qui viennent pour y découvrir de possibles nouvelles opportunités.

Êtes-vous intéressés par le rachat de Pioneer, la filiale de gestion d'actifs de l'italien Unicredito ?
 Nous avons regardé ce dossier, comme tout le monde dans cette industrie. Mais ce n'est pas un nom sur lequel nous nous concentrons actuellement.

Et en banque privée, envisagez-vous des acquisitions ?
 La banque privée est un métier de personne à personne. Les clients veulent savoir qu'ils ont en face d'eux des professionnels sophistiqués de l'investissement qui ont à cœur la défense des intérêts de leurs clients et de leurs familles.

Nous sommes donc très attentifs à la façon dont nous choisissons un par un de nos conseillers de toute première catégorie. Et ensuite, nous les formons de façon continue tous les jours sur les marchés, la macroéconomie, les nouveaux produits et services, et plus encore. Ce sont des compétences qui ne s'achètent pas.

Vous venez de réintégrer à Paris vos grands clients privés internationaux. Sont-ils prêts à prendre des risques ?
 La plupart de nos clients privés ont le luxe d'un horizon à plus long terme que la moyenne des investisseurs. Aussi les valorisations actuelles peuvent représenter de réelles opportunités pour eux. Nous voyons des clients en profiter, plus particulièrement dans le private equity et l'immobilier. Nous voyons également des clients utiliser le crédit dans leur stratégie d'investissement, étant donné les taux bas historiques.

Que conseillez-vous aux particuliers ?

De nombreux particuliers aujourd'hui ont beaucoup de cash dans leur portefeuille. Et bien que cela soit une option, c'est également un pari important contre les autres marchés et classes d'actifs dans le monde. Les actions ont toujours leur place dans le portefeuille d'un particulier. Mais les investisseurs doivent se retrouver confortables avec la notion d'investissement à long terme. Pensez simplement aux sociétés largement reconnues avec de solides résultats à venir et de bons business model qui sont sous-évalués. Les opportunités d'investir dans la bonne société peuvent s'avérer très intéressantes sur le long terme. Il est également important de savoir maintenir un portefeuille diversifié d'actifs risqués et d'actifs non risqués. ■

« Notre but n'est pas d'être le plus gros mais d'être le meilleur »

