

Sociétés de gestion

Une nouvelle ère pour les gérants communicants

Publié le 05.12.2014



© Fotolia

Par Franck Joselin (fjoselin@agefi.fr)

Aujourd'hui, être un bon gérant ne suffit généralement pas à attirer et fidéliser les investisseurs

Il faut savoir parler à ses clients, même si l'importance de l'historique de performance ne doit pas être négligée

Ce sont les « stars » de la gestion française. Des personnalités comme Edouard Carmignac, le fondateur emblématique de Carmignac Gestion, Didier Le Menestrel de Financière de l'Echiquier, Jean-Charles Mériaux de DNCA, ou encore Marc Renaud de Mandarine Gestion, peuvent sur leur seul nom faire se déplacer une assemblée entière de conseillers en gestion de patrimoine pour les écouter. Et cette liste n'est pas exhaustive. De nombreux gestionnaires incarnent aujourd'hui les produits qu'ils distribuent. Difficile, par exemple, de dissocier Romain Burnand des fonds qu'il gère chez Monéta. Difficile aussi d'imaginer les produits gérés par H2O AM sans Bruno Crastres. Tous ces gérants ont parfaitement compris que bien gérer ne suffisait pas toujours. Il faut aussi parfois, pour attirer les investisseurs, attirer la lumière.

Boîte de Pandore.

Paradoxalement, ce sont parfois les grandes sociétés de gestion qui ont créé – indirectement – les stars qui leur font aujourd'hui concurrence. A la fin des années 90 et au début des années 2000, avec le développement de la gestion d'actifs – les encours gérés en France ont quasiment doublé



entre 1997 et 2001 –, l'industrie a eu besoin de se structurer. Ainsi, à cette époque, les règles se sont considérablement durcies dans les grands groupes, avec un désir de normaliser les processus de gestion.

Par conséquent si, il y a 20 ans, les gérants avaient toute marge de manœuvre pour gérer



Marc Renaud de Mandarine Gestion



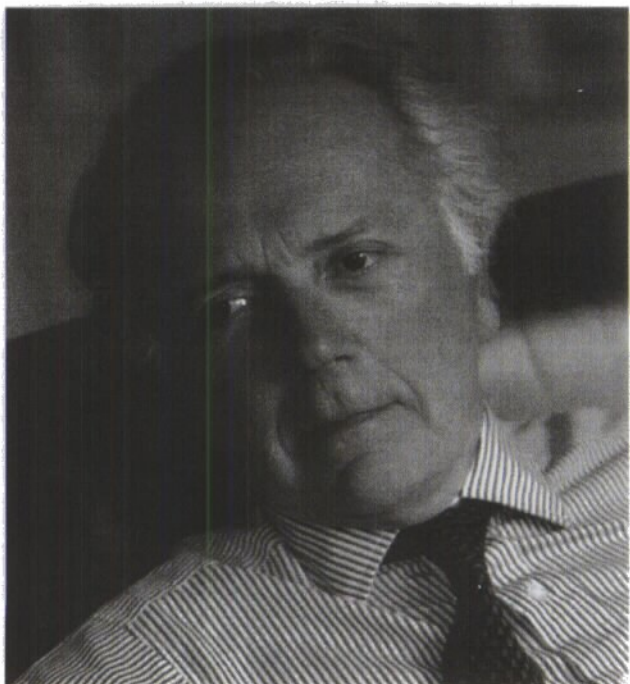
Jean-Charles Mériaux de DNCA

aux évolutions des mentalités.

La fin des années Séguéla.

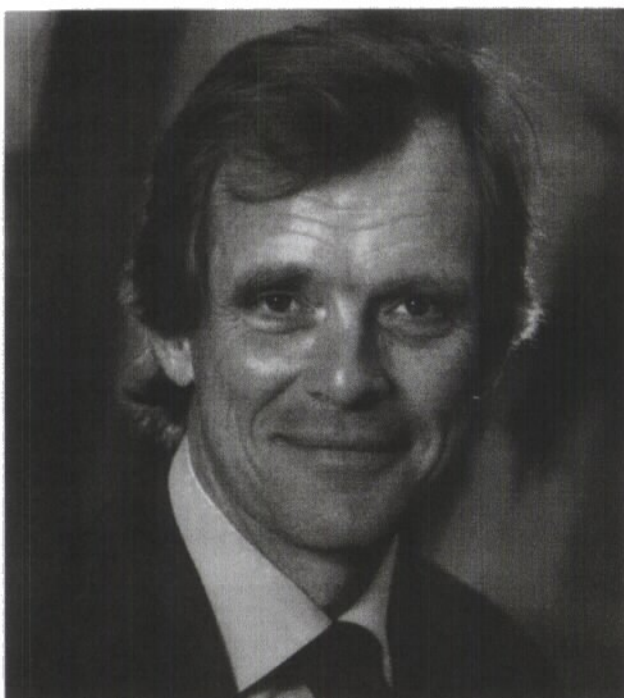
Cette nouvelle génération de gérants a ainsi réussi à s'affranchir des méthodes de communication traditionnelles. *« Les vieilles recettes, comme celles mises en place par les papes de la communication des années 80, ne peuvent plus suffire. Aujourd'hui, une communication descendante ne fonctionne plus, constate Christine Moguérrou, directeur associé chez Shan. Les destinataires de l'information ne sont en effet plus passifs et réagissent, il n'est plus possible d'imposer une communication verticale lisse, gravée dans le marbre. Cela est dû non seulement à un changement de mentalité, mais aussi à l'explosion des médias sociaux et du digital. Il*

comme ils l'entendaient les actifs dont ils avaient la responsabilité, ce n'est généralement plus le cas, du moins dans les grands groupes. *« Avec la mise en place des process de gestion tels que nous les voyons aujourd'hui, les gérants ont perdu de leur autonomie et nombre d'entre eux ont préféré quitter leur entreprise pour créer leur propre structure. Cette époque marque la naissance des gérants stars en France »,* explique Nadia Tortel, associée gérant du cabinet spécialisé de chasseurs de têtes Singer & Hamilton. C'est donc avec la création des « boutiques », ces sociétés de gestion indépendantes, que sont apparus les gérants qui ont développé un nouveau métier de gérant-communicant, avec une communication qui non seulement tient une place très importante, mais a su s'adapter



Edouard Carrignac, de Carrignac Gestion

y a actuellement une demande d'interactivité et d'échange. » Avec les médias mais aussi avec les clients, en multipliant les contacts directs entre le gestionnaire et ces derniers.



Didier Le Menestrel de Financière de l'Echiquier

Et si certaines méthodes de communication demeurent pérennes, « *les gestionnaires ne doivent pas occulter leurs difficultés. Ils sont soumis à davantage de transparence* », poursuit Christine Moguérou. Les clients finaux ou les conseillers en gestion de patrimoine peuvent en effet quasi instantanément vérifier toutes les informations que donne un gérant (c'est la vérification par les faits, connue également sous le terme « *fact checking* »).

L'exemple anglo-saxon.

Le concept de « gérant star » est aujourd'hui bien connu en France, mais il vient, à l'origine, du monde financier anglo-saxon. Warren Buffett est, depuis de nombreuses années, une star mondiale et on ne compte plus les ouvrages parus sur lui et ses méthodes d'investissement. « *Les sociétés de gestion étrangères ont beaucoup misé sur les gérants 'stars' dès les années 90, mais c'est encore vrai aujourd'hui* », constate Servane Taslé, consultant chez Steele & Holt. Il est vrai que certaines sociétés n'hésitent pas à mettre en avant leurs fortes personnalités et les Anglo-Saxons font encore parfois figure de précurseurs dans leur manière de communiquer. Jim Leaviss, gérant chez M&G, outre son appétence pour intervenir en public, a par exemple fédéré autour de lui sur son blog (<https://www.bondvigilantes.com/francais>) de nombreux gérants qui expriment leurs vues sur les marchés obligataires ou la macroéconomie. Et s'il est bien notifié que ce site reste destiné « aux professionnels de l'investissement », il constitue une passerelle entre le gérant et les distributeurs de ses produits ou ses clients institutionnels.

La discrétion ne paie plus.

La gestion d'actifs est devenue hautement concurrentielle et « *si la performance peut évidemment constituer un facteur de différenciation, l'habileté d'une société à communiquer via un gérant 'star' l'est aussi* », estime Laura Barkatz, consultant chez Steele & Holt. Et ce d'autant plus que, comme le souligne un gérant, « *nous entrons aujourd'hui dans un environnement très difficile, avec des taux bas, où il sera indispensable pour les sociétés de se démarquer et de démarquer leurs produits. Le développement des gérants qui incarnent leurs fonds est inévitable dans les prochaines années* ».

Selon de nombreux professionnels de la communication, les gérants n'ont pas le choix : ils doivent communiquer. D'ailleurs, « *si une société de gestion ne communique pas, d'autres vont s'en charger. Les sociétés – et les gérants – sont commentés par de nombreux observateurs :*

**IL EST PLUS FACILE POUR UN BON TECHNICIEN
D'APPRENDRE À BIEN COMMUNIQUER QUE LE
CONTRAIRE**

des journalistes, mais aussi des sociétés dont c'est le métier – les consultants, les fournisseurs de données... – ou de simples investisseurs sur les réseaux sociaux », constate l'un d'entre eux. Sans compter que « l'environnement réglementaire, notamment celui lié à la conformité et au contrôle des risques, oblige les sociétés de gestion à bien plus transparence qu'auparavant », souligne Gael de Roquefeuil, managing partner du cabinet ROC Partners.

L'entreprise média.

Les sociétés de gestion sont donc aujourd'hui, selon certains, devenues des médias à part entière dans lesquels les gérants s'inscrivent. Les contenus diffusés par une entreprise doivent être structurés, contextualisés et adaptés aux différentes parties prenantes. « Certains gérants l'ont bien compris et optimisent maintenant leurs interventions. Elles sont twittées, partagées sur leurs sites ou encore reprises dans les newsletters envoyées aux clients », indique Christine Moguéro.

Toutes les entreprises n'en sont évidemment pas au même point mais « si l'industrie de la gestion était – et est parfois toujours – un peu en retard par rapport à d'autres secteurs de l'industrie dans la communication digitale, on note aujourd'hui chez nombre d'entre elles une véritable volonté d'en utiliser le potentiel », continue-t-elle. Une des preuves de ce changement est l'évolution même de l'organisation des structures que l'on observe aujourd'hui. « Chez les gérants d'actifs, note Daphné Claude, associée chez Steele & Holt, la communication devient aujourd'hui une composante stratégique de la société alors qu'auparavant, les fonctions de communication étaient souvent mêlées avec le marketing, ce qui n'est plus le cas. »

Génération post-crise.

Avec ces évolutions vers davantage de mise en avant des gérants, savoir communiquer est devenu un critère entier dans leur recrutement. « Après les crises à répétition, les sociétés de gestion se sont rendu compte que les clients avaient besoin de communiquer directement avec les gérants. Lorsque tout va bien, la société de gestion peut ne pas avoir besoin de communiquer sur une base régulière, mais lorsqu'il y a un gros problème de performance, cela devient indispensable », estime Nadia Tortel.

Certes, les sociétés de gestion attendent des gérants qu'elles accueillent qu'ils possèdent un historique de performance dans leur domaine et qu'ils répondent aux contraintes de la structure en termes de processus de gestion. Mais elles veulent aussi souvent qu'ils créent un lien avec les médias et leurs investisseurs. « Les entreprises cherchent des candidats à double profil : à la fois techniciens et communicants, constate-t-elle. Ils doivent rencontrer les clients quels qu'ils soient, institutionnels ou privés/conseillers en gestion de patrimoine. Les gérants participent de plus en plus aux appels d'offres et doivent aider les commerciaux à décrocher des mandats. »

Evidemment, tous les professionnels ne sont pas égaux dans le fait de pouvoir diffuser largement leurs idées. Mais cela s'apprend. « Dans les faits, nous pouvons conseiller aux sociétés de gestion d'accueillir un gérant qui est un bon technicien disposant d'un bon historique de performance et de prévoir un accompagnement pour qu'il développe son relationnel. Il est plus facile pour un bon technicien d'apprendre à bien communiquer que le contraire », explique

Nadia Tortel. Cela a de quoi rassurer certains gérants peu à l'aise avec la communication orale en public car « *les meilleurs orateurs aujourd'hui ont parfois commencé en étant très mauvais* », se souvient un conseiller en communication.

Le gérant doit se familiariser avec tous les types de médias, même s'il faut adapter celui sur lequel ils interviennent en fonction de la personnalité de chacun. « *Il y a une professionnalisation de la communication dans le domaine de la gestion d'actifs* », constate Daphné Claude.

Différences de taille.

Le profil des gérants se révèle cependant, encore aujourd'hui, lié à la typologie des structures dans lesquelles ils travaillent. Dans les grandes maisons, les contraintes restent plus fortes que dans les sociétés entrepreneuriales. Ces dernières peuvent donc plus facilement attirer des personnalités fortes qui veulent s'exprimer, tant dans leur gestion qu'auprès des investisseurs. Ne disposant pas de réseau de distribution, ces sociétés de gestion entrepreneuriales doivent s'appuyer aussi sur leur notoriété pour distribuer leurs produits.

Pour les grandes maisons, l'utilité d'un gérant à communiquer dépend du type de produits gérés. Lorsqu'il s'agit de fonds distribués par un réseau, les enjeux de communication pour le gérant restent limités. En revanche, pour des produits destinés à la distribution externe, le rôle de communication du gérant devient prépondérant.

Autre différence entre une structure à taille humaine et une entité plus importante : ces dernières peuvent être confrontées à des divergences entre services quant à la nécessité d'un gérant à communiquer. « *Le directeur de la gestion demande avant tout à son gérant de gérer et d'arriver à générer de bonnes performances pour ses fonds*, explique Laura Barkatz, *alors que les directeurs commerciaux attendent du gérant qu'il communique auprès de ses clients finaux ou des intermédiaires.* » C'est la raison pour laquelle, après avoir beaucoup communiqué, certains gérants se montrent aujourd'hui un peu plus sélectifs sur leurs sorties médiatiques et tentent de trouver le bon équilibre entre gestion et communication.

Un vivier de stars.

Les gérants seniors communicants, ou capables de le devenir, semblent à première vue peu nombreux. Mais leur nombre pourrait se révéler plus important qu'il n'y paraît. « *Les grandes sociétés de gestion recèlent un vivier important de gérants capables d'être davantage exposés et prêts à changer de structure mais, comme c'était le cas au début des années 2000, plutôt pour des aventures entrepreneuriales* », confie Nadia Tortel. Cela a été le cas dernièrement, par exemple, avec l'arrivée d'Alain Pitous chez Talence Gestion, alors qu'il était auparavant chez Amundi. Beaucoup de gérants dans les grandes sociétés de gestion pourraient donc être mieux mis en avant. « *Il n'y a d'ailleurs pas de danger pour elles de le faire. Il est bon de multiplier les interlocuteurs et les communicants* », estime un professionnel. Cependant, si les expertises des entreprises doivent être incarnées, la durabilité de l'expert peut faire peur. Un problème peut se poser si ce dernier devient moins reconnu pour une raison ou une autre, ou s'il change de société.

Modèles alternatifs.

La mise en avant d'une « star » n'est cependant pas le seul moyen pour une entreprise de communiquer. « Avec des marchés de plus en plus difficiles, les gérants vont devoir aujourd'hui justifier leur statut de 'star' », estime Gael de Roquefeuil. Ainsi, certaines sociétés de gestion, particulièrement les étrangères, plutôt que de mettre directement en avant les gérants, misent avant tout sur des spécialistes produits. « Ces derniers ont, dans la plupart des cas, les compétences suffisantes pour parler aux clients, même les plus exigeants, comme les institutionnels, précise-t-il. Et si beaucoup de sociétés de gestion préfèrent encore les gérants capables de communiquer, il existe une place pour ces spécialistes produits, qui sont aussi des spécialistes de la communication. » Mais que ce soit par le biais d'un gérant ou d'un professionnel occupant un autre poste, la communication reste essentielle pour beaucoup de gestionnaires.

À LIRE AUSSI

- Un millésime très contraint par les marchés
- Une production d'alpha en légère hausse

LA PAROLE DES PROFESSIONNELS

La gestion protégée : une réponse aux investisseurs qui recherchent davantage de sécurité

Mifid II entraîne une polarisation de l'allocation d'actifs

Notre philosophie d'investissement avec Marc Burgess CIO, Threadneedle

La réglementation doit tendre vers une meilleure protection des investisseurs

Privilégier la thématique du rendement au fil du temps

PEA-PME : les règles d'éligibilité à l'épreuve des faits