

# Sociétés de gestion : Adapter sa structure de coûts, planifier, mutualiser

Jan 28, 2021 – Jérôme Coirier

## Un bref regard en arrière !

Dernièrement nous soulignons la fragilité de l'écosystème. Les statistiques que produit l'AFG montrent bien depuis quelques années l'effritement de leur rentabilité qui obère leur capacité d'investissement.

Les effets conjugués en sont connus et ont été largement commentés : renchérissement des coûts en réponse au renforcement des réglementations et aux rehaussements des attentes en matière de service client, croissance toujours soutenue de la gestion passive, taux durablement bas, poursuite de la tendance baissière des commissions de gestion dans un marché qui est aussi le théâtre d'une baisse du nombre d'investisseurs institutionnels... Autant de sujets qui exacerbent la concurrence.

L'AFG en avait décryptée les enjeux sociaux et sociétaux. En juillet 2019, elle présentait 40 mesures issues du rapport FROG et de son livre blanc, visant à renforcer la compétitivité de la Place de Paris et de ses acteurs. Parmi elles :

- « Développer ses activités en disposant de possibilités élargies en matière de délégation. »
- « Surmonter les blocages réglementaires en matière de rapprochement et de mutualisation de moyens des sociétés de gestions. »

Le 29 avril 2020, l'AMF rendait son traditionnel rapport annuel qu'elle qualifiait de « presque anecdotique » et son Président de voir dans la crise du COVID-19 un « véritable test de résistance » pour la gestion d'actifs.

Enfin, le 13 mai 2020, en résonance, nous présentions notre projet Manco.Paris : 1<sup>ère</sup> société française de services de gestion agréée (agrément AMF en cours).

## Et demain ?

**« Hope for the best but prepare for the worst » !**

La crise de COVID-19 ne ressemble à aucune autre. S'il est un fait que l'on navigue encore à vue, il est quasi-certain que le choc va s'inscrire dans le temps et avoir des répercussions considérables sur la société dans son ensemble. Les pertes économiques liées à cette pandémie et aux mesures prises pour l'endiguer pourraient être bien supérieures aux pertes dues à la crise bancaire et financière de 2008.

Le secteur financier connaît de profondes mutations depuis quelques années qui transforment progressivement les services délivrés en général, et la gestion d'actifs en particulier. Cette crise est un nouveau défi pour le secteur. Celui de la résilience.

Déjà marqué par de nombreux obstacles d'ordres conjoncturels, réglementaires, technologiques, le contexte se complexifie qui va obliger les gestionnaires d'actifs à accélérer leur mue en revisitant leur gamme de produits et de services, refondant son dispositif commercial et organisationnel pour mieux répondre ainsi aux attentes des clients et autres enjeux sociétaux.

Adapter et surveiller régulièrement l'évolution de ses coûts de structure, chercher à les optimiser, permettra de conserver un niveau de rentabilité suffisant pour rester compétitif, investir de nouveaux marchés, créer de nouveaux produits voire réaliser des opérations de croissance externes.

C'est dans cette dynamique de développement que s'inscrit notre proposition de valeur pour le secteur.

## **Adapter sa structure de coûts.**

Pour la plupart des gestionnaires d'actifs quel que soit son modèle organisationnel, la rentabilité est sous pression pour des causes liées au marché telles que celles susmentionnées.

En 10 ans et en point de base, les frais des sociétés de gestion entrepreneuriales ont été multipliés par 2 alors que sur la même période ces mêmes frais ont augmenté de 30 % pour les sociétés de gestion liées à des réseaux/groupes.

Ces coûts continuent d'augmenter !

Dernièrement, l'AFG observait que le nombre de gérants financiers était en légère baisse pour représenter de l'ordre du quart des effectifs de la profession et constatait parallèlement un accroissement des moyens humains dédiés aux métiers supports notamment ceux alloués à la fonction de contrôle interne et de conformité.

La plupart des acteurs présentent aujourd'hui un « ratio de flexibilité », clé de la résilience, supérieur à 0,6 ce qui obère leur capacité d'investissement dans des chantiers de transformation pour une meilleure efficacité opérationnelle.

Quelle que soit leur typologie, les gestionnaires d'actifs sont donc amenés à repenser leur structure de coûts, baisser leur point mort et instaurer ou renforcer une culture de l'investissement.

Partant, il nous paraît essentiel d'en faire un chantier prioritaire afin de se préparer au contexte de marché et dans lequel :

- Les organisations devront être plus résilientes, plus flexibles et plus agiles.
- Les gestionnaires d'actifs devront, encore plus qu'auparavant, optimiser leurs bases de coûts.

Le schéma luxembourgeois présente l'avantage d'être plus adapté à la structuration de nouvelles idées et plus ouvert à l'international en proposant nativement les solutions d'accueil aux porteurs de projets. Il leur permet de se concentrer sur leur cœur d'activité : la gestion financière et de bénéficier d'avantages collatéraux d'ordres logistiques et financiers.

La France est leader de l'industrie de la gestion d'actifs en Europe continentale et dispose de nombreux talents. Sa capacité d'innovation, la diversité de ses savoir-faire et la qualité de gestion sont reconnues au niveau international. Son tissu entrepreneurial compte parmi les plus importants en Europe. Ainsi, en 2019, le nombre de sociétés de gestion de portefeuilles a bondit à 657 SGP (contre 633 SGP en 2018) notamment en anticipation du Brexit. Ces chiffres traduisent l'attractivité de la France en matière de gestion pour compte de tiers.

Nous nous sommes inspirés du meilleur des deux modèles dans le cadre de notre projet de « Manco à la française »