



PIERRES D'OR 2015
PROFESSIONNEL DE L'ANNÉE

Xavier Lépine

Président du directoire
La Française



Rock holistique

Un grand bureau, lumineux avec, sur les murs, quelques indices qui dévoilent (un peu) de notre pro de l'année. Il aime les Beatles, les Stones... visiblement aussi l'art et les guitares. L'une d'entre elles trône d'ailleurs tout près du bureau, tandis que deux autres sont encastrées aux murs, protégées par une vitrine. Xavier Lépine s'affiche résolument rock. Mais le président de La Française, financier de formation, a bien d'autres passions et ambitions. Homme de réflexion, en veille sur la société, le monde et à l'affût des « tendances », qu'elles soient politiques, sociales, culturelles, ou plus surprenantes... Celui qui se définissait dans un précédent portrait comme un « serial founder », compte bien faire du groupe La Française qu'il préside plus qu'une référence. Avec un objectif très simple : figurer parmi les premiers gestionnaires européens multi-spécialistes. Il sait d'ores et déjà qu'il peut compter, pour cela, sur un actionnaire solide : le Crédit Mutuel Nord Europe, détenteur à hauteur de 85 % (le solde appartenant au salariat) de La Française.



Il accepte, semble-t-il volontiers, de se livrer – une nouvelle fois – à l'exercice du portrait. « Par quoi commence-t-on ? ». Peut-être, déjà, par l'actualité de La Française qui a, en 2008, engagé une nouvelle stratégie ? « 2014 marque la finalisation d'une évolution majeure de la société, avec son déploiement à l'international » confirme Xavier Lépine. Une revisite de la stratégie d'alors, structurée autour de l'offre (création et diversification des produits) et de la demande (institutionnelle, particulier, française ou étrangère). « Depuis 4 ans, nos institutionnels « traditionnels » (mutuelles, caisses de retraite ou d'assurance) se trouvent dans des situations bien différentes d'autrefois : les caisses de retraite se regroupent, fonctionnent davantage sur leurs réserves, tandis que les compagnies d'assurances, elles, soumises à de nouvelles réglementations, réduisent naturellement leur prise de risque. De leur côté, les particuliers sont aussi en retrait. Nous étions et sommes encore face à un marché français en réduction plutôt qu'en expansion ». D'où l'idée d'aller chercher la demande hors de nos frontières, alors que, depuis 2008, le volume des capitaux gérés par les asset managers français accuse, chaque année, une baisse de 2 %.

Pour séduire et affirmer son identité, le groupe change de nom et devient tout simplement « La Française », puis choisit de « frapper fort » en déployant, très vite, des implantations à Milan, Madrid, Londres, Francfort, Hong Kong et au Luxembourg, tout en opérant, à chaque fois, des recrutements locaux. Et, pour une clientèle uniquement composée d'institutionnels internationaux (et français) désireux d'investir en France, La Française lance, en juin 2014, La Française Real Estate, dirigée par Patrice Genre. Côté offre, considérant alors qu'il « existait, en réalité, peu de produits facilement exportables parce que dessinés pour des investisseurs français », le choix est fait d'imaginer d'autres propositions. Pour cela, le groupe prend des participations, minoritaires ou majoritaires, dans des sociétés qui possèdent des expertises complémentaires à la sienne, susceptibles d'être vendues aussi bien en France qu'à l'étranger. « Nous l'avons fait dans le domaine des valeurs mobilières, avec le rachat de 50 % des parts d'une société basée à Hong Kong (JKC) » explique notre lauréat ; « dans le secteur des hedge funds, avec une prise de participation à hauteur de 40 % dans la société anglaise Tages. Concernant les actions cotées, l'association s'est imposée avec IPCM, basée à Londres (50 %). Ceci nous permet d'enregistrer 30 milliards d'euros d'actifs sous gestion, même si cela reste petit par rapport à d'autres monstres du secteur. Enfin, nous avons développé, en partenariat avec des anciens de banques d'investissement, La Française Global Investment Solutions (GIS). Créée il y a deux ans, l'équipe de 25 ingénieurs a, à ce jour, levé 1,5 milliard d'euros en un an. Pour eux, nous avons aussi créé une banque ! ». Rien que ça...

Côté immobilier, La Française reste plus que jamais présente et s'avère l'acteur le plus



important en matière de fonds non cotés. « Depuis 2009, nous avons élargi notre clientèle de particuliers aux institutionnels français, via des « clubs deals » avec Carrefour, Casino. Nous avons également étendu notre recherche de clientèle à l'étranger: Golfe persique, pays nordiques... Tout cela se concrétise et, depuis 18 mois, nous développons une offre européenne internationale, en immobilier ». Ceci après, notamment, l'achat de 25 % du capital de Forum Partners, fondée par des Américains et basée à Londres, puis au rachat (à 100 %) de Cushman & Wakefield Investors

En immobilier, La Française représente 18 milliards d'euros d'actifs et s'inscrit parmi les 20 premiers européens. Le groupe, naguère gérant de SCPI pour particuliers, étend plus largement son champ d'action à d'autres segments de marchés avec, par exemple, la création d'une SCPI qui investit principalement en Allemagne ou son engagement sur le sujet du viager. Retenue sur ce dernier thème à l'issue de l'appel d'offres lancé par la Caisse des Dépôts, La Française s'appuiera sur les 120 millions d'euros levés, lors d'un premier tour de table, auprès d'institutionnels, pour mener à bien l'initiative. Enfin, autre pilier d'intervention important pour le groupe, le financement direct de l'économie: « nous avons acquis 20 % d'Acofi. Notre champ d'action est désormais très étendu et nous sommes devenus un asset multi-spécialiste et multi-client ». En cinq ans, le groupe a atteint une dimension résolument européenne: la moitié de la collecte est réalisée à l'étranger et l'international représente déjà 10 % du stock, avec une part « institutionnel » qui représente 50 % du stock et 70 % de la collecte. Mais La Française ne s'arrêtera pas là: « si nous avons un dispositif presque complet en terme d'offres, quelques acquisitions en matière de valeurs mobilières restent à concrétiser. Nous le ferons vraisemblablement en 2015 » dévoile son président.

Une stratégie « multi-player » qui, on s'en doute, ne doit rien au hasard, même si notre lauréat, à l'écoute des tendances du monde, doit être doté d'une sacrée intuition. Celui qui dit ne pas « être un pro de l'immobilier, des valeurs mobilières » et n'être « professionnel de rien » reconnaît, en revanche, « s'intéresser à énormément de choses ». Ce qui lui permet, dit-il, « de fédérer des gens qui eux sont des vrais pros dans leur domaine ». « Je suis capable de comprendre et d'utiliser les informations pour agir ». Il poursuit: « nous sommes dans un monde d'hyper spécialisation et, en même temps, on a tous l'intuition confuse qu'on vit dans un monde holistique: sans approche globale des choses, on se trompe. C'est d'ailleurs contradictoire: l'homme du 19^{ème} siècle était universaliste, celui du 20^{ème}, spécialiste et celui du début du 21^{ème} siècle est spécialisé. Mais ceux qui emmènent le monde ailleurs sont ceux qui ont, en même temps, une vision plus large ». À l'affût des « major trends », le président de La Française considère que son job est de repérer les troubles et les tensions qui, dans le monde, exposent ses clients à des risques qui ne sont pas forcément ceux qu'anticipe le marché: « j'aime modéliser des scénarios que je peux



proposer à nos clients. À eux, ensuite, de choisir ». Cette veille permanente couvre bien des territoires: « nous vivons une époque absolument passionnante, avec de vrais changements de société; nous sommes de plus en plus dans une culture de l'usage plus que de la propriété. C'est Airbnb, Autolib... le « business model » change. Cette dématérialisation entraîne une conception différente de l'économie et c'est une bonne chose car, in fine, nous ne pourrions pas vivre à 7 ou 8 milliards sur la Terre avec les mêmes modes de production et de consommation qu'aujourd'hui. Faire différemment serait le seul moyen de réaliser le « vivre ensemble » et de laisser une empreinte compatible avec la pérennité de l'espèce. Le remplacement de l'homme, pour certaines tâches, par des robots montre que l'on n'a pas su malheureusement inventer, depuis le XVIII^{ème} siècle, une valeur autre que le travail. Il faut innover et, sans doute pour cela, appliquer à un autre domaine quelque chose qui existe déjà, ou simplement assembler deux idées qui sont dans l'air ».

Cet air du temps, Xavier Lépine le respire auprès de spécialistes de la prospective comme Jérémy Rifkin et sa fameuse TRI (troisième révolution industrielle), ou d'économistes, comme le tempétueux Thomas Piketty. Et de citer aussi Jean Tirole. « Je sais que c'est tendance, en raison de son Prix Nobel, mais il m'intéresse tout particulièrement sur deux thèmes: le contrat de travail et son analyse de l'évolution des taux d'intérêt. L'atout de l'universitaire est que sa lecture est faite sous l'angle académique quand nous l'envisageons sous un angle sociologique. Lui n'a pas de posture politique ».

Autre source d'inspiration: l'historien, démographe et sociologue (entre autres) Emmanuel Todd. « Il apporte une vision passionnante: ce qui a changé dans notre société est la pyramide de la connaissance et la hiérarchie qui en résulte. La base est très informée, mais la pyramide du pouvoir n'a pas changé et elle ne trouve plus sa justification par sa compétence. Or, parler de l'économie du partage, c'est parler de l'économie de la connaissance. Nous avons cherché le salut dans le « consommer plus pour produire plus », mais peut-être est-il temps de revoir le modèle. Car cette économie de la connaissance comme l'explique Alain Madelin, peut être exponentielle, puisque son coût marginal de production est quasi égal à zéro. La question est de savoir si cette économie nous permettra d'être plus que de simples sachants, des sages? ». « Tout est possible » conclut-il. « We may say, he's a dreamer »...

Catherine Bocquet