



Patrick Rivière

Président du directoire de La Française

Son parcours

Diplômé de l'Institut de science financière et d'assurances (ISFA), Patrick Rivière commence sa carrière en 1983 chez Cholet-Dupont, avant de rejoindre Fimagest en 1985. Après le rachat en 1996 de cette entité par Générale de Banque, il est nommé à la tête de Générale de Banque Asset Management.

Dans le cadre de l'acquisition de cet établissement par Fortis, il devient ensuite CEO de Fortis Investment Management. Fin 1999, il arrive chez Invesco pour diriger Invesco Continental Europe. C'est en 2008 qu'il entre à l'UFG avant le rapprochement de celle-ci avec La Française des Placements, dont il est nommé directeur général jusqu'à sa nomination à la présidence du directoire du groupe La Française, le 11 mai 2020.

« J'aime anticiper les tendances produits »

Créée en 1975, La Française s'est imposée au fil des ans comme un acteur qui compte dans le paysage de la gestion d'actifs, non seulement dans le domaine de l'immobilier, mais aussi dans celui des valeurs mobilières. Depuis une dizaine d'années, le groupe s'est organisé autour de ces deux piliers pour conquérir de nouveaux segments de clientèle, en France comme à l'étranger, avec un modèle multi-boutique et des expertises ESG. Nous avons rencontré Patrick Rivière, son nouveau président du directoire, depuis mai 2020, qui s'explique sur ses ambitions.

Propos recueillis par Michel Lemosof

Dans quelles circonstances avez-vous été nommé président du directoire de La Française ?

Ma nomination est intervenue dans des circonstances singulières, en période de confinement, mais c'est un hasard de calendrier car le départ de Xavier Lépine, d'un commun accord avec l'actionnaire majoritaire, le Crédit Mutuel Nord Europe (CMNE), avait déjà été programmé depuis un certain temps. J'avais rejoint Invesco quelques mois avant l'éclatement de la bulle des technos et été nommé numéro deux de l'UFG [laquelle a ensuite fusionné avec l'ex-La Française des Placements, ndr] quelques jours avant la faillite de Lehman Brothers. J'ai toujours eu le sens du timing ! Plus sérieusement, ma nomination à ce poste traduit avant tout une logique de continuité dans le management du groupe.

Quelle gouvernance a été mise en place ?

Je suis entouré d'une équipe qui se compose de Pascale Auclair, membre du directoire depuis mai 2018, et de deux nouveaux membres, Marc Bertrand et Philippe Lecomte. Pascale Auclair est secrétaire générale du groupe, qu'elle représente auprès des associations professionnelles et des instances de place. Elle en est le porte-parole. Elle est aussi responsable de la recherche et de l'investissement socialement responsable.

Bénéficiant d'une expérience d'une vingtaine d'années au sein du groupe, Marc Bertrand pilote l'ensemble des activités immobilières, qui incluent la plateforme « innovation » digitale. Cette plateforme fédère les activités identifiées comme des « business clés » pour le futur. Il représente La Française auprès des instances immobilières de place. Philippe Lecomte, qui a rejoint le groupe en 2012, prend la responsabilité du développement, en France et à l'international. Il conserve la responsabilité de la plateforme de distribution transversale. Il est également en charge des participations. Enfin, il pilote l'offre « produits » du groupe et la communication externe.

Quelles sont vos spécialités ?

La fusion de début 2009 a permis d'élargir l'offre de produits (immobilier, fixed income, fonds diversifiés, actions...) et d'élargir la base de clientèle (retail, institutionnels, indépendants du patrimoine...). Nos activités reposent depuis l'origine sur deux piliers :

immobilier et actifs financiers. Nous avons aussi accru nos efforts à l'international. En 2019, La Française a finalisé l'acquisition du groupe allemand Veritas. Les expertises apportées par les équipes de gestion, basées à Hambourg et à Francfort, sont venues compléter celles de nos propres équipes, basées à Paris, avec un accent mis sur la gestion du risque (suivant la méthode Risk@Work). Nous y cultivons une approche quantitative, en complément d'une approche fondée sur des convictions profondes.

Le départ de Xavier Lépine, d'un commun accord avec l'actionnaire majoritaire, avait déjà été programmé

Si l'Allemagne, où nous avons un dispositif complet, est notre deuxième marché domestique, les investisseurs du monde entier ont à leur disposition un ensemble de solutions qui répondent à leurs besoins, en particulier dans le cadre d'une recherche de rendement, de l'ordre de 4 % (en immobilier) à 5 % ou 6 % (fonds à échéance). Aujourd'hui, dans un environnement où les taux d'intérêt d'Etat sont historiquement au plus bas et où les rémunérations obligataires ne sont pas prêtes de remonter, compte tenu des perspectives économiques, les investisseurs manifestent un solide appétit pour le rendement. Sur ce chapitre, il n'y a pas beaucoup d'alternatives. Si vous faites le tour de la question, vous vous apercevez assez vite que les solutions se trouvent du côté de l'immobilier et des obligations d'entreprises (de la gestion du risque crédit), des actifs réels et du non-coté. >>>

>>> Et les actifs en Bourse ?

La plupart des investisseurs supportent de plus en plus mal la volatilité des actions et les obligations gouvernementales ne rapportent rien. En outre, beaucoup de clients sont davantage à la recherche de rendement que de plus-value. Si les taux repartaient à la hausse, ce qui n'est pas du tout notre scénario, ou si l'inflation redémarrait, il faut savoir que nous avons aussi des produits ad hoc, comme La Française Protectaux et La Française Euro Inflation. Cela dit, il faut noter qu'une hausse des taux de 1 %, par exemple, n'aurait que peu d'impact sur l'immobilier de bureaux, vu le spread de rendement actuel, élevé par rapport aux taux sans risque, et, pour ce qui est de la protection contre l'inflation, c'est un très bon produit, en raison de l'indexation des baux.

Vous vous appelez La Française mais vous êtes devenu un groupe très international !

Oui, nos expertises s'étendent vers de nombreux pays, en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse), Amérique du Nord (Canada), Amérique du Sud (Chili, Colombie, Uruguay), Asie (Japon, Hong-Kong, Singapour, Corée du Sud) et au Moyen-Orient (Bahreïn, Emirats arabes unis, Koweït, Oman). Le groupe emploie plus de 500 personnes, d'une trentaine de nationalités différentes.

Le réseau Crédit Mutuel représente environ 20 % de nos encours globaux. Le poids important de la clientèle externe est une caractéristique assez rare dans l'industrie de la gestion collective en France pour une société de gestion filiale de banque. En 2019, nous avons cédé notre plateforme CD Partenaires à Finaveo (Alpheys) et apporté notre activité de gestion privée à Cholet Dupont (dont La Française détient 35 %). Cela nous a permis de ne plus offrir à nos clients de solutions en architecture ouverte, très consommatrices de ressources opérationnelles. Nous nous focalisons sur la vente de nos propres produits. Au 31 mai 2020, l'international représente 22 % de nos encours sous gestion, qui

s'élèvent à plus d'une cinquantaine de milliards d'euros. Par ailleurs, nous avons près de 30 000 clients particuliers qui sont fidèles à nos produits.

Nous nous focalisons sur la vente de nos propres produits

La Française a été l'un des pionniers du marketing direct en matière de SCPI avec Moniwan.

C'est vrai. Nous avons lancé notre plateforme « innovation » avec Moniwan qui s'adresse aux investisseurs qui souhaitent simuler leur projet d'investissement en SCPI dans une version 100 % digitale et gagner en autonomie dans la gestion de leur épargne. Egalement avec Newtown Square, un nouvel acteur du coworking et du flex office.

Nos équipes commerciales sont chacune dédiées à un segment de clientèle : CGPI, réseaux bancaires, compagnies d'assurances, caisses de retraite et fonds de pension, entreprises. L'an dernier, grâce à notre modèle multi-boutique, qui permet de faire cohabiter des stratégies de gestion différenciées, et à notre plateforme de distribution, nous avons connu une forte croissance, avec une collecte de 5,6 Md€ : 3,7 Md€ bruts en immobilier et 1,9 Md€ en actifs financiers.

Un modèle multi-boutique, trois objectifs

La Française a débuté 2020 avec une structure rationalisée organisée autour de deux piliers : les actifs financiers, où elle développe des expertises de niche, et l'immobilier, spécialité historique du groupe. Elle poursuit son développement avec une stratégie multi-boutique qui, dans des cycles distincts, lui fournit des stratégies complémentaires et lui assure une solidité. Le tout est « leveragé » par une plateforme « innovation » qui vient fédérer les activités identifiées comme des « business clés » de demain. Le modèle multi-boutique permet d'atteindre trois objectifs :

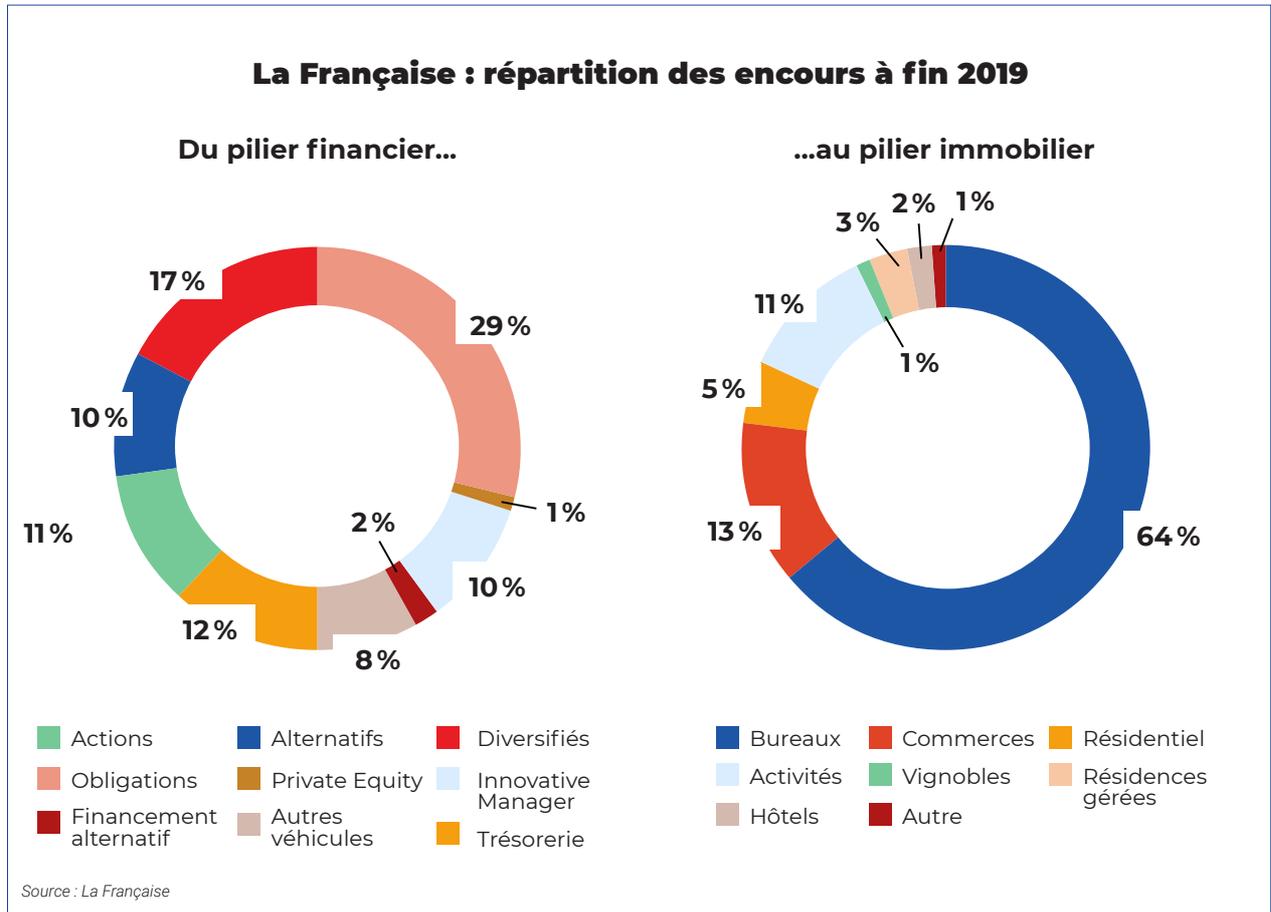
- Le développement d'expertises de gestion spécifiques, chacune étant autonome dans ses processus et décisions d'investissement, tout en conservant une cohérence avec l'offre globale de services.
- Une stratégie de développement orientée « client » grâce à une plateforme d'expertises et de produits (selon une approche « *product neutral* »).
- La réalisation d'économies d'échelle, avec le partage d'une plateforme de développement et des fonctions supports « groupe » dédiées à l'ensemble, assorties de standards communs (information technology, ressources humaines, juridique, etc.).

Vous avez développé un puissant pôle immobilier !

Nous possédons trois centres d'investissement, basés à Paris, Francfort et Londres, spécialisés dans l'immobilier. Nous couvrons toutes les typologies d'actifs, en majorité dans le tertiaire (principalement bureaux, mais aussi commerces et locaux d'activité). Nous commercialisons des OPC, des SCPI et autres SCP. Nous gérons des mandats pour nos clients institutionnels, ainsi que plusieurs GFV [groupements fonciers viticoles]. En dix ans, nos encours immobiliers sont passés de près de 4 Md€ à 25 Md€. Nous développons pour nos clients plus de 4 millions de mètres carrés. Environ 10 % de nos actifs se situent à l'international. En France, la région parisienne et les autres régions correspondent respectivement à 70 % et à 30 % de nos actifs. Nous figurons dans le top 3 français et faisons partie des 20 premiers gestionnaires en Europe.

Vous misez sur le Grand Paris ?

Bien entendu ! C'est le plus grand projet euro-



péen d'infrastructure de ces dernières décennies. Il a un impact structurant sur le marché de l'immobilier en région parisienne, tant dans le domaine du logement que dans celui de l'immobilier commercial. Très tôt, La Française s'est intéressée à ce projet et a souhaité l'accompagner avec ses clients en se portant candidate pour plusieurs opportunités de développement. Elle a remporté en 2017 deux sites emblématiques au sein de groupements d'entreprises. Nous avons lancé un véhicule institutionnel dédié. Nous avons aussi constitué, dès 2018, une SCPI sur la thématique du Grand Paris qui permet à nos clients de bénéficier de l'impact du projet sur l'immobilier de bureaux.

Selon vous, la crise actuelle change-t-elle quelque chose pour l'immobilier ?

Avec le télétravail, une pratique qui pourrait prendre de l'ampleur et se généraliser, il faut s'attendre progressivement à une redistribution des cartes dans le bureau et peut-être même dans le résidentiel. Certains pourront avoir envie d'habiter dans des surfaces plus grandes, quitte à s'éloigner davantage des grandes métropoles, le long des lignes de transport. De même, en matière de bureaux, la course à la densification va probablement s'arrêter et les grands open spaces laisseront probablement la place à des espaces plus collaboratifs, probablement un peu plus cloisonnés. Il est toutefois important de noter que les crises immobilières sont rarement d'origine externe et qu'elles proviennent générale-

ment d'un dysfonctionnement du secteur lui-même, du fait d'un excès soudain d'offre, à l'instar de ce qu'il s'est passé dans les années 90 en France ou, plus récemment, en Espagne par excès de construction. Ce type de situation exceptionnelle est très négatif pour les prix de l'immobilier, mais nous sommes aujourd'hui très loin de cette configuration. Le secteur de l'immobilier de bureaux (ou d'habitation) saura s'ajuster à des modifications d'usage dont la dynamique est d'ailleurs bien antérieure à la crise sanitaire qui, dans les faits, aura plutôt joué un rôle d'accélérateur de tendance.

Que trouve-t-on dans le pôle actifs financiers ?

Dans ce pôle, à côté de nos expertises en allocation d'actifs, nous développons des stratégies de niche à valeur ajoutée, ce qui nous permet de nous différencier. Nous sommes, par exemple, des spécialistes dans le fixed income, les dettes subordonnées et le crédit, très présents sur le segment du high yield. Le succès de nos fonds à échéance, l'un des savoir-faire phares de la maison, précurseur en la matière, ne se dément pas, comme le montre l'encours de La Française Rendement Global 2025, supérieur à 800 M€. Pour information, La Française Rendement Global 2028 est actuellement ouvert aux souscriptions.

Par ailleurs, nous sommes un spécialiste de l'investissement durable. Dès 2008, nous avons voulu intégrer des critères extra-financiers dans nos processus de gestion actions, dont nous >>>

»»» avons depuis étendu l'utilisation à l'ensemble de nos classes d'actifs. Avec notre centre de recherche basé à Londres, nous avons développé une approche propriétaire de l'investissement responsable, principalement en ce qui concerne la problématique « carbone ». Avec, par exemple, le fonds La Française Lux - Inflection Point Carbon Impact Global.

Nous allons plus loin que la seule prise en compte des critères habituels autour des facteurs ESG. Nos stratégies intègrent une mesure de la durabilité en évaluant la capacité d'adaptation et d'innovation des entreprises. Notre philosophie de gestion permet de sélectionner les sociétés qui sont les plus aptes à se développer dans un monde en mutation et qui ont la volonté d'instaurer une véritable politique de développement durable. Nous sommes en résonance avec elles. Il faut souligner que les produits ESG se sont bien comportés durant la crise du Covid-19.

L'intégration de critères ESG concerne-t-elle également votre expertise l'immobilière ?

C'est La Française qui a créé le premier OPCI dédié à l'immobilier ISR. Nous possédons plusieurs centres de gestion spécialisés : La Française Asset Management (stratégies de gestion fondamentale), Veritas Institutional (gestion quantitative des risques), NewAlpha Asset Management (private equity & innovative managers), Acofi (dettes non cotées) et JK Capital Management (Asie). De surcroît, nous distribuons à travers l'Europe les fonds Alger, marque spécialisée dans les actions américaines. NewAlpha s'articule autour de deux axes : incubation et FinTech. La société, qui est un acteur de référence en Europe, met à profit

son écosystème pour investir dans des sociétés de gestion innovantes, en vue d'intensifier leur développement et de les accompagner dans leur croissance. Elle a aussi pour mission de permettre aux investisseurs institutionnels de bénéficier de la croissance des startups, françaises et internationales, dans le domaine des fintechs (et des assurtechs), et ce au travers d'une sélection de projets et d'un accompagnement adapté, d'une organisation professionnelle dédiée et d'un positionnement unique.



En dix ans, nos encours immobiliers sont passés de près de 4 Md€ à 25 Md€

Nous proposons une gamme concentrée de fonds ouverts illustrant nos principales expertises, mais également, que ce soit à travers NewAlpha ou Acofi, l'accès à des investissements non cotés. Pour être complet, il convient de préciser que nous offrons également une gestion sous mandat ou en fonds dédiés pour notre clientèle institutionnelle. Nos encours au sein du pôle actifs financiers s'élèvent, comme pour l'immobilier, à 25 Md€.

Un centre de recherche pour l'extra-financier

La prise en considération de l'investissement responsable a démarré par un partenariat avec la Banque Sarasin en 2008. En 2014, La Française a pris une participation dans Inflection Point, une société de recherche et de conseil en investissement durable basée à Londres, dont elle a ensuite pris totalement le contrôle. Le groupe l'a promu comme centre de développement et de recherche extra-financière pour l'ensemble de ses stratégies d'investissement durable. Elle lui apporte une recherche novatrice et les éléments d'intégration ESG au sein des pôles de gestion.

Le centre a développé une méthodologie propriétaire de quantification de scores E, S et G pour les entreprises et s'est progressivement doté d'une capacité de mesure des émissions « carbone » à partir des données brutes des entreprises. L'une des spécificités de la démarche tient au recours à l'analyse stratégique introduite au moyen des deux facteurs que sont la faculté d'adaptation et la faculté d'innovation propre à chaque entreprise. Initialement développé pour des investissements en actions cotées, ce modèle a été ensuite adapté aux autres classes d'actifs. Le groupe La Française a une grande sensibilité aux conséquences du changement climatique sur les marchés financiers. Il a développé une méthodologie qui permet de projeter à 2030 les émissions des entreprises dans les secteurs à fort impact. La Low Carbon Trajectory (LCT) est l'un des éléments clé de l'analyse. Elle permet de modéliser les émissions des sociétés dans le temps et de déterminer si les entreprises des secteurs émettant le plus de gaz à effet de serre (GES) sont en ligne avec les scénarios climatiques désirés.

Sur un plan personnel, qu'aimez-vous dans la vie ?

J'aime travailler en équipe et bâtir des projets, apporter de la valeur ajoutée et anticiper les tendances « produits ». L'innovation m'intéresse aussi, à condition qu'elle soit au service d'un développement. J'ai toujours pris beaucoup de plaisir à ce que je fais professionnellement. Dans ma vie personnelle, j'aime me rendre en famille en Italie, où je me ressource et où nous avons la plupart de nos amis.

Nous avons une propriété dans le nord de la Toscane, où nous cultivons des oliviers et retrouvons nos deux ânes. En matière musicale, j'apprécie les années 70-80, avec une préférence marquée pour le rock. Je suis né à Saint-Etienne. Mon père et mon grand-père étaient tous les deux syndicalistes. Je suis celui de la famille qui a mal tourné !

Y a-t-il quelque chose que vous n'aimez pas ?

Perdre mon temps ! Plus on vieillit, plus le temps est précieux... ■