

Profession CGP

Le média des experts de la gestion de patrimoine

Juillet - Août - Septembre 2022 - 20 €



“

Chez LFDE, je retrouve cette exigence du service client, l'attention portée à la qualité des relations tissées avec les investisseurs, mais aussi l'engagement auprès des entreprises. Cet engagement est dans l'ADN de notre maison.

”

Bettina Ducat,
directrice générale
de la Financière
de l'échiquier

L'asset management par conviction

ASSURANCE Pages 17-19

**Arrêt Praslicka : trente ans,
sans sourciller !**

STRATÉGIE Pages 54-56

**Grandir ensemble au sein
d'un même groupe**



L'asset management par conviction

Après quatorze années passées chez Axa IM, Bettina Ducat prenait la tête de la Financière de l'échiquier. Depuis, la société de gestion affiche toujours plus sa dimension de gérant de conviction, fermement investi dans l'investissement socialement responsable et la gestion thématique, tout en se déployant à l'international et auprès des investisseurs institutionnels.

Directrice générale de la Financière de l'échiquier (LFDE) depuis le 1^{er} juillet 2020, Bettina Ducat n'était pourtant pas destinée à rejoindre l'univers de l'asset management. Diplômée d'un master en management international de l'université de Saint-Gall et de l'EM Lyon, elle débute sa carrière dans l'univers des produits cosmétiques, chez L'Oréal, au marketing. Très vite, elle change de cap et intègre Accenture, où elle se consacre au conseil en stratégie. « J'ai beaucoup aimé et appris de mon passage chez L'Oréal, mais il manquait de la hauteur de vue dans ma fonction, très opérationnelle. J'avais été formée au conseil en stratégie, c'est pourquoi j'ai réorienté ma carrière chez Accenture en 2001. » Elle conseille alors des entreprises dans l'univers des médias et des télécommunications durant cinq années. « J'ai apprécié d'être au contact de mes clients lorsque j'évoluais dans le conseil, en immersion dans les entreprises en cherchant à les accompagner au mieux. »

■ Une émulation intellectuelle quotidienne

En quête d'un nouveau challenge, c'est lors de discussions avec un



ami, Georges Lambert, qui travaillait alors pour la société de gestion américaine Capital Group, qu'elle s'intéresse à l'asset management. « Il m'a transmis sa passion des marchés financiers, et m'a fait découvrir la richesse du secteur, l'émulation intellectuelle et l'hyper-dynamisme du secteur m'ont séduite. Chaque jour est différent et tout ne fait qu'accélérer. »

Elle postule spontanément auprès de différentes sociétés de gestion de portefeuille. Ses candidatures sont retenues, elle choisit Axa IM qui dispose d'équipes de gestion à Paris. A trente ans, Bettina Ducat commence alors son parcours dans l'asset management en 2006. « Je n'ai pas souhaité intégrer une société de gestion étrangère qui n'aurait eu qu'un bureau de représentation en France. Ce qui m'intéressait était la proximité immédiate avec les équipes de gestion pour me former au plus vite. »

L'été avant son embauche, elle dévore les livres sur la finance et, durant sa première année chez Axa, finit rarement avant 22 heures. « Cet engagement a porté ses fruits et m'a permis de grandir vite. J'ai rejoint le monde de l'asset management pour deux raisons principales. La première est l'univers passionnant qu'est l'industrie de la gestion d'actifs. En perpétuelle évolution, il offre une lecture du monde unique et permet d'être aux avant-postes, comme c'est le cas actuellement avec l'inflation et l'évolution des prix des matières premières. Hyperstimulante, la capacité d'anticipation et d'innovation requise me motive au quotidien. La deuxième raison est le contact client que j'avais déjà apprécié dans le conseil en stratégie. La vente nécessite à la fois de comprendre les marchés, en se faisant l'écho des gérants, et le sens du service pour répondre au mieux aux attentes du client. Chez LFDE, je retrouve cette exigence du service client, l'attention portée à la qualité des relations tissées avec les investisseurs, mais aussi l'engagement auprès des entreprises. Cet engagement est dans l'ADN de notre maison. Il permet de les assister, d'accompagner leurs décisions stratégiques, sans pour autant être activistes, et d'orienter les capitaux vers les entreprises les plus responsables. C'est aujourd'hui l'un des enjeux majeurs de notre industrie. »

■ Une évolution rapide

Chez Axa IM, Bettina Ducat vit rapidement sa première grande crise, celle des subprimes. « Nous étions aux avant-postes d'une crise majeure, aux conséquences planétaires. Ce fut très formateur. »

Les quatorze années passées chez Axa IM sont celles d'une ascension rapide. D'abord recrutée comme commerciale auprès d'une clientèle de distributeurs et d'assureurs, elle encadre, à partir de janvier 2019, une équipe d'environ deux cents personnes

dans vingt-six pays, en devenant *Global Head of Distribution* en charge des équipes de vente, du marketing et de l'offre.

Entre-temps, dès 2011, cinq ans après son arrivée, elle entre au comité exécutif en qualité de patronne de l'Europe, puis en juin 2018, elle fait son entrée au comité de direction. « Axa IM m'a offert une formidable ouverture sur le monde. J'ai eu la joie de côtoyer des équipes et des clients de cultures différentes ; une vraie richesse ! Il s'agissait également d'innover, de faire évoluer l'offre produits, une particularité que je retrouve chez LFDE où l'on cherche constamment à défricher de nouveaux territoires, pour garder un temps d'avance. »

Chez Axa IM, elle croise notamment Dominique Carrel-Billard, alors CEO (désormais directeur délégué d'Amundi), et Bénédicte Chrétien, aujourd'hui DRH du groupe Crédit agricole. « Ils ont cru en moi, je leur dois mon évolution rapide. Ils m'ont encouragée à candidater au Comex, alors que je n'avais que trente-quatre ans. J'ai alors passé une douzaine d'entretiens, jusqu'à Henri de Castries. Ensuite, en 2018, c'est Andrea Rossi et Amélie Watelet (alors DRH) qui m'ont accordé leur confiance en me nommant au comité de direction. Je crois aux rencontres. Dans la vie, les parcours évoluent à l'occasion de celles que l'on provoque. C'est la raison pour laquelle j'ai toujours placé la rencontre avec les autres au centre de mon attention. »

■ Séduite par les valeurs et l'agilité de LFDE

Il y a deux ans, Bettina Ducat est donc approchée par LFDE pour en devenir directrice générale. « J'étais heureuse chez Axa et je ne serais pas partie dans un autre grand groupe. Je ne ressentais ni lassitude ni essoufflement. Il s'agissait plutôt d'un virage personnel. L'aventure entrepreneuriale que m'a proposée LFDE m'a

séduite, la feuille de route était ambitieuse, les valeurs et les atouts de cette belle maison de gestion immenses. »

Passion, conviction, engagement ESG, audace, innovation, implication, excellence, rigueur, collégialité sont autant de mots que Bettina Ducat utilise pour qualifier la société de gestion et ses équipes. « La rigueur et l'exigence sont deux mots que mon père, pharmacien, me répétait sans cesse. Chez LFDE, il existe un fort sentiment d'appartenance et d'attachement chez les équipes, ce qui, par nature, existe moins dans les grandes structures. Didier Le Menestrel a donné à l'entreprise qu'il a fondée une culture forte, singulière, très ancrée, et c'est pour moi un honneur d'en être l'héritière. Il a su bâtir une société mature et solide, qui a conscience de ses racines. Puis, le mariage avec Primonial, mené par l'hyper-entrepreneur Stéphane Vidal, a été fructueux. Il a procuré un souffle nouveau. L'intégration d'une partie des équipes a apporté du sang neuf aux équipes, qui >>>

“ J'étais heureuse chez Axa et je ne serais pas partie dans un autre grand groupe. Je ne ressentais ni lassitude ni essoufflement. Il s'agissait plutôt d'un virage personnel. L'aventure entrepreneuriale que m'a proposée LFDE m'a séduite, la feuille de route était ambitieuse, les valeurs et les atouts de cette belle maison de gestion immenses. ”

EN COUVERTURE

Carrière Réussite

sont aujourd'hui plus diversifiées. Au sein de la Financière de l'échiquier, j'ai également été épatée par la productivité, l'agilité et le sens de l'initiative de chacun des collaborateurs. J'ai été et je suis toujours bluffée par la capacité des équipes à être à la pointe dans leur domaine.»

Et cela se traduit dans l'offre de gestion avec les lancements récents de fonds, tels qu'Echiquier Space, Echiquier Impact et Solidaire ou encore Echiquier Climate & Biodiversity Impact Europe.

■ Un engagement affirmé

Outre le lancement de produits innovants, Bettina Ducat insiste sur l'implication de la société de gestion en matière de finance responsable et de dialogue actionnarial. Signataire des PRI des Nations unies, dès 2008, adhérent au Carbon Disclosure Project depuis 2013, la Financière de l'échiquier a adhéré au Forum pour l'investissement responsable en 2019, ou rejoint, en 2020, la Finance for Biodiversity Pledge.

Depuis l'an dernier, la Financière de l'échiquier, particulièrement engagée en faveur de la biodiversité, est aussi mécène du muséum national d'Histoire naturelle. Un engagement qui se traduit concrètement par le soutien d'un projet de recherche «Eco-bétons de sédiments marins» dédié à la réalisation de récifs artificiels, destiné à favoriser la biodiversité marine.

«Nous nous engageons auprès des entreprises dans lesquelles nous investissons et cet engagement suppose également que nous rendons compte à nos investisseurs, en toute transparence. Notre équipe de recherche investissement responsable est aussi passionnée qu'experte et dispense des formations en interne, mais aussi en externe, jusque dans le monde académique. Elle multiplie les initiatives pédagogiques, comme l'Ecole de l'ISR dédiée aux CGP ou encore un guide de l'ISR réalisé en collaboration avec l'équipe marketing. Nous souhaitons conserver notre longueur d'avance en matière d'ESG, mais aussi essayer notre expertise.»

Dans ses relations avec les entreprises, LFDE s'appuie sur trente années de connaissance approfondie et de la proximité qui découle de cette connaissance. «60 % de nos recommandations sont suivies. Le métier retrouve ses lettres de noblesse et l'investisseur donne du sens à ses investissements. L'engagement actionnarial est un atout fort pour la gestion active. Notre active share est supérieur à 90 %, nous sommes résolument des gérants de conviction. Délivrer de la performance reste notre premier objectif, et l'ESG est placé au service de la performance. ISR et performance sont compatibles, comme le démontre depuis des années notre étude consacrée à la performance de l'ISR.»

Bettina Ducat avait également pour mission d'accroître la part des investisseurs institutionnels. Ces derniers représentent désormais 40 % des encours de la société de gestion (14,5 milliards d'euros d'actifs sous gestion au global à fin 2021, contre 12,2 milliards fin 2020). «Nous sommes devenus l'une de leurs marques de référence. Jusqu'ici nous avons un fort ancrage sur le marché des CGP, nos partenaires historiques. Les liens forts que nous avons tissés avec eux, cette proximité privilégiée qui s'ancre dans le temps sont précieux pour nous. Nous sommes infiniment reconnaissants de la confiance qu'ils nous témoignent au fil du temps. Et nous sommes très heureux de continuer à



écrire avec eux l'histoire de LFDE, au service de l'innovation et de leurs clients. Selon les données d'Harvest, 84 % des CGP utilisent nos fonds. C'est une immense fierté.»

De même, le déploiement des ventes à l'international a été accéléré, la société étant présente dans toute l'Europe (Allemagne-Autriche, Espagne, Italie, Suisse, ainsi qu'au Benelux). Bettina Ducat poursuit donc avec succès sa feuille de route avec toujours la même exigence. «Nous portons toujours un regard sans complaisance sur nos activités, pour chercher sans cesse à faire mieux, pour nous réinventer».

Benoît Descamps