

La Caisse

Par Laurent Lapierre, titulaire
Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal
Laurent.lapierre@hec.ca
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Sous la direction de son président et chef de la direction Henri-Paul Rousseau, la Caisse de dépôt et placement du Québec (La Caisse) a connu un redressement impressionnant et une rentabilité enviables. Des rendements qui sont près de 15 % et des actifs qui voisinent les 240 milliards de dollars sont des chiffres éloquentes.

Sans bons rendements sur les actifs de ses déposants, la Caisse ne pourrait pas donner satisfaction à leurs besoins de sécurité et ne pourrait pas s'acquitter de son autre mission : le développement économique.

Il y a plus de deux ans, Henri-Paul Rousseau misait sur l'activité internationale. Dans un environnement financier où il y avait écrasement des taux à long terme des obligations et où les primes de rendement du marché boursier étaient plus faibles, la Caisse mettait le cap sur les véhicules de placements alternatifs pour valoriser les rendements de ses déposants.

« Il faut maintenant se tourner davantage vers l'immobilier, les placements privés et l'investissement dans les projets d'infrastructures pour trouver de meilleurs rendements et faire une diversification géographique plus pointue de nos investissements. Car, au cours des dernières années, il y a eu un phénomène unique sur la planète : 1,5 milliard de nouveaux travailleurs, et consommateurs, se sont ajoutés, surtout en Chine et en Inde », nous indiquait Henri-Paul Rousseau.

La Caisse abordait le marché international par une stratégie qui reposait sur la diversification et les partenariats, sur une observation fine de l'évolution du contexte international. Bien que le Canada soit un vaste pays sur le plan géographique, il ne représente, en valeur boursière, qu'environ 2½ % à l'échelle de la planète. La Caisse ne

s'y est d'ailleurs jamais confinée, elle qui a toujours affiché un pourcentage substantiel de son portefeuille dans des investissements aux États-Unis, et dans des pays bien établis d'Europe et d'Asie. Mais là aussi, les taux de rendement et les primes se nivellent par le bas.

Par contre, les régions qu'on appelait autrefois « en émergence », comme l'Asie du Sud-est, la Chine, l'Inde et certains pays d'Europe de l'Est, connaissent actuellement une accélération spectaculaire de leur croissance intérieure qui peut atteindre plus de 10 %.

Leurs populations sont plus instruites qu'autrefois, leurs entreprises deviennent plus efficaces et leurs mains-d'œuvre se font plus productives. En l'espace d'une dizaine d'années, plus de un milliard de personnes se sont mises à offrir des produits et des services de qualité à prix compétitifs sur les marchés mondiaux. De plus, le taux d'épargne y est élevé.

Le contexte représentait pour la Caisse une occasion unique d'aller chercher les rendements souhaités à condition de jouer la carte de la diversification. Pour ce faire, Henri-Paul Rousseau a augmenté ses investissements dans la catégorie des «autres actifs», et a intensifié la présence de la Caisse à l'étranger par la voie de partenariats internationaux qui peuvent revêtir plusieurs formes.

Qu'il s'agisse des traditionnelles actions, d'obligations, d'immeubles, d'infrastructures ou du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) dont on parle beaucoup en ce moment, investir est toujours risqué et apporte sa part de déboires. Encore plus s'il s'agit des projets nouveaux, financés par le truchement de véhicules non familiers. Ne pas y recourir est aussi un risque.

La Caisse emploie l'expression « vigie active » qui se traduit par une observation attentive des transactions possibles, suivie d'une forme de présence adaptée.

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 3 décembre 2007.

Cependant, pour déployer une telle stratégie, la Caisse doit compter sur une main-d'œuvre spécialisée, parfaitement au courant des techniques pointues de gestion des risques, de mouvements de devises ou de produits dérivés. Les employés de la Caisse doivent également connaître les plateformes informatiques utilisées dans les places financières d'envergure mondiale.

C'est pourquoi, comme dans le secteur biomédical à Montréal, Henri-Paul Rousseau rêve de « créer une densité » dans le milieu financier. Il mise, pour attirer les meilleurs talents au monde, sur la qualité de vie que la Caisse et Montréal peuvent offrir : un poste stimulant d'où toute sollicitation marketing est exclue, puisque la Caisse possède son propre bassin de déposants, une ville sécuritaire où il fait bon vivre et élever une famille, et une perspective d'emploi avec salaires compétitifs, toutes proportions gardées.

Certaines expertises ne se trouvent toutefois pas sur place et la Caisse doit recruter ses candidats à New York, à Paris ou à Londres ou encore par l'intermédiaire d'antennes locales. Les expériences récentes vont accentuer ces pressions.

Le journal de Montréal, Votre Argent, Lundi 3 décembre 2007.