

# Archéologue, financier ou architecte ?

## 19.02.19



**Christophe Aubin** • Directeur financier

Le nouveau directeur financier du Fonds de Garantie a multiplié les expériences de direction dans la finance et l'audit. Mais aussi dans sa vie personnelle, dans l'écriture d'un roman historique, des activités sportives et des voyages. Ce curieux, à l'esprit d'architecte, aime autant construire des modèles ALM que comprendre des hiéroglyphes.

A 49 ans, Christophe Aubin est dans la force de l'âge. Il a enchaîné de nombreuses expériences de responsable chez de grands institutionnels, gérant et cabinet de conseil, accumulant dans le même temps ses niveaux de plongée sous-marine, ses grades dans différents arts martiaux (judo, karaté et jujitsu), une expérience associative dans le mentorat et en publiant au passage un roman historique l'année dernière... Christophe Aubin est un véritable bûcheur qui aime comprendre et construire. Jusqu'à ses 18 ans, il se voit égyptologue. A défaut de déchiffrer la pierre de Rosette, il se lance plutôt dans les modèles statistiques et l'économie à la Toulouse School of Economics (TSE). Une chose est sûr, il aime bâtir. « Si je n'avais pas fait de l'archéologie ou de la finance, je suis pratiquement sûr que j'aurais fait de l'architecture », lance-t-il.

Christophe Aubin a suivi sa scolarité dans de nombreuses villes en France, à Strasbourg, à Coëtquidan (Morbihan), Besançon, Pau, Tarbes et finalement Toulouse, du fait d'un père militaire. « Titillé par l'économie », Christophe Aubin choisit la TSE pour ses études supérieures où il suivra des cours passionnants de Jean Tirole (Prix Nobel d'Economie 2014) et d'un autre grand économiste, Jean-Jacques Laffont. « En réalisant mon stage de Magistère, sur la théorie des contrats dans l'industrie spatiale, j'ai été assisté par Jean Tirole qui a orienté mon travail de façon très brillante tout en étant très modeste », se souvient Christophe Aubin. Ses professeurs lui transmettent l'envie de travailler dur pour se perfectionner.

**« Si je n'avais pas fait de l'archéologie ou de la finance, je suis pratiquement sûr que j'aurais fait de l'architecture »**

En sortant de la TSE, il a en tête de se diriger vers la modélisation économique. Il entre en 1992 chez EDF, intéressé également par la mission de service public, pour travailler sur les modèles de tarification de l'électricité au sein de la direction de la stratégie, alors que la Commission européenne commence à déréguler les marchés de l'électricité. Puis, en 1996, il passe à la direction financière, et découvre « l'intérieur du groupe », sa gestion de trésorerie puis la gestion actif-passif dont il devient responsable en 1998. « Ce que j'ai appris sur les marchés de l'énergie et les marchés financiers m'a aidé à affiner la pratique ALM du groupe

», souligne-t-il. Christophe Aubin attrape alors le virus des marchés financiers et de la gestion des risques.

En 2001, il franchit alors la porte d'Ernst & Young dans la *practice* « Entreprise Risk Management ». Il est chargé d'évaluer et cartographier les risques majeurs de grands comptes industriels et financiers, de mettre en place des plans de réduction des risques, et une gouvernance de la gestion des risques. « Cela a été une très bonne école, m'offrant une grande culture générale, me permettant de conduire des missions et des équipes, et d'apprendre à gérer le stress et des volumes horaires en dent-de-scie », se souvient-il, après avoir avalé des jours et des nuits de travail. Mais l'envie de travailler sur des projets d'entreprise de longue haleine, de prendre le temps de voir se développer des projets le poussent ailleurs.

#### **Dans le monde des institutionnels et des gérants**

Plutôt que de devenir associé chez E&Y, il entre en 2003 chez Allianz GI en prenant la direction de la recherche sur la gestion quantitative. « J'ai développé des modèles quantitatifs à court terme pour les gérants et j'ai apporté des conseils pour les fonds du groupe Allianz des clients corporate », précise-t-il. Travaillant au quotidien avec les gérants, il s'interroge à le devenir aussi pour mettre en pratique les modèles qu'il a développés avec ses équipes. Mais une opportunité se présente pour rejoindre le Fonds de réserve des retraites (FRR) en 2006 à la direction des investissements.

La vision de long terme le séduit. Mais aussi le fait de « relever le défi de revoir l'allocation stratégique d'actifs ». Pendant trois mois, il planche sur la stratégie de l'institution pour réévaluer ses placements à l'égard de sa mission fondamentale. Christophe Aubin regarde les bonnes pratiques un peu partout, notamment à l'étranger et discute avec le fonds souverain norvégien, des fonds suédois, britanniques, néo zélandais... L'allocation est alors presque revue de fond en comble. « Nous avons augmenté l'horizon du Fonds de 20 ans (passée à 2040, ndlr) et porté une plus grande ambition de rendement, cela a orienté l'allocation vers des actifs plus risqués et diversifiés, introduisant des matières premières, de la dette émergente, de l'infrastructure, de l'immobilier non coté », présente-t-il. Le Fonds doit pouvoir servir un meilleur rendement, plus élevé que celui de l'OAT.

Après quatre ans passés au FRR, Christophe Aubin souhaite étendre son expérience chez un assureur pour mieux connaître la réalité du marché et progresser sur la partie réglementation de Solvabilité 2, Bâle III et IFRS ainsi que les sujets de conformité. En 2010, il est nommé directeur adjoint des investissements chez Crédit Agricole Assurances avec plus de 280 milliards d'euros d'actifs sous gestion (hors UC). Il est responsable avec Françoise Debrus, directrice des investissements, d'une équipe de 35 collaborateurs et de 18 portefeuilles. Après 6 années « très riches », il devient directeur de l'audit du groupe et de ses filiales à l'étranger. « J'ai beaucoup appris sur moi-même, sur le management d'une direction, et la culture de la gestion actif-passif, l'audit m'a ouvert à 360 degrés sur toutes les questions d'assurance », estime-t-il. Cela lui permet aussi d'entrer au Comité de direction d'un grand groupe.

#### **Plonger dans de nouveaux mondes**

Christophe Aubin s'enrichit de ses expériences humaines de direction et partage aussi son expérience, dans le cadre d'une initiative RSE du groupe, au sein de l'association NQT qui accompagne vers l'emploi les jeunes diplômés en difficulté pour des raisons sociales. Il aide des jeunes issus de tous horizons et origines à s'intégrer dans le monde du travail. De son

côté, il se rend compte de l'utilité d'un langage de vérité et de franchise dans la conduite d'une équipe.

**« Le poste correspondait exactement à ce que je cherchais, en étant un investisseur de long terme, avec peu de contraintes prudentielles, avec une mission d'intérêt général et étant dans une entreprise en plein changement »**

Christophe Aubin est un curieux et dynamique qui multiplie les expériences et les découvertes. Sur les tatamis, il se frotte au judo, au karaté et au jujitsu, quitte à se blesser plusieurs fois. Il pratique aussi la plongée sous-marine. Après avoir passé son premier niveau à Bora-Bora, c'est le coup de foudre et il enchaîne trois niveaux. « La plongée est fascinante car elle donne accès à un deuxième monde sur Terre », s'émerveille-t-il. Sur la terre ferme, Christophe Aubin fait le tour du monde, en revenant récemment de Sicile pour découvrir ce « musée à ciel ouvert » et de Tanzanie. « Je voyage aussi pour ouvrir l'esprit à mes deux enfants de 16 et 14 ans, et leur donner un peu de recul culturel sur la France et le monde », partage-t-il. Ce passionné d'égyptologie et d'histoire antique n'a pas mis de côté son enthousiasme. Il s'est replongé dans le monde antique en imaginant un roman historique, « Archélaos », publié en 2018, après avoir travaillé soirs et week-end. Il raconte l'épopée d'un brillant officier et ami d'enfance d'Hannibal (Archélaos) envoyé en mission à la recherche du trésor d'Alexandre le Grand.

Désormais, Christophe Aubin met à profit ses qualités d'imagination et d'architecte dans [la construction des nouvelles ambitions du Fonds de Garantie](#). Après le Crédit Agricole Assurances, il saisit en novembre 2018 l'occasion de devenir directeur financier du Fonds. « Le poste correspondait exactement à ce que je cherchais, en étant un investisseur de long terme, avec peu de contraintes prudentielles, avec une mission d'intérêt général et dans une entreprise en plein changement », affirme-t-il.

Beaucoup de choses restent à construire dans la gestion actif-passif de l'institution pour le confirmer comme un investisseur de référence. Surtout, cela représente une nouvelle aventure et Christophe Aubin se voit peut-être, comme son héros, partir à la recherche du trésor du Fonds de Garantie...