

# market

LE MEDIA SUISSE DES HIGH NET WORTH INDIVIDUALS

**M&G**  
INVESTMENTS  
PATRIMOINE(S)  
FONDS DE PLACEMENT : LES GRANDES  
TENDANCES POUR 2018

## SUPERCAR(S) TEST

DANS LA FERRARI  
GTC4 LUSSO T  
AVEC ABDALLAH  
CHATILA

## PHOTOGRAPHIE(S)

JASON EVANS

## MARCHÉ DE L'ART

LA VALORISATION  
DES ARTISTES  
FÉMININES

## INVESTIR

LE COURS  
DU PLATINE EST-IL  
EN DANGER ?

## PORTRAIT

RICHARD MILLE

## INDEX

ASSET  
MANAGEMENT :  
16 ACTEURS  
D'INFLUENCE

## INVITÉ

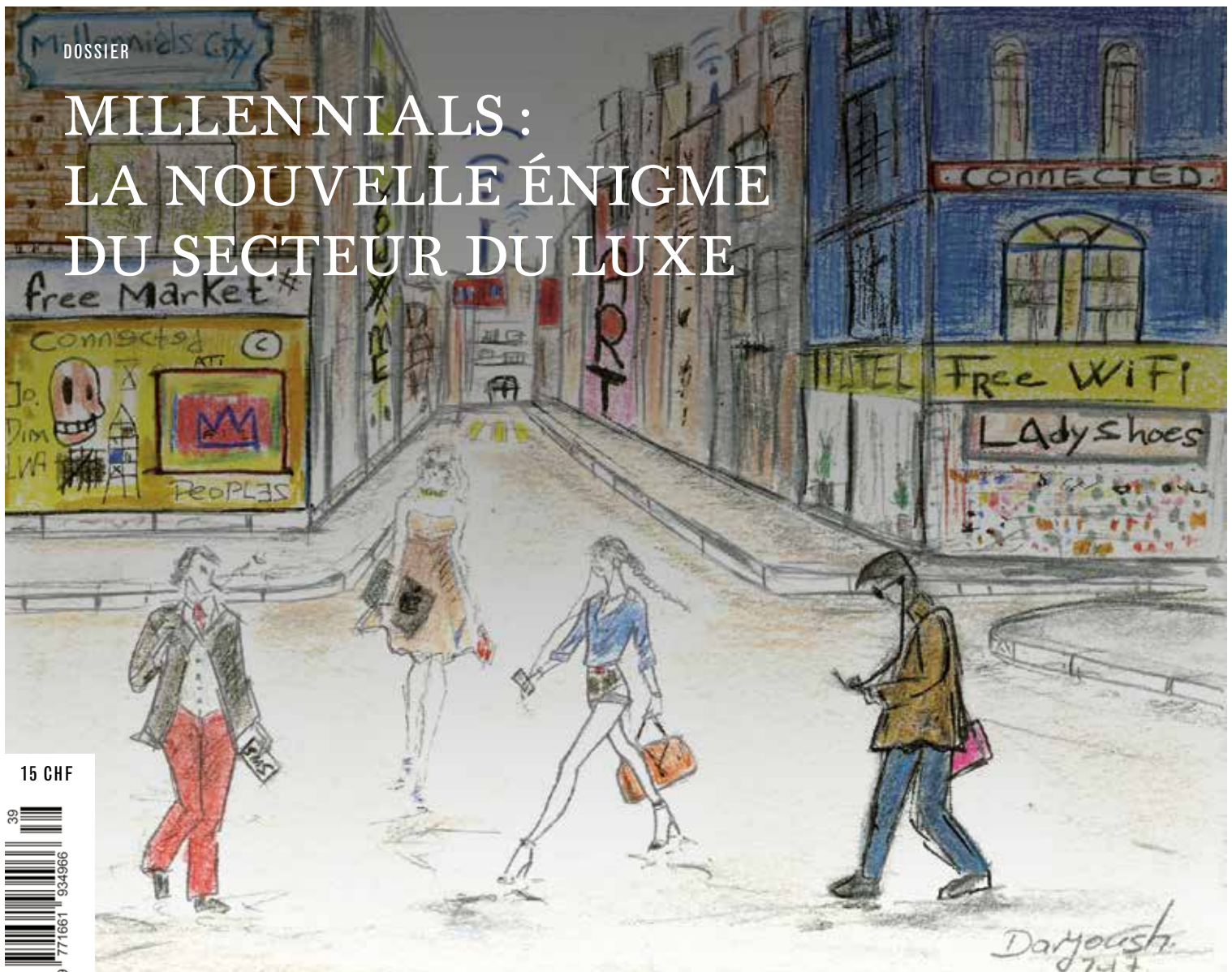
PIERRE  
LOMBARD

## RÉTROSPECTIVE(S)

JEAN DUBUFFET

DOSSIER

## MILLENNIALS : LA NOUVELLE ÉNIGME DU SECTEUR DU LUXE



15 CHF



# ASSET MANAGEMENT :

# 16 ACTEURS D'INFLUENCE

Propos recueillis par AMANDINE SASSO



Elena Budnikova

« *Constantia divitiarum* » ou « la constance des richesses » serait la formule consacrée de cet index Influence axé sur l'asset management.

Dans cette 26<sup>e</sup> édition, Market a rencontré 16 acteurs incontournables – gérants de fonds – qui évoquent avec nous la notion de performance. Cet anglicisme emprunté au vocabulaire hippique qualifie la manière de courir d'un cheval, durant la course. Ici, elle évoque plutôt l'une des clés du succès d'un fonds ; mais est-ce la seule ? C'est l'une des questions que nous leur avons posées. Cette notion de performance évidemment, mais qui

n'est pas selon leurs mots, le seul critère de succès. D'aucuns parlent d'innovation, mais également d'intégrité, de transparence vis-à-vis des clients. La gestion de fonds s'apparentant à un marathon dont la dimension humaine, l'esprit d'équipe et la durabilité en sont les maîtres mots. Ils abordent également avec nous l'avenir de « l'asset management » dans un monde en mutation notamment avec l'avènement du MIFID II, qui risque de changer la donne.

« *N'achetez que ce que vous seriez parfaitement heureux de conserver si le marché fermait pendant 10 ans.* » Warren Buffett

# Christoph Syz

## Co-Fondateur et CEO de Patrimonium

Christoph Syz est titulaire d'un master en économie (lic.oec.HSG) de l'Université de St Gall. Il a plus de 25 ans d'expérience dans les marchés privés, en particulier dans l'immobilier et le Private Equity. Avant la création de PATRIMONIUM, il a fondé et développé plusieurs entreprises dans le domaine de l'industrie des biens de consommation et de la technologie, tout comme il a également été un investisseur de premier plan dans plusieurs sociétés et projets immobiliers privés et cotés en bourse.



facteurs-clés de rendement et de succès, que nous maîtrisons de A à Z. Par exemple, dans l'immobilier, nous achetons et par la suite développons les immeubles – sans pour autant faire le travail d'une régie. À ces fins, nous disposons d'une équipe technique interne importante qui pilote les rénovations, les projets de construction, les plans de quartier, etc.

Dans le Private Debt, segment en forte croissance surtout en Allemagne, ainsi que le Private Equity, nous connaissons profondément nos sociétés, allons les visiter sur place, parlons à leurs fournisseurs: nous

«Je suis devenu entrepreneur à la fin de mes études. Ayant été champion suisse de planche à voile, j'ai créé ma première société dans l'importation et la création de marques de sport – société par la suite vendue à un groupe international en 1998 (ndlr. Head Sports). Puis, je me suis lancé dans les start-ups de l'internet et des logiciels de gestion. En parallèle, avec mon collègue d'études Daniel Heine, j'ai effectué plusieurs transactions de Private Equity ainsi que des investissements immobiliers en Suisse. Fin 2006, avec mes partenaires Stéphane Bonvin et Daniel Heine nous avons décidé de mettre notre expertise dans le domaine de l'immobilier et le financement de PME en commun pour créer la société d'Asset Management PATRIMONIUM. Cela fait donc maintenant 10 ans.

restons très proches de nos «assets» tout au long de leur cycle de vie. Il me semble que cette connaissance approfondie des facteurs de succès entrepreneurial, et de ses risques à tous les niveaux, fait la différence entre un gérant de référence et un autre. Il faut maîtriser les activités-clés sur la chaîne de valeurs de chaque secteur. La performance que nous générons est le résultat de tout un travail d'équipe qui a été effectué en amont.

Notre secteur d'activité principal est l'immobilier, dont le produit «flagship» est le Patrimonium Real Estate Fund – fonds coté en bourse. Suivent le financement/investissement de PME en Private Debt et Private Equity en Suisse et en Allemagne, puis le financement d'Infrastructure, avec un portefeuille important dans les wagons de fret.

D'autre part, il faut savoir également identifier l'impact des macro-tendances sur notre société. Par exemple, nous développons activement le secteur de l'immobilier de la santé (ex. logements seniors et serviced appartements) à travers notre Fondation de Placement. Notre engagement sur plusieurs secteurs des marchés privés est aussi le reflet de cette philosophie d'anticipation.

Notre pool d'investisseurs se compose aujourd'hui majoritairement d'institutionnels suisses mais aussi étrangers, ainsi que de «family offices». Notre équipe de 50 collaborateurs basés à Lausanne et Zurich gère aujourd'hui un volume d'actifs d'environ 3 milliards de CHF.

Notre «core business» est basé sur des actifs tangibles qui sont en mesure de générer durablement des cash-flow. Performance, transparence et fiabilité forment un tout qui établit la confiance institutionnelle.

Le facteur premier de notre performance, c'est notre approche Active Asset Management basée sur notre expérience entrepreneuriale. Cette expérience nous amène à gérer les actifs de manière proactive, en concentrant nos efforts sur les

Je crois que l'impact de notre entreprise se traduit à travers nos réalisations de manière palpable. J'aime à penser que dans l'immobilier, nous créons l'habitat qui correspondra aux besoins de demain, p.ex. dans le domaine énergétique.

Je suis très confiant quant à l'avenir de notre métier dans les marchés privés, où l'importance de l'asset management s'accroît et les actifs sous-jacents génèrent un cash-flow récurrent.» \

## *Christel Rendu de Lint*

*Responsable de la gestion obligataire à l'Union Bancaire Privée (UBP)*

Diplômée de l'Université de St-Gall, Christel Rendu de Lint est titulaire d'un PhD en économie de la London Business School. Après un stage au FMI, elle commence sa carrière en 2000 en tant qu'économiste chez Morgan Stanley. Trois ans plus tard, elle passe à la gestion d'actifs auprès de Pictet Asset Management en qualité de gérante obligataire, où elle finira par cogérer le plus important fonds obligataire de Pictet à l'époque. En 2007, elle rejoint l'UBP pour développer les activités de gestion obligataire. Christel porte aujourd'hui le titre de Membre de la Direction Générale et elle est Responsable de la gestion obligataire globale et absolute return – une équipe de 12 personnes gérant plus de CHF 17 milliards (mia).



régularité – sont indispensables. Lorsque deux fonds de performance comparable sont en compétition, la transparence de la communication, la clarté de la stratégie de placement et la stabilité de l'équipe sont aussi des atouts majeurs. Mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de la force commerciale de l'institution, c'est-à-dire sa capacité à mettre les gérants en face des clients.

La recherche d'influence n'a jamais été un moteur pour moi. Ce qui me fait avancer c'est l'exigence de qualité au quotidien pour offrir aux clients les meilleurs résultats, jour après jour.

Si vos résultats parlent d'eux-mêmes, les clients auront envie de connaître votre avis et d'investir avec vous. Je reste d'ailleurs fidèle à ma ligne de conduite : attention au détail, discipline, respect des règles. Mais s'il n'y avait qu'un seul principe à retenir, ce serait : faire passer en premier l'intérêt du client et la réputation de la Banque.

Quant à l'avenir, je suis très positive sur les développements du métier de gestion d'actifs car les clients privés et institutionnels auront toujours besoin de solutions performantes pour placer leurs avoirs. La demande de produits obligataires restera forte dans un environnement de croissance et d'inflation modérées, caractérisé par la

**CE QUI ME FAIT AVANCER  
C'EST L'EXIGENCE DE QUALITÉ  
AU QUOTIDIEN**

« Selon moi, le facteur clé de succès est évidemment avant tout le travail, comme pour toute autre activité ! Pour la gestion en particulier, il faut trouver son propre style et développer un processus d'investissement robuste autour de celui-ci. Ensuite, construire une équipe capable de travailler ensemble à partir de ce processus d'investissement. L'une des principales difficultés de la profession est d'exprimer des convictions fortes tout en sachant reconnaître ses erreurs rapidement, ce qui nécessite de se remettre sans cesse en question. Enfin, il faut savoir innover pour répondre aux besoins des clients et aux changements de paradigme. C'est en appliquant ces principes que nous avons pu faire passer les actifs de CHF 2 mia à CHF 17 mia en dix ans, et lancer des stratégies obligataires à haut rendement qui sont régulièrement en tête des classements.

La différence entre un gérant de référence et un autre c'est, je crois, l'adaptabilité, la cohérence et la longévité. Il faut savoir s'adapter aux conditions qui nous entourent, tout en restant cohérent avec soi-même et son propre style de gestion, dans l'espoir de fournir d'excellents résultats sur le long terme, assurant ainsi la pérennité de l'activité de gestion. De plus, la performance – et sa

faiblesse des gains de productivité dans les pays développés. Le métier va continuer à évoluer selon les tendances de ces dernières années : exigence de transparence ; nécessité de différenciation et d'innovation pour se distinguer des ETF ; et, pour la gestion obligataire en particulier, adéquation entre la liquidité offerte par les véhicules de placement et la liquidité de leurs investissements. » \

## *Dr. Andrea Zuccheri, CFA, CAIA*

### *CIO de Sumus Capital*

Docteur en finance, Andrea Zuccheri a commencé son parcours comme économiste pour une banque italienne. Initialement dédié à la stratégie sur le marché des changes, il devient peu après responsable de l'équipe en charge de la macroéconomie, de la stratégie et des modèles quantitatifs. Cinq années plus tard, il a sa première expérience en tant que gérant de fonds d'investissement pour la même banque, plus spécifiquement dans le domaine des obligations corporate, des convertibles et des pays émergents. En 2013, on lui a proposé de rejoindre une banque privée de Lugano comme responsable de la gestion obligataire. Enfin, au début 2016, il a rejoint Sumus Capital comme CIO. «J'ai commencé à travailler en tant que macro-économiste pour une société de gestion italienne, une expérience importante qui m'a permis d'assimiler les rouages des marchés financiers. Je me suis ensuite dirigé vers la gestion obligataire et la construction de portefeuilles avec une attention particulière à la sélection des titres et aux risques globaux (approche top-down). Mes études de doctorat ont porté sur l'efficacité des indices utilisés comme benchmark.



Dans la gestion obligataire, le passage du segment Investment Grade au High Yield (et inversement) donne souvent lieu à des moments d'inefficience dont on peut essayer de profiter : un Fallen Angel (obligation perdant son statut Investment Grade) passe par une phase de vente forcée par certains investisseurs, ce qui crée une décote exagérée. Notre fonds Sumus – Crossover Bonds essaie de profiter de ce genre d'inefficience. Notre autre fonds obligataire investit dans les High Yield. Selon moi, un gérant de référence est celui qui est capable de discerner les tendances structurelles des marchés, sans se laisser influencer par le « bruit » de court terme. Il sait analyser les événements et en déduire les conséquences à long terme, si conséquence il y a. Par exemple, en 2007, il fallait percevoir l'émergence du problème sur le marché des hypothèques subprime en Amérique et comprendre que cela changerait fondamentalement le risque de crédit au niveau mondial. Cela signifie aussi qu'un gérant spécialisé sur les marchés européens par exemple, doit être capable de voir dans quelle mesure un événement survenant aux États-Unis ou en Asie aura un impact sur l'Europe. Ces qualités deviennent essentielles sur des marchés de plus en plus mondialisés. Toutefois, l'économie et la finance ne sont pas des sciences exactes.

Il faut donc analyser la performance sur une période assez longue et en tout cas sur un cycle entier. Dans notre métier, une bonne performance sur une période courte peut résulter de la chance. En revanche si la performance persiste, alors il s'agit d'une gestion de bonne qualité.

Pour notre part, nous nous concentrons sur le rapport rendement/risque ; autrement dit combien notre gestion rémunère-t-elle le risque pris. Notre objectif est d'obtenir sur le moyen et long terme une performance solide, c'est-

à-dire correspondant au risque demandé par l'investisseur. Nous désirons obtenir un bon rendement par unité de risque encouru. C'est pourquoi dans le cas de clients privés, nous passons beaucoup de temps à évaluer la propension au risque du client. Il me semble qu'avoir de l'influence signifie être un benchmark pour l'industrie, un acteur que tout le monde regarde pour des idées sur le développement de nouveaux produits et pour la stratégie sur le marché. Régulièrement des noms reviennent comme de grands gérants ou économistes : Warren Buffet, Georges Soros, Bill Gross. Eux, ont sans aucun doute de l'influence. Pour notre part, plus que l'influence nous cherchons la solidité de notre performance et la qualité de nos produits. Ce que nous défendons principalement, c'est l'alignement des objectifs du client et de ceux du gérant. Nous croyons que lorsque le client est mécontent, cela est souvent dû à une divergence d'intérêts entre les deux parties. Cela peut provenir d'un système de commissions de performance complexe et difficile à assimiler. Cette complexité peut inciter le gérant à s'écarter de la ligne de risque initialement approuvée, dans le but immédiat de maximiser ses propres revenus, reléguant ainsi les objectifs du client au second plan. Lorsqu'elles sont présentes, il est donc primordial que ces commissions de performance soient expliquées au client et alignées avec ses intérêts. Le gérant obtient une commission de performance si, et seulement si ses objectifs de rendement et de risque ont été atteints. Selon nous, c'est une grossière erreur que de ne pas respecter ce point. Cela pousserait le gérant à prendre des risques au-delà des limites fixées avec le client. Ceci nous conduit à notre seconde valeur, à savoir, la transparence. C'est une valeur clé dans la relation avec le client. Pour les fonds, elle est garantie par la législation. La Mifid II tente de l'améliorer encore plus. Nous verrons si c'est une réussite. \

## Hubert Aarts

*Gérant du fonds Parvest Aqua, Impax/  
BNP Paribas Asset Management*

Hubert Aarts est titulaire d'un master en économie et administration des affaires de l'Université de Maastricht. Il a d'abord travaillé chez MeesPierson et Merrill Lynch Investment Managers/BlackRock dans des actions paneuropéennes en tant que gestionnaire de portefeuille. Et avant de débiter chez Impax, il était associé et gestionnaire de portefeuille du fonds Curialium et des fonds spéculatifs à effet de levier différentiel pour Cambrian Capital Partners LLP. « À l'échelle mondiale, les déséquilibres de l'offre et de la demande d'eau potable persistent et les facteurs à long terme détaillés ci-dessous soutiennent la croissance supérieure des compagnies d'eau. Un écart de plus en plus grand entre l'offre et la demande,



connaissance approfondie de notre thème d'investissement. Notamment grâce à la compréhension des technologies employées par les entreprises, et la connaissance des réglementations locales. Enfin, notre intégration ESG et notre solide construction de portefeuille axée sur le risque, nous différencie également.

### LA PERFORMANCE N'EST PAS LE SEUL FACTEUR CLÉ DU SUCCÈS

exacerbé par les perturbations climatiques et les phénomènes météorologiques extrêmes, nécessitera d'importants investissements de capitaux dans les technologies de traitement de l'eau et les infrastructures de distribution. Cela ouvre la porte aux opportunités d'investissement dans de nombreuses nouvelles technologies et services pour conserver, traiter et distribuer l'eau.

De plus, l'urbanisation croissante d'une population grandissante et les attentes de niveaux de vie plus élevés dans l'élaboration de réglementations gouvernementales plus strictes, dans des domaines tels que la tarification de l'eau et les services de traitement de l'eau et la modernisation des infrastructures vieillissantes dans les marchés développés constituent d'autres facteurs. Un large éventail de consommateurs d'eau et de marchés financiers, ainsi que les perspectives géographiques d'Impax, assurent une diversification importante et ont donné lieu au profil de rendement et de risque attrayant de cette stratégie sur l'eau. Bruce Jenkyn-Jones et moi-même sommes étroitement associés à la gestion d'Aqua depuis sa création en 2008. Je pense que c'est cette constance qui nous donne une

L'objectif principal d'Impax est d'offrir des rendements supérieurs, à long terme et ajustés au risque. Cependant, la philosophie d'investissement d'Impax est d'investir également dans des entreprises qui bénéficieront de la transition vers une économie mondiale plus sobre en carbone et plus durable, de sorte que le succès de nos rapports non financiers en termes de mesures positives de l'impact environnemental est également primordial. Et nous nous entretenons également régulièrement avec des sociétés émettrices sur des questions ESG (environnement, social et gouvernance) spécifiques qui peuvent être préoccupantes, de manière indépendante et pour le compte de clients, ainsi que par des représentations conjointes avec d'autres investisseurs et groupes industriels. La performance n'est donc pas le seul facteur clé du succès.

Notre philosophie d'investissement, qui consiste à investir dans des sociétés qui apportent des solutions aux défis environnementaux par le biais de produits et de services, fait du développement technologique et de l'innovation un élément fondamental de nombreux éléments de notre univers d'investissement. » \

**INVESTISSEZ DANS  
LE NOUVEAU MARKET.**  
LE MÉDIA SUISSE DES HIGH NET  
WORTH INDIVIDUALS

ABONNEZ-VOUS SUR MARKET.CH  
1 an/ 8 éditions pour 109 chf  
2 ans/ 16 éditions pour 188 chf



## Iain Richards

### *Chef de l'investissement responsable de Columbia Threadneedle Investments*

Iain Richards a rejoint Columbia Threadneedle en 2012. Il est actuellement chef de l'investissement responsable. Il dirige la stratégie, le développement et la mise en œuvre des activités d'investissement responsable du groupe. Avant de rejoindre la société, Iain était directeur régional de la gouvernance d'entreprise chez Aviva Investors. Sa carrière à la City inclut également des postes chez Schroders, le Policy Group du UK Listing Authority et le London Stock Exchange. Iain a également travaillé au département du commerce et de l'industrie du Royaume-Uni à divers postes au sein des unités européennes et de la politique de la concurrence. Il a également écrit plusieurs articles sur l'audit, la transition énergétique, les fonds souverains et, en 2006, sur le risque imminent d'une crise bancaire systémique. Il a orchestré le lobbying de l'industrie des investissements au Royaume-Uni pour rétablir le principe fondamental de la comptabilité « True & Fair View » dans la loi britannique révisée sur les sociétés (2006).

« Mes antécédents au gouvernement - en tant que décideur politique, législateur puis régulateur - m'ont permis d'avoir un point de vue différent de mes homologues. Cela fait des années que je travaille sur les marchés financiers et, surtout pour une organisation qui a une culture de collaboration et d'innovation qui fait une réelle différence. Cette culture est un ingrédient important et se reflète dans le fait qu'environ 75% de nos fonds surperforment leurs indices de référence sur les trois et cinq dernières années. De même, une volonté de sortir des sentiers battus et d'avoir une approche que tout est possible ne fait pas de mal. Il y a quatre ans, la plupart des gens me disaient que je ne pourrais pas gérer un fonds d'obligations, qui combinerait avec succès rendement financier et impact social. Aujourd'hui, je n'entends plus cela. En effet, depuis son lancement en 2014, notre premier fonds d'obligations à impact social surperforme son groupe de référence et démontre que ce double objectif est réalisable. Sur une base ajustée au risque (Sharpe Ratio), les résultats sont encore plus encourageants. Avoir une approche complète, mais disciplinée, et collaborer à la fois en interne avec des collègues et en externe avec notre partenaire social, qui démontre de manière indépendante notre impact social, sont les ingrédients clés du succès du fonds. Un autre ingrédient de notre succès est l'accent mis sur la combinaison efficace de l'analyse financière et non financière dans le processus d'invest-



tissement. Nous suivons la même approche d'investissement responsable pour nos fonds actions. Les solutions ESG standard disponibles sur le marché sont rarement la bonne solution... *Aucun homme n'est une île*, mais pour être un gérant de référence, avoir des convictions bien fondées, collaborer avec ses clients et ses collègues, avoir leur confiance, leur respect et leur engagement en sont les principaux ingrédients. En fin de compte, le plus important est la continuité et la cohérence dans la prestation et la performance pour les clients. La performance

n'est évidemment pas le seul facteur de succès. Nombre de mes collègues et moi-même mettons l'accent sur ce que j'appellerai la qualité et la durabilité des entreprises et leur leadership. Nous ne voulons pas dire cela dans un sens dogmatique, mais dans un sens réfléchi et informé, et nos clients le comprennent. On ne doit jamais ignorer l'importance de la performance, mais il y a des périodes à court terme durant lesquelles les approches d'investissement à long terme sous-performeront en termes relatifs. En développant et en proposant des solutions pour nos clients, nous devons également être sensibles au fait que leurs objectifs et la mesure de la « qualité » du succès sont souvent plus nuancés et sophistiqués que la performance « juste ».

J'adhère particulièrement à nos valeurs qui sont : l'intérêt du client, l'excellence, l'intégrité et le respect. Elles capturent ce qui est important pour nous et la façon dont nous travaillons. Plus généralement, en matière d'investissement responsable, nous devons tenir compte des valeurs de nos clients dans les solutions que nous concevons et gérons pour eux. Je suis également conscient des paroles de John D. Rockefeller : « Chaque droit implique une responsabilité, chaque opportunité, une obligation, chaque possession, un devoir. » Nous devons toujours nous rappeler que nous sommes les gardiens de l'argent de nos clients. Selon moi, avoir de l'influence signifie établir un dialogue constructif avec collègues, partenaires, et bien sûr nos clients, mais aussi avec les sociétés dans lesquelles nous investissons afin de faire évoluer notre responsabilité ESG collective. En termes d'innovation, la technologie et son potentiel d'intégration de notre travail d'analyse constituent une autre priorité pour moi. Je considère ce type d'innovation comme essentiel pour soutenir le type de solutions que les clients requièrent et nous permettre de nous concentrer encore plus sur la valeur ajoutée élevée de notre travail. » \

## James Tomlins

*Gérant des fonds M&G European High Yield Corporate Bond Fund et M&G Global Floating Rate High Yield Fund et co-gérant du fonds M&G Global High Yield Bond Fund pour M&G*

James Tomlins a fait ses études à l'Université de Cambridge, où il a obtenu une maîtrise en histoire et un diplôme universitaire supérieur (PgDip) en économie. Il est également titulaire de la qualification CFA. Cela fait 15 ans qu'il travaille dans la gestion d'actifs, dont 10 années en tant que spécialiste du crédit High Yield. James a rejoint M&G en juin 2011 et été nommé gérant du fonds M&G European High Yield Corporate Bond Fund cette même année. En janvier 2014, il est devenu co-gérant du fonds M&G Global High Yield Bond Fund après avoir travaillé en tant que gérant adjoint pour ce fonds pendant 2 ans. Enfin, il est le gérant du fonds M&G Global Floating Rate High Yield Fund depuis sa création en septembre 2014. Précédemment il a travaillé comme analyste et gestionnaire de fonds chez Cazenove Capital Management, ainsi que chez KBC Alternative Investment Management et chez Merrill Lynch Investment Managers.



Ma philosophie est que le crédit High Yield est l'un des rares marchés de capitaux véritablement inefficaces. La recherche sell side a pratiquement disparu - et MIFID II va accélérer ce processus -, les agences de notation publiques ne peuvent, à mon avis, pas être invoquées pour des vues prospectives. Ajoutez à cela l'illiquidité relative du marché, cela crée de nombreuses opportunités pour une gestion active dotée de ressources suffisantes, capable de fixer les prix et de négocier le risque de crédit. Les nouvelles informations ne sont pas instantanément

arbitrées dans le prix, et donc les vues actives, soutenues par une recherche fondamentale, peuvent véritablement ajouter de la valeur.

Je crois que dans mon activité, la performance est une condition préalable au succès. Vous devez également être pertinent et vous adapter aux changements dans l'industrie. Je pense que l'équipe de gestion obligataire chez M&G répond très bien aux besoins des clients et offre des nouveaux produits pour y faire face. C'est la performance, en plus de l'innovation, qui délimite le succès. Dans le domaine des obligations High Yield, nous avons été les premiers à lancer un fonds d'obligations High Yield à taux variable, ce qui s'est avéré approprié lorsque le cycle des taux d'intérêt a commencé à se transformer.

Avoir de l'influence pour moi, cela signifie être toujours en mesure de délivrer un produit de qualité à l'investisseur final. Le reste est plus simple si vous respectez ce postulat. De même que les valeurs que je défends sont la clarté, l'intégrité et la responsabilité - l'important est d'expliquer ce que l'on fait de manière ouverte, honnête et simple, et d'être responsable de ses actes. Et en termes d'innovation, les mots clés sont innover ou mourir !

Dans le futur, l'augmentation de la gestion passive et la pression sur les frais et commissions constitueront un énorme défi. Mais la bonne nouvelle est que les sociétés de gestion de fonds doivent d'autant plus intensifier le jeu et prouver leur valeur.» \

« Je pense que le facteur clé est l'utilisation des ressources autour de moi : M&G a une fantastique équipe de recherche sur le crédit à Londres et nous avons également accès à une équipe de recherche à Chicago pour les marchés obligataires américains, ce qui signifie que nous cou-

DANS LE FUTUR,  
L'AUGMENTATION DE LA GESTION  
PASSIVE ET LA PRESSION  
SUR LES FRAIS ET COMMISSIONS  
CONSTITUERONT  
UN ÉNORME DÉFI

vrons les deux plus grands marchés High Yield. Pour un gestionnaire de fonds d'obligations High Yield, il est inestimable de pouvoir naviguer parmi les émetteurs les plus risqués sur le marché du crédit. Les résultats à long terme de notre fonds Global High Yield - où nous avons surperformé à la fois le marché, nos pairs et les véhicules passifs sur 5 ans - en témoignent.



## *Dr. Michel Donegani*

### *CEO de Prisminvest*

Docteur en mathématiques appliquées et analyste financier, Michel Donegani est actuellement CEO de Prisminvest. Il a travaillé précédemment à l'EPFL, puis pour l'UBS comme Head of Portfolio Analysis & Investment Proposals et pour EIM comme Head of Manager Selection & Asset Allocation.

« Dès l'origine de Prisminvest, nous avons été actifs dans les deux types de gestion : les investissements alternatifs (hedge funds) et les investissements traditionnels à forte valeur ajoutée comme par exemple les actions chinoises ou les marchés émergents. Parfois le succès provient du fait que l'on soit précurseur. C'est le cas des actions chinoises, puisque notre expérience remonte désormais à près de 17 ans. Parfois le succès vient de la persévérance : c'est le cas des hedge funds. Dans ce cas particulier, mon expérience débute en 1994 et nous continuons à être très actifs dans la recherche de stratégies, en nous adaptant aux nouvelles réalités. Finalement, il faut être capable d'offrir ponctuellement et rapidement des solutions concrètes à des nouvelles problématiques. Et c'est le cas actuellement, avec des solutions pour parer à la faiblesse des rendements offerts sur le franc suisse.

Je crois que ce qui fait la différence entre un « gérant de référence » et les autres, c'est de savoir différencier l'image de la réalité. On peut se créer une image à grand renfort de budget marketing. Mais avec le temps, la réalité revient au galop. Le temps est le meilleur révélateur. Il faut démontrer que l'on peut traverser les cycles, que l'on a su s'adapter et que l'on est toujours présent.

La performance n'est pas le seul marqueur du succès, mais sans aucun doute l'un des principaux. Sans performance, pas de clients... La performance reste le premier outil de marketing. Mais il est illusoire de penser que l'on peut être performant continuellement. Réaliser un coup à court terme en prenant des risques importants peut permettre d'atteindre aléatoirement et temporairement, la tête d'un classement. Ce n'est pas l'objectif de nos clients. Nous recherchons à atteindre un couple rendement-risque. Si la notion de rendement est objective et univoque, celle du risque est propre à chaque client. Il faut donc être capable d'offrir du sur-mesure. Mais la vraie preuve de succès n'est-elle pas d'avoir pu traverser dif-



férents cycles grâce à la fidélité de sa clientèle et de ses collaborateurs ? Dans n'importe quel métier, avec la multiplication des outils de réseaux sociaux, il est relativement simple et peu onéreux de communiquer à moindres frais à un large public. Mais être entendu ne signifie pas être écouté. Dans notre société de consommation, la réputation provient malheureusement plus de la quantité et la fréquence de communication que de sa qualité. Un indice d'influence est donc d'être écouté. Le meilleur indice d'influence n'est-il pas que votre client ou votre prospect vous demande

conseil ? À mes yeux, il faut parfois savoir résister aux modes et toujours à l'opportunisme. Avant de convaincre un client, il faut d'abord être convaincu soi-même. C'est dans l'alignement des intérêts que je conçois le succès d'une relation à long terme. C'est donc tout naturellement qu'il faut savoir dire non à certains axes de développement, même si une demande existe. Toutefois, l'innovation est fondamentale dans la croissance et l'augmentation de la qualité de nos activités. Mais l'innovation est un moyen, pas un but. Le fondement de notre activité et de notre valeur ajoutée est la recherche. Il faut tendre l'oreille au murmure des changements, avoir les compétences pour les analyser et finalement porter un jugement de valeur. Si nous proposons une innovation à nos clients, ce n'est pas un simple changement d'emballage. Tout ce qui est nouveau n'est pas forcément meilleur que ce qui existe et qui a fait ses preuves...

Actuellement, on observe une convergence des véhicules d'investissement pour investisseurs institutionnels et privés, avec un accès facilité à des classes d'actifs autrefois réservées aux initiés. Dans le futur, les nouvelles technologies (blockchain, tokenisation des fonds de placement, etc.), si elles sont acceptées et régulées, auront un impact majeur sur l'ensemble de l'écosystème lié à l'asset management (gestionnaires, administrateurs, dépositaires, auditeurs). Nous nous préparons activement à cette éventualité. Par contre, la qualité des activités de « relation clientèle » continuera à jouer son rôle fondamental. Enfin, il reste une inconnue de taille : le cauchemar réglementaire. L'empilement continu de nouvelles règles parfois incompréhensibles et déconnectées de la réalité, les lourdeurs administratives etc. augmentent significativement les coûts de notre activité, sans apporter de valeur ajoutée.» \

## Nicolas Crémieux

### Gérant sénior obligations convertibles chez Mirabaud Asset Management

Titulaire du CEFA délivré par l'EFFAS et détenteur d'un master en finance de l'Université Paris IX Dauphine, Nicolas Crémieux a rejoint Mirabaud Asset Management en 2013, après 13 années d'expérience chez CANDRIAM en tant que responsable de la gestion convertible.

« Sur une base historique long terme, les fonds ont pour objectif de capter 2/3 de la performance à la hausse des marchés actions tout en ne prenant que 1/3 de la baisse. Pour y parvenir, l'équipe de gestion privilégie principalement les convertibles « convexes », car elles se sensibilisent avec la hausse de l'action et diminuent leur sensibilité dans la baisse. Nous sélectionnons les meilleures opportunités sous l'angle de l'analyse fondamentale sur des titres, présentant des « catalyseurs » identifiés pour permettre la hausse du cours de bourse par rapport à la valeur industrielle de l'entreprise.

Avec un encours total collecté avoisinant les 500 millions de francs suisses en seulement 6 années, les fonds convertibles de Mirabaud Asset Management se hissent parmi le top 20 mondial. Son succès repose sur sa gestion active, indépendante des indices de référence, avec un style et un positionnement atypique dans l'univers des fonds convertibles : nous nous focalisons sur la convexité, le "sweet spot", alors que d'autres promoteurs sont soit défensifs sur la partie actions soit agressifs sur la partie crédit, alors que nous militons pour le "juste" assemblage avec un delta moyen compris entre 30 % et 60 %.

Je dirais que l'autre facteur clé de succès des obligations convertibles est sa nette diminution de la volatilité apportée par la convexité du droit de conversion, que l'on ne peut pas « dupliquer » en combinant actions et obligations. Nos fonds peuvent être appréciés comme une action à plancher, plutôt qu'une obligation à rendement élevé, qui permettent d'augmenter l'efficacité d'un portefeuille diversifié, c'est-à-dire générer des rendements corrigés du risque supérieurs à ceux d'autres instruments apparentés aux actions. Si l'on considère qu'une gestion patrimoniale long terme est investie à 50 % en obligations et 50 % en ac-



tions, nous estimons qu'intégrer une poche d'obligations convertibles de 10 % puis le reste à part égale entre les obligations et les actions serait intéressant. L'équipe développe une grande proximité avec les émetteurs (rencontre avec les dirigeants, banquiers, participation aux séances d'information publiques...). Nous n'hésitons pas à investir dans des small et mid caps après avoir rencontré les dirigeants afin de bien comprendre leur business model et l'objet de leur financement via l'émission de l'obligation convertible.

Mirabaud Asset Management s'est engagé dans la démarche de l'Investissement Socialement Responsable et pense que la gouvernance d'entreprise, la transparence, le respect des réglementations et des droits des citoyens sont à long terme des éléments constitutifs de la performance. La gestion intègre, notamment pour un des fonds de la gamme convertibles, des critères extra-financiers dits ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance d'entreprise) en complément des critères financiers traditionnels dans l'analyse et la sélection de valeurs. L'approche ISR du fonds, dite « best-in-class », repose sur une évaluation positive des sociétés, fondée sur les meilleures pratiques et compare l'entreprise à ses concurrents directs. Je pense que l'automatisation mise en place au travers de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ouvre de nouvelles portes à l'industrie financière avec un impact certain à évaluer sur l'activité de gestion de fortune. L'innovation est essentielle pour trouver les leaders de demain et nous participons de ce fait au financement de leur projet en souscrivant à leur émission. De plus, ce sont des valeurs qui sont régulièrement la cible de grands groupes, comme c'est souvent le cas dans les industries pharmaceutiques et technologiques.

Enfin, l'asset management est un métier dont le développement et sa vélocité dépendent de l'évolution de l'environnement réglementaire. En effet la mise en place imminente de MIFID II constitue une nouvelle étape à laquelle l'ensemble de l'industrie doit faire face dans le contexte d'un monde globalisé. » \

## Pierre-Noël Formigé

### CEO de Sequoia

Diplômé en science économique spécialisée, en comptabilité et finance de la London School of Economics, Pierre-Noël Formigé compte plus de vingt ans d'expérience dans le monde de la finance et des produits d'investissement à caractère institutionnel. Il a créé SEQUOIA Asset Management voilà plus de douze ans, pour développer une gamme axée sur la personnalisation et la mise aux normes réglementaires. Responsable de la stratégie du groupe, il en pilote le développement et s'assure en premier lieu que SEQUOIA Asset Management s'adapte constamment aux évolutions majeures qui rythment aujourd'hui le secteur des services financiers.



plissant toutes les conditions réglementaires actuelles et à venir. Selon moi, la performance n'est pas le seul marqueur du succès, car tout dépend de l'objectif du portefeuille global du client. Il convient d'agréger des portefeuilles dont les performances sont complémentaires les unes aux autres. Donc la performance d'un produit dans une phase de marché donnée est primordiale, puisqu'il est utopique d'espérer des performances en tout temps positives, quelle que soit la phase de marché, à moins que

vous ayez affaire à Madoff... Donc le fait que le gérant se tienne aux critères et aux promesses qu'il a énoncés sont pour moi un plus grand marqueur de succès.

« SEQUOIA est mandatée, entre autres, par des clients privés de taille institutionnelle pour structurer, gérer et suivre leurs patrimoines au moyen de solutions de placement tenant compte de leurs situations familiales, fiscales et entrepreneuriales. Dans certains cas, lorsque les solutions de placement mises en place pour un client

Avoir de l'influence en gestion repose sur la taille du montant que vous gérez. Plus la taille de vos avoirs sous gestion est importante plus vous aurez de l'influence sur le marché et dans la communauté financière. Et dans ce métier, la valeur qui est essentielle à mes yeux est l'intégrité. L'intégrité dans la manière de gérer et le respect des modalités qui ont été "vendues" aux clients pour la gestion de leurs avoirs. L'innovation est également devenue primordiale dans notre activité ; toute l'industrie est en mutation. Ce phénomène demande une adaptation et une innovation constantes jusqu'à ce que le marché de la gestion de patrimoine en Suisse soit proprement réglementé, reconnu et stabilisé.

JE PENSE QUE  
LA GESTION DE FORTUNE RESTERA  
UN SERVICE DEMANDÉ  
À FORTE VALEUR AJOUTÉE

donné génèrent des performances positives répétées et que la stratégie correspond à ce que d'autres clients professionnels ou institutionnels recherchent, SEQUOIA peut en faire bénéficier ces autres clients avec l'accord du client initial.

Quant à l'avenir, je pense que la gestion de fortune restera un service demandé à forte valeur ajoutée. Cependant, les tâches administratives de la gestion de fortune se feront de façon plus automatisée, les différents services seront facturés de façon transparente et indépendamment les uns des autres, contrairement au « *all in* » opaque toujours pratiqué à ce jour. Les acteurs de la gestion de fortune seront moins nombreux et de tailles plus importantes qu'aujourd'hui. La gestion de portefeuilles inférieurs à CHF 5 millions se fera de façon standardisée voire automatisée, avec des produits gérés à l'aide des nouvelles technologies fintech. Autant de défis que d'opportunités ! » \

À mon sens, un gérant reconnu a généralement fait ses preuves dans une grande maison de l'industrie financière mondiale, peut se prévaloir d'au moins trois ans de performances auditées au-dessus de la moyenne de ses pairs, gère des avoirs pour au moins CHF 100 millions et évolue au sein d'un établissement dynamique rem-

## Wilma de Groot

### Gérante actions quantitatives chez ROBECO

Wilma de Groot rejoint Robeco en 2001 en tant que chercheur quantitatif. Après 13 ans dans la recherche, elle devient gérante quantitative en actions. Elle se concentre dorénavant sur la gestion de stratégies d'indexation active et optimisée sur les marchés émergents. Elle a publié différents articles dans plusieurs revues académiques telles que le *Journal of Banking and Finance*, le *Journal of Empirical Finance* et le *Financial Analysts Journal*. Elle est diplômée d'une maîtrise en économétrie de l'Université de Tilburg aux Pays-Bas, et est également analyste financier agréé de l'institut CFA. Actuellement candidate au doctorat, elle défendra sa thèse sur les anomalies de prix des actifs à la fin de l'année. «Le fonds Robeco QI EM Sustainable Active Equities poursuit une stratégie systématique visant à surperformer son indice de référence, tout en offrant un profil ESG très élevé (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) et tout en maintenant un écart de suivi d'environ 3%. *Systématique* signifie que nous appliquons une approche quantitative qui sélectionne les titres en fonction de caractéristiques spécifiques, appelées également «facteurs», tels que la Valorisation, la Qualité et le Momentum. Depuis janvier 2015, nous avons réalisé une surperformance annualisée de 1,88% par rapport à l'indice MSCI EM. Au cours des 12 derniers mois en particulier, le fonds a dégagé un rendement de 23,55% contre une performance de l'indice de 16,41%. Le moteur quantitatif de cette stratégie est très similaire à sa stratégie sœur que nous gérons avec succès depuis 2008 (cette dernière se limitant à offrir un profil ESG similaire à l'indice).

Tandis que d'autres gérants investissent de façon systématique dans les actions des pays émergents (EM), nous nous distinguons à plusieurs égards. Tout d'abord, nous utilisons une définition améliorée des facteurs mentionnés plus haut, et ce afin d'éviter une prise de risque non rémunérée. Par exemple, nous sommes réticents à acheter des actions qui semblent attrayantes en matière de «Valorisation», mais qui afficheraient un risque de défaut trop élevé. Deuxièmement, nous adoptons une approche transparente pour construire notre portefeuille : nous pouvons expliquer à tout moment chacune de nos positions selon ses caractéristiques et ce grâce au modèle propriétaire dont nous disposons. Ce dernier nous permet de maintenir un écart de suivi précis par pays et par



secteur, mais nous permet également de réduire le taux de rotation du portefeuille. Troisièmement, nous constatons que peu de gérants offrent une vraie stratégie ESG dans les EM, car beaucoup se concentrent sur une seule dimension (la gouvernance par exemple). Nous allons plus loin que cela et appréhendons la notion de durabilité selon trois dimensions : la construction d'un portefeuille affichant une notation ESG élevée, une approche d'investissement visant un impact environnemental en réduisant par exemple l'empreinte carbone du portefeuille et enfin un impact social en excluant les

sociétés éthiquement controversées. Cet objectif de surperformance et d'intégration systématique de critères de durabilité rend ce fonds tout à fait unique. Par conséquent, la surperformance est une partie seulement de l'objectif recherché par cette stratégie. Offrir à nos clients un fonds de placement qui réponde à des critères de gestion du risque y compris sur la notion de durabilité est donc bien la seconde partie de l'objectif. D'un point de vue universitaire et professionnel, je dirais que nous sommes fiers de contribuer au développement de l'investissement factoriel et de l'intégration de la durabilité. En tant que leader dans ce domaine, nous souhaitons bien sûr participer activement à ce débat.

Le travail en équipe est quelque chose d'important pour moi, c'est un fort vecteur de motivation. Cela est particulièrement vrai en tant que chercheur dans le cadre de réunions régulières que nous organisons pour discuter des projets en cours et des nouvelles idées. La contribution à des travaux collaboratifs et la rédaction d'articles communs est un autre exemple. Nous travaillons également ensemble dans la phase finale, c'est-à-dire lorsque nos travaux de recherche débouchent sur une implémentation concrète dans les portefeuilles. Il est bien sûr assez difficile de prévoir les futurs développements de notre industrie. Cependant, nous observons que nombre d'investisseurs prennent conscience que la performance de leur portefeuille est attribuable à des facteurs identifiables, comme la Valorisation, la Qualité ou le Momentum. Pour un gérant de fonds traditionnel, l'environnement deviendra plus exigeant, car il s'agira non seulement d'offrir une surperformance par rapport à un indice classique, mais également par rapport à de nouveaux types d'indices, des indices factoriels par exemple.» \

## Thomas Herbert

### *Responsable de l'équipe de gestion de portefeuille et responsable principal de l'Ethna-Aktiv chez Ethenea*

Thomas Herbert a plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le secteur financier. Après un Master en Économie et Économétrie, il a occupé des postes à DZ Bank à Francfort/Main et Crédit Agricole CIB à Paris et à Londres en tant que responsable de la recherche crédit. En 2005, Thomas a déménagé à Abu Dhabi où il était en charge du crédit à revenu fixe à l'Abu Dhabi Investment Authority. À la fin de 2013, il a décidé de retourner en Allemagne, où il a rejoint Meriten Investment Management (maintenant Oddo BHF AM) en tant que Chief Investment Officer. Thomas a rejoint Ethenea en janvier 2017 où il est actuellement responsable de l'équipe de gestion de portefeuille et responsable principal de l'Ethna-Aktiv. « Notre fonds-phare, Ethna-Aktiv, a célébré son 15<sup>e</sup> anniversaire cette année et a généré au cours de cette période un rendement annualisé de 6,5% avec une volatilité toujours inférieure à 6%. À ce jour, la performance du fonds est proche de 5% avec une volatilité annualisée de moins de 3%. Grâce à ces bons résultats, nous sommes parvenus à porter les actifs sous gestion de 7 à 6 milliards d'euros aujourd'hui. Pour atteindre cette performance et la croissance avec une stratégie d'allocation globale, vous devez construire une équipe forte avec des experts dans leurs domaines respectifs. Des responsabilités claires, une appropriation sans ambiguïté des décisions d'investissement et une confiance mutuelle sont les ingrédients nécessaires au bon fonctionnement de la dynamique d'équipe. La base est évidemment un processus d'investissement transparent et clair. Pour éviter de tomber dans les pièges comportementaux de l'excès de confiance et de parti pris, vous devez constamment vous mettre au défi, en restant ouvert à l'environnement en constante évolution de notre industrie. Ici, la clé du succès est la capacité à différencier le bruit du changement fondamental. La dernière chose et non la moindre, c'est que je suis fermement convaincu par la gestion active. Dans ce cadre, la responsabilité fiduciaire envers nos clients, la préservation du capital et les rendements constants sont très élevés dans notre liste d'objectifs. Cela implique une maîtrise stricte du rendement, de la volatilité et de la gestion active de la stagnation. Je pense que pour être un gérant de référence, il est évident qu'un long historique de réussite et un processus d'investissement cohérent qui a traversé divers cycles d'investissement sont



des facteurs très importants. La philosophie d'investissement et les idées fondamentales des gestionnaires qui réussissent devraient être constantes et cohérentes au fil du temps. D'autre part, la flexibilité est nécessaire pour adapter prudemment mais rigoureusement votre investissement et votre processus décisionnel à l'évolution de l'environnement de l'industrie au fil du temps.

Ensuite, que nous l'aimions ou pas, la performance est évidemment un facteur-clé dans l'évaluation du succès d'une stratégie d'investissement au fil du temps. Ce n'est cependant pas le seul. En termes de « chiffres vérifiables », j'ajouterais une faible volatilité

des rendements des placements et des tirages limités en période de tensions sur le marché. Au-delà de cela, une reconnaissance de marque positive est pertinente. Cela nécessite plus que des chiffres. La durabilité, la responsabilité, la transparence et la fiabilité au fil du temps sont probablement parmi les facteurs d'entrée les plus importants dans cette équation. Enfin, je pense qu'il existe une longue liste de valeurs d'entreprise et d'investissement, par ex. la fiabilité, la confiance ou la transparence pour n'en nommer que quelques-unes. Pour établir une reconnaissance de marque forte et positive, ces valeurs sont importantes et pertinentes pour nous. Si je devais en choisir une, je mettrais l'accent sur la préservation du capital que les clients mettent entre nos mains. *Constantia Divitiarum*, la croissance continue et à long terme du capital avec une volatilité des rendements des placements étroitement gérée est au cœur de notre philosophie d'investissement.

Pour conclure, je suis persuadé que la technologie et la réglementation seront probablement deux facteurs-clés de notre industrie à l'avenir. Les deux ensembles conduiront à une transparence accrue. Dans cet environnement, les gestionnaires d'actifs qui réussissent se doivent d'être très différents, lorsqu'il s'agit de générer et d'expliquer leurs performances d'investissement. Avec une exposition au marché – ou un bêta pur – devenant moins cher et plus largement disponible aux clients, l'attribution gagnera en importance. En même temps, la transparence croissante rendra plus simple l'identification des compétences, c'est-à-dire la capacité des gestionnaires à créer de la performance par la sélection et l'allocation. » \

## *Kostis A. Tselenis*

### *Head of Investments chez Quadia SA*

Kostis A. Tselenis a plus de 15 ans d'expérience dans le capital-risque, le private equity, le corporate finance et la gestion de fonds avec un accent particulier sur le développement durable et l'investissement d'impact pour les investisseurs privés et institutionnels. Il a commencé sa carrière dans la division Investment Banking de Lombard Odier, puis l'a accompagné Bregal Energy (précédemment Good Energies) tout au long de sa phase de construction et d'expansion, en charge de l'élaboration des processus, de la gestion des investissements, du dealflow, de l'évaluation des objectifs et des transactions liées au portefeuille. En tant que responsable des investissements chez Quadia, Kostis est responsable du processus global d'investissement, d'un large portefeuille d'investissements directs et d'investissements dans les fonds, de la préparation et de l'exécution des mandats clients et de la gestion des produits et programmes d'investissement. Il coordonne également l'offre de suivi et d'assistance technique à plusieurs sociétés de portefeuille. Il a obtenu sa maîtrise en économie et finance à l'Université de Zurich.



«J'ai décidé de me concentrer sur le private equity et les investissements durables depuis 2004, lorsque le marché n'était pas mature et développé, en travaillant pour l'un des premiers investisseurs privés mondiaux dans le domaine. En tant que classe d'actifs alternative, les investissements en capital-risque dans les énergies renouvelables et les cleantech ont nécessité beaucoup d'attention. L'analyse approfondie des investissements potentiels, le choix des co-investisseurs et des partenaires, ainsi que l'approche active en matière de coaching et de suivi des investissements ont été des facteurs-clés de réussite des investissements. Lorsque vous effectuez des investissements en private equity, vous devez surtout vous assurer que vous avez de nombreuses opportunités d'investissement de haute qualité à choisir. Vous devez avoir du dealflow. Et il faut beaucoup d'efforts et de temps pour trouver des opportunités d'investissement intéressantes qui correspondent à vos critères d'investissement. En outre, un bon gestionnaire d'investissement doit être capable de filtrer rapidement les opportunités d'investissement, de prêter attention aux détails lors de l'analyse et d'avoir de solides compétences non techniques pour pouvoir identifier les bonnes équipes de gestion. La performance réelle ne peut pas être le seul paramètre de qualification pour le succès. Pour

ma méthodologie d'investissement, le profil de risque joue un rôle significatif. Et la perception du risque peut être différente d'un gestionnaire d'investissement à l'autre. Par exemple, un investissement dans les pays en développement n'est pas toujours beaucoup plus risqué qu'un investissement en Europe. Vous devez bien connaître vos marchés pour être aussi objectif que possible en matière de risque. L'inclusion des aspects environnementaux et sociaux («impact investing») est une composante essentielle de mes stratégies d'investissement. En incluant ces aspects, nous améliorons en principe le

profil risque/rendement de l'investissement sur le long terme. Les investissements durables ont un énorme potentiel pour l'avenir. Ma mission est de pouvoir éduquer autant d'investisseurs, de gestionnaires de fonds et d'entrepreneurs que possible. Nous devons changer l'état d'esprit des principaux acteurs du monde de l'investissement en ce qui concerne la façon dont nous investissons. Nous devons faire passer le mot que l'investissement d'impact est la solution pour combattre la plupart des défis environnementaux et sociaux globaux d'aujourd'hui et de demain. Il est de la plus haute importance pour un gestionnaire d'actifs d'être en mesure d'agir de manière éthique et professionnelle, en mettant en avant l'intérêt du client. Je suis un ardent défenseur d'un haut niveau de transparence dans toutes les activités d'investissement et de reporting. Enfin, comme mentionné ci-dessus, l'accent devrait être mis sur les investissements susceptibles de contribuer à la lutte contre les défis environnementaux et sociaux mondiaux.

Enfin, je suis convaincu que nous allons voir plus de transparence dans la gestion des actifs à l'avenir, non seulement en raison d'une réglementation accrue, mais aussi en raison de la demande des clients. Cela augmentera également les coûts de conformité, donc la consolidation est inévitable. Nous verrons l'émergence de grands gestionnaires d'actifs mondiaux, en particulier dans les stratégies d'investissement «mainstream». Nous connaissons également une forte augmentation des actifs d'investissement mondiaux, qui devraient croître de 10 billions de dollars dans les années à venir, également grâce à l'émergence de particuliers fortunés originaires des pays en développement. Cela mettra plus de pression sur les frais et la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles technologies. Je vois la FinTech jouer un rôle très important à l'avenir.» \

## *Anis Lahlou-Abid*

### *Managing Director et gérant de portefeuille dans l'unité de gestion dynamique/non-contraînte de l'équipe Finance comportementale de J.P. Morgan Asset Management Europe*

Anis Lahlou-Abid, Managing Director, est gérant de portefeuille dans l'unité de gestion dynamique/non-contraînte de l'équipe de Finance comportementale de J.P. Morgan Asset Management Europe, à Londres. Anis est entré dans la société en 2000 et a intégré en 2005 la division Asset Management, dans laquelle il co-gère les produits Long/Short et Absolute Return, ainsi que les fonds long-only paneuropéens visant un alpha élevé. Auparavant, il a passé cinq ans dans la division Investment Banking de J.P. Morgan, où il a travaillé dans les départements M&A et Equity Capital Markets à Londres, Paris et Sydney. Anis est diplômé de l'ESSEC Graduate School of Management de Paris et est titulaire de l'agrément CFA. « J'ai toujours été passionné par les technologies : j'analyse et j'effectue le suivi du secteur technologique européen depuis 2000. Le secteur technologique est plus vaste que quiconque ne peut l'imaginer ; c'est pourquoi notre objectif est de profiter des progrès technologiques dans toute la chaîne de valeur de l'économie, des voitures électriques aux maisons connectées. Ce secteur offre de nombreuses opportunités, ce que nous appelons les « trésors cachés » derrière l'Internet des objets. Le principe de cette tendance est de connecter les appareils à Internet et de les faire dialoguer entre eux, et avec nous. Internet peut être comparé au système nerveux « virtuel » du monde, et ses déclinaisons dans le futur seront de plus en plus basées sur des capteurs 3D (c'est-à-dire des semi-conducteurs). Cette opportunité est vraiment passionnante, car nous pensons être à l'aube d'un changement radical dont la prochaine génération de smartphones sera peut-être le catalyseur. On estime que d'ici 2035, les objets connectés seront au nombre de 275 milliards, contre 5 milliards aujourd'hui (Sources : ARM, Bank of America Merrill Lynch Research au 14 mai 2017).

Je ne peux pas ne pas mentionner l'histoire et la taille de notre société, ainsi que le volume des actifs que nous gérons. Nous répondons aux besoins divers de nos clients et à l'évolution des cycles de marché depuis plus de 150 ans. Actuellement, le volume global de nos actifs sous gestion s'élève à 1 700 milliards USD (en septembre 2017). Notre équipe de Finance comportementale rassemble 43 spécialistes des actions européennes, qui possèdent en moyenne 16 ans



d'expérience dans le secteur de l'investissement. Le JPMorgan Funds –Europe Dynamic Technologies Fund est actuellement l'un des fonds les plus performants dans l'univers des actions européennes\*, qui regroupe environ 2 300 fonds libellés en euros. Pendant les dix années précédant le 30 septembre 2017, sa performance annualisée s'est établie à 10,21 %, contre 7,50 % pour son indice de référence\*\*. La clé du succès consiste à savoir dévoiler les trésors cachés, car nous pensons que les progrès technologiques sont assez indépendants des tendances macroéconomiques. Le

secteur technologique suit son propre cycle et exerce une grande influence sur l'ensemble de l'économie. Nous avons l'habitude de dire à nos clients qu'investir aujourd'hui dans les technologies revient à s'exposer à toute l'économie, car ce secteur a des effets sur tous les aspects de notre vie quotidienne et tout au long de la journée ! C'est un placement qui va au-delà des traditionnels secteurs des logiciels et du matériel informatique. Par exemple, les constructeurs automobiles produisent des voitures électriques, les banques utilisent les technologies financières, les biens d'équipement sont au stade de « l'industrie 4.0 » et le secteur des matériaux se sert de l'impression 3D. Et ainsi de suite. Aujourd'hui, les marchés potentiels des sociétés technologiques sont omniprésents. Leurs marchés, c'est le monde. C'est l'une des catégories d'investissement les plus vastes, et qui connaît également une forme de convergence. Il y a une nouvelle vague digitale qui est comparable à l'avènement du PC il y a quelques années.

Par essence, la technologie est innovante. Le secteur technologique européen demeure le héros inconnu de ces vingt dernières années car ses joyaux cachés ont été éclipsés par la Silicon Valley, alors que des sociétés européennes occupent une position de leader dans certains domaines. Prenez par exemple les semi-conducteurs, où les sociétés européennes ont été l'une des forces motrices de l'Internet des objets. Les investisseurs doivent cesser de penser que les technologies sont un univers de niche en Europe. Dans le monde de l'économie digitale, nous préférons parler des technologies plutôt que de « la technologie », et la perception classique du secteur technologique doit être repensée. Les technologies sont partout ! » \

## Lucio Soso

### *Gérant principal du fonds BB Global Macro pour Bellevue Asset management*

Lucio Soso est Lead Gérant du fonds BB Global Macro et bénéficie de plus de 25 ans d'expérience dans le secteur de la finance. Avant de rejoindre Bellevue Asset Management en 2010, il a travaillé six ans pour RBR Capital. De 1998 à 2004, Lucio a développé les modèles financiers et les outils de risk management qui sont utilisés dans la gestion de BB Global Macro. Auparavant, entre 1995 et 1998, il était directeur de la recherche financière chez All Asia Capital et enfin, de 1992 à 1995, il était gérant institutionnel chez Pictet et Cie à Londres. Il est titulaire d'un master en finance de la London Business School, un master en physique nucléaire du Tokyo Institute of Technology et d'un diplôme en électricité de l'EPFZ. « Je gère BB Global Macro depuis 2008, un fonds alternatif UCITS qui poursuit une stratégie absolute return visant une performance de 5 à 7 % par an. Les 5 dernières années, nous avons réalisé 6,3 % par an avec une volatilité de 5,3 %. Au départ, nous



gestion qui correspond à ma philosophie et à mon caractère. J'ai passé une vingtaine d'années à développer les modèles financiers et de risque que j'utilise, à définir un concept de portefeuille solide et une stratégie à long terme en laquelle je crois.

La performance est bien sûr importante, mais la communication l'est tout autant. Pour nous, cela passe avant tout par l'interaction avec les investisseurs. Dans mon expérience, les investisseurs chevronnés comprennent mieux le risque financier que bien des gérants. Nous pratiquons donc une politique de grande transparence et

avons développé une stratégie à long terme très claire que nos investisseurs apprécient.

En tant que gérant, j'essaie d'observer le monde et de voir les choses comme elles sont vraiment et non comme le marché les voit. Je n'ai donc que très peu d'influence par mes investissements ! Mais si je peux offrir la paix de l'esprit à mes investisseurs en faisant ce que j'ai promis et en délivrant une performance satisfaisante, alors je suis content. Et comme je le mentionnais précédemment, la transparence est essentielle à mes yeux, de même que la compétence et l'intégrité.

### JE NE CROIS PAS AUX RÉVOLUTIONS DANS LES RÈGLES D'INVESTISSEMENT

avons constaté que la majorité des investisseurs deviennent très inquiets lorsque la performance d'un fonds change brusquement, lorsque par exemple un fonds qui a délivré +/-1 % par mois perd ou gagne 7 % le mois suivant. Nous avons donc développé un système de risque qui vise à stabiliser la volatilité. Concrètement, nous ne mesurons pas les positions du portefeuille en termes de pourcentage seulement, mais prenons également en compte la volatilité de la position et son interaction avec le reste du portefeuille.

Je vous avoue que votre expression « gérant de référence » me met mal à l'aise parce que les marchés financiers m'ont appris l'humilité à plusieurs reprises ! Dans mon cas, devenir un gérant accompli est passé par une longue période d'apprentissage, pendant laquelle j'ai cherché un style de

Pour ma part, je ne crois pas aux révolutions dans les règles d'investissement. Par contre, je m'efforce d'améliorer les processus de décision par équipe, nous travaillons par exemple avec des scénarios. Et les progrès du numérique nous permettent d'analyser de plus en plus de données, de créer des modèles sophistiqués qui nous sont d'un grand support, même si la décision d'investissement reste toujours humaine.

Dans le futur, je pense que les taux d'intérêt vont rester très bas en Europe à cause du vieillissement de la population et des difficultés structurelles de la zone euro et que cela va affecter notre industrie. Dans ce contexte, la demande pour des produits absolute return devrait augmenter, car le rendement des obligations ne suffira pas. » \



## *Dr. Peter Reinmuth*

### *Responsable du SISF Global Convertible Bond Fund et du SISF Asian Convertible Bond Fund*

Peter Reinmuth est diplômé de l'Université de Zurich en gestion. Il a obtenu un doctorat dont le sujet portait sur les options à barrière. Il a débuté chez Schroders en novembre 2013, pour piloter l'équipe convertible. Il dirige le SISF Global Convertible Bond Fund et le SISF Asian Convertible Bond Fund depuis mars 2009. Auparavant, il œuvrait chez Fisch Asset Management où, outre la gestion de plusieurs fonds et comptes distincts, il était le gestionnaire de portefeuille principal de deux fonds convertibles Schroders. En 2005, il a rejoint Swisscanto Asset Management, où il était responsable de plusieurs portefeuilles obligataires mondiaux ainsi que du Swisscanto Bond Fund Convertible International. De plus, il s'occupait également de la stratégie d'investissement des portefeuilles obligataires internationaux convertibles. « En tant que gestionnaire d'obligations convertibles, vous avez besoin d'une compréhension de la partie obligataire et crédit des structures, mais aussi des actions sous-jacentes et des marchés dérivés concernés. Au cours de ma carrière, j'ai beaucoup appris sur les marchés financiers en général, mais aussi sur tous les « éléments constitutifs » pertinents de ces instruments très actuels. Je pense qu'en tant que gestionnaire de portefeuilles d'obligations convertibles, vous avez un avantage concurrentiel important, si vous avez également géré des options sur actions et des portefeuilles obligataires classiques comme je l'ai fait par le passé.



Les obligations convertibles sont des instruments financiers assez complexes et peuvent avoir des profils et des caractéristiques très différents. Sur le marché, on peut distinguer trois différents types de convertibles : les procurations d'obligations réelles avec un rendement élevé et une exposition à la durée d'une part et les procurations d'actions avec une forte sensibilité aux actions d'autre part. Mais dans notre fonds phare, nous préférons un sous-ensemble différent du marché des obligations convertibles. Nous nous concentrons sur ce qu'on appelle les structures de paiements équilibrés ou convexes. Les convertibles équilibrés offrent les meilleurs profils de risque pour nos investisseurs. La sélection de sécurité par le bas est notre force. Puisque le marché des convertibles est tellement hétérogène, je pense qu'il est crucial pour le gestionnaire de définir une stratégie claire pour l'investissement et d'établir une référence claire pour cette stratégie. Ensuite, le client sait ce qu'il peut attendre de son investissement et ce qu'il peut

attendre de son manager. Bien sûr, le client veut un gestionnaire qui fournit non seulement une stratégie définie, mais aussi surpasse l'indice de référence d'une manière cohérente sur plus d'un cycle d'investissement. Cependant, surperformer le benchmark n'est bien sûr pas une tâche facile. Je pense que la gestion active est cruciale pour battre l'indice de référence. Jouer de l'élan du sous-jacent est crucial de mon point de vue. Et bien sûr, cela aide si vous êtes parfois une longueur d'avance sur les marchés. D'après mon expérience, vous ne pouvez le faire qu'avec une

équipe d'exécution assise à côté du bureau de gestion convertible comme nous le faisons chez Schroders. Nous exécutons tous nos métiers globaux hors de Zurich. Je pense que la performance est cruciale, mais ce n'est pas la seule marque de succès. Les stratégies obligataires convertibles et les portefeuilles ont besoin de beaucoup de communication avec nos investisseurs et d'une solide équipe de service à la clientèle. Le marché change ses caractéristiques au fil du temps. La transparence de ce que nous faisons et de la façon dont nous voulons atteindre nos objectifs d'investissement est très importante. Et je préfère le terme de « responsabilité » à celui d'« influence ». Nous gérons l'argent de nos investisseurs et pour nos investisseurs sur une base de confiance. Pour avoir vraiment de l'influence, le marché des convertibles est encore un peu trop petit, malheureusement. Je pense que les valeurs que nous appliquons dans notre équipe et aussi chez Schroders sont très similaires aux valeurs que nous partageons avec nos clients. L'excellence, la passion, l'intégrité et le travail d'équipe constituent le cadre dans lequel nous évoluons. Le changement et l'innovation sont une constante sur les marchés financiers. Mais je pense que chaque innovation financière a besoin d'exister et ne réussira que si elle satisfait vraiment les besoins des acteurs du marché. Ainsi, alors que l'innovation est importante, nous privilégions des stratégies et des instruments plus conventionnels dans nos portefeuilles : les obligations convertibles réelles émises par des entreprises bénéficiant d'une bonne protection et pas de structures synthétiques difficiles à évaluer et à négocier.

Pour le futur, si je pense à la gestion des obligations convertibles, l'approche active restera importante. Les stratégies passives sont difficiles à mettre en œuvre et ne sont pas suffisamment flexibles pour satisfaire la demande des clients. C'est la flexibilité qui rend les convertibles tellement intéressants.» \

## Thomas de Saint-Seine

*CEO de RAM Partner & Senior Equity Fund Manager*

Thomas de Saint-Seine est diplômé de l'Université Paris X en Économétrie et de NEOMA Business School (Programme Grande École, Finance). De 1996 à 2001, il a travaillé en tant que gérant de fonds actions & obligations chez Crédit Agricole Indosuez. Puis il a rejoint le Groupe Reyl en 2001 pour créer et développer l'activité de gestion de fonds devenue totalement indépendante depuis 2007, connue sous le nom de RAM Active Investments.

« Nos facteurs clés de succès sont notre innovation et notre recherche, notre vision à long terme qui est parfaitement alignée avec celle de nos investisseurs et enfin la stabilité et la qualité de nos équipes au global. Depuis plus de 10 ans, je cogère la gamme de fonds systématiques fondamentaux avec Maxime Botti et Emmanuel Hauptmann. Cette gamme comporte des fonds actions directionnels ou long short sur les pays développés et émergents.

Notre approche vise à capter des inefficiences de marché au travers de différents blocs de stratégies « Value », « Défensif » et « Momentum » tout au long du cycle de marché. Les surperformances de nos trois moteurs d'alpha alternent successivement lors des différentes phases de marché et s'équilibrent sur un cycle complet. Il en résulte un assemblage de stratégies optimal sur le long terme, capable de fournir un alpha régulier pour un niveau de risque maîtrisé. Nous sommes 100% systématiques dans l'application de nos trois stratégies afin de garder un focus permanent sur le respect de notre philosophie d'investissement, c'est la meilleure manière de rester objectif et de capter des inefficiences de marché. Suivant cette même approche, nous avons récemment connu un important succès sur nos stratégies Long/Short qui ont progressé significativement depuis 2015, passant de CHF 500 Mn à \$ 1,3 bn aujourd'hui. Notre génération d'alpha soutenue avec des niveaux de beta proches de zéro, nous permettent d'offrir des produits peu corrélés aux solutions actions et obligations traditionnelles, comme le RAM (Lux) Systematic Funds- Long/Short Global Equities Fund lancé en décembre dernier (avec une performance de +6,58% et une volatilité de 9% depuis le début d'année – au 25.10.2017). Je dirais que la différence entre un gérant « de référence » et les autres débute par le bon



fondement et la stabilité de sa philosophie sur le long terme, mais également sa discipline et son objectivité pour les mettre en œuvre. Pour moi l'influence c'est d'être respecté par l'industrie, vous serez alors écouté!

Je pense que la performance contribue au succès, mais c'est surtout la manière dont elle est produite! S'explique-t-elle par une réelle valeur ajoutée du gérant et la génération d'un alpha? La stabilité sur le long terme est très importante, cela va créer la confiance auprès des clients. La gestion de fonds est un marathon qui se gagne par la régularité et la discipline. Et j'ajouterais que l'objectivité, la stabilité, mais également la dimension

humaine et l'esprit d'équipe sont des valeurs qui ont permis à RAM AI, la création d'une culture et d'un environnement de travail particulièrement agréable et performant.

Comme gérants systématiques, l'innovation est au centre de notre activité, nous passons plus de 50% de notre temps à faire de la recherche. Néanmoins l'innovation à tout va n'est pas la solution, elle doit être guidée par une philosophie long terme. Un processus d'innovation nécessite également beaucoup d'organisation et de méthode pour qu'il soit un succès. Chez RAM, l'équipe responsable de la gestion systématique s'appuie sur une collaboration forte, stimulant l'innovation et l'enrichissement réciproque des idées. Notre but commun en termes d'innovation et de recherche est l'exploration de toutes sources d'information susceptibles d'être intégrées dans notre processus d'investissement afin d'améliorer la façon dont nous captions les inefficiences identifiées. Plus nous pouvons bénéficier de sources d'information, plus nous pouvons diversifier le risque tout en continuant à exploiter de nouvelles sources d'alpha.

La Suisse reste une référence dans le domaine et sa dimension internationale est également un grand atout, néanmoins les challenges sont nombreux, car elle doit faire face à une concurrence accrue et une pression régulatrice permanente. Pour continuer sa croissance, elle doit développer des bases technologiques fortes pour rester compétitive et faire face à la compétition internationale. Néanmoins, il faut s'attendre à continuer à voir de la consolidation dans le secteur.» \