

## «Les private assets, l'ESG et l'Asie sont les piliers de notre stratégie à long terme»

L'associé de tutelle de la société de gestion d'actifs de la banque privée Pictet, Pictet Asset Management, détaille les thèmes sur lesquels le Groupe se concentre pour les années à venir. Les principaux axes sont les actifs non cotés, la durabilité et la région Asie-Pacifique.

Interview: Ángel Alonso et Víctor Blanco

El Economista | 17 juin 2023

**Pictet Asset Management (Pictet AM) célèbre son vingtième anniversaire en Espagne comme l'un des dix plus grands gérants d'actifs internationaux en termes de volume d'actifs. Un mérite acquis principalement grâce à ses fonds multi-actifs et thématiques, dont la société a été pionnière. Pour les cinq prochaines années, Laurent Ramsey, l'un des huit associés de Pictet et l'associé de tutelle de Pictet AM, qui était en déplacement à Madrid la semaine dernière, déclare que les actifs non cotés, la durabilité et l'Asie, zone de croissance de l'activité de gestion de fortune et l'investissement, constitueront les pivots de la stratégie de la société.**

**En 20 ans, vous avez acquis une présence significative en Espagne. Quels sont vos prochains objectifs?**

Notre objectif est bien entendu de poursuivre notre croissance. D'abord sur le marché espagnol, qui est un marché important. Mais l'Espagne est aussi la plateforme de nos activités au Portugal et en Amérique latine, où nos clients sont traditionnellement

les fonds de pension. Mais les institutions financières commencent à ouvrir leurs activités et c'est là que nous avons une opportunité de développement.

**Quels pays d'Amérique latine vous semblent les plus attractifs?**

Du point de vue de la gestion d'actifs, nous nous concentrons sur les pays andins. Le Mexique est également un marché très intéressant. Et le Brésil, bien qu'il présente quelques problématiques réglementaires et économiques qui le rendent un peu plus difficile. Mais à long terme, il est évident qu'il offre un grand potentiel.

**Quelles sont les priorités de Pictet pour les années à venir?**

Trois éléments sont très importants pour nous à long terme. Le premier est le segment des marchés non cotés, où nous sommes en train d'augmenter nos

capacités d'investissement direct, à la fois en private equity, en dette privée et en immobilier. Il y a beaucoup de valeur dans les entreprises non cotées et nous voulons la proposer à nos clients.



**Il est possible de créer de nombreux ETF (fonds indiciels) thématiques, mais si vous voulez identifier les entreprises exposées à l'eau et à sa problématique dans le monde par exemple, c'est beaucoup plus compliqué.**

Le deuxième élément, c'est l'Asie. On parle toujours de la Chine, et on peut pas ignorer les tensions géopolitiques. Mais il y a d'autres pays, comme ceux de l'ASEAN (l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), qui connaissent une croissance extrêmement forte. Le Japon présente aussi un fort potentiel du point de vue de la gestion d'actifs, car

---

il possède un des taux d'épargne les plus élevés dans une économie qui a connu la déflation ces trente dernières années. Maintenant qu'il y a de l'inflation, le pays a besoin d'investir ces liquidités dans des produits d'investissement. Et le troisième élément, peut-être un peu plus holistique, concerne la durabilité. Chez Pictet, nous avons la conviction que notre rôle de gérant d'actifs est d'analyser tous les facteurs qui influent sur le prix des actifs financiers, et les questions ESG ont aujourd'hui un grand pouvoir d'influence. Même si certains ne croient pas à des sujets comme le changement climatique, en tant que gérant, vous ne pouvez pas les ignorer, vu l'importance que leur accorde le marché, clients privés et institutionnels confondus. Que ce soit sous l'impulsion, dans certaines régions du monde, de la réglementation ou, dans d'autres, de l'intérêt des investisseurs à placer leur argent dans des produits liés à cet objectif.

**Avez-vous remarqué un intérêt accru des investisseurs pour ces thèmes depuis le covid?**

Il y a deux ans, les convictions des investisseurs ont été mises à l'épreuve, mais les investissements thématiques, technologiques et ESG se sont bien comportés, sans qu'on sache si c'était dû à un réel intérêt des investisseurs, ou à leur rendement. L'année dernière, suite à la guerre en Ukraine et à la nécessité d'assurer l'approvisionnement énergétique à court terme, le débat sur la durabilité a connu un certain recul. Mais il est de nouveau au cœur des discussions, comme sujet de prévention. Il peut y avoir du retard sur le sujet, mais c'est

une tendance lourde. Les investisseurs qui laissent ces sujets de côté auront des problèmes, car tout est lié: la guerre, la crise sociale et géopolitique, le changement climatique... Les défis ESG sont partout.

**Quelle est la part de vos actifs sous gestion venant des investisseurs institutionnels et des investisseurs privés? Comment ça a évolué ces dernières années?**

En ce qui concerne la gestion d'actifs, 40% des actifs sont détenus par des investisseurs institutionnels et 60% par des intermédiaires, c'est-à-dire des institutions financières, qu'il s'agisse de portefeuilles sous gestion discrétionnaire ou de portefeuilles de clients privés. Jusqu'en 2022, la croissance a été forte dans le segment des clients privés, et elle se normalise aujourd'hui.

**Quelle part de votre activité représentent les actifs alternatifs?**

Chez Pictet Asset Management, 12% des actifs sous gestion.

**Et du total des actifs sous gestion du groupe Pictet?**

Sur les 637 milliards d'euros sous gestion ou en dépôt, la gestion privée représente 257 milliards d'euros et la gestion d'actifs 252. Auxquels s'ajoutent les services de gestion d'actifs: le global custody et l'administration, soit 205 milliards, avec un chevauchement d'environ 77 milliards. Nous gérons environ 50 milliards de dollars d'actifs alternatifs.

**Concernant les actifs non cotés, craignez-vous un retour des valorisations et des rendements des marchés suffisamment**

**attractifs pour que les private assets perdent de leur attrait?**

La quête de rendement a été très forte chez les investisseurs privés, car les obligations ne jouaient pas un rôle moteur dans le rendement des portefeuilles. Mais les actifs non cotés offrent l'important avantage de ne pas être soumis aux prix quotidiens du marché. Ce qui protège certains investisseurs de la volatilité. De nombreux éléments en font une tendance de long terme, au-delà du niveau des taux d'intérêt. Le fait que les taux se soient normalisés est important. C'est quelque chose qui change la façon dont les investisseurs répartissent les actifs dans leurs portefeuilles, parce qu'ils avaient oublié que c'était une situation très anormale. Et c'est formidable de voir que les obligations offrent maintenant des rendements de 3%, 4% et 5%. Il faut trouver l'équilibre.

**Allez-vous développer le segment des fonds indiciels?**

Bien que nous soyons plus des gérants actifs, nous avons des capacités dans ce domaine. En Suisse, nous sommes un fournisseur national et c'est une offre que nous devons avoir, en particulier pour le marché des caisses de pension, car le marché institutionnel suisse est très axé sur ces produits. Et en Suisse, nous sommes l'un des principaux fournisseurs. Mais nous n'avons pas l'intention de concurrencer BlackRock ou Vanguard. Nous avons de bonnes solutions d'investissement, parce que nous sommes très attentifs à la qualité de la réplication des indices. Mais nous ne cherchons pas à grandir. Ce n'est pas un domaine où nous décelons un potentiel de



---

croissance, même s'il présente des avantages connexes. Dans certains cas, il est possible de commencer une relation avec une stratégie passive, puis de la réorienter vers une gestion active. En termes d'échelle, c'est important, parce c'est mesuré en points de base et cela dépend de la qualité de réplique des indices, et ça nous savons faire. Cela apporte des compétences utiles à nos gérants actifs.

### **Pourrait-on assister à un essor des fonds indiciels ESG?**

Oui, mais en ce qui concerne la durabilité, nous observons deux tendances. Premièrement, tout est en train de passer de l'exclusion à l'engagement, et deuxièmement, les flux s'orientent des stratégies best-in-class vers des stratégies plus thématiques. Il est très facile de construire un indice par le biais d'exclusions. Mais si votre proposition de valeur est d'approcher les entreprises et de changer leur comportement, il est très difficile de le faire avec des indices. Tout plaide donc en faveur de la gestion active. Il est possible de créer de nombreux ETF (fonds indiciels) thématiques, mais si vous voulez identifier les entreprises exposées à l'eau et à sa problématique dans le monde par exemple, c'est beaucoup plus compliqué.

**La Commission européenne (CE) vient de publier la Retail Investment Strategy (RIS), qui doit maintenant être examinée par le Parlement européen. Elle prévoit l'interdiction des commissions de vente dans le cadre de la distribution de fonds d'investissement. Ces commissions ne seront autorisées que si la distribution est effectuée par le**

**biais de conseils financiers, à condition qu'ils apportent une valeur ajoutée. Une mesure que la Commission européenne prévoit de réexaminer dans quelques années pour évaluer l'efficacité. Et de les interdire complètement si elle estime que ces règles ne sont pas respectées. Elle exigera aussi que les fonds disposent d'un processus permettant de déterminer leur coût pour l'investisseur. Et c'est une demande que Pictet estime très difficile à mettre en œuvre, en particulier pour les produits de véritable gestion active.**

### **La Commission européenne a publié la RIS. Vous semble-t-il approprié d'établir un processus de tarification des fonds?**

Il y a une réalité: certains produits ont été vendus comme des produits actifs, alors qu'en fait ils n'en étaient pas. C'est donc une façon de faire un audit pour différencier ceux qui le sont vraiment des produits passifs, étant donné le coût qu'ils représentent pour l'investisseur. Et de ce point de vue, je salue l'initiative. Mais en tant que gérant actif, comment fixer le prix d'un produit? A notre avis, le prix des produits de gestion active à long terme inclut le coût de la réplique, ce qu'on paie pour une alternative passive, un pourcentage pour la surperformance par rapport au risque encouru et une prime pour la qualité du service et la marque. La gestion des risques et les rapports sont des services qui doivent aussi être payants.

### **Et pour les fonds actifs?**

Dans les fonds plus actifs, les gérants peuvent avoir des périodes de moins bonne performance à court et moyen terme, mais c'est

compensé par des périodes de surperformance des indices. C'est donc impossible de fixer un prix, car ils gèrent non seulement le fonds, mais aussi le risque du portefeuille, notamment. Il est très difficile d'établir des mécanismes stables de répartition des coûts dans les fonds actifs. En plus, il existe un prix du marché (ce qu'un investisseur est prêt à payer pour les produits d'une marque donnée). Mais il ne faut pas oublier que si on n'obtient pas de rendement net de commissions, les fonds ne sont pas attractifs pour les clients.

### **Mais les banques placent toujours leurs produits parmi les meilleures ventes.**

Si on regarde les principaux gérants européens il y a quinze ans, la plupart étaient des banques. Mais aujourd'hui, beaucoup sont des sociétés qui se consacrent uniquement à la gestion. Dans ce cas, votre activité dépend de la rentabilité, et seuls les meilleurs survivent. Ce sont les règles du marché: si vous ne générez pas de rentabilité à long terme, vous n'attirez pas le patrimoine des clients. Si vous proposez des solutions d'investissement innovantes, vous réussirez.

### **L'activité de fusions-acquisitions (M&A) dans le secteur de la gestion d'actifs était très importante avant le covid, mais elle a ralenti. Selon vous, cette tendance va revenir? Envisagez-vous des acquisitions pour vous développer?**

Non. Jamais. Pour des raisons structurelles, mais aussi plus philosophiques. Première raison, Pictet est contrôlé à 100% par ses associés-gérants et nous n'avons pas le capital nécessaire pour



---

procéder à des acquisitions. Structurellement, c'est difficile pour nous. La deuxième raison, c'est que nous pensons que les fusions-acquisitions sont parfois bonnes pour les actionnaires, mais mauvaises pour les clients. Surtout dans le secteur de la gestion d'actifs, car une fusion est toujours quelque chose d'extrêmement perturbant pour les équipes, avec beaucoup de doublons. Je préfère recruter des gérants et les intégrer dans ma structure plutôt que d'acheter une société complète, avec ses problèmes. Même chose pour la banque privée, où nous avons actuellement des exemples de ce qui se passe en Suisse: vous perdez vos gérants, vous fusionnez des plateformes technologiques... Les gens sont très occupés pendant des années jusqu'à l'intégration complète. Nous ne voulons pas maximiser la valeur actionnariale de cette manière. Nous préférons avoir des clients satisfaits. Si nous réussissons, nous aurons plus d'actifs, plus de revenus et plus de bénéfices, ce qui nous permettra de réinvestir dans notre groupe. Notre croissance a toujours été interne. La croissance n'est pas un objectif. Nous ne voulons pas être les plus grands. Nous voulons être les meilleurs. Et regardez la performance des produits des entreprises qui fusionnent...

**Avec ce qui s'est passé en Suisse ces derniers mois, votre groupe a-t-il réussi à attirer des clients?**

Chaque fois qu'un événement de ce type se produit, nous en bénéficions. Quand il y a des problèmes, nous essayons d'augmenter notre socle d'affaires. Les clients sont conscients des avantages d'un établissement non

coté en bourse, axé sur le long terme. Et nous sommes extrêmement bien capitalisés.