

Comment apparaît l'innovation financière

INVESTISSEMENT De quelle manière de nouveaux fonds sont-ils lancés à Genève? Avec l'argent des clients des banques? Avec celui des associés des banques privées? Une solution collective comme il en existe à Paris est-elle souhaitable?

SÉBASTIEN RUCHE

@sebruch

Cent millions de francs et un historique de trois ans. Ce sont les conditions classiques qu'un gérant d'actifs doit remplir pour espérer séduire les grands investisseurs. Le chemin est souvent long et difficile, dans ce métier complexe, compétitif et totalement transparent. Tour d'horizon des moyens par lesquels la place genevoise fait émerger l'innovation.

Mirabaud a une stratégie d'incubation pour tester les bonnes idées d'investissement. Les six associés ont mis à disposition une enveloppe de 20 à 30 millions qui est utilisée pour lancer de nouvelles stratégies, souvent avec une mise de départ de 5 millions de francs chacune. Elles sont ainsi gérées pendant deux à trois ans avant d'être déclinées en fonds de placement, si la performance et le potentiel commercial sont suffisants. Une douzaine de stratégies ont été ainsi incubées depuis 2012, quatre ont débouché sur le lancement de fonds, quatre projets sont encore en cours et quatre ont été abandonnés.

«Nous estimons qu'il est préférable que les associés assument seuls les risques»

LIONEL AESCHLIMANN, MIRABAUD

«Les associés supportent le coût et les risques, décrit Lionel Aeschlimann, qui dirige la gestion d'actifs de Mirabaud (7,3 mil-

liards de francs à fin avril 2019, sur une masse totale de 35 milliards). Si une nouvelle stratégie ne fonctionne pas, les associés assument les pertes. Si un nouveau produit est lancé après la période d'incubation et que les associés réalisent un gain lorsqu'ils se retirent progressivement du projet, ce gain est remis dans la cagnotte. De manière générale, la banque ne fait pas d'investissement pour compte propre et nous estimons qu'il est préférable que nous testions les nouveautés et que ce soit en dernière instance les associés qui en assument seuls les risques.»

Pas de lien préférentiel avec la banque privée

Chez Pictet Asset Management, la période de préparation d'une nouvelle stratégie peut durer entre 18 et 24 mois. «Nous sommes alors en contact fréquent avec des investisseurs potentiels, pour savoir ce qui les intéresse et s'il existe un appétit pour un nouveau produit», décrit Claudio Morelli, responsable des intermédiaires pour la région romande et tessinoise. Une grande partie des fonds de départ proviennent d'investisseurs intermédiaires et, plus occasionnellement, de clients de la banque privée. L'activité de gestion d'actifs étant devenue pratiquement aussi importante que celle de gestion privée chez Pictet (528 milliards de francs d'avoirs au total), la première n'a pas forcément besoin de l'argent de la seconde.

Chez Lombard Odier, les nouvelles idées de stratégie sont généralement testées avec un portefeuille virtuel, dans les conditions réelles de marchés. «Cela permet de s'assurer que le processus de gestion fonctionne de manière

conforme à nos attentes. Il s'agit d'un bon compromis par rapport à une phase d'incubation qui implique un investissement financier parfois important de la part du promoteur», décrit Alexandre Meyer, responsable des opérations de Lombard Odier Investment Managers, la division de gestion d'actifs du groupe.

Une fois qu'une date de lancement est fixée pour un nouveau produit, les capitaux de départ proviennent toujours de clients, c'est-à-dire de la banque privée ou de clients externes, par exemple des caisses de pension ou d'autres intermédiaires financiers. Une baisse temporaire des commissions de gestion pendant 6 à 12 mois peut parfois être proposée. Lombard Odier vise généralement un minimum de 50 millions pour lancer une stratégie, avec l'objectif d'arriver à 100 millions dans l'année suivante, précise encore Alexandre Meyer.

Savoir être sélectif

Dans le groupe Edmond de Rothschild, les méthodes de financement diffèrent selon le type de stratégie. Pour les classes d'actifs illiquides et ayant un long horizon d'investissement comme le private equity ou la dette d'infrastructure, «le groupe participe systématiquement aux investissements via les fonds propres de la banque. De plus, la famille propriétaire investit personnellement dans les fonds de private equity», précise Raphaël Bellaïche, responsable de la gestion des produits pour la gestion d'actifs du groupe. Pour les investissements plus classiques, «nous approchons les clients pour lesquels nous considérons que la stratégie répond à des besoins

identifiés et leur proposons de participer au lancement, parfois avec des caractéristiques tarifaires adaptées. La banque participe aussi à l'amorçage sur ses fonds propres. Puis la démarche de commercialisation plus large est enclenchée», poursuit le spécialiste d'Edmond de Rothschild.

Pour un établissement plus petit comme le groupe SYZ (près de 30 milliards de francs sous gestion), les exigences de taille minimale sont plus difficiles à remplir, reconnaît Guido Bolliger, chief investment architect pour la gestion d'actifs chez SYZ Asset Management: «Le seuil de 100 millions est problématique, mais nous ne lançons pas de nouveaux produits avec moins de 25 millions. Cela nous oblige à être plus sélectifs dans le choix des stratégies que nous lançons et à avoir un temps d'incubation plus long. Une partie des capitaux de départ peuvent venir de clients institutionnels ou privés importants, en particulier s'ils ont une demande précise.»

Paris la joue collectif

A côté de ces initiatives individuelles à Genève, Paris offre l'exemple d'une stratégie collec-

tive: le fonds Emergence. Depuis 2012, une quinzaine d'investisseurs institutionnels (dont la Caisse des dépôts, EDF, de nombreux assureurs français et une filiale d'ABN Amro) mettent en commun des capitaux qui sont confiés à des gérants jugés prometteurs, avec des investissements de 20 à 50 millions par projet et une durée minimale de quatre ans. Sur plus de 300 dossiers reçus, le fonds de place parisien a réalisé 18 investissements, pour un total de 770 millions d'euros.

«D'une logique d'incubation au départ, nous avons évolué vers une logique d'accélération pour des sociétés de gestion qui existent depuis plusieurs années et disposent déjà d'un track record. Les investissements d'Emergence augmentent leur visibilité et leur permettent d'approcher d'autres institutionnels», souligne le directeur général, Bertrand du Guerny.

Un exemple pour Genève?

Sur la place genevoise, Jean Keller est un fervent avocat d'une solution collective: «Un fonds de place serait une approche gagnant-gagnant: d'un côté, de

nouveaux gérants et de nouvelles stratégies émergeraient; de l'autre, les grands acteurs institutionnels qui apporteraient du capital d'amorçage feraient gérer de l'argent gratuitement, ce qui serait un grand avantage alors que tout le monde cherche à faire baisser les coûts de production», affirme le directeur général du gérant d'actifs Quaero Capital.

La Fondation Genève Place Financière a récemment lancé une réflexion sur ce thème, mais aucun projet collectif n'a émergé en Suisse. Selon Jean Keller, ce manque s'explique par plusieurs raisons. La tradition de la gestion privée, tout d'abord, dans laquelle chaque acteur veut conserver ses clients, alors que des collaborations sont plus fréquentes dans la gestion d'actifs. «Même si tout n'est pas noir, nuance notre interlocuteur: certaines institutions genevoises soutiennent des idées et des gérants prometteurs.» Ensuite, «l'offre a toujours été très large en Suisse et nous n'avons pas de réflexe national pour trouver des solutions, nous ne sommes pas nombrilistes ni protectionnistes; c'est une force, mais elle nous a desservis dans ce dossier.» ■



A Genève, certains banquiers privés investissent à titre personnel pour lancer de nouveaux fonds de placement avant de les proposer aux clients, d'autres mobilisent les avoirs de la clientèle ou montent des partenariats avec des acteurs institutionnels. (SHUTTERSTOCK)