



MARC BRIOL

CHIEF EXECUTIVE OFFICER, PICTET ASSET SERVICES

 *Entré chez Pictet en 1995, Marc Briol exerce les fonctions de CEO de Pictet Asset Services, qui fournit des services de banque dépositaire ainsi que d'administration et de gouvernance de fonds à une clientèle composée de gérants indépendants, de gestionnaires de fonds et d'institutionnels.*

Au sein de Pictet, Marc Briol a rempli auparavant les fonctions de COO de la division Technology & Operations. Précédemment, il avait occupé pendant quatre ans les mêmes fonctions au sein de Pictet Asset Management, à Londres. Marc a commencé sa carrière au sein du cabinet Arthur Andersen. Diplômé en

sciences politiques de l'Université de Genève, il a obtenu un master de l'Institut de hautes études internationales et du développement. Il a en outre suivi le programme de formation pour les cadres proposé par le Swiss Financial Institute.

«UNE PRIORITÉ POUR LES CAISSES DE PENSION: LA SUPERVISION DE LEURS INVESTISSEMENTS»

Engagées sur plusieurs fronts, concentrées aussi bien sur la génération de rendements que sur la maîtrise des coûts, les caisses de pension se préparent aujourd'hui à de nouveaux modes de fonctionnement. Pour Marc Briol, il importe donc qu'elles sachent se fixer les bonnes priorités.



Jérôme Sicard

Dans un monde institutionnel en pleine transformation, quelles opportunités vous semblent les plus intéressantes pour Pictet Asset Services?

■ **Marc Briol:** Nous avons assisté ces dernières années à un intérêt de plus en plus prononcé des caisses de pension pour ce que nous appelons les « single investor funds ». Nous voyons là une vraie tendance. Pour des raisons de simplification fiscale,

de fluidité opérationnelle et de contrôle de gestion, les caisses se tournent de plus en plus vers ces instruments. Ce sont des fonds dédiés dont elles sont les investisseurs uniques. Sur ces cinq dernières années, nous avons gagné au moins les trois quarts de nos mandats avec des « single investor funds ».

Leur structure est assez prisée car elle apporte aussi une réelle transparence sur les investissements. Il est possible de calculer la VNI (valeur nette d'inventaire) sur une fréquence quotidienne, hebdomadaire, ou mensuelle. Les directions financières savent donc à tout moment ce qui se passe dans les fonds. Sur ce genre de solutions, je pense que nous sommes relativement bien positionnés. Avec notre approche « one-
...

« Nous avons assisté ces dernières années à un intérêt de plus en plus prononcé des caisses de pension pour ce que nous appelons les single investor funds. »





- stop-shop », nous pouvons proposer aux caisses de pension les services de banque dépositaire, l'administration ainsi que la direction de fonds, voire le cas échéant les services d'exécution et de trading.

Comment voyez-vous évoluer le monde de la gestion institutionnelle comparé à celui de l'asset management?

■ Je trouve qu'il y a un certain chevauchement entre les deux. Certaines caisses de pension délèguent aujourd'hui intégralement leur gestion à une sélection de gérants, avec éventuellement l'aide de consultants. Elles vont alors se concentrer sur des aspects clés comme le contrôle de performance et son attribution, les figures de risque ou l'intégration des critères ESG. D'autres caisses préfèrent gérer elles-mêmes leur fortune. Elles ont alors une double compétence. Elles peuvent gérer tout ou partie de leurs actifs, et elles peuvent également superviser les gérants auxquels elles délèguent certaines poches. Nous remarquons d'ailleurs une certaine convergence dans les outils nécessaires aux unes et aux autres. Les caisses de pension nous sollicitent de plus en plus souvent pour mieux comprendre les solutions PMS qu'elles souhaitent intégrer. Dans ce domaine, on voit bien là-aussi que la tendance s'accélère.

Quelle est leur logique?

■ Intégrer un PMS permet aux caisses de pension de mieux superviser leurs portefeuilles, ou de maîtriser davantage leur gestion des risques, en ayant recours par exemple à des analyses multifactorielles de leur pool de gérants. Elles peuvent aussi assurer le dégroupement de certaines



« Les caisses de pension nous sollicitent de plus en plus souvent pour mieux comprendre les solutions PMS qu'elles souhaitent intégrer. »

positions. Il est clair qu'elles recherchent ainsi une plus grande efficacité opérationnelle, mais qu'elles veulent aussi en profiter pour réduire leurs coûts.

Comment arbitrez-vous entre les PMS de tiers et Pictet Connect, votre produit-maison?

■ Pictet Connect comprend en effet des fonctions PMS. Nous avons beaucoup investi dedans, notamment en termes de cohérence et de qualité des données. Mais nous nous rendons compte en même temps que les caisses de pension sont en droit d'avoir leurs propres exigences, leur propre configuration. Nous nous voyons mal imposer à tout prix notre propre PMS. Ce serait une erreur. Nous ne sommes pas dans le software business. Nous préférons travailler en architecture ouverte quitte à intégrer à notre écosystème des solutions développées ailleurs.

Au-delà des PMS, dans quels domaines les caisses de pension devraient-elles investir en priorité aujourd'hui?

■ Elles devraient se doter d'un bon système de supervision de leurs investissements, et par conséquent de leurs gérants, pour s'assurer de la bonne exécution des mandats et contrôler les expositions aux risques des uns et des autres.

Quels sont les services les plus courants mis aujourd'hui à disposition des clients institutionnels par Pictet Asset Services?

■ Nous souhaitons d'abord qu'ils puissent trouver chez Pictet Asset Services une solution « one-stop-shop ». C'est ainsi que nous avons axé notre stratégie. Nous mettons bien sûr à leur disposition tous les services d'une banque dépositaire depuis le



« Nous ne sommes pas dans le software business. Nous préférons travailler en architecture ouverte et intégrer à notre écosystème des solutions développées ailleurs. »

custody jusqu'aux appels de marge, en passant, entre autres, par le prêt de titres ou le traitement de dérivés. Notre offre s'élargit ensuite avec l'administration de fonds - où nous mettons notamment en œuvre les « single investor funds » dont je parlais plus tôt - et la direction de fonds. Nous avons ensuite tout le pan reporting, avec une couverture très étendue, en particulier depuis la mise en place de Pictet Connect. A ce reporting standard s'ajoute bien évidemment le reporting ESG auquel nous consacrons de plus en plus d'efforts.

Quels sont les développements que vous envisagez à terme pour servir ce segment des clients institutionnels?

■ Nous allons vers de plus en plus d'intégration avec des systèmes tiers et des APIs pour apporter par exemple différentes solutions dans la coloration ESG des portefeuilles, selon les critères retenus par les caisses de pension. Nous continuerons à privilégier ce principe d'architecture ouverte au sein de Pictet Asset Services et il en va de même pour les PMS avec lesquels nous nous interfaçons.

Sur un plan plus large, dans quels domaines voulez-vous que Pictet Asset Services investisse désormais?

■ Nous investirons toujours autant dans les personnes. Je crois que l'importance de la culture du Groupe revient un peu au premier plan aujourd'hui, d'après les discussions que nous pouvons avoir avec nos clients et prospects. Il me semble donc important qu'ils comprennent bien les valeurs sur lesquelles nous nous engageons. Malgré les crises traversées, la croissance organique du Groupe lui permet d'engager pour le long-terme. Il a développé au fil du temps une très forte loyauté vis à vis de ses collaborateurs - et vice versa - et c'est ce même esprit que nous retrouvons dans les relations que nous construisons avec nos clients. C'est une dimension qui me paraît essentielle. Pour le reste, nous poursuivrons nos investissements dans les nouvelles technologies, surtout autour de Pictet Connect, dans les périphériques ESG et dans les interfaçages.

Appliquées au secteur financier, quelles innovations technologiques vous intéressent le plus?

■ Je suis fasciné par la vitesse à laquelle les solutions dont nous disposons évoluent. L'accélération de la puissance de calcul et l'élévation de la complexité des logiciels sont tout simplement phénoménales. Les applications dans le domaine du big data semblent ouvrir des perspectives infinies. Dans l'immédiat, nous sommes loin d'en avoir exploité tout le potentiel. Nous sommes très attentifs aussi aux développements qui ont cours dans le domaine de la blockchain. Il est évident qu'elle aura un impact profond sur notre industrie et ses

modes opératoires. Je serais peut-être un peu plus tempéré sur les cryptos, d'autant que les caisses de pension sont elles-mêmes très réservées à leur égard. Elles ont encore du mal à les considérer comme une éventuelle classe d'actifs. En revanche, la tokenisation des investissements est promise à un bel avenir !

Quelle place occupe Pictet Asset Services aujourd'hui au sein du Groupe?

■ Le groupe pèse aujourd'hui 640 milliards de francs, en gestion ou en administration, et il se partage en quatre activités : le wealth management, l'asset management, la gestion alternative et l'asset servicing, ligne couverte donc par Pictet Asset Services. Les quatre entités du groupe utilisent la plateforme asset servicing du groupe, à hauteur de 600 milliards. Un peu plus du tiers de ces 600 milliards proviennent de la clientèle externe constituée par les gérants indépendants, les asset managers et les institutionnels. A eux-seuls, les institutionnels commandent un peu plus de la moitié de notre book.

Le groupe a toujours donc eu une composante institutionnelle très importante. Près de la moitié de ses revenus proviennent globalement de sources institutionnelles. Notre culture et notre savoir-faire s'en inspirent forcément. Nous sommes portés par ce monde institutionnel et par ses exigences. C'est ce qui se transparaît dans chacune de nos lignes de métier et dans la façon dont nous interagissons avec les caisses de pension et leurs gérants.