

Investir avec conviction : l'alignement comme point de départ

Dans un environnement financier marqué par l'incertitude, la vitesse des cycles de marché et une forme croissante d'uniformisation, une question simple mérite d'être reposée : qui investit réellement avec vous ?

Car au-delà des discours sur la performance, la sophistication ou la personnalisation, la véritable ligne de fracture aujourd'hui se situe ailleurs. Elle tient à un principe fondamental, souvent évoqué mais rarement poussé jusqu'au bout : l'alignement des intérêts.

Dans de nombreuses structures, la gestion d'actifs s'inscrit dans des cadres de plus en plus contraints : allocation standardisée, diversification par construction, dilution des responsabilités. Le résultat est souvent une forme de gestion "consensuelle", où le risque majeur n'est pas tant de se tromper que de tomber dans une certaine passivité, ou de renoncer à des décisions d'investissement réellement différenciantes.

Or, investir ne consiste pas à refléter le marché. Cela consiste à prendre des décisions donc à assumer des convictions.

C'est précisément là que l'alignement des intérêts prend tout son sens. Lorsqu'un gestionnaire investit aux côtés de ses clients, la nature de la décision change : elle devient plus exigeante, plus engagée et nécessairement plus sélective. Chaque allocation doit pouvoir être défendue, non seulement sur le plan théorique, mais aussi dans sa traduction concrète dans un portefeuille réel. Cette dynamique nourrit également une forme de curiosité essentielle : lorsqu'il est directement exposé, le gestionnaire ne peut se contenter d'une lecture superficielle des situations. Il doit comprendre en profondeur, remettre en question ses hypothèses, explorer des angles parfois moins évidents. Cette curiosité n'est pas théorique, elle est au service de la décision et bénéficie directement au client, en enrichissant l'analyse et en permettant d'identifier plus tôt les risques comme les opportunités. L'alignement des intérêts ne garantit pas la justesse des décisions, mais il impose une exigence intellectuelle plus élevée et donc une curiosité plus active, plus engagée.

Cet alignement crée également un cercle vertueux tout au long de la vie de l'investissement. Lorsque les trajectoires s'écartent du scénario initial, ce qui est inévitable à certains moments, la dynamique n'est plus la même. L'engagement est plus fort, l'analyse plus approfondie, et la capacité à se remettre en question plus exigeante. On ne subit pas la situation : on s'y confronte, on ajuste, on arbitre. Parce que les intérêts sont partagés, la réflexion devient plus intense et les décisions plus assumées, en particulier lorsque l'environnement se complexifie.

Il conduit également à redonner toute sa place à la notion de conviction. Non pas une conviction dogmatique, mais une conviction construite, issue d'une analyse approfondie, d'une compréhension des dynamiques de long terme et d'une capacité à identifier des inefficiences de marché. Dans un monde où les flux passifs, les modèles quantitatifs et les allocations globales dominent, cette approche peut sembler à contre-courant. Elle est pourtant essentielle.

Les grandes sources de création de valeur, qu'elles soient liées aux transformations technologiques, industrielles ou géopolitiques ne se captent pas par mimétisme, mais par anticipation et par engagement.

Cela vaut également pour les marchés privés, où l'accès, la sélection et le timing reposent davantage sur la qualité des convictions que sur la taille des structures. Là encore, la capacité à investir de manière engagée, sur des horizons longs, fait la différence.

Enfin, l'alignement ne se limite pas à une question financière. Il est aussi intellectuel. Il suppose une relation dans laquelle les intérêts ne sont pas simplement compatibles, mais véritablement partagés, avec une compréhension commune des objectifs, des risques et des horizons.

Dans ce contexte, la taille ou la structure importent moins que la cohérence du modèle.

Mais une chose devient claire :

Sans alignement réel, il n'y a pas de conviction durable.
Et sans conviction, il n'y a pas d'investissement différenciant.

Sébastien Demole

Partner, Responsable Gestion Privée – Membre du Comité de Direction et du Comité Stratégie et investissement

