

DÉBATS & OPINIONS

D&O L'AGEFI

Supplément publié dans
l'édition de L'AGEFI ACTIFS
du 13 novembre 2025

LES DÉFIS DE LA DÉMOCRATISATION DES ACTIFS PRIVÉS

- LA LIQUIDITÉ, UN SUJET CENTRAL
- LES FONDS EVERGREEN S'IMPOSENT
- LA PÉDAGOGIE AU CŒUR DES DÉMARCHES



Emmanuel
DEBLANC

CIO private markets

 **M&G**
Investments



Thomas
FRIEDBERGER

Directeur général adjoint

 **TIKEHAU**
CAPITAL



Lionel
PAQUIN

Directeur adjoint de la
ligne métier actifs réels
et alternatifs

 **Amundi**
Investment Solutions

LE NON-COTÉ S'INVITE DANS LES PORTEFEUILLES DES PARTICULIERS

Longtemps réservés aux investisseurs institutionnels, les actifs privés gagnent désormais les portefeuilles individuels. De nouveaux fonds Eltif et unités de compte promettent diversification et rendement élevé, mais leur essor rapide soulève une question cruciale : comment concilier les contraintes du non-coté avec les attentes des investisseurs particuliers ?

Uusqu'à peu, le *private equity* demeurait l'apanage des investisseurs institutionnels, avec des tickets d'entrée de plusieurs millions d'euros. Mais le marché s'ouvre désormais aux particuliers. L'évolution du cadre réglementaire, la montée en puissance de nouveaux intermédiaires et le lancement de produits adaptés ont facilité l'accès des épargnants au non-coté, qu'il s'agisse de capital-investissement, de dette privée ou de financement d'infrastructures. «*C'est un mouvement encore naissant mais très profond, qui marque un tournant majeur pour le marché de l'épargne dans la clientèle patrimoniale*, estime Lionel Paquin, directeur adjoint de la ligne métier actifs réels et alternatifs chez Amundi. *En effet, les actifs privés ont une place naturelle à prendre dans la construction de portefeuille, a fortiori dans le contexte actuel : régime de marché, évolutions démographiques, avenir des systèmes de retraite.*»

De ce fait, la progression des en-cours, qui commence à se dessiner, est amenée à se poursuivre. «*La tendance pour les prochaines années est claire et les conversations que nous avons avec les distributeurs vont dans le sens de davantage d'actifs privés*, assure Emmanuel Deblanc, CIO *private markets* chez M&G Investments. *En effet, il existe une forme d'injustice sociale pour l'épargnant de*

ne pas avoir accès à cette diversification de portefeuille. Le besoin est réel et les distributeurs en ont conscience. D'ailleurs, la plupart des grands réseaux avec lesquels nous travaillons veulent lancer un à quatre produits afin de couvrir les quatre grands piliers des actifs privés : le crédit privé, l'équity, l'infrastructure et, pour certains, l'immobilier.»

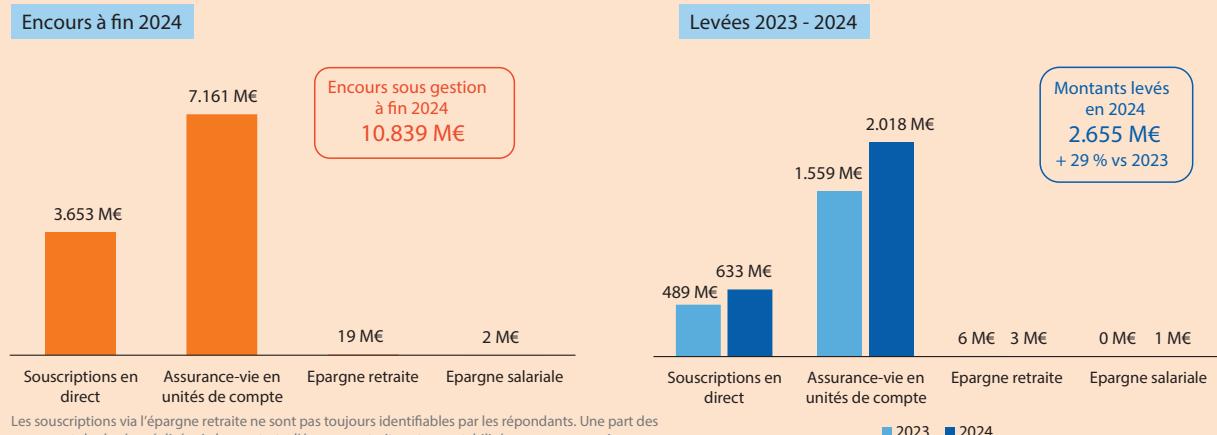
Ce développement implique toutefois une grande prudence de la part des gestionnaires d'actifs, pour éviter de tomber dans certains travers liés à son essor rapide. «*Le private equity demeure une classe d'actifs réservée à des investisseurs de long terme, plutôt avec un profil 'wealth' que 'retail'*, souligne Thomas Friedberger, directeur général adjoint de Tikehau Capital. *C'est pourquoi nous exigeons un ticket d'entrée minimum de l'ordre de 100.000 euros (hors assurance-vie). Nous sommes aussi très conservateurs sur le niveau de levier à mettre dans les produits. Or nous sommes très sollicités, notamment par des distributeurs américains et asiatiques, pour des fonds de dette privée avec levier qui donneraient des rendements à deux chiffres. Et cela, nous refusons de le faire car cela ne nous paraît pas être une bonne idée pour l'investisseur final.*»

Autre sujet d'inquiétude : la gestion de la liquidité. Ces craintes ont conduit certains gestionnaires d'actifs à privilégier des supports de dette privée pour le grand pu-

blic, jugée plus adaptée malgré un potentiel de rendement moindre que le *private equity*. «*En dette privée, vous structurez des instruments avec une maturité et qui vous paient des coupons, donc il y a des liquidités qui rentrent dans le fonds*, détaille Thomas Friedberger. *En outre, ces supports sont davantage diversifiés : chez nous, un fonds de dette privée comporte entre 60 et 80 lignes, contre 15 à 20 pour un fonds de private equity.*» Même constat chez M&G Investments où l'enjeu de la liquidité est au cœur de la réflexion sur les fonds Eltif. «*Nous avons lancé notre Eltif sur la dette privée exactement pour cette raison*, rebondit Emmanuel Deblanc. *La liquidité qui pourrait être fabriquée artificiellement est susceptible de causer des problèmes dans des situations de stress (a contrario de la liquidité endogène).* Donc le crédit, de par sa nature d'auto-liquidation et sa capacité à générer des flux de liquidité à court terme, est un candidat naturel pour s'adresser à la clientèle retail. En ce qui concerne le *private equity* ainsi que les fonds d'infrastructures, nous avons adopté des formats Sicav Part 2 avec des niveaux d'accès d'au moins 25.000 euros, variables selon les juridictions.

Ces produits répondent aussi mieux aux exigences des compagnies d'assurances. «*Quand on demande à un assureur-vie de faire la liquidité sur un fonds non coté, il préfère que ce soit sur un support de dette*

LEVÉES ET EN COURS 2024



Les souscriptions via l'épargne retraite ne sont pas toujours identifiables par les répondants. Une part des encours et des levées réalisées via les contrats d'épargne retraite est comptabilisée en assurance-vie en unités de compte sans qu'il soit possible de la quantifier.

Source : Etude sur l'accès des épargnants au non-coté, avril 2025, France Invest et Quantaly. Etude portant uniquement sur les fonds ouverts à des investisseurs non professionnels, hors FIP et FCP. Les fonds accessibles aux investisseurs non professionnels avertis ou aux investisseurs professionnels sont exclus de l'analyse.

privée, ajoute Thomas Friedberger. *Parce qu'en cas de décollecte, ce dernier peut demander au gestionnaire d'actifs d'arrêter d'investir. Dans ce cas, les liquidités reviennent plus vite dans le fonds, alors qu'avec du private equity, l'assureur est obligé de prendre les encours sur son bilan.»*

Ces atouts se traduisent dans les chiffres, car les assureurs et les réseaux de distribution sont beaucoup plus à l'aise pour commercialiser ce type de supports. «Nous avons lancé un produit de private equity il y a quelques années sur notre fonds de décarbonation pour lequel l'assureur qui le distribue a pris une enveloppe de 30 millions d'euros, précise Thomas Friedberger. Sur la dette privée, nous avons trois unités de compte en cours, qui ont levé au total entre 1,5 et 2 milliards d'euros.»

Faut-il alors s'en contenter ? «La dette privée a d'excellentes caractéristiques. Cependant, je ne hiérarchiserais pas les classes d'actifs entre elles, nuance Lionel Paquin. Je ne pense pas qu'il y en ait une qui soit beaucoup mieux adaptée qu'une autre dès lors qu'on en fait le bon usage. Chacune a ses caractéristiques propres et un rôle à jouer dans la construction d'un portefeuille diversifié, du moment que les objectifs, les risques et les contraintes

sont bien compris des distributeurs et des clients.»

D'ailleurs, certaines méthodes permettent d'améliorer le profil de liquidité d'un fonds de private equity. «Pour des fonds très volumineux, avec une très bonne diversification et une maturité avérée, il existe

une opportunité d'offrir de la liquidité, considère Emmanuel Deblanc. Ainsi, nous avons un fonds de private equity de 5 milliards de dollars d'encours, sur lequel nous n'avons pas créé d'Eltif, mais qui serait le meilleur candidat le cas échéant, étant donné qu'il est entré dans sa phase de distribution.» En l'absence

LE RÔLE CLÉ DE LA RÉGLEMENTATION

La réglementation a joué un rôle clé dans le développement des actifs privés, avec d'abord la loi Industrie verte, en 2023, qui a instauré une proportion minimale d'actifs privés dans les allocations des plans d'épargne retraite et l'obligation pour les contrats d'assurance-vie de proposer une gestion pilotée intégrant du non-coté. Au niveau européen, la refonte du label Eltif a aussi été un accélérateur. «C'est un bon exemple de cadre réglementaire qui fonctionne : il est tout à la fois adapté aux marchés privés et protecteur car il organise la transparence, il met des garde-fous, estime Lionel Paquin. D'ailleurs, le marché des fonds Eltif, même s'il est encore étroit – environ 25 milliards d'euros –, grandit vite. Il a crû de 60 % en un an.» Certaines contraintes subsistent à l'intérieur du label Eltif 2 et quelques éléments d'adaptation pourraient encore améliorer le dispositif mais, de l'avis des professionnels, le cadre actuel fonctionne bien. Une difficulté résiduelle tient au fait que le marché français repose beaucoup sur l'assurance-vie, qui continue à imposer une domiciliation purement française aux fonds sous-jacents. «Cela oblige souvent les acteurs à avoir deux fonds : un fonds luxembourgeois qui a la faveur des distributeurs européens, puis un fonds de droit français pour la seule assurance-vie française», pointe Lionel Paquin.

RETAILISATION DES ACTIFS PRIVÉS

RENDEMENTS PAR STRATÉGIE DES FONDS

Millésimes 2013 - 2022

Rendements à fin 2024 depuis la création du véhicule** Rendements nets de frais	Tous fonds confondus			Dont fonds UC uniquement*		
	Taux de rendement annuel moyen	Nombre de fonds	Age moyen	Taux de rendement annuel moyen	Nombre de fonds	Age moyen
Equity – Direct	3,6 %	25 (17 % des encours)	5,2 ans	4,5 %	10 (10 % des encours)	4,2 ans
Equity – Indirect	5,9 %	19 (20 % des encours)	3,8 ans	5,8 %	15 (21 % des encours)	3,7 ans
Dette privée	4,3 %	18 (15 % des encours)	5,8 ans	4,7 %	10 (15 % des encours)	5,0 ans
Infrastructure	6,7 %	4 (17 % des encours)	3,0 ans	6,7 %	4 (19 % des encours)	3,0 ans
Stratégie diversifiée	6,4 %	4 (32 % des encours)	5,5 ans	6,4 %	4 (35 % des encours)	5,5 ans

*Les fonds distribués via les UC des contrats d'assurance les plus anciens de l'enquête sont datés de 2016. Seul le rendement des parts souscrites en représentation d'unités de compte a été pris en compte.

**Les rendements sont pondérés par les encours et nets des frais de gestion et de distribution, mais ils sont bruts, le cas échéant, des frais des contrats d'assurance-vie, d'épargne retraite ou d'épargne salariale.

de fonds de cette taille et de cette maturité, il existe d'autres façons de créer un certain niveau intrinsèque de liquidité : diversifier son portefeuille ou opter pour le marché secondaire, notamment via des fonds de fonds. «*La voie choisie chez Amundi pour s'adresser au marché de la clientèle patrimoniale a été celle de la multigestion evergreen, combinant des opérations primaires, secondaires et de co-investissement*», relate Lionel Paquin. En particulier, le marché secondaire, devenant plus profond et s'organisant, offre des options de liquidité et donne accès à des actifs de qualité, sortis de leur courbe en J et utiles en format evergreen. Nous visons aussi à maximiser la diversification via une approche multi-assets : notre flagship Eltif est un fonds diversifié de multigestion, que nous avons conçu comme une solution clé en main pour les 10 % à 15 % d'exposition aux marchés privés attendus dans les poches d'épargne longue, en PER ou en assurance-vie.» Nonobstant cette limite, le private equity a un rôle indiscutable à jouer dans les portefeuilles, estime Lionel Paquin. «*En contrepartie d'une*

liquidité moindre, il constitue un capital patient – comme on le désigne parfois – résilient, moins cyclique ; par rapport aux marchés listés, il est souvent moins sensible à certains risques (géopolitiques, de change...), privilégie la création de valeur intrinsèque et surtout apporte une exposition au segment privé des économies, croissant en taille et complémentaire à son homologue listé.»

Une caractéristique cruciale alors que la Bourse séduit de moins en moins les entreprises. «*Pour jouer certains secteurs ou thèmes de manière efficace, le private equity n'est pas loin d'être la seule solution*, confie Thomas Friedberger. Par exemple, nous venons de lancer une unité de compte dans la défense : on compte une quinzaine d'actions cotées sur ce thème alors que l'univers éligible à ce fonds de private equity est de 5.000 sociétés. Même chose dans la cybersécurité où l'univers coté est très faible. Si vous voulez jouer ces secteurs sans surpayer les sociétés, le private equity est probablement la meilleure solution.» Les Etats poussent d'ailleurs dans ce sens, conscients que l'argent

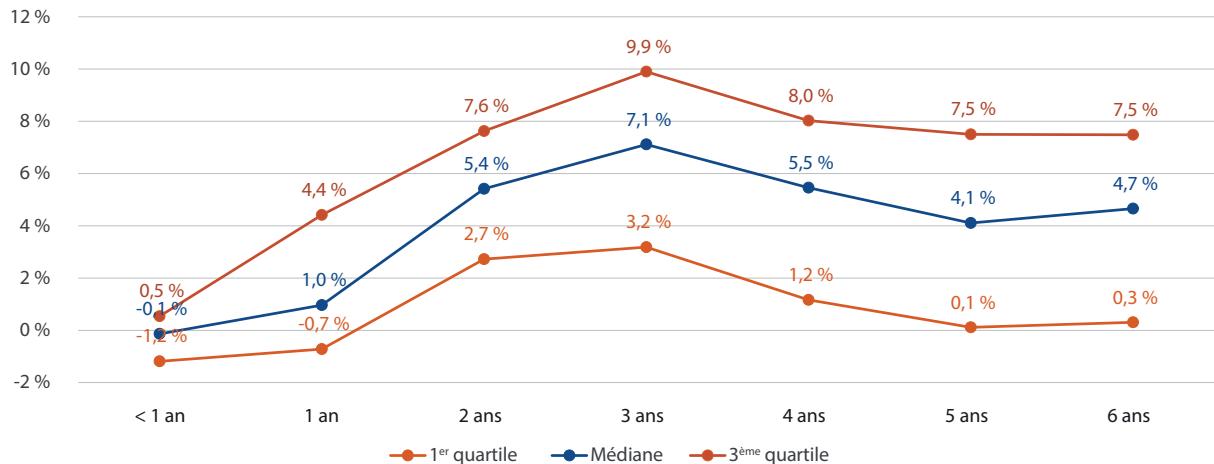
public n'est pas suffisant pour financer les défis actuels. «*Les Etats comptent sur les gestionnaires d'actifs pour flécher l'épargne vers les secteurs prioritaires*», commente Thomas Friedberger.

L'un des enjeux pour convaincre les clients privés sur le long terme sera de délivrer une performance compétitive. «*Il faut que le risque soit bien rémunéré car le private equity, c'est de l'investissement avec du levier dans des entreprises de taille plus petite que la moyenne des entreprises cotées*», observe Thomas Friedberger. Ce qui soulève, au passage, un point d'attention sur le niveau des frais. «*Sur ce genre de fonds, la structure de frais est déjà relativement élevée à la base. Donc, si en plus, le distributeur est trop gourmand, il ne reste plus grand-chose pour l'investisseur à la fin*», remarque Thomas Friedberger.

La première étude publiée sur le sujet par France Invest fait état d'un rendement annuel moyen de 5,5 % en 2024 sur un échantillon de 117 supports accessibles au grand public, en direct ou en unités de compte. Un chiffre peu flatteur

DISPERSION DES RENDEMENTS ANNUELS PAR ANNÉE

Le graphique montre la dispersion des rendements annuels par âge des fonds
Exemple : en année 4, le rendement médian est de 5,5 %.



Source : Etude sur l'accès des épargnants au non-coté, avril 2025, France Invest et Quantalyse. Etude portant uniquement sur les fonds ouverts à des investisseurs non professionnels, hors FIP et FCFI. Les fonds accessibles aux investisseurs non professionnels avertis ou aux investisseurs professionnels sont exclus de l'analyse.

alors que l'OAT à 10 ans rémunère autour de 3,5 %. Mais ce chiffre est à prendre avec prudence. «On parle de performance sur des produits qui ont été lancés il y a trois ans, alors que ce n'est pas du tout comme cela qu'il faut étudier l'espérance de rendement d'un fonds de private equity, prévient Thomas Friedberger. On ne peut pas comparer la performance annuelle d'un fonds de private equity avec celle du S&P 500 car il faut tenir compte de la courbe en J. Et surtout, la création de

valeur dans le private equity prend des années. Quand vous achetez une société, il faut parfois changer le management, lui faire faire des acquisitions, la repositionner sur un autre segment de marché, etc. Cette transformation-là prend du temps ! Donc ce qu'il faut regarder, c'est le multiple à terme.» Autre limite méthodologique : la mise en avant de moyennes. «La dispersion des performances est importante entre les différents acteurs et même croissante dans un marché devenu

plus discriminant que par le passé, souligne Lionel Paquin. Dans le private equity notamment, il ne suffit plus de combiner diversification, levier peu cher et expansion des multiples : c'est aujourd'hui l'accompagnement des sociétés dans leur développement et la création de valeur fondamentale – financière, voire extra-financière – qui font la différence.» De l'importance, plus que jamais, d'identifier les bonnes stratégies d'investissement et les bonnes équipes.

LA PÉDAGOGIE, UN EFFORT SANS FIN

Depuis l'essor des fonds d'actifs privés auprès des épargnants retail, un effort marqué a été mis en place pour faire preuve de pédagogie. L'enjeu : éduquer les souscripteurs mais aussi faire monter en compétences les distributeurs sur ces sujets. «Nous attachons beaucoup d'importance à aider nos distributeurs à tenir le bon discours commercial vis-à-vis de leurs clients, indique Lionel Paquin. Lorsque nous avons lancé nos premiers fonds Eltif, nous avons investi tout autant dans la création du produit que dans le package et le dispositif d'accompagnement et d'éducation de nos distributeurs, de leurs chargés de clientèle et à travers eux, des clients finaux.» Le cadre

réglementaire, d'ailleurs, appelle les sociétés de gestion à endosser cette responsabilité. Une tâche particulièrement lourde pour les sociétés de gestion à rayonnement international. «Cet effort d'éducation est crucial mais nous sommes dans un monde européen donc nous avons dû le faire dans toutes les langues des marchés que nous ciblons, rapporte Emmanuel Deblanc. C'est beaucoup d'investissement en termes de temps, mais cela semble porter ses fruits parce que cela permet aux conseillers de se sentir plus à l'aise dans la promotion des fonds. Les services de conformité sont aussi plus confortables de savoir que nous avons passé du temps avec les gestionnaires de patrimoine !»

LES FONDS EVERGREEN S'IMPOSENT

Les fonds perpétuels ou evergreen disposent de nombreux atouts pour intéresser la clientèle patrimoniale. Dont une meilleure liquidité, qui ne doit toutefois pas être considérée comme garantie.

Historiquement, les fonds d'actifs non cotés prenaient la forme de fonds fermés, avec une durée de vie déterminée à la création. Mais depuis quelques années, les formats perpétuels ou evergreen essaient. «Les partenaires avec une clientèle riche, voire très riche, sont agnostiques sur le format, constate Emmanuel Deblanc. En revanche, plus on va vers la clientèle de détail et plus le format evergreen s'impose. L'accélération est notable pour ce segment de clientèle, à tel point que certains distributeurs n'acceptent que ce format de fonds, notamment en Suisse.» La croissance est au rendez-vous, avec une progression de presque 50 % sur un an. «L'adoption par les distributeurs et les gérants d'actifs est rapide, assure Lionel Paquin. Résultat, en 2025, les trois quarts des fonds Eltif sont en format evergreen.» A moyen terme, c'est le format privilégié pour aborder le marché des particuliers patrimoniaux. «Nous assistons à un changement de paradigme assez clair en faveur des evergreen, note Emmanuel Deblanc. Nous voyons aussi des structures hybrides se développer avec des options permettant de passer d'un monde de fonds fermés à des structures perpétuelles. C'est un peu plus complexe mais l'avenir devrait nous offrir de nombreuses innovations en la matière, avec de plus en plus de

véhicules intermédiaires, qui pourront offrir de la flexibilité.»

Ce format présente de nombreux atouts, qui en font un format adapté aux clients privés. «Le principal avantage d'une structure evergreen, c'est qu'elle est là en permanence, par opposition à un fonds fermé qui est une sorte d'étoile filante, explique Lionel Paquin. C'est donc plus confortable sur le plan commercial pour un distributeur, mais aussi en termes de construction de portefeuille pour le client final. En outre, ces produits peuvent tout à la fois distribuer des revenus mais aussi réinvestir et capitaliser la performance là où, dans un fonds fermé, la performance est distribuée au fil de l'eau.» La structure est aussi plus simple à appréhender pour une clientèle peu expérimentée en matière d'actifs privés. «L'evergreen est le produit le plus adapté pour des questions d'appels en capitaux, relève Thomas Friedberger. On voit bien qu'en dessous d'un certain niveau de sophistication de l'investisseur, les appels de capitaux sont complexes à gérer.»

Seul bémol, les contraintes inhérentes à ces fonds les conduisent logiquement à afficher une espérance de rendement moindre. «Le besoin de diversification y est plus élevé et il faut considérer le délai entre le moment où l'argent est levé et celui où il est investi par le



fonds», cite en exemple Thomas Friedberger. Autre obligation de ces supports : la détention d'actifs liquides, moins bien rémunérés, imposée par la réglementation aux supports Eltif. Cette particularité ne garantit pas pour autant une liquidité totale. «Il faut rappeler que les fonds evergreen, même s'ils proposent des options de liquidité, restent des solutions d'investissement à long terme, qui ont vocation à s'installer dans la partie longue de l'épargne et à être conservés pendant plusieurs années, signale Lionel Paquin. Les portes de sortie prévues comportent nécessairement certaines limites, elles doivent être expliquées et comprises comme étant vraiment optionnelles.» Un point de vigilance auquel souscrit Emmanuel Deblanc, en s'appuyant sur l'historique de M&G Investments en la matière. En effet, la société britannique gère des formats evergreen depuis vingt ans, ces derniers représentant à présent près de 40 % de ses encours en actifs privés. «Nous avons désormais près de deux décennies d'expérience dans la gestion de la liquidité, précise-t-il. Le vrai défi, c'est d'éviter un blocage des rachats qui nuirait à la réputation des gérants, sans pour autant affaiblir la rentabilité des fonds en gardant trop de liquidités.» Un équilibre à trouver pour les sociétés de gestion.



TIKEHAU CAPITAL tikehaucapital.com

Tikehau Capital est un groupe mondial de gestion d'actifs alternatifs qui gère 51,1 milliards d'euros d'actifs (au 30 septembre 2025). Tikehau Capital a développé un large éventail d'expertises dans quatre classes d'actifs (crédit, actifs réels, private equity, capital markets strategies), ainsi que des stratégies axées sur les solutions multi-actifs et les situations spéciales.

Tikehau Capital fournit des solutions de financement alternatives sur mesure et innovantes aux entreprises. S'appuyant sur des fonds propres importants (3,1 milliards d'euros au 30 juin 2025), le groupe investit son capital aux côtés de ses clients-investisseurs au sein de chacune de ses stratégies.



M&G INVESTMENTS mandg.fr

M&G est l'une des plus importantes sociétés de gestion d'actifs en Europe. Fondée en 1931, elle gère aujourd'hui plus de 377 milliards d'euros d'encours (à fin juin 2025). M&G a pour principal objectif de faire fructifier l'épargne de ses clients par le biais d'une gestion de conviction. La société dispose d'une forte expertise sur l'ensemble des classes d'actifs : actions, obligations, gestion diversifiée et immobilier. M&G a ouvert son bureau à Paris en septembre 2007 et, en plus de dix ans, est devenue un des partenaires privilégiés des conseillers en gestion de patrimoine grâce à des produits simples, transparents et compréhensibles.



AMUNDI ETF amundi.fr

Premier gérant d'actifs européen parmi les dix premiers acteurs mondiaux^[1], Amundi propose à ses 100 millions de clients – particuliers, institutionnels et entreprises – une gamme complète de solutions d'épargne et d'investissement en gestion active et passive, en actifs traditionnels ou réels. Cette offre est enrichie de services et d'outils technologiques qui permettent de couvrir toute la chaîne de valeur de l'épargne. Avec six plateformes de gestion internationales^[2], Amundi est présent dans 35 pays et gère aujourd'hui plus de 2.300 milliards d'euros d'encours^[3].

[1] Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2025 sur la base des encours sous gestion au 31/12/2024.

[2] Paris, Londres, Dublin, Milan, Tokyo et San Antonio (via notre partenariat stratégique avec Victory Capital).

[3] Données Amundi au 30/09/2025.

INTERVENANTS



Emmanuel DEBLANC
CIO private markets

Emmanuel Deblanc a rejoint M&G Investments en mars 2024 en tant que CIO marchés privés. Il fait ainsi bénéficier M&G de son expérience de plus de vingt-cinq ans dans le domaine des actifs réels, en tant que banquier et investisseur. Il a rejoint la société après avoir travaillé pour Allianz Global Investors en tant que responsable des marchés privés, fonction qui l'a amené à développer l'expertise et l'offre d'investissement de l'entreprise dans ce domaine. Il a également été membre du comité exécutif d'investissement et du groupe de direction international d'AllianzGI. Auparavant, Emmanuel Deblanc a occupé le poste de responsable de la stratégie de crédits infrastructures « résilients » et joué un rôle déterminant dans la mise en place de la division dette privée de l'entreprise, leader de ce marché. Il avait précédemment passé deux décennies dans le monde bancaire dont neuf ans chez BNP Paribas, en tant que *managing director*, où il codirigeait une équipe spécialisée dans le conseil et le financement dans le domaine des infrastructures.



Thomas FRIEDBERGER
Directeur général adjoint

Thomas Friedberger a rejoint Tikehau Capital en 2014 et occupe les fonctions de directeur général adjoint de Tikehau Capital, de directeur général et codirecteur des investissements de Tikehau Investment Management. Auparavant, il a passé 14 ans chez Goldman Sachs où il était *managing director* depuis 2018, avec des responsabilités en France et au Benelux. Thomas Friedberger a commencé sa carrière en 1996 et a travaillé à Paris, Milan et Londres, principalement sur les activités de marché, les obligations convertibles, les dérivés actions, les taux et le crédit. Il a effectué ses études à l'ESCP Business School.



Lionel PAQUIN
Directeur adjoint de la ligne
métier actifs réels
et alternatifs

Lionel Paquin a été nommé directeur général adjoint de la division *alternative & real assets* d'Amundi en juin 2022. Il est membre du comité exécutif d'Amundi et directeur général d'Amundi Private Equity Funds, *chairman* d'Amundi Transition Energétique et *chairman* d'Amundi Alpha Associates. Entre 2007 et 2022, Lionel Paquin a contribué au développement de Lyxor Asset Management, qu'il a dirigé en tant que *chief executive officer* dès 2014. Il a auparavant travaillé pour le ministère français des Finances (1995-2004) et en tant qu'inspecteur principal à l'Inspection générale du groupe Société Générale (2004-2007).

Lionel Paquin est diplômé de l'Ecole Polytechnique (Paris 1993) et de l'Ensaïe ParisTech (1995) en économie, finance et *data science*.



L'AGEFI

L'Agence économique et financière fondée en 1911,
8 rue Bellini - 75116 Paris
Tél. : 01 41 27 47 00 - Site Internet : www.agefi.fr
Président, directeur de la publication : Nicolas Beytout
Directeur général délégué : François Robin (4768)
Directeur de la rédaction de L'Agefi : Alexandre Garabedian (4733)
Directeur commercial et développement : Laurent Luiset (4748)
Assistante commerciale : Sarah Negly (4729)
L'Agefi Alpha est édité par : AGEFI SAS au capital de 5 716 920 euros
Siège social : 8 rue Bellini - 75116 Paris
RCS : Paris 334 768 652 - N° Siret : 33476865200086
N° TVA intracommunautaire : FR 75 334 768 652, Principal actionnaire : Bey Médias Presse et internet
Conseil et contenus éditoriaux : Aurélie Fardeau - Conception graphique : François Quintin - SuzyLee
Impression : Imprimerie de Compiègne - 2, avenue Berthelot - ZAC des mercier - BP 60524
60205 Compiègne Cedex
N° CPPAP : 0925 T 95152 - N° ISSN : 2970-5843

D&O

NOS PROCHAINES THÉMATIQUES

ETF & gestion indicielle
Climat