Gestion de placements **Manuvie**

Épisode 78 : Leçons apprises — une conversation avec Dan Janis

Macan Nia :

Les commentaires sont fournis à titre d'information générale uniquement. Les clients doivent demander l'avis d'un professionnel pour leur situation particulière.

Dan, votre femme dirait-elle que vous savez écouter?

Dan Janis :

Je dirais que j'écoute le patron tout le temps. Oui.

Macan Nia :

C'est ce que vous répondriez, mais est-ce qu'elle répondrait la même chose?

Dan Janis :

Elle dit que parfois je ne le fais pas, mais en fait, je le fais tout le temps. Et puis, ma fille est aussi la mini-patronne, donc j'en ai deux. Donc, je suis au plus bas sur le totem.

Macan Nia :

Rien de mal à cela.

Kevin Headland :

Selon le dictionnaire Merriam-Webster, le succès est défini comme un résultat favorable ou souhaité. Il est souvent mesuré par l'atteinte de la richesse. Beaucoup ont leur propre définition du succès. Je pense que le succès est souvent lié à votre héritage. Pourquoi se souvient-on de vous? Ayant grandi à Revere, dans le Massachusetts, Dan Janis est issu d'un milieu ouvrier et a développé une incroyable éthique du travail dès son plus jeune âge. Dan l'a utilisée à son avantage pour gravir les échelons dans le monde des obligations. Plus tôt cette année, Dan a annoncé sa retraite de Manuvie, à compter de mars 2023. Aujourd'hui, Macan et moi voulons célébrer son succès au fil des ans et en savoir plus sur lui. Une ode à la vie et à l'époque de Daniel S. Janis III. Écoutez bien, c'est Investments Unplugged.

Bienvenue à nouveau à Investments Unplugged. Comme toujours, votre coprésentateur, Kevin Headland. Et avec moi, comme toujours, mon autre coanimateur, Macan Nia. Bienvenue Macan.

Macan Nia :

Merci, Kev.

Kevin Headland :

Maintenant, Macan, je suis fébrile aujourd'hui. C'est un balado vraiment spécial pour nous. Nous allons célébrer la vie et l'époque de notre collègue et ami, Daniel S. Janis III Affection, connu par beaucoup comme simplement Danny. Danny, bienvenue dans le balado une fois de plus.

Dan Janis :

Merci Kevin. Merci Macan. Heureux d'être ici, comme d'habitude.

Kevin Headland :

Comme je l'ai dit, Danny, c'est un super balado. Vous avez annoncé votre retraite pour le début de l'année prochaine, ce qui est doux-amer pour beaucoup d'entre nous. Je suis sûr qu'elle est douce-amère pour vous, mais nous avons pensé que nous devrions vraiment profiter de ce temps et de cette occasion pour célébrer votre vie et votre époque, glaner quelques informations sur votre grain et peut-être nous fournir quelques idées pour l'avenir sur la façon de vivre nos vies aussi bien que vous et avec autant de succès. Alors, pour commencer, pourquoi ne pas revenir en arrière? Voyons comment vous vous êtes lancé dans l'investissement en obligations.

Dan Janis :

En fait, ce n'était pas mon plan au départ, car je suivais des cours préparatifs à la médecine.

Kevin Headland :

Super. Je ne le savais pas.

Dan Janis :

J'étudiais en biologie. Puis, au milieu de la deuxième année, j'ai réalisé que ce n'était probablement pas pour moi. Alors, j'ai étudié en économie. Et j'ai dit que je voulais travailler dans le monde des affaires. Ce qui était très intéressant, c'est que mon père m'a dit, quand j'étais livreur de journaux à 12 ans, il m'a dit, tu étais en fait un financier à l'époque, parce que lorsque tu avais des pièces de monnaie, tu les échangeais et tu en obtenais trois contre une. Tu faisais du commerce à l'époque. Puis il a dit, je savais que quelque chose se tramait, que tu pouvais te lancer dans ce domaine. J'ai trouvé ça fascinant. Mais je pense que j'ai changé pour l'économie et, quand j'ai quitté l'université, comme vous le savez, en 1983, il y avait une caricature dans le *Boston Herald* où tous les diplômés faisaient la file au bureau de chômage.

Il n'y avait donc pas beaucoup d'emplois disponibles à l'époque. En fait, si vous pouvez le croire, pendant l'entretien, j'ai grandi à Revere, dans le Massachusetts. Les gestionnaires du réseau des écoles publiques de Revere voulaient que je devienne enseignant. J'ai donc enseigné à trois classes différentes. J'ai enseigné l'anglais, les mathématiques et puis un peu de rédaction dans une classe d'anglais et quelques cours en sciences sociales, mais les gestionnaires ont pensé que ce serait bien pour moi de les aider parce qu'ils étaient à court d'enseignants. L'un de leurs enseignants était malade et un autre était décédé. Ils avaient donc besoin d'aide. J'ai dit que je n'étais pas un enseignant accrédité. Ils m'ont répondu qu'ils le savaient déjà, qu'ils m'avaient déjà enseigné. En fait, certains de leurs enseignants m'avaient eu comme élève. Ils voulaient que je sois là. J'ai donc enseigné en septième et en huitième année, puis j'ai enseigné au secondaire. Alors que je passais une entrevue, un bon ami de ma ville natale de Revere m'a dit, Dan, il y a peut-être un emploi pour toi à Boston, tu devrais aller voir à la Bank of New England où ils gèrent des devises étrangères.

Il a dit : « Vous connaissez le domaine? » J'ai répondu : « J'ai suivi un cours sur le sujet. » Donc, je connaissais à peine le marché des changes. Il y avait aussi les taux d'intérêt, les prêts et la gestion d'un portefeuille. J'ai donc foncé et, étonnamment, leurs questions portaient uniquement sur le sport et non pas sur mes études. Ils m'ont posé des questions sur la période au cours de laquelle j'ai entraîné une équipe de hockey, l'équipe du secondaire de mon frère, j'étais entraîneur adjoint à ce moment-là. Notre équipe s'en était plutôt bien tiré. Nous avons presque atteint les demi-finales de l'État. Mais ils m'ont posé des questions sur ça et comment je gérais la pression, et des choses du même genre. Ils ne m'ont jamais vraiment posé de questions sur mes études. Ils savaient que je venais de Revere et que je travaillais dur parce que j'étais un ouvrier. Ils aimaient ça. Ils savaient donc que comme j'avais fréquenté une bonne école, tout se passerait bien. Ils étaient donc satisfaits de ça.

Ils m'ont dit, nous aimons tout ce que vous avez à offrir. Vous portez un costume bon marché. Vous devriez en acheter un nouveau et, je ne suis pas sûr que vos chaussures soient à la hauteur non plus, alors pourquoi n'achetez-vous pas une nouvelle tenue et revenez dans deux semaines pour être

embauché. L'entrevue a duré environ deux heures et demie et ça se passait vraiment comme ça. J'ai donc été embauché et j'ai travaillé pour un homme appelé Dave Pettit, à qui je parle encore tous les jours aujourd'hui. Il a 78 ans, il est à la retraite depuis l'âge de 45 ans. Un homme qui a eu beaucoup de succès, diplômé de Tufts, puis de Fletcher. Donc un homme très, très intelligent. Mais il est aussi un ouvrier comme moi. Nous nous sommes bien entendus et nous avons sympathisé durant toute la période où nous avons travaillé ensemble. Mais il m'a dit : nous effectuons des opérations de change, nous établissons des taux d'intérêt, nous faisons des prêts, nous gérons aussi un portefeuille. Il peut y avoir des obligations étrangères ou non et il y a les investissements couverts et non couverts. Nous pouvons vous apprendre tout cela.

J'ai donc appris ce qu'étaient le marché à terme, les taux d'intérêt, les *swaps*, les *caps*, les *floors*, les *collars*, toutes ces choses différentes. Et généralement, ils embauchaient quatre personnes en même temps, puis ils déterminaient qui allait en sortir gagnant, mais nous ne l'appelions pas le gagnant. Sur ces quatre personnes, j'étais celui qui avait battu les trois autres. Deux d'entre eux ont disparu de la carte, une autre est restée, mais a travaillé dans un autre domaine. Mais j'ai réussi et j'ai pu aller de l'avant. Donc, ce que je voulais faire, et je pense que c'est une leçon pour les jeunes, ce que je voulais vraiment faire, c'était d'apprendre comment devenir utile. Et j'ai appris tous les produits qu'ils avaient à offrir. J'ai participé à des séminaires, je suis allé à Londres, j'ai appris les *swaps* de taux d'intérêt, les flux de trésorerie, les appels, les *CapEx forwards*, partout où j'allais pour apprendre et suivre des cours, et j'étais prêt à voyager. Donc ils m'ont laissé faire.

Et puis j'ai habité à Londres pendant un an en 1987 pour apprendre à connaître les marchés en dehors des États-Unis. En apprenant et en faisant le travail, j'arrivais au travail à six heures et je quittais le bureau à vingt heures. C'était une longue journée, mais j'étais dans la vingtaine, alors ça n'avait pas vraiment d'importance. Mais je pense que la clé, c'est de se rendre utile. C'est une leçon primordiale. Et je pense que l'autre leçon importante que j'ai tirée est que je me suis mis à écouter davantage. Je restais silencieux et j'écoutais plus parce que les gens avec qui je travaillais étaient très expérimentés et je voulais comprendre comment ils avaient appris leur métier lorsqu'ils étaient plus jeunes, ce qu'ils faisaient. Donc j'ai essentiellement écouté et suivi leur plan de match.

Dave Pettit, que je tiens en haute estime, probablement l'une des meilleures personnes que j'ai rencontrées dans ma carrière en tant que mentor. Je l'ai simplement écouté parler de son cheminement et il m'a dit, voici ce que je veux que tu fasses. Il aimait le fait que je puisse apprendre les choses assez rapidement. J'étais assez rapide en mathématiques et il aimait le fait que tout m'intéressait. Encore une fois, l'enthousiasme était probablement un autre point qui a fait que j'ai vraiment aimé ce domaine. Donc, venir travailler était vraiment amusant. Ce n'était pas comme, « Oh mon Dieu, je dois aller travailler. » C'était vraiment stimulant. Donc en étant utile, en aimant vraiment mon travail et en écoutant, je pense que ça m'a permis de franchir les premières étapes. J'y suis resté sept ans et, malheureusement, la banque a eu des problèmes de crédit lorsqu'elle a fusionné avec une des banques du Connecticut. Ils ont donc déposé le bilan avant et ils m'ont demandé de quitter l'entreprise en 1991.

Avant que cela n'arrive, les employés expérimentés m'ont dit, Dan, nous sommes trop vieux pour partir, mais nous devons protéger ta carrière. Nous voulons que tu ailles à New York. Alors, je suis allé travailler chez Morgan Stanley et j'ai dirigé le bureau des taux d'intérêt. C'est là que j'ai vraiment appris à connaître les marchés mondiaux et les clients des macros et à observer les marchés des actions, des matières premières et des devises. C'est vraiment là que j'ai travaillé au développement de la macroéconomie. Cet environnement de travail était très différent de celui de la Bank of New England, car vous savez, dans cet environnement, nous avions affaire à des gens très compétitifs qui ne se souciaient pas vraiment de nous. Alors qu'à Boston, c'était le contraire. Donc nous trouvions notre voie, nous nous faisions une carapace, nous apprenions ce qu'il fallait faire et nous ne comptions pas nos heures.

Macan Nia :

Avant d'aller plus loin en ce qui concerne Morgan Stanley, je voudrais revenir en arrière. Je pense que tous nos auditeurs ont occupé un emploi dans leur jeunesse qui leur a appris quelque chose. Pour moi, c'était la collecte du tabac quand j'étudiais au secondaire. Cela m'a vraiment montré la valeur du travail acharné, de la persévérance, et j'ai un peu ri, Dan, lorsque vous avez traversé cela, vous avez dit que lorsque vous étiez dans la vingtaine, une longue journée de travail se serait échelonnée de huit à dix-huit heures. Je sais qu'aujourd'hui, vous travaillez beaucoup plus d'heures que ça. Donc vous avez en fait augmenté votre charge de travail. Mais je pense que je veux revenir à votre adolescence. Vous avez parlé de livraison de journaux. Y a-t-il d'autres emplois qui vous ont vraiment permis de développer une qualité qui vous a permis de réussir dans votre carrière?

Dan Janis :

Oui, je crois que j'ai travaillé avec des métallurgistes à Lynn, au Massachusetts dans une entreprise de construction à Revere. Nous avons participé à la construction des cellules de test pour les moteurs de GE parce que l'entreprise avait une grande usine à Lynn. Je n'étais donc pas un employé syndiqué. Donc, c'était dans les années 1970, probablement quand j'avais 17 ans, en 1977. J'étais payé 5 dollars l'heure, mais les travailleurs syndiqués gagnaient 18 dollars l'heure.

Mais j'ai appris tôt qu'ils avaient six pauses. Je n'étais pas habitué à avoir de pause, alors je ne savais pas quoi faire. J'ai juste continué à travailler. Ils avaient donc une pause déjeuner, une pause collation, une pause café, puis une pause dîner, puis une autre pause café, puis une autre pause. Alors j'ai demandé, quand ces gars travaillent-ils? Ils m'ont répondu qu'ils devaient se ménager parce qu'ils ne pouvaient pas travailler comme moi, car ils allaient s'épuiser. J'ai répondu que c'était comme ça que je fonctionnais. J'ai donc appris que je ne veux pas être quelqu'un qui pense à ralentir et à prendre du temps libre. J'ai donc appris qu'il fallait que je change de domaine où je pouvais exceller et continuer à travailler dur. C'est tout ce que je sais.

Macan Nia :

Ouais. Et quel est, selon vous, votre trait de personnalité le plus fort?

Dan Janis :

J'ai voulais que tout le travail soit fait rapidement et je pense qu'ils étaient trop lents, un peu comme des escargots. J'étais prêt à tout faire. Il y avait 17 trous que nous devions creuser pour effectuer les assemblages et ils le faisaient en un jour et demi. Nous devions le faire tous les jours. Je l'ai fait en trois heures.

Kevin Headland :

Désolé Dan, je dirai que, d'après ce que je connais de toi, ton taux d'efficacité personnel est, comment dire, tu ne sais pas comment donner moins de 150 %. Ce n'est pas 100 %, c'est 150. Je me souviens qu'il y a plusieurs années, tu t'es joint à nous lors de notre principal tournoi de hockey interne. Je suis le capitaine sur le banc et l'arbitre vient derrière moi et me chuchote : « Pouvez-vous avertir le numéro 12, dites-lui de ralentir un peu. C'est un tournoi interne de l'entreprise. » Et je lui ai répondu : « Tu ne sais pas qui est le numéro 12? Je ne peux pas lui demander ça. »

Dan Janis :

Eh bien, j'étais le plus vieux gars là-bas. Je devais leur montrer de quoi j'étais capable.

Macan Nia :

Alors Dan, vos parents étaient comme ça aussi? Nous en parlions avant l'entrevue. La pomme ne tombe jamais loin du pommier.

Dan Janis :

Ma mère était très axée sur l'éducation et il était primordial pour elle d'obtenir de bons emplois. Je viens d'une famille de cinq enfants d'origine italo-grecque. Mon père était un ouvrier. Il a travaillé entre autres dans des restaurants. Ma mère détenait une majeure en mathématiques, donc elle avait des connaissances en sciences et dans d'autres domaines connexes. Mais nous demeurions concentrés chaque jour. Nous nous concentrions sur ce que nous avions appris, sur ce que nous pouvions faire de mieux. Nous travaillions toujours d'arrache-pied parce que l'éducation était la clé pour réussir, pour avoir un bon travail, pour éventuellement changer notre destin, parfois nous conservons la mentalité d'ouvrier, comme disait ma mère, et certaines personnes restent là et n'évoluent jamais. Nous voulons que vous vous développiez. Donc il y a la culture, le travail acharné, et toutes ces choses à expérimenter. Et cela m'a mené à passer d'un établissement secondaire catholique à Phillips Andover, puis finalement à Harvard. Mais c'est ma mère qui m'a guidé dans cette voie.

Alors je dois dire que ma petite maman italienne, elle était un peu comme la maman tigre pour les Italiens au lieu de la maman tigre asiatique. Elle nous a fait travailler dur et j'ai dû faire comme mes deux sœurs qui n'ont jamais eu de B jusqu'à l'université. Donc j'ai dû faire comme elles. Et j'étais l'enfant du milieu. Il y avait mes deux sœurs aînées, puis moi et mes deux frères cadets. Donc, il fallait suivre le rythme. C'était assez difficile à faire, mais nous avons essayé et fait de notre mieux. Je pense qu'il fallait se concentrer sur l'école pour obtenir un bon travail et être bien éduqué pour réussir sa carrière. Mon père travaillait tout le temps. Je n'ai jamais vu quelqu'un travailler aussi dur et ne pas recevoir ce qui lui était dû.

Je pense que son éthique de travail m'a impressionné. Je suis allé travailler avec lui quand j'avais 10 ans et il devait servir dans le motel qu'il dirigeait. Toute la concession était bien quand j'avais besoin d'une masse. Il devait préparer 150 déjeuners avec un seul assistant, et j'étais à ses côtés. Il préparait les commandes qui étaient toutes correctes, tout le travail était terminé. Il a réussi à faire ça en 45 minutes. Il avait donc tout fait. J'ai vu à quel point il était efficace et concentré. Il travaillait dur et il n'était jamais là. Il rentrait à la maison, il partait tôt et rentrait tard. Ma mère nous a élevés et nous a enseigné. Mais l'éthique de travail vient essentiellement de lui.

Macan Nia :

Alors Kev, faisons du coq à l'âne. Revenons donc maintenant à Morgan Stanley. Comment était-ce? Beaucoup d'entre nous ont vu le film Big Short et la création du bureau d'échange d'obligations ou l'échange d'obligations. Était-ce aussi hollywoodien que le film Big Short l'a fait paraître? Je pense que la réponse est oui.

Dan Janis :

Ces personnes avaient un gros ego. Ils étaient bons dans ce qu'ils faisaient et étaient très agressifs, les hommes comme les femmes, les vendeurs, les négociants ou les patrons. Ils n'exigeaient rien de moins que l'excellence tous les jours. Donc on avait un P&L et un chiffre à côté de notre nom. Si c'était un chiffre positif, vous étiez considéré comme un bon gars; si c'était un chiffre négatif, vous n'étiez pas bien vu et vous deviez vraiment repenser à votre carrière parce qu'ils pouvaient devoir se débarrasser de vous si vous continuiez ainsi. Donc la pression était là, mais je pense qu'on s'endurcit mentalement et qu'on apprend à gérer la pression. C'était un peu comme le sport. J'ai joué à un bon niveau au hockey, au baseball et au football pour apprendre à gérer la pression au secondaire et à l'université. Mais là, je pense que c'était un autre type de pression, parce que notre avenir était en jeu.

Donc, vous arrivez de Boston et, tout d'un coup, vous pouviez retourner dans cette ville où il n'y a pas d'emplois parce que toutes les banques ont fait faillite, sauf une. Vous aviez donc une pression vous poussant à travailler davantage pour vraiment la ressentir. Mais avec le temps, on s'y habitue et on arrive à tout faire. Donc, avec le temps, les chiffres ont commencé à devenir assez positifs. Nous étions plutôt disciplinés. Nous étions probablement l'entreprise la plus performante de la rue à cette époque

dans les années 1990, de 1991 à 1997. Chaque année, nous n'avions que 15 jours perdus. La qualité était donc assez élevée, mais nous étions très concentrés.

Je pense donc que la clé est de gérer la pression et les résultats immédiats. Vous aviez besoin de résultats immédiats pour réussir et vous deviez traiter avec des gens qui n'étaient pas nécessairement vos amis pour toujours, mais juste des collègues. Donc, je n'avais pas nécessairement l'impression que certains de leurs traits de caractère feraient en sorte que j'ai envie de les côtoyer pendant les dix prochaines années. Mais c'était intéressant d'acquérir des connaissances sur les marchés et je vais vous donner un exemple de l'importance de prêter attention aux détails. Je pensais que je le faisais à ce moment-là, mais ils ont dit que je ne le faisais pas. Je suis allé à une réunion où habituellement le groupe FX parlait de ce qui se passait sur le marché. La BCE allait augmenter les taux et j'ai dit qu'ils avaient 20 points de base intégrés. Et ils ont dit non, Dan, c'est faux. C'est 22,5 points de base. C'est là que j'ai appris que je devais m'assurer que tous les détails étaient exacts. Donc, à partir de ce moment-là, j'ai intégré un quart de point, un demi-point. Ainsi, chaque fois ils disaient, oh oui, tu as raison Dan.

Je n'ai donc jamais fait cette erreur courante. Cela m'a permis de rester concentré et de porter une grande attention aux détails. Je pense que ce sont ces choses-là, le soin apporté aux détails, qui permettent de gérer les risques. C'est probablement ce qui m'a le plus aidé à gérer les risques. Parce que la pression était présente tous les jours. Quel est votre ratio de risque? C'est trois contre un ou plus? Qu'est-ce que vous essayez de faire? Pourquoi avez-vous fait une transaction? Donnez-moi deux raisons. Pourquoi l'avez-vous fait? Pourquoi l'avez-vous quitté? Où est votre limite? Chaque nuit, il faut s'arrêter et se demander : où sont mes niveaux d'appel? Ils nous questionnaient tout le temps juste pour s'assurer que nous étions attentifs. Donc, je pense que ce sont ces compétences, cette intensité que j'ai apprise là-bas.

Kevin Headland :

Dan, j'allais vous demander ce que vous avez appris sur le plan professionnel, mais je pense que vous l'avez déjà bien couvert.

Macan Nia :

Parcourons-les rapidement. Donc, attention aux détails, discipline et gestion des risques.

Kevin Headland :

Apprendre constamment.

Dan Janis :

Apprendre constamment, mais vous avez raison, gérer le risque. Nous avions l'habitude de dire chez Morgan Stanley qu'il fallait être expert des positions à 1 million de dollars, puis à 2 millions, puis à 3, puis à 5, puis à 10, puis à 20, puis à 50. Il fallait donc comprendre comment chacun de ces points d'entrée était différent selon la taille. Vous deviez être plus précis au fur et à mesure que vous croisiez, car votre limite allait être plus serrée. Donc tout le monde a dû apprendre que la projection de croissance des positions plus grandes signifie de meilleurs points d'entrée. Donc, encore une fois, il fallait une concentration et une discipline considérables.

Macan Nia :

Alors Dan, quelle est la plus grande leçon que vous avez apprise? Vous nous en avez parlé sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel, au cours de toutes ces nombreuses années?

Dan Janis :

Je pense qu'il faut être à l'écoute. Nous travaillons dans une entreprise humaine même si nous devons gérer l'argent nous-mêmes, mais c'est une entreprise humaine surtout parce que, comme je dis toujours, sans l'argent des clients, et je l'ai répété dans des groupes de discussion et autres, sans leur argent nous n'avons pas de travail. Nous devons donc écouter les clients, c'est ce qui nous motive. Si nous écoutons les clients et faisons notre travail, puis leur expliquons comment nous faisons notre travail simplement, nous obtenons une formule gagnante.

Je pense que le fait de traiter avec les clients, de savoir comment leur parler, à tous les niveaux, cela vous permet d'acquérir toutes les compétences de présentation nécessaires. Vous devez les apprendre avec le temps pour y arriver. Et je pense que c'est quelque chose que les gens, je l'ai déjà dit dans une réunion à Boston où je m'adressais au groupe, doivent acquérir de bonnes compétences de présentation. Nous faisons affaire avec des personnes et devons leur parler à tous les niveaux, du plus sophistiqué au moins sophistiqué. Nous devons être capables de nous identifier à eux et devons être crédibles et dignes de confiance. Si vous n'y parvenez pas, vous n'êtes plus dans le coup. Ce sont donc des choses que je trouve importantes et je pense qu'en faisant ce que vous dites, vous y parviendrez.

Macan Nia :

Dan, votre femme dirait-elle que vous savez écouter?

Dan Janis :

Je dirais que j'écoute le patron tout le temps.

Macan Nia :

C'est ce que vous diriez, mais est-ce qu'elle répondrait la même chose?

Dan Janis :

Elle dit que parfois je ne le fais pas, mais en fait, je fais tout ça. Et puis ma fille est aussi la mini-patronne donc j'en ai deux. Ouais, je suis au plus bas sur le totem.

Macan Nia :

Rien de mal à ça. Nous nous posons constamment cette question : si c'était possible de revenir en arrière, que diriez-vous au petit Dan de 10 ans? En ce qui me concerne, c'est l'importance de la patience parce que je suis une personne très impatiente, mais il faut parfois être patient dans la vie. Que diriez-vous à votre Dan de 10 ans en termes de leçons de vie que vous avez acquises au fil des ans?

Dan Janis :

Oh, je dirais que les choses prennent plus de temps à se développer que vous ne le pensez, et que vos compétences aussi prendront plus de temps à acquérir. Donc, encore une fois, il faut être patient, mais il faut aussi avoir la capacité de ne pas penser uniquement au court terme. Vous devez penser à ce qui est mon …, j'essaie toujours de visualiser les choses par tranches de cinq ans. Dans cinq ans, où serez-vous? Avoir un plan quinquennal, comment élaborer un plan. Donc, je dirais que vous devez travailler à élaborer un plan vous situant dans trois à cinq ans et être un peu plus organisé. Je dirais que je n'étais probablement pas aussi organisé à 10 ans que je l'ai été en grandissant.

Kevin Headland :

Dan, c'est toujours une excellente question que j'aime poser, même si j'ai l'impression que vous m'en avez déjà donné la réponse, mais la voici. Si vous n'étiez pas gestionnaire d'obligations à succès, que feriez-vous?

Dan Janis :

Si j'étais un peu plus costaud et que je mesurais 1,85 m, j'adorerais jouer au hockey, mais ce n'est sans doute pas le cas. Je ne vois pas comment ce serait possible de façon réaliste, mais... le domaine médical, mais certaines des situations que j'ai vues durant mes études m'ont rebuté.

Macan Nia :

Qu'est-ce que tu n'as pas aimé dans le domaine médical, Dan?

Dan Janis :

J'ai aimé aider les gens parce que ma sœur et ma nièce sont infirmières. Mon autre sœur travaille dans un hôpital, ma mère a travaillé dans un hôpital, donc nous avons eu cette inclinaison médicale. Mais je n'aimais pas la situation de la faute professionnelle où, si vous faites une erreur, votre carrière est ruinée et vous devez payer tellement et savez que vous êtes désavantagé dans le cas contraire. Les frais d'études commencent aussi à augmenter de plus en plus. J'ai travaillé pour deux médecins à Boston qui menaient une étude sur le cancer de l'ovaire en 1980. J'étais coauteur de l'article et ils m'ont dit que si je voulais vraiment faire carrière dans ce domaine, que je devais faire des études en médecine très coûteuses, et que j'allais probablement m'endetter à cette époque de 150 000, 200 000, peut-être 150 000 $.

Je leur ai dit comment je m'étais organisé. Ils m'ont répondu que ça allait être difficile et que j'aurais de la chance si je parvenais à payer mes dettes à 40 ans. Ils m'ont dit que ce n'était peut-être pas aussi amusant pour moi que pour eux, parce qu'à notre époque, les études en médecine ne coûtaient pas aussi cher. Ils avaient 25 ans de plus que moi. Mais je n'aimais pas que certaines personnes soient là juste pour avoir de bonnes notes, mais ne comprenaient pas vraiment les travaux scolaires, comme dans les laboratoires. Je vais vous donner un exemple, mon colocataire et moi avions un laboratoire, c'était un laboratoire de biologie et nous avions eu le meilleur rendement dans ce laboratoire de biologie parce que nous avons juste suivi les instructions et tout le monde a dit, comment avez-vous fait ça? J'ai dit, c'est comme faire un gâteau. Nous avons suivi les instructions à la lettre. Alors pourquoi était-ce si difficile? Et ces gars ne pouvaient pas comprendre que nous avions un rendement de 99 % alors que tout le monde était dans les 70 % parce qu'ils ne portaient pas attention aux détails. Parce que mon colocataire Stick et moi faisions attention aux détails. Il était aussi un athlète, il jouait au football.

Macan Nia :

Donc, en fait, vous ne vous voyez pas travailler dans un autre domaine que les finances?

Dan Janis :

J'adore les marchés. Comme mon père l'a dit, j'échangeais de l'argent quand j'avais des pièces de 25 cents et j'échangeais du trois contre un quand j'avais de la monnaie. Et il dit que vous faisiez du commerce à l'époque, mais les marchés et je lisais Barrons à l'école, à l'université et tout ça et je consultais toujours la liste des *best-sellers* du *New York Times* et je lisais sur les gens qui avaient réussi. Robert Ludwig, le Milliardaire invisible. C'est un livre que j'ai lu pour la première fois sur un homme qui faisait essentiellement du transport maritime et qui s'est construit tout seul, sans que personne ne sache vraiment qui il était. Mais je veux dire que ce genre de choses m'intriguent. Je veux dire, peut-être que l'enseignement serait un domaine que j'aimerais, mais les marchés sont si intéressants que je ne peux pas me voir faire autre chose.

Macan Nia :

Vous avez parlé de livres, ce qui me rappelle une belle histoire que vous avez vécue avec l'un de vos collègues, Chucky. Et cela remonte à longtemps, corrigez-moi si je me trompe dans les détails, mais en gros Chucky postulait à un poste, vous lui avez donné trois livres, disons un jeudi. Vous lui avez dit de

revenir le lundi, mardi, peu importe, et que je vous interrogerai sur ces livres. Parlez-nous de ces trois livres et dites-nous pourquoi vous les avez donnés à Chuck.

Dan Janis :

D'accord, *Fiasco* était l'un de ces livres. Je pense que si vous regardez l'autre, *When Genius Failed*, c'était du capital à long terme. Le dernier, j'ai un blanc de mémoire. Je pense qu'il s'agissait peut-être de quelque chose sur l'économie, peut-être l'un des livres sur la panique de 1907 ou quelque chose du genre. Mais je veux qu'il lise le livre *Fiasco*. C'était le livre le plus important parce que j'en étais exactement rendu à ce point à l'époque. C'était le groupe des produits dérivés chez Morgan Stanley. Et que dire? Ils n'avaient aucune personnalité. Tout ce qui les intéressait était de faire de l'argent au détriment de leurs propres employés, ce que je trouvais très mal. Mais j'ai traité avec les gens dont il est question dans le livre et j'ai eu un accrochage l'un d'entre eux parce qu'il a essayé de profiter de son propre groupe en faisant un produit différent de ce que nous sommes censés faire et que cela a fait du tort à la société.

Ce collègue a été sévèrement réprimandé par mon patron. Lorsque je lui ai dit que notre patron allait réagir, il m'a répondu : « Vous savez à qui vous parlez? » et je lui ai répondu : « À quelqu'un qui a arnaqué ses propres collègues, je me fiche de qui vous êtes. » Il n'a pas aimé ça, mais ça ne fait rien. Mais Chucky a lu ces livres et je lui ai demandé, ce qu'il en pensait. Il a dit : « Premièrement, ça ne paie pas d'être malhonnête. Deuxièmement, tu ne peux pas vraiment être malhonnête et faire de mauvaises choses, car cela vous rattrape. » Et il a vu ça et il a dit qu'il fait faire attention à l'histoire. Je savais donc qu'il était intéressé et il m'a dit que j'étais connu, car j'étais un joueur de D1 et ils ont dit que je ne jouerais pas. Il est devenu capitaine. J'ai dit que j'aimais ce petit combat, cette ferveur, j'aimais ça. Et...

Macan Nia :

C'est pourquoi c'était un peu comme un mini-Dan à l'époque.

Dan Janis :

Oui, je le pense, mais il est un peu plus grand que moi.

Macan Nia :

Oui, il est beaucoup plus grand que nous tous.

Dan Janis :

C'est pourquoi je veux être dans son équipe. Il m'a donc aidé. Mais je pense que lorsque vous le regardez, il fait partie de ces gars un peu particuliers qui ont cette personnalité qui ne dira jamais jamais rien. Et il va faire de grandes choses ici. C'est pourquoi je suis si heureux pour lui et Chris Chapman. Mais oui, il était si enthousiaste. Il avait tout prévu, prêt à partir, et il était prêt à faire la transition.

Macan Nia :

Vous avez parlé de Chucky, on aime tous Chappy. Donc Chris Chapman, votre version 2.0. Parlez-nous de Chappy, qu'est-ce que vous aimez chez lui? Nous avons une très bonne relation avec Choppy, il est extrêmement intelligent et parle doucement. Les investisseurs dans n'importe lequel de vos mandats sont entre de bonnes mains avec Chappy aux commandes, mais aussi avec l'équipe que vous avez constituée. Et je pense qu'il y a beaucoup d'analogies avec le sport dans tout ça. Et je sais à quel point vous aimez le sport. Expliquez-nous comment vous avez pensé à la relève.

Kevin Headland :

Danny, désolé, je veux juste vous interrompre là parce que je pense que c'est important aussi que Chris vous ressemble beaucoup, mais tout en étant différent.

Dan Janis :

C'est exact.

Kevin Headland :

Et je pense que c'est une partie que je veux que vous abordiez également.

Dan Janis :

Chris était une personnalité de la radio, il n'aimait pas vraiment le sport comme Chucky, moi-même et d'autres gars. Mais ce que j'aime chez Chap, c'est qu'il ne s'énerve jamais. Si vous l'écoutez, il est droit et précis, il ne s'énerve jamais. Il aura toujours les informations nécessaires pour expliquer un point. Et je lui ai parlé ce matin, il est à Chicago en ce moment même pour faire des présentations avec les consultants. Donc je pense qu'il met plus les clients à l'aise. Vous voyez ce que je veux dire? Parce qu'il est calme. J'aime vraiment ça. Et puis Chris que j'ai rencontré, j'ai dû utiliser Chris quand j'ai commencé. Je n'avais personne pour m'aider. Donc j'ai pris Chris et finalement, et c'était en 2005, 2006. Et puis en 2010, je l'ai eu, mais il a travaillé sur les opérations de gestion des risques.

En fait, j'ai dû apprendre les opérations d'abord parce que tout le monde doit passer par là. Mais Chris possédait déjà ces connaissances et ensuite je lui ai dit, « Qu'est-ce que tu veux faire ici? » Et nous avons en quelque sorte travaillé là-dessus et en 2014 je lui ai dit, « D'accord, vas à Londres où je me suis ouvert au monde extérieur, établis tous tes contacts, familiarise-toi avec ce domaine dans un pays étranger, deviens expert en la matière, gère des fonds souverains, puis reviens et tu seras promu directeur de produits là-bas. Lorsque tu rentreras au pays, si quelque chose m'arrive tu pourras prendre la relève. Je pense donc que c'était ça le plan.

Mais je pense qu'il a une excellente attitude. Il n'a pas de gros ego. Je crois qu'il est concentré sur les détails, c'est ce que j'aime de lui. Et je pense qu'il s'entend bien avec tout le monde. J'ai l'impression qu'il est affable. Donc tout le monde aime Chris, il est affable. Il n'est peut-être pas aussi bruyant que moi, mais je pense qu'il est affable. Vous avez donc un gars un peu plus réservé, peut-être moins flamboyant, qui possède les mêmes connaissances, une façon différente de présenter les faits, peut-être plus discrète, mais qui connaît très bien le produit et qui a su gagner le respect des clients et de l'équipe. J'ai donc pensé qu'il était le candidat idéal pour l'entreprise et cela a plutôt bien fonctionné, et Chucky et Chappy ont toujours accompli un travail impeccable pour moi. J'ai donc beaucoup de chance de pouvoir compter sur eux.

Kevin Headland :

Dan, c'est presque comme si je voyais Chappy et pour utiliser une analogie sportive, parfois le meilleur capitaine n'est pas nécessairement le joueur vedette qui fait les buts importants, mais il est juste zen, un grand joueur d'équipe qui est juste cérébral. Et j'ai presque l'impression qu'il est ce type de capitaine d'équipe.

Macan Nia :

Ça me rappelle Yzerman pour une raison quelconque.

Dan Janis :

Pardon?

Macan Nia :

S’il était un joueur de hockey, il serait Yzerman.

Dan Janis :

Oui, il possède de grandes connaissances de l’aspect macro et il peut les condenser et les expliquer. Et puis je pense que ce qu’il aime, c’est que j’ai affecté certains des employés les moins expérimentés à son équipe pour qu’il les prenne sous son aile. Donc quand il est revenu, il avait des compétences en gestion et il s’est épanoui là-bas. Il a donc gagné le respect de l’équipe, des intervenants extérieurs et des ventes internes et externes. Donc je pense que c’est vraiment bien.

Macan Nia :

Et cela m’a rappelé un commentaire que vous avez fait plus tôt concernant votre vision globale des marchés. Mais ce qui m’a le plus impressionné c’est que vous n’étiez pas uniquement concentré sur les marchés. En effet, c’était il y a huit ans et vous étiez avec nous, et je n’oublierai pas que c’était moi, Kev et Philip, notre ancien patron. C’était toi, Chappy, Chucky, et vous avez parlé de la planification de la relève et de la façon dont cette personne allait vous succéder. Cette personne allait prendre la relève de n’importe qui. Et puis je me suis moqué de moi, Philip et Kevin sont sortis après cette réunion, nous avons demandé, « Philip, où est ton plan de relève? » C’est ce qui a amorcé ce processus, et qui a fait que nous en sommes heureusement ici aujourd’hui. Mais quand vous dites macro, ce n’est pas seulement du point de vue du marché, vous l’appliquez aussi à tous les aspects de votre vie.

Dan Janis :

Premièrement, nous gérons une entreprise pour répondre aux besoins de nos clients, nous devons donc la traiter comme une entreprise. Deuxièmement, nous aidons les employés à développer leur carrière dans ce secteur. Nous devons donc faire ce travail pour nous assurer que nous sommes crédibles et qu’ils comprennent que nous allons faire en sorte de les amener à la place qu’ils veulent occuper. Je pense que c’est la clé. Ce que nous avons essayé de faire, et j’ai toujours dit que si je me faisais renverser par un autobus, que se passerait-il? Mais je suis allé à New York et j’ai demandé aux gens, si vous augmentez vos actifs, que dois-je faire? Ils ont dit que vous feriez mieux d’avoir un plan de relève si quelque chose m’arrivait. C’est ce que j’ai fait. J’ai parlé à des personnes provenant de six organisations différentes, Fidelity, BlackRock et à plusieurs autres personnes de la façon dont elles ont procédé et elles m’ont dit, « Dan, vous êtes dans une période de croissance, vous devez le faire. » Donc, c’est ce que vous devriez faire tout de suite et Dave Pettit a dit la même chose.

Kevin Headland :

Et Dan, je pense vraiment que c’est très important. Évidemment, nous savons tous que tout le monde va prendre sa retraite à un moment donné. Certains dans cette industrie ont déjà pris leur retraite et se sont en quelque sorte lavé les mains et dit, « Hey j’en ai fini, je m’en vais. » Mais j’ai l’impression ce que vous vraiment fait, c’est que vous avez bâti votre équipe. Vous avez été entraîneur, directeur général, peu importe ce que vous avez fait, vous avez construit cette équipe et c’est en quelque sorte votre héritage. Je pense donc qu’il est vraiment important de le savoir.

Macan Nia :

Et Kev, tout a été bien réfléchi, pour en revenir à l’attention portée aux détails. Toute cette question du plan de relève a été mûrement réfléchie, de façon très détaillée et ça se voit.

Kevin Headland :

Et au cours des 10 ans où vous avez travaillé pour cette entreprise, il devait bien y avoir un plan détaillé à long terme. Ce n’est pas comme si lorsque vous avez parlé de Dan tout à l’heure, c’est-à-dire que tout le monde veut des résultats rapidement et puis si vous pensez que vous allez devenir un gestionnaire de

portefeuille demain, ça n'arrivera pas. Cela prend du temps et tu dois me montrer et me prouver que tu es digne de prendre cette responsabilité. Donc je pense que c'est vraiment la clé.

Dan Janis :

Je suis d'accord. Je suis d'accord.

Macan Nia :

Kev, vous voulez que l'on fasse un tour de chauffe? Parce que je pense que nous approchons des 35 minutes. Je pourrais parler pendant des heures pour être honnête.

Kevin Headland :

Oui, c'est génial.

Macan Nia :

C'est bien mieux que de parler des marchés, surtout en 2022. D'accord, allons-y. Avez-vous des modèles ou des principes que vous appliquez dans votre vie Dan?

Dan Janis :

Eh bien, je pense que si les gens m'ont entendu et que je me souviens du moment où j'ai gagné le prix de la Hellenic American Bankers Association en 2018, je peux dire que mon mantra à ce moment-là était humilité, honnêteté et soif de réussite. Et je pense que ce qui est intéressant à souligner, c'est que je pense que cela m'a été inculqué par mes parents et puis c'est lorsque je suis allé au Canada, je pense que cela m'a vraiment frappé parce que mon père disait souvent, il y a toujours quelqu'un de mieux. Alors ne crois jamais à ça, d'accord? Mais tu dois tout de même y penser. Mais au Canada, il y avait un jeune qui était vraiment bon que nous avons rencontré avec son père. Lorsque je me suis approché de son garage il a dit, « Quand tu penses que tu es trop bon, tu es fini. » C'est l'une des choses les plus importantes que j'ai entendues la première fois que je suis allé au Canada, parce qu'il ne faut jamais avoir un gros ego parce que c'est le marché qui vous anéantira.

Parce que le marché est plus intelligent que vous. Vous devez gérer les risques du marché et parfois vous allez avoir tort et vous devez composer avec ça. Et pour ce qui est de l'humilité, vous devez dire aux gens quand vous avez tort. Je pense que l'humilité, c'est de ne jamais croire qu'on en sait assez. Et puis je pense que la soif de réussite est tout simplement innée. Nous avons l'ambition de nous surpasser pour nos clients et de faire notre travail. Je veux dire que ça devrait être une évidence chaque jour. Donc c'est vraiment le mantra que nous appliquons. Et puis il y a le respect. Le respect des adultes et des personnes âgées. J'ai vraiment appris à connaître des militaires et je respecte ces hommes pour ce qu'ils ont fait pour nous, ainsi que les Navy Seals et certains des vétérans de la Seconde Guerre mondiale que j'ai rencontrés, ainsi que ceux du Vietnam. Nous soutenons les héros à cheval et d'autres cavaliers lors des concours hippiques.

Un vétéran du Vietnam a monté un de nos chevaux, il a gagné cette fois-là. Sabrina a gagné il y a deux ans. Donc c'était amusant. Je n'étais pas là, je l'ai manqué, mais ma femme était là. Mais je pense que ce genre de choses et juste le fait d'user de gros bon sens et faire les bonnes choses. Nous sommes une entreprise dynamique. C'est un secteur où c'est chacun pour soi. Ça peut faire en sorte que les gens prennent la mauvaise voie. Nous ne voulons pas prendre cette voie. J'essaie de vivre en accord avec ça. Si je faisais quelque chose de mal, ma mère, même si elle a 88 ans, me tuerait quand même. Alors on n'agit pas de la sorte.

Macan Nia :

Peu importe votre âge, vous aurez toujours peur de votre mère.

Dan Janis :

Ma mère, elle me tuerait encore à [inaudible 00:34:21].

Kevin Headland :

Dan, vous avez brièvement parlé de votre fille et des chevaux et je sais que cela fait partie de vos projets pour la retraite, mais quels sont ces projets?

Dan Janis :

Quand j'y pense, j'ai des délais dans lesquels je ne peux rien faire. Donc je vais probablement prendre ma retraite en Floride. Je veux être un résident de Floride. Le Massachusetts, comme vous le savez, est, je pense qu'ils sont peut-être allés trop souvent au Canada. Ils augmentent les impôts ici, donc nous devons être conscients de cela. Je peux donc aller dans un État où ils n'augmenteront pas autant les impôts. Je pense que j'ai besoin de temps libre pour voyager un peu. Je pense que je peux essayer d'être un semblant de golfeur. Je vais tenter de le faire. J'ai encore des amis dans le domaine, ils ne sont pas encore à la retraite, mais je vais leur parler et j'ai des amis qui sont à la retraite et qui gèrent de l'argent pour eux-mêmes et pour d'autres personnes. J'aime leur parler et garder le contact avec certains amis que je me suis faits sur les marchés.

Je pense à un gars, Chris Partridge, probablement l'une des meilleures personnes que je connaisse, il travaille à la BMO, mais il a aussi travaillé à la Royal pendant 25 ans. C'est probablement l'un des meilleurs citoyens que je connaisse. Et puis d'autres personnes avec qui je suis devenu ami au fil des ans. Et puis ce que je fais une fois que le temps est écoulé et que je ne peux plus rien faire ici. Je ne sais pas, les gens peuvent m'appeler et me demander, « Qu'est-ce que tu fais? Espèce de vieux schnock, qu'est-ce que tu fais? » Je pourrais prendre le téléphone et leur parler, mais je ne sais vraiment pas. Mais j'aime les marchés. Est-ce que je négocierai sur mon propre compte? Oui. Quand vous ne travaillez pas pour une grande institution financière, vous avez probablement plus de liberté. Mon cousin est un spécialiste du capital-investissement à Scottsdale. Il a très, très bien réussi. Je lui dis toujours qu'il s'est trompé d'université, il est allé à Yale, il aurait dû aller à Harvard.

Je suis désolé, mais c'est un type bien et je ne pourrais jamais investir dans aucune de ses affaires à cause des restrictions que nous avons. Alors peut-être qu'il pourrait y avoir quelque chose là. Et aussi agir comme conseiller et mentor, ça pourrait être bien. J'ai fait un peu de bénévolat à Boston, pour Summer Search et d'autres choses et je suis le mentor de plusieurs jeunes qui sont soit des fils ou des proches de personnes ou des gens qui m'appellent sans prévenir juste pour parler. Donc c'est une chose amusante. Peut-être que mon ancien patron Dave avait l'habitude d'enseigner et que j'étais un conférencier invité. C'est peut-être quelque chose que je pourrais faire un jour, mais je ne suis pas sûr. Ça devrait être un bon moment de détente pour que je puisse dormir un peu plus.

Macan Nia :

Peut-être juste deux autres choses Kev, et c'est fini. Alors, allons-y avec ce dont vous voulez qu'on se souvienne? De quoi voulez-vous qu'on se souvienne dans l'industrie lorsqu'on jettera un regard sur l'ensemble de votre carrière?

Dan Janis :

Je veux qu'on se souvienne de moi comme de quelqu'un qui était concentré, qui se souciait vraiment de ses clients, qui faisait son travail et qui, lorsqu'il ne le faisait pas correctement, le leur disait et leur disait ce qu'il avait fait pour corriger la situation. J'espère aussi que l'on dira que j'étais honnête et respectueux, c'est ce qui est le plus important.

Kevin Headland :

C’est génial. Dernière question Dan. Je pense que c’est important, mais sur quelle note voulez-vous laisser notre public? Quel est le dernier mot de Dan Janis?

Dan Janis :

Enfin, je tiens à remercier tout le monde au Canada, car j’ai parlé à l’un des gars qui m’a remercié, ils m’ont ouvert les bras au Canada et m’ont accueilli en 2005 le lendemain du Thanksgiving. Tout le monde, c’est un peu comme mon pays d’adoption. Je veux dire que j’adore le hockey, donc ça m’a aidé aussi. Mais tous les gens, vous y compris, nous vous aimons tous. Les Seals, Patty, tout le monde, Captain Mile, tout le monde au Canada ont été si gentils avec moi. Certains sont partis, d’autres sont toujours là. Mais tous les jeunes, je pense simplement qu’ils travaillent si dur et qu’ils sont vraiment concentrés. J’ai eu la chance de travailler avec de bonnes personnes, j’ai eu la chance de traiter avec de bons clients et je pense que notre travail était de se surpasser et d’atteindre les objectifs. C’était donc plus facile, mais je pense qu’au Canada, pour moi, j’ai été le gars le plus chanceux du monde. J’ai été très, très chanceux de travailler avec des gens formidables. Voilà ce que je dirais.

Macan Nia :

Et je pense que c’est probablement le bon moment pour terminer, Kev. Je veux juste, à vous, Dan, au nom des investisseurs, de vos clients, vous remercier d’être un élément indispensable de la gestion de leur capital. Au fil des décennies, vous et votre équipe avez permis à beaucoup d’entre eux d’atteindre leurs objectifs financiers et je pense que c’est vraiment important de le reconnaître. Et puis aussi de la part de nous tous, amis et collègues de Manuvie, merci d’être simplement vous. Pour ce qui est de l’apprentissage, nous avons tous de belles histoires à raconter. Vous appelez à quatre heures du matin et nous demander pourquoi Dan ne dort pas. Il est à peu près une heure du matin, heure du Pacifique. Mais nous avons tous de merveilleuses histoires. Votre éthique de travail, la façon dont vous traitez les gens, votre honnêteté, tout cela a vraiment eu une influence sur moi et je connais Kev et je veux juste te remercier d’avoir été un si bon collègue, un si bon ami. Et ce n’est pas un au revoir, n’est-ce pas? Je n’ai aucun doute sur le fait que nous...

Dan Janis :

Je suis encore là jusqu’en mars, alors je peux toujours venir te déranger.

Macan Nia :

Oui, nous vous souhaitons tout ce qu’il y a de mieux, de la chance et tout le reste dans votre prochaine aventure et nous savons que vous aurez autant de succès, sinon plus, que vous en avez eu ici à Manuvie. Alors, merci.

Dan Janis :

Comme je l’ai dit, j’ai été honoré de travailler avec vous. Vous êtes tout simplement extraordinaires. J’ai adoré chaque minute de ce travail. J’aimerais juste faire une remarque, chaque fois que je revenais du Canada, j’allais voir mes parents, car j’habitais près de l’aéroport, avant de rentrer chez moi. Mon père savait toujours que lorsque j’étais heureux, je revenais du Canada.

Macan Nia :

C’est bien.

Kevin Headland :

Génial. Dan, nous avons beaucoup appris de vous depuis que vous êtes à Manuvie, tant sur les plans personnel que professionnel. Et je veux faire comme Macan et vous remercier. J’ai été témoin de votre humilité. Je me souviens que la première fois que vous avez rencontré ma femme, et elle nous en parle

tout le temps, jusqu'à quel point vous avez été courtois. Donc, comme vous le dites toujours, il faut joindre la parole au geste. Vous passez vraiment de la parole aux actes. Nous sommes donc reconnaissants de tout ce que vous avez fait et nous vous reverrons certainement bientôt.

Dan Janis :

Merci les gars.

Macan Nia :

Merci Danny.

Kevin Headland :

Merci beaucoup, Dan.

Copyright Manulife Le commentaire est fourni à titre d'information générale seulement et ne doit pas être considéré comme un conseil spécifique d'ordre financier, juridique ou autre. Il ne constitue pas une offre ou une invitation à acheter ou à vendre faite par Gestion des placements Manuvie ou en son nom à quiconque. Les opinions exprimées sur les titres sont celles de la Financière Manuvie ou du sous-conseiller de Gestion des placements Manuvie et peuvent changer en fonction des conditions du marché et d'autres facteurs. Manuvie n'est pas responsable des pertes découlant de l'utilisation de ces renseignements. Les fonds Manuvie sont gérés par Gestion des placements Manuvie limitée, anciennement appelée Gestion d'actifs Manuvie limitée. Gestion des placements Manuvie est un nom commercial de Gestion des placements Manuvie, Limitée. Les placements dans les fonds communs peuvent donner lieu à des commissions, des commissions de suivi, des frais de gestion et d'autres dépenses. Veuillez lire l'aperçu et les perspectives du fonds avant d'investir. Les fonds communs de placement ne sont pas garantis. Leur valeur change fréquemment, et le rendement passé peut ne pas se répéter. Ces informations ne remplacent pas et ne se substituent pas à KYC, à l'adéquation notée du client, à l'analyse des besoins ou à toute autre exigence réglementaire.

Manuvie, Gestion de placements Manuvie, le M stylisé, et Gestion de placements Manuvie & M stylisé sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers et sont utilisées par elle, ainsi que par ses sociétés affiliées sous licence.