

## ENQUÊTE SGSS LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DANS LA GESTION D'ACTIFS

RÉSULTATS CLÉS  
DE 100 ENTRETIENS  
MENÉS DANS TOUTE  
L'EUROPE

**LE PANORAMA :**  
UN ENVIRONNEMENT ARDU

**RELATION CLIENTS :**  
TAILLE OU EXPERTISE ?

**OPÉRATIONS :** BIENVENUE  
DANS UN NOUVEAU MONDE  
D'INTÉRACTIONS !

**NOUVELLES TECHNOLOGIES :**  
OUI, MAIS LESQUELLES ?

# SGSS

## ENQUÊTE

### 2017/2018

D'après un récent sondage réalisé par PwC\*, **70 % des dirigeants d'entreprises du secteur de la gestion d'actifs et de fortune dans le monde** pensent que l'évolution des technologies de base aura un effet disruptif sur leur secteur au cours des cinq prochaines années.

**L'accélération des changements** devient évidente pour quiconque s'intéresse à la gestion d'actifs. Mais la question se pose de savoir qui sera à même de tirer parti de ces nouveaux mouvements.

Afin d'obtenir une vision collective de ces tendances, de leur ampleur et des menaces et opportunités qui s'y rapportent, SGSS a décidé de mener une consultation stratégique, dénommée « **Taking the Long View** » (**Regardons à long terme**), auprès de cadres dirigeants d'entreprises buy-side dans toute l'Europe.

Cette enquête, exécutée au cours du dernier trimestre 2017 et du mois de janvier 2018, a permis de recueillir les avis de **100 cadres dirigeants**. Une série de **questions ouvertes** leur a été posée en lien avec les grands défis et leurs principales attentes autour de quatre thèmes spécifiques : le contexte global, les clients et stratégies, la stratégie opérationnelle et les nouvelles technologies.

Dans ce magazine, vous trouverez la synthèse de ces entretiens. Nous espérons que ces résultats vous permettront de gérer ces nouveaux défis posés par l'écosystème de notre secteur et d'en tirer parti, tout comme ils nous permettront de mieux accompagner le développement de nos clients.

Bonne lecture !

\* 21<sup>e</sup> sondage des PDG réalisé par PwC, 2018.

## SOMMAIRE

P04 SYNTHÈSE

P06 CHIFFRES CLÉS DE L'ENQUÊTE

P08 CONTEXTE GLOBAL  
Un environnement ardu

P14 CLIENTS ET STRATÉGIES  
Améliorer le modèle commercial ne suffit pas

P20 STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES  
Bienvenue dans un monde nouveau d'interactions  
commerciales

P25 NOUVELLES TECHNOLOGIES  
Les principaux moteurs de la transformation

P31 À LONG TERME

# Synthèse



L'enquête « Taking the Long View », menée auprès d'un panel de cadres dirigeants au sein du secteur buy-side en Europe, offre un panorama complet de l'état du marché et des stratégies des différentes entreprises de la gestion d'actifs en cette période vraiment passionnante, considérée par tous les observateurs comme le début d'une phase de disruption.

**Le résultat évoque le climat écossais : des couleurs contrastées et des changements brusques.**

La tendance sous-jacente est résolument prometteuse, avec une croissance à un rythme soutenu des actifs en gestion : 7 % par an depuis 2012, pour atteindre actuellement une somme de près de 25 000 milliards d'euros en gestion en Europe.

Mais plusieurs facteurs sont en train de redessiner l'organisation des acteurs et du paysage.

Notre panel a mis en avant les principales tendances suivantes :

- **84%** des répondants considèrent que le numérique et les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel dans leurs stratégies commerciales. Néanmoins, il est à noter que peu d'entre eux ont déjà une vision claire des conséquences sur leur activité et n'ont donc pas d'idée précise de la feuille de route à mettre en œuvre ;
- De même, ils mettent un fort accent (**82%**) sur la pression réglementaire qui a touché leur entreprise au cours des dix dernières années et ils ont encore besoin d'investissements et de ressources supplémentaires et, par conséquent, du soutien de leurs partenaires.

Par contre, le Brexit ne leur pose pas de problème particulier. Cela ne signifie pas qu'ils pensent que rien ne changera, mais plutôt qu'ils estiment être en mesure de s'adapter !

Étant donné ces défis, les orientations commerciales définies par notre panel témoignent de la détermination des acteurs à modifier leurs stratégies et à profiter de toutes les opportunités du marché.

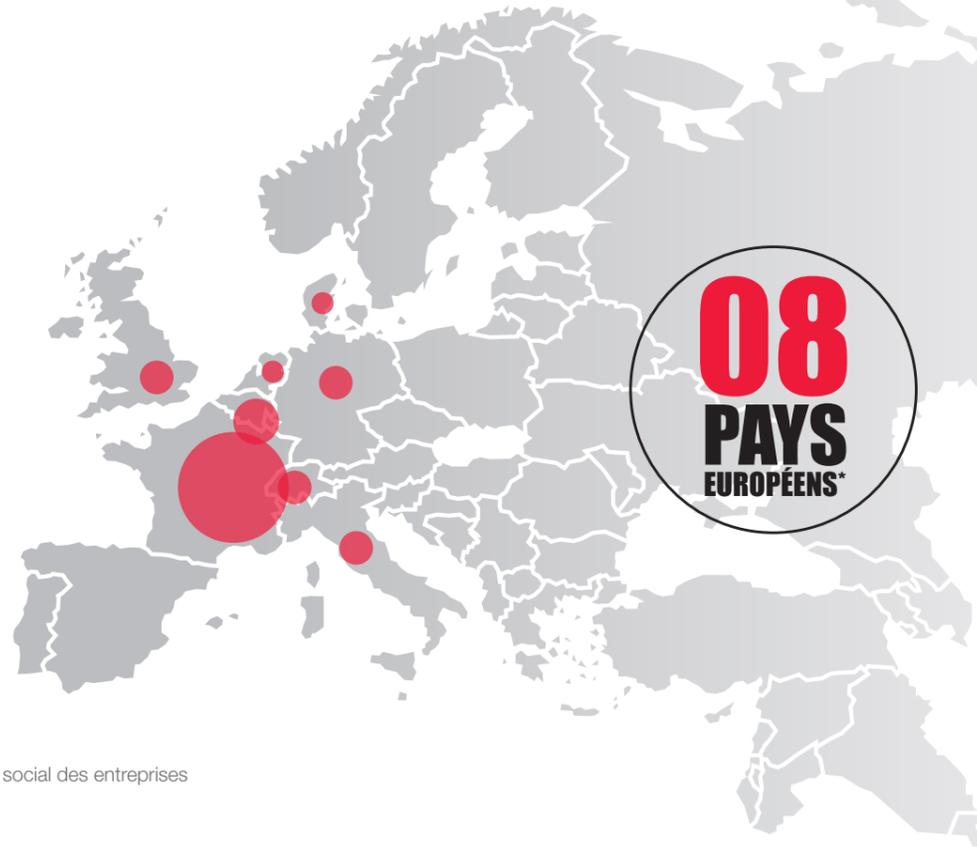
- **20%** des sociétés de gestion ont indiqué qu'ils allaient renforcer ou lancer une stratégie de distribution retail.
- **42%** des personnes interrogées souhaitent diversifier leurs investissements, et privilégient les investissements passifs, les actifs peu liquides comme les prêts avant même les Private Equity et le Real Estate (PE/RE).
- La généralisation de l'investissement responsable, ESG et Climat, se confirme : **39%** des personnes interrogées ont indiqué qu'il s'agissait d'un élément clé de leur stratégie de gestion.

Les enjeux de rentabilité ne sont pas négligés et, à ce sujet, deux tendances se dessinent clairement :

- Les sociétés de gestion voient la consolidation du marché comme un élément-clé des évolutions actuelles : **42 %** l'ont évoquée – le segment des sociétés de gestion de taille moyenne étant sans surprise le plus concerné.
- Enfin, **64 %** des répondants approuvent l'externalisation des fonctions opérationnelles et placent le middle office ou le reporting réglementaire en haut de la liste des activités à externaliser.

En fait, ces deux derniers points reflètent l'opinion de la grande majorité de notre panel. Dans un monde si riche en défis et incertitudes, il est essentiel de choisir les partenaires adéquats qui aideront à prendre les bonnes décisions et à les mettre en œuvre.

# Chiffres clés de l'enquête

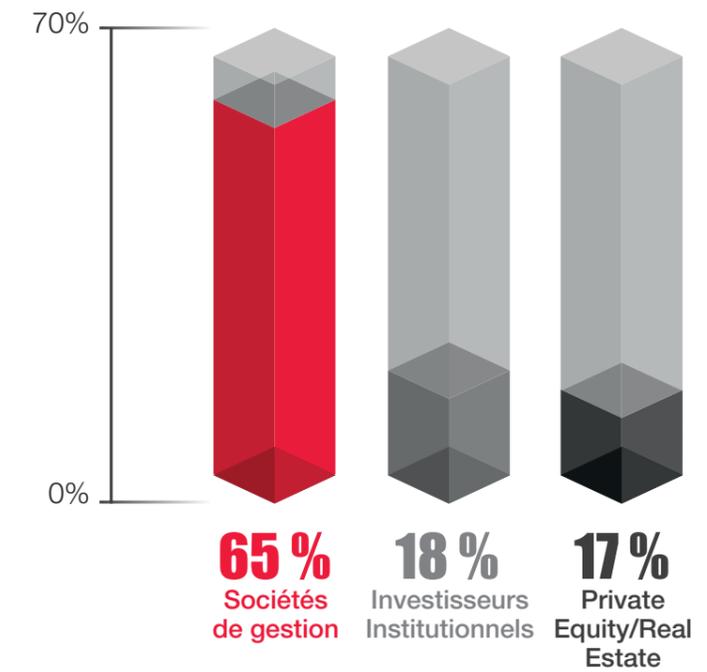


\* Où se situe le siège social des entreprises

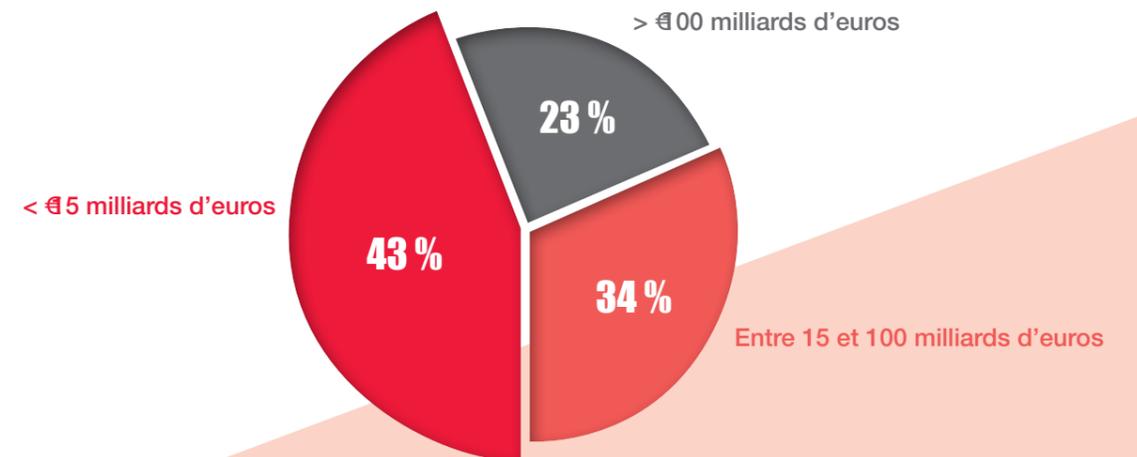
En tout, 100 entretiens en face-à-face ont été menés par deux senior managers de SGSS. La plupart des entretiens ont duré plus d'une heure.



## Par activité



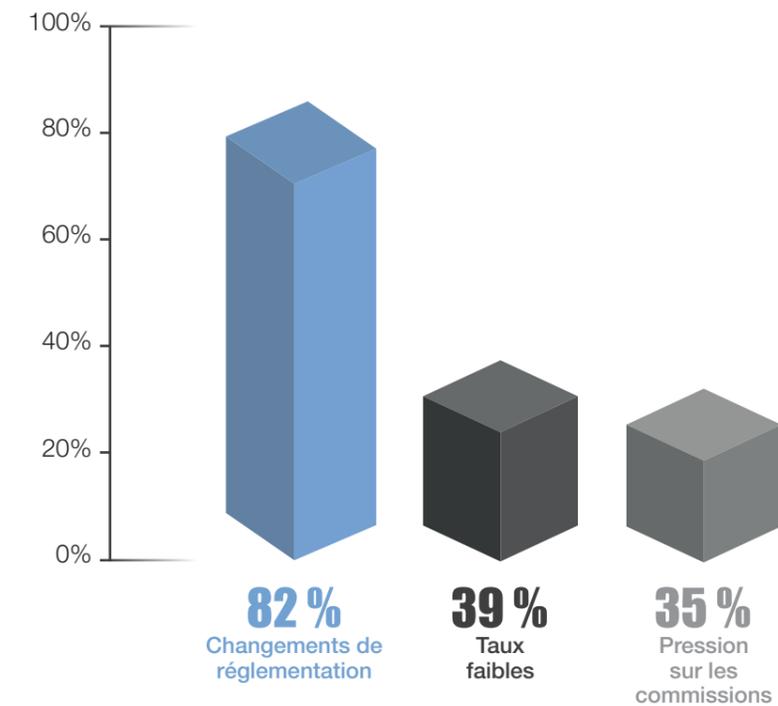
## Par montant d'Actifs en gestion



# CONTEXTE GLOBAL

## Contexte global

Un environnement hautement exigeant  
pour les établissements buy-side



*Principaux moteurs de la transformation du marché  
pour l'ensemble du panel*

En Europe, le secteur buy-side doit faire face à des changements en profondeur qui remettent considérablement en question les modèles commerciaux existants et qui vont entraîner une refonte du marché dans les années à venir.

Les répondants ont mis en évidence trois éléments structurels de leur environnement global ayant une incidence sur leur stratégie de développement :

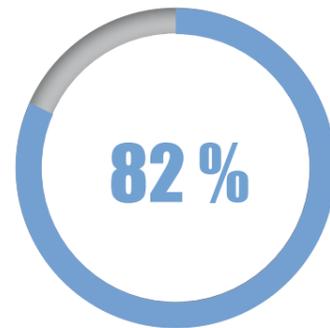
- **La pression réglementaire** est considérée comme le défi majeur par toutes les personnes interrogées.
- **Les faibles taux d'intérêt** compliquent également les choses.
- **La pression sur les commissions**, notamment due à la politique agressive en matière de commissions pour la gestion passive, est en train de devenir une question extrêmement délicate pour la gestion d'actifs traditionnelle.

D'un autre côté, il est intéressant de noter – d'autant plus à l'époque où nous avons réalisé les entretiens terminés au début de l'année 2018 – que le **Brexit** ne semblait pas être un motif d'inquiétude pour notre panel.

# Pression réglementaire

Une épreuve de vérité pour les modèles commerciaux et pour la rentabilité

“ *La réglementation est comme le réchauffement climatique et les gestionnaires d'actifs sont comme les ours polaires sur la banquise qui voient leur milieu naturel disparaître.* ”



des personnes interrogées ont mentionné l'impact de la réglementation sur leurs activités.

Sociétés de gestion	92 %
Investisseurs institutionnels	66 %
Acteurs du PE/RE	60 %

La quasi-totalité des répondants a indiqué que les réglementations allaient changer la donne, notamment parce qu'elles entraînent des hausses des coûts sensibles, d'après 62 % d'entre eux.

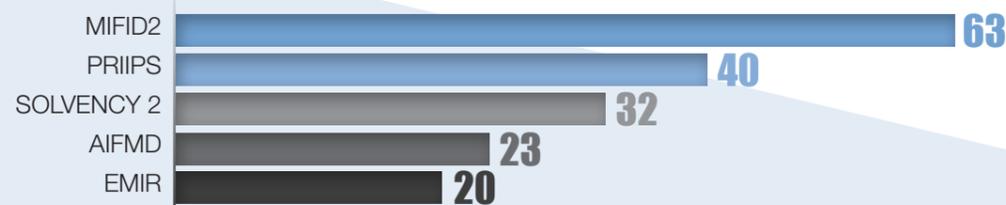
**Les sociétés de gestion** sont les plus touchés par les coûts liés à l'adaptation à un cadre réglementaire en rapide évolution. C'est d'autant plus vrai pour les établissements de plus petite taille. La directive MiFID II est considérée comme la plus déstabilisante par 63 % des professionnels interrogés, car elle met en péril le modèle de distribution, la tarification et les structures de coûts.

**Les investisseurs institutionnels** ont également indiqué que les réglementations nationales avaient des conséquences directes sur leurs stratégies d'investissement ou bien pouvaient aller jusqu'à remettre sérieusement en cause leur finalité même. 41 % d'entre eux ont mis ce problème en avant.

En outre, 50 % des acteurs suisses interrogés ont évoqué la double incidence liée à la superposition de la législation européenne à la législation locale – ce qui n'est pas sans répercussions sur l'équité des conditions de concurrence.

## Les réglementations ayant les répercussions les plus importantes

(en % des répondants – plusieurs réponses possibles)



# Faiblesse des taux d'intérêt

Faible visibilité

“ *Les taux d'intérêt faibles pénalisent les résultats d'investissement et engendrent une pression sur les coûts.* ”



des personnes interrogées ont mentionné l'incidence des faibles taux d'intérêt.

Sociétés de gestion	35 %
Investisseurs institutionnels	58 %
Acteurs du PE/RE	40 %

## Évaluation de l'incidence des faibles taux d'intérêt sur les activités



Lorsque l'on demande aux **investisseurs institutionnels** – qui sont les entreprises de notre panel les plus impactées par les faibles taux d'intérêt – quel est le principal facteur défavorable dans leur environnement, **la pression sur les marges** vient en tête pour la moitié des répondants, notamment en raison des faibles taux d'intérêt. 85 % d'entre eux voient cela comme un obstacle à leur développement, en raison du manque de visibilité et des difficultés pour générer des rendements.

**30 % des acteurs du Private Equity/Real Estate** ont mis l'accent sur l'une des conséquences de la faiblesse des taux d'intérêt : la grande quantité de liquidités dans leur marché avec le risque d'un effet « bulle ». Ce marché devrait continuer à croître au cours des cinq prochaines années, mais certains acteurs sont positionnés sur des marchés trop peu diversifiés ou trop sensibles aux marchés financiers. C'est pourquoi **certaines professionnels interrogés craignent une crise de l'immobilier**.

**Les sociétés de gestion** semblent moins préoccupées par cette question. 50 % d'entre eux ont une vision neutre voire positive du résultat final et certains pensent même que cela peut jouer un rôle de catalyseur **et inciter à rechercher des rendements plus stables**.

Chose étonnante, les fonds monétaires n'ont pas été cités par notre panel. Serait-ce parce que leurs actifs n'ont que légèrement augmenté au cours des deux dernières années ?

# Concurrence sur les commissions

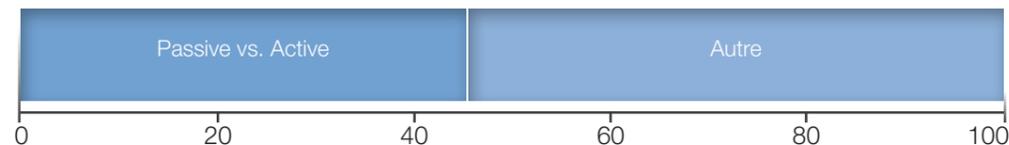
Les commissions de gestion passive vont-elles se généraliser ?

“ **La gestion passive prend le pas sur la gestion active.** ”



D'un côté, **les investisseurs institutionnels et les acteurs du Private Equity/Real Estate** n'évoquent tout simplement pas les commissions. De fait, deux compagnies d'assurance ont indiqué qu'elles allaient mettre en place ou développer leur propre unité de gestion d'actifs afin de comparer les performances et les commissions de leurs sociétés de gestion externes.

De l'autre, plus de la moitié des sociétés de gestion ont mentionné la pression sur les commissions. La principale raison invoquée (**à 46 %**) est la comparaison entre gestion active et gestion passive – dont les commissions sont nettement inférieures.



En réponse à ce problème lié à la différence entre frais de gestion passive et frais de gestion active, **les sociétés de gestion** ont déployé différentes stratégies : certains grandes sociétés de gestion ont développé simultanément une gamme de fonds passifs et une gamme de fonds actifs tandis que d'autres ont seulement développé une approche multi-boutique. Les sociétés de gestion de moyenne et petite taille tentent de différencier leur gestion active en se spécialisant davantage ou bien en développant une nouvelle spécialité de gestion proche de leur franchise. Les entreprises de taille moyenne essaient d'expliquer qu'il ne faut pas confondre gestion active benchmarkée et gestion passive.

Les « autres » raisons citées concernant la pression sur les commissions concernent principalement : les rabais sur les commissions offerts par les grands sociétés de gestion afin de gagner des parts de marché – face auxquels les entreprises de taille moyenne ne peuvent pas faire grand-chose, à part faire valoir leur niveau d'expertise et leur spécialisation – et la pression importante exercée par les investisseurs institutionnels sur les commissions – que certaines sociétés de gestion essaient d'atténuer en favorisant le développement de leur base d'investisseurs retail.

Enfin, certains grands sociétés de gestion traitent le problème en s'orientant vers une structure de commissions liées à la performance, c'est-à-dire de faibles commissions fixes et primes selon la performance

# Le Brexit

Enfin, il ne changera pas la donne !

“ **Le Brexit n'est pas un changement fondamental. Les changements auront une incidence sur les modèles commerciaux d'ici cinq ans.** ”



## Évaluation de l'incidence du BREXIT, pour l'ensemble des entretiens



\* Nécessité de s'adapter

À court terme, le BREXIT ne pose **pas de problème** particulier **aux sociétés de gestion** et pourrait même représenter une opportunité pour certains professionnels situés en Suisse ou pour les établissements de plus grande taille. Les grandes entreprises touchées par la question ont commencé à mettre en place un programme d'adaptation.

Le BREXIT ne semble pas avoir d'incidence sur les **investisseurs institutionnels**. Tous les répondants ont déclaré qu'ils n'étaient pas inquiets.

Par contre, **les acteurs du Private Equity/Real Estate** ont beaucoup parlé du BREXIT. D'après eux, Londres restera le lieu privilégié de rencontre avec les investisseurs, notamment pour les LBO et les grandes capitalisations. Cependant, ils considèrent que les capitaux britanniques sont trop exposés au secteur financier. Le Brexit pourrait donc augmenter les flux vers le continent, notamment pour des opérations sur les petites et moyennes capitalisations. Cela pourrait provoquer **une concurrence accrue quant à la valorisation des actifs** sur le marché continental.

# CLIENTS ET STRATÉGIES



## Clients et stratégies

### Améliorer le modèle commercial ne suffit pas !



Dans ce contexte exigeant, pour rester compétitif et tirer parti des nouvelles opportunités, une amélioration marginale des activités actuelles ne suffit pas.

Effectivement, les entreprises buy-side ayant pris part à cette enquête ont, dans la plupart des cas, enclenché un processus de révision complète de leur stratégie commerciale, et donc de leur modèle commercial.

Les répondants ont mis en avant quatre domaines qu'ils considèrent comme les principaux leviers stratégiques menant à la réussite :

- Les sociétés de gestion évoquent **la stratégie de distribution**, qui jouit de nouvelles perspectives grâce aux nouvelles technologies.
- Bien sûr, **la diversification des investissements** est considérée comme essentielle par de nombreux établissements afin de maintenir les performances et d'équilibrer les risques.
- Il est également important de souligner la croissance inexorable des **investissements ESG et bas carbone**, qui tendent à devenir des pratiques classiques.
- Enfin, **la consolidation** est vue comme un sujet majeur.

Si l'on prend en compte tous ces facteurs, le secteur buy-side sera bien différent de ce qu'il est aujourd'hui d'ici cinq ans.

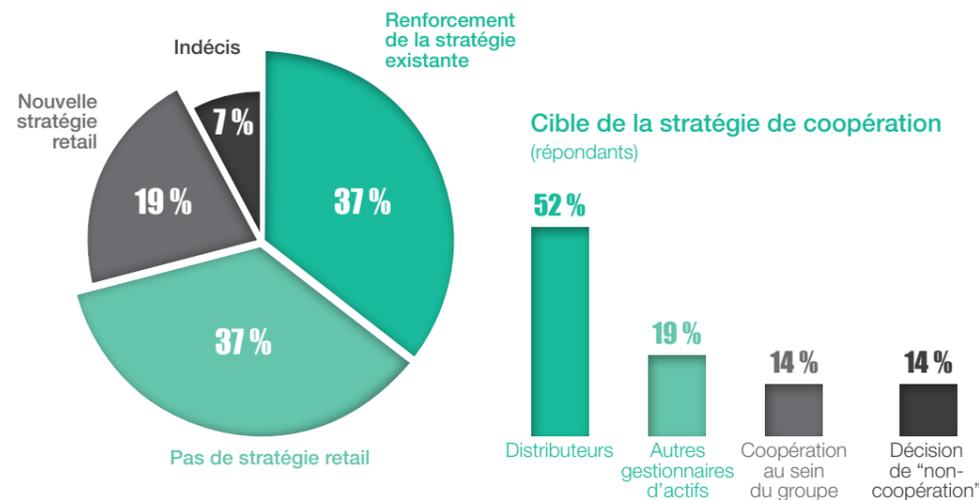
Et, de fait, l'histoire est déjà en marche !

# Gestionnaire d'actif - Distribution

## Repousser les frontières

“ Nous voulons développer notre clientèle retail et nous embauchons des commerciaux dans cette optique. Nous nous sommes fixé un objectif très élevé en matière de collecte. ”

Distribution retail (Répondants sociétés de gestion)



Avec l'intention de tirer profit des outils numériques et de l'intelligence artificielle, **37 % des sociétés de gestion** ont mentionné la distribution retail dans leur stratégie de développement. Les entreprises les plus impliquées (les plus grandes) envisagent d'utiliser des robots-conseillers, des plateformes en ligne et même d'acquiescer un gestionnaire d'actifs retail existant. Les petites sociétés de gestion ne peuvent pas se le permettre en raison de l'ampleur des investissements nécessaires et du poids de la réglementation.

À part les plus grands acteurs qui disposent déjà d'une stratégie mondiale, **36 % des sociétés de gestion de moyenne et petite taille** ont mis au point des projets d'expansion géographique qui restent souvent imprécis (à l'international, en Europe, dans les pays nordiques, en Asie...). En Europe, l'Espagne, l'Italie (25 % chacun) et la Suisse (15 %) sont les pays les plus fréquemment cités.

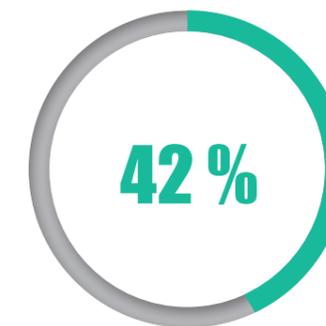
**Pour soutenir leur stratégie de distribution, les sociétés de gestion ont identifié deux mesures principales.**

- **41 %** d'entre eux envisagent la **coopération**. Pour 52 % de ceux-là, cette coopération s'oriente vers les distributeurs et, pour 19 %, elle s'oriente vers d'autres gestionnaires d'actifs (soit plus petits, soit des pairs, soit dans l'optique d'une acquisition) ; il est à souligner que 14 % d'entre eux ont explicitement déclaré qu'ils ne souhaitent pas la moindre coopération de peur de perdre des clients ; quant au reste, ils veulent créer des partenariats de distribution au sein de leur groupe.
- **25%** souhaitent améliorer la **connaissance des clients**. Ce groupe est exclusivement constitué de grandes sociétés de gestion disposant d'une équipe marketing dédiée et de sociétés de gestion français qui manquent d'informations concernant leurs investisseurs finaux en raison du modèle de distribution du CSD local.

# Diversification des investissements

## Un levier permettant de générer des rendements et de la croissance

“ La diversification des investissements est essentielle. L'objectif est d'atteindre de 20 à 30 % d'actifs alternatifs. ”



des personnes interrogées ont mentionné une stratégie de diversification.

Sociétés de gestion	<b>39 %</b>
Investisseurs institutionnels	<b>38 %</b>
Acteurs du PE/RE	<b>60 %</b>

Se diversifier est le meilleur moyen d'équilibrer son modèle de performance mais également de profiter des fondamentaux les plus dynamiques.

**Les acteurs du Private Equity/Real Estate** sont les plus enclins à diversifier leurs stratégies d'investissement :

- **30%** s'intéressent aux prêts non performants, aux logements sociaux ou au locatif.
- **30%** se spécialisent dans de nouveaux secteurs (l'art, le bois, le numérique, la mode, le tourisme, les avions, les infrastructures et les énergies renouvelables).

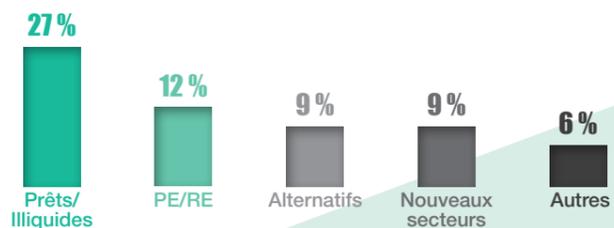
**Les investisseurs institutionnels** et **les sociétés de gestion** se tournent vers deux solutions :

- Investir dans des actifs alternatifs, notamment les prêts, les fonds de **Private Equity et les fonds de Real Estate**.
- Augmenter la part des ETF dans leurs portefeuilles ou bien étoffer leur gamme d'ETF.

Néanmoins, seuls **les sociétés de gestion** de moyenne et grande taille envisagent une diversification. Il est en effet difficile ou onéreux pour les plus petits établissements d'attirer de nouvelles compétences ou de se lancer dans de nouvelles activités.

### Catégories d'actifs ciblés dans le cadre des stratégies de diversification

Ensemble des entretiens – plusieurs réponses



Veuillez noter que l'investissement ESG n'est pas considéré comme de la diversification (voir page suivante).

# Stratégies ESG

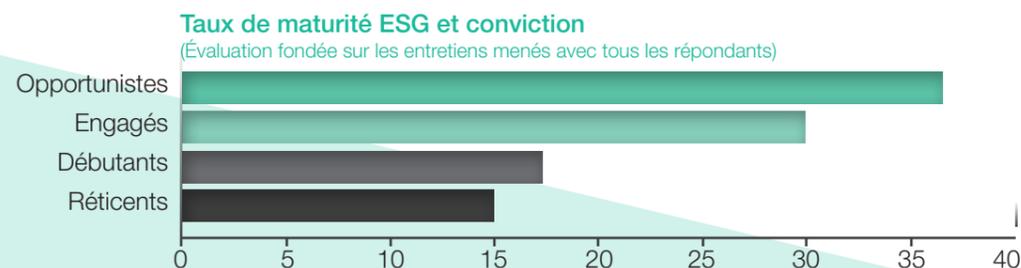
Environnement, social et gouvernance :  
quelle est la force de l'engagement ?

“ *L'investissement durable s'est imposé [...] il manque encore une vraie norme. Le marché a besoin de solutions pragmatiques.* ”



Les critères ESG représentent un élément important de la stratégie de tous les **acteurs français du Private Equity/Real Estate**, ce qui n'est pas surprenant puisque la France dispose du cadre réglementaire le plus avancé dans ce domaine. Les stratégies des répondants vont de la surveillance étroite, avec le soutien de cabinets de conseil, à une approche BREEAM\* complète pour l'ensemble du parc immobilier. L'Italie, quant à elle, a pris du retard et semble être l'un des pays d'Europe à adopter le plus tardivement la démarche ESG, en raison du manque d'intérêt des investisseurs nationaux et des réglementations moins nombreuses.

Parmi les **sociétés de gestion et investisseurs institutionnels**, certains répondants (30 %) ont manifesté un niveau d'engagement très élevé et s'efforcent manifestement de se positionner en chefs de file sur ce segment. Ils considèrent effectivement que, dans le nouveau cadre de l'investissement, ces valeurs ont de l'importance et produisent des rendements, dans la mesure où les clients demandent des performances financières mais souhaitent aussi que leur investissement ait un sens ou un but. Presque la moitié des **investisseurs institutionnels** interrogés disposent d'une approche ESG et la majorité d'entre eux se situent dans les catégories « opportunistes » et « débutants ».



Il ne fait guère de doute que les stratégies ISR vont continuer à gagner des parts de marché dans la mesure où tous les investisseurs (retail et institutionnels) ainsi que les plus grands établissements les considèrent désormais comme incontournables.

\* La méthode BREEAM est une méthode reconnue permettant d'évaluer la durabilité des bâtiments, y compris en matière de gestion, d'énergie, de santé, de transports, d'eau, de matériaux, d'occupation des sols, de déchets et de pollution.

# Consolidation du marché

Le rythme s'accélère

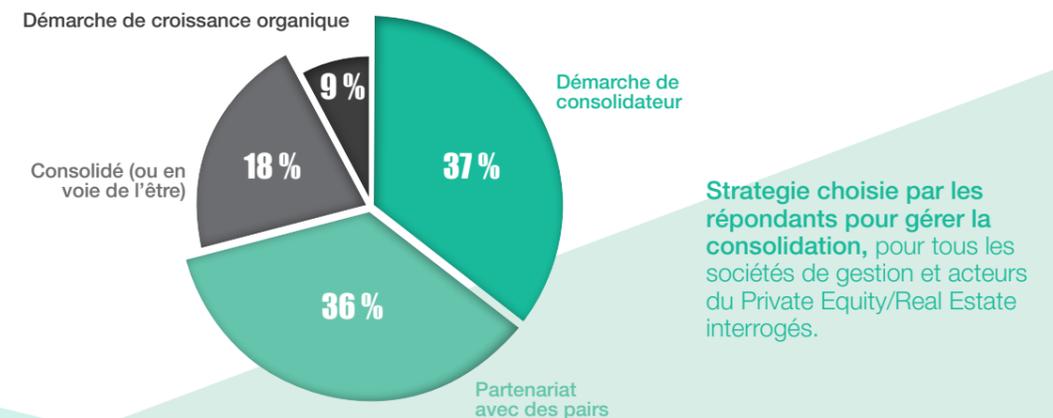
“ *Il existe une polarisation vers deux extrêmes, ce qui laisse peu de places aux entreprises de taille moyenne. Les entreprises n'ayant pas atteint une taille critique sont vouées à disparaître.* ”



Pour une grande partie des **sociétés de gestion**, il apparaît clairement que la taille critique a augmenté ces dernières années. En effet, plusieurs répondants ont estimé à mille milliards d'euros d'actifs en gestion le volume de marché ciblé. Le marché a donc un besoin urgent de consolidation.

**Les acteurs du Private Equity/Real Estate** tentent également d'augmenter la taille critique : certains situent le seuil à 2 milliards d'euros et d'autres vont jusqu'à 5 milliards d'euros, afin d'être choisis par les investisseurs institutionnels. **Les investisseurs institutionnels** ne sont certainement pas épargnés par ce mouvement de consolidation, même si **notre panel ne l'a pas évoqué**.

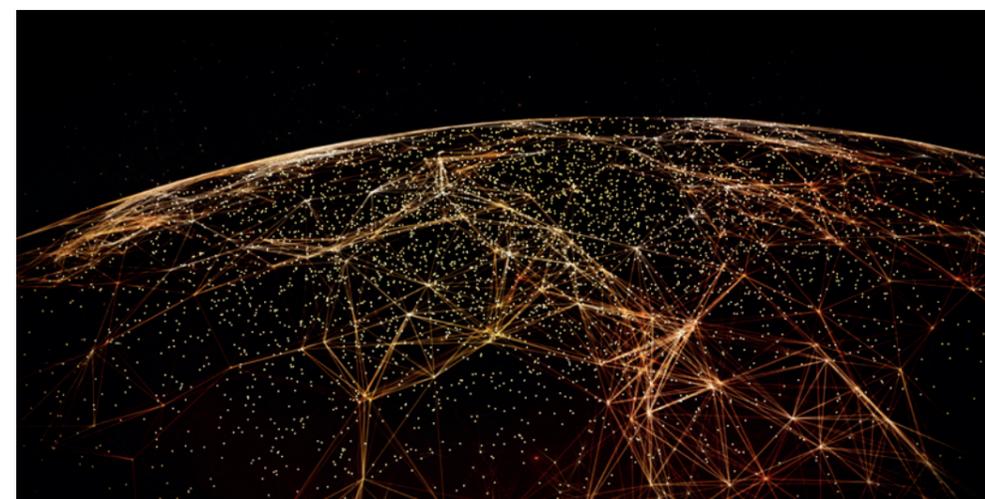
**36 %** des répondants envisagent une « consolidation douce » par le biais de partenariats avec leurs pairs. En tout cas, on peut se demander si une telle option permettrait effectivement de récolter les bénéfices attendus de la consolidation en matière d'économie d'échelle et de flexibilité afin de répondre aux attentes des clients.



# STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES

## Stratégies opérationnelles

Bienvenue dans un nouveau  
monde d'interactions !



En raison des nouveaux défis rencontrés par le secteur buy-side et des stratégies adoptées par les différents acteurs afin d'adapter leurs modèles commerciaux, les organisations opérationnelles ont été profondément secouées récemment.

Le cadre réglementaire ainsi que les nouvelles exigences des clients intensifient la pression sur les back offices, d'où la nécessité d'investir voire, parfois, de renouveler entièrement les plateformes informatiques.

Il devient donc manifeste aux yeux d'un grand nombre de personnes interrogées que l'introduction du numérique et des nouvelles technologies constitue la pierre angulaire d'une nouvelle stratégie opérationnelle.

Néanmoins, en raison des besoins en compétences multiples et en ressources financières, il est tout simplement impossible de soutenir le développement tout en restant isolé. C'est le cas pour tous les acteurs buy-side mais également pour les fournisseurs de services titres qui déploient eux aussi des plateformes leur permettant d'offrir, grâce à des APIs, l'accès à un vaste éventail de services internes ou de services fournis par des partenaires externes (notamment par des fintechs). Nous sommes désormais entrés dans l'ère de la « coopération », concept qui va au-delà de l'apparente contradiction entre coopération et compétition.

Résultat, de nouveaux modèles opérationnels, faisant de l'intégration des **moyens numériques une nouvelle norme** et fondés sur **l'externalisation d'une gamme plus large de nouvelles fonctions**, sont en train d'apparaître sur le marché.

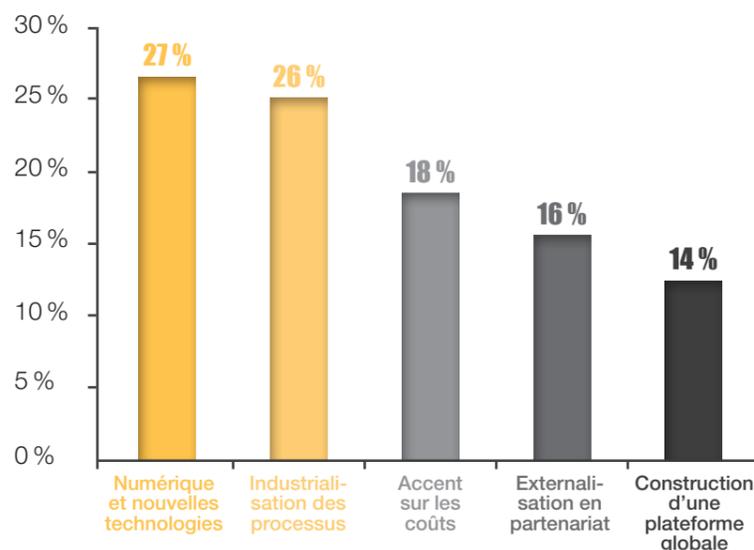
# Principaux moteurs opérationnels

## Le numérique et les coûts

“ *Le big data, une gestion plus agile des données, des informations plus accessibles permettent d'établir en temps réel et à un coût réduit les rapports destinés aux régulateurs et aux investisseurs.* ”

### Principaux enjeux liés aux stratégies opérationnelles

Pour l'ensemble du panel – plusieurs réponses possibles



En ces temps de révolution liée aux données, les répondants (en particulier les **plus grandes sociétés de gestion et investisseurs institutionnels**) placent sans surprise tout en haut de leur liste des priorités les questions liées au numérique et aux nouvelles technologies, qu'ils voient comme un moteur d'**amélioration de leur processus opérationnel et de réduction des coûts** (\*),

Il est également intéressant de noter que plusieurs répondants sont non seulement convaincus que les questions numériques sont liées à l'optimisation des processus, mais mettent également en avant la nécessité d'améliorer la **flexibilité et l'agilité**. L'objectif consiste clairement à mieux comprendre les demandes des clients afin d'y répondre de manière plus réactive. Dans cette optique, améliorer la connaissance des clients (grâce à l'affectation des ordres et à des indicateurs plus précis pour le suivi de la répartition) est un enjeu clé.

Nouer des partenariats efficaces avec des fournisseurs externes est également perçu comme essentiel, notamment par les **responsables en Private Equity/Real Estate (36 % d'entre eux)**. À ce sujet, les grandes **sociétés de gestion** souhaitent bénéficier de plateformes globales permettant de minimiser les processus et le nombre de partenaires, afin d'accompagner leur stratégie internationale et de réduire risques et efforts lors de la production de rapports réglementaires.

(\*) Pour en consulter l'utilisation, voir page 30

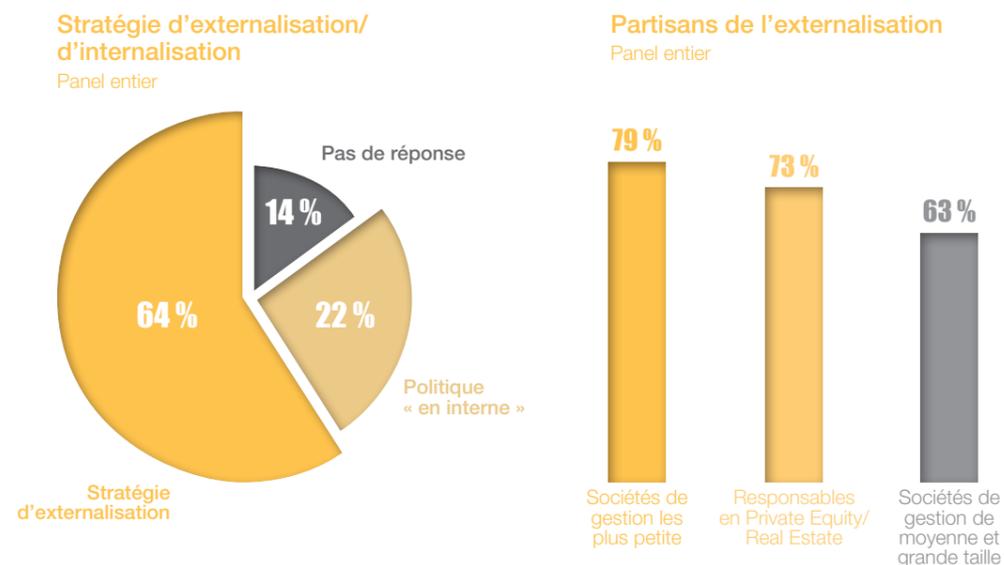
# En interne ou en externe

## Peu de réticences à externaliser

“ *L'externalisation est un élément courant de nos modèles opérationnels, qui nous permet de devancer les défis liés aux changements de réglementation.*

*Réaliser autant que possible des externalisations simples, garder le contrôle. Nous effectuons une grande partie de nos activités non essentielles en interne, mais cela devrait évoluer à l'avenir.* ”

Près des deux tiers de notre panel considèrent **l'externalisation des services comme un élément clé de leur stratégie opérationnelle**.



Les plus petites sociétés de gestion et les acteurs du Private Equity/Real Estate sont les plus ardents partisans de l'externalisation de leur organisation, et recherchent les avantages liés aux investissements réalisés en communs.

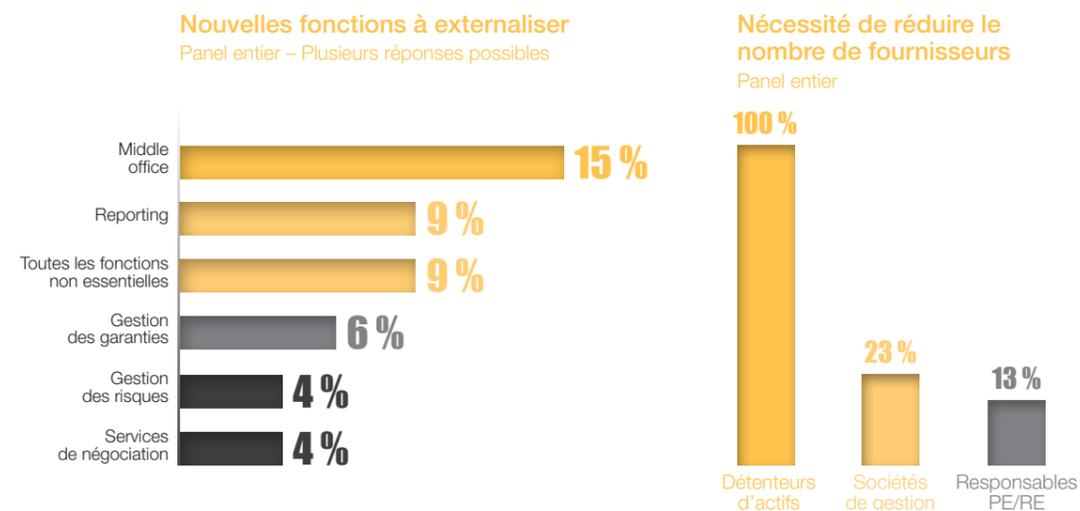
À l'opposé, les investisseurs institutionnels interrogés préfèrent choisir l'internalisation (pour **45 %** d'entre eux). Les stratégies opérationnelles « en interne » sont généralement associées à la volonté de limiter la dépendance vis-à-vis de fournisseurs externes et de s'appuyer sur une organisation de middle et back office conséquente déjà existante. La question des données est fondamentale à cet égard : la capacité de garder cette ressource en interne et, ainsi, de mieux protéger les données clients est clairement évoquée.

Néanmoins, **un tiers des partisans de l'internalisation indiquent qu'ils pourraient changer d'avis à l'avenir**.

# Nouvelles perspectives

## Valeur ajoutée créée par la mise en commun des opérations

“ Je suis fermement convaincu de l'utilité de l'externalisation, et je suis allé au bout de mes convictions en externalisant l'intégralité de la chaîne de valeur opérationnelle : comptabilité des fonds, agent de transfert, middle office, gestion des garanties, administration des prêts, etc ”



Les activités désignées comme étant **de bons candidats pour l'externalisation** reflètent les tendances commerciales et les défis liés au contexte actuel. Les activités de **middle office** deviennent coûteuses et complexes dans le cadre de stratégies de diversification géographique et des actifs. Les domaines du reporting, de la gestion des risques et des échanges de garanties sont confrontés à des enjeux similaires dans un contexte réglementaire hautement exigeant. Enfin, on constate une **demande de solutions complètes front-to-back**, qui libéreraient les responsables de toutes les fonctions non essentielles.

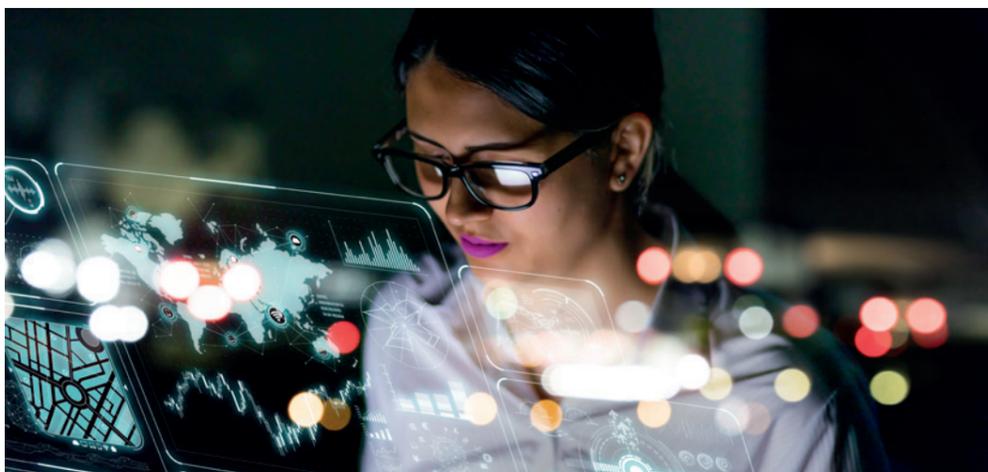
Une large part des partisans de l'externalisation (**28 % de notre panel**) souhaiteraient également renforcer leurs relations avec **un petit nombre de fournisseurs internationaux (ou un seul)**, lorsque c'est faisable (un par catégorie d'actifs ou bien un par région). Tous les **investisseurs institutionnels** font partie de cette catégorie : ils expriment le besoin d'industrialiser leurs relations avec des plateformes permettant de consolider les marchés et les catégories d'actifs (diagramme de droite). À l'opposé, **les responsables en Private Equity/Real Estate** soulignent l'importance des experts du marché local, par opposition aux spécialistes mondiaux.

Enfin, **21 % des grands sociétés de gestion** et **11 % de ceux de taille moyenne** se disent également prêts à mettre en commun leur organisation avec celles de pairs ou de prestataires de services titres.

# NOUVELLES TECHNOLOGIES

# Nouvelles technologies

## Les principaux moteurs de la transformation



On ne peut pas parler des principaux leviers actuels de transformation du secteur buy-side sans évoquer le potentiel des nouvelles technologies.

En effet, les robots-conseillers, le big data, les blockchains/DLT, la RPA, l'intelligence artificielle et leurs nombreuses applications font désormais partie de la vie quotidienne. Grâce à l'initiative luxembourgeoise FundsDLT, qui permet d'optimiser le processus de souscription de fonds, notre panel a connaissance de l'utilisation des technologies DLT. En France, le projet Iznes, consistant à mettre en place une nouvelle plateforme de tenue de registre des fonds en blockchain, est également examiné de près par l'ensemble des acteurs du marché. D'autres initiatives ont également été citées.

Bien entendu, nos répondants placent **en tête de liste les sujets liés au numérique et aux nouvelles technologies** : pour **84 %** d'entre eux, ces questions sont des éléments clés de l'élaboration de leur stratégie de développement.

Le marché aura-t-il atteint d'ici 2020 le seuil des **5 %** d'actifs gérés par des robots-conseillers, comme il avait été prévu en 2015 ?

Cela signifie-t-il que les sociétés de gestion, les fonds de pension, les compagnies d'assurance ou les acteurs du Private Equity/Real Estate de notre panel européen ont déjà établi leurs **priorités parmi la longue liste de choix possibles** et qu'ils ont déjà choisi quels **partenaires potentiels pourraient les accompagner** dans cette aventure ?

Ont-ils tous une vision claire des utilisations prioritaires et du retour sur investissement (ROI) à en attendre ?

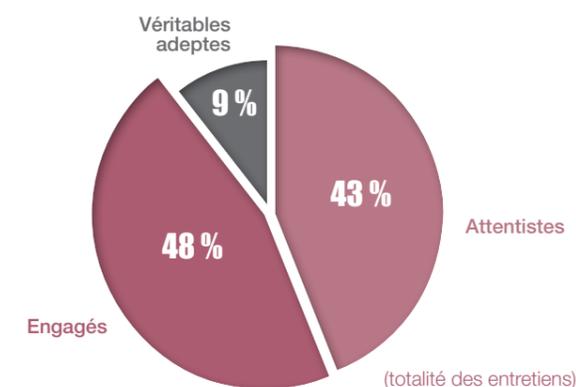
Telles sont les questions exposées ci-après.

# Stratégies

## Être numérique ou ne pas être !

“ **Adoptez les nouvelles technologies, mais faites attention à ne pas ouvrir la boîte de Pandore !**

**On considère toujours les nouvelles technologies comme stimulantes pour l'activité ou utiles pour réduire les risques. La difficulté consiste à bien définir sa stratégie numérique.** ”



Pour tous les acteurs du panel, il ne fait aucun doute que les nouvelles technologies auront un effet disruptif sur leur activité. Néanmoins, un pourcentage non négligeable s'interroge encore sur leur intérêt : une faible majorité seulement des entreprises engagées ont déjà commencé à développer des initiatives. Les véritables adeptes sont déjà entrés dans la phase de test d'initiatives de RPA ou de robots-conseillers. L'industrialisation prendra plus de temps.

Parmi les **sociétés de gestion**, le niveau d'engagement dépend de la taille. Les plus grands acteurs sont les plus actifs. En même temps, **38 %** du panel ont adopté une approche « attentiste ».

**Les investisseurs institutionnels** s'attachent principalement à modifier les systèmes informatiques afin de relever le défi du passage au numérique. La grande majorité de leurs initiatives numériques ont pour but d'améliorer les canaux de communication avec leurs clients (web, mobile). La taille est également un paramètre important dans ce défi de R&D, puisque les entreprises de taille moyenne ont de capacités d'investissement plus limitées. Cela n'empêche pas certains investisseurs institutionnels d'adopter une méthode de travail « **test and learn** » en **s'associant à de nombreuses start-ups**.

Dans l'ensemble, **les acteurs du Private Equity/Real Estate** semblent être **les moins engagés**. Un petit nombre d'entre eux ne s'attend à aucune incidence significative à court terme sur leur activité, et un plus grand nombre estime ne pas avoir les ressources nécessaires pour développer de véritables initiatives.

# Quelles technologies ?

## Les données avant tout !

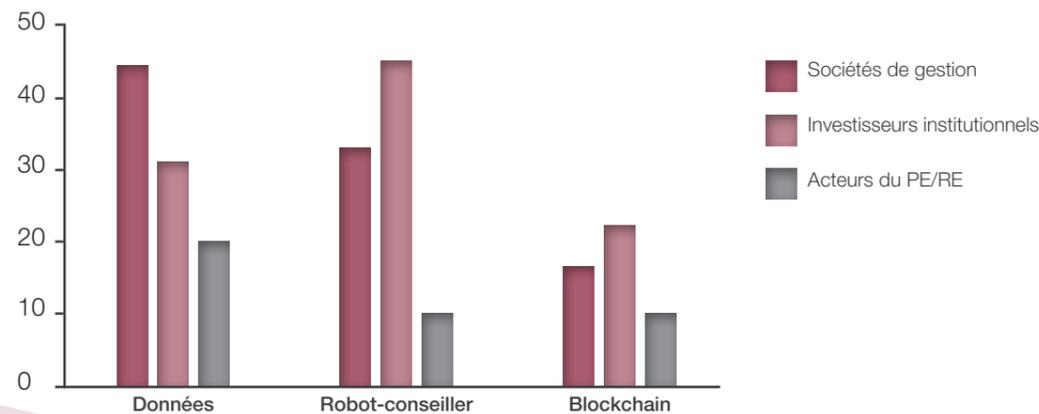
“ **Le défi consiste à réunir toutes les données existantes sur les fonds et les investisseurs afin de s’en servir pour répondre aux exigences des clients comme aux exigences réglementaires.** ”

Pour **39 % des professionnels du panel**, la priorité est d’exploiter les données. C’est l’avis de **45 % des sociétés de gestion**, et le pourcentage maximum se situe sur le segment des plus petites entreprises. Ces chiffres sont révélateurs d’une volonté ferme de faire des nouvelles technologies la principale priorité, mais démontrent également clairement que les **applications ne sont pas encore bien définies**.

Certains répondants évaluent également le pouvoir des données au regard de la **menace que les GAFAs et certaines fintechs font peser** sur les établissements existants. À l’inverse, beaucoup d’entre eux pensent que l’on sous-estime la capacité de ces nouveaux entrants à bouleverser le secteur au cours des prochaines années, étant donné que les investisseurs **auront encore besoin d’êtres humains pour suivre leurs investissements** – cet avis n’étant probablement pas partagé par leurs pairs aux États-Unis...

### Quelles technologies ?

(pourcentage de la totalité des entretiens – plusieurs réponses possibles)



Naturellement, la nouvelle technologie la plus citée est le **robot-conseiller : 32 %** de l’ensemble du panel a l’intention de s’en servir.

**La blockchain** a surtout été mentionnée comme une **expression à la mode**, la grande majorité des répondants n’ayant pas encore de visibilité sur ce modèle émergent ni de solides cas d’utilisation en tête. Néanmoins, certains répondants **testent déjà ce concept, dans l’objectif de l’exploiter à plus grande échelle**. Son intérêt potentiel pour la tenue de registre mais également pour la connaissance du client (KYC), les questions liées aux titres non cotés ou le transfert de contrats d’assurance et de propriété par le biais de contrats intelligents est généralement bien perçu, mais il manque une analyse de rentabilité claire.

# Partenariats

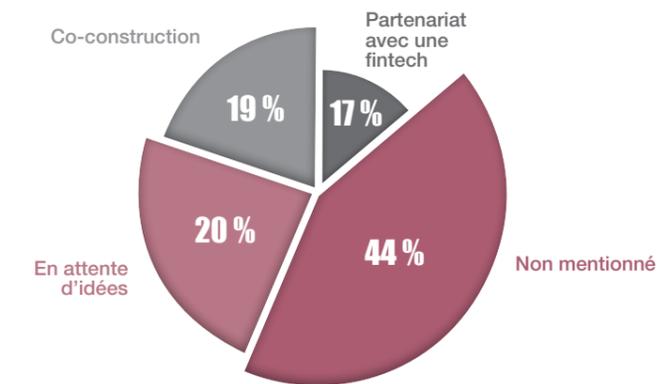
## Travailler seul ou avec d’autres ?

“ **Il est essentiel de nouer des partenariats, aucune entreprise ne réussira seule.**

**Nous ne serons pas pionniers, mais nous nous intéressons à tous les développements que peuvent nous faire découvrir nos fournisseurs.**

**Nous attendons énormément des grands fournisseurs ; nous souhaitons qu’ils nous guident et nous fassent bénéficier des innovations.** ”

### Comment travailler avec les nouvelles technologies ? (totalité des entretiens)



La majorité des professionnels interrogés estiment qu’**explorer seuls de nouveaux territoires est quasi impossible** : ils comptent sur un dialogue étroit avec les fournisseurs, leurs pairs et les fintechs pour amorcer leur processus de transformation.

**Deux tiers des sociétés de gestion** de petite taille **prévoient de s’associer à leurs fournisseurs existants**, étant donné leur faible capacité d’investissement, et, parfois, de nommer un responsable du service numérique. Les entreprises de grande taille sont plus enclines à nouer des **partenariats avec des fintechs (29 % des grandes sociétés de gestion)**, en prenant part à des incubateurs ou en investissant directement dans des solutions.

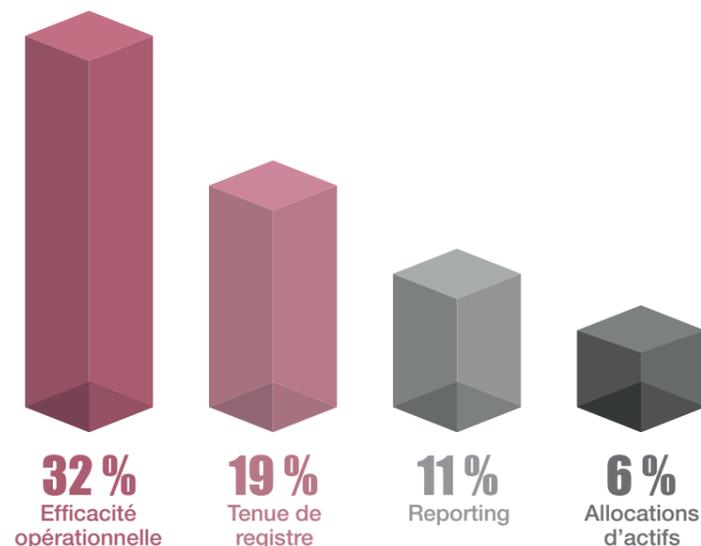
Indépendamment des possibilités de partenariats, la **question de la protection des données** est déterminante pour de nombreuses entreprises, en particulier les **investisseurs institutionnels**. Au-delà des exigences réglementaires telles que celles du RGPD, certains investisseurs institutionnels considèrent les données clients comme un élément stratégique et n’envisagent donc pas d’externalisation. Néanmoins, un pourcentage non négligeable des personnes interrogées sont d’accord pour partager leurs données, en contrepartie d’une amélioration de celles-ci.

# Utilisation

Un potentiel énorme, mais pour quel ROI ?

“ **Chaque ligne-métier analyse comment utiliser les nouvelles technologies afin d'améliorer efficacité et rentabilité.**  
**La blockchain est utile pour gérer les procédures d'enregistrement, réduire les coûts, et faciliter la négociation de fonds.** ”

Principales applications des nouvelles technologies (totalité des entretiens)



Nos répondants se proposent de tirer parti des nouvelles technologies avec pour principaux objectifs l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts (\*). En particulier, **38 % des sociétés de gestion** sont convaincus que la technologie robotique pourra contribuer à l'optimisation des processus : 15 % des **sociétés de gestion** de petite taille estiment que les nouvelles technologies pourront les aider dans le domaine de l'**allocation d'actifs**, par exemple.

Ils prévoient également une amélioration du **suivi des risques opérationnels** ainsi que la création d'un environnement plus solide leur permettant d'absorber plus facilement des activités nouvelles et de bénéficier d'une meilleure vue d'ensemble du portefeuille clients – facilitant ainsi notamment l'établissement de rapports destinés aux régulateurs.

**Améliorer la connaissance des clients** est également un objectif clairement défini, à la fois pour optimiser la relation clients et pour développer des produits innovants fondés sur des modèles prédictifs. À cet égard, les solutions de type blockchains (DLT – Distributed Ledger Technology) sont perçues par **28 %** des plus grandes **sociétés de gestion** comme de puissants moyens technologiques de gestion des processus de tenue de registre (commissions de suivi, expérience client, etc.).

Enfin, les **acteurs du Private Equity/Real Estate** s'intéressent de près à l'**élaboration de rapports à valeur ajoutée** destinés aux régulateurs ainsi qu'aux partenaires et aux clients.

(\*) Veuillez également consulter la section concernant les principaux moteurs opérationnels au chapitre 3

## À LONG TERME

**En conclusion**, trois idées clés ont émergé de cette enquête visant à identifier les principales tendances qui façonneront le paysage buy-side en 2025 :

**Premièrement**, les grands acteurs sont bien placés pour tirer parti des principales évolutions, et continueront à gagner des parts de marché grâce à des **fusions, des acquisitions, à la concurrence sur les commissions** et à leur capacité **d'investissement dans de nouvelles stratégies** ainsi que dans de **nouvelles catégories d'actifs**. Par conséquent, les temps vont devenir de plus en plus difficiles pour les généralistes de taille moyenne.

**Deuxièmement**, la taille n'est pas le seul moteur de ce nouvel environnement, et il apparaît clairement que la capacité à exploiter les **nouvelles technologies** et à mettre en avant une **expertise hautement spécialisée** est un facteur clé de réussite. À cet égard, les experts de la gestion de données, les promoteurs des robots-conseillers et les spécialistes de l'expérience utilisateur ont clairement un rôle à jouer ; c'est aussi le cas de la gestion de **conviction**, c'est-à-dire des sociétés de gestion ayant de **solides modèles commerciaux** mettant en avant **des propositions de valeur fortes**.

**Enfin**, tous les répondants ont insisté sur la question de la **connaissance des clients**. En construisant de grandes bases de données sur les clients, il est possible de **découvrir des modèles et de prévoir leur comportement**. Parallèlement, grâce aux plateformes en ligne, les clients peuvent rechercher plus facilement des produits ainsi que comparer et apprendre des autres clients et fournisseurs. Ces plateformes permettent également de lever les barrières entre les gestionnaires d'investissements et les clients, notamment les clients retail, rendant ainsi possibles le **marketing de masse** mais également l'établissement de **relations personnalisées avec les investisseurs**.

**En tout état de cause**, il est probable que personne n'a encore découvert la solution définitive qui garantirait un développement commercial réussi dans ce contexte hautement exigeant et en constante évolution. Néanmoins, il ne fait nul doute que **nous disposons, ensemble, des clés de la réussite**.

Continuons donc à confronter nos idées afin de construire l'avenir.

# SGSS AU CŒUR DES CONNAISSANCES

## TECH MAGAZINE

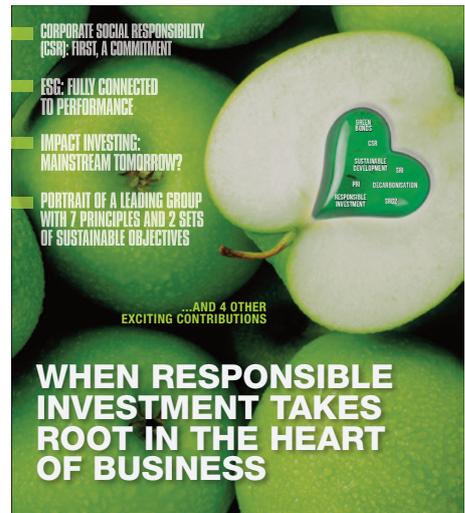
SPECIAL EDITION 2017



**SOCIETE GENERALE** Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

## ESG MAGAZINE

SPECIAL EDITION 2017



**SOCIETE GENERALE** Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

## PROTECTION MAGAZINE

SPECIAL EDITION 2018



**SOCIETE GENERALE** Securities Services BUILDING TEAM SPIRIT TOGETHER

## LONG VIEW MAGAZINE

ÉDITION SPÉCIALE 2018



**SOCIETE GENERALE** Securities Services DEVELOPPER ENSEMBLE L'ESPRIT D'ÉQUIPE

### CONTACTEZ-NOUS

E-mail : [sqss.com@socgen.com](mailto:sqss.com@socgen.com) /site Internet : [securities-services.societegenerale.com](http://securities-services.societegenerale.com)



[twitter.com/sg\\_ss](https://twitter.com/sg_ss)



[www.youtube.com/user/societegenerale/search?query=sqss](https://www.youtube.com/user/societegenerale/search?query=sqss)



[/societe-generale-securities-services](https://www.linkedin.com/company/societe-generale-securities-services)

**SOCIETE GENERALE**  
Securities Services

DEVELOPPER ENSEMBLE  
L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Le présent document est publié à titre purement informatif. Il ne saurait en aucun cas être considéré, entièrement ou partiellement, comme une invitation à effectuer des transactions. Ce document n'est pas destiné à fournir des conseils ou à fournir des recommandations en matière d'investissement ou en matière de stratégies, produits ou services quelconques. Même si les informations contenues dans ce document proviennent de sources considérées comme fiables, Société Générale ne fait aucune déclaration et ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces informations et n'assume aucune responsabilité quant à d'éventuelles erreurs. Toutes les opinions exprimées dans le présent document relèvent de la stricte responsabilité de leurs auteurs respectifs. Toute reproduction, divulgation ou diffusion de ces contenus est interdite. Les produits et services décrits dans ce document ne conviennent pas à tout le monde. Ce document n'est pas destiné à être utilisé par une clientèle retail ni à s'adresser à cette clientèle. Il est possible que certains produits et/ou services décrits ne soient pas disponibles dans certaines juridictions.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE SOCIÉTÉ ANONYME (PUBLIC LIMITED COMPANY) AU CAPITAL DE 1 009 641 917,50 EUROS.  
B 552 120 222 RCS PARIS - APE 651C - N. SIREN : 552 120 222 000 13 - SIÈGE SOCIAL : 29 BOULEVARD HAUSSMANN, 75009 PARIS