

# La révolution numérique, enjeu de compétitivité pour les sociétés de gestion

## MISSION INNOVATION

J U I N 2 0 1 8

► À l'image de nombreux autres secteurs économiques, l'industrie de la gestion d'actifs est confrontée à l'irruption de la révolution numérique dans toutes les composantes de son activité. Le déploiement des technologies telles que la Blockchain, le Big Data, l'intelligence artificielle constituent des opportunités tant en termes d'efficacité opérationnelle pour ses métiers que d'amélioration du service pour ses clients. Dans un marché internationalisé et fortement concurrentiel, il s'agit là d'un axe fort de compétitivité de la Place de Paris.

L'AFG a publié en 2017 un guide *“La transformation digitale des sociétés de gestion en SGP 3.0”*, et un rapport *“La nouvelle révolution industrielle de la Gestion d'Actifs au service de l'épargnant”*.

Ces deux documents sont accessibles sur le site de l'AFG : [www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)

L'Association Française de la Gestion financière (AFG) a engagé, de longue date, une réflexion sur l'impact du numérique via son département Études économiques notamment. Devant l'accélération des développements et l'émergence de solutions opérationnelles, l'AFG a renforcé son action en 2017 par l'institution d'une mission spécifique dédiée à l'innovation, dont la présidence a été confiée à Muriel Faure. En centralisant ses actions au sein de cette mission, l'AFG entend favoriser les échanges et mutualiser les compétences sur ces concepts de plus en plus transversaux.

### L'objectif de la mission Innovation est de :

- sensibiliser les acteurs de la gestion d'actifs sur les enjeux et opportunités qu'apportent cette révolution numérique,
- faire des propositions relatives aux thématiques susceptibles d'induire des innovations ou des ruptures pour la gestion d'actifs,
- apporter des éléments de compréhension des technologies, et de leurs applications avec des exemples concrets.

### Ses derniers travaux portent sur le développement :

- de la *Blockchain* pour la gestion d'actifs, notamment dans sa capacité à apporter une meilleure connaissance des investisseurs finaux et un meilleur contrôle de la distribution des organismes de placement collectifs (OPC) ;
- d'un cadre de régulation attractif pour les ICOs (*Initial Coin offerings*), soit les opérations de levées de fonds effectuées à travers une technologie de registre distribué (DLT) et qui donnent lieu à une émission de jetons (*tokens*) ;
- des actifs financiers numériques comme nouvelle classe d'actifs à la disposition des gérants.

La mission Innovation organise régulièrement des conférences avec des FinTech, combinaison des termes “finance” et “technologie”. Ces acteurs participent à la transformation digitale du secteur financier et notamment de la gestion d'actifs. Ces conférences thématiques permettent d'identifier de nouveaux acteurs dont les solutions répondent à un besoin de la profession, telles le Big Data dans la gestion financière, le marketing et l'expérience investisseurs, le reporting réglementaire et la communication investisseur, l'analyse financière et le financement de la recherche, la connaissance clients et les stratégies de placement...

# GUIDE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES SOCIÉTÉS DE GESTION DE PORTEFEUILLE EN “SGP 3.0”

## Intégrer le digital dans l’ADN de la société de gestion de portefeuille (SGP)

L’environnement de la gestion d’actifs change à grande vitesse ce qui, avec l’essor des technologies numériques, engendre l’émergence de nouveaux *business models* portés tant par les sociétés de gestion de portefeuille (SGP) que par de nouveaux acteurs (Fintech, sociétés Internet...).

L’industrie de la gestion d’actifs est le troisième secteur financier, après la banque de détail et les moyens de paiement/transferts d’argent, susceptible d’être le plus “disrupté” par les Fintech et les GAFA d’ici 2020.

Avec ce guide, notre ambition est de susciter une prise de conscience forte de la part des professionnels sur les aspects disruptifs du numérique. Elle est aussi d’apporter des pistes de réflexion leur permettant de mieux comprendre les enjeux et opportunités afin de prendre les décisions stratégiques adéquates.

### Il comporte quatre parties :

1. Un état des lieux des métiers de la société de gestion avec une analyse de la chaîne de valeur.
2. L’apport du digital dans l’organisation de la société de gestion en mettant l’accent sur l’opportunité de se réappropriier la connaissance client qui est aujourd’hui de fait externalisée aux distributeurs et aux dépositaires/teneurs de compte.
3. Comment le digital et notamment les *regtech* permettent de répondre aux besoins réglementaires de plus en plus croissants dans l’industrie.
4. Comment la transformation digitale de l’industrie est une réalité avec des exemples et des pistes de nouveaux *business models* en s’appuyant notamment sur des réalisations à l’international.

L’industrie française de la gestion d’actifs est dynamique, créative, offrant de multiples expertises. Des SGP françaises, qu’elles soient entrepreneuriales ou filiales d’un groupe financier, se sont déjà distinguées par leur innovation digitale, soit au niveau de leurs expertises de gestion, soit par l’utilisation des technologies digitales pour capter et servir leurs clients/prospects.

## La transformation digitale de la gestion d’actifs est en marche. La SGP 3.0 arrive.

Le rôle de l’AFG, en tant qu’association professionnelle représentant l’ensemble des sociétés de gestion en France est d’aider ses membres à être les acteurs de leur transformation en leur apportant des pistes de réflexion.

Tout au long du guide, nous avons développé des pistes que nous résumons en 12 points regroupés en 4 thématiques : **Organiser, Investir, Mutualiser** et **Servir le client**.

Ces pistes de réflexion ne pourront vraiment être mises en place que si les régulateurs et les pouvoirs publics ont eux-mêmes la démarche d’adapter les réglementations aux bouleversements engendrés par les technologies digitales. La mutualisation, notamment, ne pourra vraiment se développer que sous cette condition. Ces pistes de réflexion permettront de faire **rentrer le digital dans l’ADN des SGP pour en faire des SGP** nouvelle génération, 3.0, agiles et rentables.



## LA NOUVELLE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE DE LA GESTION D'ACTIFS AU SERVICE DE L'ÉPARGNANT

La gestion d'actifs n'a pas connu dans son histoire de bouleversements brutaux, elle sort d'une période de 15-20 ans qui lui a été particulièrement favorable. Cela ne veut pas pour autant dire qu'elle est immunisée contre les "révolutions".

C'est pour cela que nous n'avons pas hésité à intituler notre rapport "*La Nouvelle Révolution Industrielle de la Gestion d'Actifs au service de l'Épargnant*". Ce titre est fait pour interpeler, mais quand une industrie ne répond pas pleinement aux nouvelles attentes de ses clients, quand des changements fondamentaux sont intervenus dans les marchés financiers, quand les modèles qui ont si bien fonctionné dans le passé sont en difficulté, quand les nouvelles générations doivent épargner de plus en plus tôt, mais veulent désormais le faire principalement via l'interface digitale mobile de leur établissement financier ou de leur Fintech, et quand le digital et les nouvelles technologies permettent de tout faire autrement et moins cher, **il est légitime de parler de révolution industrielle.**

C'est une révolution industrielle que de passer d'une industrie de production de fonds d'investissement, packagés pour battre ou répliquer un indice de marché, à une industrie de service, capable de proposer à chaque épargnant une solution d'investissement adaptée à ses projets d'épargne, au coût le plus faible possible, dans un dialogue permanent, s'appuyant sur les nouvelles technologies digitales.

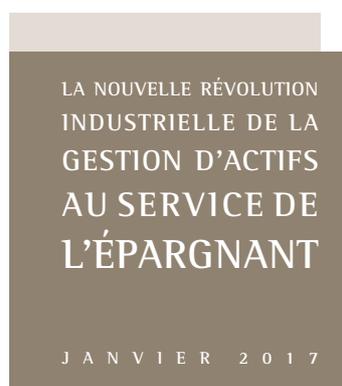
C'est un changement profond qui concerne toute notre industrie, ses infrastructures de gestion et de distribution, de service au client et de communication. Il concerne également les régulateurs, historiquement trop centrés sur les produits et sur l'élimination de tous les risques, au détriment de toute espérance de rendement dans un monde où les taux d'intérêt "sans risques" sont devenus négatifs. Il concerne enfin l'épargnant lui-même, qui devra épargner plus tôt et de manière beaucoup plus éclairée que par le passé.

L'objectif de ce rapport est de proposer des éléments de réponse à ce défi et d'esquisser quelques pistes de réflexion que chacun pourra reprendre à son compte. Ce rapport s'appuie sur les travaux académiques les plus récents en matière d'allocation des investissements que nous les confronteront aux réflexions des praticiens de la gestion et aux propositions des Fintech.

Il établit un diagnostic des enjeux pour les épargnants individuels, dont l'un des objectifs essentiels est de s'assurer des ressources de remplacement complémentaires au moment du départ à la retraite. Il constate comment le digital permet de prendre connaissance de la situation de chaque épargnant et de la suivre au fil du temps en mettant en place un dialogue permanent avec lui, pour l'accompagner dans son projet d'épargne et enfin il propose un plan d'action et des chantiers pouvant être lancés par l'AFG.

Nous sommes convaincus qu'il s'agit d'une révolution industrielle pour la gestion d'actifs, mais aussi d'une extraordinaire opportunité de croissance car les besoins non satisfaits des épargnants sont immenses. Afin de la réussir, il nous paraît important que les quatre thèmes suivants puissent faire l'objet de chantiers d'approfondissement par l'AFG et ses membres :

- **Amélioration des approches et outils de connaissance client** tout en respectant la confidentialité et la propriété des données privées et en assurant leur bonne utilisation
- **Construction du dialogue avec l'épargnant** en s'appuyant sur les nouvelles technologies digitales
- **Éducation et pédagogie financière** des épargnants individuels
- **Développement d'un cadre réglementaire cohérent avec cette révolution industrielle**, en passant du produit normalisé à la solution d'investissement individualisée, autorisant davantage de prise de risque dans la durée.



RAPPORT



**L'Association Française de la Gestion financière** (AFG) représente et défend les intérêts des professionnels de la gestion de portefeuille pour compte de tiers. Créée en 1961, elle réunit tous les acteurs du métier de la gestion d'actifs, qu'elle soit individualisée sous mandat ou collective via les Organismes de placement collectif (OPC). Ses membres sont les sociétés de gestion de portefeuille, entrepreneuriales ou filiales de groupes bancaires ou d'assurance, français et étrangers. Depuis 2009, l'AFG accueille des "membres correspondants" (79 à fin 2017) représentatifs de l'écosystème de la gestion : avocats, cabinets de conseil, SSII, fournisseurs de données, succursales.

La gestion d'actifs française représente, à fin 2017, près de 4 000 Mds € sous gestion, dont 1 950 Mds € en fonds de droit français et environ 2 050 Mds € en gestion de mandats et de fonds de droit étranger. Source de plus de 85 000 emplois dont 26 000 propres aux sociétés de gestion, elle joue un rôle essentiel dans le financement de l'économie.

L'AFG a pour mission d'informer, d'assister et de former ses adhérents. Elle leur apporte un concours permanent dans les domaines juridique, fiscal, économique, comptable et technique.

Elle anime la réflexion de la profession sur l'évolution des techniques de gestion, la recherche, et la protection et l'orientation de l'épargne.

Interlocuteur des pouvoirs publics français, européens et internationaux, l'AFG contribue activement à l'évolution de la réglementation. Elle définit les règles de déontologie de la profession et joue un rôle moteur en matière de gouvernement d'entreprise.

L'Association contribue également à la promotion et au rayonnement de la gestion française (l'une des premières au monde) auprès de l'ensemble des acteurs concernés : investisseurs, émetteurs, politiques et médias, en France et à l'international.