

Innovations Technologiques

Quelles stratégies pour les SGP ?

3^e livre blanc de l'AFG sur les **innovations technologiques**, après ceux publiés en 2017 sur la "SGP 3.0" et "l'innovation au service de l'épargnant", ce nouvel opus online, se veut opérationnel et prospectif. Il est étayé par des cas d'usage afin d'aider les sociétés de gestion dans leurs réflexions stratégiques et leurs processus de digitalisation. Issu d'un travail collectif au sein de la Commission Innovations technologiques, il s'appuie sur des témoignages de professionnels de la transformation digitale au sein des SGP et de nombreuses contributions.

Stratégies Parcours client
Données
Intelligence Artificielle Cryptoactifs
Blockchain Open innovation
Cybersécurité

Tous les enjeux stratégiques de la transformation digitale (évolution des organisations, investissement en capital humain, déploiement des nouvelles technologies sur l'ensemble de la chaîne de valeur) y sont abordés, ainsi que les perspectives offertes par les technologies blockchain et les crypto-actifs. Ce livre blanc numérique consacre également une large part à la donnée dont la maîtrise et la bonne exploitation, dans un environnement toujours plus compétitif, offrent de réelles opportunités aux sociétés de gestion.



Accès direct
au livre blanc
via ce QR code.



Thématiques développées :

- Stratégies organisationnelles et innovations technologiques
- Adaptation du capital humain et gestion du changement
- La donnée, combustible au cœur du réacteur d'une SGP
- Protéger ses systèmes contre les cyber-attaques
- Innovations technologiques au service de l'expérience client
- Nouveaux usages technologiques dans le cycle d'investissement
- Améliorer l'efficacité des fonctions support
- Introduction aux crypto-actifs, à la blockchain (DLT) et à la finance décentralisée (DeFi)
- Impacts de la blockchain dans les process métiers
- Offre de gestion en crypto-actifs
- Vision à 5-10 ans de l'industrie de la gestion d'actifs en France

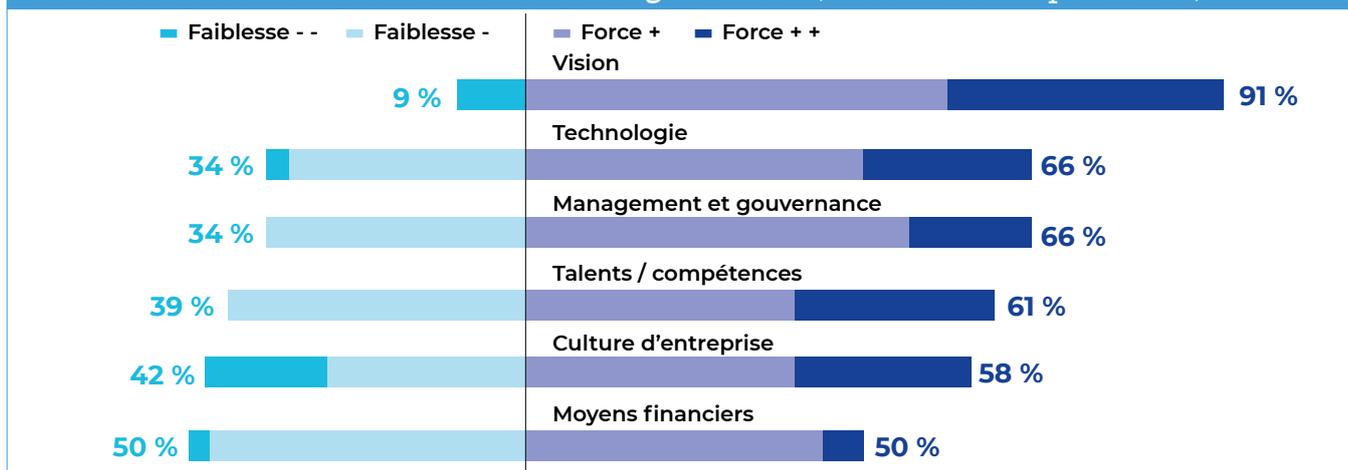
Une dizaine de recommandations réparties en deux catégories d'actions sont formulées :

- ▶ **actions d'accompagnement des sociétés de gestion** : compétitivité, information, sensibilisation/formation, capital humain, sobriété numérique, organisations orientées client
- ▶ **actions de nature réglementaire** : services et activités d'investissement en crypto-actifs, finance décentralisée, monnaie digitale de banque centrale en euro

LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION

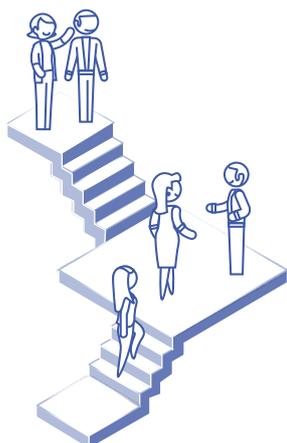
La digitalisation croissante de l'économie est le moteur de la transformation des entreprises, de leur modernisation et de l'adaptation aux besoins de leurs clients. Dans un marché de la gestion pour compte de tiers internationalisé et fortement concurrentiel, la transformation numérique est un enjeu fort pour l'ensemble des sociétés de gestion. Elle oblige à penser **l'utilisation des technologies et la stratégie de l'entreprise dans ses dimensions organisationnelles et humaines**. Si les sociétés de gestion perçoivent l'impact de la digitalisation sur leur chaîne de valeur, celles-ci reconnaissent¹ disposer de forces et faiblesses pour mener à bien cette transformation digitale.

Forces et faiblesses des SGP en matière de digitalisation (en % des SGP répondantes)

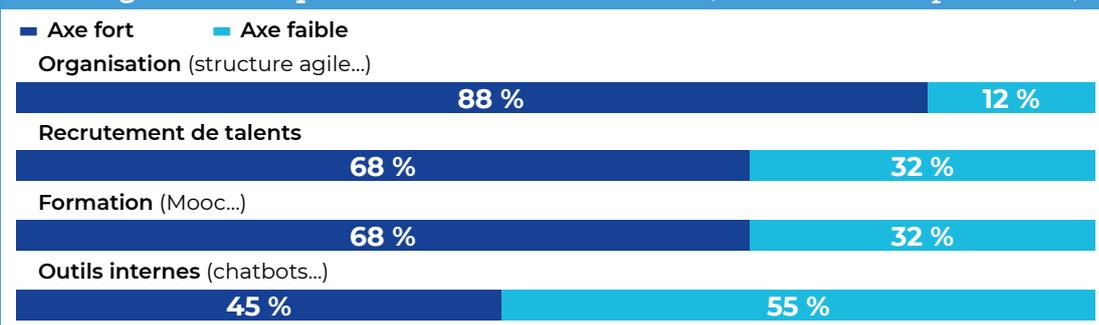


Ce processus de transformation, en premier lieu impulsé par les dirigeants de l'entreprise, implique de prioriser ses activités les plus compétitives et différenciantes. Il s'effectue par étape ou apprentissage successif, du temps devant être dédié à ces sujets dans les organisations. Ainsi **les projets de gestion du changement sont portés collectivement** par les équipes dédiées à la transformation digitale et/ou par des prestataires qui amènent l'innovation technologique, les responsables métiers, les ressources humaines, la communication et aussi, dans certains cas, l'utilisateur final. Dans le cadre de ces projets, l'entreprise doit communiquer, accompagner, former par exemple via des outils de e-learning, de gamification... L'objectif est de réussir à fédérer tous les salariés autour de ces projets et d'accepter l'échec.

Pour mener leurs projets de transformation digitale, **les SGP mettent en place différentes stratégies organisationnelles** selon leur taille, culture, ou appétence technologique : industrialisation en interne, intrapreneuriat, mutualisation, externalisation, prises de participation ou partenariat avec des Fintechs ou avec le monde académique. Ainsi, travailler avec des Fintechs dans le cadre de partenariats technologiques permet de bénéficier de l'expertise d'équipes dynamiques et agiles. Les SGP doivent décider les métiers et compétences qu'elles gardent en interne et avoir **des effectifs avec des expertises pluridisciplinaires**, c'est-à-dire des profils qui répondent à des besoins opérationnels classiques et à des compétences technologiques choisies.



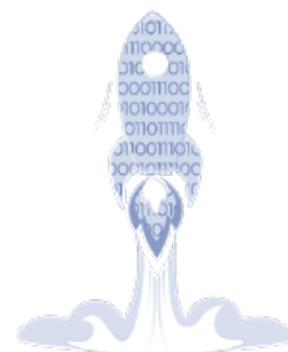
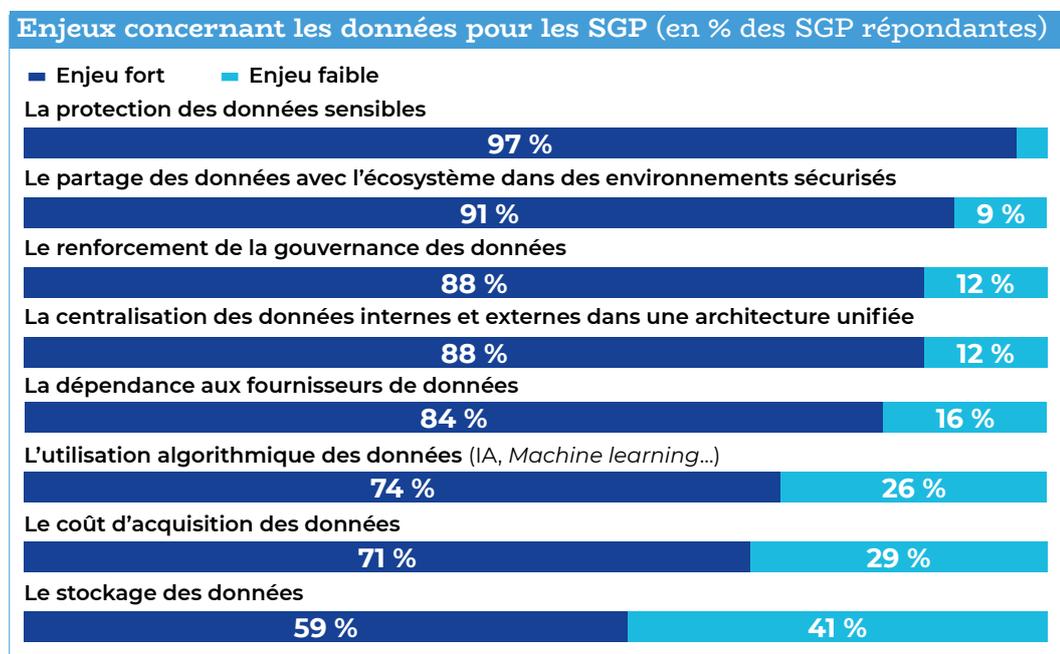
Axes de gestion du capital humain au sein des SGP (en % des SGP répondantes)



¹) Résultats de l'enquête AFG visant à comprendre les attentes, priorités et objectifs des sociétés de gestion sur les sujets liés à la transformation digitale.

La donnée est au cœur de cette transformation. Les nouvelles technologies permettent de collecter des quantités massives de données en temps réel (*Big Data*), de les stocker et les partager (*Cloud, Data Lake, Blockchain*), de les analyser et les interpréter (intelligence artificielle, Machine et *Deep Learning*, *Natural Language Processing*), d'automatiser

les processus (*Robotic Process Automation*). La donnée est le combustible au cœur du réacteur des sociétés de gestion qui ont pris conscience que l'élaboration d'une stratégie claire d'exploitation des données représente des gains et un avantage concurrentiel réels : avoir des données hétérogènes et non complètes constitue un frein.



La cartographie des objets métier permet de savoir où la donnée est présente et où elle se diffuse dans l'organisation. **De nouveaux métiers ont émergé** pour toutes les activités liées à la gestion de données : *data analyst, data scientist, data architect, data quality manager*. Pour être attractives, les SGP doivent intégrer les aspirations des collaborateurs en matière de sens, répondre à leurs besoins de flexibilité et d'autonomie et permettre le transfert de compétences. Afin de fidéliser leurs collaborateurs, les sociétés de gestion doivent les former, construire une organisation qui favorise la collaboration et les synergies entre différentes équipes. Le renforcement de la diversité et de la mixité des profils est également un élément clef.

L'ESG est un accélérateur du changement pour la gestion de la donnée. La croissance forte des volumes et de la diversité des données ESG demande des investissements en data management pour s'assurer de leur qualité. L'absence de standardisation des données extra-financières rend le croisement des sources important. Travailler sur des données non-auditées des sociétés émettrices peut mener à des contradictions. Dans un souci constant d'augmenter la qualité de leurs produits et services, les SGP doivent aussi mieux organiser et exploiter les données qu'elles utilisent.

La question de l'architecture data et des infrastructures IT pour relever ces défis se pose avec acuité.

Des écosystèmes connectant différents acteurs et partenaires de la chaîne de valeur du cycle d'investissement voient le jour à la faveur des possibilités offertes par les API et le cloud. Ces interconnexions via API existent depuis longtemps pour les banques. Les SGP doivent apprendre à travailler avec des tiers comme des Fintechs. Concernant le cloud, cette technologie est un réel atout pour centraliser les données, améliorer leur accessibilité et ainsi mieux rentabiliser leur exploitation.

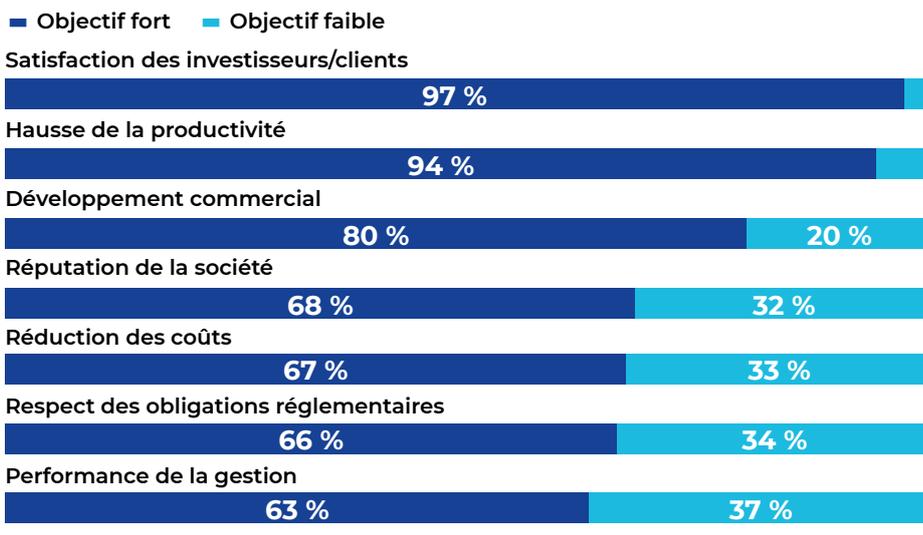
Comme dans les autres industries, **la souveraineté des données et la souveraineté technologique** sont devenues des enjeux à l'échelle européenne. La Commission européenne va accélérer la "dataification" des industries. Les services financiers devraient être concernés au travers de DORA (*Digital Operational Resilience Act*) qui devrait être adopté fin 2022, du "*Data Governance Act*" qui entrera en vigueur en septembre 2023 et du "*Data Act*" qui entrera en application en 2024. Ces réglementations visent à créer un espace européen de la donnée favorisant la gestion du risque cyber et l'accès, la circulation et l'échange des données sur des infrastructures et technologies sécurisées.

LES OBJECTIFS DE LA DIGITALISATION



Ces stratégies organisationnelles engagent l'entreprise dans des investissements humains et technologiques dont les objectifs exprimés sont multiples.

Objectifs de la digitalisation des SGP (en % des SGP répondantes)



En premier lieu, **répondre aux attentes et besoins des clients via une "démocratisation" de l'épargne gérée**. Durant ces dernières années, des tendances, déjà perceptibles avant la crise sanitaire, qui remodelent le comportement des investisseurs ont été accentuées. Ceux-ci recherchent des interactions plus fluides, quasi en temps réel, avec une expérience client personnalisée via des tableaux de bord et des simulateurs associés à une approche pédagogique d'éducation financière et de *storytelling*.

Les technologies permettent d'apporter une information aux épargnants sur les produits d'épargne en termes de financement et d'impact notamment environnementaux et sociaux.



De nouveaux clients s'intéressent aux actifs investis et demandent une transparence des portefeuilles. Les SGP doivent pouvoir y répondre en construisant une communication sur l'histoire des entreprises en portefeuille. Les SGP doivent investir ou établir des partenariats avec des sociétés qui analysent la data client pour offrir des solutions sur mesure en fonction des besoins liés aux projets de vie et notamment d'épargne retraite. Les deux principaux leviers à la main des SGP pour répondre à ces tendances sont **la stratégie de marque** (et de produits) et l'investissement en technologie. La stratégie de marque vise à véhiculer des valeurs et une "mission" en accord avec une offre de produits plus "responsable et durable" pour la communauté. À l'avenir, la gestion ne sera pas seulement jugée sur des résultats financiers mais également sur des mesures d'impact. Ceci valorisera la gestion réellement active et renforcera le rôle de la gestion dans le financement de l'économie. **L'amélioration de l'expérience client grâce à la technologie** permet de démocratiser l'épargne en la positionnant et en la rendant accessible comme les autres biens de consommation.

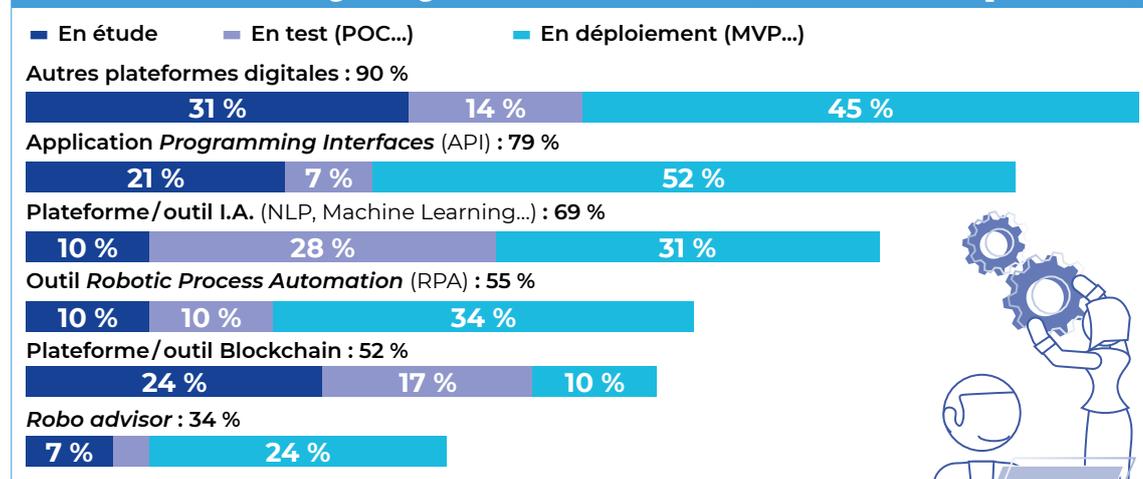
Au passif des fonds, la technologie blockchain offre aux sociétés de gestion une opportunité unique pour repenser leur stratégie de distribution et son efficacité tout au long de la chaîne. Les plateformes de distribution captent aujourd'hui une partie importante de la relation client au détriment des gestionnaires d'actifs. Afin de réduire leur retard, les SGP devront prendre le tournant de la désintermédiation, en investissant dans des technologies telles que la blockchain et l'intelligence artificielle. Les modèles de distribution évoluent grâce à la technologie et l'expérience client vers une distribution plus directe avec une digitalisation du parcours client (souscription, KYC...).

L'industrie de la gestion est au début de cette transition digitale, avec seulement 15 % des produits d'épargne distribués via un canal web et 5 % via un canal mobile.

Sans adaptation à la **plateformisation de la finance**, les SGP pourraient passer à côté du marché émergent que représentent les milléniaux. Afin de faire connaître au mieux leurs produits, les SGP devront être visibles sur de plus en plus de plateformes, les métavers en faisant partie.

Les technologies blockchain sont très prometteuses pour simplifier la gestion du passif et permettre aux SGP d'acquérir une connaissance précise des porteurs de parts.

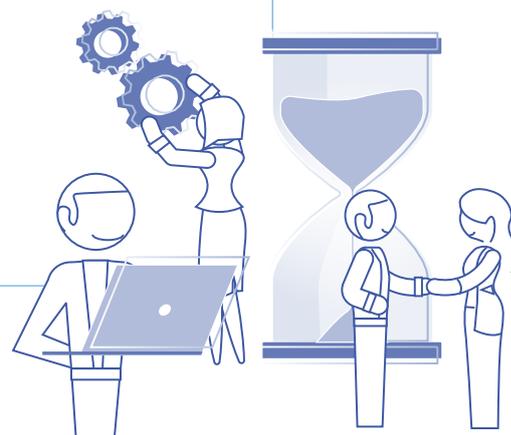
Maturité des technologies digitales au sein des SGP (en % des SGP répondantes)



Pour l'industrie de la gestion d'actifs, **la blockchain/ DLT est une disruption de long terme**. Parmi tous les métiers de la finance, la gestion d'actifs reste l'un des plus intermédiés, avec une chaîne d'opérations particulièrement longue et complexe. La blockchain permet aux SGP de réduire les coûts et les délais liés aux opérations. La disruption de la chaîne de valeur de la gestion d'actifs semble inévitable et les acteurs doivent évaluer leur position future et s'emparer de cette nouvelle technologie porteuse de transformations opérationnelles. En France, Iznes, et au Luxembourg, Funds DLT, deux plateformes permettant la tenue de registres d'OPC sur la blockchain ainsi que l'exécution des ordres des investisseurs via des *smart contracts* montrent que l'utilisation de la blockchain pour simplifier la chaîne de distribution est une réalité.

À l'actif des portefeuilles, le développement de la gestion en crypto-actifs va également devenir une réalité avec un cadre réglementaire qui, après le régime des PSAN créé par la loi

PACTE, se met en place au niveau européen avec le régime Pilote pour les crypto-actifs assimilés à des instruments financiers (2023) et MiCA pour les autres crypto-actifs (2024). **La tokenisation des actifs**, qu'ils soient réels ou financiers, créera des opportunités d'allocation d'actifs et de génération d'alpha pour les SGP et permettra d'améliorer la traçabilité, le KYC, le reporting réglementaire. Le retour sur investissement de la tokenisation sera vite positif. Elle apportera également de la liquidité à des actifs illiquides et démocratisera l'accès à ces classes d'actifs pour l'épargnant, en rendant le coût d'acquisition du token plus faible qu'un instrument financier ou un actif réel. Le lancement d'une **monnaie digitale banque centrale** de gros sera un accélérateur de cette évolution et une réalité en 2023 pour la Banque de France.



RECOMMANDATIONS

La transformation numérique oblige à repenser l'utilisation des innovations technologiques et la stratégie des entreprises dans leurs dimensions organisationnelles et humaines. L'objectif de ces recommandations est d'aider les SGP à faire face aux défis liés à la digitalisation de leurs métiers tant au niveau de leur entreprise que des services offerts aux clients. Ces recommandations pourront être complétées en fonction de l'évolution des innovations technologiques, des pratiques métiers et des réglementations.

I. Actions d'accompagnement

1. COMPÉTITIVITÉ / VISIBILITÉ

Outil de mesure de la transformation digitale des SGP

EXPLICATION : l'objectif est de mesurer la progression de la digitalisation des SGP françaises, comme indicateur participant au dynamisme de l'industrie. Cet indicateur pourra ensuite être comparé à d'autres indices internationaux similaires.

ACTION : l'AFG collectera annuellement des données auprès des SGP, via un questionnaire constitué de cinq rubriques :

- ▶ Stratégie/organisation
- ▶ RH/formation et communication
- ▶ Politique de la donnée
- ▶ Degré de déploiement par pôle d'expertises des technologies et outils numériques
- ▶ Degré d'appropriation des technologies et outils numériques

Un indicateur agrégé du niveau de digitalisation de la gestion française d'actifs sera restitué à la Place. Sur demande des SGP, leurs données individuelles pourront être restituées et resteront confidentielles dans tous les cas.

2. INFORMATION AUX SGP

Référencement des cabinets de conseils et des Fintechs avec détail des offres par métier

EXPLICATION : l'objectif est d'informer les SGP sur les offres des sociétés technologiques et des cabinets de consultants orientées gestion d'actifs. L'offre de ces sociétés est en constante évolution et la bonne mise en œuvre de ces solutions dans les activités métiers des SGP est un enjeu fort.

ACTION : l'AFG publiera sur son site, une liste de Fintechs et de cabinets de consultants accompagnée de leurs expertises et offres à destination des SGP.

3. SENSIBILISATION / FORMATION DES SGP

EXPLICATION : répondre aux besoins d'aide à la compréhension et à l'implémentation des innovations technologiques via la diffusion de contenus pédagogiques et de sessions de formations destinées aux collaborateurs des SGP.

ACTION :

- ▶ organisation d'ateliers/séminaires sur des thématiques liées aux innovations technologiques et conduite du changement (offre AFG Formation) ;
- ▶ renforcement de l'offre de formation aux technologies digitales via l'intégration dans les six blocs de compétences du PRAM (offre AFG Formation) .

4. CAPITAL HUMAIN

Aider à la diversité, à la dimension inclusive des recrutements dans les profils métiers avec une expertise programmation / data / IT

EXPLICATION : la demande des entreprises est forte pour des profils pluridisciplinaires métier et data, et il y a déjà un véritable enjeu de mixité et de diversité pour ces postes à pourvoir dont les candidats sont très majoritairement masculins.

ACTION : démarche pro-active vis-à-vis des associations/institutions promouvant la diversité, l'inclusion et l'attractivité dans la formation et l'emploi et vis-à-vis des lycées/universités.

5. SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE

Partager les bonnes pratiques des SGP et s'inspirer de celles d'autres industries (cf. CIGREF – sobriété numérique)

EXPLICATION : en tant que partenaires des investisseurs institutionnels et des *corporates*, les SGP devront s'efforcer de montrer leurs bonnes pratiques sur la consommation énergétique générée par leur activité, en lien avec l'utilisation du numérique, en interne et/ou déléguée à des prestataires.

ACTION : des travaux transversaux seront initiés au sein de l'AFG pour recueillir les bonnes pratiques mises en place par les sociétés de gestion et se rapprocher du CIGREF pour s'inspirer de celles existantes dans d'autres industries.

6. CLIENT-CENTRIC

Transparence, explicabilité et éthique des algorithmes d'IA (cf. Principes de la Commission européenne pour une Intelligence Artificielle éthique)

EXPLICATION : l'IA est de plus en plus utilisée dans le parcours client, ce qui implique de la part des SGP un effort sur la transparence et l'explicabilité des résultats des algorithmes.

ACTION : des travaux transversaux seront initiés au sein de l'AFG pour accompagner les SGP dans leur conformité aux principes d'audits et de fiabilité des algorithmes développés en interne dans les SGP ou via les services d'un prestataire.

II. Actions de nature réglementaire

1. SERVICES ET ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN CRYPTO-ACTIFS

EXPLICATION : la réglementation MiCA va encadrer les services et activités d'investissement en crypto-actifs, et par la même occasion, offrir de nouvelles perspectives de développement pour les SGP. Cette offre en crypto-actifs non assimilés à des instruments financiers au sens de MIFID (soit les *asset-referenced tokens*, *utility tokens*, *cryptocurrencies*, NFT, *e-money tokens*...) est actuellement proposée par des acteurs non régulés, ce qui engendre une problématique de protection de l'épargnant.

POSITION : les travaux de l'AFG poursuivront 3 objectifs :

- ▶ renforcer la réglementation visant à protéger l'épargnant ayant accès au marché des crypto-actifs via des fonds d'investissement ;
- ▶ étendre aux crypto-actifs, les services et activités d'investissement autorisés par la directive MIFID dans le cadre de la réglementation MiCA. Exemple : gestion de portefeuille de crypto-actifs ;

- ▶ étendre aux sociétés de gestion le droit d'émettre des ART (*Asset-Referenced Tokens*) qui pourraient être, par exemple, représentatifs de véhicules d'investissement tokenisés.

2. RECENSER ET MESURER LES IMPACTS FUTURS DE L'ÉCOSYSTÈME DEFI

EXPLICATION : la finance décentralisée consiste à combiner les effets d'un ou plusieurs *smart contracts* pour délivrer des services financiers en dehors du cadre traditionnel d'entités régulées et sans interventions humaines (*via des organisations autonomes décentralisées ou DAO*).

POSITION : les acteurs de l'écosystème DeFi devront donc être régulés et contrôlés par les autorités dans les mêmes conditions que les prestataires de services d'investissement. À ce titre, l'action de l'AFG consistera à promouvoir la création de règles de fonctionnement pour les acteurs de l'écosystème DeFi de nature à 1) empêcher les distorsions de concurrence entre les acteurs DeFi et les autres acteurs financiers régulés, 2) créer un cadre de protection de l'épargnant analogue aux dispositifs de protection existants pour les SGP, 3) imposer des règles de LCB-FT et 4) préserver l'intégrité du fonctionnement des marchés financiers.

3. SOUTENIR LA CRÉATION D'UNE MONNAIE DIGITALE BANQUE CENTRALE EURO

EXPLICATION : la création d'un moyen de paiement pour le règlement des transactions sur tokens émis dans les DLT est indispensable pour l'industrialisation des activités de gestion en crypto-actifs (règlement/livraison, gestion du cash, collatéral...) et garantir le même niveau de sécurité juridique que sur les infrastructures de marché traditionnelles.

ACTION : être au cœur des travaux de Place aux niveaux national et européen afin d'accompagner au mieux la transformation numérique des métiers de la gestion et des infrastructures de marché tout en veillant à s'assurer de la préservation de la souveraineté européenne afin d'éviter notamment de dépendre de prestataires critiques non-européens dans le fonctionnement de ces infrastructures.

L'AFG fédère les professionnels de la gestion d'actifs depuis 60 ans, au service des acteurs de l'épargne et de l'économie.

- Elle se mobilise pour la gestion d'actifs et **sa croissance**.
- Elle définit des **positions communes**, qu'elle porte et défend auprès des pouvoirs publics.
- Elle contribue à l'émergence de **solutions bénéfiques à tous les acteurs** de son écosystème.
- Elle s'engage, dans l'intérêt de tous, à **favoriser le rayonnement** de l'industrie, en France, en Europe et au-delà.
- Elle s'investit pour **l'avenir**.

AFG

Ensemble, s'investir pour demain.



L'AFG remercie l'ensemble des membres de la Commission Innovations technologiques, présidée par Muriel Faure et Olivier Taille, pour leur contribution à la rédaction et particulièrement les membres du groupe de travail dédié : Laurence Arnold, AXA IM, Pascale Cheynet, La Française, Muriel Faure, Tiepolo, Indira Vignon, Arkea IS.

Le livre blanc Innovations Technologiques a été réalisé en collaboration avec Alain Yen-Pon, directeur Data & Innovation, Finegan Advisory.

Ces travaux ont été coordonnés par Thomas Valli, directeur du département Études Économiques et Juba Ihaddaden, économiste, AFG.



Ensemble, s'investir
pour demain

Publication réalisée par les départements Études Économiques et Communication de l'AFG

- Thomas Valli, directeur des Études Économiques | t.valli@afg.asso.fr | 01 44 94 94 03
- Delphine Robichon-Allouchery, adjointe à la Direction de la Communication | d.robichon@afg.asso.fr | 01 44 94 94 09

41 rue de la Bienfaisance | 75008 Paris | T : +33 (0)1 44 94 94 00
Avenue de Cortenbergh 100 | 1000 Bruxelles



FINEGAN
ADVISORY



www.afg.asso.fr