

Asset Management trends 2019
Deloitte Investment Management

« Dans ce nouveau monde,
ce n'est pas le gros poisson
qui mange le petit,
c'est le plus rapide qui mange
le plus lent ».

Sommaire

Contexte et bilan quantitatif 2018

Quels enjeux pour 2019 ?

1. A la conquête du client *retail*
2. Investissement et performance durable
3. La technologie au service de l'efficacité
4. Concentration et partenariats stratégiques
5. Excellence opérationnelle et optimisation des coûts

Synthèse



Introduction

Lancées dans leur transformation relative au changement de cible de clientèle, les sociétés de gestion ont été coupées dans leur élan par un quatrième trimestre boursier déplorable en 2018, qui augure un chiffre d'affaires en berne et des capacités d'investissement réduites.

La prise de conscience de la bascule *retail* est bien présente, mais nécessite de revoir les gammes, avec des produits plus lisibles et aspirationnels, en phase avec les attentes des épargnants individuels. Les sociétés de gestion doivent également engager une revue complète des processus de fabrication (épargne de consommation, cycle de vie court), des modes de distribution (distribution directe, optimisation des réseaux, parcours clients, modèle d'allocation, SAV, etc.), des stratégies et des positionnements marketing et de communication, et, bien sûr, des processus de gestion, à moderniser et à adapter à ces nouveaux enjeux.

Que faire dans ce contexte ? Continuer à investir évidemment, mais avec des objectifs différents et une meilleure quantification des résultats escomptés. Alors qu'il se profile de nouvelles pressions sur les prix de vente, l'urgence est à l'efficacité opérationnelle. Celle-ci doit couvrir toutes les activités, mais tout particulièrement les départements dont les coûts ont explosé à la suite de la surréglementation.

Pour ce faire, l'innovation ne doit plus être considérée seulement comme une tendance à suivre, ou un facteur de différenciation entre les sociétés de gestion, mais bien comme un vecteur de croissance et de rentabilité.

L'innovation au service de l'excellence opérationnelle, doit permettre de générer des revenus à court terme, pour dégager des marges d'investissement nécessaires à la capture de la clientèle *retail*, en modernisant les processus d'investissement, intégrant l'extrafinancier, et en déployant les gammes de produits en adéquation avec les objectifs financiers et les aspirations des investisseurs individuels.

Et le durable dans tout ça ? L'investissement responsable a sans conteste été au cœur des débats de 2018, et cet intérêt devrait continuer à croître pour les années à venir. Plus que des critères d'investissement, de sélection de fonds ou de mesure de l'impact, l'année 2019 devra permettre aux sociétés de gestion d'affirmer ou de confirmer une stratégie globale sur ce thème, une meilleure lisibilité des fonds IR au sein de leurs gammes, une véritable *Footprint* à proposer aux investisseurs institutionnels et *retails*.

Contexte et bilan quantitatif 2018

Marchés

D'octobre rouge à décembre noir...

Evolution des principaux indices boursiers 2018



-10,95 %	CAC40
-12,48 %	FTSE 100
-18,6 %	DAX
-13,2 %	STOXX 600
-14,3 %	EURO STOXX50
-24,6 %	COMPOSITE Shangai
-25,31 %	COMPOSITE CSI
-5,6 %	DOW JONES
-6,2 %	S&P 500
-4,1 %	NASDAQ

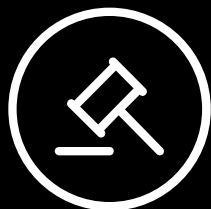
Les flexibles vedettes à la peine :

Carmignac patrimoine	-11,29 %
EUROSE	-6,4%
Optimal income	-4,94%
Grand large	-4,29%
Multistrategie	+7,08%

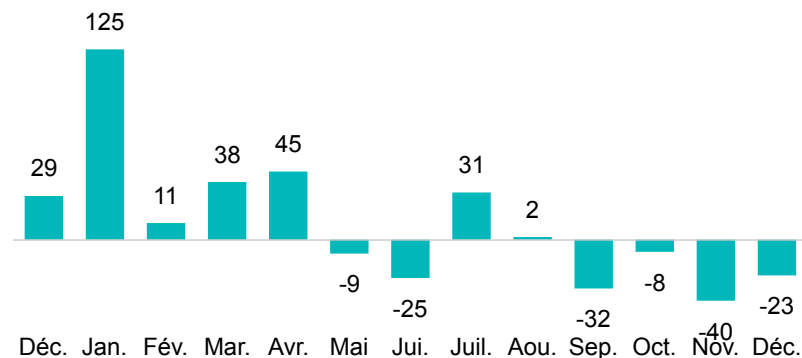
Informations relevées sur le site Quantalis pour l'année civile 2018

... et un impact sur la collecte...

... Qui va générer automatiquement un impact sur la marge opérationnelle des SGP



UCITS Net Sales



NET Assets

Category	Déc.	%Δ	End 2017
UCITS	9,334	- 3,6 %	9,731
AIFs	5,870	- 1,7%	5,894
Total	15,204	- 2,9 %	15,625



400 Mds de perdus sous double effet :
moins de collecte et choc boursier

2018 Net Sales

UCITS	DEC	NOV	YTD
Equity	- 8,9	3,3	107,5
Bond	- 5,3	- 17,4	- 32,0
Multi-Asset	-7,6	- 7,7	70,9
Money Market	4,0	- 13,5	- 9,7
Other	- 5,7	- 5,1	- 21,6
Total	- 23,5	- 40,4	115,1

AIFs	DEC	NOV	YTD
Equity	1,7	2,1	- 15,0
Bond	3,0	- 2,7	- 16,5
Multi-Asset	7,1	0,5	30,1
Money Market	-1,4	- 6,5	- 7,2
Real Estate	2,1	2,5	33,2
Other	- 0,3	6,4	81,0
Total	12,1	2,2	105,5

Grand Total	- 11,3	- 38,2	220,6
--------------------	---------------	---------------	--------------



A comparer à 937 Mds en 2017 et 569 en 2016

Résultats sur le marché européen

Net Sales UCITS en millions EUR

Pays	Equity Funds		Bond Funds		Multi-Asset funds		Money Market Funds		Other Funds		Total	
	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018
France	-900	7 400	-7 500	4 700	-4 000	-3 200	-11 400	-11 100	-500	-2 400	-24 300	-4 600
Allemagne	-643	22	-494	-1 826	1 466	10 579	454	348	-251	-764	532	8 358
Luxembourg	294	60 987	-8 739	-20 904	-22 858	22 108	25 127	3 556	-8 321	-4 167	-14 497	61 580
Suisse	2 017	1 873	121	8 394	1 177	4 502	-1 089	-2 030	0	0	2 225	12 739
UK	-9 262	-16 554	-7 860	-2 179	1 883	8 551	-1 442	-1 129	-7 498	-12 844	-24 180	-24 156
Irlande	384	36 191	-14 641	-2 676	5 478	15 648	8 487	-3 931	-1 781	2 185	-2 072	47 416
Espagne	584	13 900	-929	-2 462	-2 044	1 262	175	-348	-1 462	-2 005	-3 676	10 347

Net Sales AIF en millions EUR

Pays	Equity Funds		Bond Funds		Multi-Asset funds		Money Market Funds		Real Estate Funds		Other Funds		Total	
	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018	Q4 2018	2018
France	2 200	2 300	-300	-2 400	400	-7 200	-1 800	-5 500	0	0	1 100	-200	1 600	-13 000
Allemagne	2 773	5 155	6 135	11 007	12 285	38 308	1	1	5 074	15 519	6 048	25 620	32 315	95 611
Luxembourg	3 410	827	-2 744	-2 277	-2 981	3 388	-314	-1 290	1 858	12 926	4 976	17 263	4 205	30 837
Suisse	0	0	0	0	0	0	0	0	-503	232	795	1 930	292	2 162
UK	1 144	1 484	-269	-63	779	-3 192	0	-9	-1 110	-956	466	3 381	1 009	644
Irlande	0	0	0	0	0	0	-1 296	-928	36	760	-2 246	46 506	-3 506	46 338
Espagne	-548	256	150	-2 588	-5	-58	0	0	0	0	498	156	95	-2 234

Source : EFAMA Quarterly Statistical Release

L'investissement responsable : le raz de marée des créations

Un marché qui progresse beaucoup plus vite que l'ensemble du secteur :



Croissance de la collecte des fonds en France :
+2,7%, +35% pour ISR de Conviction



Encours fonds ISR mi-2018 en France :
145 Mds eur et 439 fonds environ (source : NOVETHIC)



Encours fonds ISR Conviction mi-2018 en France :
38 Mds eur (+7 Mds en 6 mois) et 150 fonds environ (+27 fonds sur 6 mois) (source : NOVETHIC)

La France :

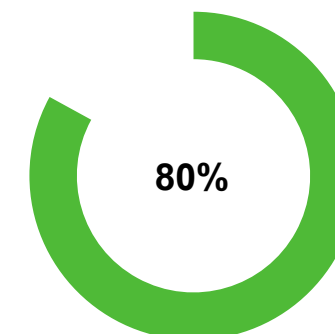
deuxième place financière verte mondiale, avec 7 des 10 fonds européens les plus performants sur le climat, avec notamment BNP Paribas, Mirova et Candriam représentés.

En un an, les investissements dans les entreprises d'énergies renouvelables ont été multipliés par 6 en France.

Top 10 des SGP ISR conviction (mds€)

BNP Paribas AM	6,6
Pictet AM	5,6
Mirova	2,9
Robesco AM	2,6
Sycomore AM	2,4
Lombard Odier AM	2,2
La banque Postale AM	2,0
Amundi AM	2,0
Blackrock	1,1
NN Investment Partners	0,9

Un marché très largement à destination des institutionnels en France (source : EUROSIF)



Les fonds thématiques continuent de dominer l'ISR de conviction

Fonds concernés	Nombre de fonds	Encours (Mds €)	Variation des encours vs T4 2017	Collecte (M€)	Performance (%)
Fonds Best-in-Universe	62	10,6	+1%	263	3,50%
Fonds thématiques	124	32,9	+11,2%	1 289,4	6,80%
Fonds environnementaux	65	20,8	+12,1%	950,2	7,00%
Fonds d'impact social	22	5,5	+4,9%	47,9	4,00%
Fonds multithématiques	37	6,6	+14%	291,3	8,90%
ISR de Conviction*	150	37,6	+10,2%	1 301,8	6,40%

* Les fonds peuvent combiner plusieurs approches

Source : NOVETHIC

Quels impacts de la loi Pacte sur l'épargne retraite ?

Une accélération probable du marché sur les produits retraites, avec néanmoins des freins et des défis à relever

Le marché de l'épargne retraite est important, mais très focalisé sur les produits d'assurance-vie

- Plusieurs réformes et mesures du PLFSS, débats publics et crises financières ont agi en **faveur ou en défaveur de l'épargne retraite**
- Le total d'actifs en produits retraite est estimé à environ **200 Mds - 250 Mds €**, mais l'essentiel est aujourd'hui placé en assurance-vie et dans les investissements immobiliers
- La volonté gouvernementale est d'accélérer la collecte **avec un objectif de 50% de croissance des encours** en 5 ans
- Une part significative de cette augmentation proviendrait **de transferts de l'assurance-vie** (environ 3% des encours actuels)

Faire évoluer la réglementation est une condition nécessaire mais non suffisante du développement de ce marché

- D'autres prérequis seront nécessaires au développement du marché :
- **Marge d'investissement sur ce marché** dont la rentabilité reste un point de préoccupation avec des masses financières limitées
 - **Choix du modèle opérationnel** (interne, partenarial, dispositif de place) pour gagner des points de productivité
 - **Dynamique de l'introduction d'une nouvelle concurrence** avec l'ouverture du marché aux sociétés de gestion
 - Qualité et intensité des **plans marketing et de distribution**

Les défis à relever pour attirer les Français sur les produits retraite

- Inquiets pour leur retraite, les actifs projettent une **période de préparation de 20 ans** en moyenne (contre 7 pour leurs aînés)
- Avec la **sécurité et le rendement**, la disponibilité de l'épargne en cas de coup dur constitue un critère prépondérant de choix d'épargne
- L'assurance-vie constitue le **produit de premier choix pour la préparation de la retraite**
- Sans une profonde modernisation de la phase de désaccumulation, les Français resteront **réticents à la rente et à une épargne « bloquée »**

Quels impacts de la loi Pacte sur l'épargne retraite ?

Des perspectives quantitatives qui restent attrayantes

En dépit d'une baisse de marché, nos convictions demeurent sur **une croissance soutenue du marché *retail***



Aujourd'hui

Assurance-vie :

1 700 Mds

Dont 350 en UC

Produits de capitalisation : 240 Mds

retraite collective et 75 en retraite

Épargne réglementée : 400 Mds

Collecte Mds EUR	2017	2018
Assurance-Vie	135	140
UC	39	40
%	29%	28%

En dépit d'un quatrième trimestre désastreux

Les perspectives à 3 ans...

Objectifs affichés par les compagnies d'assurances

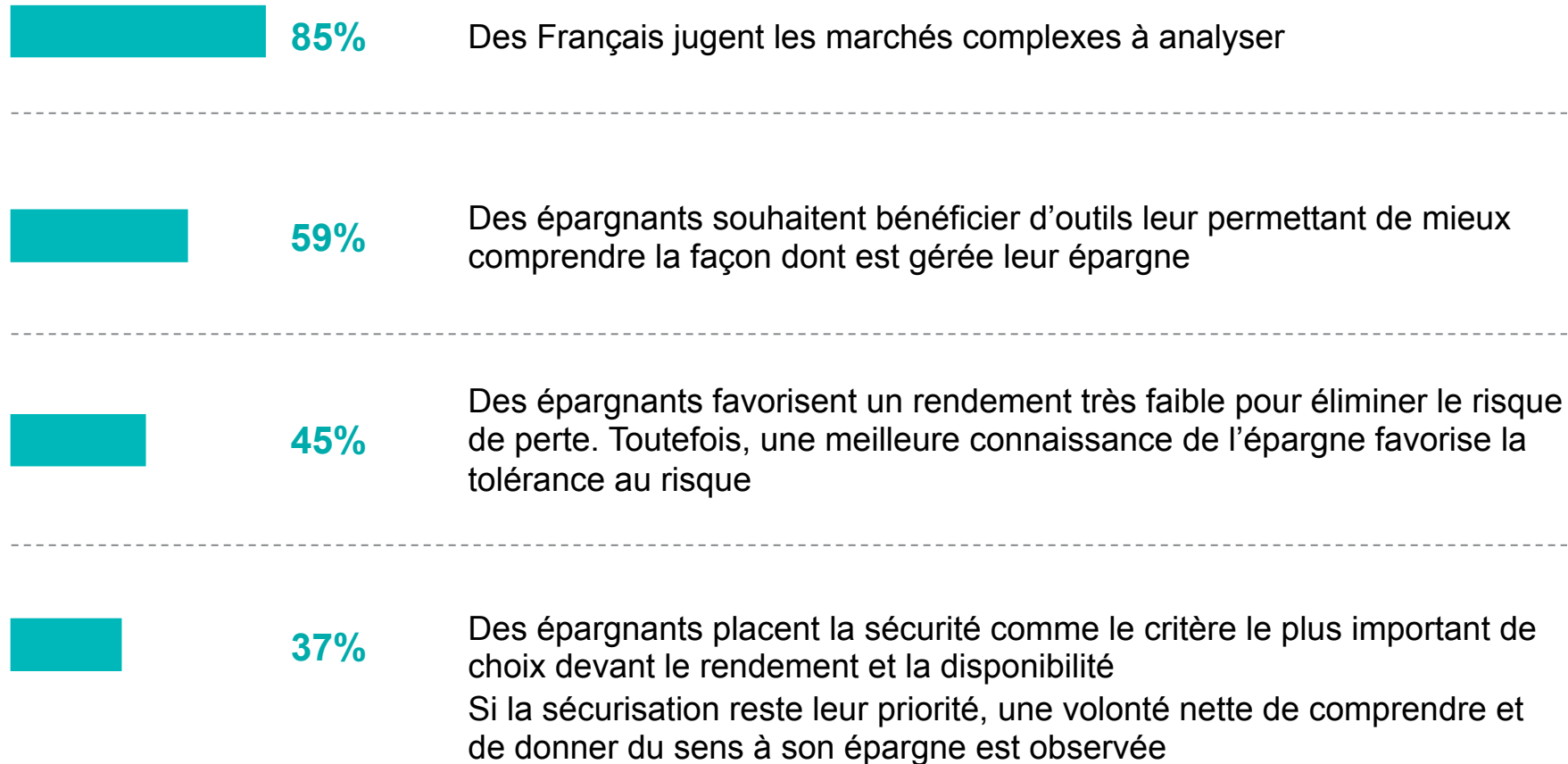
+120 à 180 Mds en UC

... un doublement de la collecte, notamment sous l'impulsion de la loi Pacte

+60 à 100 Mds sur les produits de capitalisation

En fonction des prévisions sur la base d'un doublement de la collecte et d'un transfert de l'assurance-vie

Evolution des attentes des investisseurs particuliers




Cela va générer automatiquement un **impact sur les gammes de produits et modèles de distribution**





Synthèse des enjeux pour 2019

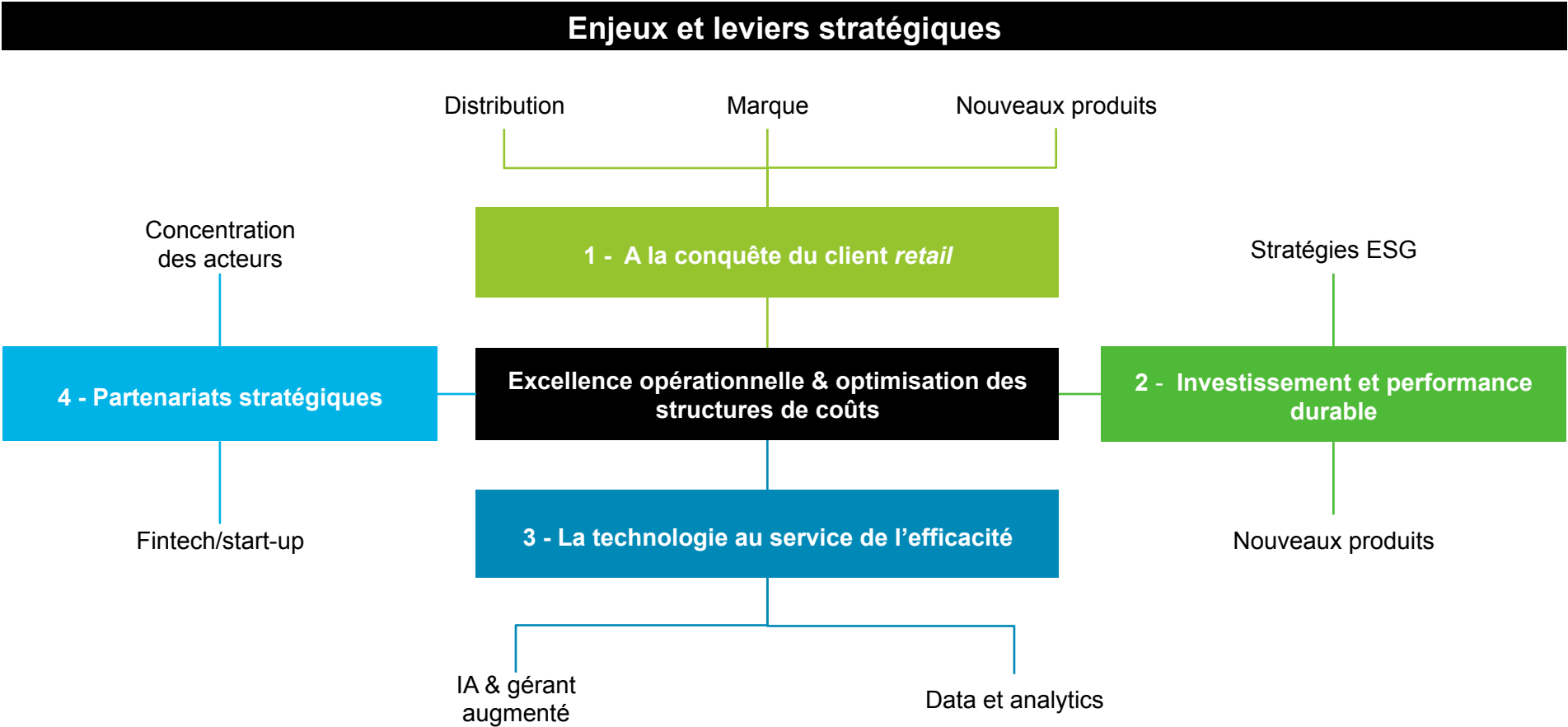
Quels leviers stratégiques pour répondre aux enjeux de l'année 2019 ?

Contexte

Chute des marchés boursiers


Loi Pacte et contexte réglementaire


Evolution des attentes clients




1

A la conquête du client *retail*

Les investisseurs sont plus intéressés par des produits dont ils comprennent le sens

Le produit financier : un produit de consommation comme les autres ?

Les gammes de produits *etail* ne doivent plus être construites en adaptant des produits institutionnels, et doivent intégrer des **caractéristiques plus spécifiques et adaptées aux clients particuliers**



Produits institutionnels adaptés
au *retail*

Evolutions des indices/
benchmarks

Produits et UC aspirationnels

Gouvernance des SICAVS
pilotee

Stratégie *retail* optimisée

Gamme *retail* adaptée

- Recherche de performance financière, indépendamment des facteurs et critères sociaux et environnementaux




- Moins d'indices de marché/plus de *benchmark* réels (inflation/taux sans risque/pouvoir d'achat/mesure d'impact environnemental)

- Produits et UC aspirationnels / mandats de gestion pilotée UC (Core/Satellites)
- Evolution des annexes financières des compagnies d'assurances

- Meilleure utilisation du pouvoir financier pour peser davantage sur les orientations des entreprises investies

La distribution multicanal rencontre des difficultés à adresser les attentes clients

Sur les différentes étapes du parcours, le producteur et le distributeur peuvent apporter un certain nombre de solutions

	Une gamme adaptée	Compréhension des attentes	Allocation	Souscription	SAV
Attentes clients 	Avoir accès à une proposition de valeur complète pouvant convenir aux besoins d'aujourd'hui et de demain	Exprimer ses besoins, son projet, ses aspirations et sa situation pour une proposition ciblée	Recevoir une proposition simple à comprendre et dont l'adéquation avec les besoins et la situation personnelle est expliquée de façon pédagogique		Conserver le lien après la souscription pour poser des questions et recevoir des informations de marché pertinentes et des propositions de réallocation de son portefeuille (pédagogie de la PMV latente)
Difficultés rencontrées par les distributeurs 	Capacité à décrypter les attentes des clients et à obtenir un échange efficace et fluide avec le producteur	Une découverte client hétérogène et pas toujours efficace qui ne capitalise pas systématiquement sur les informations déjà connues	Une connaissance diverse des conseillers du portefeuille de produits qui ne permet pas toujours d'apporter un conseil personnalisé et à valeur ajoutée (réglementation, fiscalité, attentes/projets du client...)	SAO A la main du distributeur (aujourd'hui)	Capacité à apporter du conseil à valeur ajoutée au client après la souscription de façon réactive ou proactive. Transformer le <i>Reporting</i> en dialogue
Proposition possible des producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes par typologie de clients CSP, générations, etc.) <i>Target Market</i> réalisé par les producteurs (au-delà des obligations MIFID et IDD) Dispositifs de communication entre le distributeur et le producteur 	<ul style="list-style-type: none"> Parcours assisté de découverte client digitalisé et non technique qui s'appuie sur les données existantes dans le CRM (dont agrégateur) du distributeur 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse critique de la situation patrimoniale/personnelle, des besoins, aspirations et projets du client pour proposer une allocation prêt-à-porter au-delà des formalités réglementaires absconnes (<i>suitability test/target market</i>). Démonstration de l'adéquation entre la proposition et la situation/attentes du client 		<ul style="list-style-type: none"> Produire et communiquer des flashes infos <i>via</i> un réseau de clients Identifier des signaux (marché, client, stock +/- values latentes, etc.) permettant de déclencher un dialogue et une action de réallocation Des outils d'information et de pédagogie client pour les aider à mieux gérer leur épargne



Différents niveaux de maturité sur les enjeux des parcours clients particuliers

	Maturité faible	Maturité intermédiaire	Maturité forte
Construire une gamme de produits et de services proche des attentes clients	<ul style="list-style-type: none"> « Passage de commande » du distributeur auprès du producteur Le producteur pousse une gamme de produits sans feedback distributeur ou client final ou peu adaptée à une clientèle <i>Retail</i> Site producteur orienté business (présentation dynamique des produits, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Une gouvernance et un dialogue actif entre le producteur et le(s) distributeur(s) qui permet des échanges constructifs Un canal de communication structuré entre le producteur et le(s) distributeur(s) pour faire évoluer la gamme de produits 	<ul style="list-style-type: none"> Construction de gammes dédiées <i>Retail</i> - fonds aspirationnels qui permettent de capter des tendances sociétales et de donner du sens à l'épargne Des enquêtes sur les tendances auprès des clients finaux Une remontée organisée et efficace des demandes des clients finaux : <i>feedback</i> structurés sur les produits distribués ainsi que sur le parcours/conseil
Aider à utiliser de la donnée client et externe dans la relation client	<ul style="list-style-type: none"> La connaissance client n'est pas utilisée dans les parcours 	<ul style="list-style-type: none"> Si les informations existent dans les systèmes du distributeur et sont suffisamment récentes, les questions de découverte ne sont pas posées au client final 	<ul style="list-style-type: none"> Identification de signaux de réallocation possible suite à une modification de la situation client (combinaison des aspects financiers et aspirationnels), des +/- values latentes, un événement de marché, etc.
Aider le distributeur à comprendre et formaliser les besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> Découverte client autour des risques et objectifs de rendement Éléments de langage techniques utilisés avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser des outils qui permettent d'avoir la vision sur les enveloppes, les produits, la réglementation fiscale et patrimoniale 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser un outil qui permette de synthétiser de façon personnalisée sur la base du besoin une ou plusieurs offres intégrant le risque consolidé (transparisation) et l'optimisation fiscale au meilleur rendement
Apporter un conseil à valeur ajoutée au client	<ul style="list-style-type: none"> Profilage simple Difficulté des agents à proposer une solution à valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer dans la découverte client la notion de projet et d'aspiration Un conseil affiné qui intègre des éléments de découverte du client 	<ul style="list-style-type: none"> Démonstration de l'adéquation entre les attentes/projets/situation et le conseil Outils permettant au client de faire les arbitrages de façon aisée Package coûts
Permettre au distributeur d'informer et de faire de la pédagogie clients	<ul style="list-style-type: none"> Intégration du devoir de conseil des éléments pédagogiques pour assurer la compréhension des risques pris par le client 	<ul style="list-style-type: none"> Des informations <i>push</i> envoyées au client pour l'avertir de l'évolution de l'environnement <i>Reporting</i> innovant 	<ul style="list-style-type: none"> Implémentation d'outils de pédagogie client Le dialogue digitalisé remplace le <i>reporting</i> Remplacer les <i>benchmarks</i> marché par des <i>benchmarks</i> vie réelle

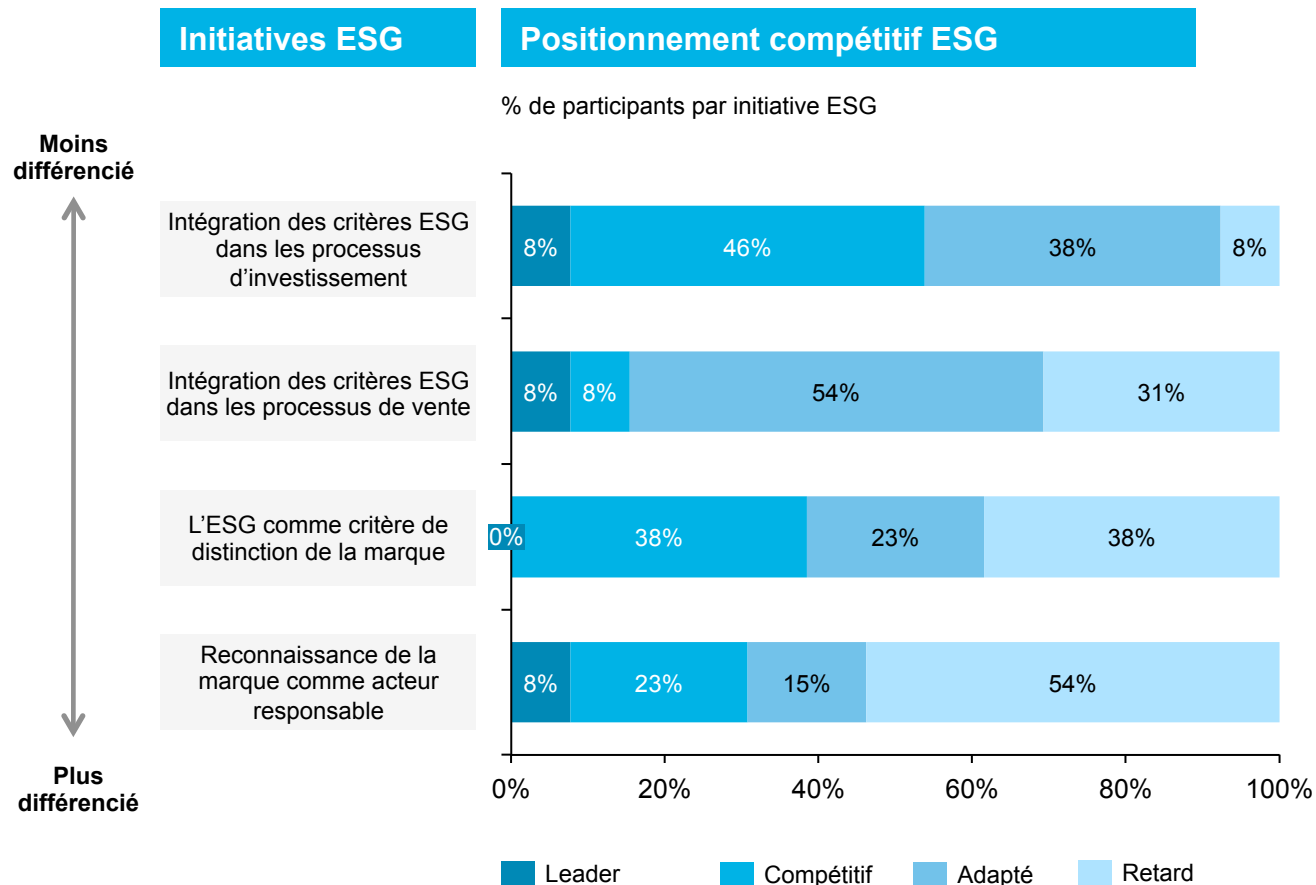
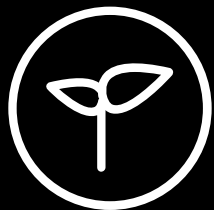
2

Investissement et performance durable

Les sociétés de gestion peinent à basculer vers un modèle de marque responsable

L'investissement responsable continue à gagner en popularité et à susciter un intérêt fort de la part des sociétés de gestion et ce, malgré une adoption lente des investisseurs, due en partie à une image historique non justifiée de renonciation à la performance.

Beaucoup de sociétés de gestion rencontrent des difficultés à passer d'un modèle intégrant les critères ESG dans leurs processus à un modèle de marque responsable et durable, plus différenciée



- Alors que les entreprises ont progressé dans l'intégration de l'ESG dans le processus d'investissement...
- ... de nombreux gérants peinent à articuler un message ESG différencié et à l'attacher à la marque de l'entreprise
- Les leaders de la distribution s'attendent à ce que les investisseurs deviennent plus appétents à l'investissement responsable, la différenciation des acteurs deviendra plus évidente

La majorité des acteurs ont développé de nouveaux produits responsables

Que vont devenir les acteurs spécialisés face à ce raz de marée des créations de produits et des déclarations d'intention ?

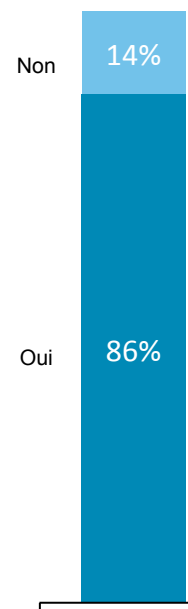
La multiplication des produits et labellisations fait également naître un risque fort de **Greenwashing**



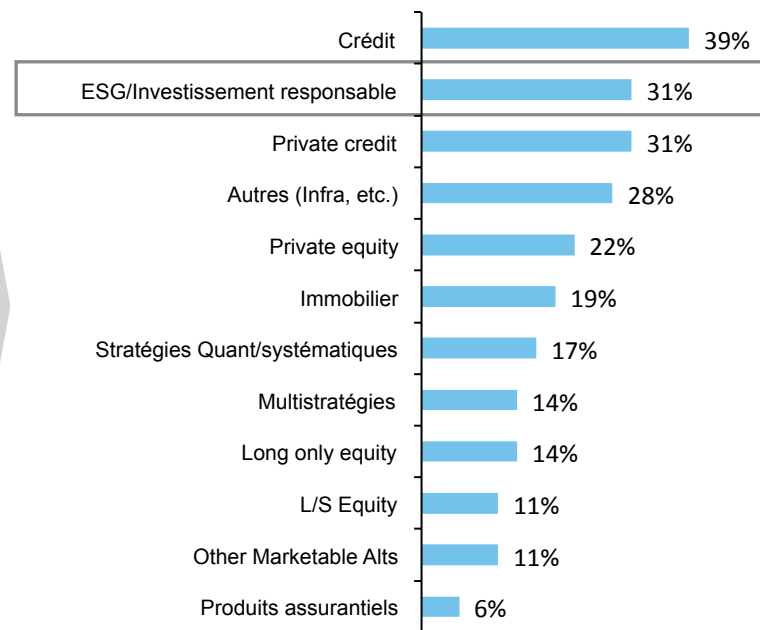
Répartition des nouveaux produits créés

Anticipez-vous la création de nouveaux produits dans les 2 prochaines années ?

% des sociétés de gestion

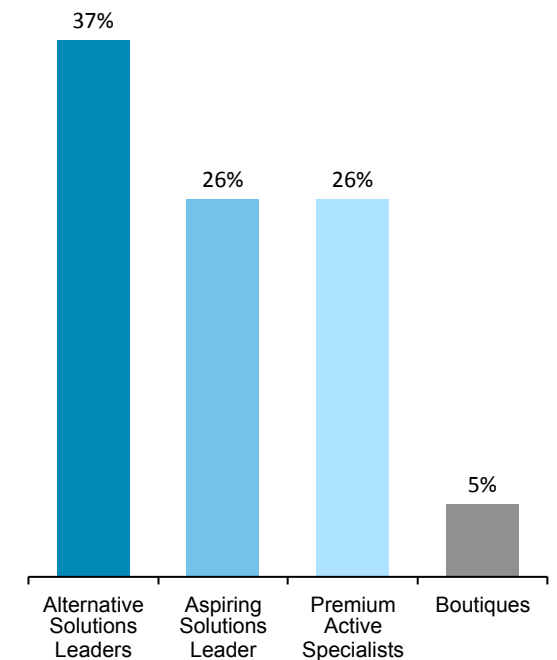


% des sociétés prévoyant la création de nouveaux produits dans les 2 prochaines années

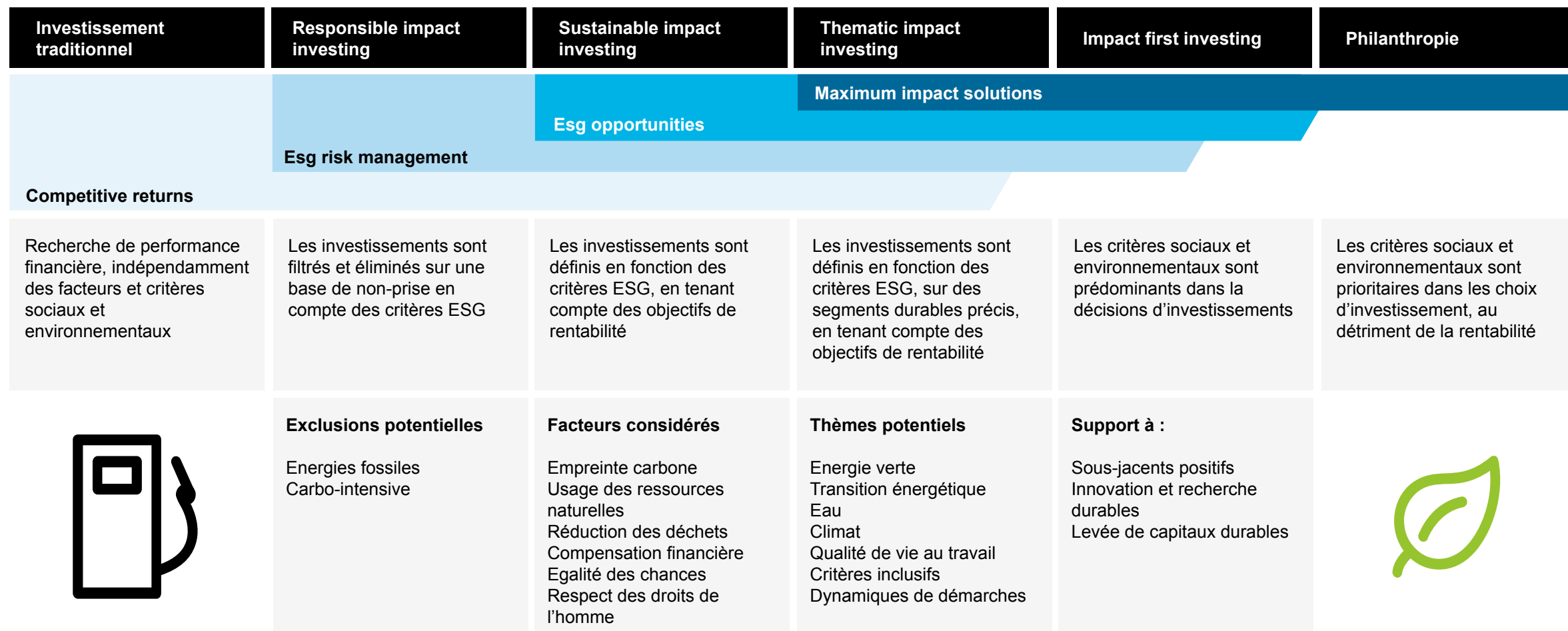


Growth Outlook

% de croissance attendu à 3 ans



Quelles étapes à franchir dans la construction d'une stratégie responsable optimisée ?



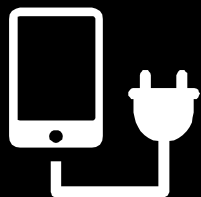
Source : Deloitte Impact investing study / Sonen Capital

3

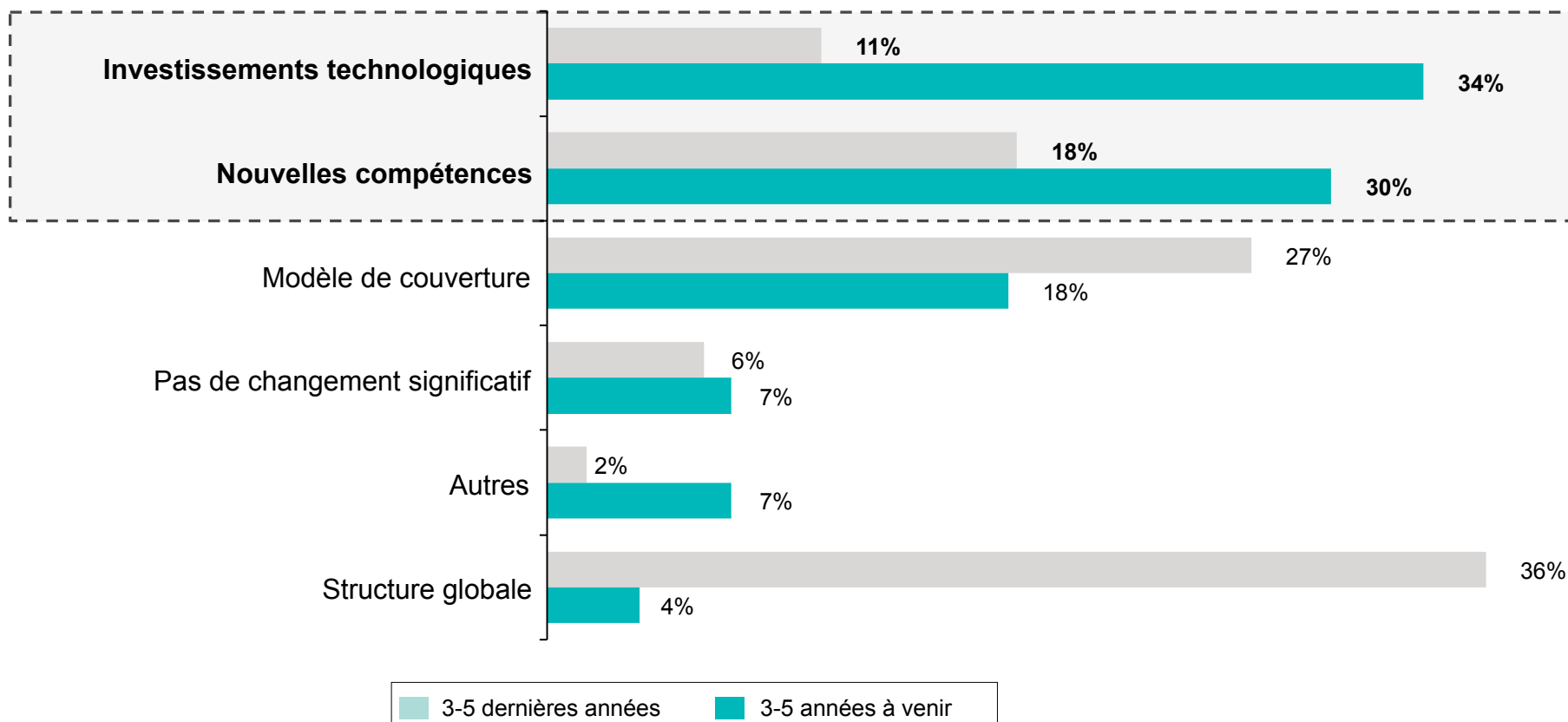
La technologie au service de l'efficacité

Les sociétés de gestion doivent définir leur *Blueprint* technologique et adapter les compétences des équipes

Les investissements réalisés dans les **nouvelles technologies** et dans les **nouvelles compétences** et ressources augmenteront significativement dans les 5 prochaines années (sous réserve d'un certain nombre de sacrifices)



Principaux choix d'investissement dans les fonctions Sales



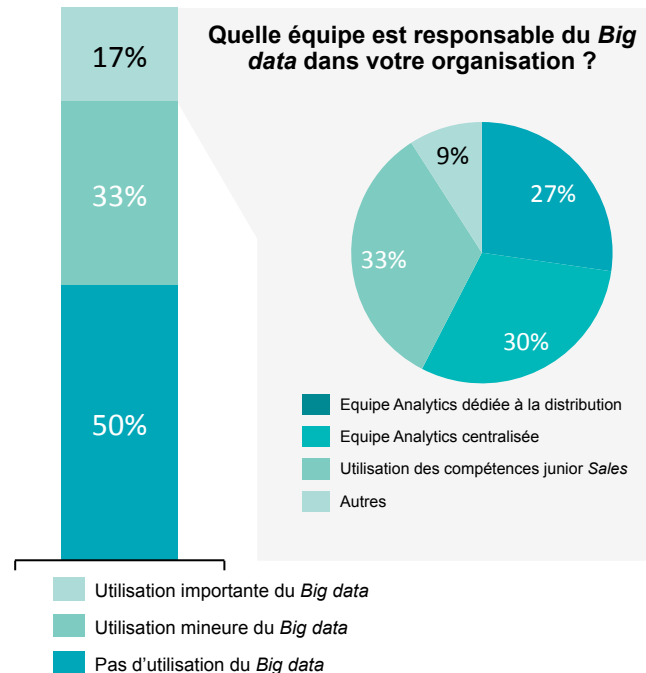
Définir sa stratégie data | Algo | Analytics

Les principaux acteurs du secteur mettent du temps à lancer des initiatives autour de l'exploitation de la donnée, malgré de réelles opportunités de gains de productivité.

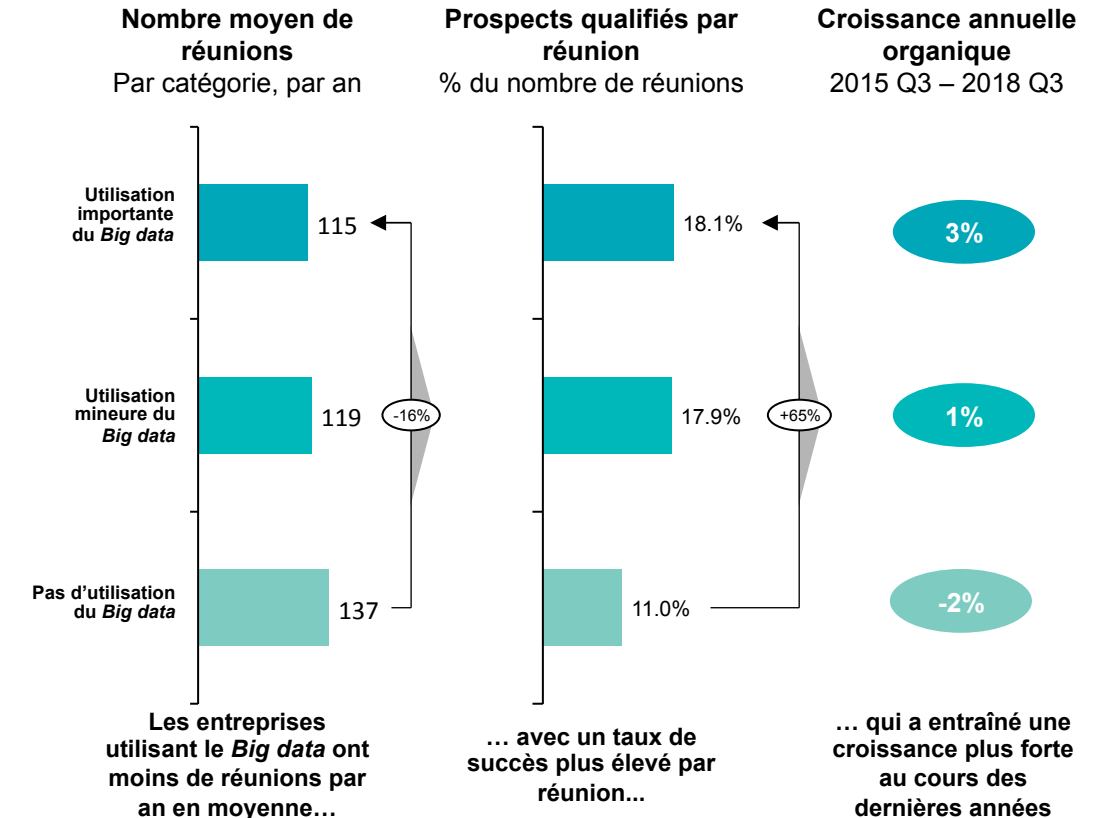


La majorité des sociétés de gestion hésitent à engager une démarche *Big data*...

% des sociétés ayant engagé une démarche *Big data* dans leur force de vente 2018



... les sociétés ayant engagé cette démarche réalisent des gains de productivité



La transformation cognitive impacte l'ensemble de la chaîne de valeur

Plus qu'un élément différenciant, l'utilisation de l'intelligence artificielle par les sociétés de gestion apparaît aujourd'hui comme un élément indispensable à la recherche de relais de croissance, à l'identification de nouvelles opportunités d'investissement, ainsi qu'à la rationalisation des activités réglementaires et opérationnelles.

Nous avons identifié 4 champs d'application permettant aux sociétés de gestion de s'engager dans cette transformation, et d'en tirer des bénéfices concrets à court terme.

Générer de l'alpha

La donnée non structurée : nouvelle source d'alpha pour les processus de gestion

- Intégration des données non structurées aux processus de gestion
- Automatisation de l'analyse des volumes de données importants
- Recherche des "drivers" de marche et identification d'opportunités d'investissement

Quels acteurs innovants pour aider les SDG à adresser ces cas d'usage ?

Gérer le risque

- Automatisation de l'analyse des volumes de données importants
- Gestion des événements incertains
- Gestion du bêta

Améliorer la distribution des produits

- Segmentation client plus granulaire et dynamique
- Optimisation des fonctions et outils marketing et sales
- Gestion des contenus et expérience client efficiente

Améliorer l'efficacité opérationnelle

- Développement de capacités "operations as a service"
- Automatisation de la gestion des contraintes réglementaires



Effort a fournir

Maturité technologique

4

Concentration et partenariats stratégiques

Les partenariats technologiques et innovants se multiplient

Nous constatons une **accélération des partenariats stratégiques entre les sociétés de gestion et les acteurs innovants, Start-up et Fintech**, principalement sur des cas d'usage en lien avec les problématiques de **nouveaux produits et services, de distribution et d'efficacité opérationnelle**.



Conformité des investissements



Dreams



Gamme de services d'investissement innovante



Programme d'automatisation de ses tâches administratives

Les acteurs se structurent en consortium sur les sujets exploratoires



Investissement de parts d'OPC et de tenue de registre en *Blockchain*

De nouveaux modèles apparaissent visant à l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur

Exemple

Production



- 72 Mds d'euros d'actifs sous gestion
- 300 salariés
- Toutes classes d'actifs, mobiliers et tangibles

Dtoc



Distribution



Conseil patrimonial international
Clientèle privée et non résidente

- Spécialistes des expatriés
- Plus de 15 000 clients à travers le monde.
- Administre aujourd'hui plus de 2,5 milliards d'euros d'actifs.



Conseil patrimonial direct et en partenariat avec la profession d'expertise comptable

- 500 EC partenaires
- 20 000 clients
- Administre aujourd'hui plus de 1,6 milliard d'euros d'actifs.



Plateforme de distribution auprès de CGP

- 9 500 OPC référencés
- 950 clients CGP
- 180 SGP partenaires
- NAVEO : une gestion conseillée dématérialisée.

5

Excellence opérationnelle et optimisation des coûts

Les investissements technologiques devraient permettre des améliorations sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Le coût de la contrainte étouffe les SGP.

La technologie doit leur permettre de sortir de cette phase d'apnée

Les investissements technologiques soutiennent de multiples fonctions de l'organisation



Investissements/Gestion

- Automatisation pour limiter les points de contact manuels
- Génération d'alpha par l'utilisation des data et *Analytics*



Distribution

- Informations client pilotées par de nouvelles données
- Les fonctions *sales* et services clients sont appuyées par la technologie et les données



Infrastructure

- Architecture de données complète et harmonisée pour faciliter les décisions commerciales
- Amélioration de la cybersécurité

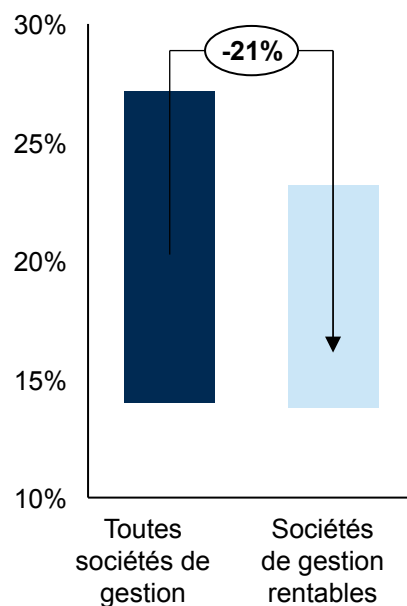
Les sociétés de gestion en croissance rentable rationalisent les fonctions supports

Les sociétés de gestion en croissance rentable ont de **faibles coûts sur les fonctions supports**

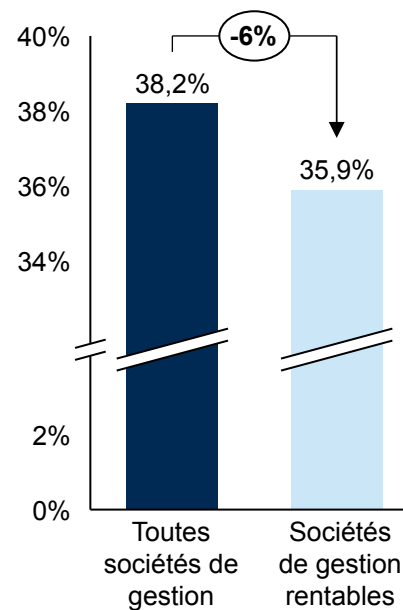
...avec moins de ressources...

...et plus d'externalisation

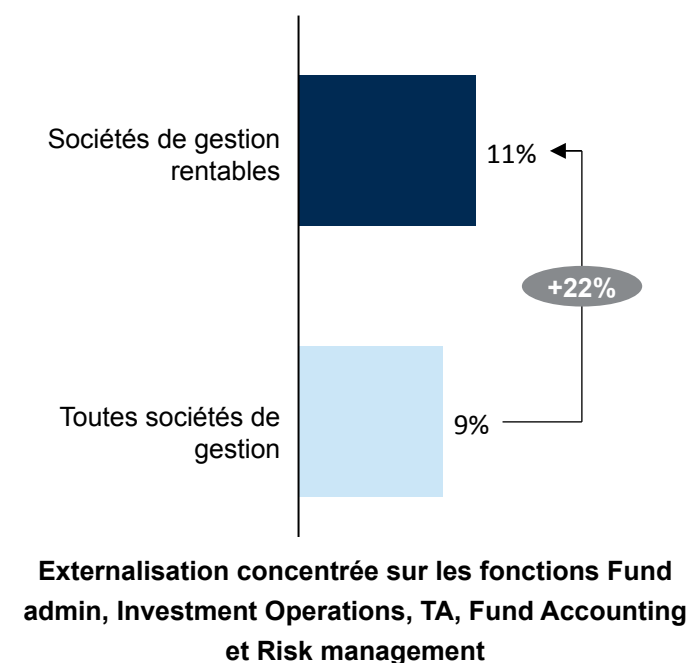
Coûts administration et opérations
% moyen du total entre 2015 et 2017



Ressources administration et opérations
% moyen du total entre 2015 et 2017



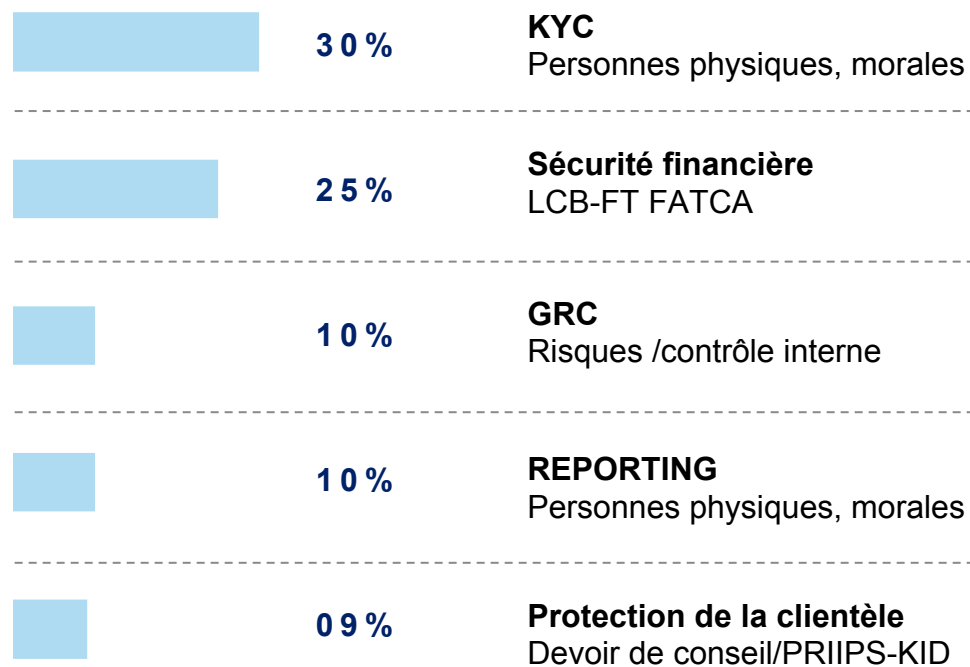
Dépense d'externalisation
% moyen du total entre 2015 et 2017



Face aux impacts de la surréglementation : les RegTechs

L'utilisation des produits et services proposés par les RegTechs permet une amélioration sensible des processus de mise en conformité et diminue les coûts liés à la surréglementation. Spécialisées dans le recueil et la gestion des données non structurées, le traitement des données grâce à une librairie d'algorithmes de calculs, la mise en place d'outils d'automatisation ou encore le suivi des risques et la génération de *reporting*, ces sociétés permettent aux sociétés de gestion de réorienter leurs efforts et leurs ressources internes.

+50% des RegTechs adressent les cas d'usage du kyc et de la sécurité financière*

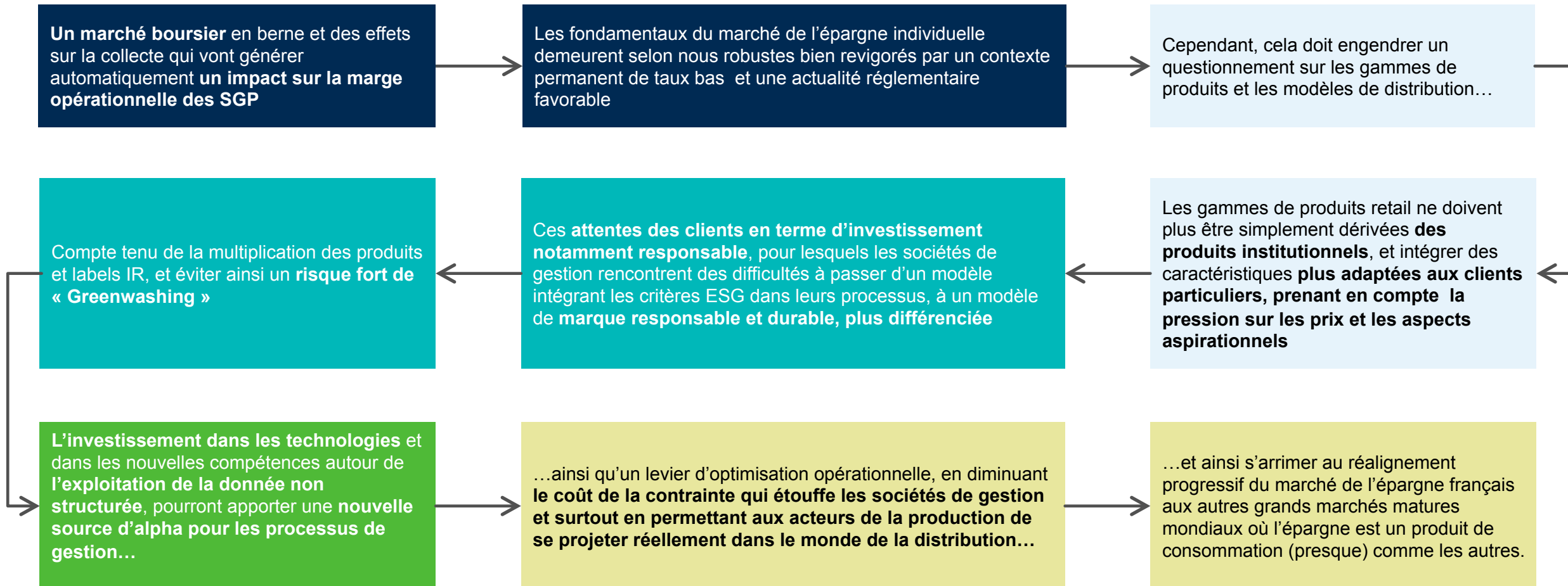


Les acteurs qui comptent



Synthèse

Pour bien négocier les virages *retail* et IR, les sociétés de gestion devront moderniser leurs processus sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en sélectionnant les zones d'investissement visant à dégager des ROI plus courts





A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des *2018 Fortune Global 500® companies* à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels *make an impact that matters* (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

