

F U T U R T D ' U N E L 7 D S T R E _ + 6 Y 5 & B
 V F R S C S I N D U S T R I E 4 R 2 * Y N _ 0 L R
 L 2 % T R E N 4 G 6 & 5 R \$ Y H (P _ L 2 C / M U
 W E 2 V D R T 6 (R) É V O L U T I O N B T 5 R F

A l'occasion de la huitième édition de Sharing Experiences, organisée par BlackRock en partenariat avec L'Agefi, Laurence D. Fink, chairman & CEO de BlackRock, revient sur l'importance que revêt la technologie pour l'industrie de la gestion d'actifs, pour lui permettre notamment d'assumer plus de responsabilités.

BlackRock et la technologie, c'est une longue histoire...

La création de BlackRock, il y a 28 ans, est née du constat que nous avions fait à l'époque sur l'importance de comprendre et maîtriser les risques pour une meilleure performance. C'est pourquoi notre approche a accordé, dès le début, une place primordiale au management du risque, et donc aux technologies qui permettent de le rendre plus efficace. Lorsque nous nous sommes lancés, plus du quart de notre effectif était affecté à la technologie. Mais attention, la technologie seule ne suffit pas, il faut aussi une culture d'entreprise qui la comprenne et qui puisse en tirer le meilleur au service du contrôle des risques. C'est là un élément différenciant important pour BlackRock par rapport à l'industrie de la gestion d'actifs et nous continuons à mettre l'accent sur la technologie. Elle nous permet de faire face à la globalisation des marchés financiers en nous donnant les moyens de gérer efficacement les risques de l'ensemble de nos clients à travers le monde, de manière globale mais aussi centralisée. La globalisation et la réglementation mettent la technologie au centre des préoccupations de l'industrie de la gestion d'actifs pour quelques années encore.



Laurence D. Fink, Chairman et Chief Executive Officer de BlackRock interviewé par Stéphane Lapiquonne (BlackRock)

Quel est l'impact de la réglementation ?

Les différentes réglementations financières contribuent à détacher des pans entiers d'actifs des bilans des banques, pour les confier à notre industrie. L'élargissement de notre écosystème nous confère plus de responsabilités dans le financement de l'économie et dans la gestion de l'épargne. De fait, nous devons faire face à des coûts plus importants, à la fois pour rechercher de la performance, mais également faire face aux contraintes réglementaires croissantes, notamment en termes de gestion des risques et de reporting. Ces coûts supplémentaires importants liés à une certaine "industrialisation" de la gestion d'actifs vont sans doute créer un mouvement de concentration car tous les acteurs n'ont pas la taille critique pour y faire face seuls. L'asset management

est d'ailleurs l'un des seuls segments des services financiers à ne pas avoir connu une consolidation comme observé avec le secteur des banques et celui des assurances. Si la technologie requiert des dépenses importantes pour être déployée, elle devrait néanmoins permettre des économies à plus long terme.

L'industrie de la gestion d'actifs prend-elle assez ses responsabilités ?

L'asset management a aujourd'hui un rôle qui n'a jamais été aussi important. Mais je ne pense pas que notre industrie l'assume entièrement. Le sentiment d'insatisfaction et d'insécurité grandit dans la plupart des pays car les changements économiques s'accroissent sous l'influence de la technologie et de la globalisation. Les classes moyennes se sentent d'autant plus fragilisées que leur épargne - qui va leur permettre aussi de financer leur retraite - est en grande partie placée en dépôts bancaires et en obligations à court terme, des placements qui souffrent, depuis huit ans, des taux bas, voire négatifs dans certains pays. Cette proportion monte à 65 % chez les ménages français, alors que 100 % de leur épargne devrait être investie dans des actifs de long terme tels que les actions ou même des obligations en infrastructures. Cette situation doit changer, et il nous revient, industrie de la gestion d'actifs, d'en parler et de faire entendre la voix de nos clients, les retraités, les fonds de pension.

Quand la technologie transforme les modèles de distribution

Tendance incontournable, elle pousse les acteurs à repenser la relation avec leurs clients et à revoir leur organisation.

L'importance de la technologie dans l'industrie de la gestion d'actifs, notamment dans les processus de gestion, n'est plus à démontrer. Mais elle révolutionne aussi les modes de distribution au sein des banques privées et de réseau, des compagnies d'assurance, voire d'acteurs non financiers comme l'opérateur téléphonique Orange qui vient d'acquérir 65 % du capital de Groupama Banque. Certains évoquent même une complète disruption en la matière. « La technologie progresse rapidement dans tous les champs (modes de distribution, utilisation des données avec le big data...), constate Marc Rennard, directeur général adjoint en charge de l'expérience client et mobile banking chez Orange. En revanche, la capacité d'en adopter les usages est plus progressive ». Pour autant, il ne faut pas se priver de se servir de la technologie pour apporter du service. Mais dans l'univers de la banque privée, le tout digital n'est pas toujours synonyme de solution adéquate. « Toutes les étapes du parcours client ne sont pas digitalisables car des points de contact physique sont parfois obligatoires », indique Nicolas Commerot, directeur du conseil en investissement de Société Générale Private Banking (SGPB). Nous avons des clients encore réfractaires à la technologie alors que d'autres sont early adopter. Enfin, ils attachent une grande importance à la relation avec leur banquier privé ». Cet essor de la technologie a profondément modifié le rapport au client. Alors qu'une partie de la population n'avait pas accès au conseil, la donne est aujourd'hui différente. « Nous touchons désormais des segments de clients plus larges, difficilement atteignables par le conseil jusqu'ici, car ostensiblement trop chers, explique Etienne Pelcé, managing director chez Allianz Patrimoine et directeur d'Allianz Banque. Par ailleurs,

le rapport de force s'inverse puisque le client devient leader dans sa relation avec son conseiller ». La digitalisation de la relation avec le client en deviendrait-elle prépondérante ? Pas nécessairement. « Les banques sont des entreprises de proximité avec une dimension humaine très forte (agence, centre d'appels...), souligne Antonio Queiroz, responsable de la distribution chez BNP Paribas. Or, en se dématérialisant en partie (consultation du solde de son compte sur smartphone/tablette), la définition du contact a changé. Le modèle de demain combinera



De gauche à droite : Jean-François Tardiveau (Newsmanagers), Antonio Queiroz (BNP Paribas), Etienne Pelcé (Allianz Patrimoine), Nicolas Commerot (Société Générale Private Banking), Marc Rennard (Orange)

relation humaine et digital. Il faut sortir de l'univers financier existant pour aller au-delà et créer des écosystèmes de services en interne ou en externe ». L'émancipation de la technologie oblige également les acteurs à repenser leur offre. « Aujourd'hui, l'approche doit être client centric et le digital nous y pousse en proposant de nouveaux services qui répondront le plus fidèlement aux besoins des clients », déclare Nicolas Commerot. En outre, ce nouveau modèle présente un avantage financier indéniable : toucher plus de clients avec des coûts contrôlés. De sorte qu'en termes de rentabilité, il y aura une pression à la baisse sur les marges. Mais comme la base clientèle s'élargit, le PNB augmente tout en réduisant les coûts. Les ratios de rentabilité peuvent se maintenir, voire se développer, faisant de la technologie une réelle opportunité. Cette dématérialisation des services est d'ailleurs devenue une activité à part entière. Le développement des fintech en est la meilleure illustration. Mais la multiplication de ces « start-up financières » est perçue différemment. Pour Nicolas Commerot, « elles ont des enjeux différents mais ne constituent pas forcément une concurrence déloyale ». D'autres, comme Etienne Pelcé, voient dans ce phénomène l'émergence « d'outils complémentaires ». « Il revient à nos enseignes d'utiliser positivement ces

structures pour du conseil automatisé, explique ce dernier. Mais on ne laisse pas un client improviser, on l'accompagne ». Un point de vue partagé par Antonio Queiroz avec, toutefois, quelques nuances. « Les fintech sont des clients qui ont eux-mêmes besoin de services bancaires, souligne-t-il. Ce sont aussi des partenaires et, par moments, des concurrentes qui savent faire bouger le marché, ce qui est plutôt positif. C'est un écosystème auquel nous participons ». Du reste, les protagonistes du secteur ne peuvent ignorer l'émergence de nouveaux « outils », comme les robo-advisors par exemple, qui leur font directement concurrence. « Mais qu'est-ce qu'un robo-advisor ?, s'interroge Nicolas Commerot. Est-ce un algorithme de construction de portefeuille ou une plateforme de distribution ? Si c'est un algorithme, alors rien de nouveau par rapport à ce que font les gestions quantitatives. Par ailleurs, leur valeur ajoutée est méconnue puisqu'on ne sait pas encore si les robo-advisors peuvent générer de la performance sur le long terme ».

La « technologisation » du secteur fait en revanche l'unanimité sur un point : la sécurité des données clients, principe de base des métiers de l'épargne et de la banque. Les acteurs n'ont d'autres choix que de s'adapter. Car « toutes les fonctions des banques ont été pensées initialement pour un monde physique, rappelle Antonio Queiroz. Dès lors, notre défi actuel est de réinventer un modèle de banque dans lequel tout se passera plus à distance ». Les sociétés repensent donc leur organisation. « Le changement de culture doit venir de la base, estime Nicolas Commerot. Cela nécessite aussi de modifier les processus projets avec des cycles plus courts en testant la technologie et le ressenti sur les clients le plus rapidement possible, tout en rendant le produit viable dès le début et en évaluant son déploiement. Enfin, cela demande d'accepter d'expérimenter davantage et donc le risque d'échouer... ».

Pour marquer cette rupture technologique et l'accompagner, « les entreprises doivent s'inspirer des mouvements des sociétés qui les entourent, affirme Etienne Pelcé. Chez Allianz, a été mise en place une logique client centric avec une Direction du client qui le représente face à l'ensemble de l'entreprise ». Quant à Marc Rennard, il se dit agréablement surpris par la rapidité de l'avancée du plan stratégique d'Orange visant à créer « une entreprise humaine et digitale ».