



PAGES 2/3

**News**  
**Éditorial**

PAGES 4/5

**Le dossier**  
Quelle stratégie digitale pour  
les sociétés de gestion et investisseurs  
financiers ?

PAGES 6/7

**Le grand débat**  
Sophie FLAK (Eurazeo)  
Rob SANDERS (Aberdeen Asset  
Management)

PAGES 8

**Expertises**  
INDEFI S'ASSOCIE  
À ESV DIGITAL

# NEWS

## ACTUALITÉS

### Depuis juillet 2016, INDEFI a accompagné les investisseurs suivants dans le cadre de due diligences :

- **Stratégiques** : vente de Sasa Demarle (Argos Soditic), acquisition de Val de Seine Distribution (DGF et 21 Centrale Partners), acquisition de ERI (Latour Capital), acquisition de Ligier (Siparex), prise de participation au sein du groupe belge Legio (Vendis Capital).
- **ESG** : acquisition de Moly (Initiative et Finance), acquisition de Sogelink (Naxicap).

### Les nouvelles frontières de la gestion assurantielle

INDEFI a réalisé et écrit pour CPR Asset Management un livre blanc sur les évolutions en matière de gestion des placements d'assurance en France à l'aune des évolutions introduites par l'application de la Directive Solvabilité II. Ce livre blanc a fait l'objet d'une présentation aux contributeurs le 8 Novembre dernier.



## INDEFI fêtera ses 10 ans en 2017



## Agenda / Événements

### Baromètre Institutionnels 2017

17 JANVIER 2017

INDEFI présentera en exclusivité les résultats de l'étude des placements institutionnels en France, réalisée auprès de plus de 200 investisseurs institutionnels, le 17 janvier 2017 au cours d'un déjeuner au Stay (Hotel Sofitel).

### Article 173 de la loi de transition énergétique

24 JANVIER 2017

INDEFI présentera les enseignements du Baromètre 2017 sur les pratiques ESG des institutionnels français le 24 janvier 2017 aux salons France Amérique.

### INDEFI complète son offre

PROCHAINEMENT

En partenariat avec ESV Digital, INDEFI présentera prochainement sa vision des enjeux de l'intégration de la dimension digitale dans les métiers de l'investisseur financier.

# ÉDITORIAL



■ Difficile depuis plusieurs mois, d'échapper à la thématique digitale, qui s'affiche en première page des quotidiens économiques et alimente un véritable blitz marketing. Alors que, en tant que consultants en stratégie, nos réflexions s'inscrivent nécessairement dans un horizon de long terme, aurions-nous, au travers de cette nouvelle édition de Regards, cédé au buzz de l'actualité et à la tentation de la facilité ?

Pas vraiment, en réalité, si on en croit ce que nous disent nos clients, qu'ils soient investisseurs financiers, sociétés de gestion d'actifs ou assureurs et qui, tous, voient leur écosystème (partiellement) bouleversés. Les témoignages de Sophie Flak, CSR and Digital Director à Eurazeo et de Rob Sanders, Head of Group Marketing d'Aberdeen Asset Management se font l'écho des préoccupations stratégiques actuelles des décideurs.

Dans ce contexte, il devenait inévitable pour INDEFI de proposer une réponse aux interpellations de nos clients. C'est dans cette perspective que nous avons formé une alliance avec ESV Digital, agence de conseil en stratégie et performance digitale (voir page Expertises).

Notre ambition, au travers de cette nouvelle coopération, est de déployer dans l'univers digital, les approches informées et factuelles qui ont fait le succès de nos méthodologies dans l'économie « réelle » et d'accompagner de manière concrète les réflexions de nos clients dans un domaine mouvant et dont les frontières sont loin d'être stabilisées.

Bonne lecture,

**RICHARD BRUYÈRE ET JULIEN BERGER**  
Associés fondateurs

# LE DOSSIER

## QUELLE STRATÉGIE DIGITALE POUR LES SOCIÉTÉS DE GESTION ET INVESTISSEURS FINANCIERS ?

A l'instar de l'ensemble des secteurs de l'économie, la gestion d'actifs et l'investissement financier ne sont pas isolés des bouleversements introduits par le phénomène de digitalisation. Cette dernière touche l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur du métier, de la conception des produits jusqu'aux interactions avec les clients.

Plutôt que de viser à un état des lieux exhaustif des mutations engendrées par le digital, notre expérience, fondée sur nos interventions récentes auprès de clients, nous conduit à mettre en exergue quelques exemples concrets susceptibles de fournir des pistes de réflexions en la matière pour les sociétés de gestion.

### Chaîne de valeur de la gestion d'actifs



### Marketing et ventes : la porte d'entrée traditionnelle du digital

Dans de nombreux secteurs, la stratégie digitale des acteurs s'est longtemps limitée à une présence virtuelle, au travers de sites institutionnels. En la matière, l'industrie de la gestion d'actifs n'échappe pas à la règle. Toutefois, l'époque où afficher une présence en ligne permettait de se placer au niveau des meilleures pratiques est révolue : il s'agit désormais d'utiliser les outils digitaux comme vecteur de différenciation prolongeant notamment l'offre de produits par des services à valeur ajoutée.



Parmi les éléments qu'il convient désormais de prendre en compte dans la construction d'une stratégie marketing digitale, on peut citer :

- la construction de démarches ciblées à destination de parties prenantes reflétant la nature et l'hétérogénéité de leurs attentes (institutionnels, distributeurs, épargnants, prêteurs, conseils, entrepreneurs, etc.) ;
- la mise en place de stratégies de distribution multicanal ;
- l'articulation de stratégies de communication et de veille dédiées sur les réseaux sociaux
- la mesure et le suivi de l'e-reputation de la société.

Force est de constater que les acteurs de référence de la gestion ont, de par leur taille notamment, une longueur d'avance en la matière sur leurs pairs spécialistes des classes d'actifs non cotés, mais le chemin à parcourir est encore long :

- à l'heure où l'information digitale est accessible à tous, la comparaison est de mise et la communication constitue un axe de différenciation de plus en plus efficace ;
- dans cette perspective, l'un des enjeux clés dans les années à venir pour les sociétés de gestion souhaitant saisir les opportunités offertes par le digital consistera à définir un discours de marque et à le décliner à destination des parties prenantes.

Ainsi, la « mise aux normes digitales » agit comme le catalyseur d'une réflexion marketing stratégique qui ne s'y réduit pas strictement et qui incite les sociétés de gestion à repenser leur positionnement et leurs axes de différenciation.

## Le digital comme opportunité de conception de nouvelles offres



La vague de digitalisation enrichit naturellement les offres produites des sociétés de gestion.

- Le capital investissement a accompagné ces dernières années l'arrivée à maturité d'un grand nombre de modèles innovants en considérant le digital comme un terrain d'investissement à part entière au travers de véhicules d'investissement adaptés.
- Cette démarche, loin d'être nouvelle en capital risque a désormais étendu ses frontières au capital développement et au LBO, avec des acteurs convaincus de la nécessité de spécialiser des fonds ou des équipes au sein de sociétés de gestion généralistes afin d'aborder au mieux les opportunités afférentes à la transformation digitale.
- Cette évolution vient compléter le développement récent en France d'une classe d'actifs *growth equity*, importée des pays anglosaxons et dédiée au financement des sociétés en croissance, pour qui le digital est au cœur de leur stratégie.

## Le digital : levier de création de valeur



Dans le non coté, les sociétés de gestion commencent tout juste à considérer la digitalisation comme un levier de croissance pour leurs participations et comme une dimension incontournable de l'analyse du risque des investissements. La « disruption » de modèles économiques est ainsi au cœur des préoccupations des équipes d'investissement.

A ce titre, l'enjeu pour les sociétés de gestion consiste à se configurer pour saisir l'ensemble des leviers de création de valeur liés à cette évolution (montée en compétence des équipes, nomination de *Chief Digital Officers* incarnant l'« expertise digitale », élaboration de processus de sélection et d'évaluation dédiés, acculturation des comités d'investissement qui assimilent encore trop souvent les modèles digitaux à des investissements risqués, etc.).

Dans la sphère de l'investissement coté, les capacités de traitement de l'information et d'identification des signaux faibles pourraient s'imposer de plus en plus comme source

d'avantage concurrentiel dans l'analyse des marchés liquides. C'est en tout cas la voie suivie par quelques leaders mondiaux.

Dans ce domaine, les sociétés de gestion seront invitées à opérer des choix clairs en matière d'allocation de leurs ressources, dans des métiers souvent plombés par des activités legacy et confrontés à une intensité technologique (et donc capitalistique) croissante. Ces évolutions appellent à la définition de véritables stratégies de portefeuille en matière d'évaluation des expertises d'investissement comme lignes métiers, qui ne sont que trop rarement mises en œuvre dans des métiers jusqu'à présent très rentables.

## Reportings : ou comment faire du digital sans le savoir



L'activité de *reporting*, au cœur du métier des sociétés de gestion, n'a pas attendu les évolutions récentes en matière digitale pour intégrer l'enjeu de numérisation de l'information. Pour autant, les opportunités restent nombreuses à la fois pour les sociétés de gestion généralistes et les spécialistes du non coté.

- Alors que le volume de données collectées est grandissant, les fonds de *private equity*, s'ils ont mis en place des outils d'automatisation de la collecte, n'ont pas entamé leur réflexion autour des technologies d'analyse et la manière dont elles pourraient à terme influencer leurs démarches en la matière : comment apporter des reportings plus riches aux clients, positionner la performance de leurs participations en fonction de benchmarks pertinents, augmenter la fréquence de certaines communications.
- En gestion d'actifs institutionnels spécifiquement, la digitalisation du *reporting* devrait progressivement dépasser l'étape actuelle de personnalisation de la relation client. A terme, l'enjeu est bien de parvenir à une « symbiose informationnelle » en temps réel entre donneur d'ordre et délégataire. Dans ce domaine, les pionniers bénéficieront d'un avantage comparatif certain, au travers d'une amélioration continue de l'expérience clients.

**Les perspectives de la digitalisation pour les sociétés de gestion sont riches et influent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du métier. Dans notre analyse, cette évolution n'est pas sans rappeler celle qu'a traversée le métier au cours de la dernière décennie avec la montée en puissance des enjeux ESG (environnement, social et gouvernance), qui se sont depuis imposés comme une dimension incontournable du métier d'investisseur financier. Dans cette perspective, et si le parallèle que nous dressons s'avérait pertinent, les sociétés de gestion devraient commencer à s'y préparer.**

# LE GRAND DÉBAT



**SOPHIE FLAK**  
CSR and Digital Director à Eurazeo



**ROB SANDERS**  
Head of Group Marketing d'Aberdeen  
Asset Management

## Quelle place occupe actuellement le digital au sein de l'Asset Management et du Private Equity ?

**Sophie Flak :** La digitalisation recouvre trois sujets sur lesquels nous avons déjà largement travaillé, même si le plus gros du travail et des retombées est encore devant nous.

Le digital présente des opportunités en tant que classe d'actif à proprement parler. Eurazeo, à l'image du secteur du capital investissement de manière générale, a déjà atteint une certaine maturité sur le sujet, avec l'émergence depuis plusieurs années de fonds dédiés ou d'équipes dédiées au sein de fonds généralistes, ce qui est le cas chez nous avec Eurazeo Croissance.

La digitalisation constitue également pour les acteurs du capital investissement une réelle opportunité de matérialiser de nouveaux leviers de croissance pour les sociétés dans lesquelles ils investissent. Eurazeo est à pied d'œuvre sur ce chantier. La création de postes de Chief Digital Officers dans certaines entreprises est l'illustration de l'importance que nous accordons à ce processus et des actions mises en place.

Comme les sociétés traditionnelles, les sociétés de gestion doivent aussi en tant qu'acteurs économiques prendre le train de la digitalisation pour rationaliser leur activité aussi bien dans les

fonctions support que dans les processus métier. Nous nous sommes par exemple appuyés sur les compétences de l'une de nos participations pour digitaliser nos activités de ressources humaines. Ce que nous faisons en termes de reporting ESG vient aussi illustrer cette démarche

**Rob Sanders :** La digitalisation a déjà transformé en profondeur plusieurs industries, comme la musique, l'édition ou encore les biens de grande consommation. Le secteur de la gestion d'actif, en retard sur d'autres, commence seulement à sentir les impacts de ce processus disruptif. Les nouvelles technologies, et le numérique plus largement, engendrent ainsi des gains de productivité remarquables et un niveau de transparence élevé, transformant notre approche client. Les nouveaux canaux par lesquels les investisseurs peuvent accéder aux marchés, et les entreprises aux capitaux, impacteront très probablement nos activités. Il y a des différences cruciales au sein de la miriade de start-up digitales qui se développent actuellement : les unes s'insèrent dans les process existants, tandis que les autres recherchent la rupture et offrent de nouveaux services à nos clients.

## Quels sont selon vous les risques et opportunités liés à la digitalisation des métiers de la gestion d'actifs ?

**Sophie Flak :** La digitalisation va offrir dans les années à venir à notre industrie de nombreuses opportunités. Le pendant de cela est bien évidemment le risque pour les sociétés de gestion de rater les vagues d'innovations ou de voir de nouveaux entrants venir modifier les équilibres existants. Plusieurs phénomènes, comme le crowdfunding ou les robo advisors ont déjà fait leur apparition sur le marché, proposant des alternatives aussi bien en termes de technologie que de proposition de valeur pour les clients.

Le crowdfunding, dont l'importance est grandissante aussi bien en termes de nombre de transactions que de montants, est assez symbolique de la difficulté pour de nouveaux entrants à concurrencer les acteurs de la gestion d'actif. La relation commerciale, la gestion des risques, la sécurité des structures sont autant de facteurs clés de succès sur lesquels les start-ups numériques ont du mal à rivaliser. Ces sociétés occupent néanmoins une place qui ne peut être négligée, et

nous les considérons comme des activités complémentaires à nos métiers traditionnels. La question est donc de réfléchir à la meilleure manière d'insérer ces pratiques dans nos dispositifs existants.

Le sujet des robo advisors est surtout celui de l'asset management mais ne trouve pas de champs d'application pertinent en private equity. Avec un nombre de lignes limité et l'importance cruciale des aspects qualitatifs tant dans les décisions d'investissement que dans l'amélioration de la performance des sociétés en portefeuille, les métiers du capital investissement ne peuvent pas réellement être menacés par ces nouvelles technologies.

Pour conclure sur cette question, plutôt qu'une remise en question de notre métier, la digitalisation ouvre à moyen terme au capital investissement l'opportunité de développer et d'utiliser de nouveaux outils permettant d'améliorer progressivement la manière dont le métier est réalisé aujourd'hui. Charge à nous de nous équiper pour

être en veille permanente, sensibiliser nos équipes et intégrer progressivement le digital dans notre métier d'investisseurs.

**Rob Sanders** : Chez Aberdeen, nous voyons le digital comme une formidable source d'opportunités. Notre secteur faisant face à une contraction des marges, avoir recours à de nouvelles technologies et de nouveaux modèles de services nous aidera à rationaliser nos activités.

Le modèle des robo advisors est très intéressant, mais seule une infime minorité des start-ups les ayant développés pourra rivaliser

avec les acteurs de la place. Il faut en fait considérer l'émergence de ces structures comme un avertissement. Les nouvelles générations d'investisseurs voudront investir et être assistés en ligne. Les leaders actuels ont réagi rapidement. Ils disposent des ressources, de la taille et de l'offre produits pour ce faire. Aberdeen a ainsi acquis un robo advisor pour proposer de nouveaux services à ses clients actuels. BlackRock a également suivi le mouvement. Vanguard a rencontré un franc succès aux Etats-Unis avec ce même type d'offre, tandis que Schwab a toujours des ressources suffisantes pour proposer une offre compétitive en termes de prix.

## Quelles sont les attentes de vos clients institutionnels vis-à-vis des sociétés de gestion en matière de digital ? Ces attentes évolueront-elles dans les années à venir ?

**Sophie Flak** : La dimension digitale commence tout juste à émerger chez les institutionnels. A ce sujet, il me semble évident que le processus de digitalisation suivra la même trajectoire qu'a suivie l'émergence des problématiques ESG au sein des sociétés de gestion.

Les investisseurs institutionnels n'ont pas encore d'attentes précises à l'égard des sociétés de gestion. Charge à elles d'être à l'initiative de ce développement, de leur proposer des stratégies, des outils, qui devraient aussi leur permettre de se différencier auprès d'eux. Pourquoi pas à terme envisager, comme on l'a vu en ESG, la mesure du capital digital des entreprises ? Cela nécessitera forcément la création d'un nouveau set de data permettant de le mesurer et de pouvoir communiquer autour de sa performance et ses évolutions.

**Rob Sanders** : Je crois fermement que les attentes de nos clients en termes de service ne sont pas façonnées par les standards de

l'industrie de la gestion. Ils le sont plutôt par des sociétés comme Uber, Amazon, Google, etc... Il est évident que nous devons apprendre de ces acteurs. C'est d'ailleurs pour cela que Martin Gilbert et moi-même nous sommes rendus à la Silicon Valley pour nous inspirer de ces sociétés qui donnent le rythme aux vagues d'innovation qui agitent le monde. Nous nous sommes également rendu à Seattle pour rencontrer les dirigeants d'Amazon. Il est essentiel que nous soyons au fait de ces mutations structurantes.

Les modèles de services digitaux sont particulièrement attirants, mais nous devons être mesurés dans le rythme que nous donnerons à ces transformations afin de ne pas déstabiliser nos clients actuels. Comme toute autre entreprise, Aberdeen développe actuellement une deuxième plateforme pour ses clients demandeurs de services digitaux. Un jour ou l'autre, ces plateformes convergeront.

## Peut-on parler de transformation digitale pour les sociétés de gestion et les investisseurs financiers ? Quels sont les processus qui se prêtent le plus à la transformation digitale ?

**Sophie Flak** : L'industrie du capital investissement n'est pas en avance sur ces questions, mais elle n'est certainement pas en retard.

Comme évoqué précédemment, nous avons, probablement comme beaucoup d'autres sociétés de gestion, amorcé la transition digitale de certaines de nos fonctions supports, notamment dans la gestion des ressources humaines. C'est la première étape naturelle pour nous mais qui doit nécessairement être prolongée sur les processus métier.

A ce titre, le reporting, tant financier qu'extrafinancier a constitué une première étape naturelle. Mais au-delà de la digitalisation de la collecte de données, les enjeux de demain sont d'intégrer progressivement le potentiel des nouveaux outils et nouvelles technologies, par exemple pour automatiser le traitement et l'exploitation des données. L'emploi de l'intelligence artificielle dans le crunching de data, par exemple, pourrait révolutionner notre approche grâce à une connaissance et un suivi à la fois plus précis, plus régulier et plus vaste de nos participations et de leurs marchés. Evidemment, ceci ne pourra pas aller sans une montée en compétences importante des équipes sur les problématiques digitales. De fait, cela veut dire qu'il nous faut désormais prendre

en compte le digital dans la formation, dans le recrutement, etc. et de fournir à nos équipes les outils et l'écosystème leur permettant d'intégrer progressivement le digital dans leur mode de fonctionnement.

**Rob Sanders** : La mise en œuvre de ce processus est cruciale. Les nouvelles technologies peuvent nous aider dans nombre de procédures, allant de l'investissement au service clients. Nous pouvons désormais fournir un plus grand nombre de données plus rapidement, et de manière plus structurée à nos gérants, pour qu'ils soient mieux informés dans le processus de décision. Nous pouvons rationaliser nos activités, notamment en formant des partenariats avec des sociétés « regtech ». Nous pouvons offrir un accès digital à nos offres d'investissement. Pour moi, utiliser plus de données pour mieux comprendre nos clients, c'est surtout être en mesure de sélectionner et de présenter les données qui répondent à leurs besoins de la manière la plus pertinente. En somme, ce modèle est d'avantage centré sur le client. Notre objectif est d'envoyer le bon message, au bon client, via le bon canal, et au bon moment. Pour la première fois, nous mettons en marche une plateforme marketing de gestion des données.

# EXPERTISES

## INDEFI S'ASSOCIE À ESV DIGITAL POUR ACCOMPAGNER SOCIÉTÉS DE GESTION ET INVESTISSEURS DANS LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DIGITAUX

**INDEFI** a bâti depuis près de 10 ans une expertise reconnue en tant que conseil en stratégie auprès des sociétés de gestion et investisseurs financiers. Conscient des enjeux digitaux auxquels nos clients sont et seront confrontés dans les années à venir, nous nous sommes associés à **ESV Digital**, agence de référence accompagnant les entreprises dans leur transformation digitale, afin de guider nos clients sur ces problématiques.

Nos interventions couvrent aujourd'hui l'ensemble des classes d'actifs et s'articulent en quatre offres de service distinctes :

### Stratégie digitale des sociétés de gestion

- Stratégie marketing digitale
- Intégration du digital tout au long du cycle d'investissement
- Sélection des outils digitaux prioritaires à proposer aux sociétés en portefeuille

### Revue digitale des portefeuilles

- Niveau d'exposition digitale d'un portefeuille de participations
- Identification des participations sur lesquelles la vigilance digitale et l'accompagnement des investisseurs doivent porter
- Analyse des thématiques digitales prioritaires sur lesquelles l'investisseur et ses participations doivent monter en compétence



**RÉMI PESSEGUIÉ**  
Associé



**JULIEN BERGER**  
Associé fondateur

### Due diligences digitales

- Revue des principales opportunités digitales des sociétés analysées et quantification des upsides associés
- Analyse des principales zones de risques et probabilités de matérialisation
- Identification des principales initiatives à mettre en œuvre pour capter les potentiels identifiés

### Stratégie et transformation digitale des participations

- Diagnostic détaillé de maturité digitale
- Construction de la stratégie digitale d'une participation
- Mise au point du plan de transformation digitale

### ESV Digital en quelques chiffres :

- Créé en 2004
- 180 experts digitaux
- 8 bureaux en Europe (Londres, Luxembourg, Milan, Madrid, Oslo, Paris), aux Etats-Unis (Chicago), et Amérique Latine (Sao Paulo)
- 200 client



Directrice de la publication : Agnès Lossi

Comité de rédaction : Julien Berger, Richard Bruyère, Agnès Lossi, Christian Oyarbide, Emmanuel Parmentier

18, rue Royale 75008 Paris - [www.indefi.eu](http://www.indefi.eu)

