

La transformation des données
dans la gestion d'actifs :

**le Canada par rapport au
reste du monde**

2
CHAPITRE 2



Comment les gestionnaires d'actifs peuvent-ils répondre à ces impératifs numériques pour trouver une croissance organique et inorganique?

La nécessité d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'investissement pousse le secteur à se numériser depuis un certain temps, mais la pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance. La continuité et la résilience des entreprises sont rapidement devenues urgentes, passant d'un exercice de planification sensé à un moyen de maintenir les entreprises en activité au jour le jour. La pandémie a mis au premier plan les liens entre de meilleurs résultats d'investissement, de meilleures données et des opérations transformées.



Les technologies numériques permettent aux organisations de stimuler la croissance du chiffre d'affaires en transformant l'expérience client. »

Darcie James Maxwell
Cheffe des services
numériques d'OMNI Canada



Exploration des divergences canadiennes par rapport au consensus mondial en matière de données, de technologie et d'intention des fournisseurs.

Le secteur de la gestion d'actifs connaît depuis quelque temps des changements fondamentaux, les investisseurs institutionnels cherchant à innover pour obtenir un avantage concurrentiel. Cependant, la dislocation du marché causée par la pandémie et l'environnement opérationnel éloigné ont rapidement accéléré le rythme de la transformation. Dans une nouvelle étude de grande envergure portant sur 200 gestionnaires d'actifs du Canada et du monde entier, notre entreprise mondiale montre pourquoi ces changements ont atteint un point de non-retour.

Au premier chapitre du document « Asset Management: Transformation is Already Here (Gestion d'actifs : la transformation est déjà présente) », nous avons examiné comment, alors que les sources et les types de données ont proliféré, la capacité à les interpréter et à les convertir en informations utilisables et pertinentes est devenue un facteur clé de différenciation dans le secteur de la gestion d'actifs.

Les technologies numériques permettent aux organisations de stimuler la croissance du chiffre d'affaires en transformant l'expérience client. Comment les gestionnaires d'actifs peuvent-ils répondre à ces impératifs numériques pour trouver une croissance organique et inorganique?

La nécessité d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'investissement pousse le secteur à se numériser depuis un certain temps, mais la pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance. La continuité et la résilience des entreprises sont rapidement devenues urgentes, passant d'un exercice de planification sensé à un moyen de maintenir les entreprises en activité au jour le jour. La pandémie a mis au premier plan les liens entre de meilleurs résultats d'investissement, de meilleures données et des opérations transformées.

Des gestionnaires d'actifs du Canada et du monde entier ont répondu à une série de questions sur les capacités numériques afin de mettre en contexte un avenir axé sur les données et un présent influencé par la crise. Ils ont relevé plusieurs technologies fondamentales et obstacles organisationnels qu'ils voient sur la voie de l'amélioration des résultats d'investissement et de la transformation opérationnelle nécessaire pour les obtenir.

Les répondants au sondage ont également souligné qu'il était important que les prestataires de services partagent cette voie avec eux. Les gestionnaires d'actifs reconnaissent la nécessité de disposer de services solides qui les aident à faire face aux changements complexes de leur stratégie, de leur approche de la gestion des investissements et de leurs opérations.

De nombreux répondants au sondage ont commenté les impacts de la COVID-19. La volatilité du marché a accru la nécessité de réagir plus rapidement à des conditions qui évoluent rapidement. Le télétravail a mis en évidence les faiblesses des processus manuels et sur papier.

La pandémie actuelle a entraîné un besoin accru de distanciation sociale et de télétravail, rendant la croissance plus difficile à atteindre. Elle a surtout mis en évidence l'importance de la résilience des processus d'entreprise et le type d'agilité qui permet aux gestionnaires d'actifs de réagir aux nouvelles occasions et aux nouveaux risques.



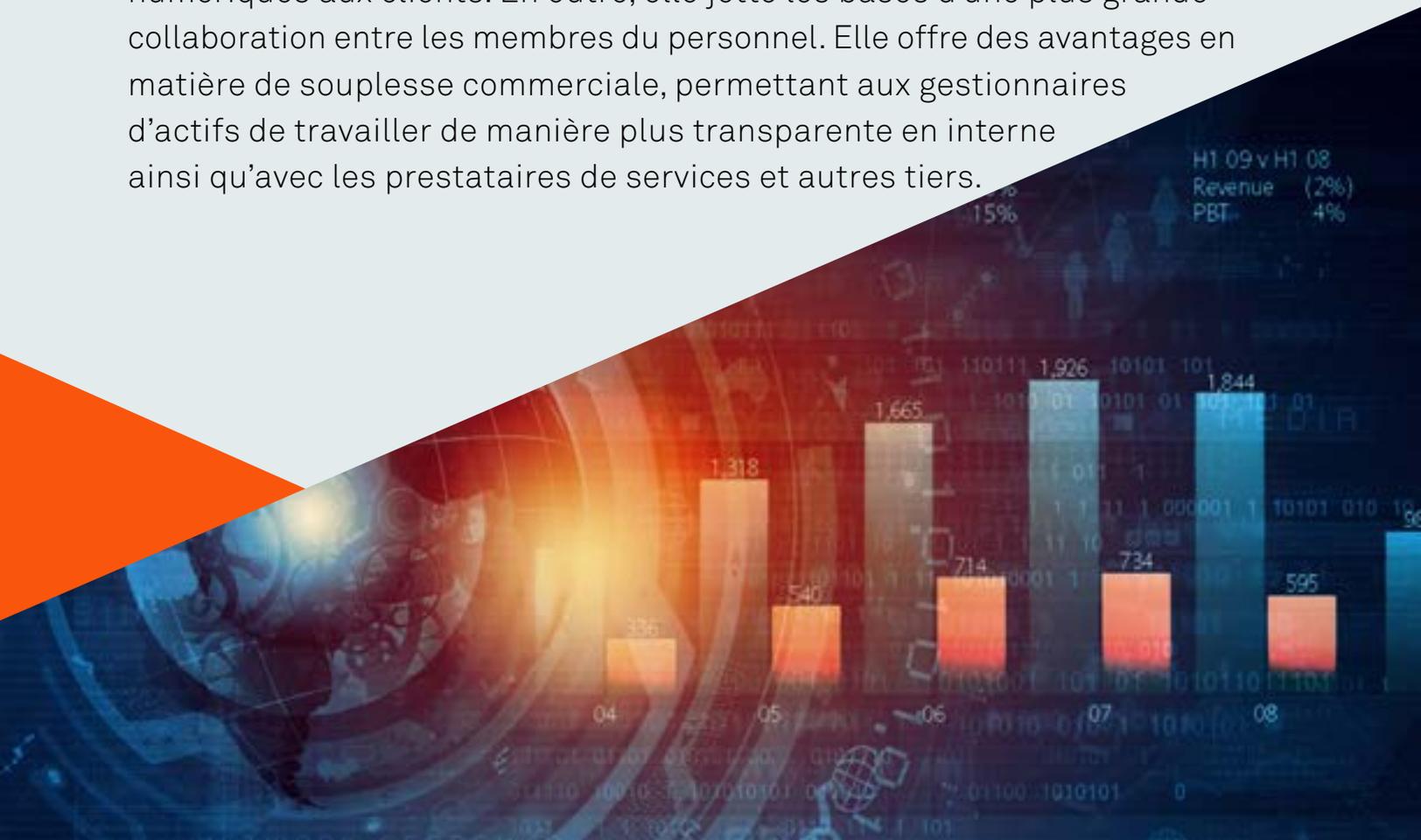
Gord Kosokowsky
Directeur général,
Développement des relations
et cochef de segment,
Gestionnaires d'actifs



Les gestionnaires d'actifs reconnaissent la nécessité de disposer de services solides qui les aident à faire face aux changements complexes de leur stratégie, de leur approche de la gestion des investissements et de leurs opérations. »

Les éléments constitutifs d'une nouvelle expérience client

Les répondants au sondage ont déclaré qu'ils donnaient la priorité à des technologies plus établies et éprouvées alors qu'ils poursuivaient ou lançaient leurs initiatives de numérisation. Il a été constaté que l'informatique en nuage domine les impératifs numériques d'aujourd'hui. Dans toutes les régions, la quasi-totalité (96 %) des répondants a déclaré qu'ils exploitent actuellement l'informatique en nuage pour favoriser la transformation numérique et opérationnelle. L'informatique en nuage est devenue universelle au point que le rôle qu'elle joue évolue également. L'utilisation d'applications spécifiques basées sur le nuage, telles que les plateformes de gestion de la relation client (GRC), est devenue une évidence. Le secteur d'activité s'oriente désormais vers l'utilisation du nuage comme étant plus qu'un moyen d'accéder à des ensembles de fonctionnalités spécifiques et de réduire les coûts. L'infrastructure infonuagique fournit les éléments de base pour l'adoption de technologies numériques avancées, elle permet aux gestionnaires d'apporter de nouveaux services, produits et expériences numériques aux clients. En outre, elle jette les bases d'une plus grande collaboration entre les membres du personnel. Elle offre des avantages en matière de souplesse commerciale, permettant aux gestionnaires d'actifs de travailler de manière plus transparente en interne ainsi qu'avec les prestataires de services et autres tiers.





En raison des lacunes perçues en matière de compétences internes, de nombreux gestionnaires d'actifs canadiens se tournent vers des experts externes pour accélérer leur transformation numérique. De manière générale, les gestionnaires d'actifs canadiens et internationaux ont évolué pour se considérer comme faisant partie d'un écosystème. »

Darcie James Maxwell
Cheffe des services
numériques d'OMNI Canada



Utilisation future

Parmi les capacités et technologies numériques suivantes, quelles sont celles que vous prévoyez d'exploiter pour favoriser la transformation numérique et opérationnelle au cours des trois prochaines années?



CANADA

Le Canada par rapport au reste du monde



MONDE

| | | |
|-----|---|-----|
| 75% | Apprentissage automatique/Intelligence artificielle | 78% |
|-----|---|-----|

| | | |
|-----|--|-----|
| 65% | Robotique/Automatisation robotisée des processus | 75% |
|-----|--|-----|

| | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 95% | Informatique en nuage | 87% |
|-----|-----------------------|-----|

| | | |
|-----|---|-----|
| 45% | Segmentation en unités des actifs / actifs numériques | 72% |
|-----|---|-----|

| | | |
|-----|---|-----|
| 85% | Chaîne de blocs/technologie du grand livre distribué pour synchroniser les données et les processus | 84% |
|-----|---|-----|

| | | |
|-----|------------------------|-----|
| 65% | Analyse prévisionnelle | 75% |
|-----|------------------------|-----|

| | | |
|-----|--------------------------------------|-----|
| 35% | Compréhension de texte/des documents | 49% |
|-----|--------------------------------------|-----|

Pour l'avenir, 85 % des gestionnaires d'actifs canadiens prévoient de développer la chaîne de blocs et la technologie du grand livre distribué pour synchroniser les données et les processus.

The L'adoption de la technologie de la chaîne de blocs va de pair avec les plans visant à tirer parti de la segmentation en unités des actifs, 72 % des répondants à l'échelle mondiale prévoyant de développer des actifs numériques au cours des trois prochaines années. Les gestionnaires d'actifs canadiens sont toutefois à la traîne de leurs homologues mondiaux, avec seulement 45 %. Ces technologies pourraient potentiellement ouvrir des occasions de développement de produits et élargir les options d'investissement pour de nouveaux groupes d'investisseurs, ainsi qu'offrir de la liquidité aux investisseurs dans des investissements traditionnellement non liquides, comme les options.

Les technologies qui améliorent l'expérience des clients et le rendement de leurs investissements figurent également en bonne place sur la liste des impératifs numériques des gestionnaires d'actifs canadiens pour les trois prochaines années. Ces technologies comprennent l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle (75 %), l'analyse prévisionnelle (65 %) et l'automatisation robotisée des processus (65 %). Le déploiement efficace de ces outils avancés sera essentiel pour que les gestionnaires d'actifs restent compétitifs sur un marché de plus en plus complexe.

Relever les défis de la transformation avec des attentes réalistes

L'étude révèle également que les gestionnaires d'actifs ne se font guère d'illusions sur l'ambition de ces impératifs numériques en matière de transformation. Réaliser une transformation à grande échelle est loin d'être simple étant donné la complexité des opérations de nombreux gestionnaires, qui peuvent couvrir différents marchés, produits et zones géographiques. La résistance interne au changement est un obstacle majeur, cité comme un défi de mise en œuvre pour 39 % des répondants à l'échelle mondiale. Une proportion plus faible de cabinets canadiens a rencontré des difficultés dans ce domaine, 30 % des répondants canadiens ayant mentionné cet obstacle.



Les technologies qui améliorent l'expérience des clients et le rendement de leurs investissements figurent également en bonne place sur la liste des impératifs numériques des gestionnaires d'actifs canadiens pour les trois prochaines années. »

Joe Lacopo

Vice-président, Gestion des relations et cochef de segment, Gestionnaires d'actifs



Parmi les facteurs suivants, lequel posera le plus grand défi à la mise en œuvre de la transformation numérique et opérationnelle au sein de votre organisation?
(Sélectionnez les trois premiers choix)



CANADA

Le Canada par rapport au reste du monde



MONDE

| | | |
|-----|---|-----|
| 30% | Résistance au changement à l'interne | 39% |
| 60% | L'importance de l'investissement requis ou l'insuffisance des fonds disponibles | 46% |
| 35% | Manque de personnel qualifié ou spécialisé | 48% |
| 70% | Difficultés d'intégration avec les systèmes et technologies informatiques existants | 64% |
| 65% | Préoccupations d'ordre réglementaire | 68% |
| 35% | Absence de demande du client ou résistance du client au changement | 32% |

Les cabinets canadiens ont noté un taux légèrement inférieur en ce qui concerne les préoccupations d'ordre réglementaire (65 % contre 68 % à l'échelle mondiale). Ces préoccupations portent implicitement sur la protection des données, la difficulté de numériser les informations et les processus dans des juridictions aux exigences réglementaires différentes, le respect des exigences obligatoires en matière de sécurité et de conformité, et la nécessité de répondre à des normes de gestion de la qualité variables.

Puisque le secteur de la gestion des actifs s'appuie sur un processus de renouvellement presque constant de ses compétences en TI, bon nombre s'inquiètent de leur capacité à suivre le rythme dans cette course contre la montre. Les répondants canadiens considèrent l'intégration des nouvelles technologies dans les systèmes informatiques existants (70 %) comme leur plus grand défi pour la mise en œuvre de la transformation numérique et opérationnelle dans leur organisation, soit un peu plus que les répondants à l'échelle mondiale, à 64 %.

Un défi important pour la majorité des gestionnaires d'actifs canadiens était lié à leur capacité à obtenir le financement nécessaire pour investir dans les capacités dont ils pensent avoir besoin : 60 % des gestionnaires canadiens ont indiqué qu'il s'agissait là d'un obstacle majeur, contre 46 % des gestionnaires à l'échelle mondiale, un pourcentage plus faible, mais à tout le moins significatif.

Comme de nombreuses organisations, les cabinets de gestion d'actifs ont tendance à fonctionner à l'aide de divers systèmes disparates et fermés, installés à des moments ou des endroits différents, pour des fonctions multiples ou pour répondre à des exigences réglementaires précises. Les activités de fusion et d'acquisition exacerbent souvent cette situation, car les fusions sont généralement confrontées à des difficultés importantes pour parvenir à une intégration informatique complète. Ces obstacles technologiques sont à l'origine de certaines des inefficacités les plus importantes dans la gestion des actifs. Lorsque les informations ne peuvent pas circuler entre les différentes divisions, cela entraîne une duplication des efforts et des processus manuels inutiles. Le maintien de plusieurs systèmes distincts ajoute également un coût important.

Que faut-il faire pour accélérer l'innovation numérique? Avant tout, la collaboration.

Les gestionnaires d'actifs estiment que des niveaux élevés de collaboration et de confiance entre les fonctions internes et les prestataires externes peuvent aider à transcender les obstacles inhérents à la réalisation des impératifs numériques. Par le passé, de nombreux gestionnaires d'actifs se considéraient comme des entités autonomes.

L'étude montre que ce point de vue a considérablement évolué. Plus de la moitié des répondants canadiens disent qu'ils prévoient rationaliser leurs relations avec quelques fournisseurs et prestataires de services de premier ordre (c.-à-d. ceux qui peuvent le mieux répondre à la plus vaste gamme de besoins commerciaux par opposition à ceux qui se concentrent sur un petit sous-ensemble de cas d'utilisation).

En raison des lacunes perçues en matière de compétences internes (45 %), de nombreux gestionnaires d'actifs canadiens se tournent vers des experts externes pour accélérer leur transformation numérique. De manière générale, les gestionnaires d'actifs canadiens et à l'échelle mondiale ont évolué pour se considérer comme faisant partie d'un écosystème. En conséquence, ils placent les écosystèmes ouverts (55 %) en tête du classement des moyens d'accélérer l'innovation. Cette approche des infrastructures crée un équilibre entre le choix et l'ouverture. Elle rationalise la capacité d'intégrer les solutions de divers fournisseurs en fonction de leurs besoins et stratégies individuels.

Laquelle des stratégies suivantes, le cas échéant, votre entreprise prévoit-elle d'employer pour accélérer l'innovation numérique?
(Sélectionnez tout ce qui s'applique)



CANADA

Le Canada par rapport au reste du monde



MONDE

| | | |
|-----|---|-----|
| 15% | Acquisition d'une société de technologies financières | 20% |
| 45% | Embauche d'un personnel plus spécialisé | 48% |
| 55% | Un écosystème ouvert, avec de multiples vendeurs, fournisseurs de données et prestataires de services d'un arrière-guichet intermédiaire. | 54% |
| 75% | Augmentation du budget pour le développement de solutions technologiques internes | 60% |
| 65% | Partenariat(s) tiers avec une ou plusieurs sociétés de technologies financières | 65% |
| 50% | Une dépendance accrue à l'égard des principaux prestataires de services financiers | 67% |
| 60% | Rationalisation avec quelques vendeurs et fournisseurs de premier ordre | 69% |

Seulement la moitié des gestionnaires d'actifs canadiens prévoient d'accroître leur dépendance à l'égard des principaux prestataires de services financiers, comparativement à leurs homologues à l'échelle mondiale (67 %).



Même si la majorité des gestionnaires canadiens ont suggéré la capacité d'augmenter le budget et d'obtenir les approbations nécessaires pour faire les investissements dont ils ont besoin, les cabinets canadiens ont exprimé un ratio élevé d'intention de combler leurs lacunes technologiques en investissant, surtout dans la technologie et les solutions internes. Les gestionnaires d'actifs canadiens ont l'intention d'augmenter leur budget pour le développement de solutions technologiques internes (75 %).

« Maintenir les capacités technologiques et les compétences internes peut être un défi » : c'est un thème récurrent pour les investisseurs institutionnels dans un large éventail d'organisations. » **(C'était l'une des principales conclusions d'un projet de recherche antérieur réalisé par CIBC Mellon);** « Il est difficile de combler les lacunes en matière de compétences à un moment où la situation économique évolue et où la plupart des entreprises cherchent à s'adapter. L'augmentation des capacités technologiques, quant à elle, est difficile en raison des temps d'arrêt importants qu'elle nécessite.

À l'horizon en 2022, dans un environnement qui connaît une accélération rapide de la concurrence pour les talents, une augmentation du taux de rotation dans le contexte de la « grande remise en question/grande démission », et la reconnaissance par les gestionnaires que les plus performants et les spécialistes peuvent à leur tour générer une énorme surperformance, les défis liés aux lacunes en matière de compétences vont probablement s'accroître.

Pour les pairs mondiaux qui choisissent de s'en remettre à des prestataires de services pour gérer les services, les technologies et les opérations, ainsi que les talents connexes nécessaires pour le faire, l'externalisation offre des possibilités de tirer parti des investissements que leurs prestataires ont réalisés dans les technologies numériques, les talents et l'innovation. Il en résulte une plateforme commune et un écosystème dans lequel ils collaborent étroitement avec une poignée de vendeurs et de fournisseurs.

Néanmoins, à travers de multiples engagements de l'industrie, des recherches auprès des clients et des recherches de l'industrie, « qu'il n'y a pas d'approche unique » est un thème récurrent. L'équilibre entre le choix et l'ouverture crée également une plateforme stable pour la collaboration avec les entreprises de technologies financières, mentionné par 65 % de toutes les personnes interrogées. De tels accords leur donnent la possibilité d'introduire des innovations convaincantes et pionnières qui peuvent être légèrement en dehors du courant dominant, sans perdre la force des meilleurs fournisseurs de base.



Le maintien des capacités technologiques et de l'expertise internes peut être un défi. C'est un thème récurrent pour les investisseurs institutionnels dans un large éventail d'organisations. Il est difficile de combler les lacunes en matière de compétences à un moment où la situation économique évolue et où la plupart des entreprises cherchent à s'adapter. »

Joe Lacopo

Vice-président, Gestion des relations et cochef de segment, Gestionnaires d'actifs



Les gestionnaires d'actifs ont des attentes stratégiques

Quelles sont vos attentes à l'égard de ce que les prestataires de services financiers peuvent offrir pour soutenir vos capacités numériques?
(Sélectionnez tout ce qui s'applique)



CANADA

Le Canada par rapport au reste du monde



MONDE

| | | |
|-----|--|-----|
| 60% | Mettre à profit en permanence l'efficacité opérationnelle | 67% |
| 40% | Fournir des informations basées sur des données | 55% |
| 50% | Co-crée de nouveaux produits/services avec les clients | 62% |
| 90% | Mettre à profit l'amélioration des contrôles des risques | 66% |
| 55% | S'engager dans des partenariats/consortiums à la pointe de l'industrie (par exemple, le grand livre distribué) | 63% |
| 50% | Fournir un soutien consultatif | 51% |

En ce qui concerne les approches stratégiques, les cabinets canadiens étaient largement conformes aux points de vue mondiaux, avec quelques différences nuancées.

La majorité des gestionnaires d'actifs canadiens (90 %) s'attendent à ce que les prestataires de services financiers offrent un levier pour améliorer les contrôles de risque de leurs capacités numériques. Il s'agit d'une proportion nettement supérieure à celle des pairs mondiaux, dont les deux tiers ont cité ce domaine d'intérêt.

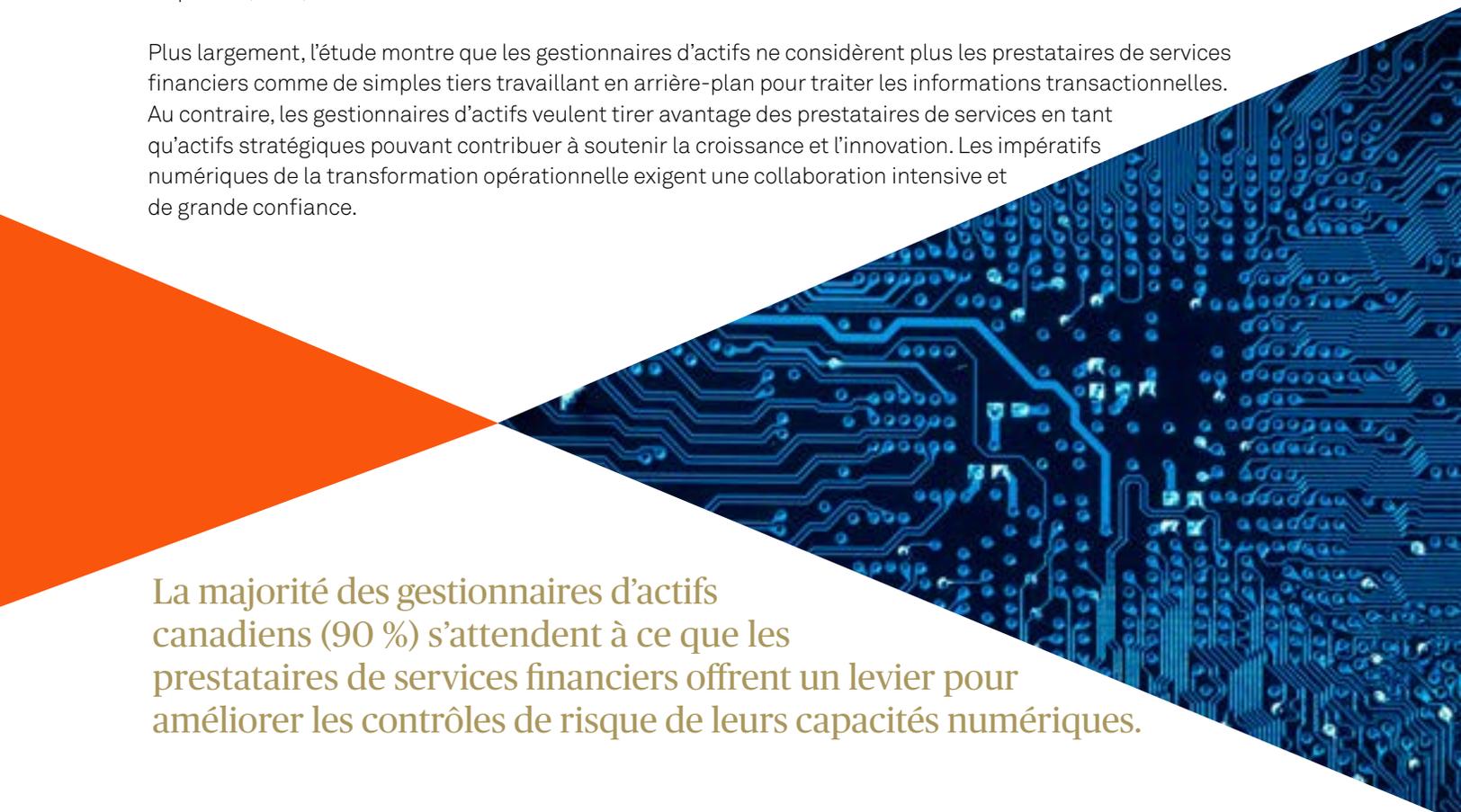
D'autres parties prenantes, comme les investisseurs sous-jacents et les clients, cherchent toutes à obtenir l'assurance que les décisions d'investissement sont prises de manière appropriée et efficace. Compte tenu de la complexité du défi, de nombreux gestionnaires d'actifs ont investi dans la création de cadres de comptabilité et de production de rapports financiers hautement personnalisés qu'ils ont cultivés, modifiés et ajustés à mesure que leurs besoins en investissement et en production de rapports financiers ont évolué au fil des ans.

Le fait d'avoir un tiers de confiance qui développe et investit dans une nouvelle technologie permet de créer des occasions pour les utilisateurs de se réunir en tant que pairs d'une plateforme partagée, en recensant les meilleures pratiques les uns des autres. Avant même la pandémie de COVID-19, les investisseurs institutionnels faisaient évoluer leurs feuilles de route technologiques. Le déplacement rapide vers le télétravail, qui sépare les utilisateurs des uns des autres, a apporté un nouvel élan à la nécessité de passer au numérique de manière sécuritaire et efficace dans l'ensemble des équipes.

Les entreprises canadiennes prévoient d'envisager des acquisitions de technologies financières, soit 20 % des cabinets canadiens contre 15 % à l'échelle mondiale. Les cabinets canadiens étaient également plus susceptibles de cibler leur gamme de fournisseurs - 69 % des cabinets canadiens avaient l'intention de rationaliser avec quelques fournisseurs de premier ordre, contre 60 % à l'échelle mondiale.

En ce qui concerne les stratégies des fournisseurs, les cabinets canadiens étaient cohérents avec leurs homologues mondiaux en matière de dépendance à l'égard du soutien consultatif (50 %), mais ils ont montré une plus grande intention de compter sur les fournisseurs dans quelques domaines clés, notamment pour améliorer continuellement l'efficacité opérationnelle (67 %), pour fournir des informations basées sur les données (55 %), pour co-créditer de nouveaux produits ou services avec les clients (62 %) et pour s'engager dans des partenariats ou des consortiums de pointe (63 %).

Plus largement, l'étude montre que les gestionnaires d'actifs ne considèrent plus les prestataires de services financiers comme de simples tiers travaillant en arrière-plan pour traiter les informations transactionnelles. Au contraire, les gestionnaires d'actifs veulent tirer avantage des prestataires de services en tant qu'actifs stratégiques pouvant contribuer à soutenir la croissance et l'innovation. Les impératifs numériques de la transformation opérationnelle exigent une collaboration intensive et de grande confiance.



La majorité des gestionnaires d'actifs canadiens (90 %) s'attendent à ce que les prestataires de services financiers offrent un levier pour améliorer les contrôles de risque de leurs capacités numériques.



Dans l'environnement de marché difficile d'aujourd'hui, le fait de s'appuyer sur les bonnes plateformes opérationnelles externalisées permet à AGF d'investir le temps et l'expertise de son équipe dans les domaines où nous pouvons avoir le plus grand impact pour nos parties prenantes. Nous attendons de nos prestataires de services non seulement qu'ils fournissent des opérations résilientes et efficaces, mais aussi qu'ils investissent dans l'amélioration continue autour de l'accès aux données et aux outils technologiques qui nous aident à répondre rapidement aux besoins du marché, à saisir les occasions et à atténuer les risques, et, à leur tour, à mieux répondre aux besoins de nos investisseurs. »

Chris Jackson

Chef de l'exploitation,
La Société de Gestion
AGF Limitée



Questions que les clients doivent se poser :

1. Que dois-je faire en interne, que dois-je externaliser?

2. Est-ce que je dispose des talents nécessaires pour gérer et maximiser l'impact de ma technologie?

3. Comment la guerre des talents et la grande démission vont-elles présenter des risques ou des occasions pour mon organisation?

4. Où mon organisation investit-elle dans la technologie et les opérations? Comment nous assurons-nous que nos parties prenantes voient de la valeur dans nos investissements?

Dans les deux prochains chapitres de cette série, nous partagerons des conclusions plus détaillées sur deux moteurs de croissance spécifiques à la gestion d'actifs : l'innovation produit et la distribution.





Le fait d'avoir un tiers de confiance qui développe et investit dans une nouvelle technologie permet de créer des occasions pour les utilisateurs de se réunir en tant que pairs d'une plateforme partagée, en recensant les meilleures pratiques les uns des autres. Même avant la pandémie de COVID-19, les investisseurs institutionnels changeaient leurs plans directeurs technologiques, mais le déplacement rapide vers le télétravail, qui sépare les utilisateurs des uns des autres, a apporté un nouvel élan à la nécessité de passer au numérique de manière sécuritaire et efficace dans l'ensemble des équipes. »

Cynthia Shaw-Pereira
Chef de la conception des
solutions clients





Pour vous inscrire afin de recevoir des copies anticipées des études ou pour en savoir plus sur certaines des solutions de rendement, de comptabilité et de données offertes par notre entreprise mondiale, communiquez avec votre gestionnaire des relations.

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBC^{MC}

©2022 CIBC Mellon. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon, et peut être utilisée comme terme générique pour désigner l'une de ces sociétés ou ces deux sociétés.