

# Gestion de fortune: la digitalisation est un important vecteur de croissance

L'arrivée des technologies digitales et le changement de génération bouleversent les traditions et le modèle de la gestion de patrimoine.



JEAN-PHILIPPE BERSIER  
Director, Business Development  
ERI Bancaire

Le secteur de la gestion de fortune a démontré ces dernières années que malgré la crise financière globale, il avait relativement bien surmonté les nombreux obstacles auxquels il a dû faire face, prouvant ainsi au marché, aux régulateurs et surtout à ses clients qu'il disposait des compétences, de la résilience et de l'innovation nécessaires non seulement à sa survie, mais également à sa rapide évolution. L'équation fondamentale de la gestion de fortune, soit la capacité à générer une croissance soutenue des avoirs accompagnée d'une rentabilité au-dessus de la moyenne avec des besoins réduits en capital, continue de se vérifier. Toutefois, les plus grands challenges du secteur sont encore à relever, et notamment celui de gagner et consolider la confiance des clients tout en reconsidérant l'offre de produits et les modèles opérationnels. Les gestionnaires de fortune doivent revoir les besoins de plus en plus complexes de leurs clients, car de plus en plus internationaux. La digitalisation est une opportunité réelle de répondre à ces défis avec succès.

La banque privée est bien consciente des contraintes relatives à son modèle d'affaires. Les nombreuses études arrivent toutes aux mêmes conclusions: complexité et coûts exorbitants de la réglementation, volatilité des marchés et concurrence acharnée, besoins d'une clientèle de plus en plus sophistiquée et émergence de nouveaux acteurs potentiels. La vitesse à laquelle ces différentes forces évoluent et convergent s'ajoute à l'urgence de trouver des solutions efficaces, flexibles et financièrement acceptables. Trop souvent, les organisations de support sont bloquées par des processus et des structures non adaptés aux nouveaux défis, retardant ainsi l'adoption nécessaire des changements requis pour assurer un succès sur le long terme.

Nous pensons que les organisations innovantes doivent comprendre et évaluer le potentiel de la digitalisation avec pour objectif prioritaire de l'utiliser pour renforcer la fidélité des clients et leur offrir les produits et services souhaités. Les banquiers privés professent généralement que toute action menée est conçue pour satisfaire le client. Mais trop souvent ils se contentent de faire ce qu'ils font depuis bien longtemps (et généralement très bien), de la même manière, alors que les besoins et souhaits de leur clientèle cible ont évolué ou sont en train d'évoluer très rapidement.

Le marché reconnaît que la provenance de la richesse mondiale a considérablement changé durant les deux dernières décennies, passant des modèles classiques de fortune héritée vers une fortune nouvellement créée, d'un marché précédemment dominé par les pays de l'Ouest (Europe et USA) et désormais plutôt orienté vers l'Est (et notamment l'Asie) accompagné d'un changement de génération. Dans ce contexte, la gestion de fortune devient synonyme de temps réel, de couverture globale et de canaux de distribution multiples et synchrones.

Les clients fortunés déploient leurs activités de manière éminemment internationale. Ils sont très mobiles et connectés. Les technologies qui s'offrent à eux doivent leur permettre de surveiller

et de gérer leurs portefeuilles à tout moment et depuis n'importe où. Ils sont à même de compléter leurs contacts traditionnels de gestion par des outils et informations du cyber espace, de prendre conseil auprès de multiples autres sources en plus de leur conseiller attitré.

Nul doute toutefois que certaines catégories de clients préféreront toujours la communication traditionnelle et les établissements seront amenés à se demander comment supporter à l'avenir ce type de clients sur le long terme, principalement pour des raisons de coûts. Une adresse prestigieuse et un chargé de relation dédié restent sans doute une tradition honorable dans le monde de la gestion de fortune, mais les besoins de plus en plus sophistiqués des clients exigent de la part des banques une approche différente ou, à tout le moins, complémentaire. Le futur de la banque privée se trouve dans des modèles de business plus réactifs et diversifiés.

Malgré des investissements souvent considérables consentis ces dernières années, trop d'établissements disposent d'infrastructures informatiques relativement rigides qui limitent de manière conséquente leur capacité à proposer les services requis par les clients ou imposés par le marché. Les architectures IT sont souvent très complexes et coûteuses. Dans un monde de plus en plus volatil, les gestionnaires de fortune ont besoin d'outils multi-canal, disponibles quels que soient le lieu et l'heure et changeant rapidement au gré de l'évolution des besoins.

La digitalisation peut se définir comme l'utilisation de technologies innovantes et mobiles, destinées à amener le service au client à un niveau supérieur. La digitalisation se concentre principalement sur l'interaction en amont avec le client, où et quand il le souhaite, lui proposant des informations personnalisées et pertinentes, en temps réel.

Mais la digitalisation va bien au-delà de son aspect technologique. Elle signifie également une culture plus orientée sur la recherche continue d'informations provenant de plusieurs sources, y compris les réseaux sociaux, permettant la comparaison des biens, des services mais également des prix. Elle offre généralement une expérience utilisateur riche, mettant en relation les utilisateurs par le biais de tweet, de messages, voire de vidéo. Le rendez-vous face à face, si important pour la génération X est beaucoup moins critique pour la génération Y qui utilise quotidiennement Facebook, LinkedIn ou WhatsApp.

Les technologies mobiles offrent un grand potentiel pour ajouter de la valeur à la relation client. Nous constatons toutefois que l'adoption de ces technologies par les acteurs de la gestion de fortune reste assez limitée pour l'instant. Tant pour le client que pour son gestionnaire, les technologies digitales vont devenir indispensables. Elles doivent être relativement rapides à mettre en œuvre, mais nécessiteront des investissements non négligeables quant à la sécurité, élément central de toute stratégie de mise en place de la digitalisation.

Les applications mobiles sont naturellement la nouvelle cible privilégiée des attaques dans le cyberspace. Toute avancée technologique s'accompagne très rapidement d'une nouvelle catégorie de risques. Plus le nombre d'acteurs impliqués dans la chaîne technologique augmente, plus les risques deviennent importants. La confidentialité des données et surtout son intégrité peuvent être compromises par de fausses applications dont l'objectif est «d'écouter», de modifier ou de transmettre à des tiers mal intentionnés des données personnelles sans que l'utilisateur n'en soit conscient.

L'évolution rapide de ces risques a généré en parallèle l'apparition de solutions de sécurité extrêmement performantes dans le monde du mobile et les applications mises en ligne par les établissements financiers, particulièrement dans la banque de détail, sont extrêmement robustes et garantissent aux utilisateurs un niveau de

**LA VITESSE À LAQUELLE LA DIGITALISATION SE GÉNÉRALISE DANS TOUS LES SECTEURS ÉCONOMIQUES ET SURTOUT DANS LES SERVICES FINANCIERS EST EXPONENTIELLE.**

sécurité quasiment infaillible. L'impact de ces risques sur le secteur de la gestion de fortune est important pour déterminer la stratégie digitale à adopter. Les établissements qui seront à même de concevoir et de mettre à disposition des solutions cohérentes et parfaitement sécurisées seront particulièrement bien placés pour attirer et retenir une clientèle dont la tendance naturelle n'est plus forcément à la loyauté vis-à-vis de ses prestataires financiers. A l'inverse, ceux qui ne seront pas à même d'optimiser leur stratégie digitale seront de plus en plus vulnérables, notamment vis-à-vis des acteurs non traditionnels qui pourraient bien capturer une partie de leurs avoirs et mettre encore plus de pression sur des marges qui se sont déjà fortement réduites.

La vitesse à laquelle la digitalisation se généralise dans tous les secteurs économiques et particulièrement dans les services financiers est exponentielle. Elle permet à de nouveaux acteurs un accès quasi immédiat à un nombre extraordinairement élevé de clients potentiels, d'où qu'ils viennent. L'étude menée dans le cadre du WEF 2015 (The Future of Financial Services), avec le concours de nombreux experts du monde bancaire et d'un grand cabinet de conseil a mis en évidence la richesse extraordinaire de l'offre de nouvelles solutions, qui pourraient bien redéfinir la chaîne de valeur des services financiers, et par là-même celle du métier de la banque privée.

De nouvelles solutions apparaissent chaque semaine. Naturellement la plupart de ces startups ne survivront pas ou seront intégrées dans d'autres structures plus solides, mais il reste vrai que la menace pour les acteurs traditionnels est très forte, tant l'appétit des utilisateurs pour ces

**LES INFRASTRUCTURES IT RIGIDES LIMITENT LA CAPACITÉ DES ÉTABLISSEMENTS À PROPOSER LES SERVICES REQUIS PAR LES CLIENTS.**

nouvelles solutions n'est pas près de ralentir. Les barrières classiques pour construire un réseau de distribution, que sont le temps et les moyens financiers, n'ont pas cours dans ce nouveau paradigme. Les nouveaux acteurs utilisent au mieux les technologies pour réduire ces coûts et offrir un service très orienté sur le client à partir de plateformes hautement évolutives et utilisant le plus possible l'outsourcing.

Ces nouveaux entrants dans les services financiers ne proviennent d'ailleurs par forcément du secteur de la finance: telecom, distribution, réseaux sociaux... La courbe d'expérience sera toutefois beaucoup plus longue pour devenir compétitif et crédible dans le monde de la gestion de fortune que dans celui plus évident des services de banque de détail. Les gestionnaires de fortune ne sont pas désarmés face à ces nouvelles forces. Les grands acteurs du secteur ont démontré leur capacité d'innovation face aux défis représentés par l'efficacité désormais requise et par la capacité à réaliser d'importantes économies d'échelle tout en capitalisant sur leurs meilleurs atouts: la connaissance de leurs clients.

Historiquement, les établissements de fortune n'ont pas suffisamment investi dans la technologie et certains ont pris trop de temps pour réaliser à quel point une solide infrastructure bancaire de base était importante pour être à même de construire rapidement les produits et services demandés aujourd'hui par la clientèle.

La digitalisation est une fantastique opportunité dans la recherche de vecteurs de croissance pour la gestion de fortune. Créer et faire évoluer une offre front-office digitale, flexible et innovante pour les clients et les gestionnaires, s'appuyant sur de solides fondations back-office hautement automatisées sera un facteur essentiel de différenciation. ■