



**OLYMPIC**<sup>®</sup>  
BANKING SYSTEM

## LA DIGITALISATION DE LA GESTION DE FORTUNE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL



*A paper in the ERI Thought Leadership series*

## INTRODUCTION

Le secteur de la gestion de fortune a pu démontrer ces dernières années que malgré la crise financière globale, il avait relativement bien surmonté les nombreux obstacles auxquels il a dû faire face, démontrant 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 son évolution.

L'équation fondamentale de la gestion de fortune, soit la capacité à générer une croissance soutenue des avoirs accompagnée d'une profitabilité au-dessus de la moyenne avec des besoins réduits en capital et en liquidités, continue de se vérifier. Toutefois, les plus grands challenges du secteur sont encore à relever, et notamment celui de gagner et solidifier la confiance des clients tout en reconsidérant et en renouvelant l'offre de produits et les modèles opérationnels.

Certaines pressions sont de nature géopolitiques, tandis que d'autres sont spécifiques aux clients, et les établissements de gestion de fortune doivent tout surveiller afin de garantir le développement de leur propre activité et répondre aux besoins de plus en plus complexes de leur clientèle internationale. La digitalisation est une opportunité réelle de répondre à ces défis avec succès.

## LES DÉFIS

Les gestionnaires de fortune sont bien conscients des contraintes relatives à leur secteur. Les nombreuses études issues des marchés partout dans le monde arrivent toutes aux mêmes conclusions : complexité et coûts exorbitants de la réglementation internationale, volatilité des marchés et concurrence acharnée, besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante et sophistiquée.

La vitesse à laquelle ces différentes forces convergent s'ajoute à l'urgence de trouver des solutions efficaces, flexibles et financièrement acceptables. Pourtant, trop souvent, les organisations 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. En attendant, les coûts associés à l'introduction de tels changements ne cessent d'augmenter.

La crise financière mondiale a largement reculé et malgré une volatilité ponctuelle, une certaine stabilité est de retour sur la plupart des marchés. Les organisations innovantes doivent comprendre et évaluer le potentiel de la digitalisation avec pour objectif de l'utiliser pour renforcer la fidélité des clients et assurer un succès sur le long terme de leurs activités.

## LES CLIENTS AVANT TOUT

Les gestionnaires de fortune professent généralement que toute action menée est conçue pour satisfaire le client. Mais trop souvent ils recourent à des structures de prestation et des modèles d'affaires qui ont stagné, alors que les besoins et souhaits de leur clientèle cible ont évolué.

La plupart des gestionnaires reconnaissent que la provenance de la richesse a considérablement changé durant les deux dernières décennies, passant des fortunes héritées 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.

Les clients fortunés déploient leurs activités de manière éminemment internationale. Ils sont très mobiles et dotés d'un réseau relationnel diversifié et complexe. Cependant, les technologies interactives qui ne cessent d'évoluer leur permettent de surveiller et de gérer leurs portefeuilles d'actifs 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 et de prendre conseil auprès de leurs pairs en plus de leur conseiller attiré.

Trop souvent, la proposition de valeur des gestionnaires de fortune est restée figée sur des pratiques datant du début du 20<sup>e</sup> siècle. Le conseil est dispensé au sein des salons feutrés de la banque, obligeant le client à se déplacer pour rencontrer son gestionnaire. Les rapports proposés sont statiques et mécanistes et dans certains cas obsolètes avant même que ne débute le rendez-vous. Malgré les discours et les promesses qui prétendent le contraire, le service reste relativement lent, cher et incomplet, exposant ainsi le client et la banque à des risques.

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. Une adresse prestigieuse et un chargé de relation dédié restent sans doute une tradition honorable, mais les clients sophistiqués d'aujourd'hui exigent de la part des banques une approche globale plus riche. Le futur de la gestion de fortune se trouve dans des modèles de business complémentaires et plus réactifs.

## LES PRESSIONS EXERCÉES SUR LE DOMAINE DE LA GESTION DE FORTUNE

Tous les gestionnaires de fortune doivent savoir gérer la complexité accrue de leurs activités et des produits ainsi que les coûts de plus en plus élevés associés à l'introduction et à la surveillance de nouvelles réglementations. Actuellement, les directives de l'UE et autres réglementations concernant le secteur bancaire comptent plus de 60'000 pages de documentation. Rien qu'aux Etats-Unis, la documentation réglementaire compte plus de 30'000 pages.

Les autorités de surveillance nationales - financées dans la plupart des marchés par des gouvernements endettés et le grand public - continuent à argumenter en faveur d'une coopération fiscale au niveau international et d'une réduction des recours auprès des instances d'arbitrage en matière fiscale, grâce à l'échange automatique des informations. Les oublis, même s'ils ne sont pas volontaires, sont peu tolérés et une surveillance accrue pour toute la chaîne de valeur de la fortune est inévitable.

Les gestionnaires arrivent normalement à gérer les évolutions réglementaires planifiées. Par contre, dans un contexte actuel où les avant-projets, les délibérations, les révisions et les incohérences varient selon le pays ou la région, sans parler des interprétations différentes de la législation, cela ne fait qu'accroître les incertitudes et les coûts liés à la conformité (Compliance).

Il est évident que les acteurs les plus petits auront le plus de difficultés à faire face à ces défis. Cependant, les grands gestionnaires qui se trouvent contraints d'utiliser des systèmes rigides et anciens nécessitant beaucoup d'investissements et dont les capacités sont restreintes, risquent de se voir à leur tour relégués au deuxième rang par de nouveaux acteurs utilisant des systèmes sur mesure.

Les risques opérationnels et réputationnel de l'établissement consécutifs à l'utilisation de technologies dépassées et instables sont très conséquents. Alors que la vitrine d'un gestionnaire s'est historiquement composée des stratégies d'investissement, des produits et des conseils, la réactivité remarquable des systèmes « core » et des plateformes digitales est devenue critique pour la gestion des risques et sera désormais un élément très important pour les investisseurs.

De telles pressions arrivant de manière simultanée et comportant plusieurs dimensions provoquent des évolutions. La seule façon dont les

établissements pourront faire face à ces pressions est de mettre en place rapidement une transformation digitale et de déployer et actualiser en permanence des technologies industrielles intelligentes afin d'optimiser les principaux processus d'une manière standardisée, sécurisée et conforme aux exigences réglementaires.

Trop d'établissements s'appuient sur une architecture informatique rigide générant une lourde charge de travail et qui souvent n'a pas été adaptée depuis des années. Une telle architecture impose des restrictions sur les activités et les prestations que peut proposer la banque. D'autres établissements utilisent une sélection de solutions incompatibles, qui constitue un fardeau à cause des révisions et mises à jour onéreuses, sans parler des retards accumulés. Au vu de la volatilité actuelle des marchés, les gestionnaires doivent disposer d'une solution globale, multi-canal et disponible 24h/24, s'appuyant sur une architecture flexible et modulaire avec une fonctionnalité « plug and play ».

## DIGITALISATION

La digitalisation peut se définir comme l'utilisation de technologies industrielles, intelligentes, destinées à amener le service au client à un niveau supérieur. Allant bien au-delà du STP automatisé qui déploie son effet après que les transactions aient été exécutées, la digitalisation se concentre principalement sur l'interaction avec le client, où et quand il le souhaite, lui proposant des informations personnalisées et pertinentes, en temps réel.

Elle est synonyme d'une pratique commerciale, plutôt que d'un produit ou un canal de distribution et a évolué en fonction des changements qui sont intervenus dans le secteur de la gestion de fortune : les clients recourent à diverses sources d'informations pour comparer les produits, les prestations et les prix, sans ressentir une quelconque fidélité envers un prestataire particulier.

La digitalisation dans le secteur de la finance s'inspire de l'expérience des consommateurs dans d'autres domaines où les clients utilisent les téléphones, les tablettes, les applications et les réseaux sociaux afin de faire des recherches et aussi pour tirer parti de leurs interactions et donner plus de poids à leur pouvoir d'achat. Elle offre généralement une expérience utilisateur plus riche, mettant en relation les utilisateurs par le biais de tweets, de messages, voire de vidéos. Le rendez-vous face à face, si important pour la génération X est moins primordial pour la génération Y qui utilise quotidiennement Facebook, LinkedIn ou WhatsApp.

Tant pour le client que pour son gestionnaire, les technologies digitales doivent être pratiques, économiques, rapides et simples, mais une telle ressource puissante d'interaction nécessite des investissements continus pour garantir des contenus intéressants et sécurisés. La rapidité, la transparence et la connectivité revêtent une importance capitale. Les gestionnaires sont essentiels pour la surveillance des contacts, mais ils assument de plus en plus un rôle de facilitation, plutôt que celui de conseiller.

Les technologies mobiles intelligentes offrent un grand potentiel pour tirer parti des relations client et rationaliser toutes les activités. Pourtant, l'adoption de ces technologies parmi les gestionnaires de fortune a été lente. Le caractère viral de la connectivité représente un défi pour les structures établies où les contrôles, les sentiments et les informations sont habituellement centralisés. Par contraste, les prestataires technologiques proposent une multitude d'interfaces puissantes, issues des collaborations, par le biais d'une gamme d'applications mobiles qui ne cesse de s'élargir.

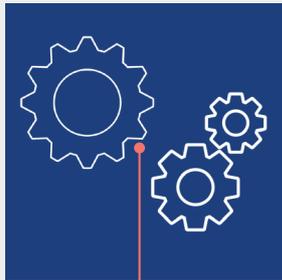
### Omni-channel experience



Digital Experience



### Digitised processes



Operational Excellence



### Digitised business



- Product & Services Innovation
- Financial Communities

## SECURITY

Toute évolution commerciale, surtout quand elle implique la technologie et la cybersécurité, comporte des risques. La plupart des établissements considèrent la cybersécurité comme étant l'un des risques les plus importants, même s'ils n'exercent leurs activités qu'à travers les canaux traditionnels. Elle est également inextricablement liée à la confiance des clients. Alors que l'informatique se rapproche de plus en plus des utilisateurs, les prestataires se retrouveront contraints de renforcer leur offre en matière de sécurité.

Les mises à jour et une série de solutions en option en matière de sécurité (« bolt-ons »), plutôt qu'une stratégie intégrée constituent un réel point faible face à une cyber attaque. Les actifs informationnels stockés sur des serveurs tiers ou dans le Cloud peuvent être exposés et à cause de technologies obsolètes, les établissements et leurs clients deviennent vulnérables non seulement aux tentatives simples d'intrusion et au vol de données, mais également à des dédommagements par les parties concernées, sollicitées par des procès et des démarches réglementaires.

Les applications mobiles sont la nouvelle cible privilégiée des logiciels malveillants et des attaques dans le cyber-espace, alors que la sécurité sur les autres appareils a beaucoup évolué ces dernières années. Les logiciels antivirus, les pare-feux personnalisés et d'autres dispositifs de protection pour les applications sont beaucoup moins développés dans le monde du mobile. La confidentialité des données et leur intégrité peuvent être compromises par des applications proposées gratuitement qui sont fausses (fake apps) et malveillantes et dont l'objectif est d'«écouter», de modifier ou de partager des données, des appels et des SMS, sans que l'utilisateur en soit conscient et sans son accord.

Cependant, les meilleurs fournisseurs de technologie et les gestionnaires de fortune font face à ces risques en plaçant la sécurité de l'infrastructure au cœur même de leurs activités et de leur gamme de produits. Pour contrer chaque nouveau logiciel malveillant, il existe désormais des dispositifs de protection qui se mettent à jour automatiquement afin de bloquer ou d'altérer les applications fausses et mal intentionnées. Il est clair que les investissements dans de telles technologies font gagner la confiance des clients dans les services en ligne et mobiles.

L'impact de ces défis en matière de cybersécurité et connectivité ne se fait ressentir que maintenant dans la gestion de fortune. Les gestionnaires qui seront à même d'adopter et d'intégrer complètement les solutions digitales cohérentes et parfaitement sécurisées seront particulièrement bien placés pour attirer et retenir la nouvelle génération des clients fortunés, pour qui tous les prestataires sont en concurrence. A l'inverse, ceux qui n'arrivent pas à optimiser leur stratégie digitale seront de plus en plus vulnérables face à des technologies de rupture issues des acteurs non traditionnels qui pourraient bien s'approprier une partie de leurs marchés et mettre la pression sur les marges.

## CONCURRENTS PERTURBATEURS

La vitesse à laquelle la digitalisation et la connectivité se généralisent est exponentielle. Elles permettent un accès sans précédent aux clients potentiels, indépendamment de la région ou du fuseau horaire. Les nouvelles solutions distribuées dans tous les secteurs, offrant une valeur ajoutée fort intéressante, sont adoptées encore plus rapidement que les technologies précédentes. Il n'y a aucun indice que l'appétit des consommateurs pour ces solutions diminue, surtout dans les marchés où les recettes sont très élevées.

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 flexibles. D'ailleurs, l'aspect social des technologies digitales, et le fait qu'elles peuvent être recommandées par les pairs, résout les nombreux problèmes de confiance contre lesquels les canaux financiers traditionnels luttent encore.

Les nouveaux entrants dans les services financiers ne proviennent d'ailleurs pas forcément du secteur de la finance. Ce peut être des agrégateurs agnostiques, capables de proposer plus de transparence aux clients, des innovateurs capables de répondre aux besoins des clients d'une nouvelle manière ou des acteurs pratiquant la désintermédiation, qui ciblent des groupes particuliers avec une interaction optimisée. Les activités de ces derniers commencent déjà à porter atteinte aux sources de revenus des gestionnaires de fortune et à leurs coûts opérationnels.

## LA RÉPONSE DES GESTIONNAIRES DE FORTUNES

Les gestionnaires de fortune ne sont pas désarmés face à ces nouvelles forces. De nombreux acteurs du secteur ont démontré leur capacité à trouver des solutions innovantes pour gagner en efficacité, réaliser d'importantes économies d'échelle, capitaliser sur leurs plateformes puissantes et déployer des technologies pour progresser dans la chaîne de la valeur. Le business process outsourcing standardisé, y compris la maintenance et les mises à jour, permettent dans une large mesure, la réduction des ressources informatiques coûteuses en interne.

La digitalisation est la nouvelle opportunité à saisir dans la recherche de vecteurs de croissance pour la gestion de fortune. Créer et faire évoluer une offre front-office digitale, sécurisée et puissante constitue le terrain de bataille pour la concurrence et la différenciation à l'avenir. Lorsque les gestionnaires exploitant les technologies mobiles et interactives ne se trouvent plus contraints de gérer les tâches de routine, grâce à l'automatisation de celles-ci, les avantages augmentent aussi bien pour les clients que pour les banques elles-mêmes.

Ces tendances influencent d'ores et déjà les propositions de valeur et les modèles de fonctionnement des gestionnaires de fortune. L'informatique est passée du back-office à la salle du conseil d'administration et est chargée d'offrir une structure solide et sécurisée, accessible partout à tout moment, sur laquelle toute l'activité de l'établissement se repose.

La nécessité des traitements back-office efficaces s'appuyant toujours sur des technologies digitales riches en fonctionnalités est plus impérieuse que jamais. Au mieux, un tel modèle de fonctionnement favorisera la fidélité client et accroîtra la notoriété et la valeur de la marque de l'établissement.

Nicholas Hacking ou Jean-Philippe Bersier - ERI

+ 41 22 342 12 29

[nicholas.hacking@gva-eri.ch](mailto:nicholas.hacking@gva-eri.ch)

[jeanphilippe.bersier@gva-eri.ch](mailto:jeanphilippe.bersier@gva-eri.ch)

## COMMENT CONTACTER ERI

Email: [eri@eri.ch](mailto:eri@eri.ch) Internet: [www.eri.ch](http://www.eri.ch) [www.olympic.ch](http://www.olympic.ch)

### GENÈVE

T +41 22 342 12 29

F +41 22 343 09 12

[gvamkt@gva-eri.ch](mailto:gvamkt@gva-eri.ch)

### LUGANO

T +41 91 913 95 00

F +41 91 913 95 01

[lugmkt@lug-eri.ch](mailto:lugmkt@lug-eri.ch)

### ZURICH

T +41 44 204 93 00

F +41 44 204 93 01

[zrhmkt@zrh-eri.ch](mailto:zrhmkt@zrh-eri.ch)

### PARIS

T +33 1 55 37 85 85

F +33 1 45 74 36 37

[parmkt@par-eri.fr](mailto:parmkt@par-eri.fr)

### LONDRES

T +44 203 457 9880

F +44 203 457 9889

[ldnmkt@ldn-eri.co.uk](mailto:ldnmkt@ldn-eri.co.uk)

### LUXEMBOURG

T +352 46 10 50 1

F +352 22 42 22

[luxmkt@lux-eri.lu](mailto:luxmkt@lux-eri.lu)

### SINGAPOUR

T +65 6622 5959

F +65 6622 5960

[asiamkt@sin-eri.sg](mailto:asiamkt@sin-eri.sg)



Genève

Londres

Lugano

Luxembourg

Paris

Singapour

Zurich