



L'avenir de la gestion de patrimoine : un élan vers le changement

Plus que jamais, les sociétés de gestion de patrimoine font face à la nécessité d'augmenter leur valeur d'entreprise, ce qui exige des dirigeants qu'ils pensent différemment

L'élan vers le changement dans la gestion de patrimoine

La pandémie de COVID-19 oblige les sociétés de gestion de patrimoine à intervenir rapidement pour réduire la perturbation des activités courantes et renforcer la collaboration – tant à l'interne que dans leurs relations avec les organismes publics et les autres institutions – afin de servir promptement leurs clients. Les gestionnaires de patrimoine ont rapidement mis de côté leurs pratiques traditionnelles en faveur de pratiques claires et agiles afin de pouvoir faire face aux bouleversements et aux perturbations imprévus du marché. Ce faisant, ils ont pu répondre efficacement aux besoins de leurs clients¹.

Les sociétés de gestion de patrimoine ont vu croître les coûts pour leurs clients pendant la phase de réaction à la crise sanitaire, alors qu'elles s'évertuaient à résoudre des problèmes soudains et inédits et servir leurs clients à distance. Selon un récent sondage d'Aite Group² auprès de 31 sociétés de gestion de patrimoine du monde entier, la pandémie a lourdement touché leurs activités. Plus de 54 % des répondants ont déclaré que leur rendement s'en était ressenti tandis que 22 % des participants ont fait état d'une amélioration de leurs résultats. La progression des affaires des entreprises du second groupe a été essentiellement attribuable à la transition rapide de leur personnel vers le

télétravail, à l'augmentation des demandes de leurs clients à traiter et au fait qu'elles disposaient déjà de solides plateformes de communication numériques.

Bien que les sociétés de gestion de patrimoine soient sorties de la phase de réaction à la crise sanitaire et abordent maintenant la phase de reprise, une grande incertitude subsiste quant au degré de permanence des ajustements mis en place pour réagir rapidement à la pandémie. Une chose est certaine : pour répondre aux nouvelles attentes de leurs clients aussi bien que des conseillers, l'incitation au changement est plus forte que jamais. ➤

Les dirigeants des sociétés de gestion de patrimoine doivent élargir leurs réflexions au-delà de l'optimisation de simples mesures de réduction des coûts et des processus, et créer de la valeur pour leurs sociétés.

Tendances en gestion de patrimoine et implications

Le secteur de la gestion de patrimoine fait face aux exigences grandissantes des clients en matière de conseils numériques et de transparence, au renforcement des attentes des organismes de réglementation et aux pressions à la baisse exercées sur les honoraires en raison de l'intensification de la concurrence – notamment lorsque les gammes de services offerts sont uniformisées entre les sociétés concurrentes. Ces tendances ont des répercussions distinctes sur l'ensemble du secteur, en ce qui a trait plus particulièrement aux exigences techniques courantes qui sous-tendent la conduite des activités de gestion de patrimoine :

- **Services numériques centrés sur une expérience client améliorée :** des tendances sociales et numériques fortes redéfinissent le commerce de détail – et les besoins de la clientèle institutionnelle, les investisseurs tenant maintenant à entretenir des relations continues, omnicanal, et moins transactionnelles, avec leurs conseillers. Les équipes des TI et les autres équipes de soutien doivent exercer leurs activités en continu, compte tenu de cette nouvelle réalité.

Ce que cela signifie du point de vue de la gestion de patrimoine : bien que l'accent ait été mis sur la modernisation des outils utilisés par les conseillers (par exemple, les portails clients) et les autres intervenants en contact direct avec la clientèle, de nombreuses sociétés de gestion se rendent compte qu'elles n'avaient pas misé sur les possibilités offertes par la rationalisation et l'automatisation complète des processus de travail. Il en a résulté un manque d'efficacité tant pour les conseillers que pour les clients.

- **L'innovation, une nécessité pour les services d'exploitation de l'avenir :** à l'ère du numérique et du télétravail, les nouveaux modes de travail nécessitent que les équipes des TI et les autres

équipes de soutien soient adaptables et manifestent la volonté d'adopter de nouveaux outils et pratiques. Les sociétés de gestion de patrimoine doivent non seulement miser sur la technologie, mais aussi réinventer le mode d'exécution du travail – en constituant un bassin de ressources techniques et professionnelles, en déterminant les compétences nécessaires et, enfin, en mettant à jour leurs stratégies relatives aux talents.

Ce que cela signifie du point de vue de la gestion de patrimoine : le personnel affecté à ces activités doit s'adapter à l'amélioration continue pour mieux satisfaire aux exigences de la clientèle et des conseillers. Avec de nouveaux outils de conception et d'automatisation des processus de travail et les services, (par exemple, utilisation de RPA), les effectifs de l'exploitation regrouperont des agents humains et virtuels, ce qui entraînera des changements dans la nature du travail et les compétences des employés.

- **Nécessité accrue de faire preuve de transparence et d'exercer un contrôle réglementaire :** les clients exigent plus de transparence dans la gestion de leur patrimoine et veulent être en mesure d'accéder à leurs dossiers de placement numériques et d'en effectuer le suivi.

Ce que cela signifie du point de vue de la gestion de patrimoine : les entreprises doivent se doter de modèles intégrés de services et d'exploitation pour rationaliser les processus et assurer la transparence (par exemple, transparence des frais) d'un éventail étendu de stratégies d'affaires, des décisions des conseillers et des honoraires.

- **Nécessité accrue d'obtenir des données globales sur les clients :** il est essentiel d'avoir une vision panoramique des profils des clients – y compris d'accéder à leurs bilans, à leurs objectifs non financiers comme le bien-être, à des sources de données alternatives/externes et à d'autres renseignements les concernant – pour les

conseillers qui souhaitent mieux connaître les investisseurs, puis agir rapidement à la lumière de cette connaissance. Cela leur sera également utile pour se démarquer de leurs concurrents.

Ce que cela signifie du point de vue de la gestion de patrimoine : le mode de compilation et la nature des renseignements seront cruciaux pour réduire les coûts et stimuler les bénéfices. Le personnel affecté à la gestion de patrimoine devra disposer d'un accès de plus en plus numérisé et informatisé aux données et aux outils de visualisation des données pertinents s'il veut contribuer à offrir aux conseillers la possibilité d'améliorer les interactions avec les clients. De plus, l'équipe responsable des opérations devra collaborer avec les TI pour veiller à ce qu'il y ait une ontologie commune des données au sein de l'organisation et ainsi faire en sorte que les conseillers comprennent parfaitement la relation de leur client avec l'organisation. Les conseillers auront ainsi plus de temps et de latitude pour se concentrer sur les éléments les plus rentables des portefeuilles clients plutôt que de se borner à tenter de dépasser les indices de référence. En offrant des conseils qui tiennent compte des objectifs financiers et personnels de leurs clients, les conseillers pourront également encourager ces derniers à participer plus activement et, en définitive, faire croître les revenus de leur société³.

Les sociétés de gestion de patrimoine qui échouent à transformer leurs activités de gestion de patrimoine seront à la traîne dans un monde de plus en plus numérique. En fin de compte, leur décalage risquera d'éroder irrémédiablement la confiance dans la relation client-conseiller. Par conséquent, il incombe aux responsables des activités de gestion de patrimoine de pousser la réflexion au-delà de la maximisation de la réduction des coûts et de la création de processus pour se concentrer plutôt sur la création de valeur pour leurs sociétés afin de contribuer à leur essor, leur survie et leur prospérité.

L'avenir de la gestion de patrimoine : un élan vers le changement

Les moments qui comptent : expériences clés qui dictent le comportement, les clients étant guidés de manière experte dans l'atteinte de leurs objectifs financiers.

Des occasions stratégiques de transformation pour la gestion de patrimoine

Les équipes de gestion de patrimoine jouent un rôle vital, car elles contribuent à créer et à renforcer les moments qui comptent tout au long du parcours client-conseiller. Elles doivent être plus que des leviers de transformation, et jouer un rôle de premier plan en tant que collaborateurs stratégiques. Pour réussir, ces équipes doivent d'abord décider à quoi et comment consacrer leur temps, leurs efforts et leurs ressources pour maximiser la valeur de l'entreprise. Chacun des trois types d'évaluations qui peuvent être générateurs de valeur pour les entreprises dépend d'échelles de placement données,

d'échéanciers fixés pour atteindre les objectifs de placement et de l'incidence sur les entreprises, mais tous sont importants pour aider ces équipes à atteindre leurs objectifs. Voici ce qu'il faut évaluer – et comment le faire :

- Tâches communes :** faites preuve d'audace dans la recherche des coûts les plus bas pour l'exécution de ces tâches tout en vous efforçant de les automatiser ou de les éliminer complètement.
- Tâches relevant du patrimoine qui ne concourent pas à la création de moments qui comptent :** trouvez des moyens plus intelligents de vous acquitter de ces obligations plus rapidement, plus économiquement et

plus efficacement, sans surutiliser les ressources.

- Tâches qui rehaussent des valeurs données et les valeurs de base et sont vitales pour la création de moments qui comptent :** arrimez les stratégies des équipes à celles de l'entreprise pour que celle-ci puisse offrir des services supérieurs aux options comparables proposées par des concurrents. Dans ce volet, les équipes peuvent investir des ressources considérables dans l'espoir de récolter des dividendes à l'avenir. À cet égard, vous pouvez vous engager véritablement à réinvestir les économies réalisées grâce aux deux tentatives antérieures de réduction des coûts.

Le personnel de gestion de patrimoine doit déterminer quelles sont les tâches faisant partie de la chaîne de valeur qui se classent dans les catégories de valeur pour choisir stratégiquement les occasions à prospecter et la manière de le faire

Chaîne de valeur de la gestion de patrimoine

IG/tableau de bord		Alertes/ listes de contrôle		Recherche/ base de connaissances		Réglementation et conformité		Collaboration/ flux des travaux	
Pré-négociation	Négociation	Financement	Gestion des données	Traitement post-négociation	Gestion des actifs	Risques et contrôle	Exigences réglementaires		
LBA/CVC	Gestion des ordres	Marges et crédits	Comptes des clients	Appariement/ correction	Garde des valeurs	Gestion des marges et des risques	RUUFOC, g/p nets		
Ouverture de compte	Répartition de l'actif	Garanties	Conv.-cadre titres Maître	Enregistrement et livraison	Actions des sociétés	Livres et documents	FBÉ, SPAO, DPECI		
Transfert de comptes	Confirmation des opérations	Prêts-emprunts titres	Tarifification	Rapprochements	Registre des titres	Rapprochements et rapport	Positions vendeurs		
Transfert de droits	Gestion des positions	Gestion des positions	Configuration des produits	Gestion des défauts	Retenue d'impôt et rapport	Contrôle données	Autres rapports financiers		

Légende

1. Tâches communes ne relevant pas expressément de la gestion de patrimoine

Questions stratégiques à considérer :

- Puis-je mettre à profit les capacités générales d'entreprise, par exemple l'assurance ou le commerce de détail, pour accroître l'échelle (capacités partagées)?
- Y a-t-il un partenaire de services publics ou de services d'impartition auquel je peux faire appel?

2. Tâches propres à la gestion de patrimoine qui ne créent pas de moments qui comptent

Questions stratégiques à considérer :

- Y a-t-il une méthode d'amélioration continue que je peux mettre à profit?
- Est-ce que je vérifie périodiquement si une méthode en particulier se distingue par son excellence ou son bas coût?

3. Tâches relevant expressément de la gestion de patrimoine qui créent des moments qui comptent

Questions stratégiques à considérer :

- Est-ce que je remplis ces tâches de pair avec l'expérience client que j'offre?
- Est-ce que ces dépenses contribuent directement à l'amélioration de ces processus?
- Comment cherchez-vous des occasions de normalisation et de centralisation pour mieux servir les clients dans les moments qui comptent?

Légende des sigles

DPECI: Déclaration des positions en cours importantes (DPECI)

FBÉ : Feuilles bleues électroniques

LBA/CVC : Conformité en lutte contre le blanchiment d'argent/connaissance de votre client

RUUFOC : Rapport uniforme unique sur l'information financière et opérationnelle condensée

SPAO : Système de pistes d'audit des ordres



Une fois que vous avez défini le type de tâche répondant le mieux à vos besoins, vous pouvez vous concentrer sur la détermination des objectifs de vos équipes d'exploitation, la conception de nouveaux systèmes pour obtenir la meilleure incidence, la mise au point de processus et la promotion du changement. Il existe six possibilités de transformation de base, chacune étant assortie de questions stratégiques à examiner :

1. Réorienter la priorité vers le client, puis transformer et simplifier les processus en entier

- Comment pourriez-vous redéfinir le travail de sorte que, plutôt que d'automatiser les processus manuels, vous puissiez simplement éliminer les tâches de logistique quotidiennes?
- Quels processus rendraient les centres de services désuets?
- Comment pouvez-vous stimuler l'innovation pour mener à bien vos activités de façon plus efficace ou plus efficiente?

2. Réduire les tâches ou en supprimer certaines pour faciliter la transformation des coûts

- Que pouvez-vous cesser de faire complètement pour abaisser les coûts?
- Quelle est la meilleure combinaison de stratégies pour cibler des objectifs précis de réduction des coûts?
- Comment pouvez-vous maximiser l'efficacité des coûts pour financer des changements avantageux pour les clients?

Les sociétés de gestion ayant des approches réactives ou passives – plutôt que proactives – feront face à des difficultés dans la nouvelle normalité de plus en plus concurrentielle de la gestion de patrimoine.

3. Accorder une priorité absolue à l'évaluation et à l'utilisation des données pertinentes pour les clients

- Comment pouvez-vous créer un argumentaire en faveur du changement aux niveaux supérieurs de l'organisation?
- Quelles données sur les clients et quels processus d'exploitation des données devez-vous utiliser pour que les conseillers, le personnel d'exploitation et le personnel de gestion des risques puissent maximiser les possibilités d'obtenir des informations utiles?
- Comment pourriez-vous utiliser l'intelligence artificielle – dont l'automatisation intelligente – pour privilégier l'obtention et l'utilisation de données cruciales sur les clients, qui vous aideraient à réduire le coût des services?

4. Repenser les modèles de travail, de main-d'œuvre et de l'acquisition des talents de l'avenir

- Comment constituez-vous les principales compétences des travailleurs de demain en utilisant les outils de gestion du flux des travaux d'aujourd'hui?
- Comment créez-vous une culture de l'inclusion, de la transparence et de la confiance à l'échelle de l'entreprise – indépendamment des postes et des titres?
- En quoi votre futur bilan des talents sera-t-il différent (par exemple, que peut faire un travailleur occasionnel)?

5. Collaborer avec des équipes externes pour rehausser la création de valeur et travailler de pair avec les organismes de réglementation pour simplifier les aspects complexes

- Comment les sociétés de gestion de patrimoine peuvent-elles aisément assurer la compatibilité avec de nouvelles fonctions, les innovations de tiers ou les services publics?
- Que faudra-t-il pour faire la transition de mentalités figées à des mentalités centrées sur la croissance – c'est-à-dire pour admettre que le progrès est possible –, ce qui se prêtera à l'innovation à l'échelle sectorielle?

6. Moderniser l'exploitation pour prévoir les risques d'affaires, exercer un suivi sur le rendement et gérer les impératifs de capacités

- Dans votre parcours vers le numérique, quels changements devez-vous apporter pour instaurer une gestion et un contrôle proactifs des risques?
- Que devez-vous changer pour pouvoir plus facilement concilier la capacité de travail et les périodes de pointe de la demande?

L'avenir de la gestion de patrimoine : un élan vers le changement

Prendre des mesures audacieuses en faveur d'une gestion de patrimoine réinventée

Ce que de nombreux dirigeants retiennent de la pandémie, c'est que leurs entreprises n'avaient pas maximisé leurs capacités de servir les clients. Selon nous, la crise sanitaire a creusé davantage le fossé entre les sociétés de gestion de patrimoine gagnantes – celles qui exercent leurs activités d'une manière proactive et agile et interagissent numériquement avec leurs clients – et celles dont l'approche est plus réactive ou passive – des entreprises qui, pour cette raison, font face à des difficultés dans la nouvelle normalité de plus en plus concurrentielle du secteur de la gestion de

patrimoine⁴. Pour être prospères dans le monde de l'après-pandémie, les dirigeants des sociétés de gestion de patrimoine doivent modifier leurs méthodes de travail et inciter l'organisation à observer le monde sous ce nouvel angle.

L'impulsion vers le renforcement des valeurs des entreprises est plus forte que jamais dans les sociétés de gestion de patrimoine. Leurs dirigeants peuvent aider leur société à s'engager dans cette voie en évaluant les possibilités stratégiques décrites en détail dans ce document et en donnant suite à quelques-unes d'entre elles. Les enjeux pour ces sociétés sont énormes : se doter d'un atout concurrentiel exclusif porté par une nouvelle norme d'excellence opérationnelle.

Remarques

1. Deloitte. *Leçons apprises durant la crise de la COVID-19 – étude sur le système bancaire canadien*, <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/financial-services/articles/lecons-apprises-durant-la-crise-de-la-covid-19.html>.
2. Aite Group. *COVID-19: A global perspective on the impact on wealth management*, <https://aitegroup.com/report/covid-19-global-perspective-impact-wealth-management>, 15 juillet 2020.
3. Aite Group. *The future of financial planning is now: An Aite Group executive forum*, <https://aitegroup.com/report/future-financial-planning-now-aite-group-executive-forum>, 21 janvier 2020.
4. Deloitte. *Navigating towards a 'next normal' after COVID-19: Lessons from APAC wealth managers*, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/navigating-towards-a-next-normal-after-covid19-wealth-management.html>.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330, 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par L'Agence| Deloitte Canada. 21-3600081

Personne-ressource

Kendra Thompson

Associée, leader nationale,
Services-conseils en
gestion de patrimoine
Deloitte Canada
kendrathompson@deloitte.ca
+1 416-867-8344

Remerciements

Andrea Willemse

Directrice
Services financiers
Transformation opérations
Deloitte Canada

Radhika Bansal

Directrice principale
leader transformation de grande
Deloitte Canada

Peyman Pardis

Directeur
leader transformation de wealth
Deloitte Canada

Vithal Ketkar

Directeur
leader technologie de wealth
Deloitte Canada