Deloitte.

Services financiers canadiens
Mars 2021

Initiatives stratégiques pour réussir grâce aux technologies de gestion de patrimoine

Pour profiter de l'évolution des technologies qu'ils utilisent pour servir les clients, les gestionnaires de patrimoine devraient concentrer leur attention sur cinq actions

Un changement démographique chez les investisseurs. Une nouvelle génération de clients qui ne se contentent pas d'une expérience pratique, fonctionnelle et harmonieuse. Des années de sous-investissement dans les technologies entraînant l'urgent besoin de créer un écosystème numérique qui accélérera la différenciation sur le marché. Des menaces de cybersécurité qui suivent sans relâche le rythme des innovations technologiques émergentes.

Ce ne sont que certains des défis auxquels font face les sociétés de gestion du patrimoine, tandis qu'elles cherchent à faire progresser les technologies de gestion de patrimoine dont elles ont besoin pour servir les clients particuliers et institutionnels. Celles qui ont réussi à suivre le rythme de développement de ces technologies ont profité de possibilités gagnantes sur le marché.

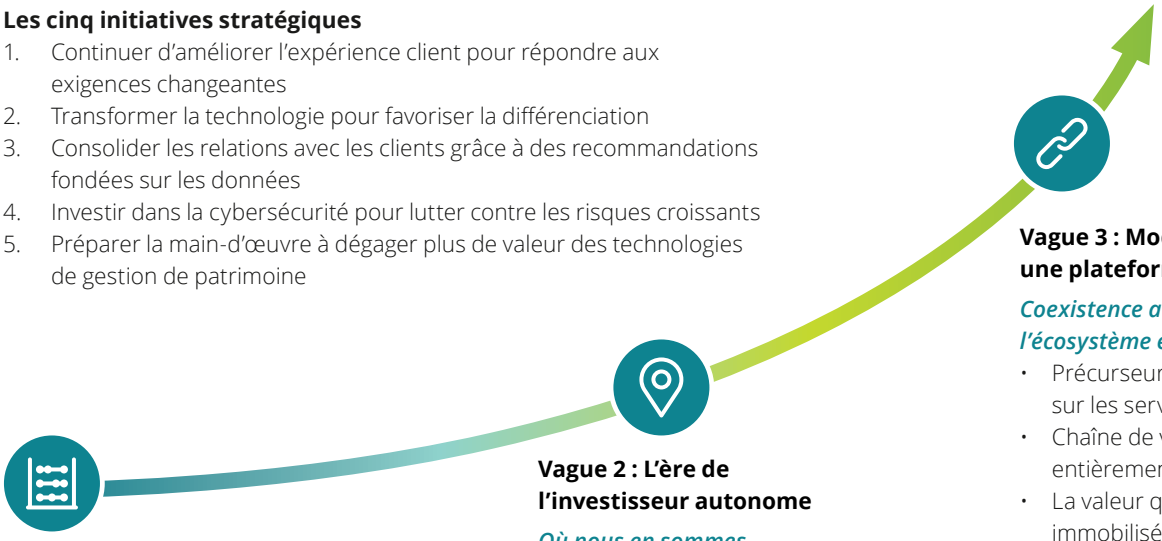
Le secteur de la gestion de patrimoine a subi des changements au fil des vagues d'innovation. Les technologies insulaires internes fondées sur les produits ont fait place à une ère d'investisseurs autonomes, axée sur des interactions plus fréquentes entre les sociétés de gestion du patrimoine et leurs clients, de nouveaux segments de clientèle, et la prestation de solutions numériques libre-service.

Compte tenu des avancées technologiques rapides au fil des ans, et à mesure qu'augmentent l'influence des technologies et leur taux d'adoption par les sociétés de gestion du patrimoine, le temps qui sépare les nouvelles vagues d'innovation des technologies de gestion de patrimoine se rétrécit. Il est donc impératif que les gestionnaires de patrimoine concentrent leurs efforts sur des initiatives qui les aident à tirer parti de ces vagues d'innovation; mais pour ce faire, ils doivent rester à l'affût des tendances en technologies de gestion de patrimoine.

Pour aider les leaders sectoriels à se tenir au courant et à se mettre en position favorable pour réussir, nous avons défini cinq initiatives stratégiques qu'ils pourraient souhaiter réaliser.

Les cinq initiatives stratégiques

1. Continuer d'améliorer l'expérience client pour répondre aux exigences changeantes
2. Transformer la technologie pour favoriser la différenciation
3. Consolider les relations avec les clients grâce à des recommandations fondées sur les données
4. Investir dans la cybersécurité pour lutter contre les risques croissants
5. Préparer la main-d'œuvre à dégager plus de valeur des technologies de gestion de patrimoine



Vague 1 : Autrefois

Où nous étions

- Gestionnaires de patrimoine insulaires
- Axés sur les produits
- Technologie interne

Vague 2 : L'ère de l'investisseur autonome

Où nous en sommes

- Implication, rattrapage des tendances
- Accent inégal sur les segments de clientèle
- Technologies numériques frontales
- Nouveaux services pour augmenter les interactions par les canaux (p. ex. options libre-service)

Vague 3 : Modèle fondé sur une plateforme

Coexistence au sein de l'écosystème élargi

- Précurseur de tendances axé sur les services-conseils
- Chaîne de valeur de patrimoine entièrement activée
- La valeur qui était autrefois immobilisée par le passé est libérée
- Fondé sur une plateforme, axé sur l'écosystème
- Les partenariats sont essentiels à la différenciation

1 Continuer d'améliorer l'expérience client pour répondre aux exigences changeantes

L'expérience client a été l'élément déclencheur du parcours de transformation numérique des sociétés de gestion du patrimoine. En général, les chefs de file numériques ont investi pour assurer une expérience pratique, fonctionnelle et harmonieuse auprès des clients, et ces qualités sont devenues des attentes courantes chez ces derniers.

Cela dit, les clients de prochaine génération ne se contenteront pas de ces qualités et réclament ce qui suit :

Un renforcement des liens grâce à des relations à long terme, ainsi qu'à des interventions fréquentes et empathiques.

De la pertinence, renforcée par la résolution de leurs principaux besoins en temps opportun et de manière efficace, même lorsque ces besoins vont au-delà des services traditionnels.

La perspicacité, comme en témoignent la détermination de leurs besoins changeants et les solutions proposées, que ce soit de manière explicite ou implicite, et leur propre participation à l'élaboration de ces solutions et expériences.

De nos jours, les clients s'attendent à vivre une expérience exceptionnelle et adaptée à leurs besoins, peu importe le canal ou le secteur de l'organisation avec lequel ils font affaire. Pour réaliser quelques gains rapides, les leaders des technologies de gestion de patrimoine pourraient songer à apporter des améliorations aux aspects suivants :

- **L'accueil des clients :** en raison de la forte diminution des rencontres en personne durant la pandémie, l'expérience d'accueil entièrement numérique des clients a gagné en importance. Grâce à la mise en place des formulaires numériques dynamiques, la confirmation numérique de l'identité des clients, les signatures électroniques, le téléchargement et la vérification des documents, et l'établissement du profil et de la cotation des risques pour évaluer correctement la tolérance aux risques d'un client, il est possible de procéder à l'accueil des clients dans un délai minimal. Différents produits prêts à l'emploi sont déjà utilisés à cette fin sur le marché canadien.
- **Optimisation complète des processus :** de nombreux gestionnaires de patrimoine cherchent aujourd'hui à regrouper leurs processus disparates en un seul flux de travail harmonieux, fondé sur l'intelligence artificielle (IA), afin de produire des résultats précis pour les clients. L'intégration de ce flux de travail à une chaîne de valeur pour toutes les opérations de gestion de patrimoine fait en sorte que l'efficacité est intégrée au modèle, ce qui permet aux conseillers de se libérer des tâches banales qui ne créent aucune valeur. Citons à titre d'exemple d'utilisation de ce genre d'automatisation, les processus répétables et à forte intensité de main-d'œuvre, ou la synchronisation de deux systèmes disparates de gestion de la relation client. Une mise en garde, cependant : cela permet d'apporter une solution rapide, mais il sera impossible d'exploiter tout le potentiel de l'automatisation intelligente si l'infrastructure des technologies administratives de l'organisation est désuète.
- **Une collaboration et une expérience client enrichies :** devenus plus technophiles au cours de la pandémie de COVID-19, les clients sont en quête d'une solution numérique qui est non seulement harmonieuse, mais aussi plus riche. Les outils de vidéoconférence et de collaboration peuvent faire évoluer la gestion de la relation client au-delà du simple suivi des contacts et de la production de rapports de placement. L'intégration de ces innovations peut soutenir la création avec le client d'un plan fondé sur les objectifs, contribuer à la modélisation de différents scénarios de marché, et même susciter des échanges plus interactifs avec le client.
- **Autres aspects à prendre en considération :** la réalité virtuelle, la réalité augmentée et la réalité mixte transforment le contexte numérique. Pour les technologies de gestion de patrimoine, cela pourrait signifier l'intégration d'assistants fondés sur la réalité virtuelle, de robots conversationnels, et du traitement vocal et en langage naturel aux plateformes de gestion de la relation client. Selon un rapport publié par Gartner en 2020, plus de la moitié des sociétés de gestion du patrimoine ont déployé une plateforme conversationnelle ou ont l'intention de le faire prochainement, et 38 % d'entre elles ont indiqué que l'expérience client est le domaine où cette plateforme aura la plus grande incidence[2].

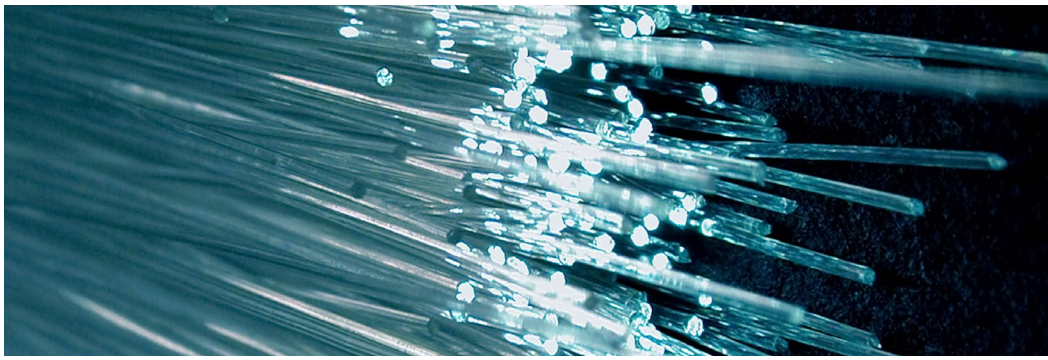
2 Transformer la technologie pour favoriser la différenciation

En raison de la dette technologique attribuable à un sous-investissement de la part des fournisseurs et des gestionnaires de patrimoine, il devient urgent de créer un écosystème technologique qui aidera les sociétés de gestion du patrimoine à se démarquer sur le marché. Il en est ainsi particulièrement pour les systèmes internes, qu'il est impossible de mettre en place rapidement sans un important investissement initial.

La capacité de créer des partenariats avec des fournisseurs, des entreprises et des clients au-delà de la sphère d'activité du gestionnaire de patrimoine est un véritable catalyseur de transformation numérique. Cela peut aider les gestionnaires à atteindre plusieurs objectifs, tels que combler les lacunes de produits, consolider la distribution et explorer de nouvelles chaînes de valeur. Par exemple, les valeurs qui étaient autrefois trop difficiles d'accès sont désormais accessibles grâce à des technologies de gestion de patrimoine de prochaine génération, qui peuvent tirer plus de perspectives des processus et données existants.

Même si de nombreux écosystèmes de technologies de gestion de patrimoine sont actuellement proposés sur le marché, aucun ne répond à lui seul à tous les critères. Les gestionnaires de patrimoine doivent mettre en œuvre le bon réseau pour leur organisation. Cette décision nécessite qu'ils se posent d'abord quelques questions clés :

1. Quel est le domaine que je vise : un large éventail de conseils ou un segment hautement spécialisé?
2. Quels services devraient être confiés à l'externe et à qui? Qu'est-ce qui devrait être mis en place à l'interne et comment?
3. Quel est le bon modèle de gouvernance pour les partenariats au sein de mon écosystème?
4. Comment puis-je assurer l'évolutivité de l'écosystème des technologies de gestion de patrimoine?



Voici les principales tendances technologiques à considérer :

- **Architecture agile et allégée :** alors que la transformation numérique prend de l'importance, bon nombre de sociétés de gestion du patrimoine constatent qu'elles sont limitées par des plateformes monolithiques difficiles à reconfigurer et à déployer. Ces sociétés ont commencé à dissocier ce type d'architecture de façon à permettre l'accès aux systèmes dorsaux au moyen d'interfaces de programmation d'applications (API) ou de microservices. Une architecture de microservices permet d'ajouter de nouvelles fonctions aux systèmes de gestion de patrimoine en créant, en déployant et en testant de nouveaux services, et en les mettant en marché plus rapidement. En plus d'offrir des solutions évolutives, une architecture orientée services ou microservices permet également d'isoler les systèmes dorsaux afin d'éviter les attaques directes ou une mauvaise utilisation. Les API constituent une technologie largement utilisée dans le domaine de la gestion de patrimoine, qui ne semble pas prêt de ralentir ses investissements à cet égard; en fait, 87 % des sociétés ont indiqué qu'elles n'ont pas l'intention de réduire leurs investissements dans cette technologie, selon le rapport publié par Gartner[2].
- **Conseils axés sur l'humain ou la science[1] :** les modèles de services-conseils fondés sur la science des données, communément appelées des *robots-conseillers*, ont le potentiel d'élargir le marché et d'attirer des clients qui ne pouvaient pas se permettre un conseiller personnel, ou qui n'étaient pas à l'aise d'obtenir des conseils auprès d'un être humain. Les conseillers financiers peuvent effectivement impartir certains aspects de leur travail à des robots-conseillers afin d'offrir des services-conseils fondés sur des algorithmes. Cela leur permet de consacrer leur temps aux aspects où ils peuvent créer plus de valeur pour leurs clients et se démarquer, notamment en se concentrant sur les besoins et les scénarios complexes. Les sociétés de gestion du patrimoine déjà bien implantées devront investir dans les plateformes et outils technologiques nécessaires à la mise en place de ce modèle de services-conseils hybride, qui réunit les meilleurs éléments des conseils axés sur l'humain et sur la science.

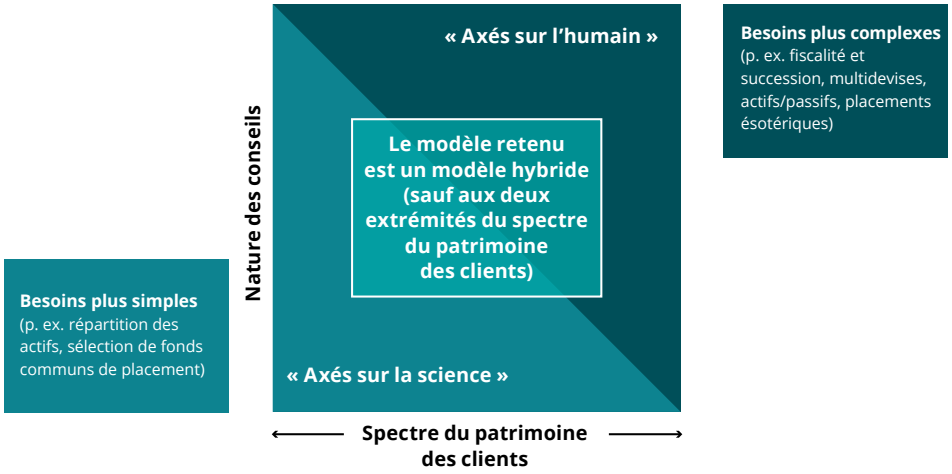
2 Transformer la technologie pour favoriser la différenciation

- **Présentation de rapports aux clients :** à mesure que les clients à valeur nette élevée exigent des rapports plus transparents, précis, exhaustifs et explicites en temps réel, les organismes de réglementation exercent des pressions accrues pour que les sociétés de gestion du patrimoine fournissent des rapports plus approfondis à leurs clients. Certaines sociétés emploient des solutions à faible codage, qui peuvent être aisément utilisées par diverses fonctions d'affaires sans qu'il soit nécessaire de faire appel à du personnel de TI pour les gérer, afin de produire des rapports personnalisés à l'intention des clients. Et certains clients utilisent des produits de fournisseurs ou font appel à des logiciels-services (Saas) de tiers, pour générer et adapter leurs propres rapports internes.

  Tandis que la planification fondée sur les objectifs est de plus en plus au cœur de la prestation de conseils financiers, les sociétés de gestion du patrimoine nécessitent un accès à des données provenant d'une variété de domaines. Ces données peuvent être explorées au moyen de logiciels de planification financière, de logiciels de regroupement, et d'outils de production d'offres de services, de gestion de la relation client et d'analytique, entre autres plateformes. En réunissant ces sources, les sociétés peuvent créer une vue d'ensemble des finances du client.

  Les assises de la présentation de rapports robustes aux clients peuvent être établies grâce à la mise en place des éléments suivants :

  - **Un référentiel de données intégré,** s'appuyant sur une architecture qui centralise les données provenant de sources disparates, et servant de source unique de vérité pour l'ensemble de l'entreprise.
  - **Un moteur d'analytique de la clientèle** qui établit un lien entre les applications et la technologie afin de permettre une utilisation efficace des données centralisées.
  - **Des applications d'expérience client** qui tirent parti de l'analytique pour favoriser des interactions plus personnalisées avec les clients, en utilisant de l'information en temps réel pour assurer une meilleure coordination entre le personnel de marketing, de vente et de service de la société de gestion du patrimoine.



- **Planification du patrimoine**[1] : les investisseurs valorisent les conseils globaux sur la façon de réaliser de nombreux objectifs souvent contradictoires fondés sur différentes stratégies de placement et de financement. Quel que soit leur seuil de richesse, les clients ont des attentes croissantes : ils manifestent désormais un plus grand intérêt envers les conseils que l'achat de produits. Par ailleurs, les besoins des investisseurs vont au-delà des conseils en placements traditionnels, car ils souhaitent obtenir des services de planification plus complets de leurs finances et de leurs objectifs de vie.

  Tandis que la gestion de patrimoine fondée sur les conseils gagne en importance, les sociétés modifient leurs paramètres de rendement et leur structure de rémunération incitative; aussi, les conseillers ne sont plus évalués selon leur capacité de dépasser les références du marché, mais plutôt selon *la mesure dans laquelle ils répondent aux objectifs des clients.* Les gestionnaires de patrimoine de premier plan ont investi dans le perfectionnement et la formation du personnel sur les cadres et les outils de services-conseils fondés sur les objectifs, en plus de se doter de logiciels de planification du patrimoine. Avec la hausse des objectifs de croissance des actifs sous gestion, les sociétés doivent non seulement revoir leur stratégie de répartition de la gestion des actifs, mais aussi habiliter leurs conseillers à répondre aux exigences accrues de leurs clients et des organismes de réglementation. Elles doivent aussi tenir compte de l'intensification des pressions qu'elles subissent pour réduire les honoraires de placement en raison de la concurrence sur le marché et de la banalisation des produits dans le secteur de la gestion du patrimoine.

Tandis que la gestion de patrimoine fondée sur les conseils gagne en importance, les sociétés modifient leurs paramètres de rendement et leur structure de rémunération incitative; aussi, les conseillers ne sont plus évalués selon leur capacité de dépasser les références du marché, mais plutôt selon la mesure dans laquelle ils répondent aux objectifs des clients.

3 Consolider les relations avec les clients grâce à des recommandations fondées sur les données

La relation à long terme entre les clients et les conseillers change aussi pour devenir moins transactionnelle et ressembler davantage à un partenariat. Les conseillers doivent saisir cette excellente occasion de consolider leurs relations en éliminant les préjugés de leurs conseils, rapidement et de façon cohérente, grâce à des renseignements avancés et fondés sur les données, et en devenant ainsi des partenaires de confiance. Les clients disposeraient alors de choix, comme l'optimisation du portefeuille, rendus possibles grâce aux données, aux renseignements avancés et aux capacités de modélisation.

Avec l'aide de divers systèmes de tiers, les sociétés de gestion du patrimoine établissent des capacités d'analytique plus descriptives et prévisionnelles combinant des données internes et externes, structurées et non structurées, pour créer des profils de client plus complets et révélateurs. Ces perspectives améliorées permettront aux sociétés d'évaluer la propension des clients existants et potentiels à acheter divers produits et services, ainsi que la valeur viagère du client, son style de placement et sa tolérance au risque.

À ce jour, le secteur n'a déterminé que certains des avantages qu'il pourrait tirer de ces nouvelles capacités d'analytique[1].

La plupart des processus de base de gestion de patrimoine seront touchés par l'analytique avancée

Gestion de la performance d'entreprise
- Effectuer un suivi des résultats d'affaires et des principaux catalyseurs (segments de clientèle, carnets des conseillers, pénétration des produits, etc.)
- Révéler la propension des conseillers à adopter divers outils et méthodologies, et en effectuer le suivi

Acquisition de clients
- Tirer parti des données internes et externes (données sociales et bases de données transactionnelles) pour créer des ***profils complets de clients potentiels***
- Effectuer la mise en correspondance des relations et générer des ***pistes de client***

Fidélisation des clients
- Tirer parti des données de canaux et sociales pour évaluer le sentiment des clients et les ***risques liés aux clients*** en temps réel (plutôt qu'à l'aide de sondages)
- Tirer parti de données externes et internes pour comprendre les intérêts, les liens et la personnalité des clients, ce qui permet d'établir la meilleure ***correspondance entre le client et le conseiller*** afin d'augmenter les interactions et la durabilité de la relation

Vente auprès des clients
- Tirer parti des sources de données externes pour créer des profils d'***avoir net*** et de ***part du portefeuille*** pour les clients existants
- Évaluer la propension du client à acheter différents fonds ou types de conseils
- Évaluer la ***valeur viagère du client***
- Établir des liens entre les données sur les transactions et des canaux, et les événements observés sur les marchés afin de dégager la ***réelle tolérance aux risques du client***

Conseils aux clients
- Tirer parti des sondages auprès des clients et d'autres renseignements pour créer des ***répartitions de portefeuille*** adaptées aux clients
- Rééquilibrer les portefeuilles en temps réel et générer des ***idées sur les transactions et les placements*** en fonction des préférences du client et des événements observés sur le marché
- Tirer parti des technologies d'informatique cognitive pour créer une capacité de « questions et réponses » et offrir des ***conseils de personne à machine***

Supervision
- Comparer les profils de personnalité et d'investissement aux activités de placement ou de transaction et les actions du client pour vérifier la ***pertinence***

4 Investir dans la cybersécurité pour lutter contre les risques croissants

La cybersécurité est l'un des plus importants défis que doivent relever de nos jours les sociétés de gestion du patrimoine, alors que les préoccupations liées à la cybersécurité évoluent aussi rapidement que les innovations technologiques en soi et mettent à l'épreuve les meilleures pratiques du secteur. Combler les besoins de cybersécurité et gérer les risques liés à la sécurité sont deux impératifs qui doivent être au cœur de toutes les activités.

À mesure que les canaux numériques utilisés par les gestionnaires de patrimoine se mondialisent, les plateformes technologiques des sociétés doivent pouvoir offrir un accès sécurisé aux renseignements n'importe quand, n'importe où, et à partir de n'importe quel appareil. Quelle que soit la solution qu'elles mettent en œuvre, ces sociétés doivent s'assurer que les cyberrisques qui en découlent sont bien compris et que les mesures de sécurité connexes sont utilisées à l'échelle de l'entreprise.

Pour réussir à atténuer ces cyberrisques, il faut porter une attention aux technologies tout comme aux gens, en plus d'y consacrer des investissements. Cela peut être fait de différentes façons. Parmi les pratiques les plus courantes, citons l'utilisation de l'IA avancée et de l'apprentissage machine pour déjouer les menaces ainsi que l'adoption de modèles de prestation infonuagique qui favorisent une plus grande uniformité des contrôles. Les organisations peuvent aussi commencer à perfectionner des cybertalents pour des rôles clés, comme ceux de défenseur ou de stratège. Les solutions biométriques, qui sont prônées par bon nombre de sociétés de gestion du patrimoine et d'institutions financières, utilisent des technologies telles que la reconnaissance vocale et faciale ainsi que les capteurs d'empreintes digitales et de technologies prêt-à-porter non seulement pour ajouter une couche de sécurité, mais aussi pour personnaliser l'expérience client.

Et surtout, on doit veiller à ce que les actifs sensibles aux risques soient au cœur des mesures de cyberprotection. La meilleure préparation aux inconnus qui nous guettent consiste normalement à poser des questions prospectives à propos des cyberrisques.

5 Préparer la main-d'œuvre à dégager plus de valeur

Les gestionnaires de patrimoine commencent à consacrer autant d'attention à l'aspect humain du parcours de transformation technologique. Cette tendance est le fruit du niveau de perturbation provoqué par les nouvelles technologies, les nouveaux modèles d'affaires et, plus récemment, l'incidence de la COVID-19 sur les travailleurs.

Les gestionnaires qui reconnaissent le besoin d'actualiser et de rehausser les compétences des talents récolteront le plus d'avantages non seulement en conservant leurs clients existants, mais aussi en en attirant de nouveaux. Voici quelques grandes questions qu'ils devraient se poser :

- Comment puis-je déterminer les compétences et les capacités que mes effectifs devront posséder?
- Comment puis-je favoriser une culture d'apprentissage continu de façon que l'actualisation et l'amélioration des compétences demeurent prioritaires au sein de l'entreprise, et aux yeux des travailleurs et des dirigeants?

Nous croyons que les sociétés de gestion du patrimoine qui obtiendront le meilleur rendement sont celles qui fonderont leur programme d'amélioration des compétences sur une stratégie à deux volets : offrir une expérience combinant une formation en ligne et un apprentissage socioexpérientiel, et créer des capacités durables au moyen d'un apprentissage axé sur la résolution de problèmes concrets.

Nous vivons à une époque de changements marqués et de perturbations importantes dans le secteur des technologies de gestion du patrimoine. Afin de conserver une longueur d'avance, les sociétés devront continuellement peaufiner leurs initiatives relatives aux gens, aux processus et aux technologies. Pour bâtir l'avenir, les gestionnaires de patrimoine devront faire des choix stratégiques, cerner les contraintes et les lacunes, et rallier les leaders autour de l'ambition de dominer le marché et des moyens d'y arriver.

Personne-ressource

Kendra Thompson
Associée
Leader nationale des Services-conseils en gestion de patrimoine
Deloitte Canada
kendrathompson@deloitte.ca
+1 416-867-8344

Remerciements

Radhika Bansal
Directrice principale
Leader des grands projets de transformation
Deloitte Canada

Vithal Ketkar
Directeur
Leader des technologies de gestion de patrimoine
Deloitte Canada

Notes de fin

1. Deloitte. *Ten Disruptive trends in Wealth Management.*
2. Gartner. (2020). *Top 10 Wealth Management Technology Trends for 2020.*

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. 21-3649076