



Synthèse livre blanc

# The Future of Wealth Management

Harvesting the Power of Data and Technology

La gestion de fortune est considérée comme l'un des domaines d'activité les plus importants du secteur financier suisse, avec des milliers de milliards de francs suisses gérés par les banques résidentes. Cependant, comme d'autres domaines de la finance, le secteur de la gestion de patrimoine est confronté à un certain nombre de défis, notamment en termes de technologie et de traitement des données.

Couplés à des tendances claires telles que la transformation numérique, l'évolution des besoins des clients, les cadres réglementaires changeants et l'avènement de nouveaux concurrents, ceux-ci font naître des incertitudes quant à la forme que prendra à l'avenir l'activité de gestion de patrimoine en Suisse et laissent pressentir des changements potentiellement importants de son modèle opérationnel et de sa chaîne de valeur. La question centrale est donc de savoir comment le secteur suisse de la gestion de patrimoine doit se positionner et s'adapter à un monde de plus en plus axé sur les données et la technologie afin de préserver sa compétitivité à l'avenir.

Le livre blanc «Future of Wealth Management: Harvesting the Power of Data and Technology» («L'avenir de la gestion de patrimoine : tirer parti de la puissance des données et de la technologie»), élaboré dans le cadre d'un projet de collaboration entre SIX et la Haute école de Lucerne (HSLU), tente de fournir des éléments de réponse à cette question et peut aider le secteur à mieux appréhender les changements en cours et leurs implications potentielles pour l'avenir de la gestion de patrimoine.

L'étude est divisée en trois parties. La première partie dresse un état des lieux du secteur de la

gestion de patrimoine en Suisse en fournissant des indications sur la taille du secteur ainsi que sur le modèle opérationnel et la chaîne de valeur actuels, et en examinant les défis et les difficultés auxquels le secteur est confronté aujourd'hui. La seconde partie met en lumière les tendances mondiales actuelles et les moteurs de valeur qui seront pertinents pour la gestion de patrimoine à l'avenir, en accordant une attention particulière aux moteurs liés aux données et à la technologie tels que des *écosystèmes financiers ouverts*, les *données* et les *outils d'analyse*, et la *durabilité*. La troisième partie vise à faire la synthèse des constats établis dans les deux premières parties et à en déduire des implications pratiques. Les enseignements issus des trois parties sont résumés ci-dessous.

## 1<sup>re</sup> partie: État des lieux de la gestion du patrimoine en Suisse

Fin 2019, les banques suisses géraient 3700 milliards de francs suisses d'actifs privés, dont 62%, soit 2300 milliards de francs suisses en chiffres absolus, provenaient de clients étrangers. La Suisse est ainsi le champion de la gestion de fortune transfrontalière à l'échelle mondiale. Malgré ce rôle de premier plan, le secteur doit faire face à divers défis et difficultés. En ce qui concerne la chaîne de valeur de la gestion de patrimoine, il existe un décalage entre l'importance

stratégique de la gestion des actifs et de la relation client et les compétences actuelles dans ces domaines, lequel pourrait entraver la réussite future du secteur. En outre, les défis à relever dans les domaines de la technologie et des données sont particulièrement visibles. Ils concernent notamment l'absence de compétences informatiques, l'existence de «cimetières de données» et l'insuffisance de la quantité et/ou de la qualité des données. Le secteur connaît par ailleurs des difficultés liées à une baisse de la rentabilité, aux coûts de personnel, aux exigences réglementaires et à l'accès limité à la clientèle. Part 2: Key Developments in Swiss Wealth Management

## **2<sup>e</sup> partie: Évolutions majeures de la gestion de patrimoine en Suisse**

Diverses macro-tendances sociales, technologiques, économiques et politiques devraient avoir un impact sur le modèle opérationnel et la chaîne de valeur de la gestion de patrimoine. Selon nous, ces tendances peuvent être regroupées en trois principaux moteurs de valeur qui auront une influence déterminante sur la gestion de patrimoine. Les écosystèmes financiers ouverts constituent le premier de ces moteurs de valeur, car ils facilitent les interactions et les échanges entre différents acteurs du secteur de la gestion de patrimoine et favorisent ainsi l'émergence de nouveaux modèles commerciaux. Ce faisant, ils peuvent servir de catalyseur pour le second moteur de valeur, à savoir la création accrue de valeur grâce aux données et aux outils d'analyse. En particulier l'exploitation sophistiquée des données peut permettre d'adapter efficacement les solutions de gestion de patrimoine aux besoins spécifiques des clients. Les données et les outils d'analyse seront également de plus en plus demandées dans le domaine de la durabilité, le troisième moteur de valeur, à mesure que celle-ci s'établira comme pilier supplémentaire du processus de placement, au même titre que l'aversion au risque, les attentes relatives au rendement et les contraintes de liquidités des clients.

## **3<sup>e</sup> partie: Implications pour la gestion de patrimoine en Suisse**

En se fondant sur l'état actuel de la gestion de patrimoine en Suisse et sur les évolutions observables, quatre implications principales pour le secteur peuvent être déduites, qui ont toutes trait à la technologie et aux données. Ces implications sont les suivantes:



### **1. Importance croissante des données et des outils d'analyse**

Si le recours aux données et au traitement de celles-ci est largement répandu dans la manipulation des informations, il ne l'est pas actuellement dans d'autres domaines tels que la gestion de la relation client. Les données et l'analyse deviendront des ressources cruciales pour une gestion de patrimoine compétitive à l'avenir, car elles permettent la création de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles manières de générer de la valeur ajoutée. L'intégration d'informations externes (non) financières en particulier ouvre la voie à une gestion de patrimoine véritablement holistique qui prend en compte tous les aspects de la vie du client. Cela nécessite toutefois des données de grande qualité et une infrastructure robuste dont la plupart des prestataires de services de gestion de patrimoine ne disposent pas encore. De plus, la sécurité des données est une autre condition essentielle afin de pouvoir tirer parti de leur puissance. Il convient en particulier de protéger les données lorsqu'elles doivent faire l'objet de calculs impliquant différentes parties. Des technologies améliorant la confidentialité des données peuvent permettre de répondre à cette exigence, mais, là encore, des compétences informatiques appropriées sont nécessaires.



### **2. Écosystèmes financiers ouverts pour les opérations**

L'échange de données et de services, non seulement au sein du secteur de la gestion de patrimoine, mais aussi avec d'autres prestataires externes, va conduire progressivement à un morcellement de la chaîne de valeur, traditionnellement holistique, de la gestion de patrimoine en différents segments proposant des offres spécialisées. Un tel modèle opérationnel «as-a-service» axé sur la demande peut permettre non seulement de trouver à l'extérieur les ressources et compétences qui font défaut en interne, mais aussi de réduire des coûts de personnel élevés, qui sont l'un des principaux défis du secteur. Des écosystèmes ouverts conçus sous forme de plateformes constituent une solution efficace et sont déjà mis en œuvre avec succès dans d'autres secteurs d'activité. Dans le domaine de la gestion de patrimoine, des écosystèmes

financiers ouverts pourraient permettre le recours à des services méthodologiques et conceptuels tels que des techniques fondées sur l'IA ou le «big data» pour la segmentation des clients basée sur les données, les systèmes de recommandation ou l'analyse de potentiel, ces techniques n'étant généralement pas disponibles en interne. Ce faisant, il est crucial de faire appel aux meilleures compétences en matière d'interfaces informatiques pour assurer la réussite future de la gestion de patrimoine axée sur des écosystèmes en Suisse.



### **3. La durabilité comme nouvelle normalité**

Dans la gestion de patrimoine, la durabilité continuera de gagner en importance en raison de l'évolution des besoins des clients et des exigences réglementaires. Les critères ESG doivent être intégrés au processus d'investissement afin d'assurer la fourniture de services de gestion de patrimoine complets. Toutefois, la disponibilité de données ESG de qualité, comme base de prises de décisions de placement judicieuses, reste un défi majeur pour le secteur. Ceci est dû notamment au fait que la plupart des données ESG sont communiquées par les entreprises elles-mêmes, au manque de comparabilité entre les différents fournisseurs de données ESG et à la difficulté de mettre en correspondance de manière pertinente les données ESG et les objectifs de développement durable. L'évolution des exigences réglementaires imposées aux entreprises et des approches innovantes fondées sur la technologie mises en œuvre par des entreprises FinTech constituent autant de moyens de favoriser la fourniture de données ESG plus cohérentes et plus précises.

### **4. La réglementation comme moteur d'innovation**

Même si la gestion de patrimoine continuera d'être soumise à des pressions réglementaires importantes, en particulier dans le domaine des données et de

leur utilisation ainsi que dans celui de la durabilité, des réglementations pertinentes peuvent aussi favoriser la poursuite de l'innovation des modèles d'affaires du secteur. C'est pourquoi les spécialistes des données et les fournisseurs tiers joueront un rôle crucial dans l'évolution future du secteur.

### **Conclusion**

La gestion de patrimoine est soumise à diverses pressions qui la contraignent à changer et à adapter son modèle d'affaires et sa chaîne de valeur. Le secteur doit en particulier s'engager proactivement sur la voie d'une évolution vers une création de valeur axée sur les données par le biais d'écosystèmes financiers ouverts et internaliser l'importance croissante de la durabilité. S'il y parvient, la Suisse pourra conserver sa position parmi les grands centres mondiaux de la gestion de patrimoine.

---

Please contact: [www.six-group.com/contact](http://www.six-group.com/contact)

**SIX Group SA**  
Hardturmstrasse 201  
Case postale  
CH-8021 Zurich

T + 41 58 399 2111  
[info@six-group.com](mailto:info@six-group.com)  
[www.six-group.com](http://www.six-group.com)

Les présentes informations ne constituent nullement une offre ou une recommandation d'achat ou de vente d'un instrument financier. SIX Group SA ou ses filiales directes et indirectes (ci-après désignés SIX) déclinent toute responsabilité concernant l'exactitude, l'exhaustivité, l'actualité ou la disponibilité permanente de leur contenu et les dommages résultant des actions entreprises sur la base des informations contenues dans la présente publication ou dans toute autre publication de SIX. SIX se réserve expressément le droit de modifier à tout moment les prix ou la composition des produits et des services. © SIX Group SA, 2020. Tous droits réservés.