

ÉTUDE

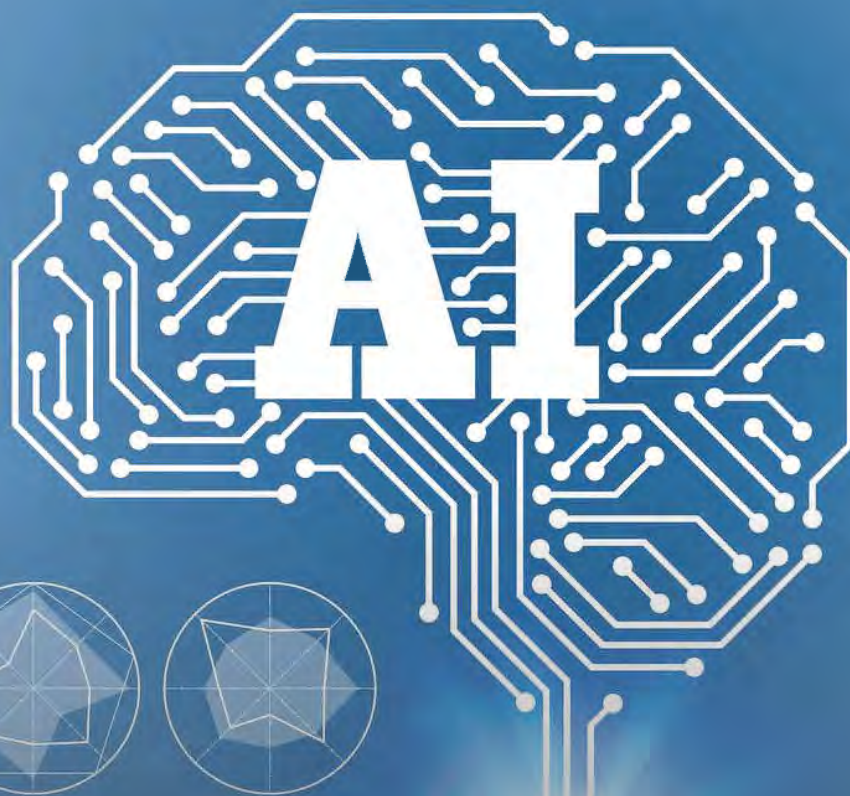
Quelle banque privée demain ?



JUIN 2018

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

ET LA GESTION DE PATRIMOINE



siapartners

sia-partners.com



@SiaPartners

SOMMAIRE

01	INTRODUCTION
03	UNE ADOPTION DIFFERENCIEE SELON LES ACTEURS
03	Les banques privées de réseau
04	Les banques privées spécialisées
05	Des Business Models qui répondent à des attentes et profils clients différents
06	Les Conseillers en Gestion de Patrimoine Indépendants
07	Les robo-advisors pure players
08	UN IMPACT LOCALISE SUR LA CHAINE DE VALEUR
08	La prospection et la gestion de la relation client : efficacité et qualité
09	La gestion à la recherche de surperformance et d'efficacité opérationnelle
10	Les fonctions transverses : un gain d'efficacité opérationnelle important
11	Le digital sur la chaine Front-to-Back : quels impacts et quels avantages ?
12	CONCLUSION
12	Des canaux d'adoption différenciés selon les acteurs

INTRODUCTION

S'il y a bien un sujet déchaînant les passions dans la presse et les débats publics, c'est celui de l'intelligence artificielle. Au même titre que le Big Data ou plus récemment la Blockchain, l'intelligence artificielle fait couler beaucoup d'encre. Après un rapport de l'administration Obama en 2016 sur les enjeux de l'intelligence artificielle, c'est au tour de la France de lancer sa consultation, avec un rapport commandé à Cédric Villani.

Parfois présentée comme un nouveau paradigme, avec des applications révolutionnaires dans tous les domaines, de la médecine au e-commerce, elle nourrit également des craintes. Les métiers intellectuels et qualifiés, jusqu'à présent relativement protégés par la robotisation peuvent se sentir menacés à moyen terme: traducteurs, écrivains de romans, médecins ou encore investisseurs pro-

fessionnels, tous pourraient voir sous peu des technologies inspirées de l'intelligence artificielle compléter ou remplacer certains aspects de leurs métiers.

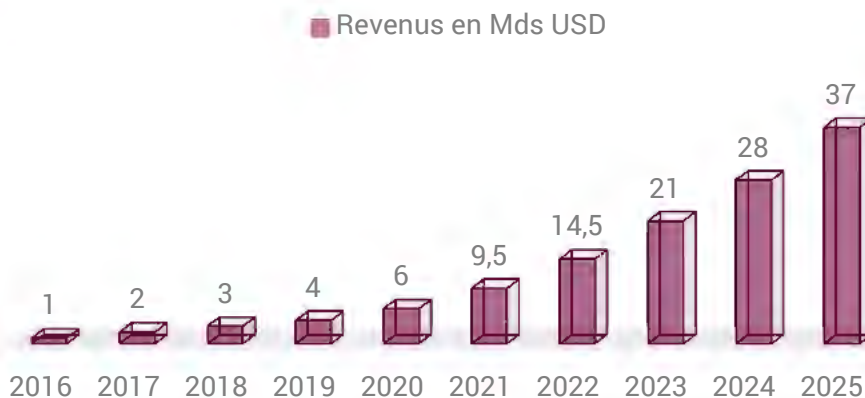
La banque n'échappe pas à cette lame de fond. Au contraire, à bien des égards elle mène la charge : du chatbot conseiller bancaire à l'algorithme sophistiqué de détection de la fraude, l'ensemble des métiers de la banque sont déjà concernés. Les raisons à cette tendance sont diverses. La banque de détail, soumise à des pressions de coûts dans un contexte de taux bas et de concurrence accrue des néo-banques, a pris très vite le parti du numérique, et donc de l'intelligence artificielle pour se défendre. La réglementation financière, particulièrement dense et contraignante en ces années d'après-crise, force les établissements bancaires à sécuriser leurs activités, n'hésitant pas à mettre en œuvre des solutions de contrôles des risques de plus en plus sophistiquées.

Pour autant, les différents métiers de la banque ne sont pas tous logés à la même enseigne. La banque privée par exemple, fournit par nature un service hautement personnalisé, avec la relation client-banquier privé prenant une place

prépondérante. Le service fourni par la banque privée repose sur une connaissance approfondie du client et de ses particularités, et les clients ont souvent des situations patrimoniales et fiscales complexes. Autant de facteurs limitant les opportunités d'automatisation et le champ d'application de l'intelligence artificielle. Ces dernières années ont vu arriver de nombreux nouveaux acteurs dans le secteur de la gestion privée, notamment les robo-advisors, avec des solutions liées à l'intelligence artificielle. Mais dans quelle mesure ces acteurs peuvent-ils concurrencer les acteurs traditionnels où l'humain a toujours joué un rôle prépondérant ? Plus largement, quel impact l'intelligence va-t-elle avoir sur le secteur de la banque privée ? Les évolutions seront-elles uniformes chez tous les acteurs (banques privées spécialisées, banques privées de réseau, CGPI, robo-advisors) ? Quels maillons de la chaîne de valeur seront les plus affectés par ces nouvelles technologies ?

Dans cette étude, nous parcourons les grandes tendances et évolutions technologiques à attendre dans ce secteur dans les dix à quinze années à venir pour esquisser une image réaliste et sans fioritures de la banque privée de demain.

Prévision des revenus mondiaux de l'intelligence artificielle



Source : Statista, Crédit Suisse, 2017

Une adoption différenciée...



Les banques privées de réseau

Cibles	Upper affluent à Very HNWI
Sources de PNB	Activités bancaires du quotidien et gestion des produits bancaires (crédits, investissements financiers, gestion)
Prescripteurs	Capitalisation sur le réseau : détail, Pros, PME et banque d'affaires

Sous l'appellation de banque privée se trouvent rassemblées plusieurs typologies d'acteurs aux réalités différentes. Nous identifions quatre grandes typologies d'acteurs sur le marché français: les banques privées de réseau, adossées aux grands groupes bancaires, les banques privées spécialisées, les Conseillers en Gestion de Patrimoine Indépendants (CGPI), et enfin les robo-advisors pure players (B2C). Les technologies liées à l'intelligence artificielle auront des impacts différents sur chacun de ces acteurs, et les moteurs de digitalisation diffèrent.

Pour ces acteurs, l'adoption des technologies liées à l'intelligence artificielle est tirée par trois principaux moteurs :

- Un impératif de rentabilité et de contrôle des coûts difficile à tenir;
- Une recherche de synergies et d'économies d'échelle avec la banque de détail, voire la gestion d'actifs, chez les acteurs les plus intégrés;
- La gestion de compte en ligne et autres services de base digitalisés sont devenus un standard de marché générant donc une forte attente de la part des clients.

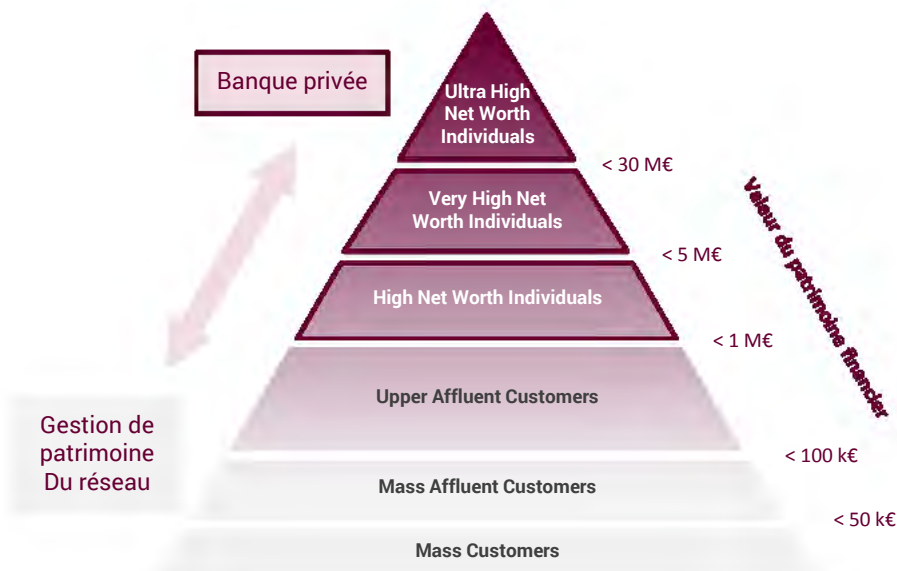
Dans les faits, cela se traduira par un effort global de digitalisation et d'automatisation des tâches « basiques » (ouverture de compte, processus KYC, ...), des services partagés (agrégation de comptes, outils de diagnostic d'allocation, data-viz et recommandations en fonction du couple rendement/risque) et surtout une standardisation de l'offre.

Le chemin pour un développement de l'IA semble donc dégagé pour les clients *mass affluent* et quelques *tech savvy* chez les *upper affluent*.

Cependant, quid des grandes fortunes de ces réseaux habituées à des services sur mesure proches de ceux des *family offices* ? Idem pour les forces commerciales, généralement sénior pour ce type de clientèle et peu à l'aise avec les nouvelles technologies ? Leurs compétences sont avant tout centrées sur le *business development* et le relationnel plutôt que sur l'aspect technique.

Plutôt que de se focaliser sur le client, le plus gros frein à l'avènement de l'IA sera le personnel humain de la banque. Proposer des interfaces ou des outils d'aide à la décision dédiés aux banquiers privés pourrait être une solution tactique au tout IA.

Segmentation de la clientèle



Plus les avoirs sont élevés, plus le client a tendance à se tourner vers la banque privée "pure player". La banque privée de réseau capitalise sur sa clientèle retail.

...selon les acteurs

Les banques privées spécialisées

Cible	Upper affluent à UHNWI
Sources de PNB	Gestion des produits bancaires (investissements financiers, gestion)
Prescripteurs	Réputation, réseau (clubs, cercles professionnels, associations), bouche à oreille



Pour ces acteurs l'intelligence artificielle semble offrir peu d'intérêt en tant que force de frappe pour les équipes, plutôt habituées au sur-mesure et à une grosse technicité métier, ce que recherchent en priorité les clients de ces banques.

Le cœur d'activité de ces banques privées spécialisées ne se situe ni dans la proposition d'un service bancaire au quotidien générant une prospection bien plus aisée ni d'une offre de financement (peu de crédits ou de lignes de découvert ouverts; en revanche un recours marqué au crédit lombard). Les clients sont donc généralement « avertis » ou a minima intéressés par un service d'investissement financier pur.

Les profils des gérants, banquiers et conseillers sont beaucoup plus techniques que dans les banques universelles, offrant de fait moins d'accroche à l'intelligence artificielle (le message de

la capacité à faire mieux qu'un humain ayant une technique peu étoffée fonctionne moins).

Ainsi, l'utilisation de l'IA relèvera plus du « chic » à présenter aux clients et prospects, mais avec une valeur ajoutée certaine. En effet, ces acteurs ne peuvent complètement se soustraire à l'intelligence artificielle, notamment concernant les tâches redondantes, laborieuses et consommatrices en temps qui composent de fait une partie importante des opérations au quotidien. On peut par exemple penser aux :

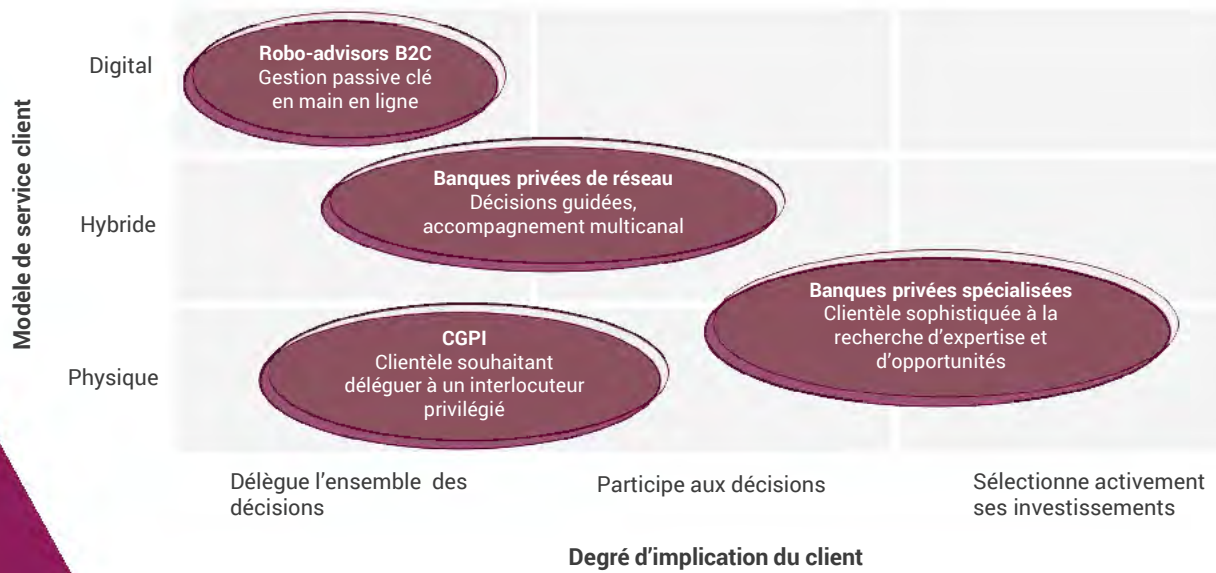
- *Reporting* clients intelligents (adéquation appétence au risque/risque effectif du portefeuille) et dataviz ;
- Déclarations fiscales et propositions de défiscalisation ;
- *Onboarding* client avec les éléments de complétude KYC et vérifications d'usage.

La demande client pour des outils offrant une plus-value en termes d'expérience client et de cycle de vie sera le vrai moteur pour le développement de l'IA mais la culture du « *tailor-made* » et le message marketing d'offrir un service digne d'un *family office* restera prépondérant.

Enfin, le réseau de prescripteurs actuel (avocats, notaires, associations) ne se prête pas forcément à une transition digitale à court et moyen terme. La pression pour les banques spécialisées à se mettre en ordre de marche numérique sera donc moindre. L'IA peut néanmoins apporter un appui intéressant pour la prospection et la segmentation client.



Des *Business Models* qui répondent à des attentes et profils clients différents



Source : Sia Partners, 2018



Les Conseillers en Gestion de Patrimoine Indépendants

Cibles	Mass affluent à HNWI, des encours moyens plutôt faibles en France et des clients en moyenne âgés
Sources de PNB	Conseil patrimonial, rétrocommissions, frais de gestion
Prescripteurs	Bouche à oreilles, cercles professionnels (associations, alumni), réseau

Raisons pour lesquelles les clients quittent leur banque privée (parmi 13 choix possibles)



Source : JP Morgan AM, 2014

Dans un environnement post-MiFID II et la disparition des rétrocommissions, le *business model* des CGPI doit se transformer pour rester viable. Selon nous, il est amené à évoluer d'un modèle *fee-based* (rémunéré en partie en fonction des produits qu'il propose et vend) à un modèle *fee-only* (honoraires de conseil pur, tout comme un avocat ou un conseiller fiscal).

Pour ces acteurs l'IA sera donc un moyen de se différencier de la banque et de la Fintech, et ce de deux façons différentes :

- En tant que simple intermédiaire entre le client et le distributeur
- Ou en tant que réel conseiller patrimonial avec ce que cela implique en termes de qualité de conseil et de responsabilité associée (devoir de conseil).

En tant que simple intermédiaire, le CGPI pourra utiliser l'IA comme outil de comparaison de performance liée au risque pris, de frais, ou encore de qualité intrinsèque de gestion ou de solidité du distributeur, à travers plusieurs classes d'actifs. Cette offre ne présente donc pas en tant que tel un potentiel important pour l'IA mais permettrait a minima de redonner confiance aux clients en leurs conseillers, de fiabiliser le conseil donné et d'alléger la charge pour les CGPI.

Si l'on se place du côté du conseiller patrimonial global, son utilisation de l'IA se situera plus volontiers sur la qualification des besoins de son client et la réponse la plus pertinente pour y répondre: par exemple que proposer lorsque le besoin d'un client est de se constituer un capital tout en préparant sa retraite ? Ici, l'IA se transformerait en « profileur » chargé d'évaluer à la fois la performance recher-

chée par le client et son appétence au risque, puis en robo-advisor chargé de réaliser la ou les meilleure(s) allocation(s) d'actif(s) au meilleur prix. En résumé, le rôle de l'humain serait remplacé par l'IA sous contrôle effectif d'un CGPI pour valider les hypothèses prises. La valeur ajoutée du CGPI se situerait alors pleinement dans la compréhension fine du client, de sa psychologie et ses besoins: quels sont ses objectifs de vie ? Comment mettre son patrimoine à son service pour les atteindre ? Seule inconnue : l'âge actuel des clients CGPI souvent seniors et peu ouverts au digital.



Les robo-advisors *pure players*

Cibles	HENRY jusqu'à <i>Upper Affluent</i> mais essentiellement <i>digital natives</i>
Sources de PNB	Frais de gestion sur produits d'investissements financiers
Prescripteurs	Recommandation, parrainage, marketing ciblé, anciens expatriés ayant fait l'expérience de ces solutions dans les pays anglo-saxons

Les robo-advisors B2C tels qu'ils existent aujourd'hui ont très clairement ciblé les HENRY et une clientèle plus aisée ayant découvert ces services à l'étranger (Etats-Unis, Royaume-Uni) où ils existent depuis plus longtemps et avec des encours plus importants. Il faut dire que ces services ont de nombreux atouts: expérience utilisateur séduisante, onboarding rapide, gestion 100% en ligne et frais sur encours plus faibles que les offres traditionnelles de gestion pilotée et sous mandat grâce à l'utilisation dans la plupart des cas d'enveloppes fiscales et de fonds passifs (ETF) à bas coûts. Cependant, les robo-advisors B2C sont selon nous voués à apporter des solutions relativement standardisées ne concurrençant pas directement les acteurs traditionnels de la banque privée.

Leur clientèle, évidemment très friande de technologie et d'outils d'IA, ne représente pas la clientèle typique d'une banque privée. Du moins, pas encore. Les réflexes digitaux d'une clientèle new money sont à surveiller, car ils pourraient influencer ce segment de marché.

Les robo-advisors B2B fonctionnent aujourd'hui sur un modèle commun relativement simple, en témoigne le nombre important d'acteurs apparus en quelques années à peine. Lors de l'onboarding, le client remplit un questionnaire visant à déterminer son profil de risque et son horizon de placement. Le robo-advisors se charge ensuite de proposer une allocation d'actifs type composée d'ETF à bas coûts (actions, obligations, parfois immobilier côté), et logée dans l'enveloppe fiscale

la plus avantageuse pour les besoins du clients. Si les technologies liées à l'intelligence artificielle pour la sélection de supports d'investissement ou la réalisation d'arbitrages sont naturellement amenées à se développer, les robo-advisors existants disposent majoritairement de comités d'investissements bien humains. A moyen terme, les robo-advisors pure players devraient étendre leur gamme de produits et d'offres à d'autres classes d'actifs et produits financiers, dans la limite de la standardisation: fonds actifs, financement participatif de projets et d'immobilier (crowdfunding, crowdlending), SCPI, produits structurés accessibles au grand public, etc. Cependant, les produits financiers plus complexes ou à ticket d'entrée traditionnellement élevés (private equity, hedge funds), devraient vraisemblablement rester hors d'atteinte.

Nombre de robo-advisors par pays



Source: Burnmark, 2017

Si cette offre est en concurrence directe avec la gestion conseillée ou déléguée grand public, elle peine à convaincre les clientèles plus fortunées. Ingénierie patrimoniale et fiscale, situations transfrontalières, anticipation de successions complexes, volonté de s'exposer à des classes d'actifs plus variées et moins traditionnelles (private equity, œuvres d'art, immobilier, groupements forestiers ou viticoles), autant d'attentes qui échappent à la nécessaire standardisation de l'offre des robo-advisors. De plus, si le facteur coût peut attirer une clientèle grand public, ce n'est pas un facteur déterminant pour les clients les plus fortunés, habitués à raisonner en termes de performances nettes, et qui se voient de toute façon proposer des tarifs compétitifs par les banques privées de place.

Un impact localise sur la chaîne de valeur



Les différents acteurs de la gestion de patrimoine répondent à des logiques différentes dans l'intégration de l'intelligence artificielle dans leurs modèles: les robo-advisors recherchent l'efficacité pour séduire une clientèle digitale et sensible au prix, les banques privées de réseau cherchent les synergies avec la banque de détail, les boutiques spécialisées, elles, recherchent le sur-mesure absolu. Au-delà des impacts stratégiques sur les modèles d'affaires, l'intelligence artificielle implique également une transformation ciblée de certains chaînons de la chaîne de valeur.

La prospection et la gestion de la relation client : efficacité et qualité

Le facteur humain augmenté: l'IA au service de la relation client

Traditionnellement, l'image de la banque privée est celui d'un univers feutré, confidentiel et sophistiqué, avec un banquier aux petits soins pour un client pour qui rien n'est trop beau. A première vue, difficile de voir comment l'intelligence artificielle pourrait fondamentalement bouleverser ce milieu très humain. Mais la technologie ne détrône pas forcément l'humain.

1

Chaque typologie d'acteurs cible une clientèle différente, et prospecte par des canaux qui lui sont propres, mais avec des impacts de l'intelligence artificielle importants. Les robo-advisors *pure players* visent principalement une clientèle *retail* aux réflexes digitaux bien établis et devraient capitaliser sur le potentiel de l'IA pour profiler un grand



nombre de prospect et leur offrir un marketing ciblé. Les banques privées de réseau s'appuient traditionnellement sur la transformation de leur clientèle *retail* et professionnelle éligible, qu'elles peuvent qualifier grâce à des outils CRM partagés. Cependant, le fonctionnement en silos de beaucoup de groupes bancaires les empêchent de consolider complètement les profils de leurs clients (banque de détail, clientèle professionnelle, épargne salariale, etc), et donc passent à côté d'opportunités précieuses de vente croisée. Le développement de technologies liées à l'intelligence artificielle devrait permettre à ces acteurs de lier et analyser des données complexes de sources diverses. Les banques privées spécialisées en revanche misent sur un recrutement plus confidentiel, tourné vers une clientèle très haut de gamme, et souvent déjà multi-bancarisée. Trouver, analyser et synthétiser la bonne information (*scraping*, analyse du langage

naturel, *machine learning*) facilite grandement le travail d'identification en amont des prospects prometteurs, par la suite contactés de manière plus traditionnelle. Les canaux traditionnels (clubs, petits-déjeuners, événements mondains) resteront des voies d'accès privilégiées.

2

La connaissance client regroupe deux process distincts mais liés. D'une part, la *due diligence* client qui intègre le KYC réglementaire et qui vise à effectuer une analyse de risque préalable à l'entrée en affaire, et d'autre part, la connaissance client à proprement parler, dont le but est d'être capable de proposer les services les plus pertinents au client. Dans un cas comme dans l'autre, la complexité du processus est proportionnelle à la complexité du profil client: avoirs importants, situations transfrontalières, professions « à risques » voire politique-

ment exposées, situation patrimoniale complexe, les prospects les plus haut de gamme sont aussi les plus complexes à onboarder. Sur la partie réglementaire, les moteurs d'adoption de l'intelligence artificielle sont ici l'efficacité opérationnelle: collecter et analyser des données de sources multiples et différentes, et en déduire une évaluation des risques pertinente et fiable, avec à la clé un gain de temps considérable. L'évaluation du profil de risque et de la situation personnelle du client en vue de lui fournir un service sur-mesure bénéficie également des nouvelles technologies: si les évaluations resteront probablement assez simples pour la clientèle *retail* des robo-advisors, les banques privées ont beaucoup à gagner à disposer d'outils fins de profilage, de simulation, ou d'analyse de comportement afin de comprendre en détail la psychologie du client. Néanmoins, le rôle du banquier reste central, et au cœur de la relation entre le client et son banquier, *l'intuitu personae* demeure la clé, notamment concernant les sujets les plus sensibles aussi bien personnels que financiers (double vie, compte offshore, etc) pourtant nécessaires à un conseil de qualité.

3

A l'exception des robo-advisors, l'humain est central dans l'approche que les gestionnaires privés ont de la relation client. Difficile en premier lieu d'imaginer l'intelligence artificielle perturber sensiblement ce maillon de la chaîne de valeur. Selon nous, l'IA devrait avoir des impacts marqués sans pour autant avoir vocation à détrôner le banquier privé traditionnel. Les *chatbots* devraient notamment se généraliser pour constituer un assistant personnel du client, joignables 24 heures sur 24 et capables de répondre à toutes les questions d'un client (état des avoirs, valeurs liquidatives, actualité pertinente...) ainsi que de prendre en direct certains ordres. L'IA affiche également de belles promesses sur les problématiques d'agrégation de compte et de patrimoine, et de data visualisation, permettant au client d'avoir accès à des tableaux de bord complets et personnalisés.

La gestion à la recherche de surperformance et d'efficacité opérationnelle



L'intelligence artificielle en quête d'allocations d'actifs différenciées et génératrices d'alpha

En confiant tout ou partie de son patrimoine à une banque privée, un client est avant tout à la recherche d'exposition à des classes d'actifs hors d'atteinte des investisseurs particuliers, d'accès aux meilleurs supports au sein de chaque classe d'actifs, et de conseils juridiques et fiscaux pour servir au mieux ses intérêts. Autant de sujets sur lesquels l'intelligence artificielle apporte déjà un grand nombre de solutions, amenées à se généraliser, avec deux buts en ligne de mire: l'efficacité opérationnelle, et la performance pour le client.

4

La définition d'une stratégie d'investissement et la construction de portefeuille associé impliquent une complexité variable selon la taille du patrimoine et la part du patrimoine sous gestion pour le banquier privé, les objectifs et horizons d'investissement du client, son appétence au risque et ses connaissances financières. Si la construction d'un portefeuille simple de quelques fonds peu corrélés avec une stratégie *long only* ne fait pas appel à des outils d'analyse extrêmement poussés, il est rare qu'un client de banque privée se contente de cette prestation. Tout l'enjeu réside dans la capacité du banquier d'aider son client à construire un portefeuille global cohérent et performant, en faisant intervenir plusieurs types de classes d'actifs traditionnelles et alternatives, et avec des stratégies différentes (long,

short, rendements absolus, etc). Avec une complexité augmentant de manière exponentielle, l'intelligence artificielle fait de séduisantes promesses. Les robo-advisors hybrides et B2B ont ici un rôle à jouer, en permettant l'agrégation d'une grande quantité d'informations, et en se nourrissant de bases produits propriétaires fournies par les banques, ils seront à terme capables de proposer des stratégies gagnantes en ligne avec les objectifs et contraintes du client.

5

La sélection de supports d'investissement implique le traitement de volumes de données importants, de sources souvent éclectiques. Si les bases d'investissements financiers sont relativement structurées et que l'extraction, exploitation et analyse en est relativement simple, ce n'est pas nécessairement le cas de l'immobilier ou autres classes d'actifs alternatives. *Scraping*, analyse du langage naturel, l'intelligence artificielle peut analyser et synthétiser des sources de données diverses et permettre à la banque privée un gain opérationnel important tout en permettant potentiellement d'améliorer les services rendus ou d'en réduire le coût. L'expérience client n'est pas en reste: visualisation, simulation, *reporting*, autant de tâches qui peuvent être simplifiées et dont le rendu peut être grandement amélioré grâce à l'intelligence artificielle. Encore une fois cependant, la variété et l'exotisme des produits proposés aux clients croissent avec leur sophistication: une grande fortune avec une importante expérience de

l'investissement tirera pleinement avantage de ces nouvelles solutions, quand un client au patrimoine moyen et à la situation personnelle relativement simple aura plutôt intérêt à se cantonner à des produits et des stratégies simples. Cela dit, les services des banques privées haut de gamme se distinguent également par leur capacité à activer un réseau au service du client, lui permettant d'être mis en relation avec des opportunités *off market*. Ces prestations devraient rester en grande partie hors du champ d'application de l'intelligence artificielle et demeurer un facteur différenciant fort pour les établissements spécialisés.

6

Enfin, l'un des services au cœur de la proposition de valeur des banques privées est l'ingénierie patrimoniale et le conseil fiscal prodigué au client. Privilégier une enveloppe fiscale à une autre, utiliser certaines niches fiscales, investir dans l'art ou les monuments historiques, anticiper une succession : les décisions d'investissement n'ont pas les mêmes impacts sur le patrimoine du client selon l'objectif poursuivi, ses avoirs et sa situation fiscale. En pratique, disposer d'outils d'analyse performants, capable de d'appréhender la fiscalité dans plusieurs pays et pouvant traiter de grandes quantités de données peut se révéler particulièrement utile. Dans un environnement de plus en plus complexe, ces outils peuvent aider les clients à se conformer aux lois applicables dans toutes les juridictions qui les concernent. Des outils de veille juridique et fiscale automatisée peuvent également apporter un plus non négligeable et apporter aux banques un gain d'efficacité.

Les fonctions transverses : un gain d'efficacité opérationnelle important



Des solutions multi-métiers et multi-industries à même de transformer les fonctions transverses

Comptabilité, *reporting* financier et réglementaire, gestion des risques, conformité, autant de fonctions transverses dont les enjeux de bases sont similaires en banque privée et en banque d'investissement ou de détail. Il s'agit également de fonctions techniques avec peu ou pas d'impact client. Selon nous, ces fonctions devraient être les plus transformées par l'intelligence artificielle.

7

Du simple calcul de valeurs liquidatives et de plus ou moins values latentes à la génération de documents fiscaux pré-remplis, de l'écriture automatique de rapports de gestion périodiques au *reporting* en temps réel sur le portefeuille du client (y compris sur des actifs peu liquides comme l'immobilier ou les œuvres d'art grâce à l'analyse big data), les champs d'applications de l'intelligence artificielle sont vastes sur ces segments de la chaîne de valeur. Sans parler de la comptabilité sociale de la banque elle-même, qui comme toutes les entreprises devraient pouvoir automatiser et fiabiliser

ser l'essentiel des tâches. Les solutions ne sont ici pas spécifiques à la banque privée, et concernent tous les métiers de la banque, voire au-delà.

8

Les fonctions risques et conformité sont actuellement profondément transformées par les solutions liées à l'intelligence artificielle, et cela devrait continuer sur cette trajectoire dans les années à venir. Case management, détection des fraudes grâce au *machine learning*, les RegTechs offrent des solutions de plus en plus sophistiquées permettant de fiabiliser les opérations au quotidien et de réduire la charge sur les équipes des risques et de la conformité. Au-delà de la fonction de contrôle, la fonction de conseil de ces fonctions peut également bénéficier des technologies liées à l'intelligence artificielle : les *chatbots* peuvent répondre aux questions des opérationnels au quotidien.



Le digital sur la chaine Front-to-Back : quels impacts et quels avantages ?

	Améliorer l'offre de service et les ventes	Réduire les coûts	Réduire les risques et améliorer la conformité
Front Office	<ul style="list-style-type: none"> Optimiser l'acquisition de nouveaux clients Conseiller mieux et de façon plus pertinente le client Fluidifier le parcours client Interaction avec le client via les réseaux sociaux Meilleur service pour les clients autonomes 		
Middle Office	<ul style="list-style-type: none"> Plus de produits et services personnalisés Education client interactive Maintenir une relation avec le client Accès direct du clients aux experts grâce au digital Utiliser le « Big Data » pour renforcer la personnalisation des services 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'efficacité des conseiller en se concentrant sur les tâches à haute valeur ajoutées Automatisation des processus avec une meilleure personnalisation en fonction des besoins clients Automatiser toujours plus les opérations, pour une meilleure productivité & efficacité Réduction des coûts de livraison (rapports, recherches, communication) Réduction du temps de réponse Meilleur accès aux données Gestion digital des documents 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration la gestion du risque et la conformité grâce aux outils digitaux Contrôles digitaux sur la pertinence de certains produits et clients spécifiques Alertes automatiques sur la variation des portefeuilles et outils de management des risques Suivi en temps réel et création de rapports automatique pour le suivi du portefeuille Suivi digital des interactions du client
Back Office			
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter les revenus Accroître son image digitale, son image innovante Offrir de la flexibilité, du temps réel mais également de la proximité Fidéliser le client 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les coûts opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire les coûts de la gestion des risques et de la conformité Réduire le nombre de litiges Diminuer le risque de réputation



Conclusion

L'ambition de cette étude était de réaliser une projection à moyen/long terme de l'importance que pourrait prendre l'Intelligence Artificielle en Banque Privée.

Au travers de la comparaison des différents *business models* existants et en décomposant, étape par étape la chaîne de valeurs de l'activité de la gestion de patrimoine, nous avons voulu décrire et argumenter à contre courant de l'engouement actuel que génère l'intelligence artificielle.

En effet, au fur et à mesure de notre étude, nous avons remarqué que si l'IA apporte inévitablement plus de fluidité, plus de sécurité et plus d'économies aux banques et autres acteurs de la gestion de patrimoine, l'humain demeurerait au centre de l'interaction avec le client dans les services les plus haut de gamme. Car il s'agit ici de l'essence même de la gestion de fortune : proposer une offre dédiée et personnalisée à un client désireux de confier la gestion de ses avoirs à un professionnel.

Notre constat n'écarte cependant pas l'utilité, voire la nécessité de recourir à l'intelligence artificielle. Le digital, et plus particulièrement l'intelligence artificielle, promet une agilité accrue depuis la prospection jusqu'à la matérialisation effective de l'investissement (*reporting*, comptabilité). Son impact dans les quinze prochaines années ne cessera de grandir, notamment pour les banques universelles qui pourront utiliser leur taille et leur force de frappe pour développer ou incorporer des technologies de pointe qui auront fait leurs preuves.

Pour les boutiques spécialisées et les CGPI, le recours à l'IA ne sera pas aussi fulgurant puisque leur offre différenciante repose sur la qualité de leur conseil et de la relation « humaine » entre le client et son banquier. Cependant, pour des étapes clés (*onboarding*, stratégie d'allocations en gestion sous mandat),

l'intelligence artificielle permettra indubitablement de donner plus de temps commercial aux banquiers et conseillers et leur permettre de se concentrer sur leur développement commercial.

Des canaux d'adoption différenciés selon les acteurs

Le recours à l'IA aura également comme conséquence de fluidifier et de faciliter l'utilisation d'autres outils digitaux (big data, blockchain) mais aussi certains événements essentiels du cycle de vie du client (*onboarding* client, mise en conformité).

En conclusion, il ressort de notre étude que sans intelligence artificielle, le poids des réglementations, des processus et la multiplication des acteurs « non-traditionnels », la banque privée se trouverait

bien en peine de faire face aux pressions sur les coûts qui menacent déjà la rentabilité de nombre de petits établissements.

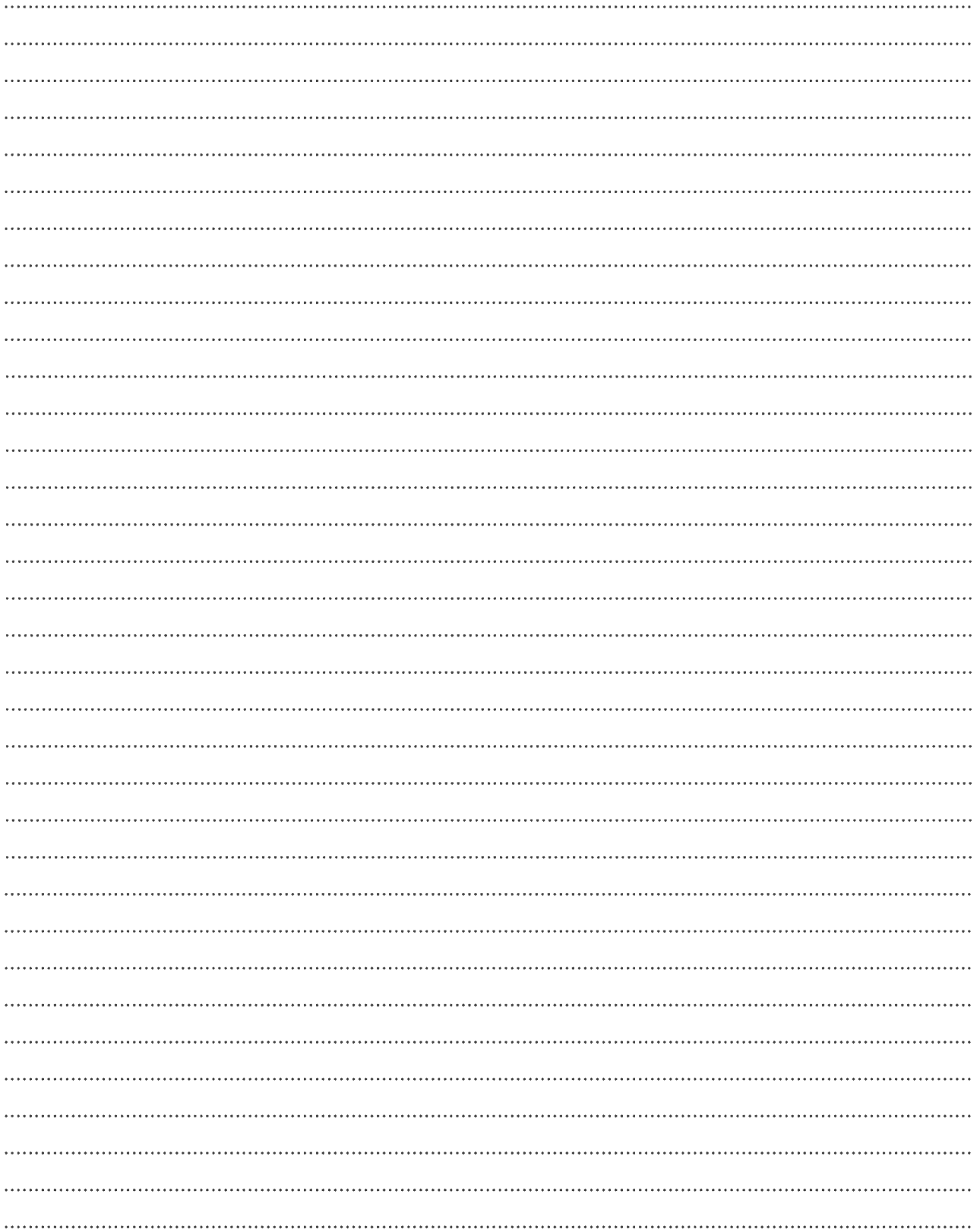
Mais cette évolution, bien que nécessaire, n'est pas suffisante en tant que telle. La relation humaine entre le client et la banque dans son ensemble et le banquier en particulier est et restera le vecteur principal de différenciation entre la banque privée et la banque de détail. C'est le cas lors de la prospection, de la connaissance client ou encore de la gestion de la relation; soit parmi les étapes cruciales de la relation pour fidéliser le client et accroître la rétention.

Il ne sera donc pas possible de se passer ni de l'humain en banque privée, peu importe le *business model*, en tout cas pas sur l'intégralité de la chaîne de valeur, ni de l'intelligence artificielle, qui est et sera un instrument synonyme de plus de fiabilité, de fluidité et de sécurité dans la relation client.

	Banques privées de réseau	Banques privées spécialisées	CGPI	Robo-advisors
Prospection				
KYC				
Gestion de la relation				
Stratégie et construction de portefeuille				
Investissement				
Ingénierie patrimoniale et fiscalité				
Comptabilité et reporting				
Risques et conformité				

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page, providing a guide for text entry. There are 24 lines in total, starting from the top of the page and ending near the bottom.

VOS CONTACTS

Jean-Frédéric CHARDON

Associate Partner

Tel : + 33 6 73 60 24 13

jean-frederic.chardon@sia-partners.com

Pierre SLAMA

Supervising Senior Consultant

Tel : + 33 6 66 07 65 36

pierre.slama@sia-partners.com

Thibaut DALLE

Consultant

Tel : + 33 6 3 56 58 03

thibaut.dalle@sia-partneres.com

À PROPOS DE SIA PARTNERS

Leader des sociétés de conseil français indépendantes et pionnier du Consulting 4.0, Sia Partners a été cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse. Sia Partners compte plus de 1 100 consultants dont 35% basés hors de France pour un chiffre d'affaires de 160 millions d'euros dans le cadre de son exercice fiscal se terminant au 30 Juin 2017. Le Groupe est présent dans 15 pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Fidèle à son approche innovante, Sia Partners explore les possibilités offertes par l'Intelligence Artificielle, investit dans la data science et développe des consulting bots. Sia Partners est une partnership mondiale détenue à 100% par ses dirigeants.



Abou Dabi

Al Gaith Tower #857
PO Box 54605
Abu Dhabi – UAE

Dubaï

Shatha Tower office #2115
Dubai Media City
PO Box 502665, Dubai – UAE

Milan

Via Vincenzo Gioberti 8
20123 Milano – Italy

Singapour

137 Market Street #10-02 Grace
Global Raffles
048943 Singapore

Amsterdam

Barbara Strozziiaan 101
1083 HN Amsterdam –
Netherlands

Hong Kong

23/F, The Southland Building
48 Connaught Road Central
Central – Hong Kong

Montreal

304 - 19 Rue le Royer Ouest
Montreal, Quebec, Canada, H2Y
1W4

Tokyo

Level 20
Marunouchi Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005 Japan

Bruxelles

Av Henri Jasparlaan, 128
1060 Brussels – Belgium

Houston

800 Town and Country Blvd
Suite 300
Houston TX 77024

New York

40 Rector Street, Suite 1111
New York, NY 10006 – USA

Casablanca

46, Boulevard Adbellatif Ben
Kaddour, Racine – Casablanca
20000 - Morocco

Londres

36 - 38 Hatton Garden, London,
EC1N 8EB – United Kingdom

Paris

12 rue Magellan
75008 Paris – France

Charlotte

101 S. Tryon Street, 27th Floor,
Charlotte, NC 28280, USA

Luxembourg

7 rue Robert Stumper
L-2557 Luxembourg

Riyadh

Anas Ibn Malik Rd.
Al Malqa, PO Box 19970
Riyadh 11445 – KSA

Doha

Al Fardan Office Tower #827
West Bay
PO Box 31316, Doha – Qatar

Lyon

3 rue du Président Carnot
69002 Lyon – France

Rome

Via Quattro Fontane 116
00184 Roma – Italy



Pour plus d'informations, visitez : www.sia-partners.com

Suivez nous sur [LinkedIn](#)



et



@SiaPartners



@SiaPartners