

The logo for SAGA LINK consulting. 'SAGA' is in a large, bold, dark blue sans-serif font. 'LINK' is in a similar font but smaller, followed by a red graphic element consisting of four squares of varying sizes arranged in a cluster. Below 'LINK' is the word 'consulting' in a smaller, dark blue, lowercase sans-serif font.

SAGA
LINK 
consulting

A black and white photograph of a marquee sign. The sign is illuminated and displays the text 'THE WORLD IS TEMPORARILY CLOSED' in large, bold, capital letters. The sign is mounted on a building facade, and the background shows architectural details like windows and brickwork.

**THE WORLD IS
TEMPORARILY CLOSED**

L'après Covid-19 : Anticiper et s'adapter

Mai 2020



Un impact durable nécessitant de réajuster la trajectoire d'entreprise

Après deux mois de confinement provoqués par une crise sanitaire s'étant rapidement doublée d'une **crise économique mondiale**, nous entrons dorénavant dans une **phase de déconfinement progressif**.

Si le début du confinement a d'abord suscité une inquiétude générale concernant la capacité des entreprises de la gestion d'actifs à poursuivre leurs opérations, la transformation digitale en cours depuis plusieurs années et les **PCA ont permis aux différents acteurs de l'industrie de la gestion d'actifs de s'adapter rapidement** aux mesures de sécurité et à maintenir leurs activités.

Chaque acteur doit désormais **dresser le bilan** de ces derniers mois afin d'en tirer des enseignements en matière de télétravail et plus largement en matière **de digitalisation, d'automatisation et de méthodes de travail**.

Au-delà des changements liés aux conditions de travail, l'industrie fait aujourd'hui face à plusieurs enjeux opérationnels et commerciaux qui conduiront sûrement à une **évolution du paysage de la gestion d'actifs**. Pour s'adapter aux nouveaux contextes sanitaire et économique, les acteurs doivent ainsi **poursuivre la transformation des processus en relation avec des tiers (clients ou partenaires)**.

Les évolutions récentes ont rendu caduques les prévisions de développement et de budget. Elles imposent aussi de **revoir les orientations stratégiques** et d'identifier des **modèles opérationnels et économiques pérennes et robustes** pour faire face aux perspectives à venir.

Réaliser un bilan pour tirer les enseignements de la crise sanitaire

I

Continuité des activités : Établir un bilan de la crise pour améliorer la sécurité et la capacité de télétravail

II

Outils digitaux : Profiter des efforts déployés pendant la crise sanitaire pour transformer en profondeur les méthodes de travail

Préparer l'avenir pour surmonter la crise économique

III

Optimiser / Finaliser le plan de transformation des processus, de la relation clients et partenaires pour améliorer l'efficacité opérationnelle

IV

Revoir la stratégie et le plan projets pour garantir rentabilité et solidité financière dans un contexte de crise économique durable

I. Continuité des activités : Établir un bilan de la crise pour améliorer la sécurité et la capacité de télétravail

La continuité d'activité repose sur trois thématiques évoluant en forte interdépendance

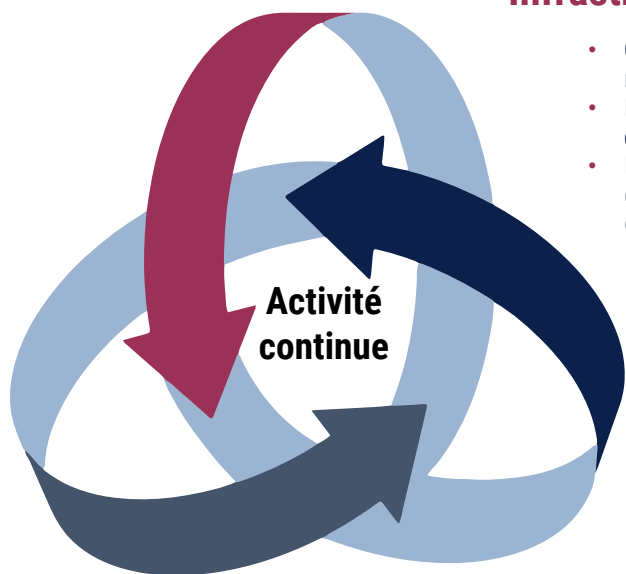
Le confinement, débuté le 17 mars, a nécessité la mise en place de dispositifs particuliers dans le secteur de la gestion d'actifs. La très grande majorité des acteurs étant soumise à l'obligation d'établir et de maintenir opérationnels des plans de continuité d'activité, **des dispositifs adaptés à la crise sanitaire ont pu être activés dans des délais très courts.**

Avec un recul désormais suffisant et une bonne stabilisation des outils et processus, les acteurs ont dorénavant l'opportunité de prendre de la hauteur et de dresser un bilan de la mise en œuvre de ces PCA leur permettant **d'identifier les failles et risques des plans existants, les meilleures solutions et les meilleures pratiques.**

Résultats d'un mini-sondage SAGALINK au 2 avril :

5 jours	Délai moyen nécessaire à la résolution de la majorité des problèmes ressentis par le métier
95%	Part des applications métiers accessibles à distance (une fois passé ce délai moyen de 5j)
50%	Part des SGP ne disposant pas de solution d'enregistrement des postes dans le cadre du travail à distance (interdiction des ordres à la voix)

Infrastructure IT



- **Qualification des difficultés rencontrées**, mesure des délais de résolution ou de contournement
- Mesure de la qualité des solutions implémentées et de **l'ampleur des impacts** (sécurité, charge, contraintes, délais, etc.)
- Identification des **enseignements** en matière de PCA, sur les évolutions à apporter à **l'infrastructure IT** et sur les **comportements** et méthodologies des Métiers

Aspects métiers

- Analyse des problématiques rencontrées par les métiers en hardware (matériel pro, matériel personnel), et en software/outils de communication
- **Identification par sondage des usages réels** (moyens officiels vs solutions officieuses) avec focus sur les métiers plus temporellement contraints :
 - Front : analyse, aide à la décision, passage d'ordre
 - Front/Middle : gestion de la trésorerie, tenue des positions, validation des VL
 - Risques : suivi des ratios, gestion des dépassements, gestion des blocages, etc
 - Reportings réglementaires quotidiens
- Mesure de la **qualité des solutions implémentées** et de l'ampleur des impacts (sécurité, charge, contraintes, etc.)
- Identification des **enseignements** en matière de **PCA**, de **procédures ou de méthodes de travail** (adapter / pérenniser / repenser)

Prestataires clés

- **Analyse hybride IT/Métiers** sur la criticité des problèmes rencontrés et les délais pour les résoudre ou les contourner
- Mesure de la qualité des solutions implémentées et de **l'ampleur des impacts** (sécurité, contraintes, délais, etc.)
- En relation avec le prestataire, identification des **enseignements** en matière de **PCA**, d'**infrastructure IT**, de **procédures** ou de méthodes de travail et **suivi des modifications apportées par le prestataire**
- Selon l'ampleur des difficultés rencontrées, envisager un **changement de fournisseur**

Les **3 thématiques** de ce bilan sont bien sûr **interdépendantes** et nécessitent d'alterner analyse en silo et échanges bi ou tripartites afin d'identifier **les évolutions réellement porteuses d'amélioration à l'échelle de l'entreprise** et pas seulement du silo. De la qualité du bilan réalisé dépendra donc la qualité des évolutions tant du **PCA** que des **pratiques des intervenants** (internes ou externes à l'entreprise) afin de préparer au mieux la réponse au **scénario sanitaire central de vagues épidémiques multiples**.

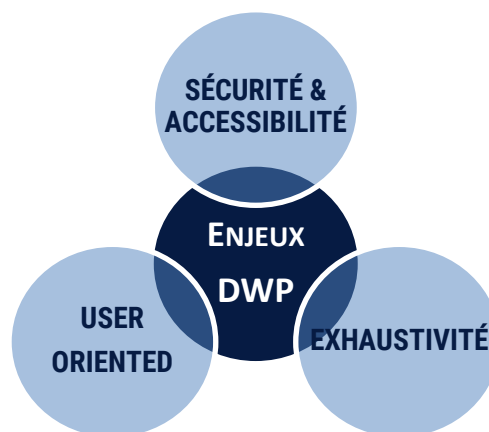
II. Outils digitaux : Profiter des efforts déployés pendant la crise sanitaire pour transformer en profondeur les méthodes de travail

« Sécurité, accessibilité, adaptation, exhaustivité : Les maîtres mots du « Digital WorkPlace »

Les entreprises ont dû s'adapter en quelques jours, et souvent avec succès, à de nouvelles méthodes de travail et de management à distance. Cette urgence dans la mise en place du télétravail et du poste de travail digital (ou DWP « Digital WorkPlace »), malgré un test pendant la grève de fin 2019, a démontré à la fois la **forte capacité d'adaptation** des organisations et du système d'information mais a également **mis en lumière les limites du dispositif existant**.

Pour pleinement profiter de cette expérience et assurer la continuité dans un contexte de **poursuite du télétravail**, nos clients vont devoir lancer des **initiatives dédiées** permettant de :

- Assurer la **sécurité** et l'**accessibilité** des données (VPN, clés USB de cryptage, ...)
- Garantir l'**exhaustivité des outils** du DWP : webconférences (« mais pas que ! »), formations, suivi RH, gestion documentaire et applications métier
- Répondre aux **méthodes de travail spécifiques** et aux **tâches quotidiennes** des collaborateurs pour un DWP « user oriented »



Les enjeux en quelques chiffres



18 millions de messages

piégés liés au Covid-19 en une seule journée (alerte Google du 22 avril)



93 % des entreprises ayant perdu leurs données ou l'accès à celles-ci pendant dix jours ont fait **faillite dans l'année suivante** le sinistre



Avant la crise : **29% des Français en télétravail** quelques jours par semaine ... Après la crise : **92% des salariés** souhaitant continuer à pratiquer le **télétravail**



200 millions d'utilisateurs par jour pour l'application **Zoom** (22 avril) & plus de **75 millions d'utilisateurs** quotidiens sur **Teams** en avril

« Les atouts du DWP vont au-delà du télétravail »

Au-delà de pouvoir gérer plus sereinement une éventuelle prochaine crise et de répondre au souhait de télétravail croissant des collaborateurs, les bénéfices attendus d'une telle initiative de fond sont nombreux :

- Une **meilleure utilisation du temps de travail des collaborateurs** (réduction de l'absentéisme et des retards, réduction du temps de transport et des aléas associés...) associée à une plus **grande productivité**
- Une **diminution des déplacements professionnels** et donc des coûts associés
- Couplé à une utilisation plus large du Flex-Office, une **diminution du nombre de m²** des locaux et donc du loyer
- Une plus grande **facilité à travailler** avec des entités / filiales, clients, partenaires **éloignés géographiquement**

« ... sous réserve de ne pas se limiter aux volets informatiques »

Toutefois, les outils ne faisant pas tout, ces bénéfices ne pourront se concrétiser sans les éléments clés ci-dessous :

- La mise en place d'un **mode de management adapté** (contact quotidien par visio avec chaque collaborateur, workshop d'accompagnement à l'utilisation du DWP...)
- La **préservation du lien social** (moments de pause et de convivialité autour d'un café virtuel, sessions virtuelles de sport collectif ,...)
- La **contribution de l'entreprise à l'équipement du poste de travail à distance** (chaises ergonomiques, écrans, ...)

III. Optimiser / Finaliser le plan de transformation des processus, de la relation clients et partenaires pour améliorer l'efficacité opérationnelle

« Digitaliser et automatiser les processus, un objectif du plan projet devenu un enjeu majeur suite à la crise sanitaire »

La prise de conscience de l'importance d'automatiser et de digitaliser les processus métiers est apparue bien avant le Covid-19 ; l'urgence à mettre en œuvre cette transformation a en revanche pris tout son sens avec comme objectifs de pouvoir gérer à la fois une relation client « sans papier », une poursuite / augmentation du télétravail et une efficacité opérationnelle qui sera clé pour surmonter la crise économique.

« Identifier les dispositifs transverses pouvant servir à toute l'entreprise & en profiter pour optimiser / simplifier les processus »

La digitalisation de l'entreprise n'est pas qu'une problématique d'outils. C'est également un sujet de processus pour lesquels il faut à la fois, identifier l'ensemble des points de blocage et zones d'inefficacité, mais qu'il faut également équiper d'outils transverses permettant de réduire ces blocages : outils de GED, signature électronique, outils de workflow.

Par ailleurs, lorsque les données peuvent être partagées, il est essentiel de privilégier l'utilisation d'une donnée unique quels que soient le département et le processus concernés ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui pour les données hors market data. Ceci est particulièrement valable pour les données utilisées pour les reportings réglementaires, souvent logées dans des bases de données ou bases Access dédiées.

Dispositifs transverses pour généraliser les processus « sans papier »

(signature électronique, GED, outil de workflow,...)

Reportings

- Reportings réglementaires (AIFM, KID PRIIPS, KIID UCITS...)
- Reportings fonds (web, digitaux, dynamiques, en temps réel ...)
- Reportings mandats institutionnels (automatisés mais paramétrables/adaptables)
- Gestion automatisée des commentaires de gestion

Middle Office

- Collecte des données OST, puis application des OST
- Enrichissement du statut des opérations
- Processus de rapprochements flux et stock

Encours & PNB

- Gestion, collecte et contrôle des encours actif & passif
- Pilotage de la distribution
- Calcul & suivi du PNB

Relation clients / partenaires

- Communication sortante : Extranet, push SMS, API outils distributeurs
- Communication entrante pour le service client (Gestion des emails, webcallback, ...)

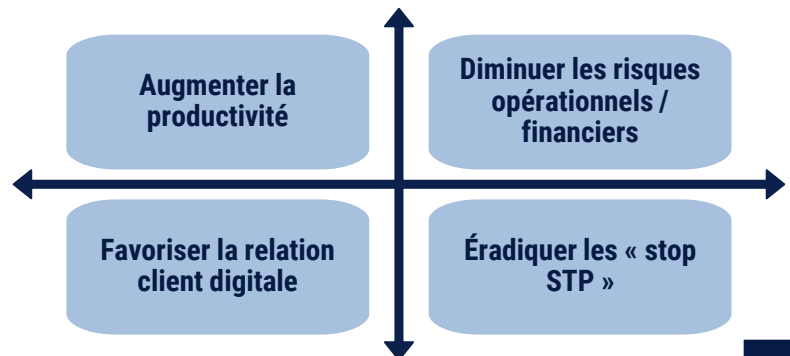
Travaux de revue en profondeur des processus pour optimiser en complément de digitaliser

(pratiques non écrites connues de quelques sachants, outils non ou mal interfacés, « stop STP » pour des validations / attentes d'emails, ...)

« Prioriser les travaux pour tenir compte de l'ajustement budgétaire à venir »

La première étape consiste à réaliser un diagnostic rapide pour identifier les processus éligibles à une digitalisation / automatisation. Afin d'être exhaustive, l'analyse doit être réalisée via des entretiens, voire des sessions de « vis-ma-vie ».

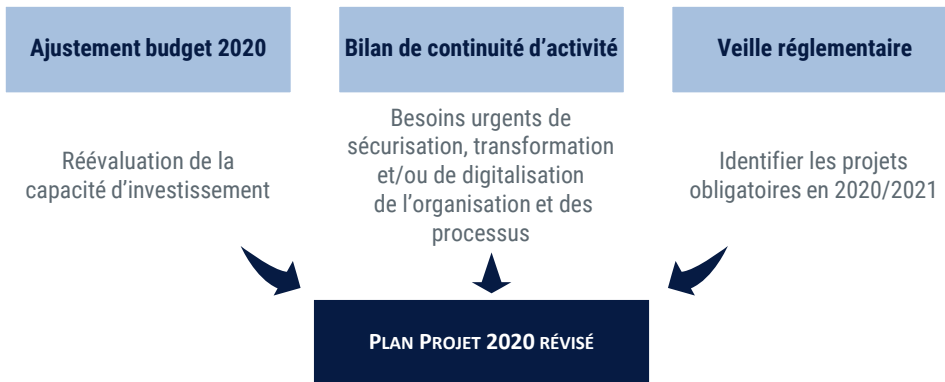
Dans un contexte de restriction budgétaire, la priorisation des projets à déployer sur plusieurs années sera essentielle en catégorisant les processus selon les gains attendus (voir schéma ci-contre).



IV. Revoir la stratégie et le plan projet pour garantir rentabilité et solidité financière dans un contexte de crise économique durable

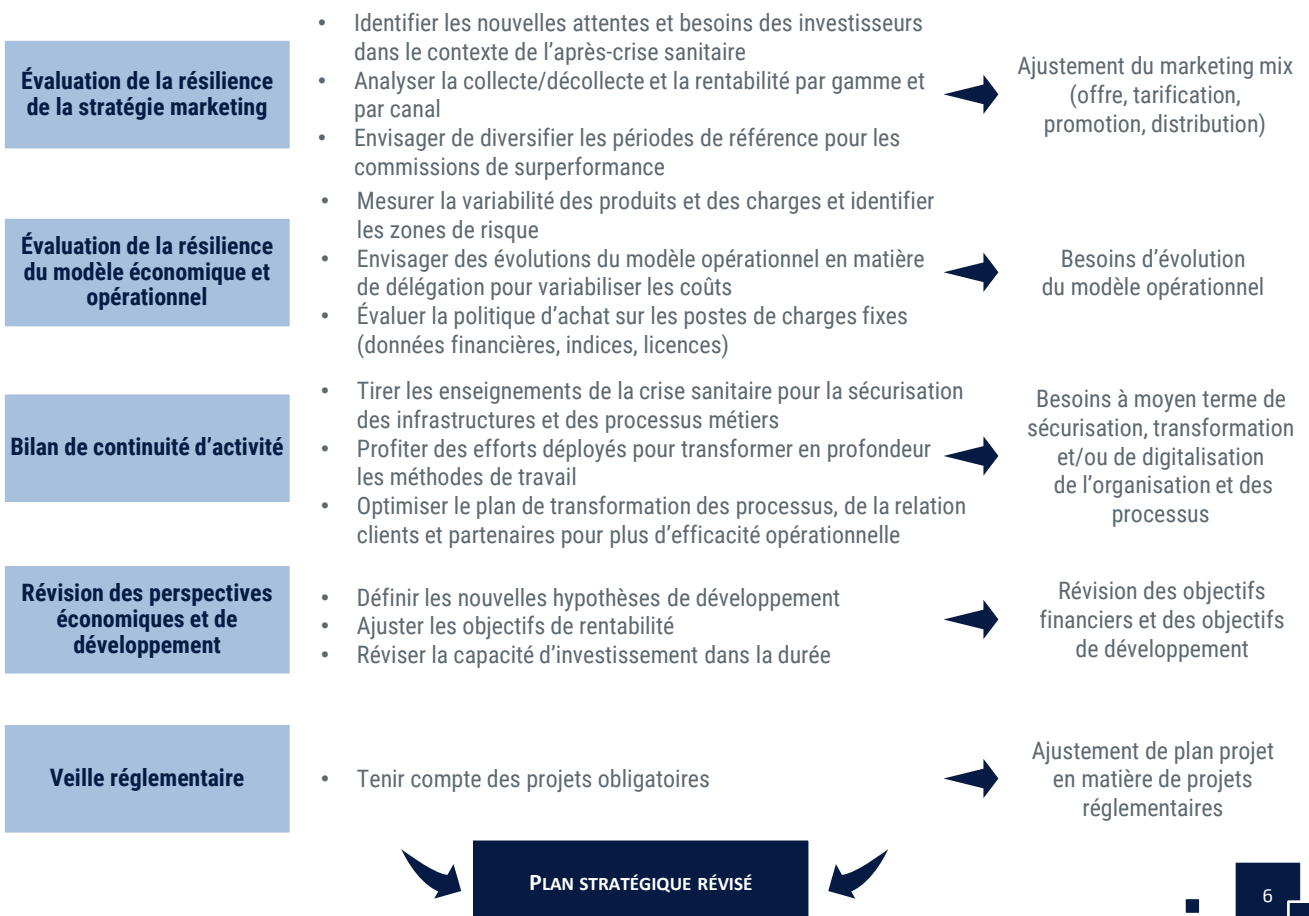
« S'ajuster au plus vite à une capacité d'investissement réduite et à de nouvelles priorités »

Le contexte récent a **mis au jour les forces et faiblesses** de la stratégie d'entreprise et du modèle opérationnel des sociétés de gestion. L'ordre des priorités des évolutions à conduire est rebattu et les hypothèses sur lesquelles les budgets ont été établis n'ont plus de réalité. **A court terme, une revue du plan projet 2020** est nécessaire pour s'ajuster au plus vite à une capacité d'investissement réduite et à de nouvelles priorités.



« À moyen terme, tirer tous les enseignements de la crise pour ajuster le plan stratégique et le modèle de rentabilité »

La réflexion à conduire **à moyen terme** est davantage structurelle et elle doit tirer tous les enseignements de la crise sur la **capacité de résilience de l'entreprise** aux chocs économiques et organisationnels pour ajuster le plan stratégique et le modèle de rentabilité.



Document réalisé par



·✚ Natacha Buard, Associée

Mob : +33 6 37 53 53 46

E-mail : natacha.buard@sagalink-consulting.com



·✚ Jean de Collongue, Associé

Mob : +33 6 50 10 93 78

E-mail : jean.decollongue@sagalink-consulting.com



·✚ Alain Le Gall, Directeur

Mob : +33 6 74 91 33 67

E-mail : alain.legall@sagalink-consulting.com



Qui sommes-nous ?

SAGALINK Consulting est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle et en organisation, spécialisé dans la gestion d'actifs, la gestion privée, l'assurance et les services titres aux investisseurs.

Notre savoir-faire alliant expertise métier et conseil nous permet de cerner au mieux les enjeux de nos clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur et d'identifier pour eux les leviers de croissance les plus performants, faisant ainsi le lien entre leurs métiers et leurs projets.

Par la force de ses convictions, SAGALINK Consulting a su gagner la confiance de ses clients ; parmi eux, des grands groupes bancaires et des acteurs indépendants de tailles variées.

Contact

SAGALINK Consulting

55, rue de Rivoli

75 001 Paris

+33 1 49 96 54 43

Contact_us@sagalink-consulting.com

www.sagalink-consulting.com

 Nous suivre