

Sommaire du document

Introduction	3
Etude d'impact sur les 6 segments d'activités	10
1. Paiements	11
2. Assurance	18
3. Dépôts et prêts	26
4. Levée de fonds	34
5. Gestion de placements	42
6. Provisionnement du marché	50



Introduction



I

II

1

2

3

4

5

6

Introduction

Contexte



Deux questions sont fréquemment posées par nos clients :

- De quelle manière les Fintech transforment-elles le marché des services financiers ?
- Comment faire face à cette transformation ?



Nous complétons ces deux questions par la **suivante** :

- Comment tirer profit de ces transformations et des nombreuses innovations qu'elles apportent ?



2 principes :

- Aller au-delà de la phase d'analyse et de présentation des constats de ces transformations
- Focaliser nos travaux sur l'identification et l'analyse des enjeux / attentes de nos clients et la proposition de pistes d'action concrètes



1

2

3

4

5

6

Introduction

6 segments d'activités comprenant plusieurs innovations majeures

- Crypto-monnaie
- Opérations de change P2P
- Paiements mobiles

- Facturation intégrée
- Paiements mobiles
- Paiements simplifiés

- Intelligence artificielle/auto-apprentissage
- Compréhension du langage naturelle
- Big Data
- Analyse de sentiments

- Plateformes d'informations
- Collecte et analyse automatisées des données

- Cloud
- Algorithmes avancés
- Open sources
- Capacités partagées

- Gestion et conseils automatisés
- Algorithmes de trading
- Social

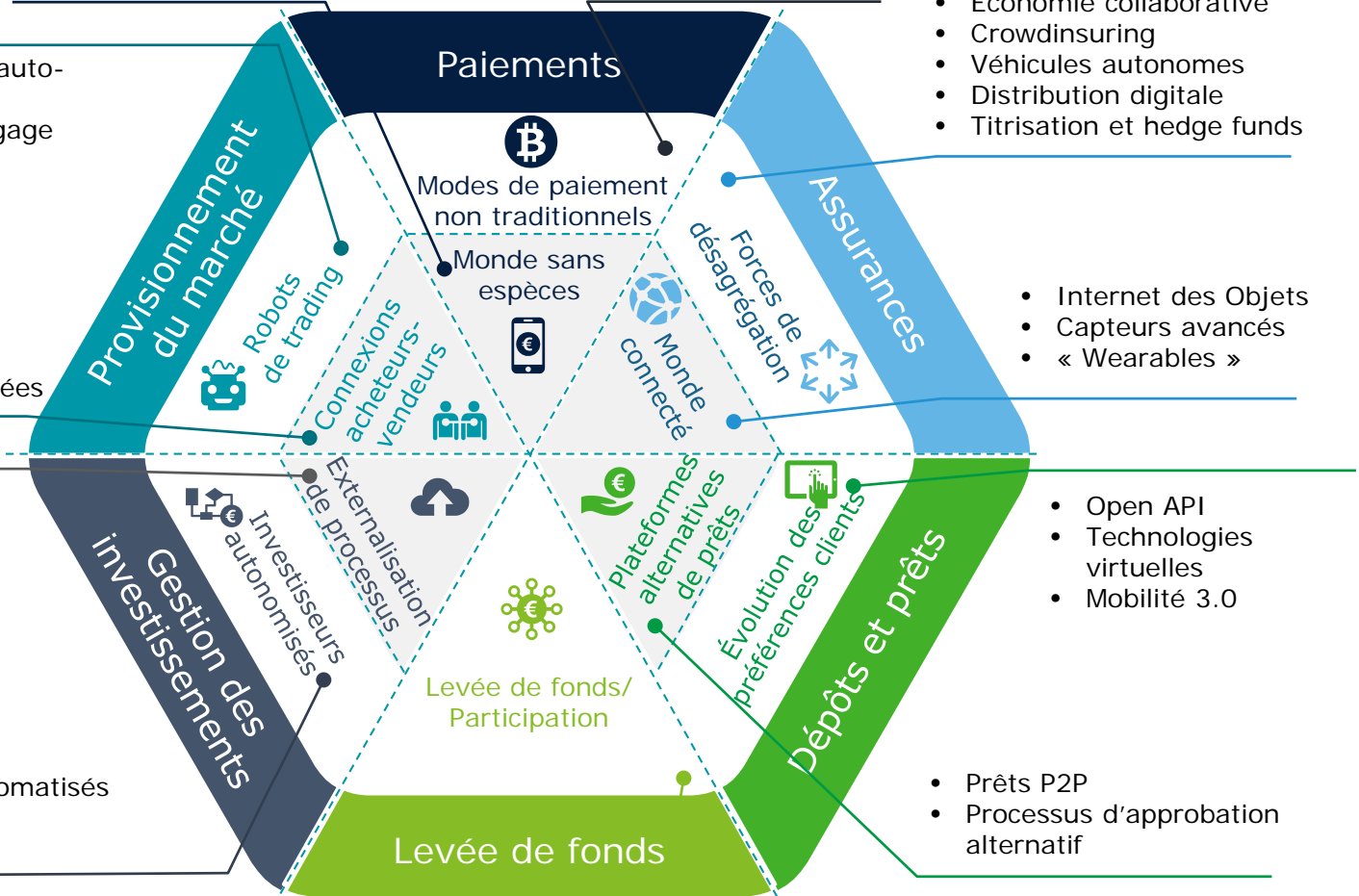
- Économie collaborative
- Crowdfunding
- Véhicules autonomes
- Distribution digitale
- Titrisation et hedge funds

- Internet des Objets
- Capteurs avancés
- « Wearables »

- Open API
- Technologies virtuelles
- Mobilité 3.0

- Prêts P2P
- Processus d'approbation alternatif

- Due Diligence alternative
- Échanges virtuels et contrats intelligents



Introduction

Evaluation d'impact

L'étude propose pour chaque segment d'activité une **évaluation de l'impact** engendré par l'arrivée des Fintech

- **6 domaines passés au crible :**



Dynamique du marché

(structure de compétitivité et écosystème...)



Expérience client

(l'ensemble des expériences client et services proposés)



Offres

(produits, services et segments de marché...)



Opérations

(support client middle et back office, gestion des risques...)



Distribution

(canaux physiques et digitaux, agents, conseillers financiers...)



Coûts

(revenus, coûts, marges...)

2 critères sont appliqués à chacun de ces domaines :

- **Magnitude :** correspond à la profondeur des changements à entreprendre par les acteurs traditionnels dans le domaine concerné pour s'adapter et tirer profit de l'arrivée des Fintech. Une note de 1 à 5 est attribuée à ce critère. Plus la note est élevée, plus le changement est d'envergure.
- **Timing :** correspond au nombre d'années après lesquelles il conviendrait d'engager ces réformes. Une note de 1 à 5 est attribuée à ce critère. Plus la note est élevée, plus le délai de mise en œuvre des réformes est court.

Résultats

	Dynamique du marché	Offres	Distribution	Expérience client	Opérations	Coûts
Paiements	4 4	4 4	4 4	4 4	4 3	3 3
Assurance	5 3	4 4	4 3	3 4	3 4	3 3
Dépôts et prêts	5 3	4 4	4 4	4 3	3 2	2 4
Levée de fonds	4 4	4 3	4 3	4 3	3 4	3 4
Gestion de placements	5 3	4 5	4 2	3 4	3 3	3 2
Provisionnement du marché	5 4	4 3	4 3	3 3	3 5	3 3

Magnitude		Délai			
1	Aucun changement	1	Au-delà de 10 ans	} Domaines fortement impactés (note >= 8)	
2	Améliorations progressives	2	8 à 10 ans		
3	Quelques réformes critiques	3	5 à 7 ans		
4	Réformes structurelles majeures	4	3 à 4 ans		} Domaines moyennement impactés (note < 8)
5	Restructuration radicale	5	1 à 2 ans		

Synthèse

Les grands enseignements

Notre conviction : **l'émergence des Fintech n'implique pas forcément le déclin des acteurs traditionnels.**

Au contraire, **ce changement représente une opportunité** pour les acteurs qui sauront entreprendre les bonnes actions, tirer les leçons du passé et faire preuve de proactivité dans la gestion du changement.

Avant cela, les acteurs traditionnels devront comprendre comment et dans quelle mesure les Fintech impactent leur activité.

Nos principales conclusions sont les suivantes :

- 1. La personnalisation des services et produits financiers est en constante progression** et rompt avec la standardisation constatée ces dernières années.
- Si dans de nombreux secteurs traditionnels les **nouvelles technologies contribuent** au rétrécissement des marges, certains nouveaux marchés connaissent l'effet inverse et voient leurs opportunités de développement se multiplier grâce à la **création de nouveaux pools de profits**. Ce phénomène **oblige les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont** pour servir de nouvelles cibles de clientèles plus complexes mais plus rentables.
- Les acteurs traditionnels utiliseront, à terme, les nouveaux **codes imposés par les réseaux sociaux ainsi que leurs plateformes** pour repenser les services financiers et **permettre aux utilisateurs de prendre le contrôle d'une partie de la chaîne d'approvisionnement** : de l'aide à la décision jusqu'à l'intermédiation financière.
- L'intensification de la concurrence va s'accroître.** Des acteurs de toutes tailles pourront **tirer partie des nouvelles technologies** pour réduire leurs coûts, adresser plus facilement les questions de conformité et se concentrer sur des marchés où ils sauront développer un avantage compétitif.
- Malgré la multiplication probable des données et des outils d'analyse, la valeur ajoutée de l'humain ne sera pas remise en cause, les entreprises devront **ajuster leur stratégie de formation et de développement des talents.**

Etude d'impact sur les 6 segments d'activités



I

II

1

2

3

4

5

6

Paiements



I



1

2

3

4

5

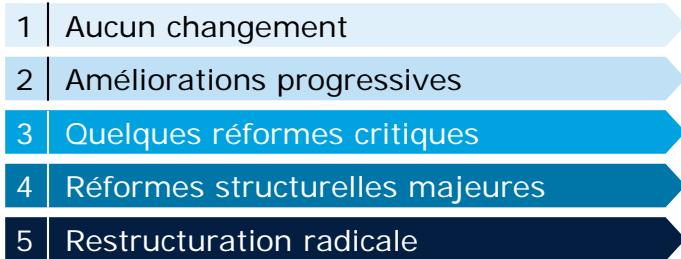
6

Paievements

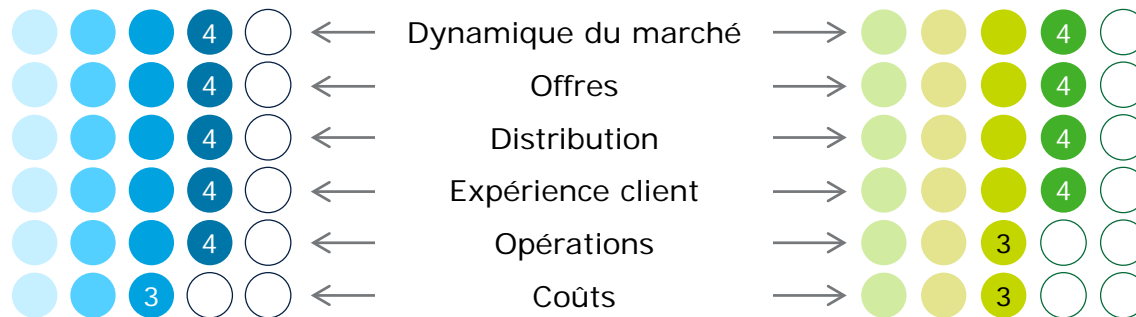
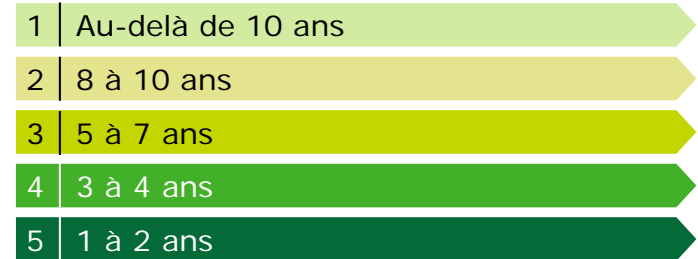
La modernisation nécessaire des infrastructures comme occasion de se réinventer et de retrouver la croissance de long terme

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Paievements : questions clés à prendre en considération

- Comment répondre à la désintermédiation des paiements et conserver un rôle central dans cette activité ?
- Quelle stratégie entreprendre pour accélérer sa transformation vers le paiement digital ?
- Quel est le nouveau modèle de pricing du paiement digital ?
- Comment faire face aux sites marchands capables de proposer le paiement en ligne tout en récoltant de précieuses données clients ?

Paielements

Dynamique du marché

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

Dynamique du marché

Les acteurs traditionnels cherchent à se réinventer afin de conserver leur positionnement sur la chaîne de valeur du paiement.

Magnitude : 4

Durée : 4

La concurrence et la fragmentation du marché des paiements va se renforcer à moyen terme. Les acteurs non-traditionnels vont s'octroyer une part importante du marché.

✓ L'émergence des Fintech et des acteurs non-financiers, qui proposent aujourd'hui des moyens de paiement directs, rapides et peu chers, remet en question le rôle « d'intermédiaire » joué par les acteurs traditionnels.

Les acteurs traditionnels du segment des paiements peuvent freiner la montée en puissance des Fintech en maximisant le potentiel de leur écosystème : image de marque, canaux de distribution, données clients...

- L'hétérogénéité et l'obsolescence des systèmes sont les obstacles principaux rencontrés par les acteurs traditionnels souhaitant développer des nouvelles solutions de paiement.
- Visa a lancé « Visa Developer », une plateforme ouverte dédiée au développement de solutions de paiement. L'entreprise donne à ses clients l'accès à ses technologies de développement et s'assure ainsi de rester l'acteur central de leur futur modèle de paiement.

Propositions d'actions

- Intégrer des Fintech de petites tailles représente pour les banques une opportunité de développer un avantage concurrentiel et d'étendre ses activités vers de nouveaux marchés de niche / segments de clientèle.
- S'intégrer dans l'écosystème de paiement des acteurs spécialisés afin d'optimiser son efficacité globale et élargir son champs d'action.

Paievements

Expérience client

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

Expérience client

Avec le développement des paiements mobiles, les acteurs traditionnels perdent de plus en plus le contrôle de la relation client.

Magnitude : 4

Durée : 4

La capacité à influencer le comportement client s'atténue progressivement.

- La multiplication des applications mobiles engendre également la disparition, aux yeux des utilisateurs, du processus de paiement.



L'atout des acteurs traditionnels est de pouvoir mettre à disposition des utilisateurs leurs données de paiement. Les consommateurs bénéficient ainsi d'informations pour gérer au mieux leur budget et les entreprises possèdent une nouvelle source d'informations pour cibler et promouvoir leurs offres.

- En disposant des données de paiement de leurs clients, les acteurs traditionnels détiennent un levier de personnalisation de leurs offres.
- L'application Deal Local, déjà proposée par une banque américaine, permet aux entreprises de charger des deals (promotion commerciale à destination des utilisateurs de l'application) sur l'application. Ces derniers seront ainsi présentés aux utilisateurs selon l'analyse faite de leurs données.

Propositions d'actions

- Collecter et traiter les données clients / entreprises pour gérer au mieux l'expérience client.
- Créer de la valeur ajoutée par une segmentation clients fine et ainsi optimiser la personnalisation des offres et services.

Paiements Offres

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

Offres

Les offres « intégrées » et à valeur-ajoutée vont gagner en importance en comparaison d'offres plus traditionnelles dont l'avantage principal est de faciliter les transactions.

Magnitude : 4

Durée : 4

La désintermédiation pourrait rendre certaines solutions traditionnelles de paiement moins intéressantes dans les années à venir.

- Les innovations récentes en matière de portefeuille électronique et crypto-monnaie pourraient réduire la confiance des clients accordée aux cartes bancaires.
- Cependant, la transition vers un modèle de paiement 100% digital sera longue. A ce moment, les services à valeur-ajoutée comme la personnalisation en temps réel de l'offre ou les programmes de fidélité seront la clé d'une différenciation.

Pour rester pertinent, la priorité à court terme sera de développer des solutions intégrées, 100% digitales et capables de coexister avec les solutions en place.

- La Blockchain peut également être une opportunité pour proposer des services de paiement sans-contact à faibles coûts de transaction. L'exploration de cette nouvelle technologie devient une nécessité stratégique.
- La solution « Stripe » met à disposition de ses utilisateurs des APIs (interfaces de programmation) leur permettant de construire leurs propres plateformes clients.

Propositions d'actions

- Développer les technologies utilisées par les sites marchands (de type APIs) pour rapidement développer son offre digitale / mobile.
- Se concentrer sur le développement des solutions « Analytics » client et fraude et ainsi se différencier de la plupart des startups qui ne proposent pas ce genre d'offres.

Paielements

Opérations

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

Opérations

En proposant des paiements intégrés et sans contact, les acteurs traditionnels facilitent les interactions financières entre utilisateurs et commerçants ce qui leur permet de se différencier sur le marché.

Magnitude : 4

Timing : 3

L'agilité sera l'élément clé de la transformation des services de paiement des entreprises.

- En cible, les plateformes doivent être flexibles, hybrides et ouvertes afin d'intégrer au mieux les nouvelles technologies, points de contacts, canaux et devises monétaires. Certaines plateformes ouvertes, proposant des solutions de paiement en marque blanche, sont aujourd'hui capables d'intégrer plus de 300 moyens de paiement ainsi que les cartes bancaires de plus de 160 pays.



Le nécessité d'interagir avec de plus en plus de partenaires externes est également l'occasion pour les entreprises de tester leurs systèmes de sécurisation des données.

- En 2019, environ 90 millions de consommateurs américains utiliseront un porte-monnaie électronique.
- Avec 112 000 porte-monnaie électroniques piratés en 2015, les banques devront cependant faire face à un risque considérable de dégradation de leur image.
- La Tokenization* et la biométrie sont peut être les moyens les plus adaptés pour lutter contre le risque de fraude.

Propositions d'actions

- Tisser des liens avec les fournisseurs de technologies proposant des plateformes ouvertes et autres technologies « plug and play » afin d'initier au mieux sa transformation digitale.
- Développer des plateformes sécurisées et s'entourer de fournisseurs de technologies capables de prendre en charge les problèmes de sécurité.

Paielements

Distribution

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

Distribution

Avec la multiplication des smartphones, il est envisageable de voir les paiements mobiles dominer à terme le marché. Cependant, la maîtrise de la multiplication des produits et des canaux deviendra un enjeu de taille.

Magnitude : 4

Timing : 4

En effet, il est probable que dans les années à venir les paiements mobiles / digitaux devancent, sur le marché, les paiements traditionnels par carte bancaire. Particulièrement lorsque l'on parle de paiements par applications smartphone ou de micro-paiements.

- En matière d'interaction, les nouvelles attentes des clients (aujourd'hui davantage portées vers le digital) et la popularité des porte-monnaie électroniques entraineront probablement l'obsolescence prochaine des canaux traditionnels de type DAB ou terminal de point de vente.
- Proposée aux banques, Linked2pay permet à ces dernières de mettre à disposition de leurs entreprises clientes un ensemble de services de paiement digital (online, par mobile, par email...)

Les plateformes axées sur les médias sociaux gagnent en importance, particulièrement parmi la génération Y.

Paykey met à disposition des clients bancaires un environnement sécurisé leur permettant d'effectuer des paiements sur n'importe quel réseau social.

Propositions d'actions

- Tisser des liens avec les fournisseurs de technologies ainsi que les sites marchands afin de développer, au plus vite, un ensemble de solutions de paiement / plateformes digitales et ainsi multiplier les usages.
- Se constituer un écosystème de partenaires permettant de faire coexister les solutions traditionnelles avec les nouvelles solutions.

Paielements

Coûts

Malgré la menace de la désintermédiation, les acteurs traditionnels peuvent réaffirmer leur domination sur le marché en se concentrant sur le développement du « paiement sans contact ».

€ Coûts

Pour compenser l'érosion des marges sur les transactions financières, les acteurs traditionnels se doivent d'entreprendre des stratégies de réduction de coûts et de recherche de nouvelles sources de création de valeur.

Magnitude : 3

Timing : 3

L'arrivée d'acteurs nouveaux et la désintermédiation de la chaîne de valeur qui l'accompagne est à l'origine de la perte de « pricing power » (capacité à proposer des prix générateur de marge) des acteurs historiques.

- Lorsque les paiements mobiles et les porte-monnaie électroniques deviendront la norme, les acteurs traditionnels verront leur capacité de différenciation ainsi que leur image s'essouffler.
- Les services à valeur-ajoutée, comme les reporting ou l'analytics, proposés aux entreprises, porteront probablement à leur tour la croissance de long terme.
- Les investissements nécessaires au développement de ces services empêcheront cependant les acteurs impliqués dans ces stratégies de dégager, à court terme, des marges significatives.

Les infrastructures utilisant la Blockchain et plus largement les technologies du digital permettront aux acteurs de réduire leurs coûts de traitement.

- Au niveau mondial, les coûts de transfert représenteront, en moyenne, 7,53% du montant total des transactions.
- 5% de réduction de ces coûts représenterait 16 milliards de dollars d'économie.



5% de réduction
représenterait
16 milliards de
dollars
d'économie

Propositions d'actions

- Acquérir les Fintech proposant des solutions de paiement à bas coûts.
- Construire un modèle différencié afin de rester compétitif et maximiser ses profits.

Assurance



I

II

1

2

3

4

5

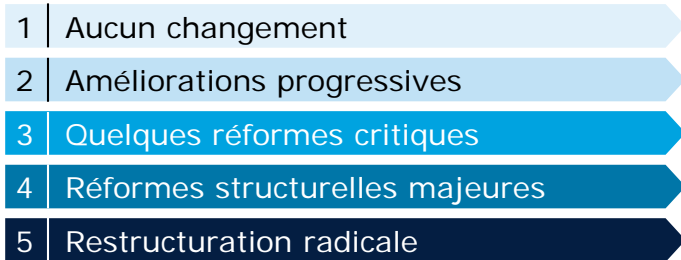
6

Assurance

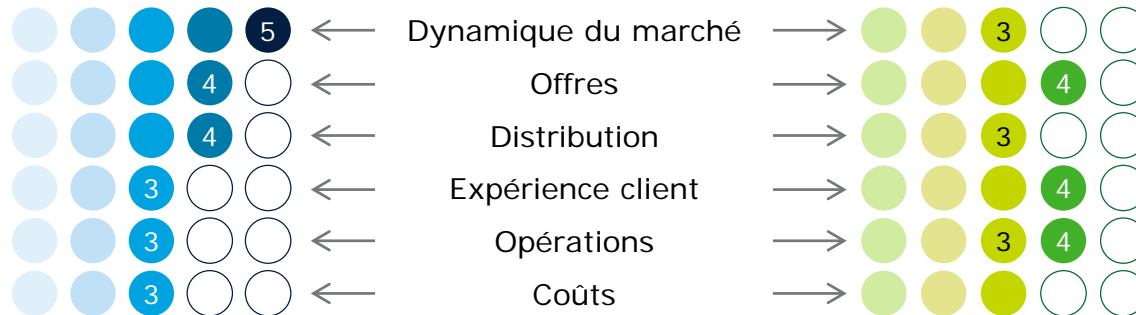
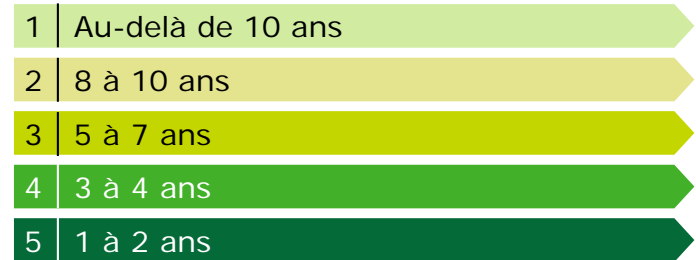
Les Fintech stimulent les efforts de modernisation au sein du marché

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Assureurs : questions clés à prendre en considération

- Comment renforcer la fidélité et l'adhésion du client dans un environnement où l'offre est de plus en plus standardisée, l'innovation omniprésente et la relation client bousculée par les nouvelles pépites du digital ?
- Comment convaincre les clients de souscrire à des services de gestion d'actifs, dans un contexte où les stratégies de taux faibles ne sont plus viables ?
- La modernisation des infrastructures de distribution et le développement de l'intelligence artificielle peuvent-ils remettre en question le rôle des agents et courtiers ?
- Quels challenges, liés au stockage et à la paternité des données comportementales récoltées par les capteurs, peut-on anticiper ?

Assurance

Dynamique du marché

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.

Dynamique du marché

La prolifération des outils connectés fait progressivement tomber les barrières à l'entrée du marché.

Magnitude : 5

Timing : 3

L'émergence de nouveaux acteurs remet en cause la domination des acteurs traditionnels.

La maîtrise technologique permet aux acteurs non-traditionnels de pénétrer plus facilement le marché.

- L'assureur chinois ZhongAn, seul assureur généraliste 100% en ligne, a été fondé par Alibaba (plus grand détaillant de Chine) et Tencent (fournisseur chinois en ligne de services « gamifiés »).



Les flux de données générés par "l'Internet des objects" (IoT) redistribuent les cartes du marché.

- Les solutions utilisant les données comportementales fonctionnent parfois sans un volume important de données récoltées, ce qui permet aux petites et moyennes structures de capter progressivement des segments de marché.
- Les acteurs de petites tailles ont la possibilité de se concentrer sur les données « télématiques » et de faire ainsi directement concurrence aux grands acteurs nationaux.

Propositions d'actions

- Identifier, le plus en amont possible, les nouvelles technologies susceptibles de réduire les coûts de transaction, permettre de rattraper l'écart technologique creusé par les Fintech et lutter contre la menace des nouveaux entrants.
- Se rapprocher, via les plateformes partagées, des Fintech fournissant les données « télématiques » et comportementales et ainsi optimiser la sélection des risques sans investir dans des infrastructures / technologies trop coûteuses.

Assurance

Expérience client

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.



Expérience client

La prolifération des capteurs améliore l'expérience client en intégrant de plus en plus ces derniers dans la relation avec l'assureur.

Magnitude : 4

Durée : 4

Les technologies de « l'Internet des Objets », de plus en plus ancrées dans la vie quotidienne, améliorent, via l'interaction continue et le « renforcement positif », la relation client.

- Cette prolifération des capteurs permet la personnalisation du cycle de vie de l'assurance. Ainsi le « real-time », les achats par localisation et tous les processus de réclamation mobiles sont autant d'innovations qui permettent aux assureurs de proposer une nouvelle forme de valeur et d'améliorer la rétention client. 
- Les capteurs sont capables de détecter les risques en fonction de leur dangerosité (piratage d'infrastructure, fuite d'informations, déplacement d'employés dans des zones à risque), ce qui bénéficie aux assureurs autant qu'aux consommateurs. 
- Certains assureurs développent des partenariats avec Nest, leur permettant de proposer des alarmes anti-fumée / monoxyde de carbone et d'alerter les occupants d'une maison d'un danger potentiel par appel téléphonique / message.
- La multiplication des capteurs incite les particuliers à modifier leurs comportements ce qui minimise le coût des pertes des assureurs et le montant des primes déboursées par les clients.

Propositions d'actions

- Envisager des alliances avec les acteurs de « l'Internet des Objets » afin de collecter, via différents types de capteurs, des données exploitables / à valeur-ajoutée (diffusion en temps réel de notifications annonçant, en cas de « bon comportement » du client, la réduction du montant de sa prime). Le nombre de ces acteurs étant limité, les assureurs doivent agir rapidement.
- Créer un « analytics des objets » pour exploiter en temps réel les données récoltées par les capteurs.

Assurance

Offres

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.

Offres

L'innovation produit s'accélère dans le contexte d'un marché connecté / digitalisé.

Magnitude : 3

Durée : 4



- Les produits et services à localisation et personnalisation télématique multiplient les points de contact entre clients et assureurs avec des retombées positives.
- Slice Labs Inc. lance une plateforme de produits à la demande dont les contrats d'assurance sont tarifés à l'utilisation et se destinent aux conducteurs en covoiturage.

La « connectivité » apporte des opportunités de développement de nouveaux produits mais également des incertitudes dans les années à venir quant à la rentabilité de certaines activités.

- En cible, le marché reposera davantage sur l'assurance produit que sur l'assurance personnelle du fait de l'impact croissant des dysfonctionnements des produits et de la moindre importance de l'erreur humaine (voiture sans conducteur, maison intelligente).



Propositions d'actions

- Déployer des labs « in-house » pour développer des produits / plateformes nouvelle génération. Se focaliser sur les produits « intelligents » permettant le développement des technologies des capteurs et de la Blockchain et ainsi rapidement délivrer des services à moindre coût.
- Les acteurs traditionnels doivent adapter leurs offres d'assurance aux nouveaux risques liés au monde du digital (incidents de hacking, usurpation d'identité, cyber-attaques...).

Assurance Opérations

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.

Opérations

Une sélection des risques, plus précise et plus rapide, comme nouvelle norme du marché.

Magnitude : 3

Durée : 3

La gestion des contrats d'assurance et le traitement des demandes se font dorénavant en temps réel.

- L'application mobile thaïlandaise Claim Di a été conçue pour faciliter l'interaction entre le conducteur et l'assureur et optimiser le processus de réclamation.



L'analyse des données de conduite et le développement de l'activité de data management pourront contribuer à optimiser la sélection des risques et la gestion des pertes.



- La multiplication des données issues des appareils connectés et des réseaux sociaux apporte une meilleure granularité dans la sélection des risques, aide les assureurs à gérer le risque avec précision et personnalisation.

Propositions d'actions

- Développer des partenariats avec les Fintech pour se concentrer sur les solutions à fort potentiel de croissance comme les « digital IDs » et le contrat intelligent qui permettront également de faciliter / améliorer la relation entre clients et assureurs.
- Développer des infrastructures intégrées capables de collecter, monitorer, partager et analyser les données par l'intermédiaire de plateformes partagées.

Assurance

Distribution

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.

Distribution

La modernisation des infrastructures de distribution devient nécessaire avec la prolifération croissante des technologies supportées par les nouvelles plateformes.

Magnitude : 4

Timing : 4

Les agrégateurs web et « courtiers sur réseaux sociaux » remettent en question la domination des agences de distribution. Un bouleversement qui varie selon les pays.

- La startup française Fluo aide ses utilisateurs à choisir les offres d'assurance en analysant les conditions de souscription.

Les assurances utilisant des plateformes peer-to-peer réinventent progressivement le marché.

- Lemonade (startup américaine) met en relation, via les réseaux sociaux, des assurés aux profils similaires et leur propose de mutualiser en groupe le montant de leur prime (permet de diminuer le montant des primes et simplifier l'utilisation des produits).

L'intelligence artificielle représente une opportunité pour le développement des solutions « d'agent automatisé ». Ces solutions se répandront à mesure que les technologies se développeront.

- La startup Insurify, développée par le MIT, a lancé Evia (agent virtuel expert en assurance), une solution permettant à ses utilisateurs de trouver la meilleure assurance auto tout en limitant l'intervention de l'homme dans le processus.

Propositions d'actions

- Evaluer l'impact des agrégateurs web / plateforme P2P sur les produits et marges et entreprendre des stratégies de différenciation transparentes mais agressives.
- Améliorer la qualité de l'interaction client en utilisant les technologies de l'intelligence artificielle, telles que les chat-bot. Ces dernières sont dorénavant capables de percevoir les préférences et émotions du consommateur et d'adapter le style de communication en conséquence dans une situation de vente ou de support au client.



Assurance

Coûts

Si les innovations en matière de connectivité changent en profondeur le marché, le renouvellement des technologies reste de 1ère importance pour les clients, les assureurs doivent veiller à constamment répondre à ces nouvelles exigences.

€ Coûts

L'évolution de la demande risque d'entraîner la baisse des sources traditionnelles de revenus, cependant, de nouveaux marchés émergeront probablement.

Magnitude : 3

Timing : 3

Le phénomène de regroupement des pools de risque réduira probablement les revenus à court et moyen terme des acteurs traditionnels.



- L'essor de l'économie collaborative aura probablement pour conséquences de diminuer le nombre de voitures en circulation ainsi que les surfaces de bureaux et d'habitation, ce qui pourrait réduire la demande de certains produits d'assurance (assurance auto, assurance habitation), les marges réalisées et le volume de primes associées.

Les détecteurs de dangers à usage personnel et commercial pourraient également réduire les coûts des sinistres et conduire à une réduction des prix.

Des opportunités de long terme, en lien avec de nouvelles activités et à l'investissement moindre, abondent.

- Le développement de la « connectivité » dynamise certaines activités spécifiques comme la cyber-assurance et l'assurance de responsabilité du fabricant.
- La technologie réduit l'intervention humaine, permet une meilleure efficacité et une diminution des coûts.

🔗 Propositions d'actions

- Mettre en place des équipes chargées d'analyser en continu les nouvelles technologies en simulant leurs impacts sur l'activité et en enrichissant les réflexions stratégiques en lien.
- Multiplier les alliances avec les Fintech détenant l'expertise et les infrastructures nécessaires à l'exploitation des nouveaux marchés / segments de produits.

Dépôts et prêts



I

II

1

2

3

4

5

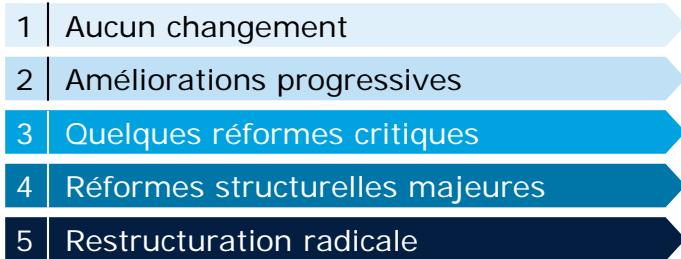
6

Dépôts et prêts

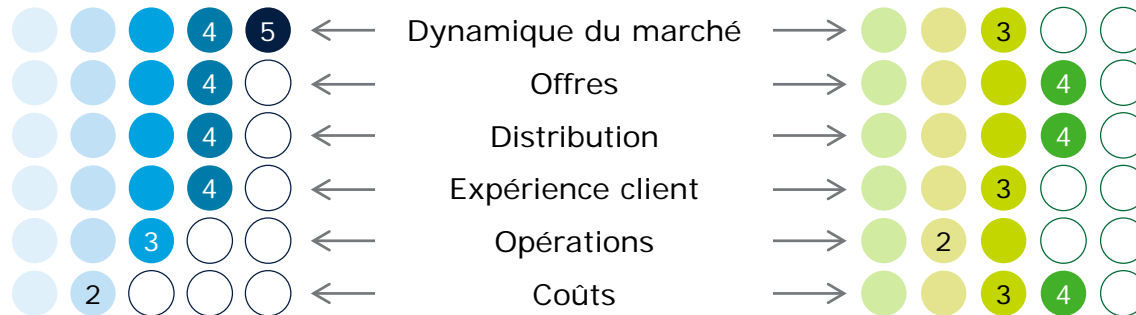
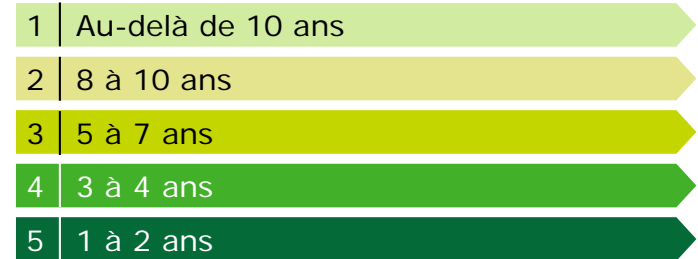
D'une transformation lente vers une transformation rapide

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Dépôts et prêts : questions clés à prendre en considération

- De quelle manière l'émergence d'une relation davantage fragmentée et ses conséquences sur les ventes croisées impactent la structure et le business modèle de la banque de détail ?
- Comment adapter au mieux l'expérience client proposée par les « marketplace lenders » (MPL) ?
- Quelle est la meilleure manière de maintenir le niveau des dépôts quand l'innovation digitale proposée est de plus en plus homogène ?
- Comment utiliser au mieux les données non-traditionnelles dans le parcours de souscription actuel ?
- A quelle niveau de la chaîne de valeur est-il le plus profitable de faire appel aux partenariats ?

Dépôts et prêts

Dynamique du marché

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

Dynamique du marché

Les banques resteront leaders du marché. Cependant, la capacité de ces dernières à développer des partenariats avec un écosystème en extension deviendra un facteur clé de différenciation.

Magnitude : 4

Timing : 4

De nouveaux business models de marketplace lenders vont émerger.

1. Les MPLs autonomes avec une stratégie d'échelle ou de niche
2. Les MPLs comme divisions d'une banque traditionnelle
3. Les MPLs fournisseurs en marque blanche de services de prêt

Les technologies du cloud en plug and play et le développement de type API amélioreront l'agilité, mais un accroissement des interdépendances causera des problèmes aux acteurs traditionnels.

- Le projet "Open Bank" permet aux banques de proposer à leurs clients un ensemble d'applications et de services testés sans engager l'investissement nécessaire au développement d'une solution propriétaire.
- Les banques qui perdront la maîtrise de leur cœur de métier risquent de voir leur pouvoir de négociation diminuer et leur proposition de valeur se diluer.



Propositions d'actions

- Acquérir des MPLs aux atouts technologiques uniques, diversifier les sources de financement et construire une différenciation forte. Rester cependant prudent et ne pas diluer son avantage compétitif en sur-utilisant les offres en marque blanche et les technologies plug and play.

Dépôts et prêts

Expérience client

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

Expérience client

Responsabiliser le client pour renforcer l'image de marque et resserrer le lien dans la relation client.

Magnitude : 4

Timing : 3

Le pouvoir des clients sur les transactions va s'accroître.

- Les canaux d'engagement digitaux du client, de la demande de prêt jusqu'à son remboursement, vont devenir la norme.



- Une transition sans friction entre produits et canaux (digitaux et humains) permettra aux utilisateurs de personnaliser eux-mêmes leur parcours bancaire.

A l'avenir, l'image de marque sera la ressource incorporelle clé pour conserver la main sur l'expérience client.

- Dans un écosystème désagrégé et davantage spécialisé, les banques peuvent occuper le rôle de coordinateur de l'identité financière du client, à condition de reconstruire la confiance du client.

- L'homogénéisation des offres dans un marché où le client détient un fort contrôle menace de fragmenter l'expérience de la marque.



Propositions d'actions

- Assurer une différenciation claire des produits et services au sein de l'expérience digitale en renforçant l'identité de la banque et la proposition de valeur.
- Concevoir une expérience client idéale pour la « génération Z », dernière génération à entrer sur le marché.

Dépôts et prêts

Offres

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

Offres

Les marchés bancaires vont rapidement croître tandis que les caractéristiques des produits « classiques » resteront inchangées.

Magnitude : 4

Timing : 4

La souscription automatique et la digitalisation de la distribution et des services permettent de pénétrer certains segments de marché qui, jusqu'ici, n'étaient pas rentables.



- JPMorgan Chase ambitionne de développer une activité de prêt à faible montant grâce à un partenariat avec la plateforme OnDeck et un effort particulier sur la diminution des coûts de traitement et l'accélération du processus d'approbation des prêts.

Les utilisateurs sont aujourd'hui capables de construire leur propre pool de produit ce qui leur donne davantage de contrôle sur leur expérience client.

- Les agrégateurs de budget personnel et services de comparaison améliorent significativement la transparence des prix.
- Mint.com fournit à ses utilisateurs des conseils sur mesure sur un ensemble d'offres de produits et selon une vue consolidée de leur situation financière et de leurs préférences.

Propositions d'actions

- Construire un portefeuille d'offres compétitives, modulables et dégroupées pouvant être combinées avec les préférences du client.
- Investir dans des algorithmes intelligents utilisant l'analytics pour créer un pool de produits centré sur les attentes du client.
- Se rapprocher des MPLs afin d'élargir la gamme de produits proposés.
- Viser les segments de marché où il est possible de réaliser des économies de coûts grâce au digital et pouvant compenser une légère augmentation des coûts de crédit pour enfin dégager du profit.

Dépôts et prêts

Opérations

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

Opérations

Les banques utiliseront la gestion de données et les innovations en matière de souscription comme nouveau levier.

Magnitude : 5

Timing : 3

La capacité à trouver, collecter et traiter l'information des clients et de l'écosystème des partenaires va devenir un facteur clé de différenciation dans les années à venir.

- Les nouvelles offres en ligne de prêts hypothécaires intègrent les informations clés du client (crédits, revenus et données financières) afin de proposer, en quelques minutes, une offre de prêt conditionnelle.



La souscription automatisée, basée sur des règles prédéfinies et utilisant les technologies du digital et les métriques non-traditionnelles, va se développer à moyen terme.

- De nouveaux types de données peuvent aider les banques à exploiter des segments de marché non rentables jusqu'ici tandis que les données traditionnelles (historique des crédits et rapport dettes / revenus) restent clés dans les segments historiques.



- L'entreprise Upstart utilise également les informations en lien avec la carrière professionnelle et la formation du client pour estimer la capacité future de remboursement et souscrire à un prêt.



Propositions d'actions

- Mettre à jour les infrastructures opérationnelles avec l'objectif secondaire d'éliminer les silos de données.
- Comparer son efficacité opérationnelle avec les marketplace lenders leaders.
- Explorer les possibilités des données non-traditionnelles pour l'activité de souscription (garder en vue le cadre réglementaire).



Dépôts et prêts

Distribution

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

Distribution

La distribution des offres bancaires traditionnelles va significativement évoluer à mesure que le développement des technologies cognitives se propage au sein de la banque mobile.

Magnitude : 4

Timing : 4

La banque mobile devenant le mode principal d'interaction avec le client, l'intégration de capteurs portables et l'IoT deviendront des facteurs clés de différenciation dans l'activité de distribution.

- En 2015, pour la 1ère fois, le nombre d'utilisateurs de banque en ligne a dépassé le nombre d'utilisateurs traditionnels.



Les technologies cognitives vont multiplier les interactions plus tôt que prévu.

Atom Bank intègre déjà des modules de machine learning dans ses applications bancaires pour faciliter l'accès à l'aide en ligne de ses clients.

- L'assistant virtuel « Luvo », basé sur l'intelligence artificielle, imite l'empathie de l'humain pour aider les collaborateurs de la banque RBS à rapidement répondre aux questions simples des clients.

Propositions d'actions

- S'associer à d'autres écosystèmes ou utiliser les technologies déjà existantes afin de développer un service de distribution mobile et en ligne de référence.
- Se préparer à abandonner, si nécessaire, les anciennes infrastructures.
- Utiliser les solutions de machine learning et de traitement du langage naturel pour segmenter au mieux la clientèle et améliorer la qualité de service.

Dépôts et prêts

Coûts

La transformation des modèles s'enracine dans le marché des services financiers. Les acteurs en place initient la revue de leur modèle opérationnel et de distribution pour s'adapter et prospérer.

€ Coûts

Les gains en efficacité pourraient être contrebalancés, à moyen terme, par l'accroissement des besoins de financement.

Magnitude : 3

Timing : 4

Dans les 5 prochaines années, la productivité et les revenus des banques auront augmenté grâce à la digitalisation de la distribution et à l'automatisation des back-offices.



- Les banques nordiques ont diminué de moitié leur nombre d'agences depuis le pic de 2008-09 et opèrent maintenant avec un coefficient d'exploitation de 45% contre 60% pour les banques américaines.

Presque 2 millions d'emplois dans les opérations pourraient être perdus dans les 10 prochaines années.

Les dépôts deviendront plus coûteux et s'envoleront rapidement en période de stress.



- Standardiser les offres digitales pourrait avoir pour conséquences de diminuer la fidélité client et le montant des dépôts.
- Pour les banques, les coûts de dépôt vont augmenter si les MPLs deviennent capables de proposer des rendements relatifs plus élevés au travers du cycle de taux.

🔗 Propositions d'actions

- Envisager diverses alliances avec les Fintech ou les acteurs traditionnels afin de développer des services automatisés chargés de gérer des tâches de back-office à faible valeur-ajoutée et permettant de faire des économies.
- Remettre en question les postulats traditionnels concernant les dépôts et de la liquidité des bilans, accepter que le passé ne soit pas le meilleur guide pour construire le futur.

Levée de fonds



I

II

1

2

3

4

5

6

Levée de fonds

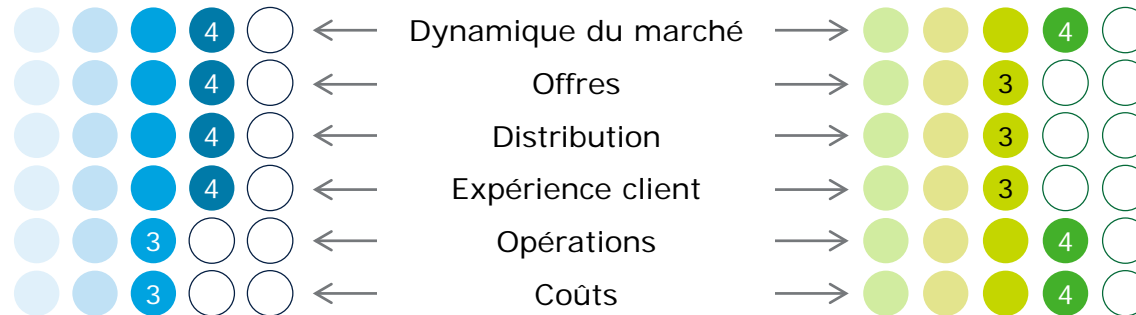
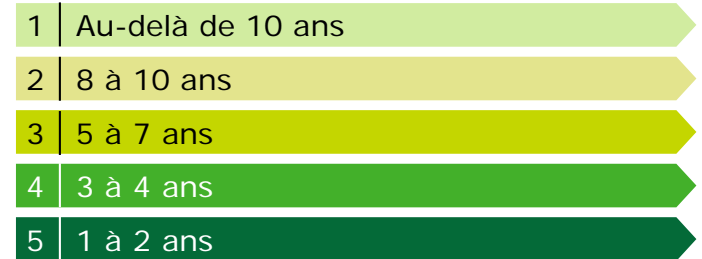
Les nouvelles et multiples sources de financement proposées par les plateformes en ligne deviennent la norme

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Levée de fonds : questions clés à prendre en considération

- Comment l'importance du cycle de vie de la levée de capitaux peut être maintenue grâce à l'innovation continue et des compétences spécialisées ?
- Comment augmenter les capacités de mobilisation de capitaux en ligne ?
- Quels sont les façons les plus efficaces d'analyser et utiliser les données pour simplifier et raccourcir le processus de levée de fonds ?
- Comment les plateformes de crowdsourcing peuvent-elles être utilisées efficacement pour alimenter les pipelines existants ?

Levée de fonds

Dynamique du marché

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Dynamique du marché

Les plateformes alternatives se positionnent notamment sur des segments de clientèle peu exploités par les acteurs traditionnels de l'industrie.

Magnitude : 4

Timing : 3

La concurrence est susceptible de s'intensifier sur le marché du financement bancaire dominé par l'investissement traditionnel sur le long terme.

Offre

- Du côté de l'offre, les plateformes en ligne attirent les investisseurs avec un accès à l'information sur les possibilités d'investissement.

Demande

- Du côté de la demande, un accès plus rapide aux sources de financement écartent les startups et autres plateformes des banques d'investissement, qui préfèrent des transactions plus importantes.

A mesure que le crowdfunding se développe, les sources de financement traditionnelles, telles que le capital risque et les investisseurs providentiels, commencent à sentir la pression concurrentielle.

- Les fonds de capital-risque devraient accuser un retard face au crowdfunding, qui pourrait atteindre 90-96 milliards de dollars en 2025.

Propositions d'actions

- Les banques d'investissement et les VCs peuvent envisager une alliance avec les plateformes de crowdfunding pour servir les marchés inexploités, soit par un financement direct ou par référencement.
- Ces relations pourraient se révéler être un moyen efficace pour construire les futurs moyens d'investissement dès lors que les startups à succès auront besoin de financement supplémentaire.

Levée de fonds

Expérience client

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Expérience client

Le choix et la personnalisation qui profitent aux émetteurs et investisseurs exigeront des processus transparents.

Magnitude : 4

Timing : 4

Les plateformes en ligne permettent déjà aux émetteurs d'avoir accès à du capital d'une manière transparente et efficace.

- Les banques d'investissement, de capital-risque (VCS) et les investisseurs providentiels seront obligés de fournir un accès plus rapide à leurs conseils spécialisés d'une manière rentable.

Avec un nouveau segment d'investisseurs et des startups entrant sur le marché, il incombe aux acteurs traditionnels de proposer des plateformes numériques agréables d'utilisation, avec des fonctionnalités simples et faciles à suivre.

- Les fonctionnalités qui aident à inculquer une discipline d'investissement pourrait être un facteur d'attraction bien nécessaire. Par exemple, les algorithmes peuvent être configurés pour créer des seuils de risque et avertir les clients en fonction du profil d'investissement / de financement de chaque client.
- Les données générées par l'IoT permettront la sélection des opportunités d'investissement qui correspondent aux préférences et comportements personnels des investisseurs.

Propositions d'actions

- Créer des tableaux de bord conviviaux qui fourniront aux investisseurs et aux émetteurs une meilleure visibilité et un meilleur contrôle de leurs activités.
- Se rapprocher des plateformes de crowdfunding, qui mettent l'accent sur une expérience client supérieure, afin d'apprendre et de tirer partie des plateformes alternatives.

Levée de fonds

Offres

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Offres

Les acteurs traditionnels s'orientent vers les transactions de plus grande envergure, compte tenu de la place prise par les plateformes alternatives sur le "seed-stage capital".

Magnitude : 4

Timing : 4

Les offres de base sont peu susceptibles de subir des changements majeurs à court terme.

- Les émetteurs et les investisseurs continueront d'avoir besoin des infrastructures, du réseau d'investisseurs, de l'expertise technique et des conseils des acteurs traditionnels pour les financements les plus complexes.

Les conseils spécialisés sont en train de devenir un facteur clé de l'acquisition et de la fidélisation client.

- Les plateformes de crowdfunding comme C2FO offrent aux emprunteurs un accès simplifié à des options de financement personnalisables, qui n'étaient historiquement disponibles que pour les clients privilégiés des entreprises de financement traditionnelles.
- De même, les acteurs traditionnels peuvent étendre leur influence sur les clients en mettant à profit leurs connaissances pour adapter l'expérience avec des conseils personnalisés sur le financement.

Propositions d'actions

- Créer de nouveaux investisseurs en proposant un accès personnalisé à des réseaux spécialisés.
- Créer des alliances avec des sociétés technologiques /entreprises de financement pour adresser un segment de clientèle de niche (par exemple, le financement du commerce international) et les classes d'investissement émergents.

Levée de fonds

Opérations

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Opérations

Le développement de ces plateformes nécessite le renforcement des technologies, de l'efficacité et l'ajustement des cibles d'investissement.

Magnitude : 4

Timing : 4

Raccourcir les cycles de levée de capitaux pour rester compétitif.

- Les acteurs traditionnels sont susceptibles d'intensifier leurs efforts de développement d'outils d'analytics et d'aide à la décision pour accélérer et automatiser le processus de levée de fonds.
- Certains acteurs comme Swisscom proposent un service de mise à disposition de plateforme de crowdfunding, ce qui permet aux banques de créer leur propre place de marché de crowdfunding en moins de temps et avec moins de ressources nécessaires à la création d'une plateforme en propre.

Les plateformes alternatives vont challenger l'influence du marché des opérateurs historiques et contrôler l'information et l'exclusivité.

- En général, les acteurs traditionnels comptent sur la perspicacité et l'expérience plutôt que des processus automatisés / basés sur des règles de décision pour identifier les candidats d'investissement. Mais ils peuvent tirer parti des plateformes alternatives directement ou adopter certains de leurs processus de sélection pour effectuer une vérification de premier niveau.

Propositions d'actions

- S'allier avec les plateformes de crowdfunding pour partager des informations sur le flux des transactions et améliorer la précision de la sélection des cibles.
- Il faut comprendre qu'assurer la sécurité et l'évolution des plateformes numériques sera tout aussi important.

Levée de fonds

Distribution

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Distribution

Les modèles de financement en ligne sont au cœur d'un nouvel écosystème auquel il est vital de s'adapter.

Magnitude : 4

Timing : 4

Les modèles de distribution en ligne vont lentement désintermédier les acteurs traditionnels de levée de capitaux, en particulier à l'extrémité inférieure du spectre.

- En créant ou en tirant parti des canaux digitaux alternatifs de distribution dans le processus de levée de capitaux, les acteurs historiques peuvent grandement étendre leur marché potentiel.
- InvestUP, un supermarché de crowdfunding, propose aux banques l'accès à leur réseau d'investisseurs, leur offrant un accès plus facile aux plateformes en ligne.

Comme la «foule» devient plus influente dans les décisions de financement, réputation et performance deviendront encore plus importants.

- Cinch aide les petites et moyennes entreprises à lever des fonds à partir de leur base de clients fidèles, auxquels ils offrent en retour des rabais sur les biens et services.

Propositions d'actions

- Acquérir ou créer de nouvelles offres digitales qui vont au-delà du prêt lui-même, et inclure des conseils spécialisés, des repères et des outils de reporting.
- Tirer parti des plateformes de médias sociaux pour attirer de nouveaux emprunteurs et les investisseurs.

Levée de fonds

Coûts

Dominant le marché des investissements « d'amorçage », ces nouvelles plateformes incitent les acteurs traditionnels à intervenir plus en amont.

Coûts

Une augmentation du nombre d'investisseurs réduit le coût du financement mais peut menacer l'exclusivité et les marges des acteurs traditionnels.

Magnitude : 4

Timing : 4

- La facilité de faire des affaires et l'augmentation de la digitalisation vont attirer startups et investisseurs sur le marché, créant un nouveau réseau d'investissement, réduisant potentiellement les coûts d'acquisition client et de financement à moyen terme.
- La concurrence sur les opportunités d'investissement pourrait s'intensifier à l'avenir et inciter les acteurs historiques à prendre plus de risques et/ou réduire les frais, ce qui impactera éventuellement les marges.

Les plateformes alternatives vont challenger l'influence du marché des opérateurs historiques et contrôler l'information et l'exclusivité.

- Des plateformes en ligne comme CircleUp fournissent aux investisseurs et aux émetteurs un accès à l'information sur les placements disponibles et les sources de financement, ce qui compromet l'exclusivité pour les banques d'investissement et des fonds de capital risque.
- Malgré la perte d'un accès exclusif à l'information, les opérateurs historiques continueront de dégager des revenus significatifs grâce à leurs compétences et leur expertise.

Propositions d'actions

- Acquérir des participations dans des plateformes de crowdfunding et co-crée des systèmes et des plateformes pour identifier les opportunités d'investissement et les sources de financement intéressantes.
- Adopter une tarification en adéquation avec le développement des financements et investissements personnalisés.

Gestion d'investissements



I

II

1

2

3

4

5

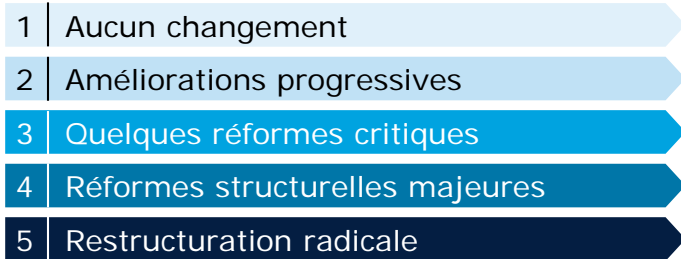
6

Gestion d'investissements

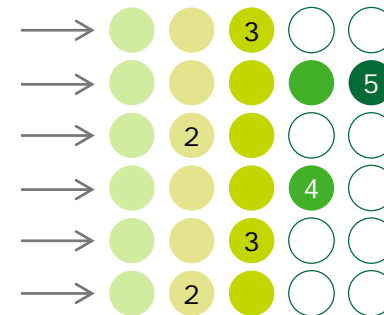
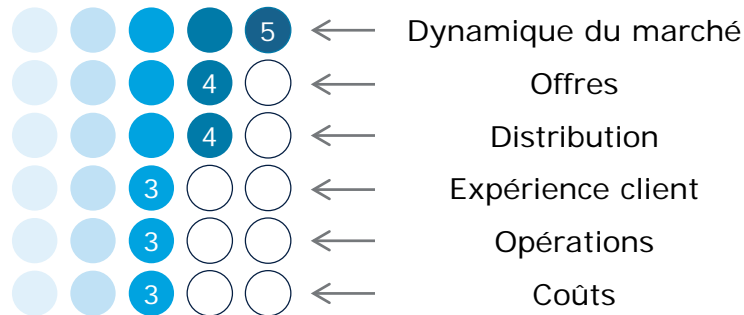
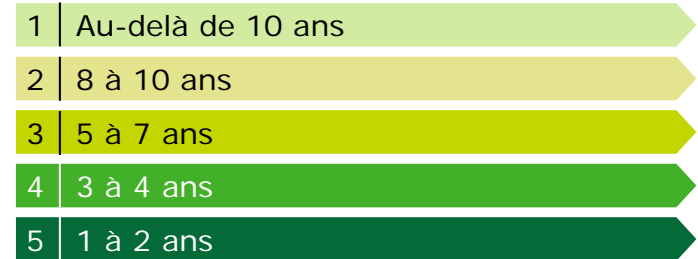
Uniformiser les règles du jeu

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Gestion d'investissements : questions clés à prendre en considération

- Un nouveau segment d'investisseurs émerge-t-il avec les progrès technologiques ? Si oui, comment les cibler ?
- Les investissements indiciels changeront-ils suffisamment (tels les micro-indices ou les indices crowdsourcing) au point de rejoindre certaines stratégies d'investissement actives ?
- Comment l'informatique cognitive peut être utilisée pour aider à gérer les risques de l'entreprise ?
- Quelles parties de la chaîne de valeur de la gestion de placements utilisera la Blockchain en premier ? Le trading ou la gestion des dossiers clients ?
- Comment le capital humain peut être redéployé dans le nouvel environnement automatisé ?

Gestion d'investissements

Dynamique du marché

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Dynamique du marché

Les Fintech spécialisées dans les opérations d'investissement équilibreront les règles du jeu.

Magnitude : 5

Timing : 3

L'équilibre concurrentiel évoluera à mesure que la technologie permettra aux petites et moyennes entreprises de gagner des parts de marché.

- Cela modifiera la dynamique concurrentielle qui s'éloignera de l'exécution des processus pour favoriser des facteurs plus humains (synthèse et prise de décision) et encouragera une plus grande différenciation entre les entreprises.
- Software Advisor est une offre cloud qui propose les services de conseillers indépendants avec des outils d'analyse et de gestion des relations, autrefois disponible uniquement dans les plus grandes entreprises de gestion de patrimoine.

Grâce à la technologie, l'externalisation des opérations d'investissement permettra de réduire les coûts de conformité.

- Comme les opérateurs utilisent des tiers pour améliorer les opérations, le risque de l'entreprise est étendu et devient plus difficile à gérer.
- Qumran piste les interactions digitales entre les institutions de services financiers et de leurs clients pour assurer la conformité avec les règlements qui encadrent la communication avec le client.

Propositions d'actions à entreprendre

- S'associer avec des fournisseurs de collecte et d'analyse de données pour améliorer la prise la décision à mesure que de nouveaux produits, segments de clientèle et changements réglementaires émergent.
- Les sociétés financières privées et les fonds spéculatifs profiteront particulièrement du développement des Fintech réglementaires pour répondre à l'augmentation de contrôle de la part des régulateurs.

Gestion d'investissements

Expérience client

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Expérience client

Les investisseurs prennent le contrôle de leur expérience en ligne / mobile avec un large éventail d'outils de qualité professionnelle.

Magnitude : 3

Timing : 4

Les investisseurs seront de plus en plus attirés vers les entreprises qui offrent une expérience plus personnalisée, sociale et empathique.

- Rizm propose un service de trading algorithmique sophistiqué pour les investisseurs individuels, qui attire les traders actifs représentant une part importante du marché du courtage en ligne.
- Les opérateurs verront une augmentation des dépenses pour faire correspondre les outils de trading et d'investissement offerts par les Fintech.

Les opérateurs pourraient perdre l'avantage du conseil auprès de certains segments de clientèle, au profit du crowdsourcing d'opinion d'experts.

- Les investisseurs pourraient être submergés par la multitude de conseils émis par des « experts » éphémères.

Propositions d'actions à entreprendre

- Évaluer et expérimenter avec la communauté active des traders pour voir comment les technologies impactent l'expérience d'investisseur afin de concevoir les services du futur.
- Les coûts pourraient être une barrière – avec des cycles rapides qui peuvent surprendre – étant donné que l'expérience client devrait changer plus rapidement que la distribution.

Gestion d'investissements

Offres

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Offres

Les technologies cognitives et conseils automatisés permettront de cibler de nouveaux segments de clientèle grâce à une réduction des coûts et une personnalisation accrue.

Magnitude : 4

Timing : 2

Le potentiel de marché augmentera à mesure que les plateformes de robots permettront aux services de gestion de patrimoine les plus sophistiqués d'atteindre des segments de marché ciblés.

- Le recours à des cotisations définies comme système d'alimentation pour de nombreux gestionnaires d'actifs diminuera à mesure que les robots s'orienteront vers de nouveaux segments, comme les « HENRY's » (High Earner Not Rich Yet).
- Deux nouveaux services de conseil automatisés destinés aux femmes investisseurs, WealthFM et Ellevest, ont été lancés en 2016.

Le trading algorithmique de détail, l'investissement social et l'IoT conduiront à l'émergence d'offres personnalisées et de nouvelles classes d'actifs.

- Wikifolio permet aux opérateurs de convertir leurs stratégies de trading sur mesure en produits financiers qui peuvent être mis à la disposition des investisseurs individuels.

Propositions d'actions à entreprendre

- Créer la possibilité d'optimiser les offres pour les aligner avec les envies et besoins du marché à mesure que des produits plus personnalisés émergent.
- Suivre les développements technologiques dans l'IoT pour comprendre comment développer de nouveaux marchés sur la base de nouvelles sources de données.

Gestion d'investissements

Opérations

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Opérations

Les gestionnaires de placements augmentent le rythme de l'externalisation du middle et back-office pour se décharger des processus longs et coûteux.

Magnitude : 3

Timing : 2

Une plus grande agilité et une analyse plus instantanée conduit à l'amélioration de la performance opérationnelle et de conformité.

- Boat Services est un partenariat avec le London Stock Exchange pour construire une plateforme de déclaration d'opérations de classe d'actifs multiples pour se conformer aux exigences de la directive MIF II.

La technologie Blockchain sera progressivement adoptée pour la réconciliation, la compensation et la régulation, en diminuant les coûts et en améliorant la précision et la vitesse.

- Les fonctions de back-office comme la compensation et la régulation vont accélérer pour s'aligner sur la vitesse de trading.
- Cinq grandes sociétés de gestion d'actifs au Royaume-Uni se sont associées pour étudier les utilisations possibles de la technologie Blockchain pour réduire les coûts de transaction, avec des économies estimées à plusieurs milliards d'euros.

Propositions d'actions à entreprendre

- Participer à l'utilisation de plateformes basées sur la Blockchain pour apporter des améliorations technologiques qui misent sur des traitements plus sûrs et directs.
- Créer la capacité de gérer des risques d'entreprise croissants à mesure que les infrastructures de middle et de back-office intégrées verticalement commencent à se fragmenter.

Gestion d'investissements

Distribution

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Distribution

La sophistication croissante des robo-advisors va modifier les modèles de distribution, obligeant certains conseillers traditionnels à monter en gamme.

Magnitude : 4

Timing : 5

Les robots utilisent des technologies cognitives pour piloter l'automatisation des services à forte valeur-ajoutée, les aidant à évoluer au-delà de l'état de simple « courtage en ligne ».

- Les réglementations stimuleront la croissance des offres de robo-advisor.
- Grâce à des Fintech comme Wealthfront, Motif et Polly Portfolio, des compétences analytiques comme la construction de portefeuilles sur mesure, l'optimisation fiscale et le rééquilibrage du portefeuille deviennent plus largement accessibles.

Les opérateurs achètent ou développent des robo-advisor pour gagner en crédibilité auprès des clients qui préfèrent ce modèle de service émergent.

- Après seulement une année de fonctionnement, les offres de robo-advisor de Vanguard et Charles Schwab sont maintenant les deux offres de gestion d'actifs les plus importantes.

Propositions d'actions à entreprendre

- Les premières expériences de robo-advisor ont montré que l'acquisition de clients reste difficile et coûteuse. Il convient d'accélérer les efforts pour acquérir ou créer des capacités de conseil automatisé pour suivre les initiatives réglementaires et rester compétitif auprès des clients existants et des prospects.

Gestion d'investissements

Coûts

En permettant aux investisseurs particuliers et petites entreprises de réaliser des investissements complexes et plus adaptés à leurs besoins, les Fintech tirent l'expansion du marché.

Coûts

Les avantages des acteurs traditionnels que sont les processus et la taille se réduiront à mesure que les plus petits concurrents accéderont à des tiers efficaces.

Magnitude : 3

Timing : 3

La démocratisation des services de conseil anciennement de grande valeur, ainsi que l'externalisation accrue des talents centrés sur les processus, réduisent les marges des acteurs historiques et les avantages de coûts.

- La ligne floue entre « actif » et « passif » met une pression supplémentaire sur les niveaux de frais traditionnels actifs.
- Les coûts de mise en conformité seront probablement réduits après une période initiale d'investissement.

Les algorithmes et les technologies sociales font appel au segment des traders actifs, impactant négativement les revenus de courtage en ligne.

- Les algorithmes personnels vont forcer les acteurs historiques à investir dans une structure plus solide pour les concurrencer.
- Les clients ne verront pas une réduction des coûts jusqu'à ce que les technologies d'exécution des processus soient matures.

Propositions d'actions à entreprendre

- Se reconcentrer sur des stratégies et produits plus spécialisés et personnalisés.
- Se rappeler qu'il faut attirer de nouveaux talents pour le front office qui peuvent offrir des prestations de services à forte valeur-ajoutée.

Provisionnement du marché



I

II

1

2

3

4

5

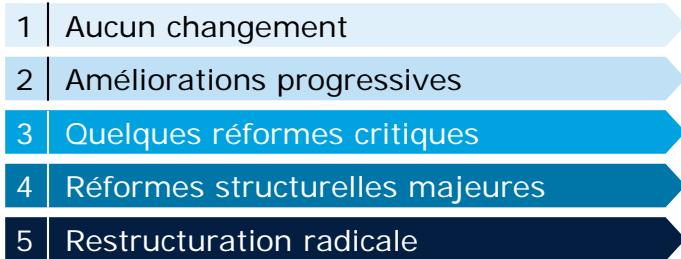
6

Provisionnement du marché

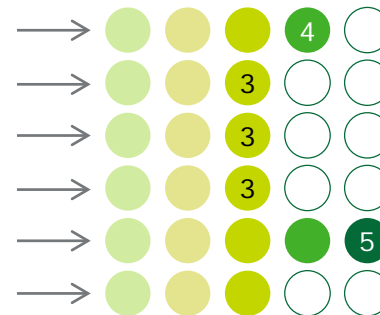
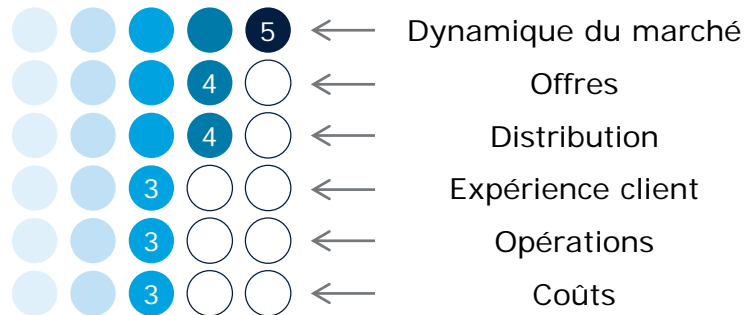
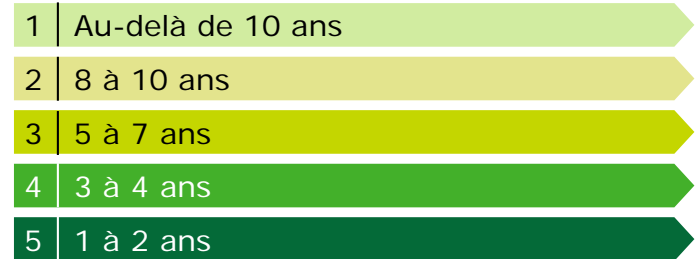
La séparation entre conseil et exécution favorise la transparence du marché

Degré d'impact du segment

Magnitude



Délai



Provisionnement du marché : questions clés à prendre en considération

- Comment les entreprises doivent travailler avec leurs grands clients qui sont maintenant désintermédiés grâce à un accès direct ou alternatif aux réserves de liquidités ?
- Comment les traders algorithmiques peuvent réaliser

durablement des bénéfices alors que les données se démocratisent ?

- Comment les entreprises doivent réfléchir à l'exploitation des innovations internes et externes de la Blockchain ?
- Les conseils humains étant fortement différenciant, quelles stratégies RH les courtiers doivent-ils adopter ?

Provisionnement du marché

Dynamique du marché

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Dynamique du marché

L'automatisation, ainsi que la Blockchain, vont radicalement restructurer le paysage concurrentiel. Malgré plus de transparence, de nouvelles inquiétudes vont apparaître concernant les asymétries d'informations et le risque systémique.

Magnitude : 4

Timing : 3

Les relevés de transaction non modifiables sur les registres distribués ainsi que la supervision des machines vont rapprocher les régulateurs et les acteurs du marché.

- Les contrôleurs des marchés pourront avoir une vue systémique organisée de la propriété des actifs et des activités de trading, et ainsi diagnostiquer les problèmes et recommander des mesures correctives plus rapidement.

Des questions d'équité se poseront suite aux asymétries d'accès aux informations et de capacité de calcul entre les traders algorithmiques et d'autres participants.

- Les inquiétudes du public au sujet de l'accès exclusif aux données du marché et de l'avancée de l'informatique cognitive des traders spécialisés pourraient aboutir à l'avenir à une surveillance réglementaire.

Propositions d'actions à entreprendre

- Collaborer avec d'autres opérateurs et régulateurs pour concevoir des systèmes qui permettent d'atteindre les objectifs économiques et de conformité.
- Utiliser l'intelligence artificielle pour surveiller le comportement interne de prise de risque pour gérer la conduite de risques. Les traders algorithmiques devraient investir dans des programmes de conformité qui vérifient si les stratégies sont conformes à la législation et à l'éthique.

Provisionnement du marché

Expérience client

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Expérience client

Les investisseurs auront un accès sans précédent aux marchés traditionnellement opaques, tandis que les principaux intermédiaires chercheront à accroître la valeur.

Magnitude : 3

Timing : 5

Une plus grande participation directe sur les marchés est imminente.

- La solution Sponsored Access Matching de ICAP permet aux entreprises acheteuses d'accéder directement à des réserves de liquidité sur les marchés des titres à revenu fixe en misant sur des partenariats avec les courtiers.

Les courtiers vont étendre les services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins des clients.

- En donnant accès à des solutions de gestion des risques de pointe et des conseils sur l'amélioration des capacités de mise en conformité, les grands courtiers de la place chercheront à exploiter leurs avantages concurrentiels.

Propositions d'actions à entreprendre

- Créer des plans clairs pour donner aux clients un accès direct au marché et prioriser les relations de long terme.
- Cibler la maximisation de la part-de-portefeuille en investissant dans les services à valeur ajoutée qui intéressent les clients clés.

Provisionnement du marché

Offres

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Offres

Le conseil constituera l'essentiel de la proposition de valeur pour la création de marché : le trading algorithmique sera élargi à des données du "monde réel".

Magnitude : 5

Timing : 4

A court terme, la qualité des conseils humains deviendra critique à mesure que l'émergence des plateformes d'informations faciliteront la détermination des prix et que les contreparties centrales réduiront les risques.

- Le réseau d'informations obligatoires Algomi maximise les connexions entre les parties prenantes du marché pour accroître la vitesse et les possibilités commerciales.
- Les opérateurs se reconcentreront sur les services de recherche et de conseil car les avantages que sont la taille du réseau et la force du bilan seront réduits.

Les nouvelles données de l'IoT combinées aux progrès des technologies cognitives vont remodeler fondamentalement le trading algorithmique à moyen terme.

- Une gamme plus large de stratégies algorithmiques spécifiques utilisant les données de divers capteurs émergera. Ces stratégies vont exploiter les imperfections du marché en utilisant les analyses du Big Data.

Propositions d'actions à entreprendre

- Travailler rapidement avec les plateformes émergentes pour accéder à de nouvelles réserves de liquidité et redéfinir de manière proactive la proposition de valeur pour les clients.
- Investir dans les technologies de deep learning cognitif qui peuvent améliorer et reproduire la prise de décision humaine.

Provisionnement du marché

Opérations

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Opérations

La Blockchain améliorera la vitesse et l'efficacité de l'ensemble du cycle de vie du trading ; la différenciation dans les capacités des front-office émergera à partir des données et des analyses.

Magnitude : 4

Timing : 3

Les registres distribués vont révolutionner la compensation des titres, la réglementation et la réconciliation dans les cinq prochaines années.

- L'Australian Securities Exchange a établi un partenariat avec Digital Asset Holdings pour développer un système de compensation et de règlement des transactions en actions australiennes basé sur la Blockchain.

Les traders spécialisés se concentreront sur la vitesse de détection des événements et sur la réduction des temps de décision.

- L'accès prioritaire aux nouveaux ensembles de données sera très coûteux. Les investissements dans les moteurs d'analyse sophistiqués se poursuivront.

Propositions d'actions à entreprendre

- Voir la Blockchain à la fois comme une menace et une opportunité stratégique.
- Acquérir une expertise interne sur la technologie par le biais de nouveaux talents ou par l'expansion non-organique. Les traders algorithmiques devraient tenter de se réserver un accès exclusif aux données en mettant l'accent sur la différenciation analytique.

Provisionnement du marché

Distribution

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Distribution

Les courtiers vont réinventer la façon dont ils diffusent la recherche et les traders algorithmiques tenteront de cibler les clients traditionnels.

Magnitude : 2

Timing : 3

Dans les trois à quatre prochaines années, la recherche sera « live », dynamique et presque en temps réel.

- La solution de Palantir's Capital Markets permet aux utilisateurs de modifier les hypothèses et ré-exécuter des analyses complexes en temps réel et de présenter des rapports, qui permettent aux clients de visualiser des propositions et de comprendre facilement les données sous-jacentes.

Au fil du temps, les entreprises de trading algorithmique avec des stratégies spécialisées attireront probablement plus les investisseurs traditionnels.

- Les stratégies complexes basées sur les données du monde réel vont attirer une plus grande part des actifs engagés des fonds de pension et les investisseurs fortunés.
- Les entreprises d'investissement tirant parti de ces stratégies spécialisées vont se positionner en tant que classe d'actifs distincte dans l'univers alternatif.

Propositions d'actions à entreprendre

- Créer des capacités permettant de donner plus de contrôle aux consommateurs de recherche, avec l'apport analytique utilisé pour tirer parti des données dynamiques.
- Les données des traders algorithmiques axées sur le monde réel devraient les distinguer des traders haute fréquence traditionnels.

Provisionnement du marché

Coûts

Les changements structurels des offres et des modèles opérationnels sont sur le point de renverser les modèles économiques traditionnels.

Coûts

De nouveaux réseaux d'information pour presser les revenus du marché, mais les bénéfices vont rebondir pour les traders algorithmiques.

Magnitude : 4

Timing : 3

A moyen terme, des modèles d'exploitation plus économiques sont attendus en réponse à la compression des marges et des commissions.

- Les économies réalisées grâce à l'adoption de la Blockchain peuvent être très importantes. Autonomous Research estime que la compensation et le règlement des transactions par l'usage de la technologie Blockchain pourraient conduire à des économies de coûts de 16 milliards \$ d'ici cinq ans.

Les traders algorithmiques pourraient voir de fortes hausses des profits au cours des cinq prochaines années, mais il sera difficile de les garder à ce niveau.

- Les stratégies axées sur les données du "monde réel" vont permettre d'engranger des profits élevés, mais la démocratisation de l'accès aux données et de l'analyse de données vont menacer la durabilité de ces gains.

Propositions d'actions à entreprendre

- Surveiller le changement dans la structure du chiffre d'affaires en raison de la réduction des frictions sur le marché pour répondre à ces changements de compétitivité. Les traders algorithmiques devraient investir dans le développement de stratégies qui sont plus à même de capter durablement les profits.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 225 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

