



Parés pour le décollage

Cinq tendances
majeures qui
transformeront
les services financiers

Deloitte.

Table des matières

Introduction.....	1
Comptes principaux.....	2
Évolution des préférences des clients	
Paiements.....	4
Un monde sans espèces	
Marchés des capitaux.....	6
Plates-formes de mobilisation de fonds décentralisées	
Gestion de placements.....	8
Habilitation des clients	
Assurances.....	10
Connectivité croissante	
Conclusion.....	12

LÉGENDE*

- A** • Économie du partage
 - Véhicules autonomes
 - Distribution en mode numérique
 - Titrisation et fonds spéculatifs
- B** • Internet des objets
 - Capteurs avancés
 - Ordinateurs vestimentaires
- C** • Prêts de pair à pair
 - Processus d'attribution de rechange
- D** • Technologies virtuelles
 - Mobilité 3.0
 - Interface de programmation d'applications tierce
- E** • Échanges virtuels et contrats intelligents
 - Financement collectif
 - Diligence raisonnable de
- F** • Informatique en nuage
 - Algorithmes avancés
 - Échange de capacités
 - Technologie de l'information à source ouverte
- G** • Gestion et conseils automatisés
 - Commerce social
 - Commerce algorithmique dans le secteur de la vente au détail
- H** • Intelligence artificielle/ apprentissage automatique
 - Nouvelles lisibles par machine
 - Sentiment social
 - Données massives
- I** • Plates-formes d'information sur le marché
 - Collecte et analyse automatisées des données
- J** • Devises cryptographiques
 - Opérations de change de personne à personne
 - Argent mobile
- K** • Facturation intégrée
 - Paiements mobiles
 - Paiements simplifiés



*Le document graphique est tiré du rapport élaboré par le World Economic Forum et Deloitte, intitulé *The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed.*

Chers collègues,

Pour percevoir l'avenir des services financiers, il est bon de jeter un regard en arrière. En 1967, lorsque Barclays a installé un guichet automatique bancaire (GAB), ce n'était rien de plus qu'un trou dans le mur, mais les gens ont reconnu qu'il s'agissait d'une innovation¹. Il a quand même fallu attendre le début des années 80 pour voir s'étendre l'utilisation des GAB, lorsque les cartes à bande magnétique sont devenues assez abordables pour que les banques puissent les distribuer. À partir de ce moment, les utilisateurs se sont multipliés et la révolution était en marche.

Deloitte Consulting LLP (Deloitte) a récemment participé au Forum économique mondial afin de mener une vaste étude sur l'avenir des services financiers. Le but était de comprendre dans quelle mesure les innovations perturbatrices allaient transformer le secteur des services financiers tels qu'on les connaît aujourd'hui.

Je rêve de fonder une banque perturbatrice.

Marc Andreessen, commandité, Andreessen Horowitz

Nous avons découvert que les innovations apparaissent en grappes. Ces grappes peuvent sembler assez isolées de prime abord, mais elles comportent tout de même certains points communs. D'une part, les innovations les plus visibles sont basées sur des plates-formes, axées sur les données et nécessitent peu de capitaux. Elles dépassent aussi les frontières de la concurrence. Par exemple, l'infrastructure et les services étendus des grandes institutions financières permettent à de nouveaux acteurs d'accéder au marché. En retour, ces fournisseurs de services novateurs peuvent offrir à de petites et moyennes entreprises de nouvelles capacités sophistiquées.

Chaque grappe d'innovation a une grande incidence, non seulement pour les institutions traditionnelles et leurs clients, mais également pour l'ensemble de l'écosystème des services financiers. Les avantages liés aux économies d'échelle disparaîtront. Le modèle bancaire universel passera à un marché dégroupé. De nouvelles sources de capital apparaîtront. La perturbation se fera sentir plus tôt dans les services bancaires, mais plus durement dans le secteur de l'assurance : les anciennes méthodes de mesure du risque client ne fonctionneront plus.

Dans cet article, nous traitons de la façon dont les grappes d'innovation affectent notre secteur sur le plan des comptes principaux, des paiements, des marchés des capitaux, de la gestion de placements et de l'assurance. En partant de la situation actuelle, nous dressons des scénarios et examinons les différentes répercussions possibles des innovations.

Vous n'y apprendrez pas nécessairement sur quoi vous devriez miser, mais vous saurez mieux ce que vous devriez commencer à surveiller. L'une des principales observations à retenir de cette étude est que dans le domaine des services financiers, la perturbation n'est pas un événement isolé. L'innovation est délibérée et prévisible. Lorsqu'on perçoit l'innovation de cette façon – comme la somme d'événements, disparates à première vue, qui finissent par s'assembler pour créer un avant et un après; on gagne de nouvelles perspectives sur les possibilités futures.

Cordialement,



Christopher Harvey

Leader mondial, Services financiers
Deloitte Touche Tohmatsu Limited



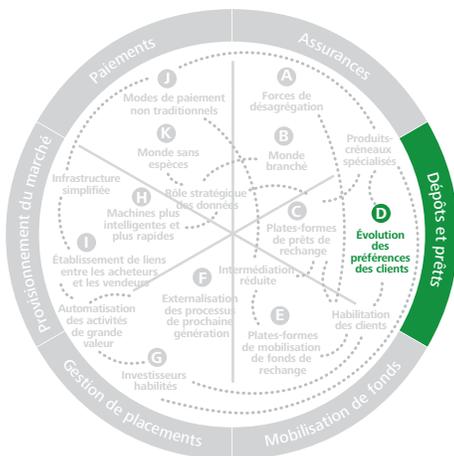
Rob Galaski

Associé, Équipe de direction des Services financiers
Deloitte Canada

¹ Enfield's Cash Gift to the World, BBC.co.uk, 27 juin 2007.

Comptes principaux

Évolution des préférences des clients



Grâce aux avancées de l'économie numérique, les préférences des clients changent, et les fournisseurs de comptes principaux doivent évoluer en conséquence.

Les banques directes, soit celles qui ne comportent aucune succursale traditionnelle, mais uniquement des GAB, constituent un exemple de ce à quoi ressemblera l'avenir des services bancaires. Ces banques ne sont pas nouvelles. La plupart ont été créées il y a des années en tant que filiales de grandes institutions financières afin de servir les clients les plus sensibles aux frais. Ces banques promettent des frais modiques et offrent des taux d'intérêt attrayants à condition de faire ses

opérations uniquement par téléphone ou en ligne. Aujourd'hui cependant, grâce aux avancées technologiques, elles peuvent concurrencer les institutions traditionnelles sur d'autres plans que les coûts.

Les services bancaires mobiles sont un autre exemple d'évolution. Comme dans bien d'autres secteurs, les institutions financières se sont réorganisées afin de répondre à l'adoption rapide des appareils mobiles en ajoutant des sites permettant d'effectuer des opérations de base, mais ces solutions hâtives ont vite été supplantées par des applications mobiles entièrement fonctionnelles. Des acteurs non traditionnels ont alors pris les devants, car ils offrent aux utilisateurs d'appareils mobiles des fonctions pratiques comme les virements de fonds d'une personne à une autre, le paiement de factures par photo et la reconnaissance vocale.

L'expérience future des services bancaires

- ✓ **Entièrement virtuelle.** Les canaux virtuels évolueront au-delà des opérations de base pour fournir des fonctionnalités comme l'accueil et les services à la clientèle.
- ✓ **Axée sur les besoins des clients.** À mesure que les clients amélioreront leur maîtrise des technologies, ils influenceront davantage les propositions de valeur et l'expérience offertes par les institutions financières.
- ✓ **Harmonieuse.** Les banques devront s'adapter aux attentes de plus en plus élevées des clients habitués à la simplicité offerte par les fournisseurs de technologies.
- ✓ **Personnalisée.** Au lieu d'appliquer une approche uniforme, les offres de services évolueront de façon à cibler chaque segment de marché et à répondre à des besoins divers.
- ✓ **Externalisée.** Les institutions financières dépendront davantage de fournisseurs externes pour fournir des solutions en ligne et mobiles en temps opportun.

Les forces pourraient toutefois bientôt s'équilibrer. Les plateformes de services bancaires tendent à standardiser les interfaces de programmation d'applications (API) à l'échelle des institutions financières, permettant aux développeurs de concevoir et d'intégrer facilement dans les offres de base des fournisseurs des fonctions améliorées pour les clients. Cela donnera un nouvel élan, non seulement aux nouveaux venus, mais aussi aux institutions traditionnelles qui, jusqu'ici, sont partagées entre leurs anciens systèmes exigeants sur le plan des ressources et le coût élevé de la création de solutions personnalisées.

Quelle sera la portée de tous ces changements? Il est probable que d'autres fournisseurs émergeront pour se charger des relations avec la clientèle. Ils se joindront à des fournisseurs de services spécialisés pour concurrencer les institutions traditionnelles. Les canaux virtuels augmentant les interactions, les fournisseurs traditionnels et non traditionnels seront davantage intégrés à la vie quotidienne des clients.

Ces tendances peuvent modeler l'avenir des services financiers de plusieurs manières. Si les services deviennent dégroupés au point

où les institutions financières ne détiendront plus la majorité des données financières des particuliers, cela limitera leur capacité à créer de manière indépendante des produits et services plus attrayants. De plus, les préférences changeantes peuvent favoriser l'émergence d'un écosystème de fournisseurs non traditionnels. Dans ce scénario, les institutions financières pourront continuer à servir de passerelle, mais leur capacité à contrôler l'expérience client de bout en bout diminuera. Finalement, à mesure que les institutions financières feront évoluer leur offre pour demeurer pertinentes aux yeux des clients, elles devront peut-être s'attaquer à des domaines moins connus ou moins définis, ce qui augmentera les risques et les problèmes de conformité.

Peu importe le scénario envisagé, les institutions financières verront diminuer leur capacité d'interfinancer leurs propres produits et services. Elles devront trouver une façon de travailler avec des acteurs non traditionnels afin de tirer profit des nouvelles occasions liées aux produits, aux services et à la distribution qui se présentent.

EFFETS POSSIBLES

Des entreprises non liées au secteur financier prennent le relais des relations avec la clientèle et de la distribution de services financiers.

Des institutions financières traditionnelles deviennent des fournisseurs de produits financiers de plus en plus sophistiqués.

Émergence d'institutions virtuelles ou à structure allégée spécialisées en gestion de comptes et pouvant offrir une gamme complète de produits financiers en établissant des partenariats avec des fournisseurs de services spécialisés.

Des partenariats permettent à des réseaux de fournisseurs de rechange de concurrencer les banques de détail multiservices.

Des institutions financières utilisent les canaux virtuels pour renforcer les relations avec la clientèle.

Les canaux virtuels permettent aux institutions financières d'offrir également des services non financiers (p. ex., des services de conciergerie) moyennant des frais supplémentaires modestes.

CONDITIONS NÉCESSAIRES

Une solide réputation sur le plan de la loyauté et de l'offre pour les acteurs non traditionnels, qui doit être assez bonne pour concurrencer celle des institutions financières.

Intégration tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Services et produits des fournisseurs spécialisés, qui doivent satisfaire les exigences de base de la plupart des clients et offrir une valeur suffisamment intéressante pour justifier de quitter les institutions traditionnelles.

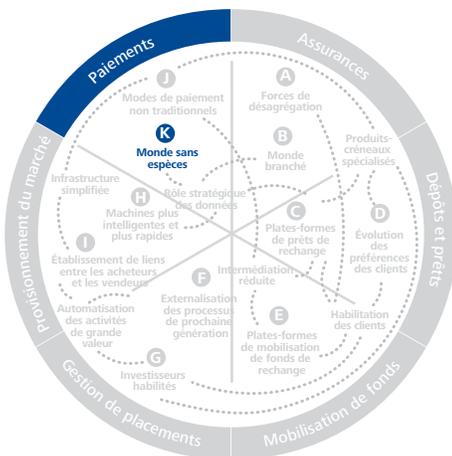
Aisance avec les exigences réglementaires avec croissance notable de l'utilisation des produits spécialisés.

Pression continue de la part des entreprises concurrentes perturbatrices, qui pousseront les institutions financières à innover.

Compréhension des besoins non cernés des clients et capacité à développer des offres concurrentielles pour y répondre.

Paielements

Un monde sans espèces



La mobilité et la connectivité s'associent pour concrétiser la société sans argent attendue depuis longtemps. Les applications mobiles libéreront les utilisateurs de leurs portefeuilles et des files d'attente à la caisse. Les technologies intégrées et simplifiées permettront de régler ses comptes plus facilement. La géolocalisation, la biométrie et les jetons permettront de protéger

de la fraude toutes les parties intervenant dans une opération.

Les consommateurs sont en voie d'adopter ces nouvelles technologies. Entre-temps, les émetteurs devront se distinguer, même si cela signifie de devoir céder le contrôle de l'expérience client à des plates-formes de paiement numérique.

Cette lutte pourrait entraîner un regroupement dans le marché des paiements. Dans ce cas, les émetteurs autonomes importants ou les grands réseaux d'émetteurs pourraient être avantagés, leur taille leur permettant de surpasser les banques émettrices. Peu importe l'issue, il faudra s'assurer d'une grande présence parmi les activités de paiement de la clientèle, et un accès à l'ensemble des précieuses données concernant son mode de vie et ses préférences.

L'avenir des paiements

- ✓ **Sans espèces.** De plus en plus de clients préféreront les cartes aux espèces comme mode de paiement, même pour les petites transactions.
- ✓ **Invisibles.** Les clients finaux ne seront pas conscients des processus de paiement, ce qui modifiera leurs besoins et leurs comportements.
- ✓ **Connectés.** Les transactions deviendront un point de contact avec le client plus important pour les commerçants et les institutions financières.
- ✓ **Fondés sur les données.** Grâce au flux de données généré par les transactions de paiement, les institutions financières, les fournisseurs de services et les commerçants acquerront une plus grande compréhension des clients et des entreprises.
- ✓ **Économiques.** À mesure que les nouvelles solutions proliféreront, les transactions électroniques deviendront plus abordables.

Une fragmentation du marché des paiements est également envisageable. Comme les consommateurs répartiront leurs achats parmi un plus grand nombre de cartes, la carte de crédit perdra son pouvoir de fidélisation de la clientèle pour les institutions financières. Il deviendra également plus difficile pour ces dernières d'évaluer la solvabilité d'un client.

Il se peut également que la carte de crédit soit tout simplement remplacée. Si cela se produit, les institutions financières de services aux particuliers devront trouver une façon de remplacer la source de revenus que leur procure actuellement ce mode d'emprunt. Elles devront également créer de nouvelles façons de fidéliser la clientèle, car les vents semblent vouloir favoriser une diminution des frais d'opérations bancaires.

Quoi qu'il arrive, les institutions financières vont probablement perdre au moins une partie de l'influence qu'elles ont sur l'expérience client en matière de transactions. Les données sur des segments précis de clientèle deviendront un moyen plus important de gagner de nouveaux clients et de s'assurer une part de portefeuille dans un marché diversifié. De plus, les institutions financières dépendront davantage des partenariats de commercialisation pour orienter l'utilisation des cartes auprès de commerçants particuliers.

EFFETS POSSIBLES

Les clients voient leurs options de paiement réduites à mesure que les solutions de paiement express tendent à orienter de plus en plus de transactions vers une carte par défaut unique.

Part de marché des cartes par défaut en augmentation, et diminution de l'influence des marques et du design des cartes.

Le porte-monnaie électronique élimine le besoin de cartes physiques et permet aux clients de maximiser l'utilisation de leur carte.

Prolifération de cartes de créneau et de commerçants divisant la part de marché entre de nombreux fournisseurs.

Les clients disposent de soldes reportés utilisant les plans de financement aux points de vente de fournisseurs, assortis de modalités plus favorables.

Érosion de l'utilisation des cartes de crédit, les utilisateurs se tournent vers des solutions de paiement reliées à leurs comptes bancaires.

CONDITIONS NÉCESSAIRES

Adoption massive des solutions de paiement express parmi les clients et les commerçants offrent des produits de consommation courante.

Volonté des clients de renoncer au contrôle des options de paiement.

Les commerçants acceptent des solutions de paiement intelligentes.

Plates-formes de paiement avec systèmes de soutien (p. ex., porte-monnaie mobiles reliés à des applications de commerçants).

Moteurs de recommandations **efficaces et impartiaux** gagnant la confiance des clients.

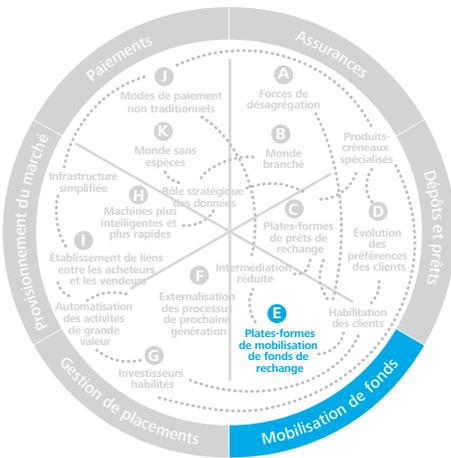
Mesures incitatives pour les clients changeant de mode de paiement.

Collaboration entre les fournisseurs de comptes bancaires et de solutions de paiement, soutenue par des règles clairement définies en matière de responsabilité.

Volonté des fournisseurs de services bancaires d'assumer le risque de crédit.

Marchés de capitaux

Plates-formes de mobilisation de fonds décentralisées



Vous êtes curieux au sujet de l'avenir des marchés des capitaux? Examinons les plates-formes de mobilisation de fonds décentralisées, c'est-à-dire les sites Web permettant aux entreprises et aux investisseurs d'entrer en communication.

Les plates-formes de mobilisation de fonds décentralisées ne fournissent pas de conseils en placement. Elles ne proposent pas d'investir dans les actions ou les titres de créance — pas directement, du moins. Il s'agit d'un marché (virtuel) où des entreprises peuvent s'afficher pour essayer d'attirer des investisseurs potentiels. De leur

côté, les investisseurs y trouvent un moyen pratique de repérer des occasions et de les comparer les unes aux autres.

Les plates-formes de mobilisation de fonds décentralisées n'offrent pas toutes les mêmes occasions d'investissement. Par exemple, certaines sont spécialisées dans les entreprises en démarrage. D'autres permettent aux investisseurs principaux de gagner des honoraires en échange de leur travail. De nombreuses plates-formes facilitent l'établissement de la structure juridique pour les émetteurs ou leur permettent d'intégrer des dispositions uniques, comme des récompenses, afin d'attirer les investisseurs.

Il faut évidemment se demander si ces nouvelles catégories d'actifs sont vraiment appropriées pour les particuliers voulant investir. Exiger que les demandeurs de fonds répondent à des cibles

L'avenir des marchés des capitaux

- ✓ **Accessibles.** Un plus grand nombre d'entreprises et de projets seront présentés aux investisseurs.
- ✓ **Contrôlables.** Les particuliers pourront contrôler davantage leurs décisions d'investissement.
- ✓ **Efficaces.** Comme les entreprises seront soumises aux essais du processus de mobilisation de fonds, les investissements s'orienteront vers les occasions les plus prometteuses.
- ✓ **Souples.** Les entreprises seront en mesure de structurer les instruments de financement afin de mieux répondre à leurs besoins et séduire davantage d'investisseurs.
- ✓ **Économiques.** Comme il y aura moins d'intermédiaires, il en coûtera moins aux particuliers pour investir.

minimales ou acceptent le leadership d'un investisseur expérimenté est une chose, mais protéger les consommateurs au chapitre de la diligence raisonnable en est une autre. Pour assurer leur réussite à long terme, les plates-formes décentralisées devront trouver un moyen de proposer des occasions aussi attrayantes pour les demandeurs de fonds que pour les investisseurs.

S'il s'installe, le modèle des plates-formes décentralisées aura de nombreuses incidences sur les institutions financières. Au départ, les avantages de ce modèle pourraient sembler irrésistibles aux entreprises en démarrage, malgré leurs craintes de s'exposer à la vue des concurrents. Pour conserver un avantage, les intermédiaires traditionnels pourraient devoir doubler la mise sur des offres d'occasions d'investissement exclusives.

Il est également possible que les institutions traditionnelles aient elles-mêmes recours à ces plates-formes décentralisées, qui pourraient s'avérer un moyen pratique de faire des investissements plus modestes.

Comme troisième scénario, on peut imaginer que certaines plates-formes décentralisées pourraient devenir des options de financement populaires pour les entreprises plus importantes. Dans ce cas, les intermédiaires traditionnels devraient trouver des façons de procurer de la valeur non liée directement au financement.

Dans un cas comme dans un autre, on peut s'attendre à ce que les plates-formes décentralisées concurrencent les intermédiaires traditionnels sur le plan des investissements (notamment en ce qui concerne les investisseurs providentiels). L'abondance des options de financement accélérera le processus de mobilisation de fonds, ce qui permettra aux nouvelles entreprises de croître plus rapidement. Enfin, on peut s'attendre à voir évoluer les combinaisons de placements dans les produits traditionnels de gestion de patrimoine à mesure que les particuliers profiteront de l'éventail toujours plus vaste d'options d'investissement s'offrant à eux.

EFFETS POSSIBLES

Les plates-formes de financement par les pairs consolident leur position comme intermédiaire de mobilisation de fonds pour les entreprises en démarrage plus risquées.

Le réseau de mobilisation de fonds s'enrichit par l'augmentation des occasions d'investissement dans le financement par capital de risque d'après-démarrage, en plus des occasions de financement des entreprises en démarrage.

Les investisseurs motivés par d'autres raisons que le rendement financier (p. ex., développement durable ou incidence sociale) financent des occasions moins rentables ne répondant pas aux critères de mobilisation de fonds des intermédiaires traditionnels.

Les entreprises en démarrage recherchent le financement d'intermédiaires traditionnels et leurs conseils en matière de croissance.

Les grandes entreprises utilisent les plates-formes de financement par les pairs pour mobiliser des fonds directement auprès des clients.

Les clients obtiennent des récompenses non financières (p. ex., rabais futurs) de grandes entreprises, lesquelles réduisent leurs coûts d'emprunt tout en bénéficiant d'un marketing implicite et en fidélisant leur clientèle.

CONDITIONS NÉCESSAIRES

Masse critique d'investisseurs prêts à participer aux modèles de financement par les pairs.

Une **information précise et de qualité** aide les investisseurs à exercer la diligence requise.

Éducation financière suffisante pour permettre aux investisseurs de comprendre les risques.

Occasions de mobilisation de fonds restreintes auprès des institutions traditionnelles pour les entreprises locales en démarrage.

Des **collectivités** acceptent un rendement plus faible pour réaliser des projets.

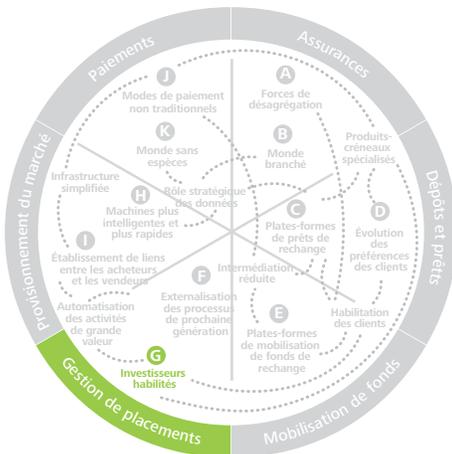
Échecs d'entreprises en démarrage à obtenir des fonds supplémentaires pour les phases subséquentes, ce qui obligera les plates-formes de mobilisation de fonds de rechange à modifier leur cible.

Coûts entiers moins élevés pour mobiliser des fonds par la voie des plates-formes de financement par les pairs avec l'écosystème financier traditionnel pour les engagements financiers plus importants.

Capacité des plates-formes de financement de rechange à fournir aux particuliers investisseurs des renseignements équivalant à ceux que reçoivent les investisseurs institutionnels.

Gestion de placements

Habilitation des clients



La gestion du patrimoine est en train de se démocratiser. Des services autrefois coûteux et exigeants sur le plan de la main-d'œuvre se banalisent. La technologie permet de vulgariser des connaissances financières qui étaient auparavant réservées aux cercles restreints des bien nantis et des haut placés.

Les conseillers-robots peuvent sembler être de la science-fiction, mais ils existent déjà. Ce sont en fait des outils en ligne pouvant analyser automatiquement la situation financière d'un client et produire des recommandations personnalisées.

Ils peuvent également gérer des portefeuilles de placements, généralement en investissant dans les produits de sociétés établies.

Certains conseillers-robots investissent uniquement dans des portefeuilles d'investissement passifs (comme les fonds négociés en Bourse) et ne permettent pas aux clients de modifier les stratégies d'investissement. D'autres permettent la gestion active en fonction de certains renseignements fournis par des clients (comme le choix des actions). Le repositionnement du portefeuille et d'autres services peuvent s'effectuer automatiquement en échange de frais modiques.

D'autres technologies ont fait leur apparition, comme les plates-formes de négociation en ligne, qui permettent aux utilisateurs d'échanger des points de vue, des stratégies et des renseignements concernant le marché. Les particuliers peuvent également établir des portefeuilles d'investissement

L'avenir de la gestion du patrimoine

- ✓ **Accessible.** L'automatisation étendra les services de gestion du patrimoine sophistiqués à la clientèle nantie et au grand public.
- ✓ **Transparente.** Les clients pourront mieux visualiser leurs investissements et rajuster plus facilement leur portefeuille.
- ✓ **Pratique.** Les canaux en ligne et mobiles feront augmenter les interactions entre clients et la prestation de services sur demande.
- ✓ **Personnalisée.** La clientèle nantie et le grand public bénéficieront de services et de conseils plus personnalisés.
- ✓ **Rentable.** Le coût de la gestion du patrimoine et des services-conseils diminuera à mesure que de nouvelles entreprises à structure allégée viendront concurrencer les institutions traditionnelles.

et les partager avec d'autres investisseurs. Sur un autre plan, des plates-formes de négociation algorithmique permettent aux particuliers – même ceux qui possèdent des connaissances techniques limitées – de constituer, de tester et d'utiliser des algorithmes de négociation.

Pour les institutions financières, ces tendances peuvent signifier l'érosion de la clientèle fortunée. Dans un tel scénario, les banques offrant des services aux particuliers pourraient perdre des déposants au profit de nouveaux venus offrant des produits de gestion du patrimoine à faibles coûts d'acquisition. À l'autre extrémité du spectre, soit dans le marché des clients à valeur élevée, le rôle des gestionnaires personnels pourrait devenir encore plus essentiel.

D'un autre côté, les banques de services aux particuliers pourraient se tourner elles-mêmes vers l'offre de services automatisés, et ainsi répondre à la majeure partie des besoins de la clientèle en matière de gestion du patrimoine. Les acteurs traditionnels pourraient éprouver certaines difficultés à adapter leurs produits et leurs services à des segments de clientèle qu'ils connaissent moins bien. Les spécialistes de la gestion du patrimoine d'aujourd'hui pourraient devoir remanier leur proposition de valeur afin de poursuivre leurs activités.

Comme autre possibilité à envisager, les consommateurs influents pourraient devenir une source de concurrence. Cela pourrait complexifier considérablement la mesure du rendement des produits de

gestion du patrimoine traditionnels, étant donné l'évolution constante de la composition des consommateurs experts et leur dispersion. Dans ce cas, les institutions traditionnelles utiliseront encore leur marque et la confiance qu'elles inspirent pour se distinguer des consommateurs qui généreront des rendements similaires.

Peu importe la direction que prendra le marché, il est probable que les services consultatifs se détacheront des produits. À mesure que les clients passeront aux conseils automatisés, plus abordables, moins de produits de gestion du patrimoine se vendront par l'intermédiaire de réseaux de conseillers associés.

Les sociétés traditionnelles de gestion du patrimoine verront également diminuer les avantages de leur taille. De plus en plus de processus deviendront automatisés, de plus en plus de gens utiliseront les canaux virtuels, et les nouvelles venues continueront d'établir des infrastructures peu coûteuses. Le résultat? Moins de profits pour les sociétés traditionnelles de gestion du patrimoine et une concurrence plus féroce entre les acteurs traditionnels pour des segments ou des services plus spécialisés.

EFFETS POSSIBLES

Les outils en ligne et services automatisés, conçus initialement pour répondre aux besoins des clients délaissés par les institutions traditionnelles, volent des parts du marché des clients nantis aux entreprises traditionnelles de gestion du patrimoine.

Les entreprises de gestion du patrimoine reviennent aux services haut de gamme destinés à la clientèle à valeur élevée.

Les plates-formes automatisées rendent accessibles au public des services autrefois coûteux (p. ex., la vente à perte à des fins fiscales) et réduisent la valeur proposée par les gestionnaires de placements, même pour les clients à valeur élevée.

Les gestionnaires de patrimoine fournissent davantage de services sur mesure, comme les services de conciergerie financière et de transfert de patrimoine d'une génération à une autre.

Les particuliers investisseurs agissent comme spécialistes en placement sans posséder les connaissances techniques ou l'infrastructure traditionnellement requises.

Les plates-formes de négociation en ligne pour les particuliers deviennent un moyen efficace pour les particuliers d'échanger ou de vendre leur expertise en investissement, et de concurrencer directement avec les entreprises traditionnelles de gestion de placements.

CONDITIONS NÉCESSAIRES

Confiance et intérêt des clients envers les nouveaux venus dans le marché.

Offre suffisamment solide pour inciter les clients à délaissés les entreprises traditionnelles de gestion du patrimoine au profit des nouveaux acteurs.

Institutions traditionnelles en mesure d'acquiescer et de mettre en place de nouvelles capacités, ou d'établir des partenariats avec des fournisseurs de services automatisés.

Institutions traditionnelles capables de déceler des besoins et de fournir des services à valeur élevée pouvant être obtenus uniquement par la voie de relations interpersonnelles.

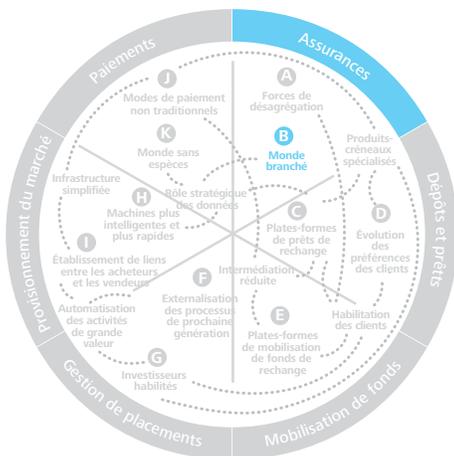
Antécédents de rendement suffisants pour permettre aux spécialistes en placement de gagner la confiance des clients.

Proposition de valeur des spécialistes en placement qui soit concurrentielle sur le plan du rendement, du risque et des frais.

Contrôle réglementaire permettant de s'assurer que le niveau de services-conseils est clairement défini.

Assurances

Connectivité croissante



Capturs. Protocoles de communication. Analytique avancée. Internet des objets.

Les mêmes technologies qui ont créé notre mode de vie branché entraînent maintenant des changements dans le secteur de l'assurance.

Les automobiles évoluent. De nos jours, les automobiles disposent de systèmes d'exploitation, exécutent des applications installées par l'utilisateur et se branchent à Internet. Des capteurs offrent la possibilité de recueillir des données à distance sur chaque partie du véhicule. Les automobiles peuvent même communiquer entre elles pour prévenir des accidents.

Les soins de santé évoluent. Des personnes peuvent gérer leurs activités courantes au moyen de dispositifs prêts-à-porter. Des états de santé particuliers peuvent être mesurés, suivis et analysés en vue d'une intervention. Les professionnels de la santé peuvent détecter des tendances et faire des recommandations fondées sur des données.

La connectivité transforme également les résidences. Des appareils peuvent surveiller les environnements intérieurs et les modifier selon les mesures obtenues et les indications de l'apprentissage automatique. Ils peuvent également surveiller les facteurs de risque exigeant des mesures préventives (p. ex., fumée déclenchant une alarme ou des gicleurs).

L'avenir de l'assurance

- ✓ **Personnalisée.** La tarification sera fondée sur le risque individuel au lieu du risque de groupe.
- ✓ **Exacte.** L'interfinancement diminuera, et davantage de clients paieront des primes adaptées à leur niveau de risque personnel.
- ✓ **Transparente.** La fraude diminuera à mesure que les assureurs seront mieux informés des circonstances entourant un sinistre.
- ✓ **Bien pourvue en données.** Les assureurs deviendront des gardiens de données comportementales (p. ex., le déplacement d'une automobile), qui deviendront plus importantes que les données historiques et statiques (p. ex., type de véhicule détenu).
- ✓ **Engagée.** De meilleures données aideront les assureurs à produire un contenu plus pertinent pour leurs clients.

Nous disposons déjà des technologies permettant de relier tous ces systèmes. Ils deviennent interopérables, et alimentent en données des plates-formes standardisées pouvant dresser le portrait d'un mode de vie. Les appareils qui relient les automobiles, les personnes et les résidences forment un réseau qui constitue l'assurance télématique.

L'un des résultats possibles de cette connectivité est la personnalisation de l'assurance. Lorsque les polices et les primes seront établies de manière individuelle, le modèle d'affaires actuel fondé sur l'interfinancement entre les clients ne sera plus concevable.

Comme autre résultat possible, on peut envisager la gestion active des risques couverts. Pour ce faire, les assureurs devront travailler avec les courtiers ou d'autres canaux traditionnels pour interagir directement avec les clients. Ils devront aussi amener les clients à accepter ce niveau d'engagement et à modifier leur comportement.

La troisième possibilité est que les assureurs utilisent les données personnelles dont ils disposeront pour proposer une valeur supplémentaire aux clients. Cela signifie que les assureurs devront établir un meilleur moyen de gérer leurs relations avec les commerçants.

Pour les fournisseurs d'assurance traditionnels, il n'est pas exagéré de dire qu'il s'agit de changements extraordinaires. Jusqu'ici, les assureurs utilisaient les données principalement pour produire des rapports sur les risques et les réduire au minimum. Cependant, la capacité d'accéder à ces nouveaux flux de données rend ces anciennes méthodes banales. Cela ouvre la porte à de nouveaux concurrents pouvant offrir aux clients une expérience où ils auront davantage de pouvoir.

Pour faire face à ces changements, les assureurs devront rassembler et analyser des données non seulement à l'établissement et au renouvellement d'une police, mais pendant toute sa durée. Ils devront mieux comprendre la situation financière et les besoins du client. Ils devront devenir son conseiller en matière de risque. Ces transformations ne seront pas faciles, mais elles devront se faire rapidement. Quand le client sera parti ailleurs, il sera très difficile à récupérer.

EFFETS POSSIBLES

Les assureurs utilisent utilisant les appareils connectés pour suivre et raffiner constamment les profils de risque au moyen des données empiriques, ce qui permettra d'effectuer une tarification plus précise des risques individuels.

Les clients utilisent les appareils connectés pour souscrire des protections fondées sur les événements, personnalisant leur police pour être mieux protégés.

Appareils connectés aidant les assureurs à interagir plus fréquemment avec leurs clients et à gérer les risques de leurs clients de façon plus proactive (p. ex., consultation médicale en fonction des données recueillies par l'intermédiaire des technologies prêts-à-porter).

Les assureurs deviennent des gestionnaires de risques afin de réduire les pertes et de procurer davantage de valeur aux clients.

Les appareils connectés permettent aux assureurs de rassembler des données comportementales continues afin d'obtenir un portrait complet de l'identité et du mode de vie de leurs clients.

Les assureurs travaillent avec les commerçants de détail et autres parties externes pour recueillir des renseignements sur les clients afin de mieux les cibler (p. ex., offres).

CONDITIONS NÉCESSAIRES

Adoption massive des appareils connectés personnels.

Capacités d'analytique pouvant utiliser les données en temps réel pour constamment mettre à jour la sélection des risques.

Collaboration entre les assureurs, les fabricants d'appareils et les entreprises de télécommunications.

Clients prêts à partager davantage de données personnelles avec les assureurs.

Analytique avancée capable de prédire les risques futurs.

Compréhension claire des responsabilités qui sont associées aux conseils.

Clients qui font confiance aux assureurs pour gérer leurs risques et fournir des conseils.

Assureurs pouvant persuader les clients que leurs données personnelles sont en sécurité et leur procureront une plus grande valeur.

Conformité avec la réglementation actuelle et future quant à l'utilisation des données personnelles.

Conclusion

La technologie est en train de transformer profondément les services financiers. À mesure que le comportement des consommateurs évolue, les acteurs traditionnels doivent tenir compte de nouveaux concurrents dans les services bancaires directs et mobiles. Dans le secteur des paiements, les espèces et (éventuellement) les cartes de crédit font place à d'autres solutions numériques qui entraîneront tout au moins, pour les institutions financières, une perte de leur influence par rapport à l'expérience transactionnelle. Les plates-formes décentralisées de mobilisation de fonds ouvrent les marchés des capitaux, obligeant les intermédiaires traditionnels à élaborer de nouvelles propositions de valeur afin de demeurer concurrentiels.

Les conseillers-robots et les plates-formes de négociation sont en train de démocratiser la gestion des placements, érodant le marché de la clientèle fortunée tout en annonçant le retour des services-conseils haut de gamme. Du côté du secteur de l'assurance, les technologies qui ont amené le mode de vie branché vont également permettre une personnalisation intense, rendant la fidélisation des clients plus précieuse que jamais.

Ces changements sont perturbateurs, mais ils n'arrivent pas tout d'un coup, non plus de façon aléatoire. Ils touchent d'abord les secteurs les plus favorables, ceux où les clients sont impatientes et où les technologies légères et évolutives peuvent s'appliquer. Ensemble, ces changements forment une tendance à long terme d'où les institutions

traditionnelles émergeront comme des acteurs novateurs dynamiques ayant une grande capacité d'adaptation, saisissant les meilleures idées d'entreprises en démarrage pour les faire fructifier.

Cet article n'aborde que quelques aspects de la façon dont les nouveaux venus et les innovations changent constamment le secteur des services financiers, présent et futur. Par l'intermédiaire du travail que nous avons accompli avec le Forum économique mondial, nous avons procédé à l'examen approfondi d'un grand nombre d'aspects perturbateurs potentiels, en accordant une attention particulière à la formulation de réponses efficaces. Toute occasion de discuter davantage de ces idées avec vous sera la bienvenue.



Pour en savoir davantage, veuillez consulter le site www.deloitte.com/future-of-fsi. Vous y trouverez des documents supplémentaires sur le sujet, dont le rapport du Forum économique mondial (en anglais seulement).

Personnes-ressources à l'échelle mondiale

Christopher Harvey

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Leader mondial, Services financiers
Îles Mariannes du Nord
+44 78 8783 3470
caharvey@deloitte.co.uk

Neal Baumann

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Leader mondial, Assurance
New York
+1-212-618-4105
nealbaumann@deloitte.com

James Reichbach

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Leader mondial, Services bancaires et
valeurs mobilières
New York
+1-212-436-5730
jreichbach@deloitte.com

Cary Stier

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Leader mondial, Gestion des placements
New York
+1-212-436-7371
cstier@deloitte.com

Rob Galaski

Deloitte Canada
Associé, Équipe de direction des Services
financiers, Deloitte
Toronto
+1-416-564-0813
rgalaski@deloitte.ca

Joe Guastella

Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Leader mondial, Services financiers
New York
+1-212-618-4287
jguastella@deloitte.com

Jeannot Blanchet

Deloitte Canada
Associé, Certification et Services-conseils
Montreal
+514-393-6570
jeblanchet@deloitte.ca

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (« DTTL »), ainsi que son réseau de cabinets membres et ses entités liées. DTTL ainsi que chacun de ses cabinets membres constituent une entité juridique distincte et indépendante. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, veuillez consulter le site www.deloitte.ca/apropos.

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte, qui possède un réseau mondial intégré de cabinets membres dans plus de 150 pays, fournit des compétences de classe mondiale et des services de grande qualité à ses clients ainsi que les informations dont ils ont besoin pour relever les défis commerciaux les plus complexes. Les quelque 210 000 professionnels de Deloitte s'engagent à devenir la norme en matière d'excellence.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

© 2015. Pour toute information, veuillez communiquer avec Deloitte Touche Tohmatsu Limited.