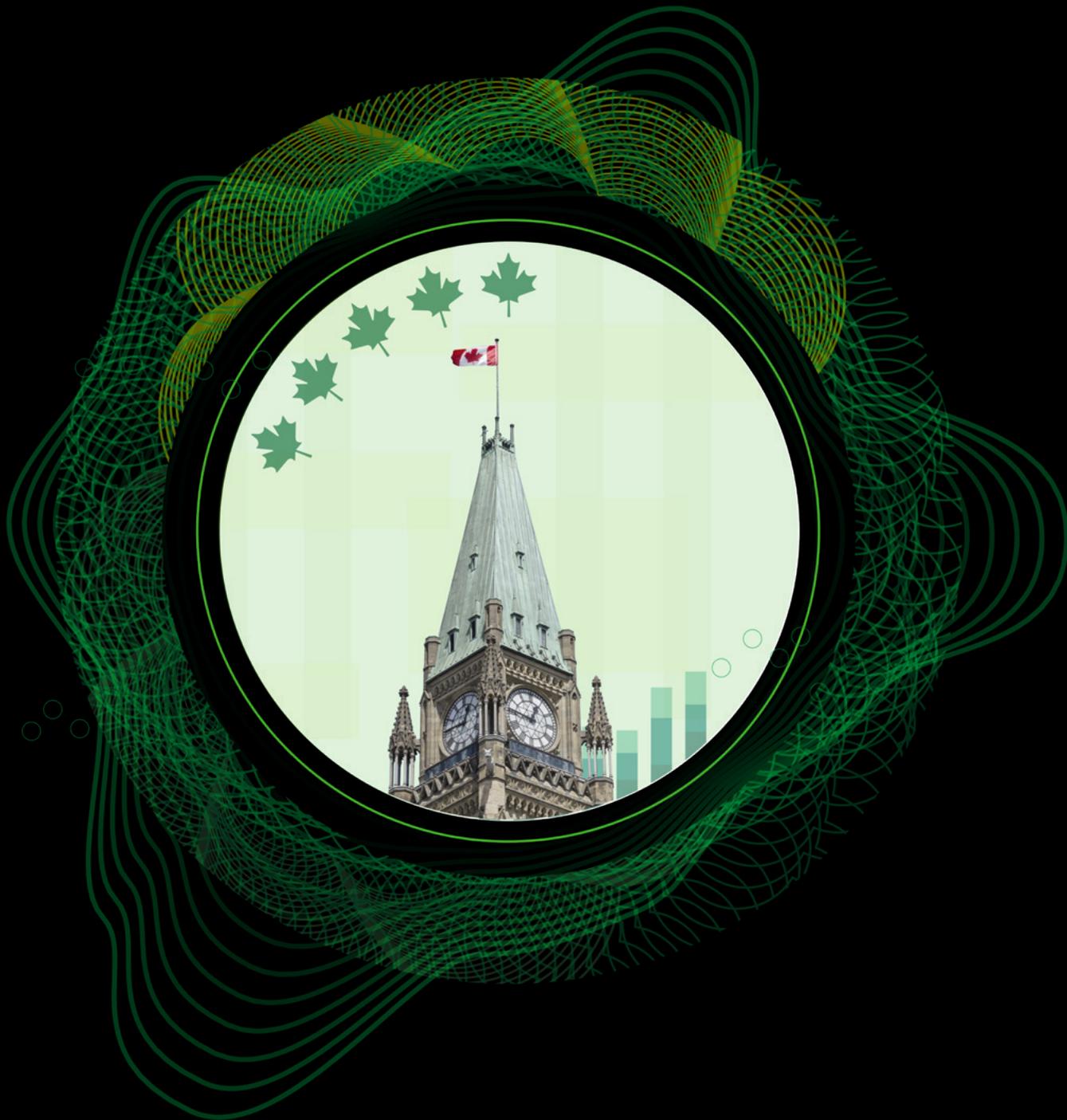


Deloitte.



L'avenir des sociétés d'État
à vocation financière
Évolution des modèles d'affaires des
sociétés d'État à vocation financière

Table des matières

Introduction	1
Les défis d'un contexte en évolution.....	3
L'avenir des sociétés d'État à vocation financière.....	4
Évolution des modèles d'affaires des sociétés d'État à vocation financière	5
Développer le capital social	6
Transition vers un modèle sur plateforme.....	6
Se recentrer sur les capacités de base.....	7
Redoubler d'efforts sur le front de l'innovation	8
Conclusion : comment rester centré sur le client tout en assurant la reprise financière	9
Glossaire	10
Notes de fin	11
Personnes-ressources	12

Introduction

« Cette pandémie et la crise économique mondiale ont des répercussions sur tous les ménages. Certains voient les économies d'une vie compromises. Les plus jeunes comme ceux qui approchent de la retraite s'inquiètent pour leur avenir. Et des milliers d'entrepreneurs, dont bon nombre ont mis des décennies à bâtir leur entreprise, se demandent s'ils survivront au prochain mois ou à la prochaine semaine... Dans des périodes comme celle-ci, les gens se souviennent de ceux qui étaient là pour eux¹. »

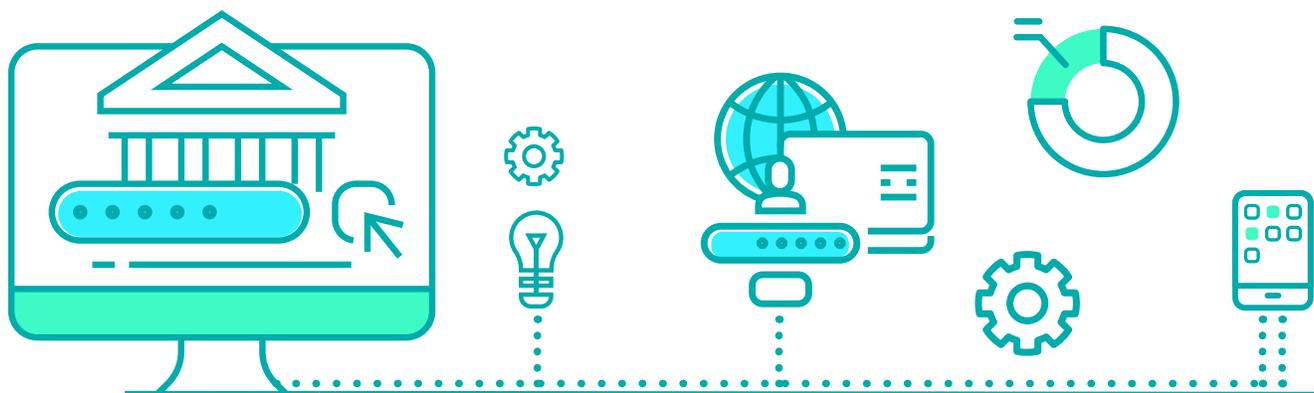
Dave McKay, président et directeur général de la Banque Royale du Canada

L'augmentation des taux de chômage de même que les craintes accrues de surchauffe des prix et d'incapacité à payer le loyer ont propulsé l'insécurité financière vers de nouveaux sommets. Ces temps économiques incertains démontrent que les entités du secteur public jouent un rôle crucial dans l'économie canadienne, même si elles ne reçoivent pas autant d'attention que leurs homologues du secteur privé. Par exemple, Exportation et développement Canada (EDC) et la Banque de développement du Canada (BDC) ont été les instruments de choix

du gouvernement du Canada pour offrir une aide d'urgence au moyen du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et du Programme de crédit pour les secteurs très touchés (PCSTT), tandis que la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) a été choisie pour le versement d'une subvention au loyer nécessaire à la survie de nombreuses entreprises².

En tant que sociétés d'État spécialisées dans les services financiers, les sociétés d'État à vocation financière font partie intégrante de la société

canadienne, assumant souvent des risques et fournissant des services non assurés par le secteur privé. Pandémie ou pas, elles exercent une influence considérable sur l'économie. Pensons à la Banque du Canada, qui joue un rôle dans la régulation des taux d'intérêt, à la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC), qui a pour fonction d'offrir un filet de sécurité pour les dépôts des Canadiens, ou à l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, qui gère les actifs des fonds du Régime de pensions du Canada au nom de 20 millions de Canadiens.



Vue d'ensemble des sociétés d'État à vocation financière

Cinq catégories de sociétés d'État à vocation financière fournissent des services ciblés complémentaires au marché :



Les institutions de prêt, qui soutiennent les entreprises et les autres organisations dans un secteur, un segment ou un territoire précis (p. ex., EDC, la BDC³)



Les fonds d'investissement, qui supervisent la gestion de régimes de retraite, de fonds souverains et d'autres entités de gestion d'actifs (p. ex., Investissements RPC, la Caisse de dépôt et placement du Québec [CDPQ])



Les organismes de réglementation et la banque centrale, qui établissent et mettent en œuvre la politique financière, fiscale et monétaire relative au secteur des services financiers ou fournissent une aide supplémentaire pertinente (p. ex., le Bureau du surintendant des institutions financières [BSIF])



Les sociétés d'assurance, qui fournissent des services d'assurance publique et des services connexes (p. ex., la SADC, Insurance Corporation of British Columbia [ICBC])



Les organisations liées à l'immobilier et aux infrastructures, qui veillent au fonctionnement efficace du secteur et gèrent des investissements dans l'immobilier et les infrastructures (p. ex., la Banque de l'infrastructure du Canada, la SCHL)

Depuis quelques années, le secteur élargi des services financiers intègre de nouvelles technologies le secteur élargi des services financiers intègre de nouvelles technologies le secteur élargi des services financiers intègre de nouvelles technologies prometteuses et s'adapte à l'évolution des besoins des consommateurs. Toutefois, les sociétés d'État à vocation financière semblent accuser un retard, notamment en ce qui a trait à l'adoption de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle, la constitution d'une réserve de talents pour l'avenir du travail, l'élaboration de modèles d'affaires innovants répondant aux besoins et aux attentes en évolution des Canadiens, ou l'adaptation à un nouvel environnement réglementaire. Lorsqu'elles se sont empressées de soutenir l'économie canadienne durant la pandémie de COVID-19, ce retard s'est accentué. Or, il leur faut se réinventer pour continuer d'être utiles aux Canadiens et aux entreprises du pays après la pandémie.



« Les restrictions liées au confinement n'ont pas eu la même incidence sur toutes les entreprises. Tout comme les travailleurs et les Canadiens, nos divers secteurs vivent des situations différentes au cours de cette pandémie. Les entreprises se remettent sur pied à des rythmes variés, raison pour laquelle le prochain gouvernement ne doit pas aborder la reprise comme un scénario un scénario tout noir ou tout blanc. »

Alla Drigola Birk,
Chambre de commerce
du Canada, Direction des
affaires parlementaires
et de la politique des PME⁴

Les défis d'un contexte en évolution

La Chambre de commerce du Canada estime que les petites et moyennes entreprises des secteurs les plus durement touchés continueront d'avoir besoin du soutien du gouvernement tout au long de 2022⁴. La capacité de rassembler rapidement des ressources pour répondre à ces besoins pourrait faire la différence entre le succès et l'échec d'une intervention gouvernementale. Plus que jamais auparavant, les sociétés d'État à vocation financière doivent chercher des façons d'intégrer les technologies émergentes afin de transformer leurs opérations. Le programme de prestation canadienne d'urgence (PCU) en est d'ailleurs une bonne illustration, le gouvernement fédéral ayant dû faire le choix difficile de renoncer à une surveillance stricte afin d'accélérer la distribution de l'aide financière⁵ et de recourir aux chèques comme l'un des principaux modes de décaissement. En comparaison, les gouvernements d'autres pays

avancés sur le plan numérique étaient mieux préparés. Par exemple, l'Estonie a réussi à maintenir 99 % de ses services gouvernementaux numériques accessibles en ligne, y compris ceux exigeant une confirmation de l'identité⁶.

Comme toute institution financière, les sociétés d'État à vocation financière sont de plus en plus pressées de s'adapter aux tendances évolutives du marché. Mais, contrairement à leurs homologues du secteur privé, elles doivent évoluer dans un environnement plus complexe pour y parvenir tout en respectant un mandat élargi. Ainsi, leur structure unique implique que toutes les initiatives qui utilisent les technologies émergentes ou un modèle d'affaires innovant doivent respecter des normes nationales et internationales qui vont souvent au-delà de la réglementation des services financiers (p. ex., les normes relatives aux droits de la personne ou les politiques de l'Organisation mondiale du commerce).

Alors que la voie à suivre par le pays se précise malgré les incertitudes économiques exacerbées par la pandémie, plusieurs questions clés se posent pour les sociétés d'État à vocation financière :

1. Pourquoi doivent-elles suivre les nouvelles tendances et offrir de nouveaux modèles d'expérience client?
2. Comment résoudre-elles les difficultés qui émergeront à mesure qu'elles s'adapteront aux besoins en évolution des citoyens et des entreprises?
3. Quelles compétences doivent-elles posséder pour transformer efficacement leurs modèles de prestation?

L'avenir des sociétés d'État à vocation financière

En nous fondant sur les recherches de Deloitte, sur l'expérience de notre équipe des Services financiers au gouvernement fédéral – qui travaille en étroite collaboration avec les sociétés d'État à vocation financière depuis des années – et sur des recherches secondaires, nous avons repéré quatre tendances. Chaque rapport de cette série porte sur l'une de ces tendances, décrivant son incidence sur les sociétés d'État à vocation financière et exposant les défis connexes auxquels ces organisations doivent faire face dans une économie en transformation.

Des obstacles à la mise en œuvre et des avantages clés distincts sont associés à chacune des transformations. Point le plus important peut-être, chaque transformation est l'occasion pour les sociétés d'État à vocation financière de rafraîchir leur modèle d'affaires en modifiant leurs opérations et en recadrant les interactions continues entre la direction, les talents et les clients.

Chaque rapport nous permettra d'examiner les quatre tendances pour mieux comprendre :

- 1 leur incidence sur les sociétés d'État à vocation financière et dans quelle mesure elle peut différer de l'incidence sur les institutions financières du secteur privé ;
- 2 les meilleures pratiques et les méthodologies actuelles appliquées par les sociétés d'État à vocation financière pour suivre ces tendances ;
- 3 les capacités éventuelles que les sociétés d'État à vocation financière devraient envisager de mettre en œuvre.



Modèles d'affaires en évolution

Comparativement à plusieurs entreprises privées, les sociétés d'État à vocation financière ont une position neutre et jouent le rôle de créateurs d'écosystème; elles sont souvent seules à fournir des services précis sur le marché canadien. À mesure que les clients manifestent de nouvelles préférences et que de nouveaux modèles d'affaires font leur apparition dans le secteur des services financiers – prévoyant, notamment, la fourniture de services à l'aide des technologies financières, ce qui n'était pas possible il y a 10 ans –, les sociétés d'État à vocation financière doivent évaluer leurs offres actuelles, décider si elles doivent évoluer et, le cas échéant, de quelle façon.



L'avenir du travail

La nature changeante du travail élargit l'éventail des compétences auxquelles ont accès les institutions de services financiers; par ailleurs, un marché de l'emploi saturé agrandit l'éventail des modèles d'engagement (p. ex., économie de la pige, externalisation ouverte, utilisation de sous-traitants). Pour s'adapter au travail de l'avenir, les sociétés d'État à vocation financière devront attirer une génération plus jeune et dynamique, adopter de nouveaux modèles d'exécution du travail et préparer les travailleurs actuels grâce à de nouvelles méthodes de formation.



Avenir du numérique

Dans le secteur des services financiers, le développement de modèles d'affaires repose sur la prévision et la pondération des risques. Cela peut être fait lors d'une mission ayant pour objectif l'acquisition de clients, un montage de prêt ou la prise de décisions d'investissement. Les nouvelles technologies continuent d'entraîner des changements fondamentaux dans la façon dont ces activités sont menées. Bien que, selon un sondage, 86 % des institutions financières estiment que l'IA aura une grande importance, voire une importance cruciale pour le succès de leurs affaires dans les deux prochaines années⁷, elles ne sont pas toutes équipées pour exploiter cette innovation. En effet, 60 % d'entre elles sont d'avis que les risques associés à l'utilisation de modèles fondés sur l'IA ralentissent leur adoption des technologies de l'IA⁸. Pour intégrer une suite d'outils d'IA, les sociétés d'État à vocation financière devront aller au-delà de la mise en œuvre de solutions ponctuelles et se concentrer plutôt sur l'adaptation aux nouvelles possibilités qui découlent de l'excellence opérationnelle, de l'amélioration de l'accomplissement des mandats et de la gestion efficace des risques.



Avenir des politiques et de la réglementation

L'arrivée d'acteurs très spécialisés dans le secteur des services financiers a pour résultat l'adoption de nouveaux règlements. Les entreprises établies se sentent du coup pressées de réinventer leurs modèles d'affaires et de conclure de nouveaux partenariats. Pour que ces règlements soient efficaces, il faut encourager l'innovation tout en protégeant le public des conséquences involontaires. Les technologies numériques devraient également être utilisées pour accroître l'efficacité opérationnelle et améliorer le service à la clientèle.

Évolution des modèles d'affaires des sociétés d'État à vocation financière

« S'il y a eu un bon côté à tous les drames et les sacrifices imposés par la crise actuelle, c'est l'esprit de collaboration et la cohésion des objectifs que nous avons observés à tous les échelons gouvernementaux, dans toutes les provinces et tous les secteurs. »

Rocco Rossi,
président et chef de la direction,
Chambre de commerce
de l'Ontario.⁹

À cause de la pandémie, la pression s'est accrue sur les services financiers canadiens pour qu'ils soutiennent l'économie et aident les citoyens et les entreprises à affronter la tempête. Étant donné l'insécurité financière plus grande à l'échelle nationale, même les institutions financières établies qui tolèrent mal les risques s'aperçoivent qu'elles ne peuvent plus prospérer en faisant comme d'habitude. Celles qui détiennent la part du lion du marché ont également une responsabilité additionnelle, à savoir le client, dont les attentes sont de plus en plus élevées dans tous les domaines. Il existe une véritable demande de proximité de la part des clients.

Au cours des dernières années, Deloitte et le Forum économique mondial ont examiné pourquoi les citoyens s'attendent maintenant à obtenir du soutien financier. De nouveaux modèles sur plateforme existent désormais, répondant aux préférences et aux besoins émergents de la clientèle¹⁰. Les clients étant de plus en plus à la recherche de guichets uniques et d'un accès facile aux services financiers, ces modèles sur plateforme deviennent plus courants. Afin de suivre cette tendance, les institutions financières devront soit posséder des plateformes numériques autonomes ou offrir leurs produits sur des plateformes de tiers.

Sur le plan tactique, nous avons observé deux choses. Premièrement, les institutions financières procèdent à d'importantes transformations afin de se concentrer sur leurs activités à valeur ajoutée. Deuxièmement, elles réorientent leurs effectifs vers un modèle d'exécution par projet, qui remplace la gestion au quotidien.

Autre fait intéressant : un plus grand nombre d'organisations dans le secteur intègrent des pratiques de responsabilité sociale à leurs activités de base et s'en servent comme facteurs de différenciation sur le marché au lieu de se limiter à les mettre en place.

Pourquoi ces observations concernent-elles des entités financières fondées il y a plusieurs décennies dans des contextes économiques radicalement différents de ceux d'aujourd'hui? Comparativement au secteur privé et compte tenu de leur position historiquement assez monopolistique, certaines sociétés d'État sont moins tentées de déployer rapidement de nouvelles offres. Toutefois, la pandémie a montré qu'elles disposent de l'infrastructure et des relations sur le marché nécessaires pour y parvenir. Ce constat devrait inciter les sociétés d'État à réexaminer le rôle de l'innovation au sein de leur organisation et à repenser leurs modèles d'affaires.

Pour répondre aux attentes du public et continuer de soutenir l'économie canadienne, les sociétés d'État à vocation financière devront assouplir leurs modèles d'affaires. Elles doivent les intégrer à une approche de mise en marché rapide axée sur l'innovation. Une telle approche implique le développement de capital social, l'adoption de modèles sur plateforme, une réorientation vers les capacités de base axées sur les clients et un redoublement d'efforts au chapitre de l'innovation.



« La transition vers la neutralité carbone est la plus importante occasion d'affaires de notre époque. »

Mark Carney,
ancien gouverneur de la
Banque du Canada et de
la Banque d'Angleterre¹¹

Développer le capital social

Comment une société d'État à vocation financière peut-elle aider le Canada à progresser vers une économie plus durable et inclusive? Comment pourrait-elle adopter plus de principes ESG (environnement, responsabilité sociale et gouvernance) et DEIA (diversité, équité, inclusion et accessibilité)?

Conscientes des répercussions des changements climatiques, les sociétés d'État à vocation financière prennent des mesures proactives afin d'intégrer le financement vert à leur portefeuille. Cette tendance se traduit par des investissements dans les technologies propres, une surveillance accrue et un contrôle diligent des clients et de leurs chaînes d'approvisionnement et, dans certains cas, par le refus catégorique de toute nouvelle possibilité d'affaire émanant de certains secteurs. Bien que cette dernière solution puisse cadrer avec un programme gouvernemental au sens large, elle pose un dilemme aux organisations qui s'adressent à toutes les entreprises canadiennes. Nous pensons qu'il est possible que les sociétés d'État à vocation financière obtiennent des résultats favorables pour tous.

Prenons l'exemple de la Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) qui a mis en place une gamme

de solutions financières – qui va des prêts liés au développement durable aux dépôts verts – afin d'aider 1,5 million de clients du monde entier à effectuer la transition vers la neutralité carbone¹². Cette gamme marque un changement de mentalité, comme le démontre le fait que les institutions financières cherchent à mobiliser les entreprises des secteurs à fortes émissions de carbone pour les inciter à prendre le chemin de la neutralité carbone, par opposition à procéder au désinvestissement pur¹³.

Pour assurer la croissance de leur capital social, les sociétés d'État à vocation financière doivent se poser des questions comme celles-ci :

- Comment créer des produits axés sur les critères ESG et de DEIA qui inciteront les entreprises d'une variété de secteurs à modifier leurs pratiques d'exploitation à l'intérieur des limites de notre tolérance au risque?
- Comment adapter notre gouvernance interne afin de favoriser la responsabilisation quant aux critères ESG dans l'ensemble de l'organisation?
- Devrions-nous envisager des partenariats avec des organisations externes afin d'augmenter notre offre et de renforcer nos capacités?

Transition vers un modèle sur plateforme

D'après notre expérience d'équipe qui travaille auprès des principales sociétés d'État à vocation financière du Canada, très peu d'entre elles possèdent l'expertise nécessaire pour décortiquer le rendement des aspects touchant les produits, les canaux et les clients. Les oppositions entre ces aspects sont souvent au cœur de l'innovation dans les institutions financière du secteur privé. Comment les sociétés d'État à vocation financière peuvent-elles trouver de nouvelles façons de mieux combler les besoins du marché?

Les clients d'institutions financières étant à la recherche d'un guichet unique pour obtenir des services et produits divers, ces dernières optent pour les plateformes numériques. Pour combler ces besoins d'efficacité, elles doivent miser encore plus sur la différenciation des produits, car ceux-ci seront jugés au seul mérite, sans compter sur des produits d'appel. Les sociétés d'État à vocation financière doivent déterminer si elles exploiteront leurs propres plateformes ou distribueront leurs services en passant par les existantes. Cette dernière option leur serait plus avantageuse pour deux raisons :

1) elles rejoignent les clients où ils se trouvent; et 2) une association directe avec le gouvernement fédéral leur permettrait de rejoindre à la fois les participants au marché et les consommateurs, sans qu'il y ait de conflit d'intérêts.

Prenons l'exemple de l'Association of British Insurers, association professionnelle, qui a créé un tableau de bord des régimes de retraite regroupant les données d'assureurs et de gestionnaires d'actifs qui permet aux clients de consulter et de gérer leurs épargnes et leurs fonds en un seul endroit¹⁴.

Pour réussir l'adoption d'un modèle sur plateforme, les sociétés d'État à vocation financière doivent se poser les questions suivantes :

- Sommes-nous les mieux placés pour exploiter une plateforme ou faudrait-il plutôt collaborer avec d'autres fournisseurs afin de faciliter l'accès aux utilisateurs finaux et aux consommateurs?
- Nos clients ont-ils des besoins complexes ou qui évoluent constamment faisant en sorte qu'il faudra offrir du soutien par la voie d'une gamme de produits et services (c'est-à-dire nouveaux et actuels)?
- Le marché de l'approvisionnement est-il fragmenté? Y a-t-il des agents, privés ou publics, qui sont particulièrement bien placés pour gérer l'ensemble du parcours du client de nombreux participants au marché, qu'ils soient des clients ou des fournisseurs?
- Si ce n'est pas le cas, avons-nous une licence pour utiliser une plateforme appropriée ou sommes-nous les mieux placés pour en exploiter une?

Se recentrer sur les capacités de base

Certaines sociétés d'État à vocation financière peuvent proposer toute une série d'offres adaptées pour un segment de marché en particulier et auront besoin de services d'appui personnalisés. Quelles

questions les leaders doivent-ils se poser, considérant que les organisations cherchent des façons de mieux servir leurs principaux clients tout en maintenant de faibles coûts d'exploitation?

Sachant que l'automatisation en soi ne procure que des avantages limités, les institutions financières étudient comment leurs projets pilotes technologiques existants pourraient se traduire par d'autres mesures de réduction des coûts. Elles envisagent donc de nouveaux types d'alliances qui leur permettraient de collaborer avec

Les institutions financières étudient comment leurs projets pilotes technologiques existants pourraient se traduire par d'autres mesures de réduction des coûts.

des acteurs du secteur tels que des sociétés de technologies financières. Elles sont même prêtes à collaborer avec leurs propres concurrents pour récolter des avantages qu'aucune entreprise ne pourrait obtenir seule. Cette pratique est de plus en plus courante; les grandes banques néerlandaises ABN Amro, ING et Rabobank, par exemple, se sont associées pour lancer un projet pilote visant la mise en commun de données sur la connaissance de la clientèle et la prévention du blanchiment d'argent¹⁵.

La distribution indirecte, qui permet à une société d'État à vocation financière de miser sur l'effectif de vente et les relations avec les clients d'une institution financière partenaire, constitue une autre stratégie intéressante. La crise de la COVID-19 a mis en évidence la portée opérationnelle limitée des organismes gouvernementaux alors qu'ils tentaient de débloquer rapidement des fonds pour les propriétaires d'entreprises. Cela est tout à l'opposé de la portée des institutions financières, qui maîtrisent entièrement leurs relations avec les consommateurs finaux concernés.

Une stratégie de distribution indirecte par la voie d'intermédiaires pourrait se traduire par des avantages concrets

pour toutes les parties, permettant notamment aux sociétés d'État à vocation financière de servir un bassin plus large de propriétaires d'entreprise. Les institutions financières pourraient par ailleurs distribuer des produits complémentaires, et les clients auraient accès à de meilleures conditions de financement.

Le Programme de crédit aux entreprises d'EDC est un exemple concret et récent de distribution indirecte. Conçu dans le cadre d'un accord de partage des risques conclu entre EDC et les

institutions financières canadiennes, il offre des liquidités d'urgence aux entreprises canadiennes frappées par la pandémie. Ce produit est entièrement souscrit et distribué par les institutions financières partenaires.

Pour recentrer efficacement leurs priorités sur des capacités de base qui ajoutent de la valeur, les sociétés d'État à vocation financière doivent revoir les principales hypothèses de leurs modèles d'affaires. Voici certaines des questions qu'elles peuvent se poser :

- Quels secteurs d'activité sont essentiels à notre proposition de valeur unique, et lesquels pourraient être fournis plus efficacement par le biais de partenariats avec d'autres institutions?
- Comment devrions-nous remanier nos principes de gestion des risques en fonction de nos nouveaux partenariats?
- Comment trouver les partenaires qui comprennent les clients mieux que nous afin de mettre au point ensemble des produits et faire des essais de validation?
- Comment pourrions-nous faciliter la vente par l'entremise de partenaires et l'adoption sur le marché dans le cadre d'un modèle de distribution indirecte?



Redoubler d'efforts sur le front de l'innovation

Une société d'État à vocation financière qui a lancé avec succès des initiatives de réduction des coûts en prévision d'un ralentissement économique doit trouver un équilibre entre le maintien de ces projets, la modernisation des fonctions de l'entreprise et la conception de nouveaux services innovateurs.

Tandis que les initiatives de réduction des coûts se poursuivent, les employés d'institutions financières sont maintenant dans la rare position de pouvoir se concentrer sur des activités qui leur permettent d'innover afin d'améliorer les services existants ou d'en créer de nouveaux. La réponse rapide qu'il a fallu donner à la pandémie a fourni aux sociétés d'État à vocation

financière une raison de plus pour commencer à affecter leurs ressources à des initiatives axées sur les projets plutôt que sur les opérations. C'est pourquoi elles peuvent à présent déployer des processus d'innovation officiels qui aident leurs équipes à créer de la valeur. La coopérative de services financiers néerlandaise Rabobank, entre autres exemples, a suivi ces principes avec succès pour sa campagne annuelle visant à recueillir les idées technologiques extrêmes de ses employés de partout dans le monde. Lancée en 2015, cette initiative récompense les gagnants du concours en leur offrant la possibilité de consacrer trois mois à l'élaboration de leurs propositions¹⁶.

Les sociétés d'État à vocation financière qui souhaitent prospérer par l'innovation doivent réfléchir à ces questions :

- Comment trouver un équilibre entre les divers types d'innovation (innovation de base, enrichissement et transformation) dans l'ensemble de la matrice des ambitions pour l'innovation?
- Comment nous assurer que nos initiatives génèrent de la valeur et concordent avec notre plan stratégique plutôt qu'avec la dernière tendance?
- Comment créer un processus d'examen des projets qui offre un équilibre entre une budgétisation rigoureuse et la mise en œuvre rapide d'idées fructueuses?
- Comment trouver et former divers talents afin qu'ils puissent travailler de façon efficace dans un environnement agile ou axé sur des projets?

Conclusion : comment rester centré sur le client tout en assurant la reprise financière

Dans un contexte où l'innovation s'accélère, qu'il soit question de configuration, d'offre ou d'expérience, on assiste à une fusion des services financiers traditionnels et des innombrables possibilités qu'offrent les nouvelles technologies. Pour demeurer pertinentes dans un monde dominé par les plateformes, les sociétés d'État à vocation financière devront développer leurs capacités de manière plus proactive. Par exemple :

Créer une fonction d'innovation hautement réactive

Elles devront peut-être déployer aussi activement que leurs homologues du secteur privé des fonctions qui analysent le marché afin de repérer de nouvelles idées. Elles devront également concevoir des processus et des services destinés à une utilisation pratique à grande échelle.

Utiliser les différents types d'innovation et gérer le portefeuille d'innovation

La différenciation devenant un incontournable, les sociétés d'État à vocation financière devront adopter une conception centrée sur l'humain lors du développement de produits. Elles pourront ainsi rehausser leurs propositions de valeur non seulement par l'amélioration de leurs produits, mais aussi en tirant parti de dix types d'innovation¹⁷. Elles en retireront un avantage concurrentiel et maintiendront un bon équilibre entre les projets d'innovation progressive plutôt que transformationnelle.

Explorer les différents modèles de développement de produits

Les sociétés d'État à vocation financière devraient s'inspirer des actions innovantes des coopératives et compagnies mutuelles d'assurance, qui y parviennent avec un accès limité aux marchés financiers, et explorer des approches innovantes qui transcendent leurs propres systèmes. Il pourrait s'agir, par exemple, d'investir dans une entreprise de technologie financière prometteuse afin de cultiver des partenariats futurs et de préparer des acquisitions ou une innovation ouverte, comme l'externalisation ouverte, pour maximiser les chances de réussir des percées. Cette façon de faire permettrait soit de créer de la valeur pour l'organisation, soit de tirer des enseignements pour des versions futures.



Glossaire

1. IA : intelligence artificielle
2. PCE : Programme de crédit aux entreprises
3. BDC : Banque de développement du Canada
4. SADC : Société d'assurance-dépôts du Canada
5. CDPQ : Caisse de dépôt et placement du Québec
6. PCU : Prestation canadienne d'urgence
7. Office d'investissement du RPC : Office d'investissement du régime de pensions du Canada
8. SCHL : Société canadienne d'hypothèques et de logement
9. DEIA : diversité, équité, inclusion et accessibilité
10. EDC : Exportation et développement Canada
11. ESG : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance
12. FSI : services financiers et d'assurances
13. FS : services financiers
14. PCSTT : Programme de crédit pour les secteurs très touchés
15. HSBC : Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
16. ICBC : Insurance Corporation of British Columbia
17. BSIF : Bureau du surintendant des institutions financières
18. PME : petites et moyennes entreprises

Notes de fin

1. Dave McKay, « [COVID-19 response: What you can expect from RBC](#) » *LinkedIn*, March 23, 2020.
2. Gouvernement du Canada, [Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19](#), consulté en décembre 2020.
3. Il est important de souligner que la BDC et EDC offrent une gamme variée de produits autres que ceux liés aux prêts. Cette catégorisation simplifie les activités de chacune de ces organisations à des fins de concision.
4. Chambre de Commerce du Canada, « [Finishing the fight against COVID-19](#) », consulté en septembre 2021.
5. Sarah Turnbull, « [Trudeau says feds chose speed over scrutiny in sending benefit cheques](#) », *CTV News*, 14 mai 2020.
6. Jana Silaškova et Masao Takahashi, « [Estonia built one of the world's most advanced digital societies. During COVID-19, that became a lifeline](#) », *Forum économique mondial*, 1^{er} juillet 2020.
7. Deloitte, « [Artificial Intelligence: Transforming the future of banking](#) », 2021.
8. Ibid.
9. Banque Royale du Canada, communiqué de presse, 22 juillet 2020.
10. Forum économique mondial, « [Beyond fintech: A pragmatic assessment of disruptive potential in financial services](#) », août 2017.
11. Alastair Marsh et Benjamin Robertson, « [Transition to net-zero emissions is 'the greatest commercial opportunity of our age.'](#) [Mark Carney tells financial sector](#) », *Financial Post - Bloomberg News*, 9 novembre 2020.
12. HSBC, [Transition vers zéro émission nette](#), 2021.
13. Lazard Asset Management, « [Paths to Net-Zero Carbon Portfolios: A Bespoke Quantitative Implementation](#) », avril 2021.
14. Association of British Insurers, « [The Pensions dashboard – your online pension finder](#) », 15 décembre 2020.
15. Koos Couvée, « [Largest Dutch banks plan shared KYC database](#) », ACAMS, 11 janvier 2019.
16. Rabobank, « [New Rabobank Moonshots and startups present themselves on Demo day](#) », 31 mai 2017.
17. Deloitte Development LLC, « [Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs](#) », 2021.

Personnes-ressources

Will Cornelissen

Associé

Leader des Services financiers
pour le gouvernement fédéral
wcornelissen@deloitte.ca
416-775-2327

Michel El-Khoury

Associé

Services gouvernementaux et Services financiers
micelkhoury@deloitte.ca
647-285-2441

Contributors

Jean Davin

Directeur principal, Services financiers

Gabriel Brassard

Directeur, Services gouvernementaux et Services financiers

Mayesha Tashnil

Conseillère principale, Services gouvernementaux et Services financiers

Deloitte.

www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500 par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'agence de marketing | Canada. 21-3901150