Deloitte.

Le secteur suisse des services financiers en 2030

L'avenir de la banque de détail

Des stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Sommaire

1. Note introductive 3
2. Résumé 4
3. La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui 5
4. De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ? 12
5. Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs 21
   5.1. Passer au « *numérique* » 25
   5.2. Favoriser l'agilité organisationnelle 26
   5.3. Exploiter le cloud 27
   5.4. Adopter une approche centrée sur le client 29
   5.5. Redéfinir la mission des agences 30
   5.6. Développer les capacités de partenariat 33
   5.7. Des fonds en conformité avec les critères ESG et des investissements durables 34
6. Le secteur suisse des services financiers en 2030 40

1. Note introductive

Le secteur de la banque de détail a dû faire face à de nombreuses menaces perturbatrices dans le passé mais, à chaque fois, les banques traditionnelles se sont adaptées et renforcées. Parmi les événements clés qui ont marqué le secteur, figurent l'introduction des services bancaires par téléphone à la fin des années 1980 et des services bancaires en ligne dans les années 1990, l'impact de la crise financière mondiale et, plus récemment, l'explosion des Fintechs. Plusieurs nouvelles banques directes sont apparues dans les années 1980 et 1990, avec pour objectif d'exploiter leur absence de réseau d'agences comme un avantage concurrentiel en termes de coûts. Malgré quelques succès, ces nouveaux arrivants n'ont pas réussi à réduire de manière significative les parts de marché des banques traditionnelles.

À l'époque, chacun de ces nouveaux développements a conduit certains commentateurs du marché à prédire la disparition imminente de la banque de détail telle que nous la connaissons. Toutefois, si les services bancaires par téléphone et en ligne ont amené les clients à délaisser les agences bancaires pour de nouveaux canaux, le modèle économique bancaire traditionnel n'a jusqu'à présent que très peu changé et ce, malgré les progrès technologiques des dernières décennies. Les banques de détail continuent à accepter des dépôts et à prêter de l'argent, tirant leurs revenus principalement de la marge d'intérêt nette ainsi générée. Jusqu'à présent, les banques ont continué à conserver le contrôle de la relation client et surtout, le contrôle de ses données. Les Fintechs et les Bigtechs n'ont pas encore réalisé de percées significatives dans le secteur de la banque de détail, que ce soit à l'échelle mondiale, européenne ou suisse. Alors, est-il facile pour autant d'ignorer toutes les discussions actuelles sur les perturbations du marché ?

Nous pensons que la situation est vraiment différente cette fois-ci
Pourquoi ? En raison de l'impact considérable que l'open-banking, les nouvelles réglementations et les progrès sans précédent du point de vue technologique, du numérique et dans les infrastructures cloud sur le secteur. Nous pensons que les derniers développements dans ces domaines permettront de passer d'un modèle bancaire cloisonné à un modèle dans lequel les différents membres de l'écosystème bancaire partagent ouvertement les données entre eux, avec l'autorisation du client. Ce nouvel écosystème appellerait donc à repenser fondamentalement le modèle d'entreprise bancaire traditionnel, en favorisant l'adoption d'une approche davantage centrée sur le client.

L'échange de données relatives aux clients devrait mettre sur un pied d'égalité les banques traditionnelles et les nouveaux arrivants, ce qui permettra de renforcer la concurrence. Plus encore, de nouveaux produits et services seront créés et mis sur le marché à une vitesse inédite. Les possibilités sont infinies. Cette étude met en lumière la perturbation qui arrive sur le secteur de la banque de détail et présente quatre scénarios plausibles. Nos recherches montrent que la menace qui pèse sur le modèle d'entreprise traditionnel de la banque de détail est réelle. Or, si ces menaces sur les banques de détail traditionnelles sont plus importantes que jamais, les opportunités le sont tout autant.

Nous estimons que, selon un scénario probable, les banques de détail traditionnelles seront reléguées au second plan en tant que simples fournisseurs d'infrastructures et de produits de base, tandis que d'autres entités, telles que les Fintechs, les Bigtechs et les sites web comparateurs de prix, s'approprieront la relation client. Par conséquent, ces entités finiront par devenir les marques leaders de la banque de détail et ce, sans jamais accepter de dépôts des clients, ou même sans accorder de prêts exposant leur bilan en propre.

Cependant, les banques de détail traditionnelles qui adopteront le nouvel écosystème dicté et pour créer et profiter de nouvelles sources de revenus pourront bénéficier d'un avantage considérable, compte tenu de leur accès historique aux clients existants, de leurs marques fortes et de leur expertise. Aussi, les banques traditionnelles ont une réelle opportunité de gagner la bataille de l'interface client et, par conséquent, de la relation client.

L'avenir de la banque de détail en Suisse est donc loin d'être certain. Nous espérons que cette étude saura alimenter le débat au sein de la communauté.

Cyrill Kiefer
Leader bancaire Deloitte Consulting Suisse

Jean-François Lagassé
Leader du secteur des services financiers en Suisse

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

2. Résumé

À l'aube d'un bouleversement technologique sans précédent, les banques de détail suisses sont confrontées à un impératif croissant : comprendre les futures exigences des clients et adapter leurs stratégies et priorités d'entreprise en conséquence. Les banques vont être obligées de mettre en place un modèle d'entreprise entièrement repensé qui leur permettra de tirer parti des technologies émergentes et des nouveaux talents, afin de pouvoir « *ajuster, adapter et appliquer* ».
Selon des observations récentes formulées par plusieurs banques de détail suisses et acteurs clés actifs dans d'autres secteurs du commerce de détail, les capacités suivantes seront déterminantes dans la réussite du modèle commercial de la banque de détail du futur.

- La capacité à fournir aux clients des services, des produits adaptés à leurs besoins, à des prix personnalisés.
- La capacité à réagir instantanément et à s'adapter à l'évolution constante des besoins des clients, en suivant les progrès technologiques et les mutations du secteur.
- La capacité à favoriser l'interaction avec les clients en analysant leurs données financières en temps réel, en anticipant leurs besoins latents, en comprenant parfaitement leurs comportements financiers, et ayant la capacité d'y répondre de manière proactive.
- La capacité à orchestrer et à créer de la valeur pour les clients grâce à un écosystème intégré de fournisseurs et de partenaires, par opposition aux offres dissociées et cloisonnées.

Nous avons élaboré quatre scénarios pour le secteur suisse de la banque de détail qui, selon nous, pourraient se concrétiser d'ici 2030 si l'on tient compte des forces motrices les plus importantes. En outre, nous avons formulé sept « changements clés opportuns » et stratégies de transformation qui, quel que soit le scénario retenu, permettront aux banques de détail suisses de créer de la valeur commerciale en 2030 et au-delà.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

3. La banque de détail européenne et suisse aujourd'hui

En comparaison avec leurs pairs à l'échelle internationale, les banques de détail suisses évoluent sur un marché attractif, caractérisé par un rythme de changement lent et de longs délais d'introduction des innovations technologiques. Néanmoins, toute une série de défis inattendus vont continuer de mettre sous pression les acteurs traditionnels : conflits géopolitiques, pénuries d'énergie et risques d'inflation (qui se succéderont), sans oublier la perspective d'une nouvelle ère numérique en construction et en rapide évolution.

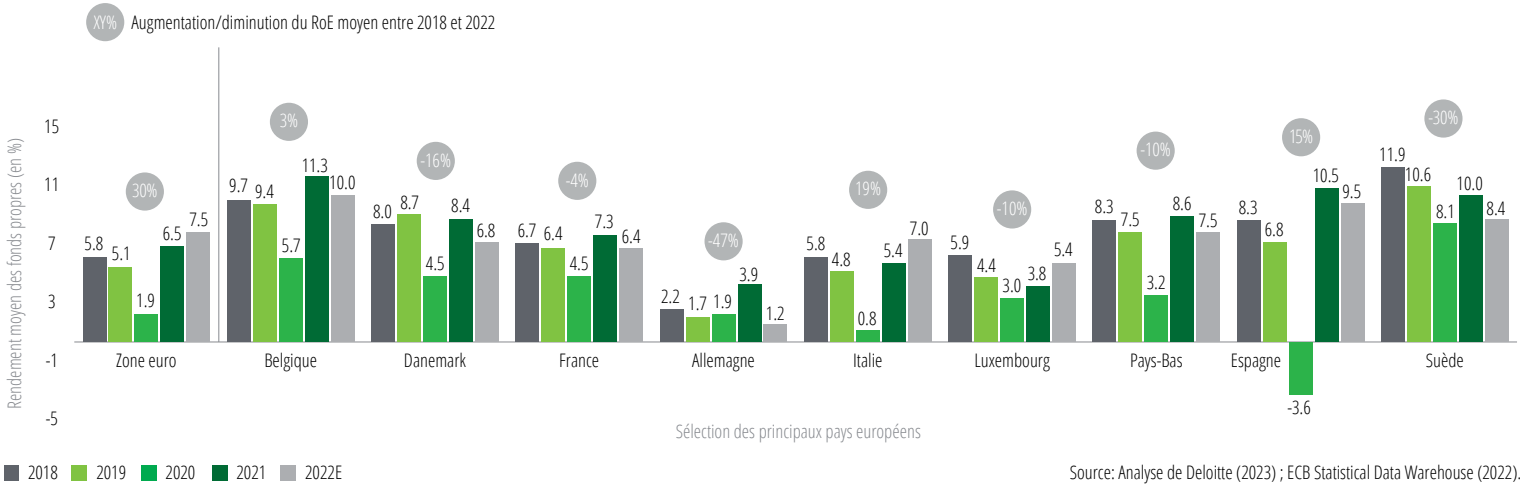
Un marché européen de la banque de détail impacté par des conditions de difficiles

Ces dernières années, le secteur européen de la banque de détail a été affecté par une conjoncture difficile sur fond d'environnement économique touché de plein fouet par la pandémie, de durcissement constant de la réglementation, de perturbations numériques et de taux d'intérêt historiquement bas. Des marges historiquement faibles associées à une augmentation considérable des volumes d'affaires, alimentés par la politique monétaire expansive de la Banque centrale européenne, ont révélé l'inefficacité opérationnelle des banques dans certains domaines, leur capacité limitée à évoluer et leurs niveaux de coûts d'exploitation élevés. En parallèle, la concurrence des néo-banques et des banques « challengers » à faible coût s'est intensifiée, exerçant ainsi une pression supplémentaire sur les banques traditionnelles européennes.

...et puis le tournant est arrivé

Le rebond macroéconomique d'après pandémie, largement déclenché par une intervention gouvernementale sans précédent en 2020 et 2021, a toutefois ramené la rentabilité moyenne des capitaux propres (RoE) des banques à des niveaux observés antérieurs à 2018. Tout irait donc pour le mieux pour les banques ayant pignon sur rue en Europe ? En l'occurrence il semble que non : les divers conflits géopolitiques ont contenu puis contré le rebond macroéconomique, alimentant une multitude de facteurs économiques plus alarmant les uns que les autres. Les tensions inflationnistes préexistantes sur les prix de l'énergie et des produits de base se sont étendues à l'économie dans son ensemble, exacerbant les préoccupations d'un piège stagflationiste persistant.

Figure 1 : RoE (Return on Equity - Rendement des capitaux propres) moyens des banques dans un échantillon de grands pays européens[1]



Source: Analyse de Deloitte (2023) ; ECB Statistical Data Warehouse (2022).

[1] Les RoE pour 2022 sont des valeurs de fin d'année attendues basées sur les trois premiers trimestres de l'année.

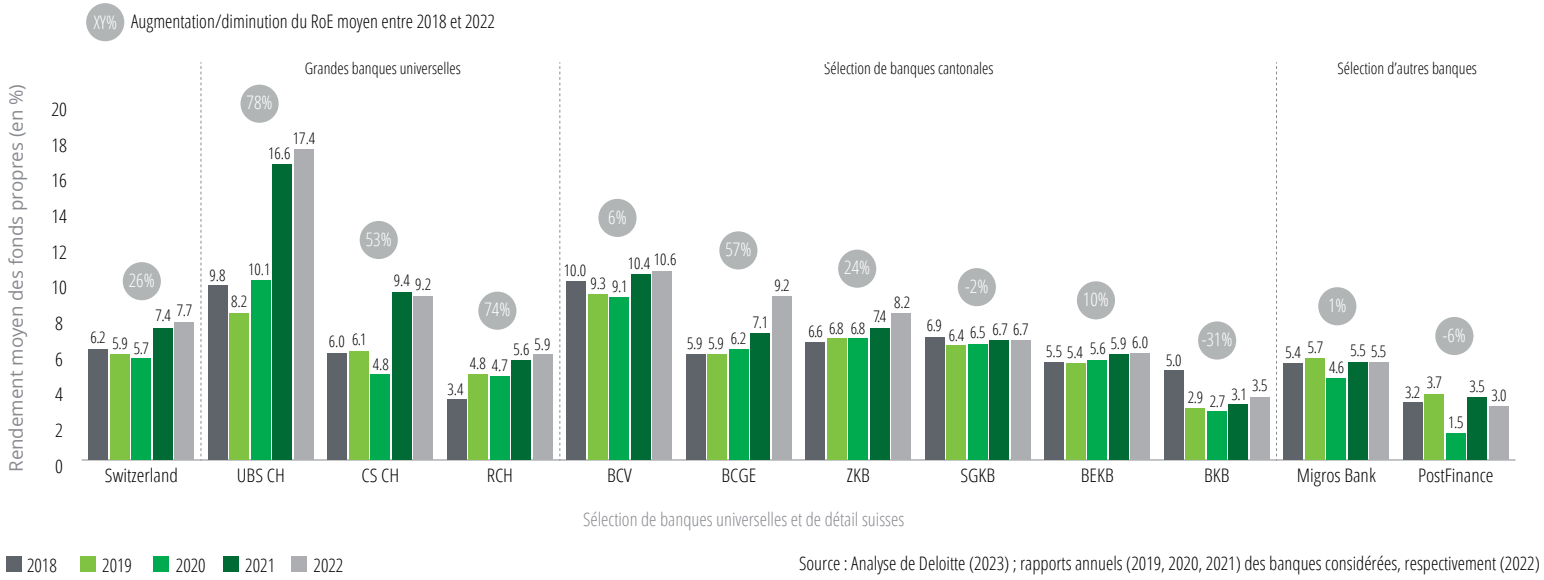
1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Avec le changement soudain et matériel du régime des taux d'intérêt mondiaux, la hausse des coûts de financement et la diminution des rendements réels mettent une pression sur les résultats et le bilan des banques. En outre, les banques sont confrontées à des profils de risque accrus dans leurs portefeuilles de prêts en raison de la détérioration de la qualité de crédit dans l'économie réelle. En conséquence, nous envisageons une pression accrue sur le résultat des banques, conduisant à des réductions importantes des RoE réalisés dans un proche avenir. Les dernières faillites bancaires aux États-Unis, la fusion forcée d'UBS et du Credit Suisse ici en Suisse, ainsi que les turbulences sur les actions bancaires mondiales ont clairement indiqué qu'une crise bancaire mondiale pourrait de nouveau se profiler.

Les banques de détail suisses opèrent dans un marché domestique plus robuste et moins volatil

Bien que le secteur bancaire suisse ait été confronté à des événements sans précédent ces dernières semaines, notre analyse montre que les banques universelles et de détail suisses ont mieux maîtrisé les récents événements de crise que leurs homologues européennes. Les niveaux de rentabilité des banques suisses ont également baissé entre 2018 et 2020, bien que beaucoup moins qu'ailleurs en Europe. Ainsi, la reprise de 2021 et 2022 en Suisse a été beaucoup moins forte que dans les autres pays européens. Nous pensons qu'il y a trois facteurs clés expliquant le comportement différent et moins volatil du marché bancaire de détail suisse.

Figure 2 : RoE déclarés par un échantillon de banques universelles et de détail en Suisse[2]



Source : Analyse de Deloitte (2023) ; rapports annuels (2019, 2020, 2021) des banques considérées, respectivement (2022)

[2] RoE est ici défini comme le ratio du profit net sur le total des capitaux propres. UBS CH - UBS Switzerland AG; CS CH - Credit Suisse (Schweiz) AG; RCH - Raiffeisen Group; BCV - Banque Cantonale Vaudoise; ZKB - Zürcher Kantonalbank; BCGE - Banque Cantonale de Genève; SGKB - St.Galler Kantonalbank; BEKB - Berner Kantonalbank; BKB – Basler Kantonalbank.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

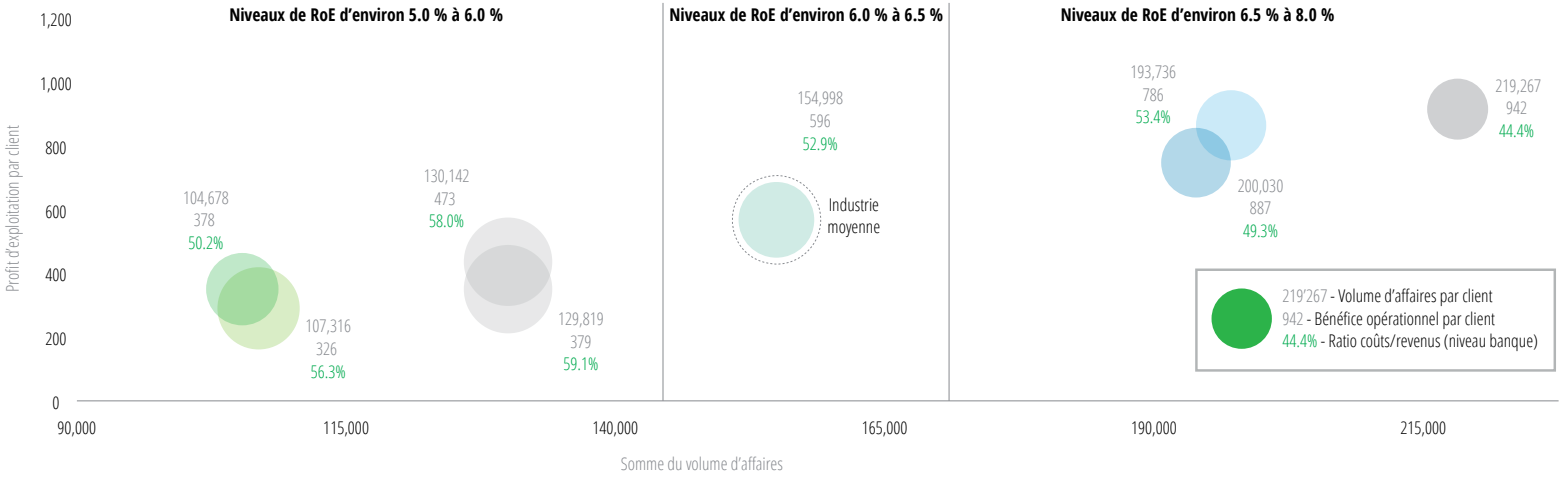
1. La base de clients relativement fortunés permet aux banques de détail suisses de générer un niveau élevé de bénéfice opérationnel par client.

En comparaison avec d'autres marchés européens, les revenus bruts des banques de détail suisses proviennent d'un volume d'affaires relativement élevé par client, ce qui se traduit par un bénéfice opérationnel plus élevé par client.[3] La figure ci-après montre le volume d'affaires total et le bénéfice opérationnel au niveau du client, ainsi que le ratio coûts/revenus et le RoE au niveau de la banque pour un échantillon de banques de détail suisses.

Même si les KPI des banques de détail suisses varient considérablement, les chiffres moyens du secteur sont sensiblement supérieurs aux moyennes européennes. Les banques de détail suisses génèrent en moyenne un volume d'affaires total de 150 000 francs et un bénéfice opérationnel de 550 francs au niveau des clients. Pour les secteurs européens, les volumes d'affaires totaux au niveau des clients sont compris entre 30 000 euros et 60 000 euros, tandis que les bénéfices opérationnels au niveau des clients se situent entre seulement 150 euros et 350 euros.

Figure 3 : KPI au niveau des clients des banques de détail suisses

Bénéfice opérationnel, volume d'affaires par client



Source : Analyse de Deloitte (2023) ; Rapports annuels (2021, 2022) et informations sur les entreprises pour l'échantillon de banques de détail suisses considéré (2022); Analyse concurrente (2021)

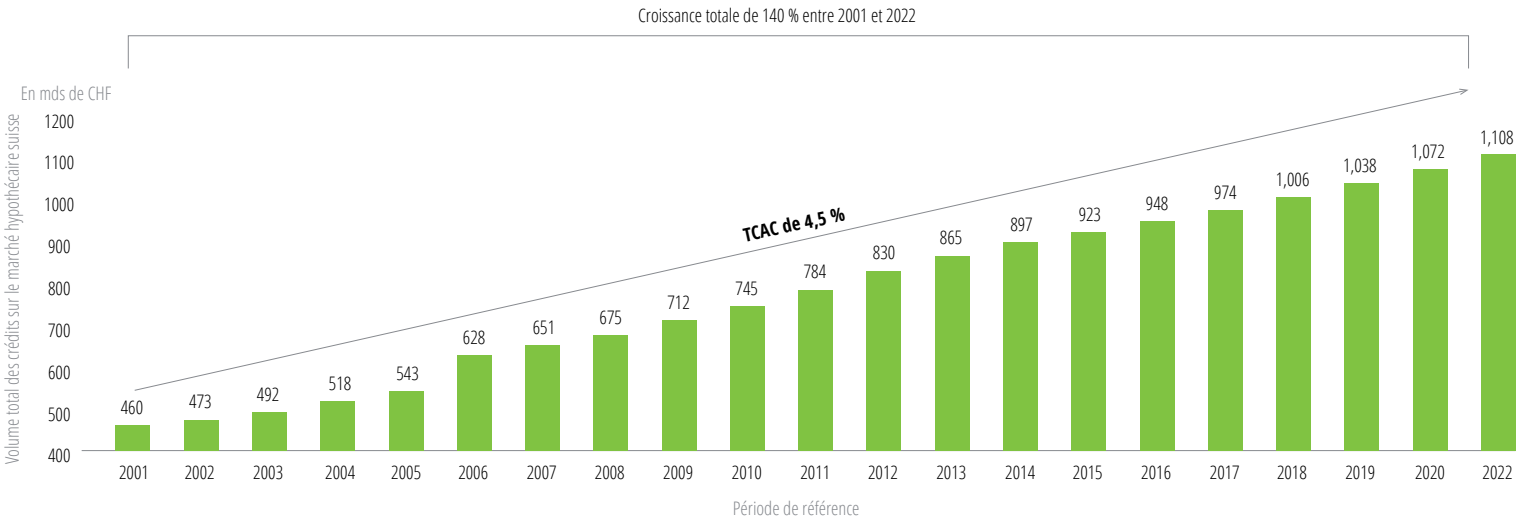
[3] On entend ici par volume d'affaires le total des prêts et des dépôts en cours.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

2. L'essor du marché hypothécaire suisse au cours des deux dernières décennies a favorisé une croissance régulière du chiffre d'affaires des banques de détail suisses.

Le marché hypothécaire suisse a été un secteur d'activité dynamique et en croissance constante pour les banques de détail suisses, puisqu'il a augmenté au total de plus de 50 % entre la crise financière mondiale et la fin de l'année 2021.Il a été alimenté par les politiques monétaires expansives des banques centrales, dont la Banque nationale suisse. Au cours des deux dernières décennies, le marché a plus que doublé en volume et a enregistré une forte croissance annuelle moyenne de 4,5 %, comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 4 : Volume total des prêts sur le marché hypothécaire suisse



Source : Analyse de Deloitte (2023) ; Statistiques de la Banque nationale suisse (2022)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

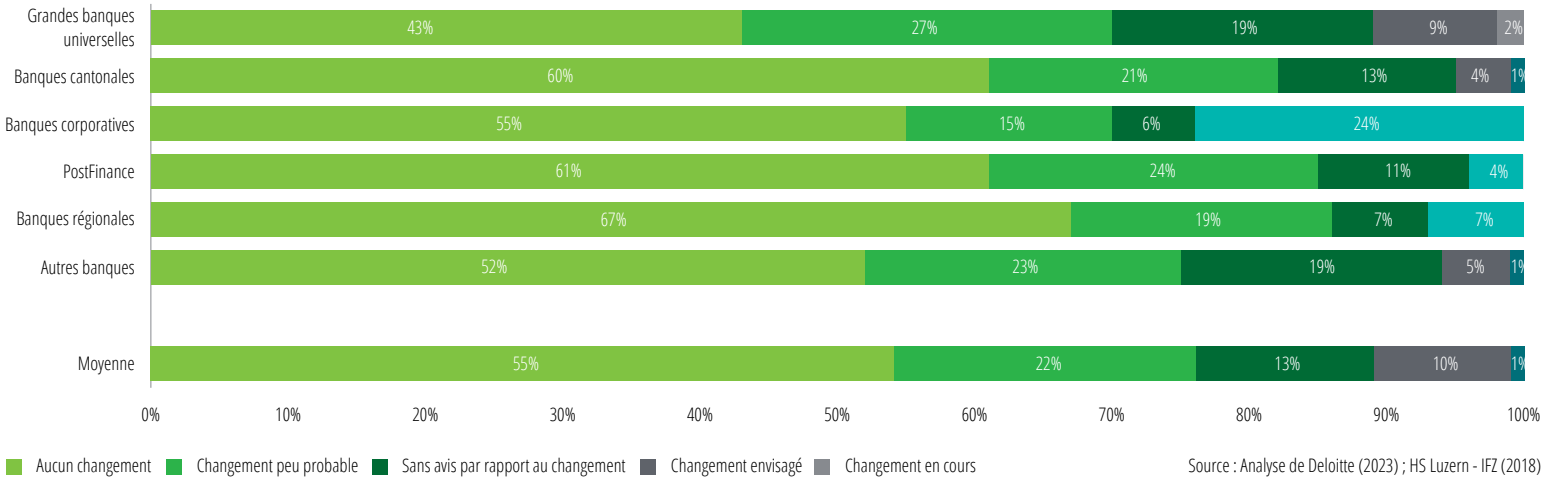
3. Les banques de détail suisses ont jusqu'à présent bénéficié d'une grande fidélité des clients à leur marque, comme en témoigne le nombre remarquablement faible de changements de compte bancaire.

Les recherches universitaires montrent que les clients des banques de détail suisses ont développé un lien fort avec leur banque principale respective, et qu'ils sont peu ou pas disposés à changer de banque principale.

Avant la pandémie, seul 1 % des clients des banques de détail en Suisse cherchaient activement à changer de banque principale, tandis que 10 % y réfléchissaient. La plupart des clients (à savoir 76 %) n'envisageaient pas de changement et/ou le jugeaient très improbable. En outre, les études de marché et les recherches montrent qu'environ 90 % de tous les clients suisses ayant contracté un crédit prolongeaient et refinançaient leur prêt hypothécaire auprès de leur banque traditionnelle sans demander d'offre à la concurrence.[4] Après la pandémie, la situation pourrait néanmoins changer de manière significative. Les données actuelles montrent que 50 % des clients de banques de détail suisses utilisent des services et des offres supplémentaires proposés par des concurrents de leur banque principale et que la volonté de se tourner vers les Bigtechs et les Fintechs augmente. Par conséquent, les banques traditionnelles peuvent s'attendre à ce que leurs scores de fidélité diminuent dans un avenir proche.

En conclusion, les banques de détail suisses continuent d'opérer sur un marché intérieur solide et historiquement bien protégé, avec une pression concurrentielle limitée face aux nouveaux arrivants sur le marché, tels que les néo-banques et les banques challengers, les Bigtechs et les Fintechs.

Figure 5 : Volonté de changer de banque principale



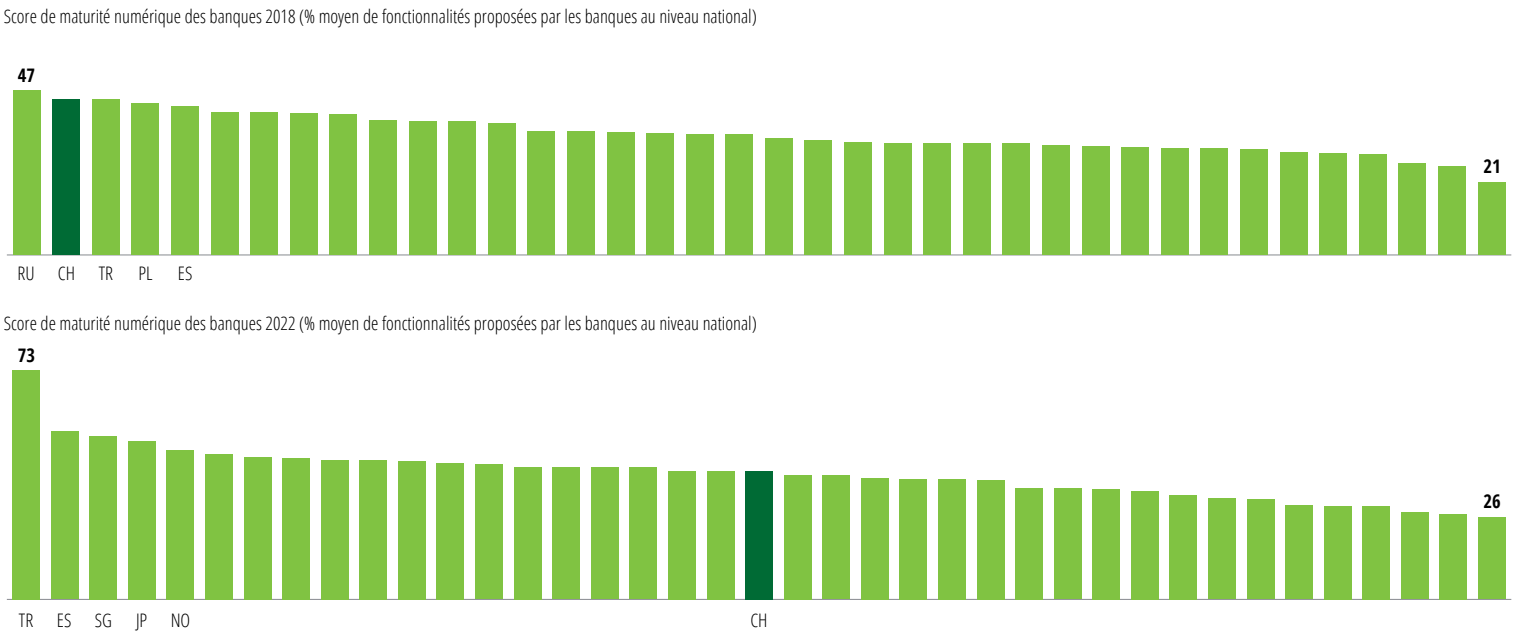
Source : Analyse de Deloitte (2023) ; HS Luzern - IFZ (2018)

[4] MoneyPark (2019).

Les banques de détail suisses perdent du terrain tandis que la concurrence internationale s'intensifie

Les banques de détail suisses ont adopté plus lentement les nouvelles technologies et les services bancaires numériques que celles d'autres pays européens. Jusqu'à présent, il y a eu moins de fermetures d'agences en Suisse, et ce malgré l'existence d'un réseau dense. De plus, les banques de détail suisses prennent du retard s'agissant de maturité numérique et d' efforts de transformation numérique par rapport à leurs pairs européens. Deloitte publie fréquemment des rapports sur les niveaux de maturité numérique du secteur bancaire à l'échelle mondiale. Le score de maturité numérique des banques (Digital Banking Maturity, DBM) prend en compte un total de 1 108 fonctionnalités et caractéristiques de l'expérience utilisateur tout au long du cycle de vie[5] du client de la banque de détail et indique la part du total des fonctionnalités numériques proposées.

Figure 6 : Étude de Deloitte sur la maturité numérique des banques - comparaison des pays à l'échelle mondiale



Note : Les données ne sont pas entièrement comparables d'une année à l'autre, en raison des changements dans le catalogue des fonctionnalités, les échantillons de pays et de banques sélectionnées dans chaque pays.

Source : Analyse de Deloitte (2023)

[5] On entend ici par « cycle de vie du client » les six étapes du parcours client : (i) collecte d'informations, (ii) ouverture de compte, (iii) intégration du client, (iv) opérations bancaires quotidiennes, (v) développement de la relation bancaire, et (vi) fin de la relation bancaire.

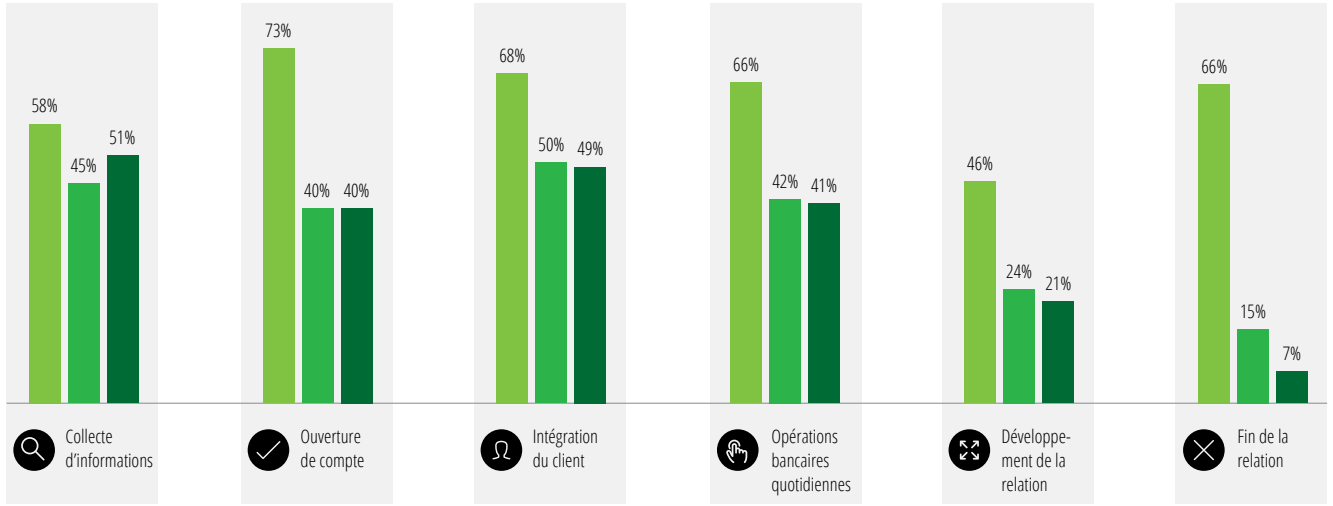
1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Bien que les banques de détail suisses aient été les leaders de la banque numérique avant la pandémie, la dernière analyse révèle que le rythme d'adoption des technologies s'est accéléré ailleurs en Europe et dans le monde au cours des deux dernières années, et que la Suisse est aujourd'hui en retard par rapport aux champions du numérique actuels dans les six étapes du cycle de vie du client.

Figure 7 : Étude de Deloitte sur la maturité numérique des banques - comparaison pour la Suisse

Score de maturité numérique des banques (DBM) par étape du parcours client sur l'ensemble du cycle de vie

Score de maturité numérique des banques établi sur la base de **1 108 fonctionnalités** et **caractéristiques de l'expérience utilisateur** (à travers les six étapes du cycle de vie du client) notées selon des **pondérations mondiales.**



Leader mondial | Moyenne mondiale | Suisse

Source : Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

4. De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?

Selon nos estimations, les banques de détail suisses devront bientôt relever le défi de maintenir leurs niveaux actuels de rentabilité et de croissance. Ce sera le résultat de la transformation sociétale et économique vers la « *zéro émission nette* », d'une nouvelle maturation et saturation du marché intérieur, d'un changement dans la démographie de la clientèle et d'une demande croissante des clients pour des services bancaires « *de pointe* » et « *numériques de bout en bout* ». La concurrence va rapidement s'intensifier, sous l'effet de l'évolution réglementaire en faveur de l'open banking, ainsi que des avancées technologiques dans le domaine du Machine Learning, de l'intelligence artificielle, du cloud et de technologies type Blockchain (ou Distributed Ledgers Technologies (DLT)).

Attirés par des conditions de marché intérieur solides et un potentiel de revenus supérieur à la moyenne, les nouveaux arrivants sur le marché vont défier les acteurs traditionnels de la banque de détail en Suisse de plusieurs manières.

1. L'essor des écosystèmes permettra d'offrir aux clients de la banque de détail une gamme de services complète, combinant des services bancaires et non bancaires jusque-là distincts.

L'essor des écosystèmes est principalement dû à des Fintechs agiles qui tirent parti de normes bancaires ouvertes et agissent comme des agrégateurs de services proposant un éventail complet d'offres. Dans ce contexte, nous pensons que les établissements non bancaires et les détaillants ajouteront à leurs offres de services bancaires traditionnels, supportés par des infrastructures et fonctions bancaires modernes.

Figure 8 : Le modèle d'écosystème de N26

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; N26 (2021)

[6] Veuillez noter que le 25 juin 2021, « Raisin » et « Deposit Solutions » ont annoncé la finalisation de leur fusion ; les deux sociétés sont ainsi devenues « Raisin DS ».

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Les banques de détail traditionnelles doivent définir leurs stratégies respectives en ce qui concerne la meilleure façon de répondre à la progression de ces écosystèmes et s'engager pleinement dans l'exécution.

Il existe, selon nous, dans l'ensemble, deux stratégies fondamentales que les banques de détail traditionnelles doivent adopter pour rester pertinent et jouer un rôle essentiel dans les écosystèmes comme le présente la figure ci-dessous.

Figure 9 : Strategies d'écosystème de banques de détail traditionnelles

Quelle: Analyse de Deloitte (2023); Analyse concurrente (2018)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Quelle que soit la stratégie choisie pour se positionner dans l'écosystème global[6], les banques traditionnelles doivent se forger une opinion bien fondée sur les cas d'utilisation et les offres à privilégier. Elles doivent avoir une vision claire des valeurs, des opportunités Business, des résultats escomptés pour leur clients, du potentiel de profit, de l'évolutivité et de la différenciation concurrentielle entre les cas d'utilisation et les offres éligibles, et les classer par ordre de priorité en conséquence. Sur la base d'accords réussis entre banques, établissements non bancaires et/ou détaillants, nous considérons que les cinq cas d'utilisation présentés ci-après permettent de couvrir de manière adéquate les dimensions clés susmentionnées.

Figure 10 : Cas pratiques les banques de détail traditionnelles peuvent élaborer dans leur écosystèmes[7]

Prêts instantanés à la consommation aux points de vente («BNPL»)
Fournir des prêts à la consommation instantanés sur demande aux points de vente au détail pour les biens achetés

IKEA | IKANO BANK

Paiements mobiles aux points de vente
Fournir des capacités de paiement numérique sécurisées, compatibles avec les téléphones portables, aux points de vente au détail

TWINT

Épargnes et investissements personnalisés
Offrir aux clients les moyens de réaliser des opérations d'épargne/d'investissement et de maximiser les gains (d'intérêts).

DEPOSIT SOLUTIONS

Gestion financière personnalisée
Offrir aux clients les moyens de surveiller et transférer des fonds entre banques et comptes

ABN·AMRO | tink

Offres personnalisées et programmes de fidélité
Fournir aux clients des récompenses personnalisées auprès des détaillants qui les intéressent

thankyou from citi

Source : Analyse de Deloitte (2023)

[6] Il convient de noter que les trois stratégies clés décrites ne s'excluent pas mutuellement. Les banques de détail peuvent dans le même temps, s'engager dans des partenariats privilégiés, compléter leur offre bancaire de base avec des outils tiers et créer des joint-ventures avec d'autres tiers.
[7] Il convient de noter que le 25 juin 2021, « Raisin » et « Deposit Solutions » ont annoncé la finalisation de leur fusion ; les deux sociétés sont ainsi devenues « Raisin DS ».

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

2. Les modèles opérationnels bancaires axés sur le numérique des néo-banques et des banques challengers offrent une expérience client supérieure à moindre coût.

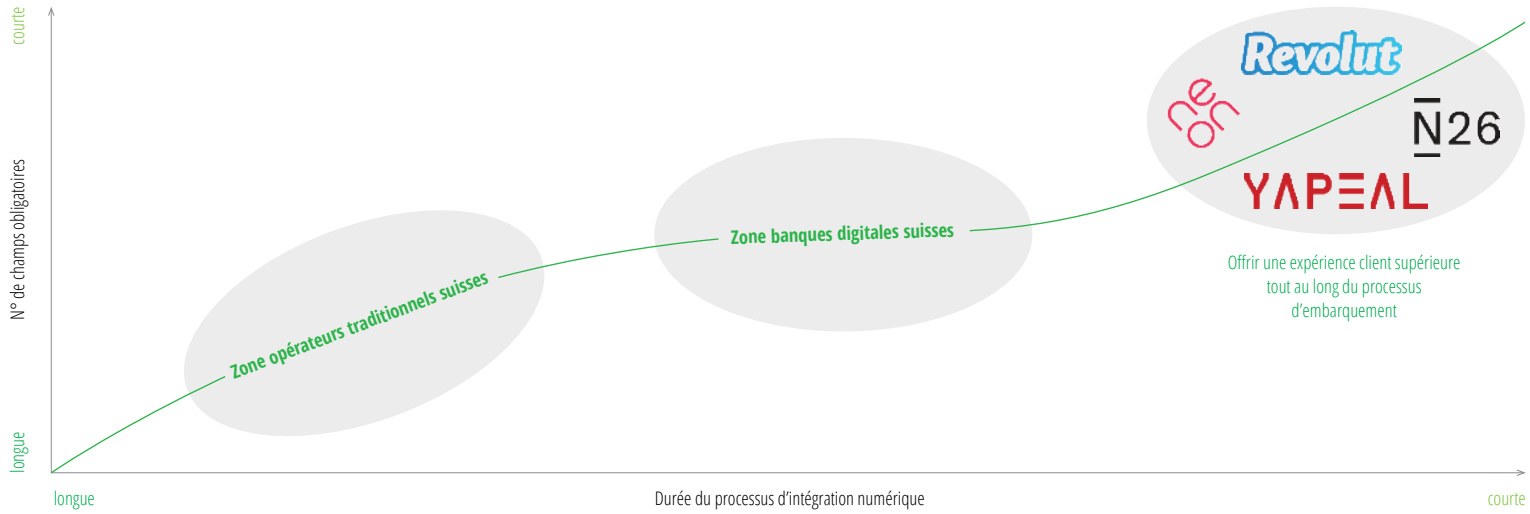
Les néo-banques et les banques challengers ont développé des modèles opérationnels bancaires à l'échelle internationale qui offrent une capacité numérique de bout en bout, une couverture multi-services et multi-produits ainsi qu'une base de coûts avantageuse par rapport aux modèles traditionnels des banques traditionnelles.

À terme, ces modèles opérationnels permettront aux néo-banques et aux banques challengers d'offrir une meilleure expérience client et en même temps, d'apporter un avantage en termes de prix par rapport aux banques traditionnelles du marché.

Ces caractéristiques clés se sont en outre accentuées tout au long de la pandémie de Covid-19.

En ce sens, des prestataires internationaux de services bancaires et de paiement (ne disposant pas nécessairement d'une licence bancaire suisse) sont déjà entrés sur le marché suisse de la banque de détail : les institutions Revolut et Wise (anciennement TransferWise), basées au Royaume-Uni, en sont des exemples notables. Alors que ces prestataires offrent généralement uniquement des services bancaires sélectifs, les néo-banques et les banques challengers nationales ont lancé des opérations basées sur une approche « *greenfield* » (p. ex. « *radicant* », « *YAPEAL* ») ou sur l'infrastructure existante d'une banque traditionnelle (p. ex. la banque CLER avec « *ZAK* »).

Figure 11 : Expérience client supérieure - l'exemple de l'intégration numérique[8]



Source : Analyse de Deloitte (2023) ; Inacta AG (2020)

[8] La figure 11 se fonde sur l'analyse réalisée par INACTA AG en 2020. L'analyse prend en compte le nombre de champs de saisie obligatoires pour le client uniquement et fournit ainsi une vue d'ensemble de la durée nécessaire du processus d'Onboarding digital pour le client. Deloitte n'a ici aucunement l'intention d'apporter une évaluation de la qualité globale du processus d'Onboarding digital, et en particulier en ce qui concerne les aspects KYC/AML.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Nous constatons par ailleurs que les néo-banques et les banques challengers ont élaboré pour leurs clients PME une offre de services complète, qui couvre le suivi des dépenses « *in-app* » et en temps réel, la connectivité directe et l'intégration avec le logiciel de comptabilité de la PME via une API standardisée, l'accès à de multiples ressources de financement, ainsi que l'utilisation gratuite d'outils d'application pour une planification détaillée des activités. Tous les composants du service sont entièrement interconnectés, offrant une expérience client numérisée de bout en bout, et sont proposés à des tarifs supérieurs que ceux offerts par les opérateurs traditionnels.

La pression concurrentielle constante exercée par les néo-banques et les banques challengers a contraint plusieurs banques traditionnelles suisses à lancer leurs propres offres de services exclusivement numériques (p. ex. Credit Suisse avec « CSX », PostFinance avec « *yuh* », Zürcher Kantonalbank avec « *frankly* »).

Figure 12 : Tarification supérieure des modèles opérationnels bancaires adaptés au numérique[9]

Catégorie	Coûts annuels des comptes, cartes de crédit/débit	Homologues pertinents	Nombre total de relations clients
Banques traditionnelles	Ø CHF ~ 120 p.a.	Zürcher Kantonalbank, RAIFFEISEN, PostFinance, UBS	~ 12,000k relations clients
Néo-banques et banques challengers suisses	Ø CHF ~ 45 p.a.	Zak, YAPEAL, yuh, CSX, key4	~ 570k relations clients
Néo-banques et banques challengers étrangères	Ø CHF ~ 6 p.a.	Revolut, wise, N26	

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; moneyland.ch (2021) ; digitalmedia.ch (2021) ; moneytoday.ch (2022)

[9] Nombre total de relations clients en Suisse uniquement. Nombre total de clients pour les néo-banques suisses et étrangères exclu CSX et Key4.

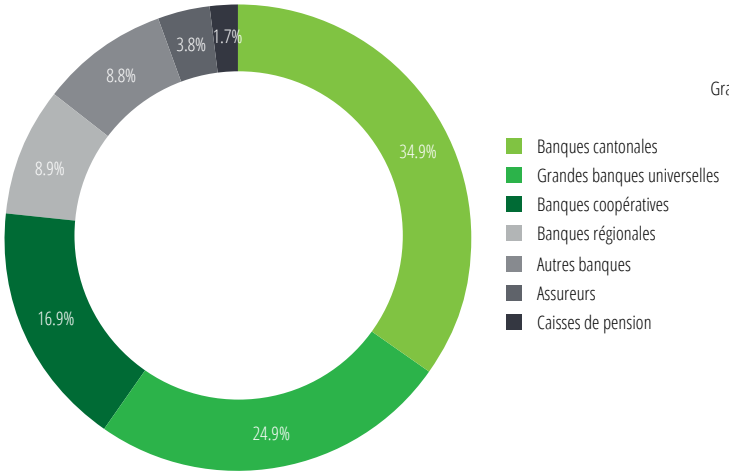
1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

3. Les institutions financières non bancaires (IFNB) avec des ressources financières suffisantes deviendront des concurrentes crédibles dans l'offre de services bancaires de base.
Les assureurs et les fonds de pension avec des ressources financières suffisantes se sont récemment lancés dans le secteur attractif des prêts hypothécaires aux particuliers en coopérant avec des courtiers indépendants (p. ex. MoneyPark) et/ou des fournisseurs de plateformes de crédit (p. ex. CreditExchange).

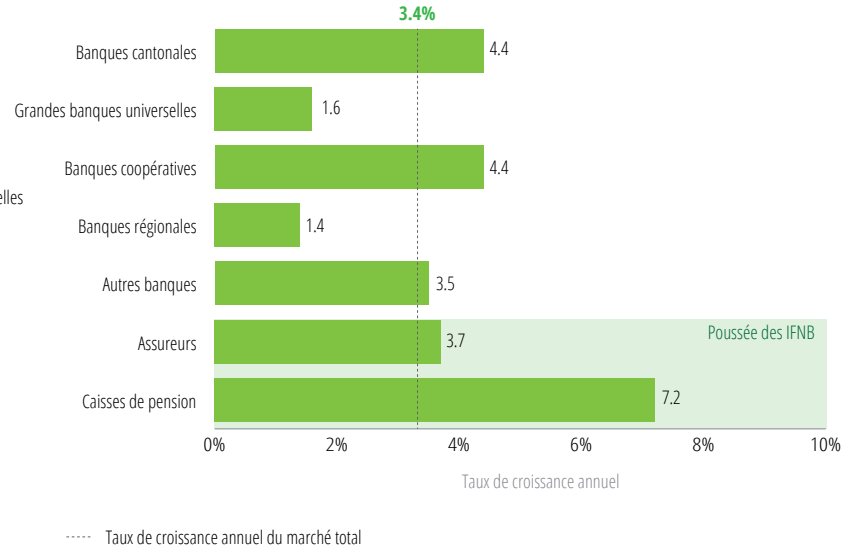
Pour l'instant, leur part de marché totale dans ce secteur reste faible par rapport aux acteurs traditionnels du marché. Néanmoins, en raison de leur appétit et de leur capacite croissante à afficher ses prêts dans leur bilan, leur part de marché augmente. Nous estimons que leur part de marché combinée s'établit actuellement à environ 6 %, avec une croissance annuelle des revenus d'environ 4 % pour les assureurs et 7 % pour les fonds de pension.

Figure 13: Estimation des parts de marché et des taux de croissance des segments concurrents dans le secteur des prêts hypothécaires aux particuliers

Part de marché estimée des segments concurrents dans le secteur du crédit hypothécaire de détail



Taux de croissance annuel estimé des segments concurrents dans le secteur des prêts hypothécaires de détail



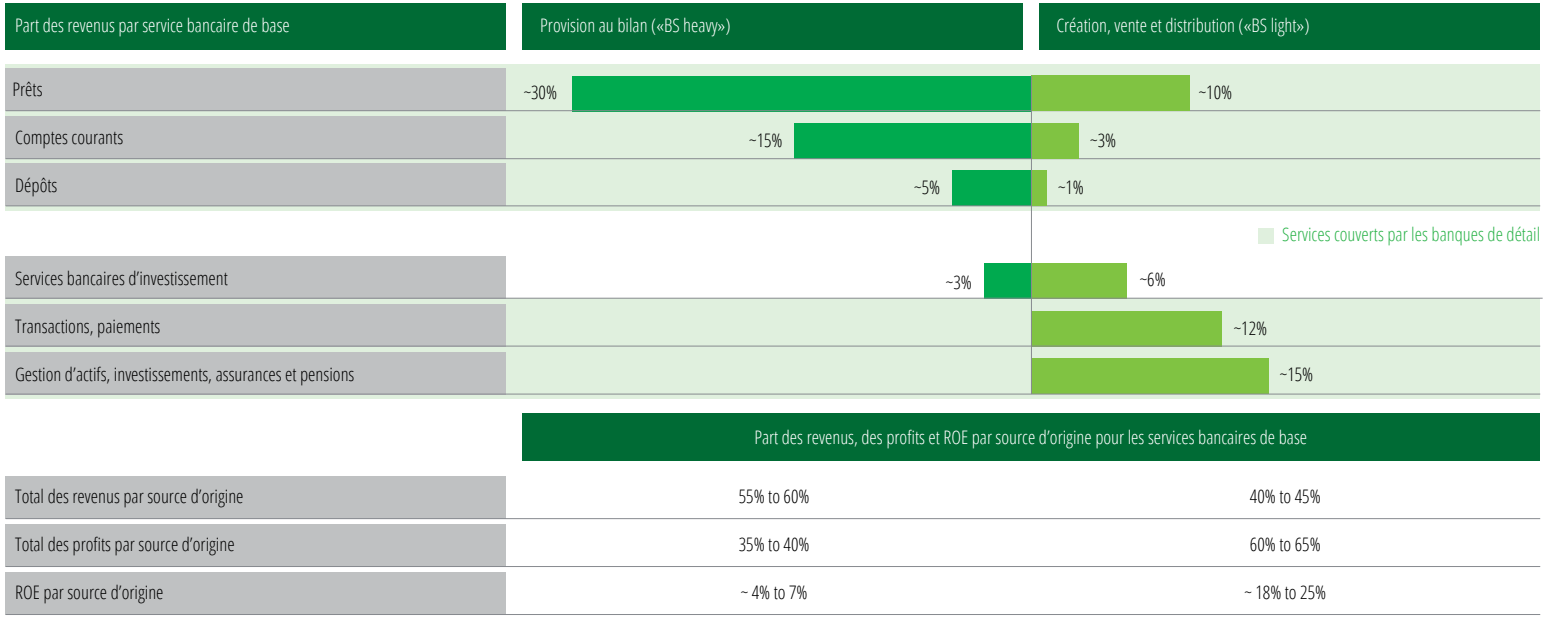
Source : Analyse de Deloitte (2023) ; OFS (2021) ; FINMA (2022) ; MoneyPark (2019) ; BNS (2021).

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Outre les prêts hypothécaires, les assureurs et les fonds de pension cherchent à accroître leur part de marché dans d'autres services financiers classiques, tels que le conseil et la gestion d'actifs. Plusieurs établissements ont investi massivement dans la modernisation à long terme de leurs processus et de leur infrastructure afin de saisir les opportunités de vente transverse du fait de l'avantage concurrentiel structurel en matière de tarification par rapport aux banques traditionnelles et de leur aptitude à offrir une planification financière globale.

En conclusion, nous considérons que les principales sources de revenus et de bénéfices des banques de détail suisses seront menacées au cours de la prochaine décennie. Il suffit de jeter un œil au modèle d'affaires classique d'une banque universelle traditionnelle pour s'en rendre compte (voir ci-après)

Figure 14 : Flux de revenus et fonds de rentabilité dans le modèle d'entreprise classique d'une banque traditionnelle



Source : Analyse de Deloitte (2023); Analyse concurrente (2015)

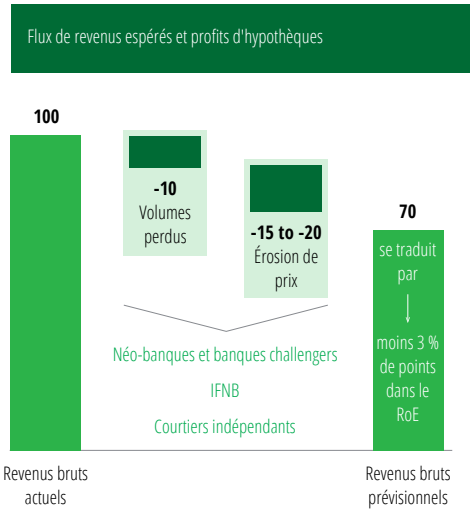
1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Jusqu'à présent, les Fintechs, les néo-banques et les banques challengers se sont concentrées sur l'objectif suivant : prendre le contrôle de la relation client aux banques traditionnelles en exploitant les parties les plus lucratives de la chaîne de valeur, à savoir les éléments de service « *BS light* » que sont la création, la vente et la distribution, qui offrent les niveaux de RoE les plus élevés. Maintenant que c'est fait, les néo-banques et les banques challengers se lancent désormais dans l'activité de prêt et, pour ce faire, se dotent d'un bilan.

Pour les IFNB sur le marché de la banque de détail, l'objectif principal est de se constituer un bilan à un moindre coût par rapport aux banques traditionnelles du marché. Par conséquent, selon nos estimations, les banques de détail traditionnelles seront confrontées, au cours de la prochaine décennie, à un niveau de concurrence sensiblement accru pour tous leurs services bancaires de base, ce qui mettra en péril les principales sources de revenus et de rentabilité.

Figure 15 : Sources de revenus et de rentabilité des produits bancaires de détail menacés[10]

Produit de banque de détail	Part du flux de revenus à risque	Part de profit à risque
Prêts hypothécaires	Exemple **jusqu'à 30 %**	**jusqu'à 35 %**
Paiements	jusqu'à 30 %	jusqu'à 35 %
Finance des consommateurs	jusqu'à 25 %	jusqu'à 30 %
Prêts aux PME	jusqu'à 25 %	jusqu'à 30 %
Gestion de fortune	jusqu'à 15 %	jusqu'à 20 %



Source : Analyse de Deloitte (2023); Analyse concurrente (2015)

[10] Les revenus bruts sont indexés à 100 sur la base des flux de revenus actuels.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Compte tenu des défis posés par les nouveaux arrivants sur le marché, nous estimons que jusqu'à un tiers des sources actuelles de revenus et de rentabilité des principaux produits de la banque de détail seront menacées au cours de la prochaine décennie. La concurrence sur les prix (et donc l'érosion) dans les principaux segments de marché est déjà d'actualité : nous pouvons constater que les principales banques traditionnelles lancent des activités promotionnelles sur le marché suisse de la banque de détail avec des réductions de prix importantes pour attirer de nouveaux clients. UBS a récemment lancé son initiative « First Home », qui prévoit, lorsque les clients concluent leur première transaction hypothécaire avec le prêteur, une réduction de 30 points de base sur le taux d'intérêt pendant toute la durée du prêt hypothécaire.

Si les banques de détail traditionnelles suisses veulent garder une longueur d'avance et gagner la bataille en matière de relations clients, elles doivent agir de toute urgence et réfléchir à l'avenir. Dans cette optique, nous pensons qu'il sera vital pour les banques de développer tout d'abord de solides capacités en matière de planification de scénarios en vue de prendre des décisions stratégiques solides sur les évolutions futures du secteur. En outre, nous estimons qu'il existe déjà des « *changements clés opportuns* » pour les banques de détail traditionnelles qui contribueront à garantir que leurs modèles opérationnels et commerciaux sont « *parés pour l'avenir* ».

Figure 16 : Activités promotionnelles « First Home » d'UBS en Suisse

Conditions contraignantes liées à l'offre promotionnelle

- Le client conclut son premier contrat hypothécaire avec UBS
- Le volume maximal de l'hypothèque est plafonné à CHF 1 million
- L'offre couvre les hypothèques fixes d'une durée de 3 à 10 ans
- Le client détient un compte courant et un forfait bancaire auprès d'UBS

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; UBS (2021).

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5. Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs

La manière dont les banques suisses ont exercé leurs activités dans le passé est en train de changer. Face à l'évolution des besoins et des attentes de la clientèle, à de nouveaux modèles d'interaction, à des chaînes de valeur de plus en plus décomposées et aux progrès technologiques, les banques de détail doivent développer de nouvelles stratégies pour créer et maintenir un avantage concurrentiel tout au long de la prochaine décennie. À une époque de perturbations massives alimentées par des changements technologiques « *à la vitesse de l'éclair* », les CEO et les CIO doivent faire face à un défi presque insurmontable : définir un programme stratégique pour les années à venir.

La planification de scénarios peut servir de base pour prendre des décisions stratégiques solides
Bien qu'il soit difficile, voire presque impossible, de prédire l'avenir avec exactitude, envisager des scénarios possibles sur les développements futurs dans le secteur peut contribuer à développer des stratégies de survie durables. Nous envisageons, pour le futur, quatre scénarios possibles qui montrent à quoi pourrait ressembler le secteur en 2030 s'agissant de la transformation de la chaîne de valeur, du comportement et des demandes des clients ainsi que des modèles d'interaction avec ces derniers.

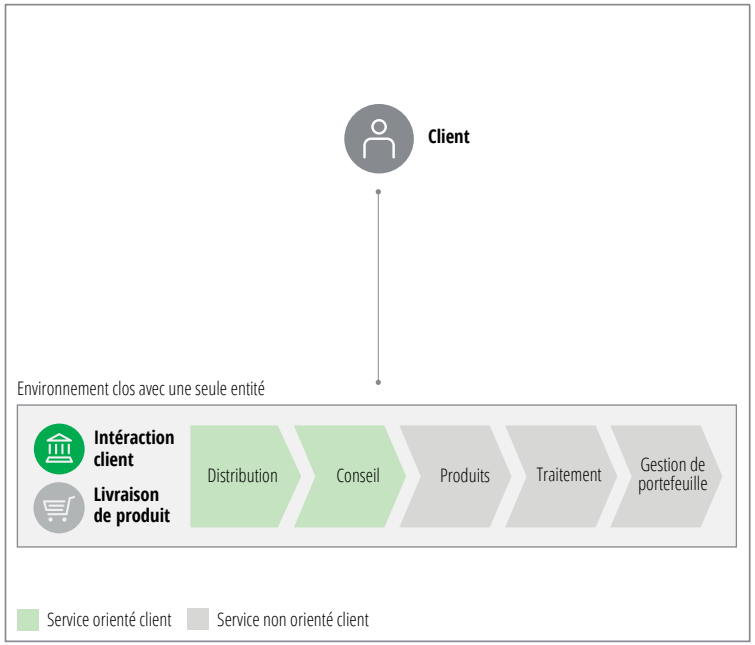
"Quelle attitude adopter dans cette époque de perturbations massives ? Prenez du recul par rapport à l'avenir incertain, visualisez le dans l'espace, puis focalisez-vous sur les premières mesures à prendre pour s'en rapprocher."

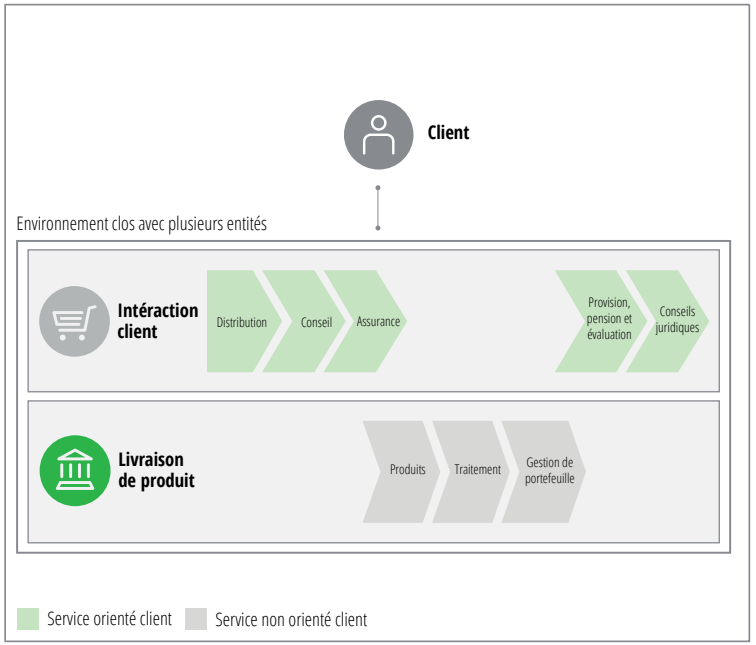
John Hagel,
Co-président du Deloitte Center for the Edge

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Scenario 1 : La « banque principale numérique et multicanale »
La chaîne de valeur de la banque de détail restera largement intégrée. Les banques conserveront le contrôle des principaux points de contact avec le client et continueront à être le principal fournisseur de produits financiers. Les canaux numériques des banques de détail sont importants, mais les clients continuent d'utiliser également les canaux hors ligne de manière sélective. Par rapport aux modèles d'affaires actuels, il n'y a pas de changement fondamental, et les efforts croissants des banques sont suffisants pour rester compétitives.

Scenario 2 : La banque de détail orientée écosystème
La chaîne de valeur bancaire « *se désintègre* », pour ensuite « se réintégrer » avec des chaînes de valeur de détail plus larges. Les services bancaires de base proposés par les banques de détail sous la forme d'offre autonome deviennent largement inutiles car tout se fait dans un contexte spécifique au cas par cas et les écosystèmes numériques deviennent la « *nouvelle normalité* ». Les banques peuvent avoir le « *droit* » mais aussi les capacités nécessaires pour s'approprier la relation client et donc orchestrer l'écosystème dans son ensemble. Cependant, il est fort probable que dans la plupart des écosystèmes, les banques de détail deviennent de simples participants, ayant uniquement la fonction de fournisseur de produits (commodités).





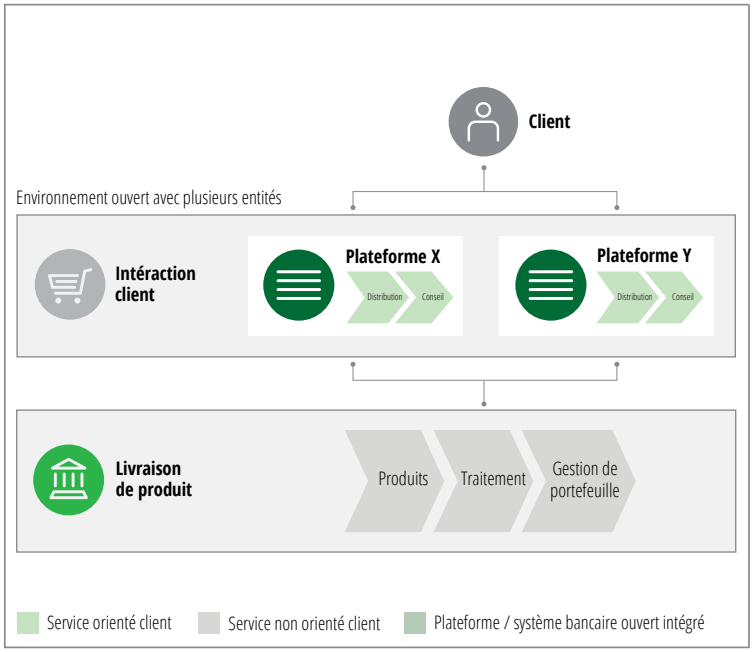
1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

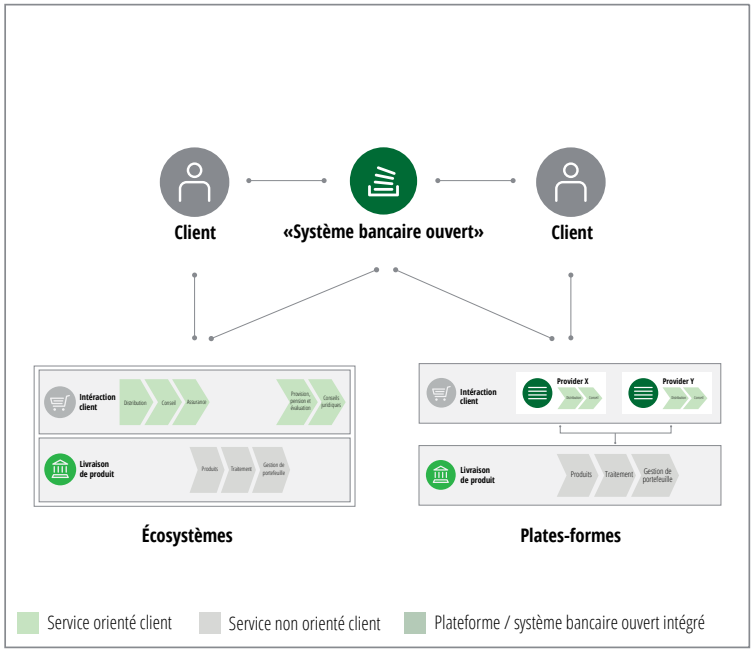
Scenario 3 : L'avènement des plateformes

Les grands fournisseurs de plateformes dominent la relation client à mesure qu'ils évoluent, passant de leur rôle initial de simples prestataires de services de comparaison[12], à des plateformes numériques devenant des canaux de vente, de distribution et de conseil par défaut des banques. Les banques de détail s'attacheront à fournir les produits et les moteurs de traitement les plus compétitifs en tant que produits de base, avec une pression toujours croissante sur les coûts, car la différenciation devient presque impossible sans le contrôle de la relation client.

Scenario 4 : Le «continuum tout numérique»

La chaîne de valeur du secteur de la banque de détail et la relation client sont fluides et largement « *désintermédiées* ». Les services de banques de détail deviennent entièrement numériques et mettent l'accent sur le confort du client et l'hyper-personnalisation. Les décisions des clients sont éclairées par des informations recueillies grâce à l'intelligence artificielle et à l'analyse prédictive, qui utilisent des données financières en temps réel, comprenant parfaitement les besoins et les comportements financiers des clients, voire agissant en leur nom. La plupart des agences disparaissent, le « *numérique* » devient le canal par défaut pour toutes les opérations, et les points de contact diminuent à mesure que de nombreux services bancaires de détail deviennent de plus en plus « *invisibles* » pour les clients.





1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Adapter la stratégie existante ou en développer une nouvelle en réponse au(x) scénario(s) qui vous semble le(s) plus plausible(s) implique des choix difficiles pour les banques. Elles doivent surtout décider où se positionner par rapport aux concurrents sur la chaîne de valeur et comment définir leur futur modèle commercial.

Pour réussir au cours de la prochaine décennie, les banques de détail suisses doivent tenir compte des implications des scénarios évoqués précédemment s'agissant de leurs modèles commerciaux et opérationnels actuels. Repenser l'organisation pour la rendre plus « *agile* » permettra aux entreprises d'avancer avec confiance tout en restant ouvertes aux nouvelles opportunités qui se présenteront. Le principal avantage de la planification de scénarios est de favoriser un certain contrôle sur un avenir incertain.

Choix stratégiques et « *changements clés opportuns* » pour les banques de détail suisses tournées vers l'avenir
Les banques de détail suisses devront prendre des décisions stratégiques en fonction des scénarios décrits. Elles devront se focaliser soit sur la création de produits, soit sur la gestion des canaux et des relations clients, soit sur une combinaison des deux.

De plus, les banques de détail suisses devront se positionner dans l'écosystème plus large, en investissant dans l'open banking ou alternativement en poursuivant une stratégie de Banking as a Service (BaaS), Banking as a Platform (BaaP) ou de double plateforme. Les banques de détail suisses doivent ensuite répondre à la question de savoir comment combiner les éléments bancaires traditionnels avec l'écosystème plus large. En d'autres termes : la banque doit-elle lancer une nouvelle plateforme ou adapter et moderniser sa plateforme existante ?

Indépendamment des choix stratégiques retenus in fine, il existe, selon nous, sept « *changements clés opportuns* » que les banques de détail suisses devraient considérer et qui les aideront à devenir plus « *agiles* » et à se positionner pour devenir une « *banque du futur* ».

.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.1 Passer au «*numérique*»

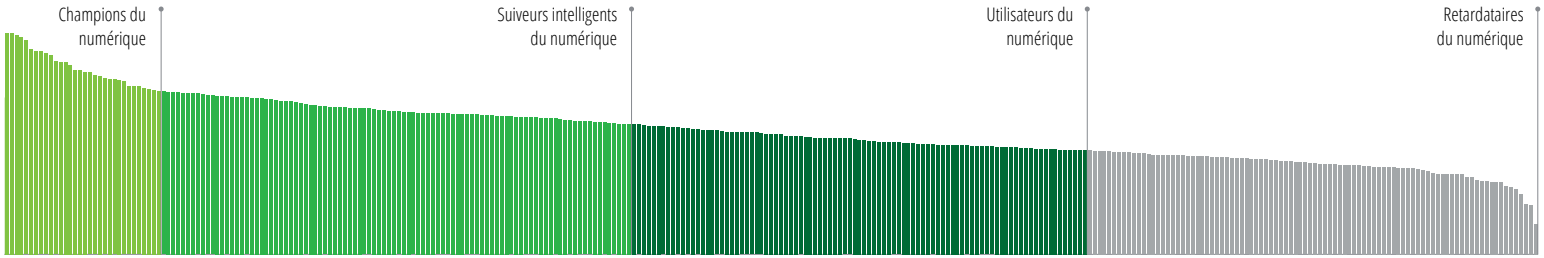
Le passage au « *numérique* » sera un facteur clé de succès incontournable au cours de la prochaine décennie. Se contenter de rester à jour avec les tendances technologiques actuelles ne suffira pas. Nous pensons que privilégier une culture et des méthodes de travail numériques conduira à plus d'innovation et d'agilité. Améliorer la maturité numérique d'une banque augmente considérablement la qualité de l'interaction avec ses clients. Cette démarche permettra à la banque d'être davantage connectée à ses clients à chaque étape du parcours et d'être plus réactive face aux évolutions de leurs préférences. Cela va de pair avec la possibilité d'augmenter les volumes d'affaires et, à terme, d'accroître les niveaux de rentabilité.

La dernière étude sur la maturité numérique du secteur bancaire de Deloitte montre que les « *champions du numérique* » surpassent systématiquement leurs homologues sur le marché en ce qui concerne les indicateurs clés de performance (KPIs). Ainsi, ils atteignent des niveaux plus élevés de RoE et de RoA [plus 1.5 % et plus 0.1 % de points respectivement] ainsi que des ratios C/I plus faibles [moins 4.0 % de points] par rapport à leurs pairs sur le marché.

Un « *virage numérique* » est donc nécessaire pour favoriser l'ancrage d'une culture de start-up caractérisée par l'esprit d'entreprise, le design-thinking, la primauté de l'innovation et une orientation client à tous les niveaux, et ce dans l'objectif de prospérer dans un environnement dynamique entièrement numérique.

Figure 17 : Étude sur la maturité numérique du secteur bancaire de Deloitte - Surperformances des « *champions du numérique* »[11]

Indice de maturité numérique du secteur bancaire [au niveau d'une seule banque à l'échelle mondiale]



Surperformance des «champions du numérique» par rapport aux homologues du marché

«Champions du numérique» définis comme le décile supérieur de toutes les banques couvertes par l'étude DBM

Source: Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.2 Favoriser l'agilité organisationnelle

Les préférences des consommateurs, les avancées technologiques et les exigences réglementaires évoluent souvent plus vite qu'il n'est possible d'adapter les plans stratégiques d'une banque. La future banque de détail prospère saura remplacer une stratégie décennale robuste axée sur les bénéfices par une vision décennale axée sur les objectifs. Au lieu de demander aux différents départements de l'organisation de traduire la stratégie de l'entreprise en sous-plans distincts dans leurs structures respectives, les organisations capables de s'adapter permettent à leurs chaînes de valeur, à savoir des réseaux flexibles d'équipes et d'individus talentueux, de prendre des décisions en accord avec la vision de l'organisation. Les organisations qui favorisent une prise de décision au plus bas échelon possible en accord avec la stratégie de l'entreprise, peuvent dissiper les ambiguïtés et surpasser leurs concurrents. Cela nécessite un changement organisationnel, en commençant par le sommet, où les dirigeants doivent renforcer l'autonomie de leurs collaborateurs, leur faire confiance et leur donner des responsabilités.

Afin d'évoluer vers un mécanisme de prise de décision plus décentralisé, il faut renforcer le système de gestion des talents qui devra laisser place à une progression de carrière individualisée et favoriser l'amélioration continue des compétences. C'est aux dirigeants que revient d'abord la responsabilité de créer un lieu de travail où les normes de performance élevées sont associées à un environnement psychologiquement sain et renforcées par de simples garde-fous plutôt que par des règles et des procédures détaillées. Au lieu de gérer la charge de travail, les dirigeants doivent focaliser leur attention sur les grands défis organisationnels pour devenir flexibles. Pour les banques de détail, il s'agit de trouver un équilibre entre flexibilité et opportunisme, d'une part, et entre structure et conformité d'autre part. La manière dont les banques de détail s'y prendront pour résoudre ce problème déterminera le paysage bancaire de 2030.

Figure 18 : Agilité organisationnelle – d'une organisation stable à une organisation flexible

Organisation stable	Organisation adaptable
Axée sur les objectifs	Axée sur le profit
Orientation interne	Écosystème axé sur le client
Structure hiérarchique	Réseau flexible d'équipes
Interactions cloisonnées et bureaucratiques	Méthodes de travail agiles
Taille unique pour la gestion des talents	Gestion individualisée des talents
Résistance au changement	Le changement et l'apprentissage sont continus

Source : Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.3 Exploiter le cloud

Les systèmes existants ne peuvent pas suivre le rythme des Bigtechs et des Fintechs lorsqu'il s'agit de déployer de nouvelles offres de produits ou des fonctionnalités de service améliorées. Nous pensons qu'il est devenu inévitable pour les banques de détail d'exploiter le cloud, non seulement pour passer le cout de l'infrastructure de CapEx à l'OpEx (et pour obtenir une meilleure prévisibilité de l'OpEx), mais également parce qu'il s'agit d'un outil technologique clé permettant de transformer en profondeur le modèle d'entreprise. Le passage à une infrastructure cloud permettra de tirer parti de capacités commerciales et technologiques plus puissantes et plus agiles ainsi que de déployer en continu des solutions industrialisées avec un délai de mise sur le marché plus court. Ces dernières années, le nombre d'organisations qui ont adopté la technologie cloud a triplé. Les banques de détail suisses ainsi que les établissements du secteur des services financiers à l'échelle internationale ont opté pour la technologie cloud au cours des trois à cinq dernières années, avec une accélération considérable au cours des douze à dix-huit derniers mois. La figure ci-dessous présente différents cas d'utilisation et met ainsi en lumière l'impact considérable que le cloud peut avoir sur les activités et la technologie des banques.

Figure 19 : Cas d'utilisation du cloud computing émergents dans le secteur de la banque de détail

Impact sur l'entreprise

Croissance de l'entreprise	1 Analyse de la clientèle	2 Demande de questions basées sur l'analyse	3 Analyse croisée des produits et modèles d'intertarification
Risque et réglementation	4 Liquidité intrajournalière et calcul du risque	5 Surveillance des transactions	6 Rapports réglementaires
Réduction de coûts	7 Applications AML/KYC	8 Analyse de la trésorerie et du financement du capital	9 Archivage et stockage des e-mails et messages vocaux
Amélioration des opérations	10 Règlements intelligents	11 Suivi du flux de paiement en temps réel	12 Réconciliation commerciale

Impact technologique

Stockage Archivage des e-mails et stockage des messages vocaux et des chats	**Rapports et analyses** Se servir du cloud comme d'une plateforme d'analyse pour obtenir des informations et des rapports sur les clients en temps réel
Conteneurs, API et microservices Exposer les données et les services par le biais d'API et de micro-services afin de permettre un accès plus rapide et plus facile aux données.	**Gestion des données de référence** Fournir une vue cohérente du client à travers les canaux et identifier les opportunités de vente croisée

Source : Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Après avoir mis l'accent pendant des années sur la valeur de la technologie du cloud en tant qu'alternative moins chère, plus rapide et plus « élastique » par rapport au stockage de données sur site, les dirigeants de banques réfléchissent aujourd'hui à la manière dont ils peuvent exploiter le cloud dans trois « domaines de pointe » pour créer de nouvelles frontières commerciales et dans trois « domaines de base » et optimiser leur organisation.

Appliquer la technologie du cloud dans ces six domaines peut aider les banques de détail suisses à améliorer leurs performances commerciales et les rendements pour les actionnaires.

Figure 20 : Création de valeur cruciale grâce à la transformation du cloud

Optimisation de la valeur brute grâce à la transformation du cloud

Synchroniser l'entreprise
- Favoriser **l'intégration** des unités **opérationnelles** grâce au **partage des données** et à la **prise de décision intégrée** pour résoudre les **problèmes des clients**
- Créer des **ensembles de données communes et connectées** favorisant des **analyses** et des **connaissances** plus approfondies et plus **sophistiquées**
- Améliorer la **collaboration** grâce à de **nouveaux outils** et **plates-formes partagés** et **accélérer la prise de décision**

Favoriser l'innovation commerciale
- Contribuer à innover et à piloter la **stratégie** pour créer de nouvelles **expériences client,** optimiser les opérations et gérer les talents en **exploitant** des **outils** tels que l'apprentissage automatique, les plateformes IoT, AR & VR, la reconnaissance d'images, le traitement du langage naturel, etc.
- Exploiter de nouveaux outils et capacités pour **augmenter** les **revenus, réduire** les **coûts,** rendre les **opérations plus cohérentes** et **retenir le personnel** plus efficacement

Libérer de nouveaux talents et de nouvelles méthodes de travail
- Aligner la technologie sur les besoins de l'unité opérationnelle pour que les fonctions nécessitant de **nouveaux talents** et de **nouvelles méthodes de travail** en bénéficient
- Les **capacités** et solutions **technologiques** attirent de nouveaux collaborateurs et **donnent accès** à des **écosystèmes** dotés de nouvelles compétences - DevOps, agile, UX, etc.
- Favoriser **l'amélioration des processus** tels que **l'automatisation** ou **l'augmentation des effectifs** pour **augmenter la productivité** et **créer une bonne intégration,** ce qui se traduit par de l'agilité, de la connectivité et de la transparence

Optimisation de la valeur nette grâce à la transformation du cloud

Créer des opérations résilientes
- Améliorer la **résilience globale** de votre entreprise pour répondre plus rapidement aux pannes matérielles, aux perturbations, etc.
- Quitter le centre de données de votre entreprise tout en ayant la **possibilité** de **répliquer** les **données** et les **services d'applications** dans plusieurs centres de données ou régions

Garantir une sécurité informatique renforcée
- Les environnements de cloud peuvent être **aussi sûrs, voire plus,** que les solutions sur place, mais uniquement s'ils sont mis en œuvre correctement et avec des agents de sécurité qualifiés et formés
- Les fournisseurs de cloud **offrent des normes de sécurité extrêmes** et ont fait leurs preuves

Faire évoluer les coûts informatiques en fonction des besoins
- Aider votre organisation à changer la façon dont elle paie pour ses outils technologiques en abandonnant les lourdes **dépenses d'investissement** initiales **au profit de dépenses opérationnelles**
- Réagir plus rapidement aux **évolutions du marché** ou aux **changements** de **priorités financières**
- Réaliser des **économies** grâce à la **tarification dynamique du cloud** en augmentant ou en diminuant la capacité de calcul selon les besoins et **faciliter** le **contrôle** granulaire des **dépenses**

Source : Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.4 Adopter une approche centrée sur le client

Les clients d'aujourd'hui recherchent dans les marques une identité, une confiance et un soutien.

Ce n'est ni l'expérience physique ou numérique exceptionnelle qui compte, les clients souhaitent vivre le meilleur des deux univers : une interaction personnalisée associée à la commodité d'un parcours numérique.

Repositionner l'organisation vers une approche centrée sur le client est donc un facteur clé de différenciation sur le marché de la banque de détail. Cela nécessite un changement fondamental du modèle opérationnel, pour passer d'un travail cloisonné où les unités sont souvent regroupées en systèmes et fonctions, à des flux de valeur horizontaux qui peuvent couvrir les parcours des clients de bout en bout.

Ce changement a un impact sur les structures organisationnelles, ses processus, ses méthodes de travail, l'infrastructure technologique et ses talents. Ce n'est qu'en rompant les cloisonnements systémiques et fonctionnels existants que les banques peuvent placer le client au cœur de leurs activités et de leurs opérations et commencer ainsi à penser de manière radicalement nouvelle à la création de valeur centrée sur le client.

«Nous considérons nos clients comme des invités à une fête dont nous sommes les hôtes. C'est notre travail de tous les jours d'améliorer tous les aspects importants de l'expérience client.»

Jeff Bezos,
Executive Chairman, Amazon

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.5 Redéfinir l'objectif de la branche

Dans un secteur de la banque de détail où l'on utilise de moins en moins de liquidités, un monde qui fonctionne à partir de données et qui s'appuie sur des plateformes, les clients interagissent de plus en plus par voie numérique avec leurs prestataires de services bancaires respectifs. Ces dernières années, nous avons constaté une réduction d'environ un tiers du nombre de clients qui utilisent les services en agence, un chiffre assurément amplifié par la pandémie. Sans surprise, l'utilisation des services bancaires numériques et mobiles entraîne de forts taux de croissance d'une année à l'autre. Les transactions effectuées via les canaux bancaires numériques et mobiles présentent un avantage de coût de 95 % par rapport aux transactions effectuées en agence. Toutefois, les banques doivent encore répondre à deux questions clés: d'une part, qu'est-ce que cela signifie pour la qualité et la solidité de la relation client et, d'autre part, que faire du réseau d'agences existant ?

Nous conseillons aux banques de détail suisses traditionnelles qui disposent d'un réseau dense d'agences à travers le pays de remettre en question tout investissement futur dans le réseau, compte tenu de l'avenir d'un monde post-pandémique. À cet égard, il faudrait évaluer les futurs investissements à la lumière des quatre dimensions clés suivantes.

Quelles sont nos attentes dans un environnement post-pandémique ?

1. *«Interaction et engagement»* – Adopter les nouvelles normes sociales et les nouveaux comportements
Pour avoir un effet durable sur la manière et les raisons de nos interactions physiques. Des standards et protocoles de service à l'interactivité numérique et aux concepts d'hygiène, les banques devront répondre aux nouvelles attentes des clients dans la conception de leurs services.

2. *« Mission et soutien » - Continuer à soutenir vos clients*
Pour avoir un impact durable sur le bien-être financier des clients. La future agence doit fournir un soutien approprié qui va au-delà de la future expérience bancaire de bout en bout. Le personnel doit être équipé des outils nécessaires pour faire face à un large éventail de besoins.

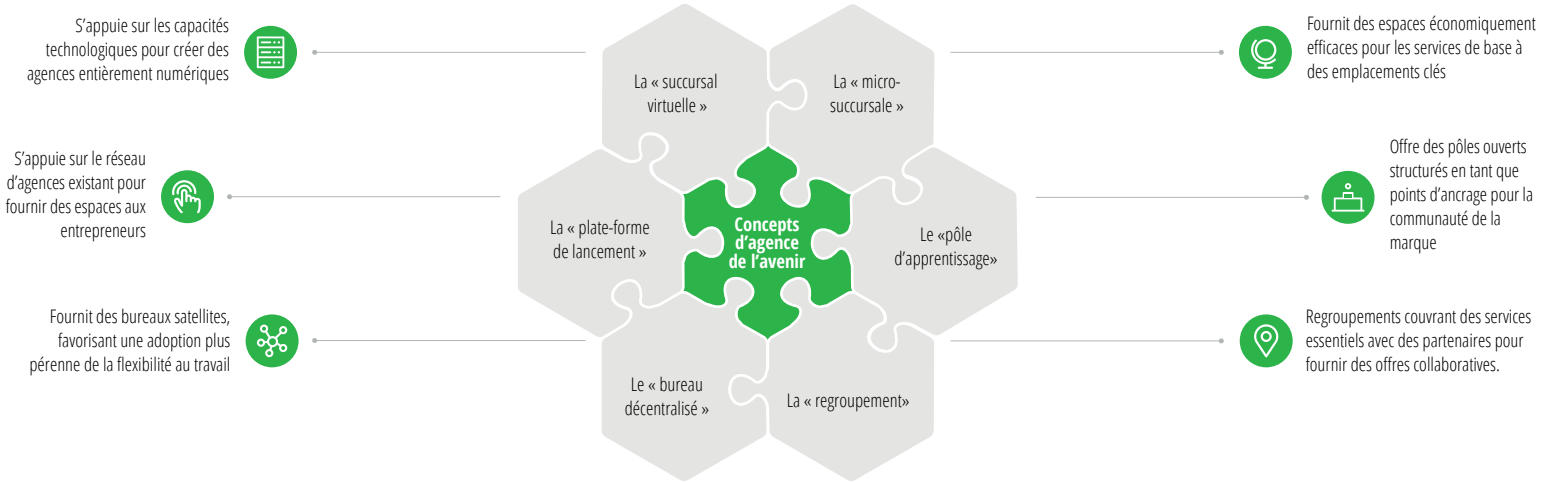
3. *« Technologie et matériel »* - Mettre à profit les technologies intelligentes et l'intelligence numérique
Pour intensifier l'adoption de nouvelles technologies, et une impulsion en vue d'exploiter les données, l'analytique et l'internet des objets (IoT). Alors que nous nous dirigeons vers un développement d'agences « *axées sur le numérique* », il est impératif d'envisager l'exploitation de nouvelles technologies afin d'aider à optimiser la valeur client et commerciale lors de sa visite en agence.

4. *« Des personnes qui ont fait notre histoire » -* Célébrer son histoire et les clients qui l'ont faite
Pour défier le statu quo et inciter les clients à explorer largement de nouvelles offres de services purement numériques. Les banques traditionnelles ont tout intérêt à se rapprocher de leur clientèle établie. Elles ont la possibilité de reconstituer et de réinventer leur « *communauté de clients* » grâce à une présence physique et une connexion humaine que les néo-banques ne peuvent pas offrir.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Étant donné que le secteur de la banque de détail est en train de développer son expertise en matière de numérique et que l'on évolue, de manière générale, vers un monde post-pandémique, il est tout à fait possible d'imaginer que l'agence du futur adoptera les formes décrites dans la figure ci-après. En bref, nous pensons que l'agence du futur (quelle que soit la forme spécifique adoptée) ne prospèrera que si elle propose des offres de services parfaitement sur mesure à chaque client qui s'y rend, tout en offrant des coûts d'exploitation moindres et efficaces à la banque de détail traditionnelle.

Figure 21 : Le rôle de l'agence du futur



Source : Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Figure 22 : Capacités et caractéristiques des futures formes d'agences

La «micro-agence»

Le besoin

- Une grande partie des équipements employés dans les succursales sont **sous-utilisés,** ce qui a pour conséquence de devoir **entretenir** des locaux et réseaux d'agences **inutilement étendus**
- De nombreux **services** proposés dans les agences peuvent être **numérisés**

Le bénéfice

- Réduit les **coûts d'exploitation**
- Améliore **l'expérience client**, en fournissant le **canal adéquat** pour un produit donné
- Favorise une **implantation stratégique des agences** dans des endroits où il y a notamment beaucoup de passage

Le «bureau décentralisé»

Le besoin

- La pandémie a imposé des **régimes de télé travail à domicile** et la main-d'œuvre tire parti de la **commodité/flexibilité** de ce mode de travail
- Les banques constatent une **augmentation** de la **productivité** et réalisent **le dynamisme commerciale** nécessaire pour **faciliter la mise en œuvre des différentes méthodes de travail**

Le bénéfice

- Offre une **meilleure flexibilité du travail**, permettant à une **main-d'œuvre** plus **diversifiée** de **contribuer** à la mission de **l'organisation**
- Permet de **réduire** le **coût** d'entretien en **limitant** les **locations** de grande locaux

Le «pôle d'apprentissage»

Le besoin

- Il est plus important que jamais de **démocratiser les connaissances en finance** pour permettre aux clients de **mieux gérer** leur **argent**
- Les clients ayant **peu de connaissances en finance** sont plus susceptibles de contracter des dettes qu'ils seront incapables de rembourser auprès des banques

Le bénéfice

- Offre une **expérience client supérieure** et améliore les **connaissances des clients sur les questions financières**
- **Augmente la probabilité** de convertir les **moments de conseil** en **vente** de **produits financiers**
- Contribue à assurer le **bien-être financier des clients**

La «rampe de lancement»

Le besoin

- Les générations Y et Z recherchent de plus en plus la **création de valeur** dans l'installation et le **lancement** de leurs **propres entreprises**
- **Les (petites) entreprises existantes** à risque cherchent à **imaginer** et à **tester** de nouveaux **concepts** pour **diversifier** leurs **activités** et rester **solvables**

Le bénéfice

- **Favorise** l'accélération de l'installation de nouvelles **entreprises** prometteuses et permet de **capitaliser** sur un **marché entrepreneurial en pleine croissance**
- Renforce la **fidélité des clients** et la **reconnais sance de la marque** auprès des PME et soutient la **croissance** de **la clientèle commerciale existante**

The «co-location»

Le besoin

- Les distributeurs automatiques de billets, bien que leur utilisation soit en déclin, fournissent toujours un **service fondamental** à la clientèle
- Les banques sont contraintes de **réduire** le **coût de leurs services** et **d'accroître** leur **part de marché** dans un **environnement extrêmement concurrentiel**

Le bénéfice

- Permet de bénéficier d'un **partage des coûts de prestation** et d'un **partage des coûts de prestation** et d'une **interaction fluide entre le client** et les **services bancaires**
- Génère une **expérience client différenciatrice clé** pour devenir un **avantage concurrentiel**

L'«agence virtuelle»

Le besoin

- **20 % de la clientèle** prévoit de **réduire l'utilisation des agences** ou de ne plus s'y rendre
- Alors que les banques **réorientent** leurs **réseaux d'agences,** les **clients** auront toujours besoin de pouvoir **accéder** à des **services** et à des **expériences de type « succursale »**

Le bénéfice

- Améliore la **commodité** des **services en agence** disponibles tout au long de la journée, via un **canal à la demande**
- Réduit le **coût** des services et la **base de coûts opérationnels**

Source: Analyse de Deloitte (2023)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.6 Développer les capacités de partenariat

Pour renforcer l'agilité de l'entreprise, stimuler l'innovation et favoriser la croissance, les banques de détail suisses traditionnelles doivent opérer un changement fondamental : abandonner les pratiques tournées vers l'intérieur avec des règles et des procédures, pour des engagements tournés vers l'extérieur et axés sur des partenariats et des collaborations. Ces écosystèmes et plateformes complexes impliquant les banques sont déjà une réalité aujourd'hui et devraient évoluer rapidement et se développer dans les années à venir. Les auteurs et les participants à une étude récente menée par l'Université de Saint-Gall et Deloitte s'attendent à une importante croissante des collaborations et partenariats entre les sociétés de services non financiers et les banques, dans le but de valoriser l'accès direct des banques à un grand nombre de clients, et de valoriser la puissance de leur marque et leurs énormes bases de données en utilisant des écosystèmes et des plateformes. Par conséquent, les banques de détail suisses devraient renforcer leurs capacités à développer et à exploiter des partenariats avec les Fintechs, les Bigtechs et les Regtechs, ainsi qu'avec d'autres secteurs d'activité, car ces collaborations seront primordiales dans la réussite de leur activité au cours de la prochaine décennie.

Le changement d'état d'esprit requis et le modèle opérationnel sous-jacent sont fondamentaux. Les institutions de la plateforme ne créent pas simplement elles-mêmes de la valeur, mais orchestrent la création de valeur par des personnes extérieures. Ces effets de réseau entraînent une « inversion » des institutions, déplaçant la création de valeur de l'intérieur de l'organisation vers l'extérieur. L'effet d'échelle interne n'est pas aussi facile à atteindre que l'effet d'échelle externe, car il y a plus de clients que d'employés. Si les clients (c'est-à-dire les utilisateurs de la plateforme) doivent créer de la valeur pour d'autres clients, ils doivent être aidés et récompensés pour le faire. Cela signifie que les institutions passent (doivent passer) de l'intégration verticale à l'orchestration ouverte.

Figure 23: Les capacités de partenariat et l'hypothèse d'« *institution inversée* »

Pourquoi les institutions de plateforme se développent si rapidement
En externalisant la production, elles n'encourent pas de coûts de production et se développent si vite qu'elles peuvent ajouter des partenaires

Pourquoi les plateformes surpassent les produits
Les effets de réseaux impliquent que la valeur d'une plateforme s'apprécie à l'usage alors que la valeur d'un produit se déprécie à l'usage. Une proposition de valeur croissante, fondée sur un feedback positif, l'emporte sur toute proposition de valeur statique ou déclinante.

Pourquoi les institutions de plateforme ont une capitalisation boursière élevée mais si peu d'employés
Elles font des clients (c'est-à-dire des utilisateurs) des producteurs, lesquels représentent une main-d'œuvre externe, non comptabilisée dans la main-d'œuvre traditionnelle

Pourquoi le changement d'état d'esprit des dirigeants est si difficile
Les dirigeants habitués à gérer l'intégration verticale doivent passer à la gestion de l'orchestration ouverte – des ressources qu'ils contrôlent aux ressources que leurs partenaires doivent offrir

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; FEM (2019)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

5.7 Des fonds en conformité avec les critères ESG et des investissements éco-responsables

L'impact des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est de plus en plus important pour les communautés de services financiers aux niveaux mondial, européen et suisse. La transition complexe vers une économie globale « *zéro émission nette* » nécessitera une transformation à grande échelle et à long terme qui permettra à de nouveaux écosystèmes d'évoluer dans tous les domaines de l'économie. Dans cette optique, nous prévoyons que les régulateurs (financiers) introduisent des règles plus strictes et plus normalisées en matière de transparence ESG afin que les entreprises assument leur responsabilité en cas de violation des normes éco-responsables mondiales et locales. Dans un exemple récent, l'Autorité bancaire européenne (ABE) a conseillé à la Commission européenne de définir un cadre contraignant pour les banques européennes afin qu'elles se montrent davantage transparentes sur la « *voie éco-responsable et en ce qui concerne le financement d'activités conformément à l'Accord de Paris* ». Le cadre européen permettra aux actionnaires et aux parties prenantes d'améliorer leur évaluation des risques éco-responsables (à long terme) liés aux activités et aux modèles opérationnels de leurs banques. Au cœur de ce cadre, qui relève de la « *directive sur le reporting extra-financier* » (NFRD) :un KPI nouvellement défini, dénommé « *Green Asset Ratio* » (GAR). Ce ratio mesurera la part totale que détiennent les banques européennes dans les actifs[12] et les activités durables et respectueuses du climat, et sera publié à partir de 2022. Il faudra utiliser la « *taxonomie européenne des activités durables* » (et des investissements verts) comme référence pour classer les actifs lorsqu'on calcule le GAR.

[12] Le GAR couvrira à la fois les risques des banques au bilan et hors bilan.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Figure 24 : Calculs GAR requis pour les expositions au bilan et classification par taxonomie

Ventilation des rapports / types de risques	CCM	CCA	Autre	Transitionnel (CCM)	Adaptation (CCA)	Mesures de soutien (CCM/CCA)	Prêts spécialisés	Actions	Flux	Objectifs & prévisions
Sociétés non financières soumises aux obligations de divulgation de la NFRD	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Green asset ratio pour les prêts et avances (GAR P&A)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Green asset ratio pour les titres de créance (GAS TC)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Green asset ratio pour les participations (GAR P)	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Sociétés financières (établissements de crédit et autres)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Risques liés au commerce de détail										
Prêts immobiliers résidentiels	✓			✓				✓	✓	✓
Crédits à la consommation (prêts automobiles)	✓			✓				✓	✓	✓
Sociétés non financières non soumises aux obligations de divulgation de la NFRD										
Prêts immobiliers commerciaux et prêts pour rénovations	✓							✓	✓	✓
Titres de créance, autres prêts et avances aux PME et fonds propres	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Logements sociaux	✓							✓	✓	✓
Garanties immobilières saisies	✓			✓				✓	✓	✓

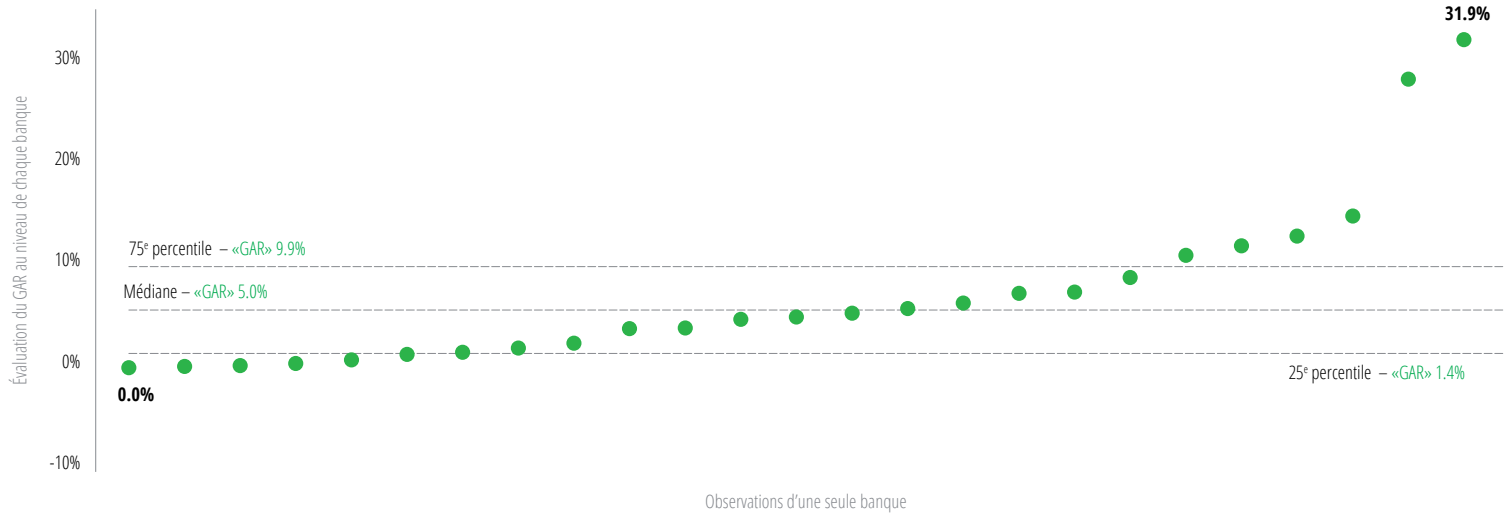
CCM – Climate change mitigation objective (objectif d'atténuation du changement climatique) ; CCA – Climate change adaptation objective (objectif d'adaptation au changement climatique) ; Autres - Autres objectifs environnementaux.

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; ABE (2021) ; ING (2021)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

En mai 2021, dans le cadre d'un exercice pilote plus large sur les risques liés au climat, l'ABE a publié les évaluations initiales du GAR global pour un échantillon de 25 banques européennes. Les premiers résultats indiquent un GAR moyen d'environ 7 %, tandis que les observations de banques individuelles varient entre 0 et 30 %.

Figure 25: Évaluations du GAR au niveau de chaque banque dans le cadre de l'exercice pilote européen de l'ABE sur les risques liés au climat.

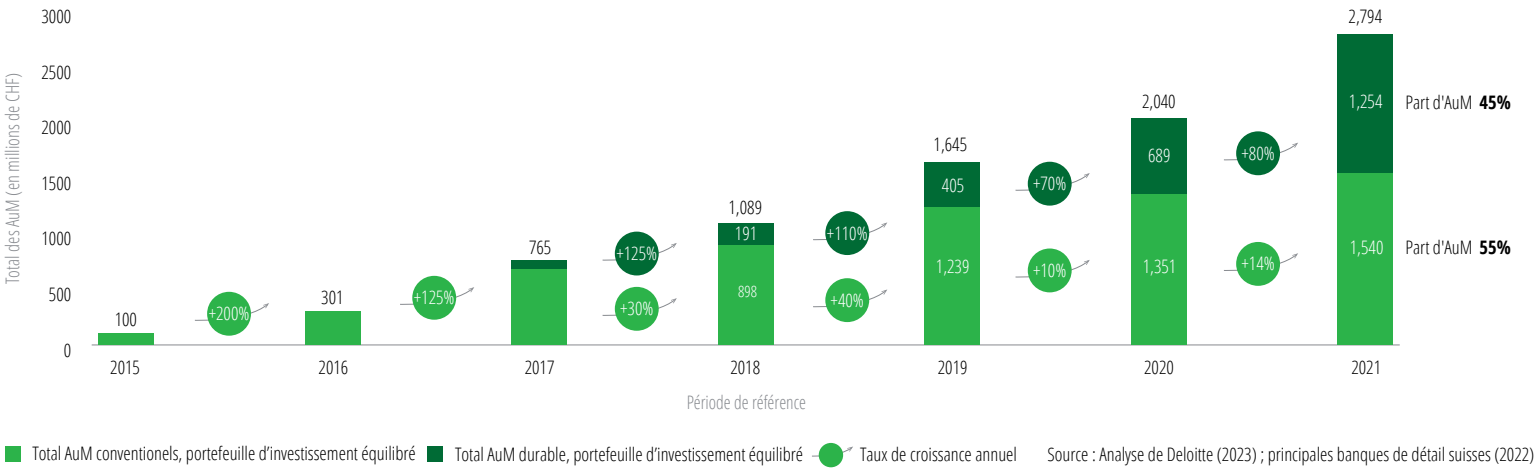


Source : Analyse de Deloitte (2023) ; ABE (2021)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Au-delà de la surveillance réglementaire accrue s'agissant des critères de transparence ESG, nous assisterons à un changement substantiel et continu de la perception des investisseurs (banques de détail). Ces dernières années déjà, les principales banques de détail suisses ont enregistré des taux de croissance solides des actifs sous gestion des fonds d'investissement durables, dépassant largement ceux des fonds « *conventionnels* ». Dans le même temps, les actifs sous gestion investis de manière durable en Suisse représentent environ un tiers du total des actifs sous gestion investis, ce qui reflète bien les tendances et observations au niveau mondial.

Figure 26: Taux de croissance et total des AuM *(Assets under Management)* de portefeuilles d'investissement passifs et équilibrés[13]



Source : Analyse de Deloitte (2023) ; principales banques de détail suisses (2022)

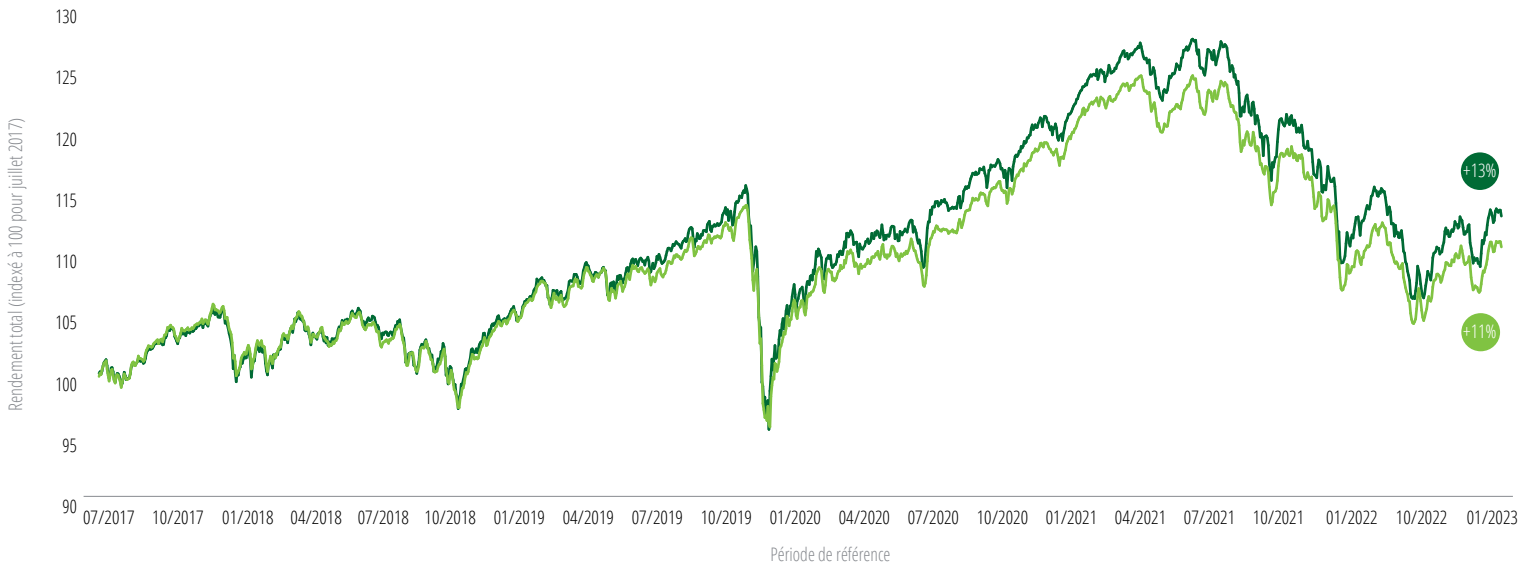
[13] Sur la base des informations publiques fournies par une grande banque de détail suisse.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Mêmes constatations s'agissant de la performance des fonds d'investissement éco-responsables : au début des investissements éco-responsables, certains disaient que l'orientation ESG se faisait au détriment de la performance. Cette affirmation n'est plus d'actualité.

Ces dernières années, nous avons pu constater que plusieurs fonds d'investissement éco-responsables (en termes de rendement total) ont surpassé leurs « jumeaux conventionnels » respectifs émis par la même banque ou le même gestionnaire de fonds.

Figure 27: Rendement total de portefeuilles d'investissement passifs et équilibrés[14]



Rendement total d'un portefeuille d'investissement conventionnel et équilibré ■ Rendement total d'un portefeuille d'investissement durable et équilibré

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; principales banques de détail suisses (2022)

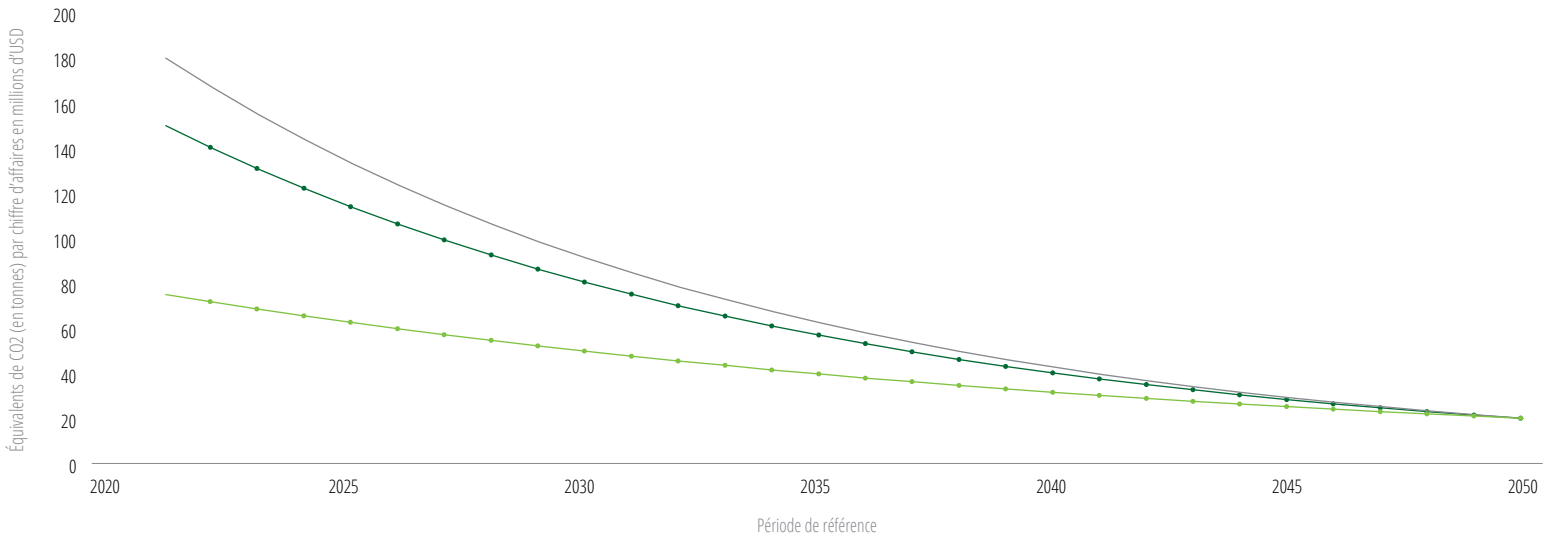
[14] Sur la base des informations publiques fournies par une grande banque de détail suisse.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

À l'avenir, la frontière entre les approches d'investissement éco-responsables et « *conventionnelles* » disparaîtra. Les objectifs mondiaux de décarbonation en vue d'une économie « *zéro émission nette* » transformeront tout fonds d'investissement « *conventionnel* » en un fonds d'investissement éco-responsable (selon la définition d'aujourd'hui), compte tenu des objectifs de réduction des émissions et des voies définies pour atteindre la « *zéro émission nette* » d'ici 2050.

Pour que le secteur de la banque de détail devienne responsable et fasse partie intégrante de la société et de l'économie au XXIe siècle, les banques devront servir et contribuer à une société inclusive qui utilise ses ressources naturelles de manière durable. Les banques performantes et socialement acceptées comprendront leurs impacts environnementaux et sociaux, tant positifs que négatifs, pour tous les produits et services, et aligneront parfaitement leurs portefeuilles de prêts et d'investissements sur les objectifs de la société tels qu'ils sont définis dans les Objectifs de développement durable internationaux des Nations unies et l'Accord de Paris sur le climat.

Figure 28: Objectifs de décarbonation et courbes de réduction jusqu'à « zéro émission nette » d'ici 2050 à l'échelle mondiale



Courbe de réduction jusqu'à « zéro émission nette » d'ici 2050 d'un fonds indiciel conventionnel et équilibré
Courbe de réduction jusqu'à « zéro émission nette » d'ici 2050 d'un fonds indiciel durable et équilibré
Courbe de réduction de l'indice de référence jusqu'à « zéro émission nette » d'ici 2050 pour les fonds indiciels conventionnels et passifs.

Source : Analyse de Deloitte (2023) ; principales banques de détail suisses (2022)

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

6. Le secteur suisse des services financiers en 2030

Cette étude fait partie d'une série plus large de livres blancs produite par Deloitte qui explore l'avenir du secteur suisse des services financiers à un horizon de dix ans et au-delà.

Ce rapport est consacré au secteur de la banque de détail en Suisse. Il fournit une évaluation critique de l'environnement commercial actuel et explore les scénarios potentiels de développement du marché et de l'écosystème, susceptibles de se concrétiser au cours des dix prochaines années. Enfin, il présente notre point de vue sur les stratégies à mettre en place sur le court terme et les capacités requises pour que les banques de détail suisses puissent maintenir leur avantage concurrentiel actuel tout au long de la prochaine décennie.

Pour en savoir plus et obtenir des informations sur d'autres secteurs des services financiers suisses, n'hésitez pas à consulter la série complète des livres blancs de Deloitte sur « Le secteur suisse des services financiers en 2030 ».

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Contacts

Cyrill Kiefer
Leader bancaire Deloitte Consulting Suisse
e-mail: cykiefer@deloitte.ch

Cyrill dirige le service Banking de Deloitte Consulting Suisse. Il a dirigé avec succès différents projets de transformation « de bout en bout », de la stratégie au lancement, dans les secteurs de la bourse, de l'excellence commerciale, de la numérisation et de la gestion des changements organisationnels. Il a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine du consulting au service de banques de détail et privées ainsi que pour le compte d'opérateurs de marché. Cyrill est expert dans l'optimisation de l'interaction entre les banques et les clients via l'articulation de visions et stratégies numériques, mais aussi dans la conception et la mise en œuvre de solutions numériques et des modèles opérationnels correspondants.

Jean-François Lagassé
Leader du secteur des services financiers en Suisse
e-mail: jlagasse@deloitte.ch

Associé au sein du département Financial Advisory, Jean-François dirige le secteur des services financiers pour Deloitte Suisse.. Il est également responsable de notre division Gestion de fortune au niveau mondial et est membre du comité de direction suisse. Il possède plus de 25 ans d'expérience dans le domaine et a travaillé aux États-Unis, au Canada et en Suisse. Jean-François a assumé avec succès de nombreux mandats de conseil et d'évaluation en fusions-acquisitions pour différents secteurs tels que les Services Financiers, Consumer Business et TMT.

Florian Munz
Responsable Strategie & Business Development Services Financiers Suisse
e-mail: fmunz@deloitte.ch

Florian Munz dirige le service Strategy and Business Development FSI de Deloitte Suisse et possède plus de 15 ans d'expérience dans le secteur des services financiers. Il est spécialisé sur les secteurs du risque et du réglementaire, de la finance et de la stratégie. Il a notamment aidé des clients (i) à définir et mettre en œuvre leur stratégie de gestion intégrée des risques, (ii) à exécuter des programmes de transformation à grande échelle, p. ex. la réglementation mondiale « Too Big to Fail », (iii) à redéfinir leurs stratégies commerciales et modèles opérationnels.

Antoine Oliveau
Leader bancaire Deloitte Consulting Suisse romande
e-mail: aoliveau@deloitte.ch

Directeur du département Banking en Suisse romande pour Deloitte Consulting Suisse, Antoine a plus de 28 ans d'expérience dans le domaine du conseil bancaire, en particulier auprès des banques internationales de détail et privées. Il a dirigé de nombreuses transformations de bout en bout pour des leaders du secteur bancaires dans le cadre d'enjeux stratégiques, opérationnels, digitaux et humains.

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Sources

1. INACTA AG (2020). «INACTA Finance On-boarding benchmark 2020».
2. ING (2021). «*Green asset ratios – What's in store for banks?*».
3. Institut pour les services financiers de Zoug (2018). «*Wechselbereitschaft der Schweizer Retail Banking Kundinnen und Kunden*».
4. MoneyPark (2019). «*Hypomarktstudie: Vermittler erobern den Hypothekarmarkt*».
5. Banque nationale suisse (2021). «*Monthly banking statistics, mortgage loans and other loans*».
6. Forum économique mondial (WEF) et Deloitte (2019). «*Platforms and ecosystems – Enabling the Digital Economy*».

1 Note introductive
2 Résumé
3 La banque de détail en Europe et en Suisse aujourd'hui
4 De la protection aux perturbations : quels futurs défis pour les banques de détail suisses ?
5 Les stratégies de transformation gagnantes pour une décennie de changements majeurs
6 Le secteur suisse des services financiers en 2030

Deloitte.

Cette publication a été rédigée en des termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. Deloitte SA décline tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), une société à responsabilité limitée de droit britannique (« UK private company limited by guarantee ». DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique indépendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique de DTTL et de ses sociétés affiliées, veuillez consulter le site www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

© Deloitte SA 2023. Tous droits réservés.

Conçu par CoRe Creative Services. RITM1124732