

## TrendRadar : L'avenir de la banque



# Table des matières

	Points-clés de l'étude	3
	Suivi des tendances : une nécessité pour les entreprises	4
	La procédure en trois étapes du TrendRadar	5
	TrendRadar et les tendances de l'avenir de la banque	8
	Êtes-vous bien préparés à suivre les dernières tendances ?	29
	Contacts et auteurs	30

## Remerciements

Pour l'élaboration du présent rapport, nous avons mené une série d'entretiens avec des professionnels du secteur et des dirigeants d'entreprise. Nous tenons à remercier sincèrement les participants qui ont partagé avec nous leurs connaissances et leur expertise.



## Points-clés de l'étude

À quel avenir la banque est-elle promise ? Le secteur bancaire a déjà subi de profondes mutations ces dernières années. Et pourtant, l'avenir nous réserve encore des surprises. Des bouleversements sont toujours à l'œuvre et il en sera toujours ainsi, car une chose est sûre : le changement est permanent. Le secteur bancaire connaît un nombre impressionnant de changements et ce, à un rythme effréné. Ces changements recèlent à la fois des défis et des opportunités lesquels, ensemble, vont dessiner les contours de la banque de demain.

*TrendRadar* : *L'avenir de la banque* fournit un aperçu systématique des plus grandes tendances dans le secteur bancaire. L'étude s'appuie sur un examen minutieux des tendances du secteur, leur évaluation par des experts de la banque, et dresse une typologie des tendances identifiées en fonction des niveaux d'urgence. Elle répond à des questions telles que : Quels sont les changements à l'œuvre ? Quel est le poids de ces tendances et quel impact auront-elles ? Et à quel moment ces tendances vont-elles avoir un réel impact, non pas sur les avant-gardistes, mais sur l'acteur du marché moyen ?

La présente édition du TrendRadar met au jour sept grandes tendances ou « mégatendances », lesquelles incluent 30 manifestations concrètes de tendances (macrotendances). Les mégatendances concernent le domaine des technologies, notamment l'intelligence artificielle (IA) et le Big Data, ou encore la fluidité du commerce (« seamless commerce »). Elles incluent l'évolution de la segmentation de la clientèle et des attentes des clients (les « clients connectés »), les produits bancaires du futur et les compétences qui seront requises pour les proposer (les « compétences de demain »), le durcissement réglementaire et les changements sociétaux (la « culture woke et de l'écologisme »).

Toutes ces tendances ne revêtent pas la même importance pour tous les acteurs du marché. Certaines seront perçues différemment par les banques de détail et les banques privées en raison de la nature de leur activité.

D'autres seront perçues différemment en raison de décisions stratégiques divergentes. Mais toutes doivent être évaluées et des décisions stratégiques doivent être prises s'agissant de la façon de réagir face à ces tendances.

Quel est l'objectif de la banque ? Être pionnière dans des écosystèmes donnés (« first mover »), suivre le mouvement rapidement (« fast follower »), ou plutôt rester dans une position attentiste dans un premier temps ?

Pourquoi et comment cela s'inscrit-il ainsi dans une stratégie commerciale plus large ? Les dirigeants du secteur bancaire ont du pain sur la planche : les banques sont appelées à agir dès maintenant sur pas moins de 14 macro-tendances, des tendances en passe de se généraliser qui vont avoir un impact considérable sur le secteur bancaire. Cela concerne des domaines tels que l'alignement sur les réglementations internationales ou la mise en œuvre d'une (cyber-)sécurité globale – autant d'enjeux où les banques n'ont pas droit à l'erreur. Ces domaines offrent néanmoins des avantages concurrentiels aux banques qui y voient un terrain propice à l'innovation et à la croissance. La tendance « Confiance et confidentialité des données » est particulière éclairante à cet égard. En alliant conformité totale à toutes les réglementations et respect des normes les plus rigoureuses en matière de confidentialité des données, les banques suisses ont tous les outils en main pour proposer un argument de vente unique imparable, à savoir la « norme d'or », la référence mondiale en matière de secret bancaire et de confidentialité.

Parmi les autres tendances qui appellent une action sans tarder, citons celle des innovations, avec notamment l'élaboration d'une offre pour une expérience bancaire hybride fluide, d'autant plus urgente depuis la pandémie, ou encore l'essor de la banque numérique. Un autre exemple de tendance est celle du cloud bancaire, qui est intimement liée à la sécurité et à la confidentialité des données.



## Suivi des tendances : une nécessité pour les banques

Il fut un temps où la banque était considérée, par certains du moins, comme un secteur où les changements se produisaient lentement, et lorsque changements il y avait, ils allaient dans la mauvaise direction. En 2009, [Paul Volcker](#) déclarait non sans humour : « Le distributeur automatique de billets fut la seule innovation utile de ces vingt dernières années dans le secteur bancaire. » Toutefois, cette vision ne correspondait tout à fait à la réalité, comme l'illustre par exemple l'introduction, à cette époque déjà, des services de banque en ligne et des processus de paiement automatisés (pour être tout à fait juste, il fustigeait la responsabilité des banques dans la crise financière et le rôle d'instruments récemment créés comme les contrats d'échange sur le risque de défaut, plus connus sous le nom de « Credit Default Swaps » ou « CDS »).

Les paiements numériques, par exemple, ont connu un tournant décisif. Il est désormais possible de payer avec son téléphone portable, et pas seulement dans les zones urbaines. De même, une seule et même application permet d'effectuer des virements bancaires sur les comptes de proches, mais aussi de payer avec son téléphone portable des produits de la ferme dans de nombreux points de vente en libre-service situés dans des régions montagneuses reculées. Les interfaces utilisateur numériques sont désormais en mesure d'honorer d'anciennes promesses : par exemple, offrir la possibilité d'ouvrir en ligne un compte bancaire suisse en dix minutes seulement et sans interlocuteur. Des catégories de produits innovants ont également fait leur apparition ; c'est le cas notamment des cryptomonnaies et des [NFT](#), qui, faute de faire l'unanimité, jouissent malgré tout d'une notoriété bien établie.

Les banques traditionnelles n'ont pas été à l'avant-garde de ces nouvelles avancées : la perturbation du marché est avant tout l'œuvre de nouveaux entrants (hormis quelques exceptions, par exemple dans le domaine des paiements), preuve de l'importance pour les banques de redoubler d'efforts en matière d'innovation.

La pandémie a eu pour effet d'accélérer la mise en œuvre des plans de transformation préexistants et l'adhésion du grand public à la banque numérique, ce qui, dans le même temps, a stimulé la [numérisation du système bancaire](#) en Suisse.

Les tendances technologiques ne sont qu'une composante du paysage des tendances qui déterminent les contours de la banque du futur. Nouveaux segments et nouvelles attentes de la part des clients, réglementations, tendances sociétales, nouveaux produits... Autant de tendances qui interagissent et déclenchent ainsi une multitude de changements dont les banques doivent prendre toute la mesure.

Les banques ont donc plus intérêt que jamais à identifier les tendances majeures à l'œuvre, à éviter le risque de passer à côté d'un avantage concurrentiel ou de céder du terrain à la concurrence. La concurrence peut assurément venir d'un concurrent traditionnel ou d'acteurs étrangers au secteur bancaire, par exemple une entreprise technologique offrant des services bancaires haut de gamme. Les banques qui sont « à jour » des tendances et qui sont conscientes des grandes tendances et de leur évolution ont toutes les cartes en main pour réagir de manière proactive, identifier les opportunités et, si nécessaire, adapter leur stratégie.



# La procédure en trois étapes du TrendRadar

## Examen minutieux des tendances

## Évaluation des tendances

## TrendRadar

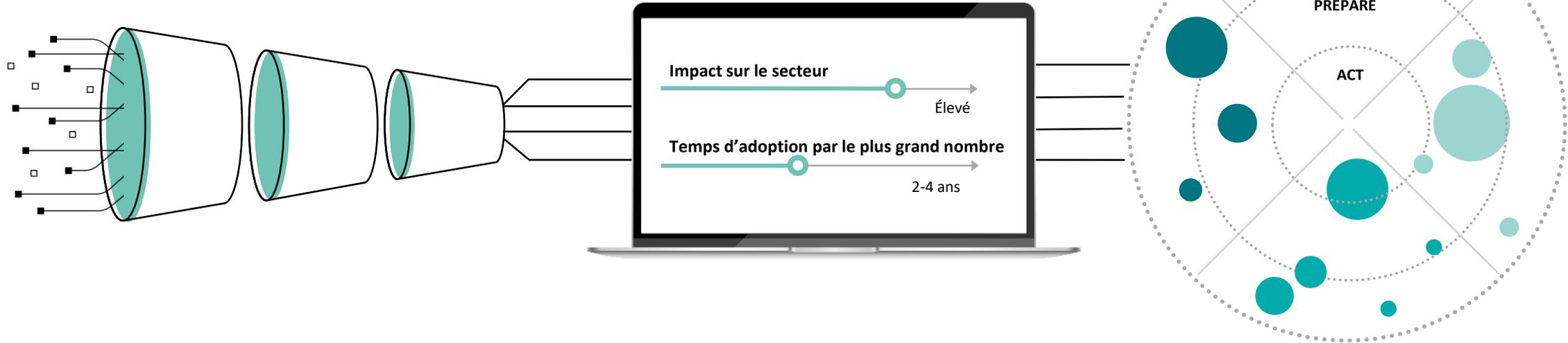


Schéma 1 : la procédure en trois étapes du TrendRadar



# La procédure en trois étapes du TrendRadar

## 1. Examen minutieux des tendances

L'identification des tendances à l'œuvre et de leur impact sur un secteur précis est un enjeu crucial. Nous l'avons réalisée grâce à des recherches documentaires, en nous appuyant notamment sur une base de données des tendances (TrendManager by TrendOne) et en interrogeant divers experts du secteur. Les tendances s'inscrivent dans une hiérarchie à trois niveaux : les mégatendances, les macrotendances et les microtendances. Les macrotendances découlent des microtendances et sont elles-mêmes regroupées en mégatendances. Le TrendRadar (voir p. 8) se focalise sur les mégatendances et les macrotendances.



Les **mégatendances** décrivent les changements structurels de la société. Elles livrent des informations sur les évolutions qui exercent une influence durable sur la société.



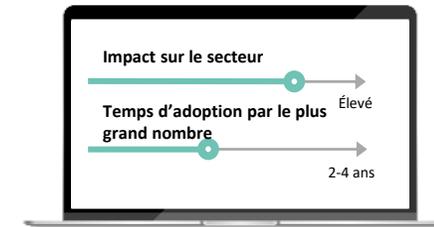
Les **macrotendances** renvoient aux variations concrètes qui apparaissent au sein d'une mégatendance. Elles décrivent le spectre des aspects et des facettes de la mégatendance en question.



Les **microtendances** sont les blocs constitutifs des **macrotendances**. Ce sont les premiers signes palpables des mouvements de tendance émergents ou des cas d'utilisation. Les microtendances peuvent être des technologies, des produits ou des services ou des innovations marketing inédites à l'origine même des tendances.

## 2. Évaluation des tendances

Les tendances ont été évaluées selon deux critères : leur impact sur le secteur et le temps qu'elles mettent pour être adoptées par le plus grand nombre.



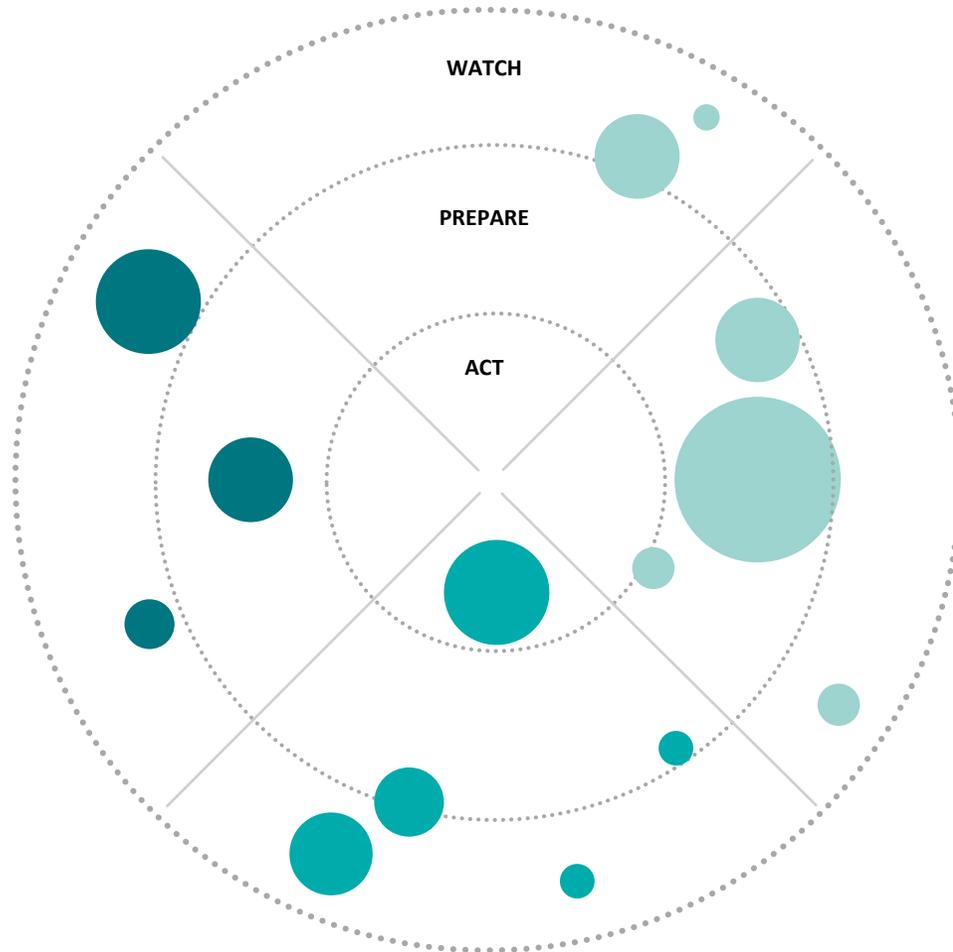
Le critère « **Impact sur le secteur** » décrit l'intensité de l'influence que la tendance exerce au moment précis ou est susceptible d'exercer dans un avenir proche. Les tendances peuvent avoir un impact à différents niveaux d'un secteur donné, comme les offres du marché (produits et services), les processus de l'entreprise, ou encore les employés et les clients. Une tendance est évaluée sur une échelle allant d'un impact sur le secteur très faible à très élevé.

Le critère « **Temps d'adoption par le plus grand nombre** » évalue la durée estimée que devrait prendre une tendance pour se faire adopter par la plupart des acteurs du marché au sein du secteur. L'échelle de temps va de « 0 à 2 ans » à « 10 ans et plus ».

L'évaluation des tendances a été menée par des experts de Deloitte et des spécialistes externes du secteur.



## La procédure en trois étapes du TrendRadar



### 3. TrendRadar

Le TrendRadar est une représentation visuelle de l'évaluation des tendances ; il classe les tendances en trois catégories : Act (agir), Prepare (se préparer) et Watch (surveiller).

**Act :** Les tendances exercent un impact « élevé » à « très élevé » sur le secteur. L'adoption par le grand public est attendue dans un avenir proche ou a déjà eu lieu. Si les entreprises n'ont pas encore réagi à ces tendances, alors il est grand temps d'agir.

**Prepare :** Les tendances exercent au minimum un impact moyen sur le secteur et affichent un horizon d'adoption moyen auprès du grand public, mais restent faibles s'agissant des deux critères, comme c'est le cas pour les tendances « Act ». Les entreprises ont dès lors intérêt à se préparer activement pour accompagner ces tendances.

**Watch :** Soit les tendances exercent un impact « très faible » à « faible » sur le secteur, soit leur adoption généralisée n'est pas attendue à brève échéance. Les tendances inscrites dans cette catégorie devraient figurer sur une liste de surveillance.



# TrendRadar et les tendances de l'avenir de la banque

Le *TrendRadar : L'avenir de la banque* met au jour 28 macro-tendances regroupées en sept mégatendances. Les mégatendances figurent dans des cases colorées situées sur le pourtour, tandis que les macro-tendances sont représentées dans la zone située vers le centre.

Les dirigeants du secteur bancaire ont du pain sur la planche : quatorze macro-tendances ont été identifiées comme prioritaires pour les banques ; il s'agit des tendances qui seront bientôt généralisées et qui auront un impact très marqué sur le secteur bancaire. Quatorze autres tendances sont classées dans la catégorie « Prepare », et deux dans la catégorie « Watch ».

La position exacte d'une macro-tendance au sein des catégories « Act », « Prepare » ou « Watch » ne fournit pas d'informations supplémentaires, mais a été choisie pour être en phase avec le visuel général du TrendRadar.

Chaque mégatendance et chacune de ses macro-tendances sont décrites dans les pages suivantes, y compris l'évaluation de leur impact sur le secteur et le temps qu'elles mettent pour être adoptées par le plus grand nombre.

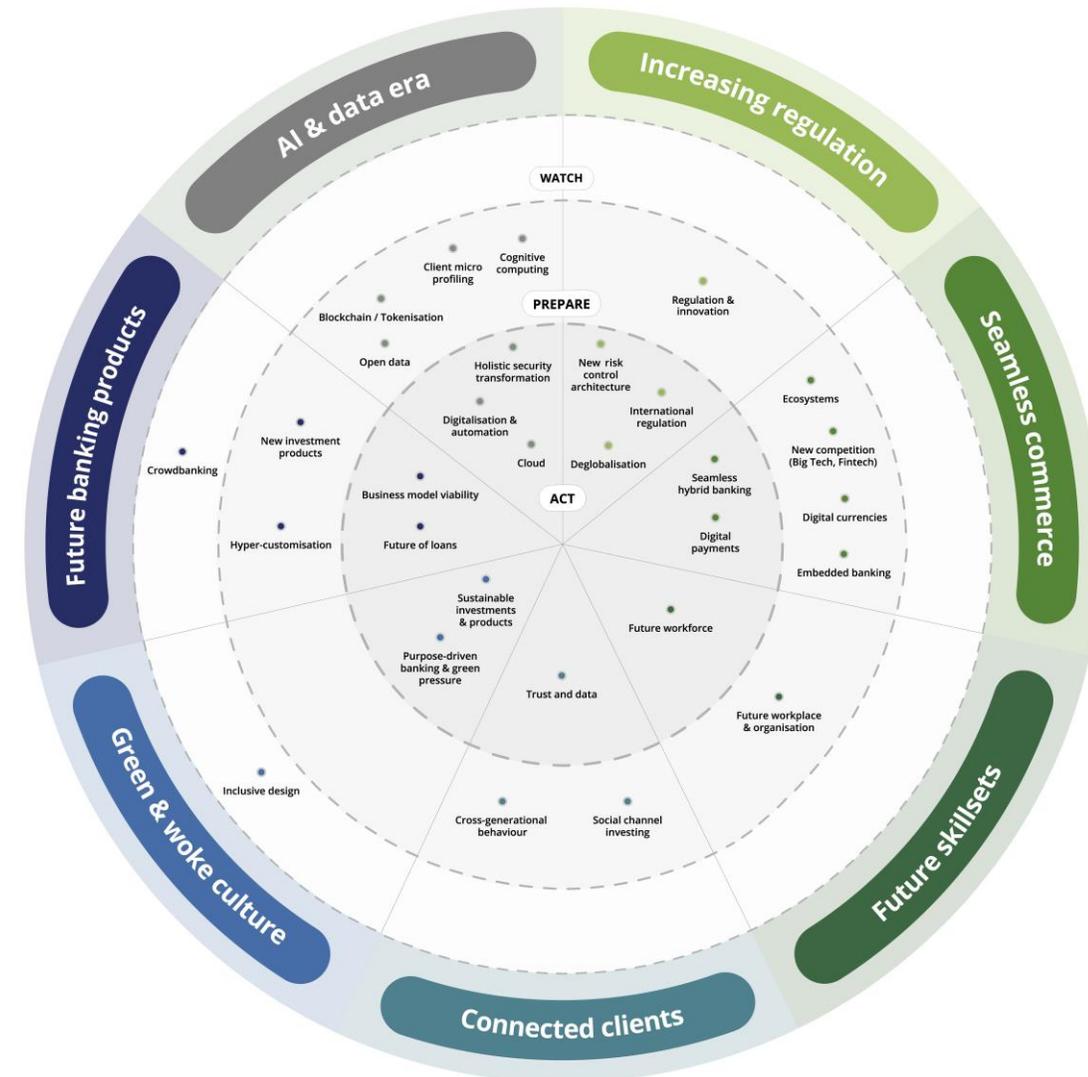
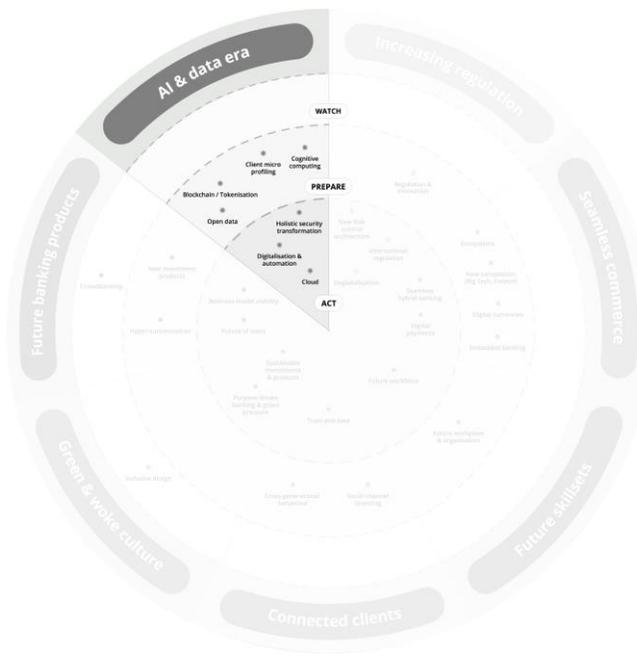


Figure 2 – TrendRadar: L'avenir de la banque



# AI & data era



L'offre de services bancaires est une affaire de relations, mais c'est aussi une question de données. Une grande part de votre patrimoine est probablement immatérielle, un ensemble de chiffres stockés sur des supports numériques. À bien des égards, l'avenir de la banque repose sur le développement du volet numérique, depuis le perfectionnement de la numérisation E2E (End to End - de bout en bout) jusqu'aux applications d'intelligence artificielle (IA), à la blockchain et au cloud. Si repousser les limites est la promesse de nouvelles opportunités passionnantes pour le secteur bancaire, la sécurité et les préférences des clients doivent toujours prévaloir. Après tout, la banque est une affaire de confiance, tant sur le plan des relations interpersonnelles que sur le plan des interactions numériques.



## E2E digitalisation and process automation

La numérisation et l'automatisation des processus sont depuis longtemps au cœur des priorités des banques mais il reste encore des progrès à faire en la matière. Dans la pratique, la mise en œuvre de la numérisation et de l'automatisation se heurte en premier lieu aux défis liés à l'optimisation des processus. Elle est notamment entravée par des systèmes informatiques obsolètes, par un déficit de formation aux compétences informatiques et par des contrôles manuels susceptibles d'alourdir les projets de numérisation globaux. Pour certains segments de clientèle, la numérisation E2E peut également s'avérer peu attrayante dans le sens où, dans le cas des banques privée par exemple, un client très fortuné (HNWI) souhaitera plutôt entretenir une relation personnelle privilégiée avec un interlocuteur attitré. Dans l'ensemble, les principaux enjeux de la numérisation et de l'automatisation résident toutefois dans la qualité de la mise en œuvre et de l'exécution.

### Évaluation des tendances



ACT

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# AI & data era



## Cognitive computing

À rebours de la numérisation E2E, qui touche surtout à la mise en œuvre, l’informatique cognitive (IA) consiste à repousser les limites, à trouver de nouveaux cas d’utilisation et à améliorer les processus numériques existants. Cette tendance englobe diverses technologies d’IA, telles que le deep learning, les données intelligentes, l’analyse prédictive et les applications d’IA comme les assistants IA.

Les applications d’IA sont de plus en plus intégrées aux applications bureautiques et aux offres à destination des clients. Plusieurs banques peuvent par exemple proposer des conseils d’investissement automatisés, soit [directement](#), éventuellement avec l’appui d’un [chatbot](#) propulsé par l’IA ou en [combinaison](#) avec des conseils d’investissement proactifs et personnalisés. À l’échelle internationale, l’IA est également utilisée pour évaluer la [solvabilité](#), par exemple.

### Évaluation des tendances

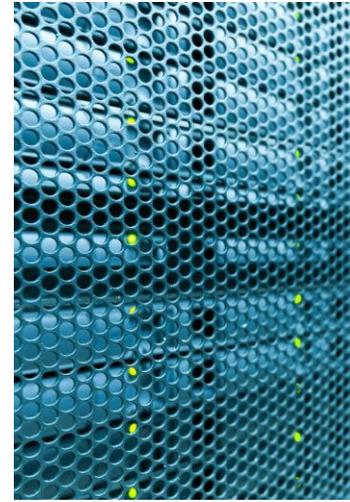


PREPARE

#### Impact sur le secteur



#### Temps d’adoption par le plus grand nombre



## Holistic security transformation

Cette tendance reflète l’émergence de nouvelles menaces numériques, à la fois plus complexes et plus volatiles, avec, à la clé, un changement de paradigme et une redéfinition des menaces et des problèmes de sécurité. La question de la (cyber-)sécurité est perçue sous un angle global qui embrasse plusieurs dimensions :

- Les aspects liés à la technologie et au personnel
- Les risques liés aux tiers, aux fournisseurs (de logiciels) et à l’ensemble de la chaîne d’approvisionnement
- La résilience et la récupération

Garantir la sécurité est naturellement une exigence fondamentale pour les banques, car le secteur est éminemment dépendant de la sécurité. C’est aussi un défi permanent. Les experts bancaires que nous avons consultés pour ce rapport ont toute confiance dans la haute qualité de leurs efforts, mais ils sont aussi conscients qu’il ne faut jamais les relâcher.

### Évaluation des tendances



ACT

#### Impact sur le secteur

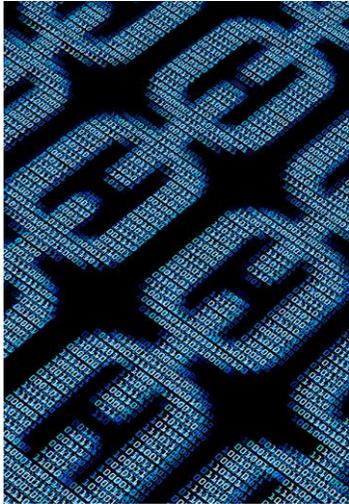


#### Temps d’adoption par le plus grand nombre





# AI & data era



## Blockchain technology / Tokenisation

Cette tendance inclut les applications de registres distribués et de la blockchain en général, à l'exception des cryptomonnaies (voir la tendance « Monnaies numériques »). Des plateformes telles qu'[Ethereum](#), une plateforme d'application décentralisée, sont au cœur des priorités.

Les avis sont partagés quant à l'utilité de cette technologie. D'un côté, plusieurs experts avec lesquels nous nous sommes entretenus estiment que la technologie est immature, lourde à mettre en place et coûteuse, et qu'elle offre peu d'avantages par rapport aux technologies numériques existantes. D'autres investissent massivement dans les applications de la blockchain et prévoient la mise en œuvre de projets blockchain, par exemple dans le domaine du commerce et du règlement, comme la [tokenisation des actions de sociétés privées](#).

### Évaluation des tendances



PREPARE

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Decentralised computing / Cloud

Aujourd'hui, le cloud est un sujet très important pour le secteur bancaire, ce qui explique son score d'impact très élevé. Contrairement au cloud computing décentralisé, le stockage des données, les applications logicielles et les services sont exécutés au sein du réseau plutôt que localement, sur des ordinateurs. L'utilisation du cloud dans le secteur bancaire et les questions de mise en œuvre soulèvent de grandes interrogations. Quelles applications faut-il transférer dans le cloud (applications bureautiques pour les collaborateurs ou outils de relation clientèle) et dans quelles proportions ? Par ailleurs, quelles données clients faut-il stocker et où doit-on les stocker ? Localement ou sur le cloud en Suisse ? Ou encore : certaines données clients peuvent-elles être également stockées à l'étranger (sous réserve d'autorisation) ? Faut-il utiliser plutôt un cloud privé ou un cloud public ? La mise en œuvre doit obéir à toutes les réglementations tout en tenant compte des préférences des clients (voir la tendance « Données et confiance »).

### Évaluation des tendances



ACT

#### Impact sur le secteur

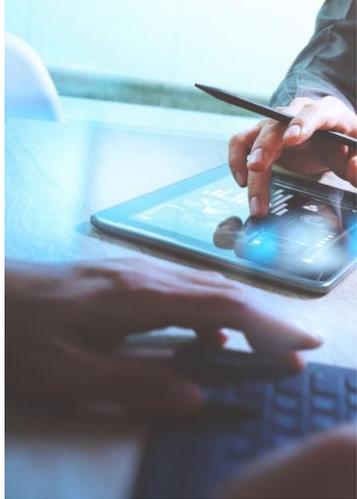


#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# AI & data era



## Client micro-profiling

Le microprofilage des clients au moyen de l'analyse des données est beaucoup plus détaillé et personnalisé que la segmentation plus traditionnelle en grands groupes. Le microprofilage permet aux prestataires de services financiers d'affiner leur offre de produits en fonction des préférences de chaque client. Il permet en outre d'influencer le comportement de consommateurs ciblés individuellement par le biais de campagnes de marketing adaptées à leur profil client.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Open data

L'open data (« les données ouvertes ») dans le secteur bancaire, c'est la possibilité de partager des données financières entre les institutions financières sans gros efforts et avec une intervention limitée par le biais d'un écosystème numérique. Offrir à tout un chacun un accès libre et gratuit aux données contribue à une plus grande transparence et favorise une meilleure collaboration. L'UE et plusieurs pays comme le Royaume-Uni se font les champions de l'open data, et de nouvelles offres de services ou des offres existantes améliorées utilisent déjà l'open data dans le domaine des paiements, par exemple. En Suisse, l'open data n'a toujours pas été rendu obligatoire et les avis sont partagés quant à leur importance et leur utilité. Il pourrait être utile de mettre en place une base de données centrale sécurisée qui engloberait toutes les données pertinentes des clients dans le but de faciliter l'onboarding, à l'instar du credit scoring qui existe déjà dans certains pays.

### Évaluation des tendances

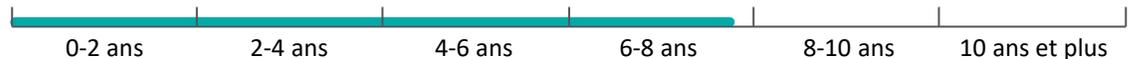


**PREPARE**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Increasing regulation



Depuis la crise financière de 2008, les régulateurs du monde entier ont imposé davantage de mesures aux établissements de services financiers afin de préserver leur stabilité et leur résilience en cas de crise. Bien que ces efforts soient toujours d'actualité, les organismes de réglementation se concentrent davantage sur les technologies numériques, sur fond de renforcement des disparités réglementaires (démondialisation).



## Aligning to international regulation

La réglementation internationale et les exigences de conformité affectent les banques suisses qui opèrent à l'international, mais influencent également leur activité en Suisse.

La conformité aux réglementations est désormais largement considérée comme une pratique courante. Le défi actuel consiste à améliorer l'efficacité des fonctions de risque et de conformité des banques afin de mieux répondre aux exigences réglementaires. La rationalisation des processus, l'automatisation et l'adoption des technologies sont les principaux défis auxquels les banques sont confrontées.

## Évaluation des tendances



ACT

### Impact sur le secteur



### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Increasing regulation



## New risk control architecture

Le durcissement de la réglementation en matière de risques ainsi que les progrès technologiques poussent les entreprises à dégager davantage de ressources pour développer et mettre en œuvre des solutions technologiques visant à rationaliser les processus de contrôle du risque et à réduire les biais. La priorité actuelle est l'optimisation des fonctions de risque et de conformité. Sur fond d'avancée de la numérisation, l'heure est au perfectionnement des nouvelles technologies et de la nouvelle offre de produits ; il en va de même des systèmes de contrôle du risque. À l'évidence, non seulement ces avancées sont de plus en plus attendues par les législateurs et les régulateurs, mais elles influent également sur les attentes des clients. Dans le même temps, l'automatisation des systèmes de contrôle des risques et de conformité favorise l'amélioration et la précision des contrôles, tout en promettant des économies de coûts.

### Évaluation des tendances



**ACT**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Interplay regulation and innovation

Sous l'effet conjugué d'une numérisation croissante, de l'introduction de nouvelles classes d'actifs et d'une offre de services bancaires exclusifs proposée par des établissements non-bancaires, les organismes de réglementation portent de plus en plus leur attention sur les nouvelles technologies et les nouvelles offres. La réglementation peut constituer un frein à l'innovation, notamment du fait de l'interdiction ou de la complexification de certaines technologies. La réglementation peut aussi stimuler l'innovation en permettant aux banques et aux autres entreprises d'inclure en toute légalité les nouvelles technologies dans leurs offres ou leurs processus, comme l'onboarding numérique des clients ou encore la carte d'identité numérique, dont la dernière fait actuellement l'objet de discussions en Suisse. Autre exemple : les crypto-actifs. La récente faillite de FTX a en effet mis en lumière le fait que l'espace des crypto-actifs et les technologies sous-jacentes de registres distribués gagneraient à être régulés afin d'éviter les excès et de garantir leur crédibilité.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





## Increasing regulation



### Regulatory divergence / deglobalisation

La démondialisation a débuté avant le déclenchement de la guerre en Ukraine. Les tensions géopolitiques entre la Chine et les États-Unis, conjuguées à la pandémie de Covid-19, ont accéléré le rythme de la démondialisation, et nous assistons aujourd'hui à l'émergence de « régionalismes ». Par ailleurs, en mettant en place de nouvelles règles bancaires pour protéger les consommateurs, les régulateurs financiers n'ont souvent fait qu'alourdir les barrières commerciales. À titre d'exemple, citons les réglementations transfrontalières de l'UE dans le domaine de la gestion de fortune ou encore la MIFID II. Ces nouvelles règles concernent les services à la clientèle, mais pourraient aussi s'étendre aux technologies, dès lors que les pays obligeraient les banques à utiliser leur infrastructure technologique nationale pour servir les clients nationaux. C'est encore le cas de peu de pays, mais la Suisse est un bon exemple, avec des règles de secret bancaire qui compliquent (sans vraiment l'empêcher) l'hébergement par les banques des données clients à l'étranger.

### Évaluation des tendances



ACT

### Impact sur le secteur

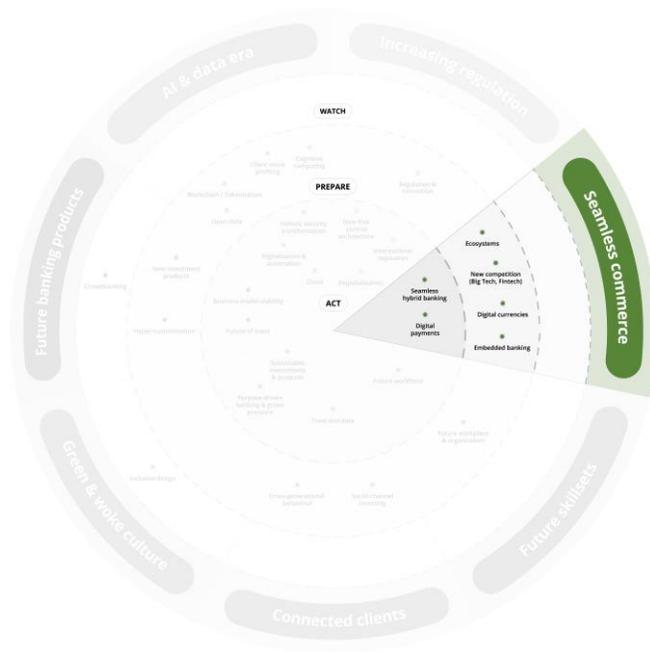


### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Seamless commerce



La pandémie a mis au jour la nécessité d'une expérience bancaire multi-canal fluide et a favorisé l'avancée de la numérisation dans le secteur bancaire, les produits et outils bancaires numériques, tout en stimulant l'évolution vers des écosystèmes bancaires. Qui dit renforcement de la numérisation, dit durcissement de la concurrence des nouveaux acteurs du numérique natif, les entreprises de la Big Tech et de la Fintech.



## Seamless hybrid banking experience

L'avènement d'une expérience client fluide passe par l'intégration de processus et de services bancaires internes harmonisés pour chaque étape du parcours client. Et cela vaut tant pour l'expérience client numérique que pour l'expérience hybride agence physique / banque en ligne.

Si la pandémie a [dynamisé la numérisation](#) du secteur bancaire suisse, elle a en même temps montré les limites des offres numériques. Tous les clients ne sont pas très heureux à l'idée que tous les services soient accessibles uniquement sous forme numérique. La numérisation offre un gisement d'économies en termes de volume d'affaires tout en proposant des solutions hybrides pour les services nécessitant un accompagnement des clients de tous les instants. Les volets numérique et physique de ces solutions hybrides doivent fonctionner avec fluidité. À l'heure où se généralisent les offres hybrides et l'amélioration de l'expérience utilisateur, le défi permanent consiste à garantir l'excellence de la mise en œuvre et à réunir les conditions d'une expérience utilisateur fluide de A à Z.

## Évaluation des tendances



ACT

### Impact sur le secteur



### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Seamless commerce



## Embedded banking / invisible banking

Intégration de services bancaires dans des services non bancaires, la banque comme prestataire de services, services bancaires exécutés en arrière-plan et invisibles pour le client... En fonction de la stratégie de la banque, cette nouvelle tendance porte en elle le risque de transformer les services bancaires en une simple « marchandise » au détriment de l'interface / relation avec le client avec, à la clé, la perte d'un avantage concurrentiel décisif. Les banques seront amenées à faire un choix stratégique en définissant leur terrain de jeu et leurs priorités. Premier exemple : les services de taxi avec paiement automatisé en arrière-plan via une application. Un autre exemple : les supermarchés entièrement automatisés, où les clients n'ont plus à faire la queue et à passer en caisse, car le paiement s'effectue automatiquement sans intervention du client. D'une manière générale, les services bancaires intégrés pourraient s'étendre, par exemple, aux services de paiement, de prêt ou d'épargne et pourraient donc être mis en œuvre dans la plupart des services de la banque de détail.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Ecosystems

La plateforme bancaire permet à des entreprises tierces et à des partenaires contractuels individuels d'instaurer un écosystème numérique en vue de fournir conjointement des services aux clients. Un exemple côté client est l'intégration d'applications de paiement ou de systèmes de cashback et de remise. Les écosystèmes bancaires incluent, entre autres, les collaborations entre les FinTech et les BigTech, les hubs de données, les fournisseurs de services de paiement, ainsi que les collaborations entre le near banking et le beyond banking. Les banques seront amenées à prendre une décision stratégique concernant la ou les partie(s) de la chaîne de valeur qu'elles souhaitent fournir en interne, le rôle qui incombera à une autre partie d'un écosystème, aux écosystèmes dont elles souhaitent faire partie et au rôle qu'elles entendent y jouer.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Seamless commerce



## Digital currencies

Cette tendance englobe la création, le négoce ou l'investissement dans les monnaies numériques, qu'il s'agisse de monnaies émises par une banque centrale, d'un cycle économique fermé (coupons, mondes virtuels en ligne) ou de cryptomonnaies privées telles que le bitcoin. Les cryptomonnaies privées, proposées par un nombre croissant de courtiers et de banques, ont attiré des investissements substantiels. Il reste cependant beaucoup de chemin à parcourir avant qu'elles ne deviennent « monnaie courante », à l'heure où l'évolution des prix en 2022 a calmé les ardeurs sur le front des investissements spéculatifs. La récente faillite de FTX illustre bien la nécessité de mettre en place une réglementation afin d'éviter les excès et d'asseoir la crédibilité des offres. Un constat que reflètent les avis partagés des experts que nous avons interrogés : certains remettent en cause la valeur des monnaies numériques, d'autres sont certains qu'elles prendront de plus en plus d'importance.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Digital payments

Les progrès en matière de paiements numériques sont pour le moins visibles : les offres de paiement numérique, le paiement mobile, le transfert d'argent de personne à personne par voie numérique et les portefeuilles électroniques se sont bel et bien invités dans notre quotidien. Ainsi, la facture QR, définitivement introduite en Suisse en 2022, a simplifié les transferts d'argent. On pourrait penser que la mise en œuvre et l'exécution sont devenues les pierres angulaires de la transformation, laissant peu de place à de nouvelles innovations. Or, si la mise en œuvre et l'exécution sont effectivement cruciales, d'autres opportunités sont encore à exploiter. L'open data ouvre la voie à de [nouveaux services de paiement](#) indépendants des émetteurs de cartes de crédit ou des fournisseurs de paiement numérique et sont la promesse d'économies substantielles pour les vendeurs. En Suisse, le [déploiement à grande échelle des paiements instantanés](#), prévu pour août 2024, va contraindre les établissements financiers à moderniser leurs systèmes de paiement.

### Évaluation des tendances



**ACT**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





## Seamless commerce



### New competition (Big Tech, Fintech)

La dynamique du marché redessine le paysage du secteur bancaire à un rythme plus soutenu que celui que nous avons connu jusqu'à présent. Le durcissement réglementaire, conjugué au développement des technologies et aux nouvelles exigences des consommateurs, ouvre la voie à l'apparition de nouveaux concurrents, bancaires ou non bancaires : c'est le cas notamment du secteur des technologies (Big Tech, Fintech). Cette tendance fait écho aux nouvelles forces concurrentielles et aux réactions potentielles des banques avec, comme modes d'action, l'arme de la concurrence, la coopération ou les rachats. Les experts que nous avons interrogés mettent en avant la concurrence potentielle des entreprises de la Big Tech, tout en exprimant des doutes quant à la volonté de ces dernières de s'affirmer comme des concurrents à part entière, du fait de leurs réticences face aux exigences d'obtention d'une licence bancaire et d'adhésion totale aux réglementations bancaires. Certes, la Big Tech ne doit pas être considérée uniquement comme un concurrent : au contraire, la coopération est potentiellement une grande opportunité, chaque partie ayant à cœur de faire valoir ses forces respectives.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur

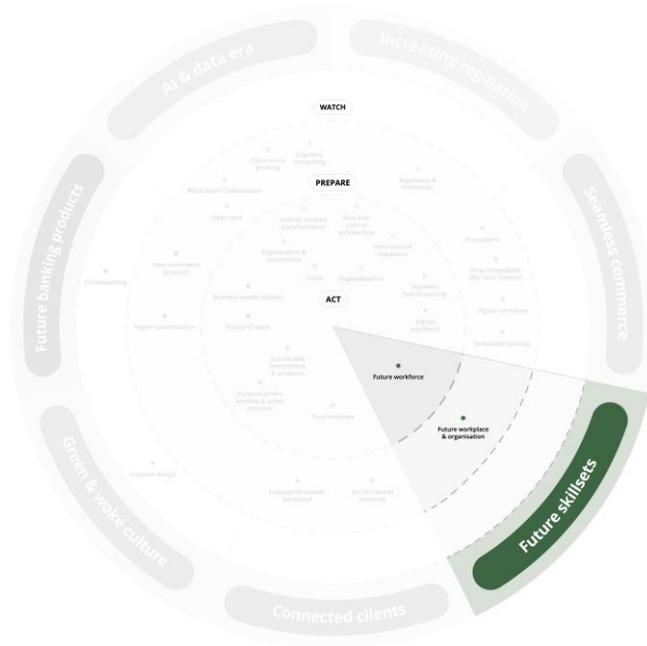


#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Future skillsets



Le monde du travail se transforme à un rythme effréné et connaît des bouleversements radicaux qui voient apparaître de nouveaux métiers, de nouveaux modèles et méthodes de travail qui appellent des compétences et des approches qui échappaient jusque-là à la mission de l'enseignement et de la formation. Les banques vont devoir recruter de nouveaux talents avec des compétences dans le domaine de la data, se confrontant ainsi la concurrence des entreprises informatiques. Travail hybride, travail à distance et nouveaux outils de collaboration numérique sont autant d'outils qui sont en train de redessiner le lieu de travail.



## Evaluation des tendances



ACT

### Impact sur le secteur



### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Future banking workforce

La banque est une « activité tournée vers la personne ». Or, les personnes changent, qu'il s'agisse de leurs attentes vis-à-vis de leur employeur ou des compétences qu'on attend d'elles.

Les banques qui poursuivent un cap clair et qui disposent de pratiques de travail éthiques et inclusives, de collaborateurs et collaboratrices aux multiples profils et d'une forte culture d'entreprise sont celles qui ont les meilleures cartes en main pour sortir du lot et attirer et retenir les talents. Les relations personnelles resteront certes essentielles dans le secteur bancaire, mais le numérique et les compétences qu'il requiert s'arrogent aujourd'hui un rôle croissant. Cela soulève la question de l'amélioration des compétences au sein du personnel existant et du recrutement de nouveaux collaborateurs possédant des compétences numériques avec, à la clé, une mise en concurrence toujours plus rude avec les entreprises technologiques dans la bataille pour attirer les talents. Dans quelle mesure les banques sont-elles capables de rivaliser avec le secteur IT, que ce soit en termes de rémunération et de culture d'entreprise ou de nature des projets ? C'est un défi de tous les instants, avec des enjeux considérables pour les banques.



## Future skillsets



### Future banking workplace and organisation

Dans quelle mesure l'avenir du travail dans le secteur bancaire sera-t-il numérique et comment sera-t-il organisé ? L'environnement de travail dans le secteur bancaire comprendra une part de travail à distance, des outils de collaboration numériques, des processus de travail à la fois hybrides et fluides, des outils de collaboration et de design pour les bureaux du futur, ainsi que des méthodes de collaboration fondées sur la réalité augmentée. Parmi les experts que nous avons interrogés, nombreux sont ceux qui considèrent la question du lieu de travail comme une affaire réglée, avec l'adoption d'un certain degré de travail hybride, souvent au niveau de l'équipe, même si certains détails doivent encore être éclaircis.

Il en va de même pour la future structure organisationnelle avec, au programme, l'agilité, l'amélioration continue, le renforcement de la flexibilité et des hiérarchies aplanies. À bien des égards, il s'agit d'instiller dans les grandes entreprises l'agilité et la flexibilité jusque-là propres aux start-ups, afin de booster l'innovation et de renforcer l'attractivité pour les talents.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur

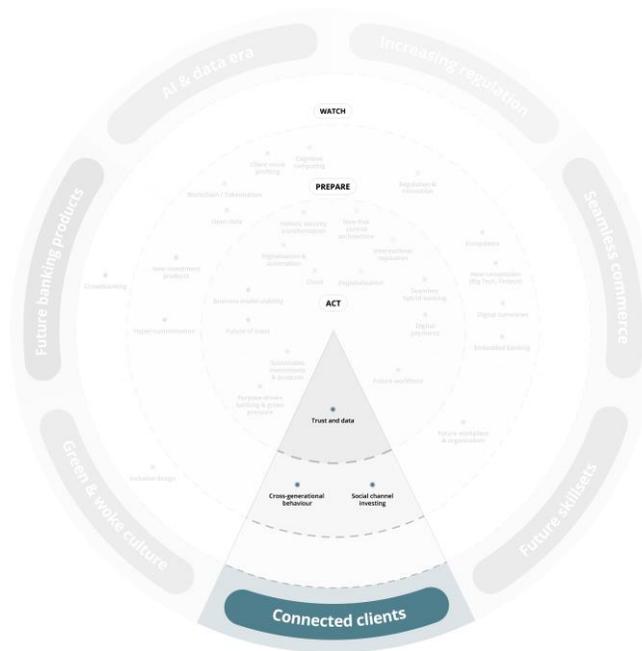


#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Connected clients



Sous l'effet conjugué de l'émergence de nouvelles valeurs, des changements sociétaux à l'œuvre et d'une affinité croissante pour le numérique et les technologies, les préférences des clients sont en train d'évoluer. Aussi, les clients ont de nouvelles attentes et de nouvelles exigences par rapport aux produits, aux services et aux opérations de l'entreprise. Leur attitude change aussi par rapport à la protection de la vie privée et des données.



## Cross-generational experience / investment behaviour

Un changement générationnel majeur est en train d'affecter le secteur bancaire. Avec l'arrivée des nouvelles générations, de nouvelles préférences émergent de la part des clients, et se pose, par ailleurs, la question de la conservation du patrimoine d'une génération à l'autre. Cette tendance décrit l'ampleur des enjeux pour les banques et leur réaction face aux disparités intergénérationnelles s'agissant des préférences, des services attendus et des comportements d'investissement. Les différentes générations – baby-boomers, Millennials et génération Z – s'attendent (dans une certaine mesure) à pouvoir bénéficier de produits bancaires différents et ont des préférences qui divergent en matière de canaux bancaires, d'expérience utilisateur, de langage et d'investissements. Conscients de l'impact de leur consommation sur le monde qui les entoure, de plus en plus de clients bancaires attendent des banques un changement d'attitude.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

#### Impact sur le secteur

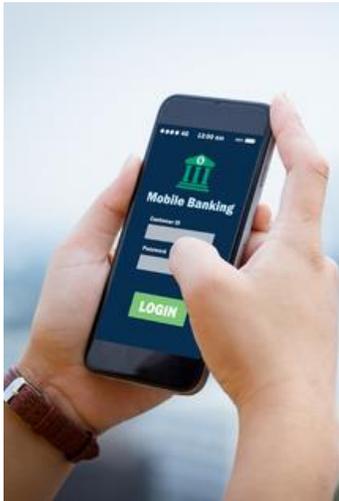


#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Connected clients



## Social channel investing / relationships

La gestion de la relation client et le conseil en investissement passent par les réseaux sociaux et les canaux numériques. Il peut s'agir du marketing digital que les banques utilisent avec les clients existants ou de l'utilisation des réseaux sociaux pour conquérir de nouveaux clients. Bien qu'ils soient généralement associés à la banque de détail qui mène par exemple des campagnes au ton décalé diffusées sur les réseaux sociaux pour attirer une clientèle jeune, les experts avec lesquels nous sommes entretenus estiment qu'ils ont aussi leur place dans le private banking. Les efforts déployés pour changer les codes dans le but de gagner de nouveaux clients via les réseaux sociaux ont d'ores et déjà porté leurs fruits. En général, les canaux numériques étaient néanmoins davantage considérés comme faisant partie de la gestion globale de la relation clientèle. L'utilisation des réseaux sociaux pour obtenir des conseils en matière d'investissement a également gagné en importance, notamment en raison du grand nombre de clients fortunés/de détail qui négocient sur la base d'informations obtenues dans des chats, des forums et d'autres réseaux sociaux.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Trust and data privacy in banking

La confiance est cruciale dans le secteur bancaire et son importance pourrait encore croître avec la numérisation et l'utilisation de nouvelles technologies telles que le cloud computing. Les attitudes à l'égard de la confidentialité/transparence évoluent. On observe de fortes disparités dans les attitudes des individus vis-à-vis de l'utilisation de leurs données personnelles, même si de nombreux consommateurs favorisent la confidentialité lorsqu'il s'agit de leurs propres données personnelles. Mais quel degré de confidentialité des données (et du secret bancaire) les clients veulent-ils et comment les banques peuvent-elles faire usage des technologies modernes, tant du point de vue de la réglementation que des attentes des clients, tout en gardant à l'esprit que les fournisseurs de services cloud professionnels seront bien armés pour faire face aux cyberattaques ? En alliant conformité totale à toutes les réglementations relatives à la fiscalité internationale ou au blanchiment d'argent et respect des normes les plus rigoureuses en matière de confidentialité des données, les banques suisses ont tous les outils en main pour proposer un argument de vente unique imparable à savoir la « norme d'or », la référence mondiale en matière de secret bancaire et de confidentialité.

### Évaluation des tendances



**ACT**

Impact sur le secteur

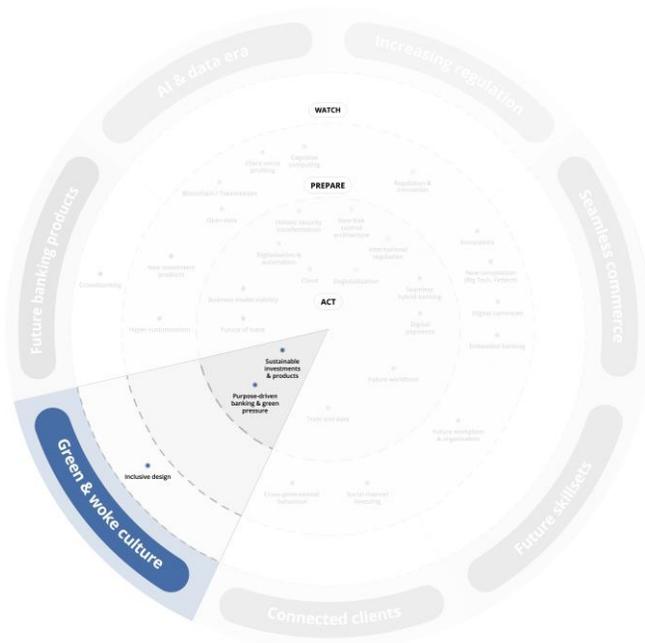


Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Green and woke culture



Face à l’attention accrue portée à la responsabilité sociétale à l’échelle de la planète, les banques intègrent de plus en plus les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions, dans leur offre de produits et dans leurs campagnes marketing. Il convient ici d’opérer une distinction entre :

- 1) La « finance durable » qui obéit à la réglementation du secteur bancaire (et des autres établissements de services financiers) côté investissement ;
- 2) L’« empreinte écologique » des institutions financières, c’est-à-dire la manière dont elles réduisent leur empreinte carbone par le biais de leurs propres initiatives.



## Purpose-driven banking / Green pressure

Pour le « purpose-driven banking » que l’on peut traduire par « démarche bancaire responsable », la priorité est d’agir de manière responsable et éthique envers les clients, les employés, les législateurs et les investisseurs.

Cela inclut l’ensemble des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), et surtout, récemment, le critère environnemental. Les banques sont soumises à une pression croissante de la part des parties prenantes internes et externes pour aller dans le sens des initiatives en faveur de l’environnement et du climat. Cette pression peut émaner des investisseurs, des clients, des régulateurs, des ONG ou encore du personnel en interne. Il s’agit de la communication, du marketing et de la réduction de l’empreinte directe de la banque (par exemple, voyages d’affaires, technologies du bâtiment), ainsi que la réduction de l’empreinte des produits bancaires. Cette question est devenue un enjeu politique, à un moment où l’attention réglementaire et l’aversion du public envers le « greenwashing » prennent de l’ampleur.

## Évaluation des tendances



ACT

### Impact sur le secteur



### Temps d’adoption par le plus grand nombre





# Green and woke culture



## Inclusive design

L'objectif du design inclusif est de permettre au plus grand nombre, et dans le plus grand nombre de contextes possible, d'utiliser certains produits et services. L'impact du design inclusif est souvent surprenant : une simple adaptation permet élargir le cercle potentiel d'utilisateurs de manière à y inclure différents groupes. Le but n'est pas d'exclure qui que ce soit, mais au contraire de s'efforcer d'étendre les services à des segments de clientèle potentiellement sous-représentés jusqu'à présent (par exemple pour convertir davantage de clientes à investir en bourse ou à se tourner vers les néo-banques).

### Évaluation des tendances



WATCH

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Sustainable investments and products

Les gouvernements, les entreprises et les investisseurs institutionnels privilégient de plus en plus les initiatives ESG. Le secteur des services financiers a manifestement un rôle clé à jouer pour faire avancer ces initiatives. Les réglementations visant à améliorer la taxonomie, la clarté de l'information diffusée et le benchmarking entraîneront une évolution vers des investissements répondant à des critères de durabilité, et pas seulement à des objectifs économiques. De même, d'autres produits bancaires, comme les paiements et les cartes de crédit, peuvent être améliorés grâce à des garanties durabilité (par exemple, [planter un arbre](#) pour un certain montant de paiements effectués avec une carte de crédit). Depuis quelques années, cette tendance est l'une des plus importantes sur le front des investissements. Toujours demandée par de nombreux clients, elle est de plus en plus prise en compte par les associations (comme [l'Association suisse des banquiers](#)) et les organismes de régulation.

### Évaluation des tendances



ACT

#### Impact sur le secteur

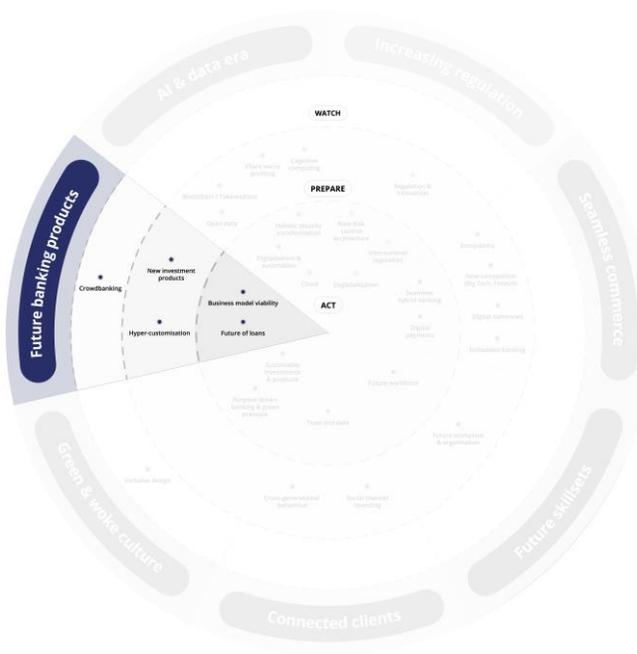


#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Future banking products



Les nouvelles technologies donnent naissance à de nouveaux produits bancaires qu'il s'agisse de produits d'investissement ou de nouvelles offres de crédit. Elles permettent par ailleurs de proposer des produits existants (par exemple le private equity) à de nouveaux segments de clientèle. Les nouvelles technologies ouvrent également la voie à des domaines totalement nouveaux, comme le crowdbanking (financement participatif).



## Hyper-customisation

Les clients attendent des produits et des services bancaires personnalisés en fonction de leurs besoins individuels. Les banques vont donc devoir abandonner peu à peu leur modèle axé sur le produit pour adopter un modèle centré sur le client, en particulier pour les clients les plus fortunés, dans la mesure où les considérations liées aux coûts constituent un frein aux offres « sur mesure » pour les clients à faible revenu. Dans une certaine mesure, c'est déjà le cas, puisque la banque privée propose, par définition, des services très personnalisés. Or aujourd'hui, pour des raisons évidentes de coûts, beaucoup de banques ne proposent pas de services à leurs clients de détail et à leurs clients aisés. La banque numérique, parce qu'elle connaît les préférences des clients sur la base de leur comportement, est en mesure de proposer ces services quasiment sans intervention humaine.

La technologie pourrait contribuer à réduire les coûts des offres personnalisées et élargir ainsi les segments de clientèle où elle pourrait utilement être mise en œuvre pour évoluer vers du [sur-mesure pour tous](#).

## Évaluation des tendances



PREPARE

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Future banking products



## Future of loans

Il y a deux dimensions importantes à prendre en compte. La première concerne l'offre de nouveaux produits, tels que le prêt de dernière minute (« just-in-time »), le crédit pour les paiements par utilisation (« pay-per-use »), le prêt de pair à pair (P2P) ou le prêt social. Bon nombre de ces produits ont fait l'objet d'un engouement incroyable pendant la pandémie, mais la récession risque de calmer les ardeurs. De plus, ils sont souvent liés aux crédits à la consommation, qui sont d'une importance secondaire pour le marché suisse. Ils représentent néanmoins l'innovation dans l'une des principales offres de services bancaires.

La seconde concerne l'utilisation des nouvelles technologies dans les offres de crédit, telle que le recours à l'IA pour accélérer/améliorer l'évaluation du risque de crédit, et les efforts en vue d'améliorer la transparence (des prix), notamment dans le secteur hypothécaire.

### Évaluation des tendances

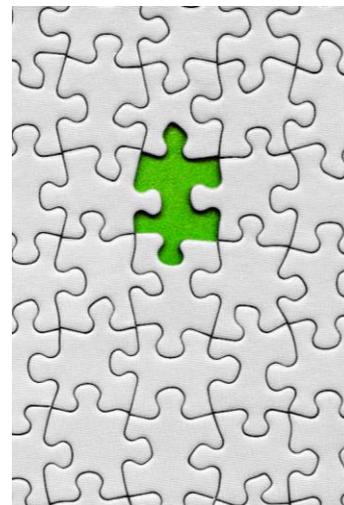


**ACT**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre



## Crowdbanking (sourcing and funding)

La production participative (« crowdsourcing ») et le financement participatif (« crowdfunding ») s'appuient sur les connaissances, la créativité et les ressources du public ou de la foule (« crowd ») à des fins de collaboration et pour atteindre des objectifs définis. Ce sont les principales composantes des « crowd actions », qui renvoient à des formes de collaboration décentralisées utilisées par un groupe de personnes. La coordination de ces actions s'effectue via les réseaux sociaux et les plateformes numériques.

La banque participative (« crowdbanking ») inclut, par exemple, le crédit à la consommation, les prêts hypothécaires, les investissements, la « sagesse des foules » et la production participative d'idées. Il y a des [exemples](#) de financements et d'investissements participatifs sur le territoire suisse, parfois [au moyen de tokens](#), tandis que le financement participatif a connu une [forte poussée](#) ces dernières années. En général, pourtant, et en comparaison avec les volumes de prêts octroyés ailleurs, l'impact n'est pas jugé aussi élevé que cela par les experts que nous avons consultés.

### Évaluation des tendances



**WATCH**

#### Impact sur le secteur



#### Temps d'adoption par le plus grand nombre





# Future banking products



## Business model viability

Le modèle commercial classique du secteur bancaire adossé à une chaîne de valeur intégrée est de plus en plus sous pression. Si la Suisse a été plutôt à l'abri du fait des niveaux de revenus élevés des clients, la viabilité à long terme des modèles commerciaux du secteur bancaire n'en demeure pas moins menacée par l'érosion des frais, à laquelle s'ajoutent les défis posés par la pandémie sur fond de rude concurrence, de même que la pression des coûts. Les banques sont aujourd'hui confrontées à un choix stratégique s'agissant de la manière de réagir face à ces défis et de la délimitation de leur futur terrain de jeu. Elles seront également amenées à décider de la portion de la chaîne de valeur qu'elles entendent assumer elles-mêmes, ou si elles souhaitent se recentrer sur certains domaines ou sur de nouvelles spécialisations en qualité de fournisseur de produits ou d'interface client / fournisseur de services. Pour cela, elles devront s'appuyer de plus en plus sur la coopération et les écosystèmes financiers. Il s'agit là d'un défi de taille. La définition et le déploiement complet de nouveaux modèles commerciaux prendront un certain temps.

### Évaluation des tendances



**ACT**

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre



## New alternative investment products

Tandis que la hausse des taux d'intérêt devrait redonner de l'attractivité à des produits à revenu fixe, des efforts croissants ont été déployés pour proposer des produits d'investissement alternatifs. Il s'agit d'investissements alternatifs certes traditionnels, tels que le private equity, l'immobilier ou les ETF thématiques destinés à des segments de clientèle qui n'y avaient pas accès auparavant, mais qui s'appuient notamment sur les nouvelles technologies dans une optique de maîtrise des coûts. Les ETF sont concernés, tout comme pourraient l'être les investissements sous forme d'actifs privés tokenisés. L'arrivée de nouveaux produits et de nouvelles technologies élargit ainsi le champ des possibilités d'investissement, à l'image des œuvres d'art, qui étaient jusqu'à présent réservées à un cercle restreint d'investisseurs. Les nouvelles technologies ouvrent également la voie à des opérations d'investissement plus directes, avec moins d'intermédiaires.

### Évaluation des tendances



**PREPARE**

Impact sur le secteur



Temps d'adoption par le plus grand nombre





## Êtes-vous bien préparés à suivre les dernières tendances ?

Vous souhaitez connaître le degré de préparation de votre entreprise aux tendances dans le secteur bancaire et le comparer à celui du reste du secteur ?

Contactez Deloitte Suisse afin d'obtenir une analyse comparative et identifiez les domaines dans lesquels votre entreprise doit s'améliorer.





## Contact et auteurs

### Contact



**Jean-François Lagassé**

**Managing Partner**

**Financial Services Industry, Suisse & Global**

**Wealth Management Leader**

+41 58 279 81 70

[jlagasse@deloitte.ch](mailto:jlagasse@deloitte.ch)

### Auteurs



**Dr Michael Grampp**

**Économiste en chef et responsable de  
la recherche**

+41 58 279 68 17

[mgrampp@deloitte.ch](mailto:mgrampp@deloitte.ch)



**Dennis Brandes**

**Senior Research Manager**

+41 58 279 65 37

[dbrandes@deloitte.ch](mailto:dbrandes@deloitte.ch)



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 toute responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir sur la base des informations contenues dans cette publication.

Deloitte SA est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »). DTTL et chacune de ses sociétés affiliées constituent des entités juridiques indépendantes et séparées. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP 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](http://www.deloitte.com/ch/about).

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

© 2022 Deloitte SA. Tous droits réservés.

Design : CoRe Creative Services. RITM1081338