

Deloitte.

Banking Trends 2022

Le début d'une nouvelle ère

Mai 2022



Perspectives 2022

Chères lectrices, chers lecteurs,

Ce document présente notre vision des principales tendances du secteur bancaire pour 2022.

En synthèse, seront abordés les thèmes suivants :



Bonne lecture !



01

02

03

04

05



Introduction

2021 a constitué une année de transition pour les banques après une année 2020 marquée par l'épidémie Covid-19 et les crises sanitaires et économiques qui s'en sont suivies. Les banques ont d'ailleurs bien traversé cette période en s'appuyant sur une solidité financière forte et une hausse du coût du risque qui est finalement restée maîtrisée et gérable.

Le début de l'année 2022 a été marqué par la guerre en Ukraine qui, à ce stade, a des effets limités sur les banques. Peu sont directement — ou de façon peu significative — exposées à l'Ukraine ou la Russie. Il est par ailleurs trop tôt pour estimer l'impact sur la situation financière de leurs clients affectés par cette guerre et donc *in fine* sur le coût du risque porté par les banques.

Les banques peuvent désormais se réinventer dans un environnement plus propice :

- des taux d'intérêt qui commencent à remonter, ce qui va favoriser la rentabilité de ces dernières ;
- une base de coûts assainie compte tenu des divers programmes de réduction de coûts déployés depuis 10 ans ;
- la finalisation de la mise en œuvre des accords Bâle III au travers de l'entrée en vigueur de CRR2/CRDV depuis juin 2021.

La transformation du modèle des banques s'articule notamment autour des vecteurs suivants qui sont illustrés dans les tendances de cette année :

- Le développement de nouvelles offres et produits pour répondre aux besoins de leurs clients. Nous avons évoqué la finance durable dans les tendances 2021. Si le développement des produits à impact (crédits ou livrets verts par exemple) reste une priorité pour les banques, nous souhaitons cette année apporter un éclairage sur les cas d'usage autour des actifs numériques : circuits de paiements sur base de jetons, proposition de dispositifs de conservation des cryptoactifs, ou développement des offres de prêts assis sur des cryptoactifs.

Une relation client qui doit se transformer pour intégrer les enjeux de digitalisation : conserver de l'intelligence émotionnelle tout en facilitant la vie du client apporté par le digital et se projeter dans les possibilités offertes par le Web 3 et le métavers.

- Les facteurs sociaux et environnementaux sont devenus la pierre angulaire des plans stratégiques des banques. Outre le développement de produits à impact, ce changement de paradigme nécessite de mesurer et piloter les risques et la performance extrafinanciers. Cela nécessite de transformer l'ensemble des processus et organisation des fonctions régaliennes (finance, risques, marketing...) pour intégrer ces nouveaux indicateurs extrafinanciers et gérer l'articulation avec les indicateurs financiers/risques traditionnels.
- Le passage à un mode de travail hybride pose question en matière d'attractivité des métiers bancaires et d'engagement des équipes. Dans ce contexte, les banques sont confrontées à trois grands enjeux : (i) conserver la productivité, (ii) gérer et retenir les talents et (iii) maintenir un sentiment d'appartenance, battu en brèche par le travail à distance.

Les attentes du régulateur évoluent aussi pour prendre en compte la transformation à venir des modèles des banques : renforcement des exigences en matière de sécurité financière autour des cryptoactifs, intégration du risque climatique dans les dispositifs de solvabilité et renforcement de l'information extrafinancière (pilier 3 ESG, taxonomie européenne), encadrement de nouvelles pratiques en termes de paiement). Les points d'attention plus traditionnels tels que la solvabilité, la résilience opérationnelle ou la gouvernance restent néanmoins encore aussi des priorités du régulateur.

2022, c'est donc le début d'une nouvelle ère pour les banques caractérisée par le placement des facteurs sociétaux et environnementaux au cœur de leur stratégie, de nouvelles opportunités en matière de produits et de gestion de la relation client suite à l'émergence du Web 3 et une gestion des ressources humaines à adapter aux nouveaux modes de travail hybride.



01

02

03

04

05



Sommaire

01 Panorama réglementaire



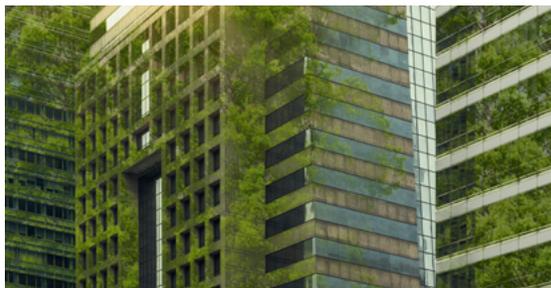
02 Une nouvelle définition de la proximité relationnelle et du conseil



03 Actifs numériques, tokens, flux et modèle de distribution



04 Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques



05 Enjeux stratégiques de l'hybridation des modes de travail



01

02

03

04

05



01

Panorama réglementaire



01

02

03

04

05



De grands sujets réglementaires toujours d'actualité



01

02

03

04

05

La criminalité financière reste, bien sûr, au cœur des enjeux réglementaires ; la transition IBOR a connu, fin 2021, une étape décisive

Criminalité financière



- Les contrôles par les superviseurs des processus de LCB-FT des banques seront **de plus en plus rigoureux**, en réponse aux défaillances encore identifiées en 2021. Les entreprises devront s'attacher en **priorité à remédier aux manquements les plus couramment observés** (KYC, qualité des données, couverture des scénarios, traitements opérationnels...) et à démontrer que leurs processus de LCB-FT ne se limitent pas à un exercice formel. Pour rappel, la LCB-FT représente une part croissante du SREP.
- **Révision envisagée des régimes de LCB-FT** : le processus législatif se poursuit en vue de la création d'un nouvel organisme de supervision à l'échelle de l'UE et sur un règlement UE, directement applicable. À noter également une consultation UE sur les partenariats public-privé en matière de LCB-FT.
- Autres préoccupations majeures :
 - **fraude et escroquerie** : nécessité pour les banques de renforcer leurs dispositifs pour identifier et prévenir les fraudes et ainsi protéger leurs clients ;
 - **abus de marché** : plusieurs sanctions récentes ont rappelé que le sujet restait en haut de l'agenda des autorités ;
 - **sanctions internationales** : les dispositifs sanctions et gel d'avoir des établissements seront sur le devant de la scène en 2022 compte tenu du contexte géopolitique sous tension.

Transition IBOR/ Investment Management



Alors que la plupart des indicateurs IBOR ont cessé d'être publiés à la fin de l'année 2021 :

- les établissements doivent poursuivre leur transition vers l'abandon du LIBOR, conformément aux lignes directrices ;
- ils doivent redoubler d'efforts pour traiter les contrats existants et veiller à ce que les clients aient une vision claire bien avant la fin de ces contrats.

Suite aux turbulences du marché de mars 2020, la liquidité des fonds a figuré en bonne place dans l'agenda réglementaire. Une série d'initiatives politiques sont en cours au niveau du FSB/IOSCO, de l'UE et du Royaume-Uni.

Les régulateurs interrogent plus systématiquement les gestionnaires d'actifs sur l'alignement des conditions de rachat de leurs fonds, avec la liquidité des actifs sous-jacents.



Une accélération des attentes autour du développement durable



Le développement durable fait désormais partie des priorités des autorités qui attendent des actions de la part de l'ensemble des acteurs du secteur financier

Économie durable



- En 2022, toutes les parties prenantes mettront l'accent sur la transition vers une économie plus durable. Une **surveillance accrue de la qualité des informations fournies** par les entreprises est à prévoir. Celles-ci chercheront de plus en plus à **faire valider leurs informations ESG par des tiers**, même si cela n'est pas obligatoire.
- L'UE est prête à introduire des **exigences de présentation d'informations** sur les plans de transition imposés par la TCFD et continuera à développer des normes concernant les informations et des labels au niveau des produits.
- L'objectif ultime de ces démarches est d'élargir les opportunités pour les entreprises en permettant le **développement de produits « verts et durables »**, canalisant ainsi les investissements vers la transition écologique.

Risque climatique



- Les entreprises, qui s'efforcent de respecter les délais fixés pour répondre aux attentes des autorités en matière de gestion des risques liés au climat, sont en pratique engagées dans un processus à plus long terme de développement de leurs cadres et de leurs outils de gestion des risques climatiques, à mesure que les méthodologies et la disponibilité des données s'améliorent. **Les superviseurs se concentreront en 2022 sur l'approche retenue par les entreprises pour adopter des mesures provisoires tactiques le temps que les dispositifs plus pérennes soient en place.**
- Toutes les banques et tous les assureurs devront adopter l'**analyse de scénarios** pour répondre aux demandes des autorités d'intégrer le risque climatique dans les dispositifs ICAAP ou ORSA.
- Les régulateurs continueront par ailleurs d'**explorer les différentes options envisageables pour intégrer le risque climatique dans le cadre prudentiel**. Les superviseurs porteront quant à eux leur attention, au-delà du climat, aux risques environnementaux portés par les acteurs.



Des changements réglementaires prochains pour lesquels se préparer dès maintenant

Ces sujets sont susceptibles d'avoir des répercussions importantes sur les établissements, qui peuvent dès à présent commencer à s'y préparer pour une transition progressive



Résilience opérationnelle

- La réglementation sur le sujet (DORA) devrait entrer en vigueur fin 2022 en UE, avec une mise en œuvre dans les deux ans, d'où la nécessité de passer à l'action dès à présent en identifiant les axes d'amélioration de la gestion des risques liés aux TIC et des mesures de reporting et de testing.
- D'ici la fin de l'année, les entreprises basées dans l'UE devront s'assurer que tous leurs accords d'externalisation Cloud existants sont conformes aux directives des ESAs (European Supervisory Agencies – EBA, ESMA, EIOPA).
- Elles devront par ailleurs évaluer si les nouvelles méthodes d'évaluation des prestations de services et les dépendances restent acceptables, certains fournisseurs critiques étant susceptibles de se rapprocher ou d'entrer dans le périmètre de réglementation ou de surveillance.
- Le renforcement de la gouvernance, la gestion des risques de concentration et l'efficacité des plans de sortie et de continuité des activités seront des domaines clés de l'examen prudentiel.



Révision du cadre des fonds propres

- Pour les banques, la mise en œuvre de Bâle 3.1 sera un point clé de 2022 (négociations CRD6/CRR3 en cours en UE), d'où la nécessité d'entamer les travaux préparatoires qui peuvent être lancés sans attendre que les normes définitives ne soient disponibles.
- Les banques devront également être attentives aux effets combinés de multiples réformes prudentielles entrant en vigueur parallèlement à la suppression progressive des dispositions transitoires pour les fonds propres, telles que celles relatives aux dépréciations IFRS9.
- Les régulateurs continueront à évaluer l'efficacité des réformes postcrise à travers Covid-19. Nous pensons que les banques doivent s'attendre à ce que de nombreux superviseurs nationaux finissent par fixer le Countercyclical capital buffer (CCyB) à un niveau plus élevé qu'avant Covid-19.
- Les assureurs doivent quant à eux anticiper dès aujourd'hui les besoins d'allocation de ressources, en considérant les réformes simultanées dans leur ensemble et retenir une approche stratégique pour la révision de Solvabilité II et la mise en œuvre IFRS17 (échéance 2023).



Exigences en matière d'IPU

L'entrée en vigueur est prévue le 30 décembre 2023, et l'ampleur des changements à entreprendre nécessite une action dès 2022 :

- banques de taille restreinte (en deçà du seuil de 40 milliards d'euros) : suivi continu (trimestriel) et projections (annuelles) de leurs actifs par rapport à ce seuil ;
- banques proches du seuil : gestion de leurs bilans de manière à ne pas le dépasser, et mise en place d'un plan d'urgence en cas de dépassement ;
- banques plus importantes (au-delà du seuil): restructuration de leur entité juridique et mise en place pour l'IPU d'une gouvernance efficace, d'un processus de gestion intégrée des risques, de l'ICAAP et des PPR.



01

02

03

04

05



De nouvelles préoccupations réglementaires



01

02

03

04

05

Les nombreuses évolutions des marchés et des métiers font apparaître des sujets qui n'ont pas encore été traités par les autorités réglementaires : voici les principales nouvelles préoccupations pour 2022



Innovation

En 2022, l'accent sera mis sur les risques plus larges découlant de **l'innovation numérique et des business models** :

- **Cryptoactifs** : le cadre réglementaire étant en cours d'évolution en UE et dans plusieurs pays, les autorités devraient progressivement étendre les règles déjà existantes pour exercer leur surveillance sur ce marché encore peu mature ;
- **Paiements numériques** : les autorités UE procèdent à des examens approfondis du paysage des paiements avec des inquiétudes autour de la complexité des chaînes de traitement. Ceci devrait déboucher à terme sur un cadre réglementaire renforcé et couvrant un périmètre élargi ;
- **Buy Now Pay Later (BNPL)** : L'UE travaille à la réglementation du secteur mais il est peu probable que des règles définitives soient publiées avant fin 2022. Néanmoins, les entreprises qui se lancent sur le marché BNPL peuvent s'attendre à l'introduction d'exigences plus strictes, telles que des vérifications de l'accessibilité financière, ainsi qu'à une transparence et à des reporting accrus.



Gestion d'actifs

Les préoccupations concernant l'intermédiation financière non bancaire et son rôle dans l'exacerbation de la volatilité des marchés ont conduit le FSB à envisager une **série de réformes possibles des OPC monétaires**, susceptibles de modifier sensiblement le rôle que ces actifs ont sur les marchés financiers. **Le choix de l'option sera fait au niveau national.**



Gouvernance

Les attributions des conseils d'administration et des dirigeants s'élargissant sans cesse (résilience opérationnelle, risques climatiques), les entreprises devront en 2022 **revoir leur cadre de gouvernance afin de s'assurer qu'il permet une surveillance et une prise de décision adéquates**. Les autorités de surveillance porteront également une attention particulière sur la composition et la diversité des conseils d'administration.



Rapport « qualité/prix »

Certains régulateurs de l'UE s'intéressent désormais à la **question de vérifier si les tarifs des services financiers sont justifiés en regard de la valeur offerte aux consommateurs**. Par exemple, en 2022, nous attendons un retour concernant l'action commune de surveillance de l'ESMA sur les coûts et les frais des OPCVM, qui a examiné si les investisseurs réglent des coûts induits. L'EIOPA a également mené une consultation afin d'évaluer si les produits en unités de compte offrent un bon rapport prix/service rendus aux clients.

Les établissements de l'UE doivent s'attendre à un **examen plus approfondi de leurs politiques tarifaires par les autorités de surveillance** et à devoir justifier la valeur ajoutée de leurs produits.



Une nouvelle définition de la proximité relationnelle et du conseil



01

02

03

04

05

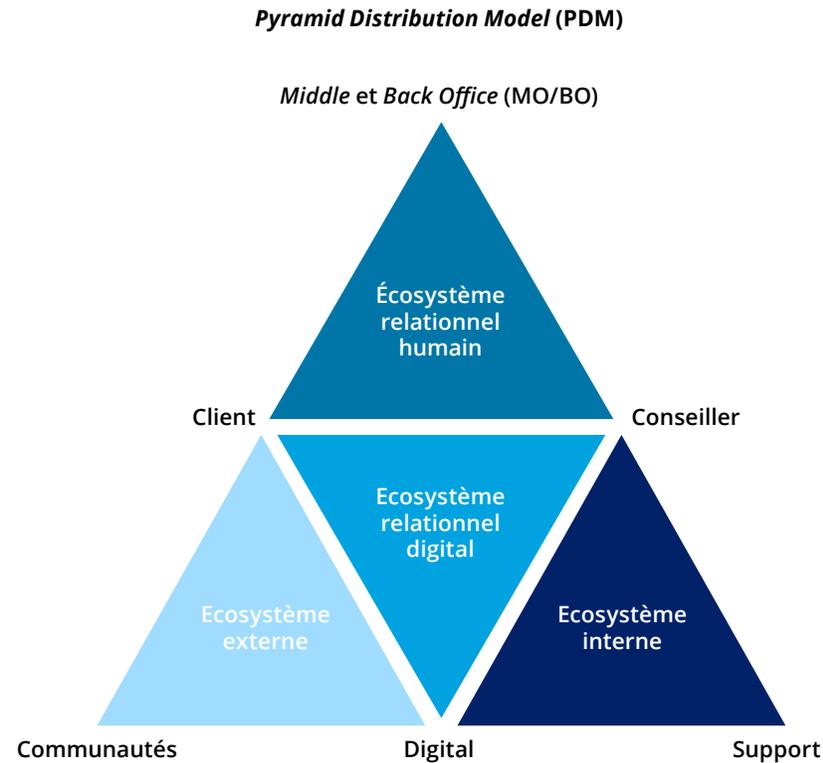


Modèle relationnel

Le lien client-conseiller peut désormais être placé au centre d'une organisation qui donne tout son sens à la proximité

L'interconnexion des écosystèmes est au cœur de la transformation des modèles de distribution des banques :

- L'écosystème relationnel humain permet au client d'avoir accès aux meilleures compétences de la banque quelle que soit sa demande ;
- L'écosystème relationnel digital permet au client d'adopter le niveau d'autonomie qu'il souhaite et de faire appel au conseil à distance lorsqu'il le souhaite ;
- L'écosystème externe est l'espace de désintermédiation dans lequel les banques ont un rôle d'influence à jouer ;
- L'écosystème interne est la partie immergée de l'iceberg, dont le fonctionnement doit être totalement invisible pour le client.



Ces écosystèmes peuvent prendre des formes variables selon les acteurs

Modèle « séquentiel » (avec MO/BO isolé)



Modèle « bateau » (sans écosystème externe)



Modèle en « silos »



01

02

03

04

05





Écosystème relationnel humain

La frontalisation des Middle et back-office répond à une exigence accrue des clients en termes d'accessibilité au conseil et de réactivité

Nos indicateurs de qualification de la relation client montrent une accessibilité et une réactivité insuffisante pour répondre à des clients de plus en plus exigeants et habitués aux usages d'autres secteurs

- L'accessibilité se mesure à l'aide de l'**Indice d'effort client (IEC)** qui évalue l'effort que doit déployer un client afin d'accéder à un produit ou service.
- La réactivité se mesure à l'aide du taux de **Réponse au premier contact (RPC)** qui mesure le pourcentage de demandes ayant reçu une bonne réponse du premier coup.

En observant l'IEC, plusieurs processus ou parcours sont à refondre en intégralité, sans distinction entre les canaux. La gestion des réclamations (sujet touchant à l'émotion du client et impactant fortement la satisfaction de celui-ci vis-à-vis de sa banque) ressort comme la priorité à adresser, au même titre que l'information sur les produits et les services et la réalisation d'opérations nécessitant un devoir de conseil¹.

Quelque soit le canal (humain ou canaux digitaux), **seul un client sur deux considère avoir obtenu satisfaction du premier coup au besoin exprimé¹** que ce soit pour s'informer sur un produit ou service ou pour effectuer une réclamation. Ces deux opérations, pourtant basiques, sont sources d'insatisfaction.

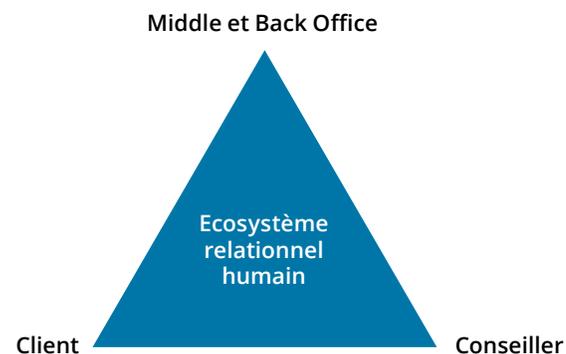
La mise en relation des clients avec des experts des Middle et Back-office permet d'aider le conseiller dans le développement d'une relation client dans la durée

Tous les acteurs bancaires ont lancé des programmes d'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée des middle et back-office.

Ces programmes permettent à la fois de réduire les coûts mais présentent une opportunité RH conséquente dans la mise en valeur des savoir-faire des équipes MO et BO.

Ces collaborateurs possèdent les bonnes compétences pour répondre aux besoins simples des clients.

Les mettre en contact direct du client en renfort du conseiller permet alors de répondre favorablement aux exigences de réactivité et ainsi d'envisager la création d'un équilibre relationnel Client-Conseiller-BO/MO.



¹ Source : Étude Deloitte de la Relation Client – Banque, 2021



01

02

03

04

05





Écosystème relationnel digital

La proximité physique incarnée par le triptyque client/agence/conseiller se transforme depuis que le digital est devenu une norme et repose la définition même de la notion de proximité

Les clients des banques expriment avant tout un besoin de liberté dans l'usage des canaux mis à leur disposition dans les cinq ans qui viennent

- L'utilisation de sa banque en toute autonomie à l'aide du digital sera encore plus plébiscitée par les clients dans les cinq années à venir. Ce sera notamment le cas sur la consultation des comptes (mode de contact utilisé : 87 % digital vs mode de contact préféré : 85 % sur le digital), la réalisation des opérations simples (84 % vs 83 %) ou encore le dépôt d'une réclamation (40 % vs 40 %)¹.
- L'axe de progression principal pour les banques s'articule autour de la recherche d'information sur les produits et services sur les canaux digitaux, ou le mode de contact utilisé sera dans les cinq ans à 52 % sur les canaux digitaux quand le souhait sera à 62 %¹.
- L'humain restera l'interlocuteur privilégié des clients dans les moments qui comptent et dans la réalisation des opérations complexes car ici le canal humain/conseiller est supérieur aux canaux digitaux. Le mode de contact utilisé est de 47 % vs mode de contact préféré 48 %¹.

La relation client à distance s'est accélérée avec la pandémie et les conseillers bancaires sont aujourd'hui parmi les mieux placés pour établir les nouveaux standards de la relation client et commerciale à distance

- Ceci implique d'une part d'arriver à recréer de l'intelligence émotionnelle à distance et d'autre part de faire en sorte que le client accepte d'accueillir le conseiller dans son intimité. En effet, l'agence est le lieu de prédilection de la rencontre, mais, avec la démocratisation des outils de visio, le foyer de chacun deviendra le nouveau lieu de rencontre.
- Le niveau de confiance que les Français ont dans leur banque est de 65 %, 20 % d'entre eux indiquant même avoir très confiance¹, soit un niveau de confiance significativement supérieurs à ceux des autres secteurs : la grande distribution est à 36 %, les opérateurs télécoms à 32 %, les fournisseurs d'énergie à 30 %, les BigTechs 21 % et les FinTechs à 11 %¹.
- Avec un taux de confiance aussi élevé, les Français partent avec un *a priori* positif sur la relation à distance et notamment en visio avec leur conseiller.
- De nouveaux outils de visio se développent aussi bien sur la partie *software* (teams, zoom...) que sur la partie *hardware* (Google Starline).



¹ Source : Étude Deloitte de la Relation Client – Banque, 2021



01

02

03

04

05





Écosystème externe

Avec l'émergence du Web 3, chaque utilisateur peut avoir accès à une infrastructure permettant « l'autosouveraineté »

Du Web 1.0 au Web 3

- Internet a commencé une transformation fondamentale.
- Ce qui est actuellement un Web 2.0 centralisé et cloisonné se transforme en un Web 3 décentralisé, partagé et interconnecté, dans lequel les jetons sont les unités de propriété.
- Au sein de cet Internet décentralisé, presque tous les actifs du monde finiront par être « jetonisés » et représentés sur des registres distribués, permettant à ces actifs d'être fractionnés, partagés et transférés à travers le monde instantanément, de façon fluide et sans intervention d'intermédiaires.
- Tout comme l'invention des ordinateurs avait entraîné la migration des données du papier vers les bases de données, les réseaux et protocoles du Web 3 entraîneront la « jetonisation », la mesure, le suivi et l'échange des actifs.

Dans ce nouvel environnement, le rôle des acteurs financiers reste à définir. 8 % des Français déclarent avoir déjà investi dans les cryptoactifs. Si le mouvement des acteurs traditionnels vers ce Web 3 n'est pas amorcé dans les prochains mois, ces derniers risquent une désintermédiation dans la gestion des flux financiers.

Pour la banque de détail, le champ des possibles s'étend avec des opportunités de nouveaux produits ou de produits issus de la « jumellisation » des univers physiques et métaphysiques (ou métavers).

- Les sous-jacents issus du Web 3 changent de forme et vont imposer de construire de nouveaux produits et donc des nouveaux modes de distribution.
- Ce Web 3 repousse les limites des canaux actuels qui, même en proximité physique ou digitale, ont des limites, au contraire du monde de possibilités liés à cette « jumellisation », qui impose cependant de définir de nouvelles normes sur la stratégie de développement des banques en adoptant non seulement les cryptomonnaies et les NFTs, mais également le métaverse dans son ensemble.

La possibilité de créer, de simuler ou de se projeter dans des projets est décuplée dans le web3 car possible en temps réel. Ceci imposera aux banques et aux conseillers de dépasser leur cœur de métier et de s'étendre sur leurs autres terrains de légitimité.

- Ceci se traduit par un accompagnement très en amont des moments qui comptent pour les clients et lors desquels leurs finances peuvent être mises sous tension.
- Le jumeau numérique d'un projet immobilier permettrait de cerner beaucoup plus rapidement et précisément tous les contours du projet afin d'en estimer la faisabilité dans le monde physique (plan, gros œuvre, équipement, financement, assurance...) car aucune limite ne s'y appliquerait.
- La ludification qu'impliquent ces métavers est une opportunité supplémentaire pour les acteurs financiers et leurs conseillers qui auront dans les mois à venir un avatar professionnel au contact de celui de leurs clients.



01

02

03

04

05





Écosystème externe

La mesure de la qualité de l'**expérience** client devient la norme et les indicateurs qui mesuraient la qualité de la **relation** client deviennent obsolètes

L'indicateur de référence actuel est l'Indice de recommandation client (IRC) ou Net Promoter Score (NPS) qui permet de mesurer si un client est promoteur de sa banque, détracteur ou neutre

- Cet indicateur à l'avantage d'être simple à mesurer car il ne comporte qu'une question.
- Les banques ont ainsi pu construire un système d'amélioration continue basé sur l'analyse de cet indicateur et ont ainsi structuré leur démarche qualité.

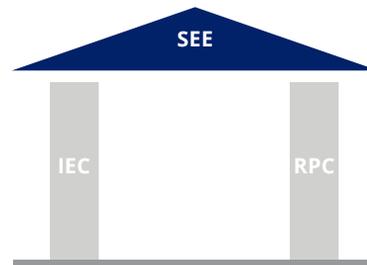
Néanmoins, cet indicateur est de plus en plus décrié pour sa volatilité, sa simplicité et sa commoditisation

- Sa volatilité repose sur la manière dont est structurée et dispensée la question. Statistiquement, il ne permet pas de comparaison entre les acteurs et ne trouve sa signification que dans son évolution d'une mesure à une autre.
- Sa simplicité est un atout mais également un inconvénient. Il n'est pas autosuffisant dans la détection des points faibles de l'expérience client et doit être couplé à d'autres indicateurs.
- Sa commoditisation est liée au fait que les clients ainsi que les collaborateurs connaissent son fonctionnement et sont en capacité de le biaiser.

L'idéal pour les banques serait de trouver un indicateur de corrélation pouvant se mesurer par lui-même en fonction des données clients. Néanmoins, même si les recherches sont en cours, un point d'ancrage est nécessaire pour déterminer les différents points de corrélation.

En attendant le développement de ces indicateurs d'un nouveau genre, une étape entre l'IRC ou NPS et ces indicateurs apparaît plus que nécessaire pour passer de la mesure de la qualité de la relation client à la mesure de la qualité de l'expérience client.

Si cette dernière était un temple, les deux colonnes sur lesquelles repose le fronton seraient l'**accessibilité** mesurée par l'**Indice d'effort client (IEC)** et la **réactivité** mesurée par le taux de **Réponse au premier contact (RPC)**. Le fronton porté par ces deux colonnes devrait alors mesurer l'**engagement émotionnel** des clients à travers un **Score d'engagement émotionnel (SEE)**.



Le **SEE** est une note sur 100 permettant de mesurer à quel point les clients sont des avocats de leur banque.

L'**IEC** est un score sur 10 permettant de mesurer l'effort que doit déployer un client afin d'accéder à un produit ou service sur les différents canaux de contact mis à sa disposition par la banque.

Le **RPC** est un taux qui mesure le pourcentage de demandes ayant reçues une réponse bonne du premier coup sur chaque canal.



01

02

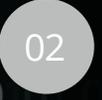
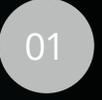
03

04

05



Actifs numériques, tokens, flux et modèle de distribution



Actifs numériques

2022, l'année pour devenir une « cryptobanque »

Avec un cadre réglementaire qui se précise, et une adoption plus large de l'industrie, de nombreuses FinTechs et institutions financières cherchent à se faire une place au sein du marché des cryptoactifs en explorant les produits et services à offrir. À l'inverse, un certain nombre de prestataires de services sur actifs numériques (PSAN en France) tentent d'entrer dans le système bancaire traditionnel en cherchant à obtenir des agréments de paiement voire de crédit.

Au centre de cette **convergence de deux mondes** se trouvent les produits et les services financiers – tels que les prêts, les dépôts et les paiements – révolutionnés par les cryptoactifs. Avec l'intérêt croissant des institutionnels et des particuliers, les capitaux continuent d'affluer sur le marché des cryptoactifs, le bitcoin attirant une attention considérable. Comme l'indiquait notre enquête Deloitte Blockchain Survey 2021 : 76 % des dirigeants d'institutions financières pensent que les actifs numériques constitueront une **alternative solide aux monnaies fiduciaires, voire les remplaceront, dans les cinq à dix prochaines années.**

Avec un peu de recul, cette adoption initiale des actifs numériques n'est que la partie émergée de l'iceberg. Il s'agit moins de savoir comment réagir aux tendances actuelles que de rester concentré sur la vision d'ensemble de l'évolution des technologies sous-jacentes : les réseaux blockchain. Les réseaux blockchain forment un **internet de troisième génération, le Web 3, dont l'unité de compte, le jeton, permet de nativement gérer la propriété.**

À mesure que l'intérêt pour les actifs numériques augmente, de nouvelles sources de revenus liées aux services seront disponibles, notamment la conservation, l'échange, l'épargne, le prêt, la jetonisation ou l'émission de nouveaux actifs numériques. Les piliers du système financier actuel devront évoluer, notamment avec un déplacement des acteurs traditionnels d'une **position centrale vers une position périphérique** avec de nouveaux rôles pour **accompagner les entrées-sorties des réseaux Web 3.**

Au cours des 12 derniers mois, de nombreuses institutions ont développé des cas d'usage de cryptoactifs, parmi lesquelles :

- Visa et MasterCard expérimentent le règlement en jetons stables (USDC) sur leurs réseaux ;
- Nexo lance la première carte adossée à une ligne de crédit en cryptoactifs en partenariat avec MasterCard et DiPocket (ligne de crédit dynamique pouvant utiliser de multiples actifs comme collatéral dont, entre autres, Bitcoin, Ethereum et le jeton stable Tether) ;
- Square s'est renommé Block et a lancé une fonctionnalité de paiement en bitcoin *via* le réseau Lightning Network (instantané et sans frais) ;
- Bank of New York Mellon est devenu le dépositaire principal du jeton stable USDC, et a pris une participation dans Fireblocks, une solution de conservation de cryptoactifs ;
- PayPal a acquis Curv, le concurrent de Fireblocks ;
- Les fonds et les banques d'investissement américaines se sont exposés aux cryptoactifs (BlackRock, Fidelity, Charles Schwab, Goldman Sachs, JPMorgan, Morgan Stanley...);
- Plusieurs institutions non financières inscrivent le bitcoin à leur bilan (Tesla) et déclarent qu'elles prévoient de l'accepter comme moyen de paiement (McDonald's, Walmart...).



01

02

03

04

05



Actifs numériques

Les paiements

L'utilisation de blockchains publiques pour les paiements, notamment avec des jetons stables (stablecoin), génère moins de friction que les systèmes de paiement traditionnels, **permet des transferts instantanés, 24/7, avec des frais très faibles voire nuls**. En outre, le caractère programmable des jetons est une opportunité de créer de nouveaux **services adjacents** aux paiements (fléchage vers la consommation durable, programmes de fidélité, provision d'assurance, collecte d'épargne à impact, taxes, etc.).

Pour saisir les opportunités associées à cette tendance, les banques pourraient créer ou nouer un partenariat avec un **prestataire de services sur actifs numériques** pour mettre en place un moyen de paiements basé sur un réseau blockchain qui utiliserait des jetons pour déplacer des fonds. Plusieurs options existent pour construire ou externaliser cette capacité.



Cas d'étude

En mars 2022, le principal établissement de paiement basé à Singapour, FOMO Pay, a conclu un accord stratégique de collaboration avec Circle, l'émetteur de l'USD Coin (USDC), l'un des jetons stables à la croissance la plus rapide au monde avec plus de 50 milliards d'USDC en circulation.

FOMO Pay intègre l'USDC dans ses services, permettant à ses clients commerçants, entreprises et institutions financières de convertir de manière transparente l'USDC en monnaie fiduciaire. Cela permet de profiter de l'efficacité inhérente aux jetons stables en dollars dans les paiements et le commerce. La reconnaissance de FOMO Pay par l'Autorité monétaire de Singapour (MAS) le 1^{er} septembre 2021 en tant que premier titulaire d'une licence de service de jeton de paiement numérique (DPT) à Singapour renforce sa collaboration avec Circle.



Points clés

- Bien qu'il s'agisse d'une activité à faible marge, offrir une capacité de règlement en jetons permet d'attirer des dépôts en monnaie fiduciaire.
- Les paiements internationaux en cryptoactifs sont réglés en temps réel à n'importe quelle heure de la journée, contrairement aux réseaux traditionnels de correspondants bancaires qui peuvent prendre beaucoup plus de temps pour le règlement.
- La possibilité d'éliminer des tiers, tels que les processeurs de paiement, pourrait aider les banques à rester compétitives en proposant des frais moins élevés.
- De nouvelles capacités KYC et LCBFT seront à activer pour un contrôle continu de la conformité et de la gestion des risques.



Actifs numériques

La conservation

Malgré leurs capacités existantes et leur riche expérience des activités de conservation relatives aux actifs complexes, les cryptoactifs sont une nouvelle matière et, comme toute nouveauté, ils présentent de nouveaux risques pour les dépositaires-conservateurs traditionnels. Au niveau opérationnel, une nouvelle infrastructure technique est nécessaire pour assurer la sécurité de la manipulation des cryptoactifs sur les réseaux blockchain.

Les modèles de conservation des cryptoactifs prennent deux formes distinctes :

Les portefeuilles hébergés

Les clés cryptographiques pour interagir avec les réseaux blockchain sont stockées par un tiers de confiance. Les plateformes d'échange de cryptoactifs, telles que Binance, Coinbase, Kraken ou Coinhouse, privilégient le modèle des portefeuilles hébergés pour permettre aux investisseurs (particuliers ou institutionnels) de détenir et échanger des cryptoactifs sans avoir à manipuler directement des clés cryptographiques.

Les portefeuilles non hébergés (auto-souverains)

Les clés cryptographiques pour interagir avec les réseaux blockchain sont stockées par les propres moyens du propriétaire des cryptoactifs. Les solutions disponibles sont soit physiques (papier ou matériel tel que les portefeuilles de Ledger ou Trezor) soit logicielles (ex. Metamask, Trust Wallet, Exodus...), soit mnémotechniques en retenant les 12 à 24 mots de la clé privée.

Cas d'étude

En mars 2022, la Banque Delubac & Cie a obtenu son enregistrement en tant que PSAN auprès de l'AMF et de l'ACPR devenant ainsi la première banque française à pouvoir proposer la conservation de cryptoactifs à destination des institutionnels, des entreprises et des particuliers.



Points clés

- La gestion des actifs numériques et des clés cryptographiques sous-jacentes utilisées pour exécuter des transactions est une capacité essentielle de la cryptoéconomie. Elle pourrait permettre aux banques de s'engager dans l'écosystème des cryptoactifs et d'ajouter des opérations et des services de finance décentralisée (DeFi), notamment les échanges, les prêts, l'épargne et l'assurance.
- Les commissions de conservation des actifs pourraient générer des revenus, et un conseil en cryptoactifs pourrait attirer de nouveaux clients.
- L'image et la réputation d'un dépositaire traditionnel pourrait séduire les investisseurs institutionnels et les particuliers désireux de diversifier leur portefeuille avec une large variété de cryptoactifs.
- L'opportunité de fournir des prêts et d'autres services de crédit pourrait générer des revenus supplémentaires.
- La conservation des actifs numériques utilisés pour le *stacking* (méthode qui incite les participants d'un réseau blockchain en preuve d'enjeu à le sécuriser) créera des complexités supplémentaires mais un avantage pour les dépositaires qui réussissent cette nouvelle activité. Des processus et des contrôles spécifiques devront être établis pour s'assurer que les intérêts/récompenses sont enregistrés et ajustés selon l'éventail de pratiques déployées par les réseaux blockchain en preuve d'enjeu.



01

02

03

04

05



Actifs numériques

Les prêts

Dans la finance traditionnelle (TradFi), le processus de mise en relation des emprunteurs et des prêteurs est facilité par des institutions financières qui contrôlent l'accès et les taux d'emprunt. Sur les marchés financiers traditionnels, le marché des emprunts et des prêts à court terme est appelé marché monétaire. Dans l'écosystème des cryptoactifs, le fonctionnement des marchés peut être soit centralisé, soit décentralisé. Dans une finance centralisée (CeFi), des plateformes telles que Celsius, Nexo, BlockFi, etc. opèrent de la même manière que les banques : elles prennent en charge les actifs des déposants et versent en échange un taux de rendement. Avec les actifs déposés, elles prêtent à d'autres parties, généralement des acteurs institutionnels tels que des fonds, des teneurs de marché (avec un risque de défaut plus faible), etc.

Dans une finance décentralisée (DeFi), l'emprunt et le prêt offrent des innovations en matière d'efficacité, d'accès et de transparence par rapport à CeFi. Contrairement aux banques traditionnelles et aux plateformes CeFi mentionnées ci-dessus, la DeFi permet à tout utilisateur de devenir emprunteur et prêteur sans avoir à fournir d'informations personnelles, d'identité ou à se soumettre aux procédures KYC. Les emprunteurs et les prêteurs n'ont pas non plus à céder la garde des fonds (c'est-à-dire que l'utilisateur a accès à ses fonds à tout moment).

Les opérations sont réalisées par des contrats autoexécutés sur des blockchains, principalement Ethereum. Les prêteurs peuvent déposer des fonds dans un protocole de prêt et les emprunteurs empruntent à ce protocole. À tout moment, les prêteurs peuvent racheter les actifs déposés et les emprunteurs peuvent rembourser une partie ou la totalité de leur dette.



Cas d'étude

En septembre 2021, Société Générale à travers sa filiale Forge, a proposé la réalisation d'un prêt en jetons stables (DAI) sur le protocole de finance décentralisée Maker. L'objectif est de permettre aux détenteurs de jetons OFH, représentant une obligation adossée à des crédits immobiliers détenus par le groupe Société Générale, de pouvoir les déposer en collatéral sur le protocole Maker afin d'emprunter des jetons stables DAI.



Points clés

- Le cadre réglementaire relatif aux prêts basés sur les cryptoactifs n'est pas encore totalement mature, certaines incertitudes demeurent autour des garanties, du traitement fiscal et des attentes réglementaires en matière de solvabilité.
- La volatilité exigera une gestion du risque qui sera calibrée en fonction du type de cryptoactifs sous-jacent.
- Les rendements pourraient être nettement supérieurs à ceux des produits de prêt existants.
- La propriété des cryptoactifs peut être conservée par le biais de la garantie de prêt (collatéral), les emprunteurs ne perdent pas la propriété de leurs actifs numériques pour contracter un prêt.



01

02

03

04

05



Actifs numériques

La lutte contre la criminalité financière plus efficace avec les cryptoactifs

La traçabilité qui caractérise intrinsèquement les réseaux blockchain permet une surveillance des transactions. En effet, grâce aux registres distribués publics et transparents, l'industrie a vu émerger des solutions technologiques (Chainalysis, CipherTrace, Scorechain...) qui scannent les flux financiers et offrent ainsi une analyse transactionnelle détaillée. Ainsi, la part d'opérations frauduleuses dans le total des transactions en cryptoactifs ne cesse de diminuer depuis leur création : elle est passée de 3,37 % en 2019 à 0,62 % en 2020 et à 0,15 % en 2021.

Le 31 mars 2022, la Commission des affaires économiques et monétaires (ECON) et celle des libertés civiles, de la justice et des affaires intérieures (LIBE) du Parlement européen ont conjointement adopté leur rapport de compromis relatif à la proposition de refonte du règlement (UE) 2015/847 (dit « TFR ») qui élargit aux cryptoactifs les exigences liées aux transferts de fonds. Suivant les dernières lignes directrices du Groupe d'Action Financière (GAFI), l'Union européenne souhaite élargir le champ d'application de la *travel rule* (c'est-à-dire l'obligation de partage d'informations liées aux transactions) afin d'y intégrer les cryptoactifs.

Un tel règlement pourrait compromettre le développement du secteur des cryptoactifs en Europe :

- l'extension de la *travel rule* aux transactions impliquant des PSAN et des portefeuilles non-hébergés serait techniquement difficile à appliquer ;
- l'obligation pour les PSAN de vérifier l'exactitude des informations récoltées lors du transfert serait quasi impossible pour de nombreux transferts de cryptoactifs sans qu'une solution technologique ne soit d'abord opérationnelle ;
- l'application de la *travel rule* dès le premier euro aux transferts de cryptoactifs serait pénalisante par rapport aux transferts de fonds traditionnels.

Pour favoriser la construction du secteur des cryptoactifs en Europe, la révision de TFR pourrait opter pour une approche proportionnée et adaptée tant au regard de ses opportunités que de sa maturité.

Nous ne sommes qu'au début de la nouvelle ère du Web3, qui évoluera rapidement pour englober des industries et des secteurs entiers de l'économie, en premier lieu l'industrie financière. Les réseaux blockchain du Web3 créeront des nouveaux modèles d'affaires avec des processus plus efficaces, plus équitables, plus durables, plus transparents et plus sécurisés, représentés par des jetons. Avec le virage vers le Web3 et la décentralisation, toutes les institutions financières auront bientôt un intérêt dans l'économie des jetons.



Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques



01

02

03

04

05

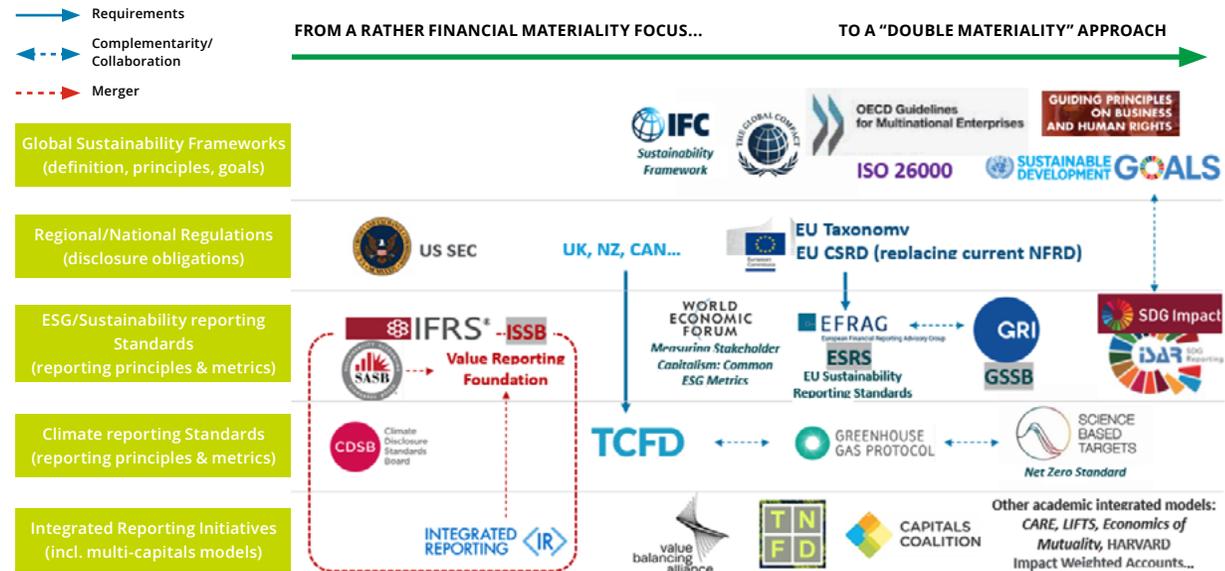


Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques

Un renforcement significatif des réglementations autour des *reporting* extrafinanciers

- La directive NFRD (Non Financial Reporting Directive), entrée en vigueur en 2018, définit le cadre actuel et éléments à inclure dans le reporting non financier. Elle sera remplacée, d'ici 2023 ou 2024 par la CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive) qui élargira vraisemblablement la base d'établissements assujettis et renforcera les informations à produire. Cette directive s'appuiera sur les normes de l'EFRAG en matière de *reporting* extrafinanciers dont les projets ont été publiés sur le premier semestre 2022.
- Ce cadre a par ailleurs été complété par d'autres exigences :
 - la directive Sustainable Finance Disclosure (SFDR), entrée en vigueur en mars 2021 impose des exigences spécifiques en matière de publication d'indicateurs extrafinanciers sur les investissements réalisés ;
 - le *reporting* prévu par l'article 8 de l'acte délégué sur la taxonomie entre progressivement en vigueur ; il vise à publier le niveau d'alignement des bilans et comptes de résultat aux activités alignées de la taxonomie. Les établissements financiers ont ainsi publié les ratios d'éligibilité au 31 décembre 2021 avec des *reporting* plus complets sur le niveau d'alignement dès le 31 décembre 2023 ;
- Les établissements peuvent enfin choisir de publier des informations définies dans le cadre d'initiatives de place pour se conformer aux meilleures pratiques. Il s'agit notamment des guidances édictées par Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD) s'agissant des informations sur le risque climatique.

Mapping of Main Standards on Corporate Sustainability reporting & Disclosures



© 2021 Deloitte & Associés - J. Rivals



01

02

03

04

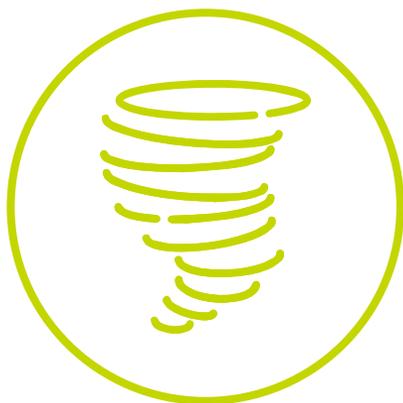
05



Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques

Une mesure du risque climatique à intégrer dans les dispositifs traditionnels de gestion des risques

- Les dispositions du règlement CRR2 /directive CRD 5, applicables depuis le 30 juin 2021, finalise le paquet bancaire visant à renforcer la résilience des banques. Elles prévoient des informations spécifiques dans le cadre du pilier 3 sur l'exposition aux risques de transition et climatique qui ont été précisées dans l'Implementation Technical Standard (ITS) de l'EBA du 26 janvier 2022. Ces éléments devront être publiés dès le 31 décembre 2022 avec une mise en œuvre progressive d'ici le 30 juin 2024.
- De façon générale, le régulateur va de plus en plus imposer la prise en compte des risques climatiques dans les dispositifs de gestion traditionnels des risques : intégration dans la mesure du capital interne (ICAAP), réalisation de stress tests sur l'impact du risque climatique à l'instar de ceux conduits par la Banque centrale européenne sur le premier semestre 2022...



Éléments sur le risque climatique à communiquer dans le cadre du pilier 3 ESG

31 décembre 2022	 Indices climatiques	Expositions envers les entreprises exclues des indices de référence climatiques
	 Entreprises les plus polluantes	Informations agrégées sur les expositions vis-à-vis des contreparties les plus émettrices de GES dans le monde
	 Efficacité énergétique	Ventilation des expositions en fonction de l'efficacité énergétique de leurs collatéraux (kWh/m² et label EPC)
	 Risques physiques	Expositions soumises à des aléas climatiques, avec notamment une ventilation par zone géographique
31 décembre 2023	 GAR	Expositions envers les entreprises exclues des indices de référence climatiques
	 BTAR	Expositions non soumises aux obligations de la « NFRD » mais alignées sur les critères de la Taxonomie
	 Gaz à effet de serre	Émissions de GES en tonne de CO ₂ par scope et par secteur contribuant au changement climatique
	 Alignement au NZE2050	Alignement entre les expositions de la banque et les objectifs fixés par le scénario NZE2050



Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques

De plus en plus d'importance attachée à la communication extrafinancière

- Du fait de l'attention portée par le régulateur sur les sujets de développement durable et sociétaux, mais également et surtout par les clients, les investisseurs ou les Organisations non gouvernementales (ONG), la communication financière des banques intègre de plus en plus d'informations sur les indicateurs extrafinanciers.
- Par ailleurs, les plans stratégiques des banques incluent désormais systématiquement un volet climat/sociétal.
- Les éléments communiqués autour de ces sujets s'articulent en général autour des thèmes suivants :



Finance durable

- Montant des émissions *green bonds*
- Stratégies ESG pour les activités de gestion d'actifs



Émissions/ décarbonation

- Stratégie de décarbonation du portefeuille
- Trajectoire net zéro dans le cadre de la Net Zero Banking Association



Transition

- Financement de la transition énergétique
- Scores de transition
- Plateformes/outils mis à disposition des clients
- Scores de transition



Offres produits

- Épargne verte/sociale
- Prêts à impacts (entreprises, collectivités locales)
- Prêts verts (véhicules électriques, rénovation...)



Social

- Clientèle vulnérable
- Financement logement sociaux
- Recrutement des jeunes
- Politique RH



01

02

03

04

05



Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques

Le développement de produits dits « durables » est un élément clé des plans stratégiques des banques

- Les banques traduisent, dans leur raisons d'être, leur objectif de se placer au cœur des enjeux sociétaux en finançant la transition énergétique, l'économie sociale ou les territoires.
- Certaines vont jusqu'à devenir des entreprises à mission.
- Toutes développent des offres de produits verts ou sociaux répondant aux demandes des clients et investisseurs et en phase avec leurs raison d'être. Ils ont pour but de financer les activités suivantes :



Transition énergétique

- Rénovation thermique
- Mobilité propre
- Énergies renouvelables



- Hôpitaux
- Logements sociaux
- Éducation



Social

- Offres spécifiques pour clientèle vulnérable
- Emploi (PME)



Territoires/Ruralité

- Agriculture
- Crédits équipement des entreprises locales

- Ces produits concernent tous les compartiments du bilan des banques :

Actif

- Crédits aux particuliers : financement de véhicules électriques, rénovation thermique des bâtiments,
- Crédits à impact pour les entreprises ou collectivités locales indexés sur les performances extra financières des contreparties



Passif

- Livrets à impacts
- Green Bonds
- Social Bonds

- L'émergence de ces nouveaux produits nécessite d'adapter les dispositifs métiers et de pilotage financier :
 - Passage d'une logique de crédits conso non affectés à affectés transformant radicalement les parcours clients et conseillers avec l'obligation de récupérer les documents justificatifs pour l'éligibilité à un prêt vert par exemple (carte grise des véhicules, diagnostic DPE des biens immobiliers...);
 - Gestion des gisements d'actifs pour adossement aux différents refinancements dans une logique de gestion de ressources rares : projections, gestion dynamique, règle de priorité, *reporting* pour le pilotage... ;
 - Mise en place de dispositifs de fléchages de l'épargne fiables et auditables pour les investisseurs et éviter toute accusation de *green washing*.



01

02

03

04

05



Vers de nouvelles fonctions ESG dans les banques

Ces évolutions vont modifier en profondeur l'organisation et le dimensionnement des fonctions ESG des banques

Jusqu'à présent la fonction ESG était centralisée dans un seul département avec des prérogatives axées autour du calcul des indicateurs extrafinanciers et la production des *reporting* extrafinanciers (DPEF).

Les demandes accrues en matière de reporting extra-financier et l'intégration de l'ESG et du risque climatique dans la stratégie et la gestion des risques va bouleverser ce type d'organisation en infusant l'ESG au sein des différentes fonctions régaliennes de la banque :

La direction financière, tout d'abord, va être impactée à deux niveaux :

1. Intégration progressive des fonctions de *reporting* extrafinanciers nécessitant de développer des compétences normatives et de rapprocher les équipes de production des *reporting* réglementaires et extrafinanciers ;
2. Le pilotage financier devra être repensé pour intégrer la gestion des gisements de prêts sociaux ou verts et piloter la trajectoire Net Zero en articulation avec les indicateurs traditionnels de performance (PNB, RWA, coût du risque...).

Au niveau des directions des risques, les équipes responsables du risque climatique vont s'étoffer pour être en mesure de les modéliser de façon de plus en plus précise et développer les dispositifs pour les piloter (*stress tests* internes, exigences de capital interne).

Du côté des métiers, le développement des nouveaux produits à impact nécessite d'inclure des expertises ESG pour penser et développer les nouvelles offres à impact.

La fonction conformité pourrait également être amenée à évoluer avec le développement de KYC intégrant la dimension ESG dans le cadre de l'entrée en relation client.

En conclusion, l'organisation et le processus des fonctions régaliennes vont être revus pour intégrer les nouvelles mesures et les dispositifs de pilotage de la performance extrafinancière dans des cadres prévus initialement pour la seule performance financière.

Fonction ESG centralisée

- Production des indicateurs de performance extra financière
- En charge du reporting extrafinancier (DPEF)
- Définition de la stratégie Durable et Net Zéro

Fonction ESG décentralisée dans les fonctions régaliennes

Direction financière

- Production des *reporting* extrafinanciers
- Gestion des portefeuilles de liquidité en intégrant des facteurs verts ou sociaux
- Suivi de la trajectoire Net Zero
- Pilotage des gisements d'actifs en face des produits d'épargne à impacts

Direction Risques

- Intégration du risque climatique dans l'ICAAP et l'appétit aux risques
- Stress tests climatiques
- Pilier 3 ESG
- Score d'octroi intégrant la notion d'impact (vert ou social)

Offres/Marketing

- Développement des produits à impacts

Stratégie

- Définition des stratégies verte et sociales

Conformité

- KYC verts ou sociaux



01

02

03

04

05



Enjeux stratégiques de l'hybridation des modes de travail



01

02

03

04

05



Trois enseignements de la pandémie dans le secteur bancaire



Une adaptation rapide au télétravail

- Pas ou peu de culture du travail à distance avant mars 2020 (des expérimentations limitées, des métiers considérés comme non télétravaillables).
- Une adaptation et en engagement très rapide des collaborateurs.



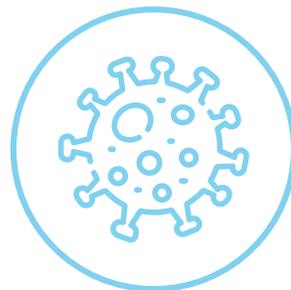
Une relation conseiller-client qui s'est transformée avec des résultats mixtes

- Des opportunités commerciales liées au mode hybride (visio et outils mobiles plus systématiques augmentant le nombre de contacts notamment pour les clients banque privée et entreprise) mais qui ne fonctionnent pas avec tous les clients/prospects.



Un enjeu de management

- Des managers de terrain très investis pour assurer la continuité des relations commerciales et des interactions siège et agences.
- Un *middle management* ultrasollicité (par exemple protocoles sanitaires) et une réadaptation constante pour assurer des dynamiques de collaborateurs qui ne se sont maintenues qu'en équipe cœur.
- Un collectif distendu qui ne se reconnecte pas spontanément : activité totalement à distance *versus* obligation de maintien sur site (agences, *facility management*, support IT, etc.).



01

02

03

04

05



Trois enseignements de la pandémie dans le secteur bancaire

Collaboration
Innovation
Relocalisation

PRODUCTIVITÉ



La **productivité** a plutôt été maintenue à distance mais essentiellement sur la poursuite des activités en cours. Le lancement de nouveaux projets, l'innovation, la prospection et le développement commercial résistent mal au « full remote ».

On boarding
Mentoring
Leadership

TALENTS



La **gestion des talents** a été compliquée par le distanciel qui ne permet pas d'intégrer rapidement et durablement les nouveaux collaborateurs. Il rend difficile la montée en compétences et la transmission des savoirs comme des process, exposant davantage au risque d'exécution et à la baisse de qualité de service.

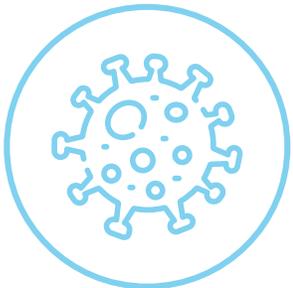
Au-delà des nouveaux collaborateurs, le corps social sort désarticulé de la crise sanitaire. Les inégalités sont durables entre des métiers 100 % à distance et des conseillers en agence qui n'ont que très rarement la possibilité de télétravailler sauf à procéder à un découpage des tâches favorisant un à deux jours par mois en distanciel.

Marque
Culture
Appartenance

SENS



C'est la question de l'**appartenance à l'entreprise** qui se pose. Les collaborateurs peinent à retrouver le **sens des plans stratégiques déployés avant la crise.**



01

02

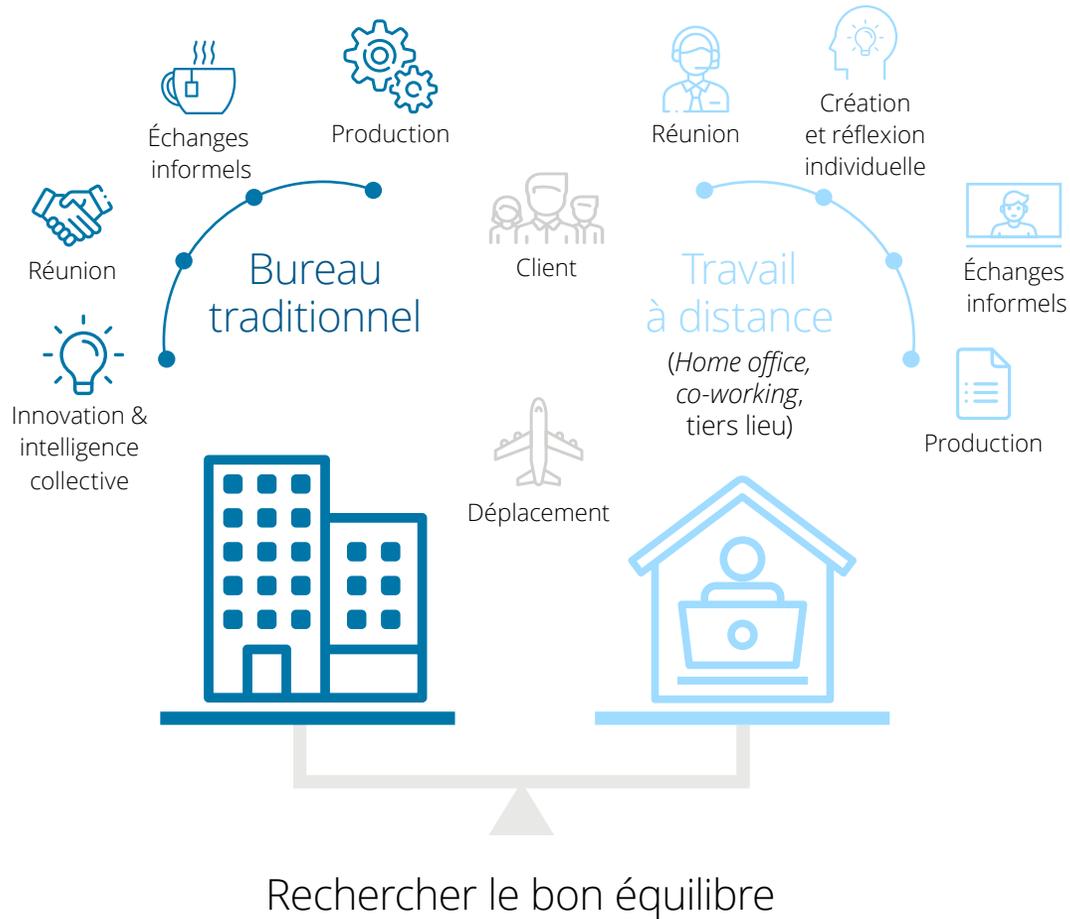
03

04

05

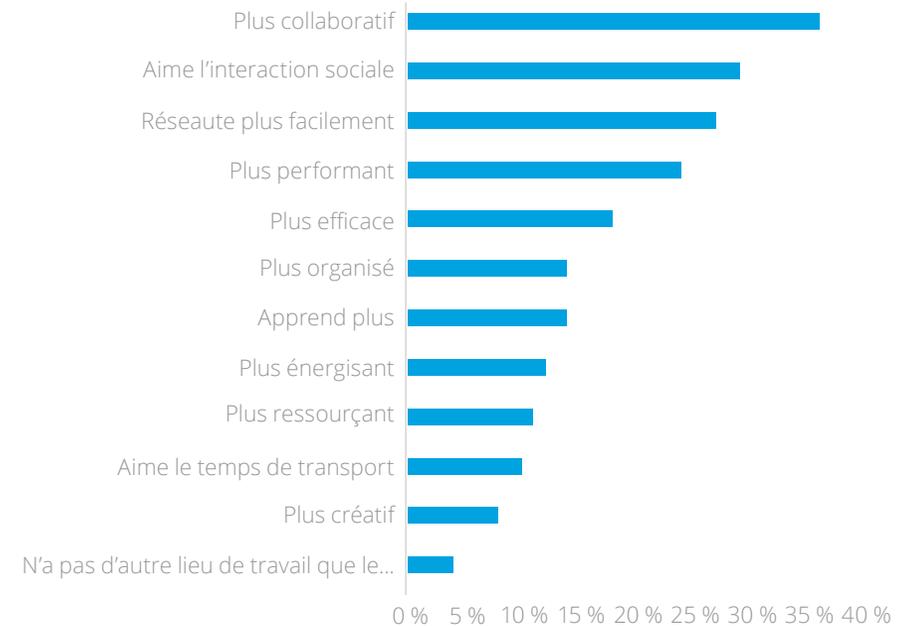


Le bureau comme lieu d'interactions informelles et de créativité



Les bénéfices du travail sur son lieu de travail habituel (autre que le domicile)

Classement par ordre de préférence



Source : Deloitte UK Workers Survey, Janvier 2021



01

02

03

04

05

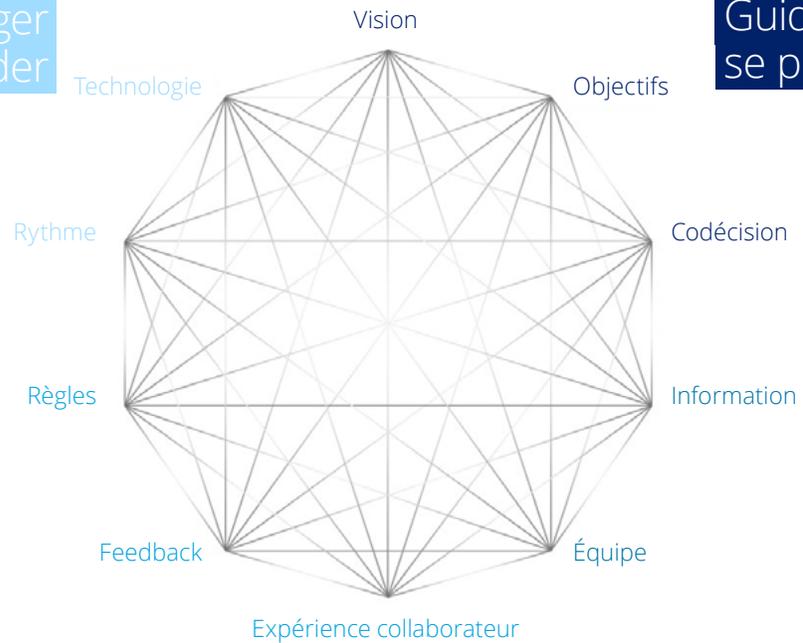


L'hybridation des modes de travail déplace les équilibres

Le télétravail était très encadré et limité (nombre de jours réduit soumis à accord préalable et limité à certaines fonctions). Le fonctionnement à distance durable a étendu la notion de métier télétravaillable et le retour au 100 % présentiel n'est pas envisagé par des collaborateurs qui ont organisé leur vie personnelle avec moins de temps de transport et plus de flexibilité.

Les plateaux de bureaux restent peu occupés suite à l'extension des accords de télétravail jusqu'à trois jours par semaine. La réduction drastique de l'empreinte immobilière par suppression des postes de travail à hauteur des taux de télétravail est une source de réduction de coûts largement étudiée alors que les équipes réclament plus de collaboration et d'informel quand elles sont sur site.

Les agences sont moins fréquentées par des clients qui n'y ont recours que pour certains événements de vie. Et les équipes commerciales distribuées en régions peuvent être regroupées ou virtualisées dans un souci d'optimisation.



- Diagnostic des enjeux sur l'ensemble des dimensions
- Coconstruction d'une base à améliorer
- Prise de décision et arbitrages économiques pour créer un avantage concurrentiel



L'hybridation des modes de travail déplace les équilibres

Une réduction unilatérale de l'empreinte immobilière conduit à un désengagement des équipes, une perte de productivité et un turnover rapide. La pérennisation de l'avantage économique lié à la réduction des surfaces n'existe qu'au sein d'un projet d'entreprise qui positionne stratégiquement les modes de travail et les modèles managériaux grâce à :

- une **réinvention des espaces de travail** en fonction de leurs usages et optimisés en coworking pour les collaborateurs nomades comme les clients dans des agences moins fréquentées ;
- une **implication des équipes** pour créer une expérience collaborateur cohérente selon leurs activités entre production, collaboration, informel et leurs besoins spatiofonctionnels ;
- un accompagnement des managers vers une **posture de leadership délégitif** favorisant la confiance et l'*empowerment*. Le mode managérial *command and control* ne correspondant plus à des équipes dispersées dans leurs lieux de travail et autonomes ;
- un **aplatissement de la pyramide hiérarchique** générant des gains d'efficacité opérationnelle, à condition de faire évoluer les anciens managers vers de nouveaux rôles de gestion de projet ou d'animation de communauté d'expertises rendus nécessaires par l'hybridation des collectifs et favorisant l'innovation ;
- un contrôle des objectifs commerciaux et du respect des procédures plus réguliers assurant **l'engagement** des équipes grâce au feedback, à l'évaluation en continu et au codéveloppement.



Communication

- Sponsorship au plus haut niveau
- Diversité des situations (tout métier n'est pas télétravaillable donc l'expérience collaborateur va varier)
- Quickwins & ambassadeurs



Outils

- Faciliter le partage en temps réel de l'information
- Intégrer les nouveaux usages technologiques attendus par les clients comme les collaborateurs
- Tenir compte des spécificités métiers (plateau d'appel, agences, conseillers itinérants, etc.)



Espaces de travail

Proposer une palette d'espaces adaptés tout en intégrant les enjeux du réseau (fréquentation et face-à-face client notamment)



Conduite du changement

Dirigeants, managers et collaborateurs :

- des attentes différentes ;
- des postures qui évoluent ;
- des enjeux de leadership dans des organisations moins formalisées.



Comportements

- Management par la confiance
- Transformation culturelle
- Responsabilisation/mise en autonomie du collaborateur



01

02

03

04

05



Experts



Frédéric Bujoc

Associé Risk Advisory
Banking & Capital Markets Leader

Frédéric a plus de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement des banques dans leurs projets de transformation Finance et Risques. Frédéric dispose d'une expertise reconnue en matière de gestion actif/passif et pilotage des fonds propres et d'une excellente connaissance de banque de financement et d'investissement. Frédéric est responsable de nos offres de services relatives à la gestion de bilan et aux risques de marché et de contrepartie.



Bruno de Saint Florent

Associé Monitor
FSI

Bruno a plus de 25 ans d'expérience dans le conseil de direction générale auprès des institutions financières. Il a contribué à de grands programmes de transformations majeures ou de fusions et acquisitions. Il a participé au développement d'infrastructures de place dans le domaine des paiements et des activités de marché/postmarché.

Il a également travaillé pour des superviseurs et des régulateurs sur la définition ou la mise en place de nouvelles réglementations.



Experts



Ghislain Boulnois

Associé Conseil
FSI & Fintech

Ghislain a plus de 13 années d'expérience dans l'accompagnement des institutions financières, en particulier auprès des banques de détail et des acteurs du paiement.

Il intervient principalement sur des projets d'évolution des modèles de distribution et de relation client, ainsi que sur des projets d'innovation et de lancement d'offres.



Marine Galiana

Directrice Conseil
Monitor Deloitte

Marine a 25 ans d'expérience du monde financier et de ses transformations humaines et digitales.

Elle intervient sur différents domaines stratégiques dont l'accompagnement des dirigeants, les modèles opérationnels, l'organisation, la conduite du changement et la transformation digitale.

Elle conçoit et met en œuvre des programmes sur des thématiques comme la simplification managériale, le changement de modèle de leadership, l'hybridation des modes de travail ou encore la formalisation d'une nouvelle culture d'entreprise.



Experts



Nicolas Fleuret

Associé Risk Advisory
Responsable Risk & Regulatory

Avant de rejoindre Deloitte, Nicolas a passé près de 15 ans auprès des autorités bancaires françaises (Banque de France, Autorité de contrôle prudentiel) où il a occupé différents postes, notamment la supervision bancaire.

Il a intégré Deloitte en 2009 où il coordonne, depuis, les activités du pôle Regulatory à destination des institutions financières.

Nicolas représente également la firme française dans les centres d'expertise européens de Deloitte, à Londres et à Francfort.



Julien Maldonato

Associé Conseil
Innovation

Julien a plus de 17 années d'expérience dans l'accompagnement des institutions financières dans l'analyse et la mise en œuvre d'innovations technologiques.

Dans ce cadre, il a travaillé sur des innovations de rupture parmi lesquelles l'intelligence artificielle, la blockchain, les modèles en P2P, l'IoT et l'assurance connectée, les nouveaux modes de travail, la digitalisation du conseil financier...

Julien est responsable de l'offre de services Deloitte Innovation pour l'industrie financière.



Nicolas de Jenlis

Associé Risk Advisory
Sustainability

Nicolas a plus de 10 ans d'expérience dans l'accompagnement des entreprises sur leur stratégie, déploiement opérationnel et reporting en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Il est spécialisé dans l'ESG (Environnement, social et gouvernance) appliqué au secteur financier : finance responsable, due diligences, impact investing, green bonds, ISR (investissement socialement responsable), etc.

Nicolas est responsable de l'offre de services en matière de finance durable (banque, assurance et gestion d'actifs).



Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »), DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Mai 2022 - Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés - Studio Design France