Deloitte.

Banking Trends – 8e édition

2019, la fin de l'euphorie ?

Avril 2019

© 2019 Deloitte SAS

© 2019 Deloitte SAS

Executive Summary

Perspectives 2019

Chères lectrices, chers lecteurs,

Ce document présente notre vision des principales tendances du secteur bancaire pour 2019.

En synthèse, seront abordés les thèmes suivants :

L'année 2018 a été marquée par un contexte géopolitique toujours incertain, une croissance économique fragile et la poursuite de l'environnement des taux bas.

Le secteur bancaire français reste fragilisé par des marges d'intérêt faibles et des charges opérationnelles toujours à un niveau élevé.

Sur le plan prudentiel, la réforme Bâle III est finalisée avec l'adoption de la CRR2/CRD5.
L'attention du régulateur se focalise désormais sur les risques non financiers, les problématiques de conformité ou le risque climatique.

Le secteur financier peine à transformer son modèle opérationnel pour faire face à des coûts d'exploitation toujours élevés.

De nouveaux acteurs qui peinent à émerger.

Bonne lecture,

Frédéric Bujoc, Nicolas Fleuret, Damien Leurent, Julien Maldonato

© 2019 Deloitte SAS

Introduction

Une année 2018 compliquée pour les banques françaises : le résultat net cumulé en baisse de près de 7% pour les cinq premiers groupes ; un quatrième trimestre marqué par les mauvaises performances de la banque de marché.

Si le volet prudentiel semble stabilisé avec l'adoption du package CRR2/CRD5, **la pression réglementaire s'accroît sur les autres volets,** notamment sécurité financière ou gestion des risques non financiers.

Une recherche de rentabilité qui passe par la **maîtrise des coûts** et **un recentrage sur les activités** les plus profitables.

De nouveaux acteurs qui peinent à émerger
La création de la cryptoéconomie prend du temps.
Les néobanques s'imposent sans remettre en cause les acteurs traditionnels.
Les plateformes TechFin se développent.

© 2019 Deloitte SAS

Sommaire

#1	**Contexte macro-économique**	06
#2	Panorama réglementaire	11
#3	Modèles opérationnels	18
#4	L'émergence de nouveaux acteurs	26

© 2019 Deloitte SAS

Le monde face à des dettes publiques

La dette recule en zone euro mais continue à augmenter en France. Les déficits se creusent également aux Etats-Unis et au Japon.

Dette (en % du PIB)	Année	Royaume - Uni	Etats - Unis	Japon	Zone Euro	France	Allemagne	Grèce	Italie	Irlande	Espagne
	2012	84,1	100,8	218,8	89,5	90,6	79,9	159,6	123,4	119,9	85,7
	2013	85,2	101	224,2	91,3	93,4	77,4	177,4	129	119,7	95,5
	2014	87	103	230	92	94,9	74,5	178,9	131,8	104,1	100,4
	2015	87,9	105,2	238,1	90,7	95,6	70,8	175,9	131,6	76,8	99,3
	2016	87,9	106,7	239,3	83,5	98,2	67,9	176,8	131,4	73,4	99,0
	2017	87,4	105,2	237,6	89,1	98,5	63,9	180,8	131,2	68,4	98,1
	2018 (e)	86	105,8	240,0	87,2	98,7	60,0	178,6	131,1	63,9	96,9
	2019 (p)	85,3	107,5	245,0	86,3	98,9	58,0	177,8	132,0	61,1	96,2
	Variation	↘	↗	↗	↘	↗	↘	↘	↗	↘	↘

Source : Eurostat/Coface

© 2019 Deloitte SAS

Une croissance qui se poursuit à un rythme plus faible que prévu

La Banque centrale européenne a révisé à la baisse ses prévisions économiques pour la zone euro en 2019 : + 1,2 %, contre 1,8 % en 2018.

Variation annuelle du PIB en pourcentage

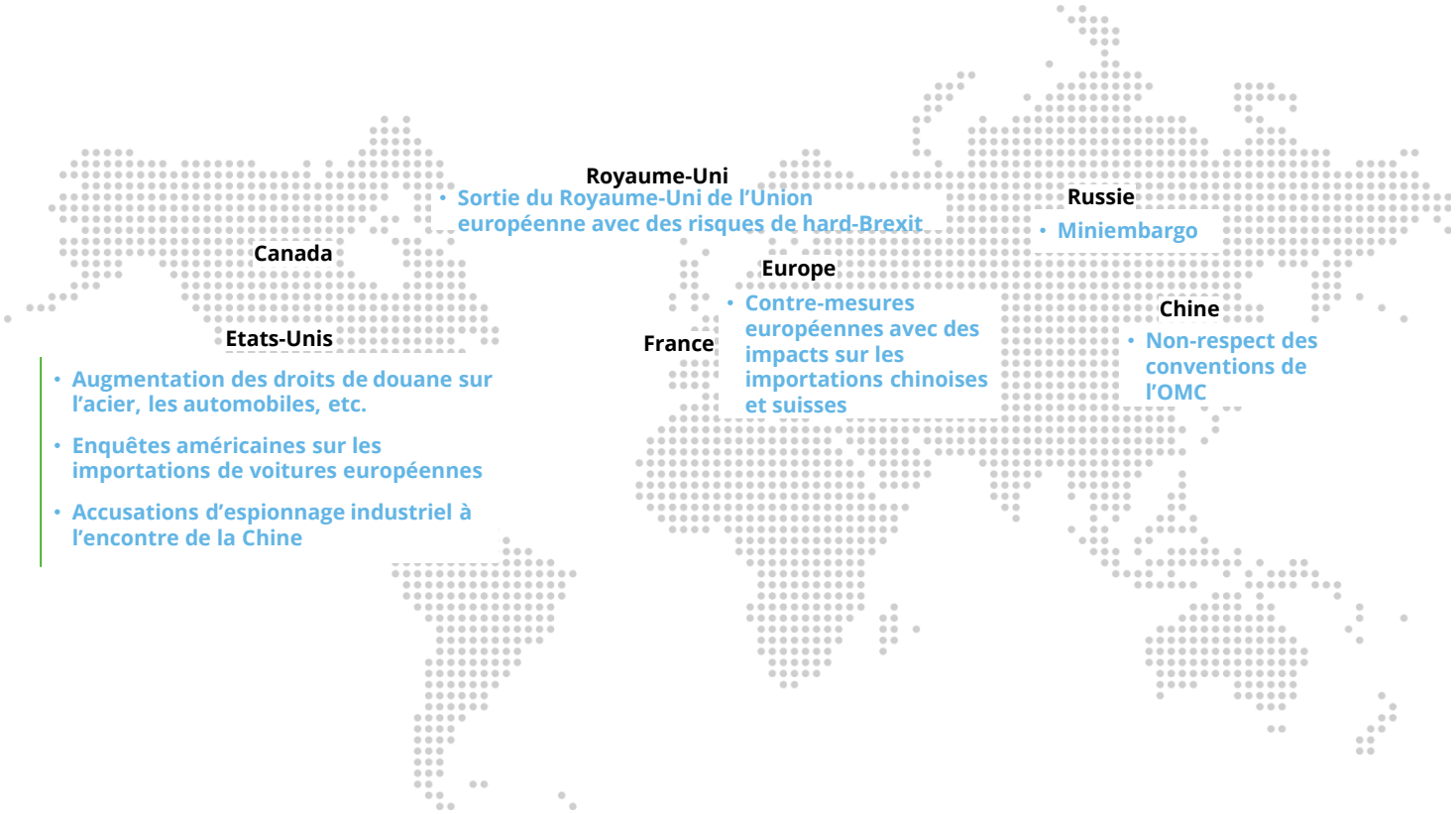
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
France	1%	1%	1,1%	2,3%	1,5%	1,4%
Allemagne	1,6%	1,5%	1,9%	2,5%	1,6%	1,4%
Italie	0,2%	0,8%	1%	1,6%	0,9%	0,5%
Espagne	1,4%	3,4%	3,3%	3,1%	2,5%	2,2%
Royaume-Uni	3,1%	2,3%	1,9%	1,8%	1,3%	1,2%
UE 28	1,8%	2,3%	1,9%	2,4%	1,8%	1,2%

Sources : XERFI France, septembre 2018

© 2019 Deloitte SAS

Un contexte géopolitique incertain

Persistance de plusieurs différends commerciaux entre les Etats-Unis et le reste du monde (Europe, Chine, Russie, etc.) avec des risques d'escalade.

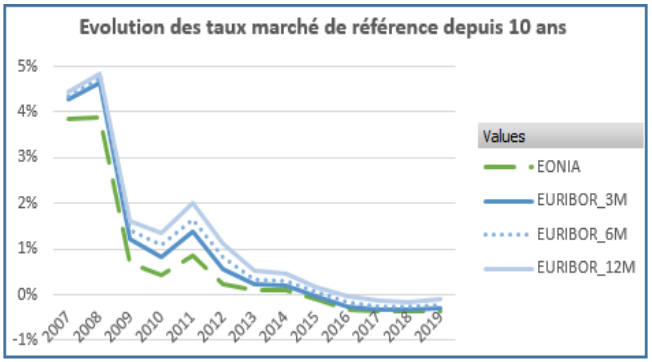


Risque élevé de hard Brexit : le projet d'accord entre l'Union européenne et le Royaume-Uni n'est toujours pas ratifié par le Parlement britannique.

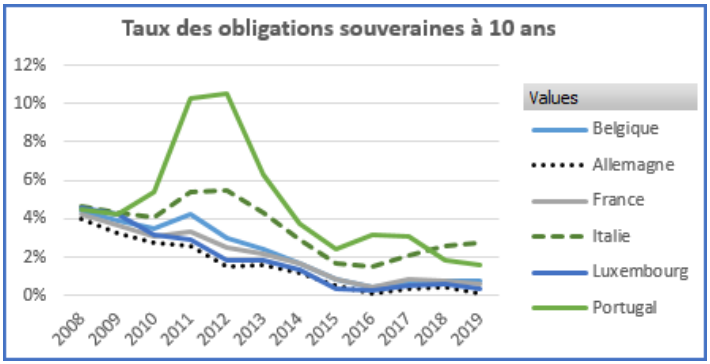
© 2019 Deloitte SAS

Un environnement de taux bas amené à durer

1 Un environnement de taux bas qui perdure. Les premières hausses ne sont pas attendues avant le second semestre 2020.



Source : Bloomberg



Source : BCE (publications de mars 2019)

2 La BCE va poursuivre sa politique de facilitation de l'accès à la liquidité (TLTRO).

The Governing Council intends to continue reinvesting, in full, the principal payments from maturing securities purchased under the asset purchase programme for an extended period of time past the date when it starts raising the key ECB interest rates, and in any case for as long as necessary to maintain favourable liquidity conditions and an ample degree of monetary accommodation

99

A new series of quarterly targeted longer-term refinancing operations (TLTRO-III) will be launched, starting in September 2019 and ending in March 2021, each with a maturity of two years. These new operations will help to preserve favourable bank lending conditions and the smooth transmission of monetary policy.

Sources : BCE publications, mars 2019

3 **La transition vers les nouveaux taux de référence** (Ester par exemple) **ajoute de l'incertitude.**

© 2019 Deloitte SAS

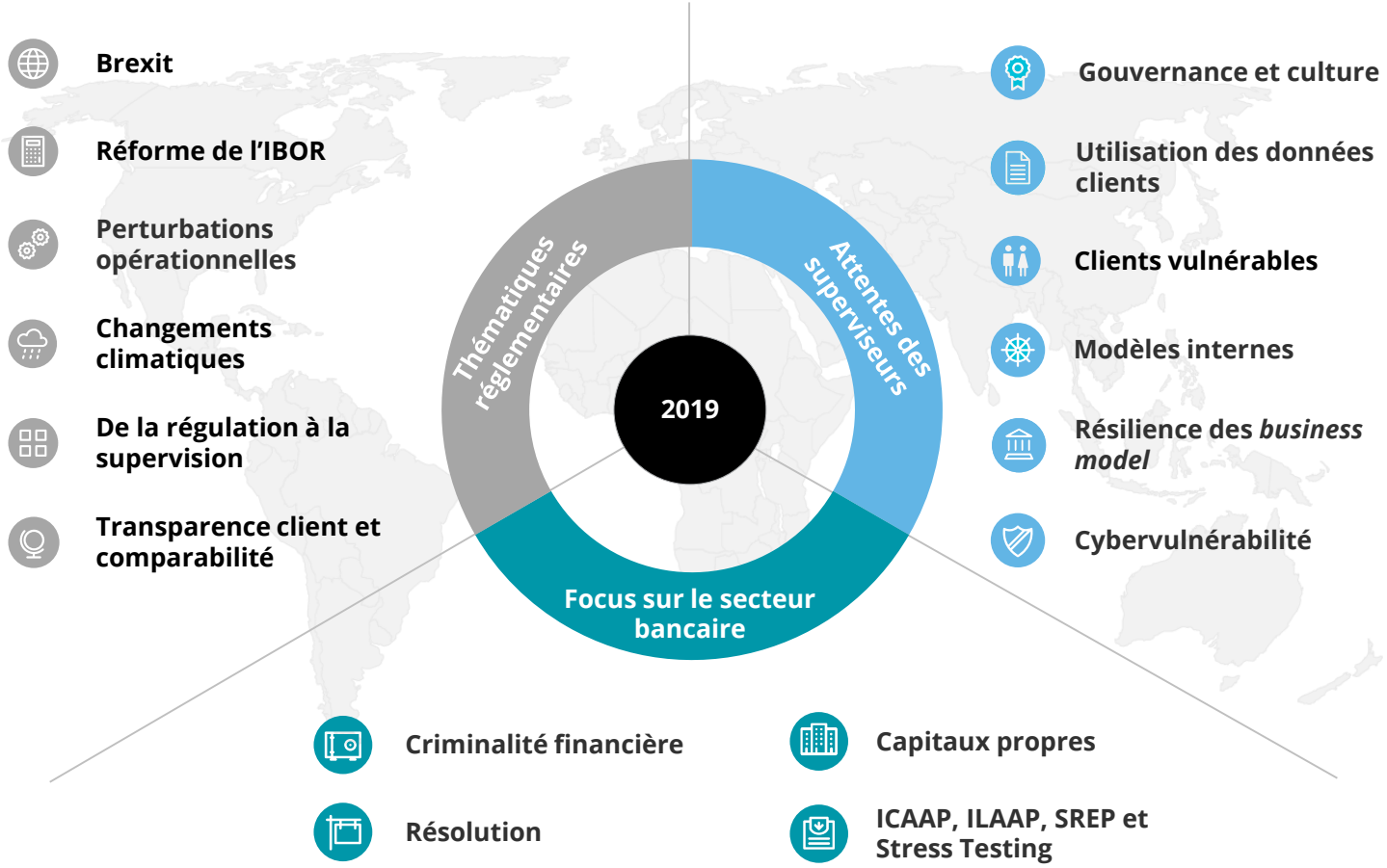
Sommaire

#1	Contexte macro-économique	06
#2	**Panorama réglementaire**	11
#3	Modèles opérationnels	18
#4	L'émergence de nouveaux acteurs	26

© 2019 Deloitte SAS

Points d'attention réglementaires 2019

L'accent porté sur la mise en œuvre ainsi que de nouveaux points d'attention.



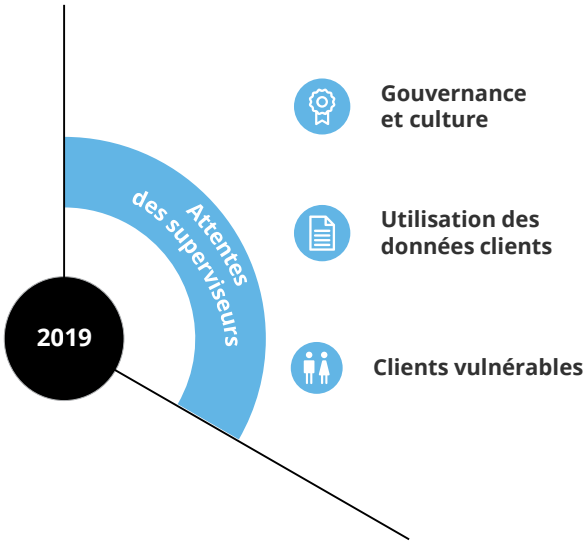
© 2019 Deloitte SAS

Points d'attention réglementaires 2019 (1/5)

Gouvernance et culture

De nouveaux contrôles par les régulateurs

- Les progrès réalisés dans l'amélioration de la gouvernance et de la culture des entreprises sont entachés par certains faits, en matière de blanchiment de capitaux notamment, dans quelques grandes banques européennes (Danske, Deutsche, ABVL).
- Les lignes directrices révisées de l'ABE sont désormais intégrées dans l'approche prudentielle de la BCE qui a indiqué attendre des améliorations de la part des établissements.
- Le FSB, l'ESMA et l'ABE se focaliseront sur la responsabilité individuelle et la complémentarité de compétence des dirigeants, sur le renforcement de la prévention des comportements répréhensibles, et d'une gouvernance promouvant la culture et la surveillance des risques.
- Ces enjeux constitueront des priorités fortes pour les régulateurs, qui veilleront à ce que l'appétence aux risques (financiers et non financiers) soit contrôlée, diffusée, et intégrée au processus décisionnel. Des mesures spécifiques pour remédier aux faiblesses en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux sont également envisagées.



Utilisation des données clients

Intensification des contrôles

- Dans un contexte d'innovation technologique et d'intégration du RGPD et PSD2, la surveillance de l'utilisation des données clients constitueront une question clé pour les régulateurs, qui ont clairement annoncé une intensification des contrôles en 2019. Ces enjeux sont majeurs, des défaillances en la matière générant un véritable risque de réputation pour les entreprises et affectant négativement les objectifs d'innovation et de stabilité de la place.
- Après une année 2018 de mise en place des programmes de conformité, les entreprises devront ainsi s'assurer que les dispositifs implémentés sont pleinement efficaces.
- Les débats réglementaires concernant les implications éthiques de l'utilisation des données clients se poursuivront en 2019.

Clients vulnérables

Equité et réponses aux besoins des clients vulnérables

- Les régulateurs continueront d'examiner les niveaux et les conditions d'accès des clients fragiles aux produits financiers.
- Les entreprises devront analyser leurs bases de données pour identifier ces clients, adopter une position claire et prendre en compte cette problématique dans les systèmes opérationnels, les processus et les contrôles.
- L'articulation entre la digitalisation et la protection des clients âgés et vulnérables fera l'objet d'une attention particulière.

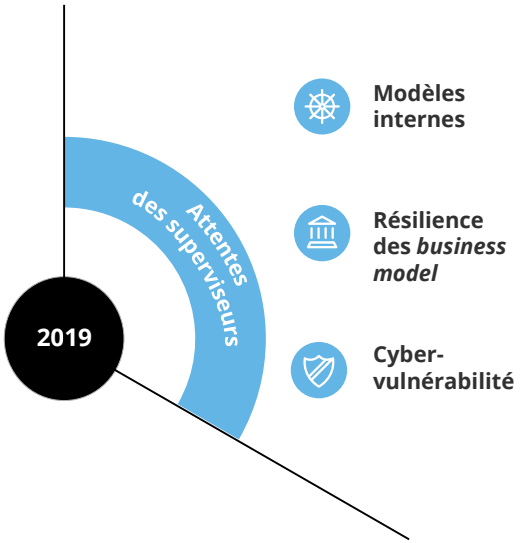
© 2019 Deloitte SAS

Points d'attention réglementaires 2019 (2/5)

Modèles internes

Une supervision croissante dans le contexte TRIM de la BCE

- Les superviseurs intensifieront leurs contrôles des modèles internes utilisés par les établissements et se focaliseront notamment sur la gouvernance des modèles et les processus prévus pour encadrer les changements et adaptations, la capacité de la direction à assurer le contrôle et le développement de ces modèles de manière uniforme dans leur organisation, ainsi que des risques inhérents à ces derniers.
- Les régulateurs se concentreront également sur l'application des nouvelles dispositions encadrant le trading algorithmique (MIFID II).
- L'EIOPA mènera probablement des travaux visant à renforcer les indicateurs et la convergence des modèles internes.
- Des retours du TRIM de la BCE sont à prévoir et les établissements devront potentiellement mettre en place des mesures correctives. Il convient alors pour les entreprises de collaborer avec les superviseurs afin de renforcer la confiance dans les modèles, de renforcer la gouvernance concernant les changements de modèles en prévision d'un contrôle réglementaire et de s'assurer que tous les modèles sont identifiés et documentés.



Résilience des *business model* face à l'évolution des risques

Examen des modèles pour identifier les risques

- Avec la politique monétaire actuellement en vigueur, des risques liés à l'apparition de nouveaux modèles économiques sont susceptibles de se cristalliser.
- Les superviseurs seront dès lors sensibles à la façon dont les entreprises comprennent et analysent les risques générés par leur modèle économique et développent des stratégies en conséquence.
- L'intérêt accru des autorités de surveillance pour le sujet doit donc conduire les établissements à structurer et organiser leurs analyses des risques afin d'être en mesure d'échanger avec ces autorités, ces dernières étant amenées à être plus directes et à exiger que la Direction y consacre davantage de temps.
- Cet intérêt des autorités de surveillance doit inciter les entreprises à investir dans ce domaine.

Cybervulnérabilité

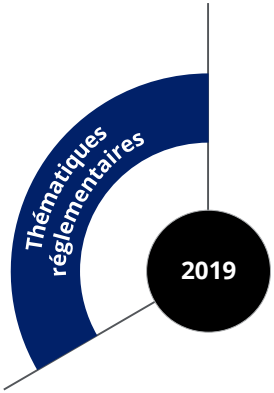
Les premiers tests de cyberattaques

- Attente pour que la cyberrésilience soit pensée à l'échelle du système financier en raison des interconnexions entre les acteurs.
- Le FPC (UK) procédera à ses premiers tests de résilience avec des scénarios de tests basés sur les paiements.
- Le G7 établira des normes basées sur TIBER-EU destinées à développer la coopération dans l'utilisation des tests de cybervulnérabilité. Les établissements feront ainsi face à des demandes accrues en la matière.

© 2019 Deloitte SAS

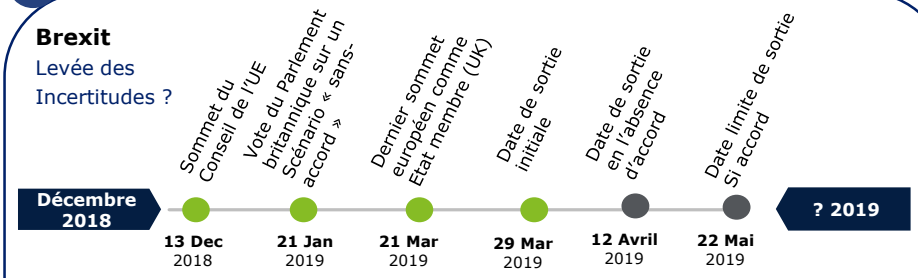
Points d'attention réglementaires 2019 (3/5)

- **Brexit**
- **Réforme de l'IBOR**
- **Perturbations opérationnelles**



Brexit

Levée des Incertitudes ?



- Vers un no deal? Les autorités ont anticipé et pris des positions sur les points clés et surveilleront étroitement les effets d'un scénario « sans-accord ».
- Les établissements devront faire preuve d'agilité afin d'anticiper et gérer les difficultés opérationnelles. Les principaux acteurs continueront de dimensionner et transférer des ressources et activités vers leurs structures agréées en Europe continentale.

Réforme de l'IBOR

L'échéance du 1er janvier 2020

- L'expiration des dispositions transitoires étant fixée au 1er janvier 2020, les entreprises de services financiers devront accélérer leur processus de transition et de sortie de l'EONIA.
- Les entreprises devront envisager le non-aboutissement des réformes de l'EURIBOR, qui pourrait ne pas être « EU BMR compliant » au 1er janvier 2020 également. Plus généralement, il convient de préparer la sortie du LIBOR, bien plus complexe et conséquente.
- Ces sujets seront clés pour les superviseurs et nous assisterons à des évolutions réglementaires importantes au cours de l'année 2019.

Perturbations opérationnelles

Une attention croissante des régulateurs

- Exposition croissante des entreprises aux risques informatiques, dont les incidents opérationnels peuvent causer des dommages considérables aux clients et affecter la stabilité des marchés dans lesquels ces établissements opèrent.
- Risques liés à l'externalisation des services de stockage (cloud, etc.). Développer une base de données unique regroupant ces tiers pourrait apparaître comme une bonne pratique.
- Les entreprises feront face à une pression importante, les initiatives étant amenées à se développer en 2019 (BoE/FCA, PRA et FCA, BCE, SSM) et les régulateurs particulièrement attentifs.

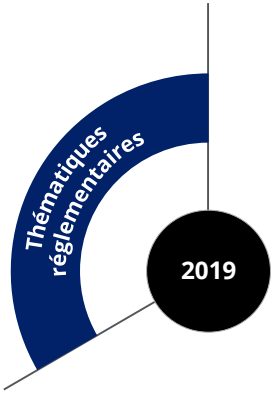
© 2019 Deloitte SAS

Points d'attention réglementaires 2019 (4/5)

De la régulation à la supervision

Changements climatiques et développement durable

Transparence clients et comparabilités



De la régulation à la supervision

Fin du délai de grâce concernant les nouvelles réglementations

- De nombreuses échéances réglementaires ont été observées en 2018 (MIFID II, RGPD, PRIIPS, etc.). Les entreprises doivent désormais démontrer aux régulateurs que ces réglementations sont comprises et intégrées, et que les dispositifs mis en œuvre en conséquence fonctionnent.
- Les capacités des superviseurs seront pleinement mobilisées par des contrôles.
- Les entreprises devront ainsi s'assurer que les dernières réglementations ont été pleinement intégrées, que les dispositifs sont solides et que les éventuelles divergences internationales sont maîtrisées. La Direction et l'audit interne joueront un rôle primordial.

Protection des clients et transparence

Transparence et équilibre des produits et services financiers

- Les régulateurs demeurent sensibles à l'équilibre et la transparence des produits et services financiers ainsi qu'aux frais et charges inhérents à ces derniers.
- Quatre domaines d'attention en particulier : comparabilité, concurrence, rendement, transparence.
- Les entreprises subiront ainsi une pression les incitant à optimiser leurs ressources afin de réduire les coûts et les charges qui ne seront pas justifiés.
- Sur proposition de la Commission européenne, certains secteurs pourraient s'ouvrir à la concurrence (les retraites notamment).

Changements climatiques et développement durable

Des préoccupations croissantes

- Des rapports et propositions législatives sont attendus en 2019 : le rapport du Network for Greening the Financial System, le rapport de la TCFD et la proposition de la Commission Européenne à relative l'investissement durable.
- L'agenda européen étant chargé, les finalisations ne devraient apparaître qu'après les élections.
- Bien que les règles en la matière soient à l'état de balbutiement, les entreprises les plus développées traitent de plus en plus ces risques comme des risques financiers et stratégiques essentiels, pleinement intégrés dans leur modèle de gestion des risques.

© 2019 Deloitte SAS

Points d'attention réglementaires 2019 (5/5)

Criminalité financière

Une attention toujours croissante sur des sujets traditionnels

- La BCE, l'ABE et la Commission européenne poursuivront leurs analyses concernant la mise en place d'un organe de lutte contre le blanchiment de capitaux à l'échelle de l'Union européenne.
- L'inclusion des monnaies virtuelles et des portefeuilles électroniques dans le champ d'application de la 5e directive Anti blanchiment sera source de surveillance supplémentaire pour les entreprises ; tandis que la transparence créée par celle-ci améliorera la compétitivité de l'Union européenne en tant que centre d'innovation.
- L'Agence française anticorruption approfondira ses premiers contrôles.

Capitaux propres

Une année de clarification

- CRD5/CRR2 a fait en février 2019 l'objet d'un accord du Conseil, offrant ainsi aux banques davantage de visibilité sur le calendrier d'implémentation.
- Les dispositions de Bâle IV commenceront à être discutées en vue d'une transposition dans les textes CRD6/CRR3 mais il est probable que la transposition prendra du temps.

Résolution

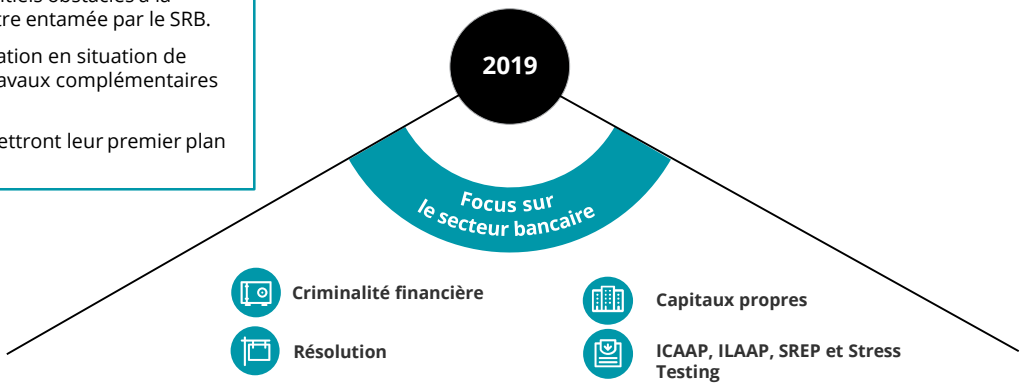
La transparence au cœur de la résolution

- Le SRB va rendre publics les plans de résolution ainsi que ses évaluations de solvabilité des banques.
- Entrée en vigueur du « UK Ring-Fencing » (OCIR) le 1er janvier 2019. Les banques seront attendues sur leur capacité à se montrer flexibles.
- L'identification des potentiels obstacles à la résolution bancaire va être entamée par le SRB.
- La question de la valorisation en situation de résolution induira des travaux complémentaires dans les banques.
- Les assureurs (FR) soumettront leur premier plan de rétablissement.

ICAAP, ILAAP, SREP et Stress Testing

Une vigilance accrue

- Les orientations de la BCE et de l'ABE ont été mises à jour, soulignant la nécessité d'intégrer ces enjeux à la gestion du risque et du capital.
- Des tests de résistance seront conduits par les superviseurs, IFRS 9 étant désormais pleinement intégrée.



© 2019 Deloitte SAS

Sommaire

#1	Contexte macro-économique	06
#2	Panorama réglementaire	11
#3	**Modèles opérationnels**	18
#4	L'émergence de nouveaux acteurs	26

© 2019 Deloitte SAS

De nouveaux modèles opérationnels articulés autour de trois axes

1

Maîtrise des coûts

- Réduction du nombre des agences
- Externalisation des fonctions supports
- Robotisation croissante

2

Optimisation de la rentabilité

- Diversification du portefeuille des activités
- Recentrage sur les activités les plus rentables
- Cession des portefeuilles moins rentables

3

Conquête de nouvelles opportunités

- Transformation digitale
- Création de banque digitale
- Open Banking
- *Instant payment*

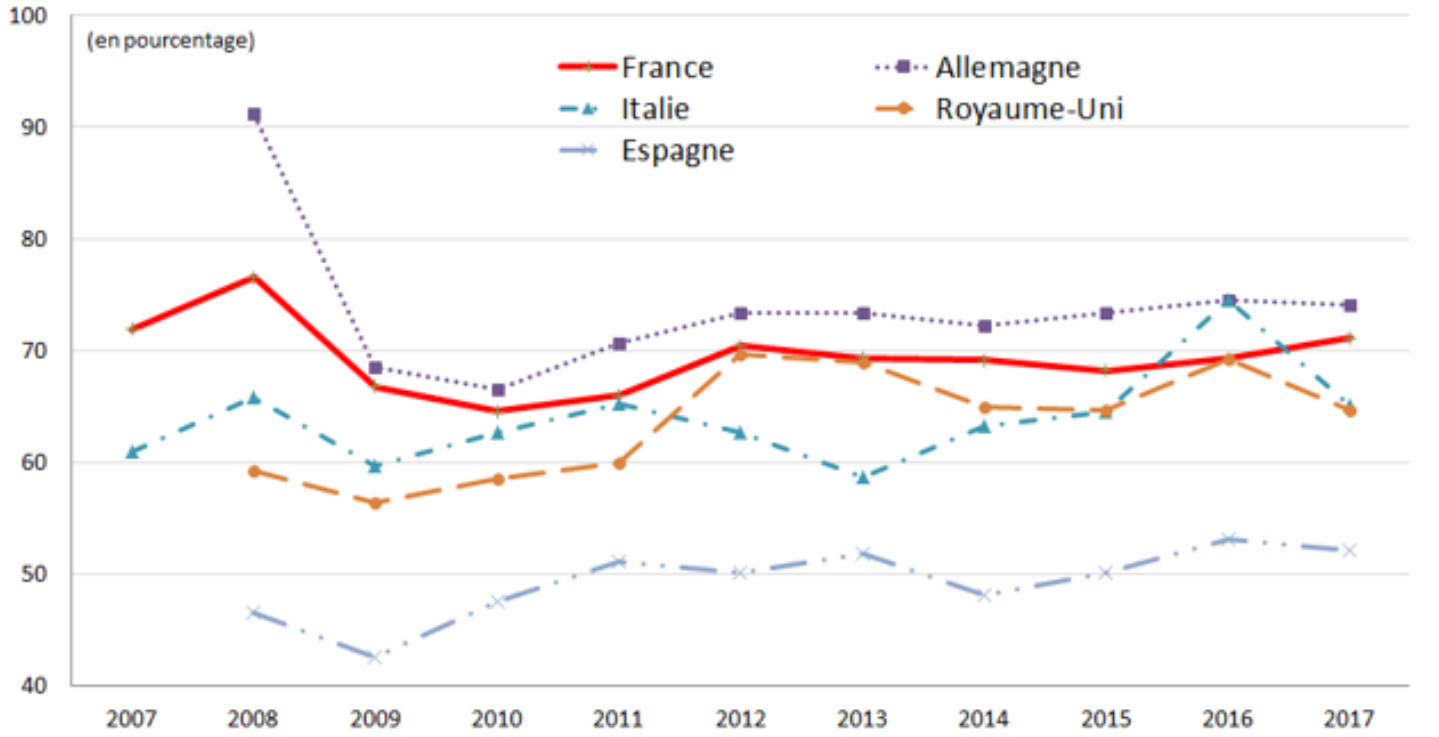
© 2019 Deloitte SAS

La maîtrise des coûts restera une priorité en 2019

Des coefficients d'exploitation qui continuent d'augmenter.

- Dépenses pour la digitalisation des activités
- Des coûts de restructuration importants
- Effet des amendes et litiges

Comparaison du coefficient d'exploitation des principaux secteurs bancaires européens



Source : BCE (CBD – Consolidated Banking Data) et calculs ACPR

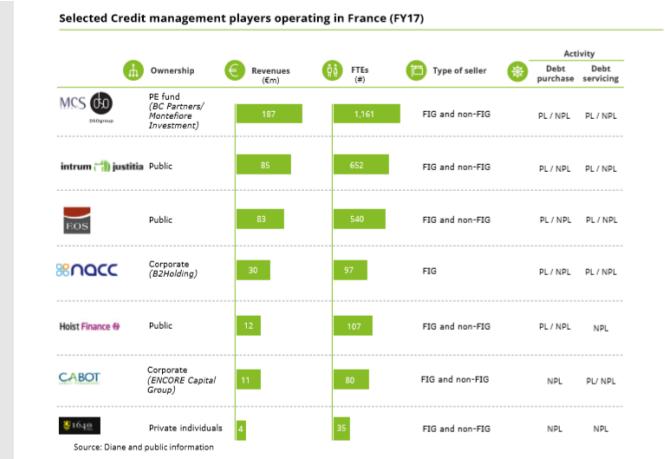
© 2019 Deloitte SAS

La maîtrise des coûts restera une priorité en 2019

Dans ce contexte, les plans d'économies se multiplient. Les principaux leviers portent sur :

Externalisation

- Externalisation vers les Fintech et Regtech pour les acteurs tier 2
- Utilisation d'API
- Développement des acteurs du *servicing* pour la gestion des crédits
- Développement de l'utilisation du cloud



Selected Credit management players operating in France (FY17)

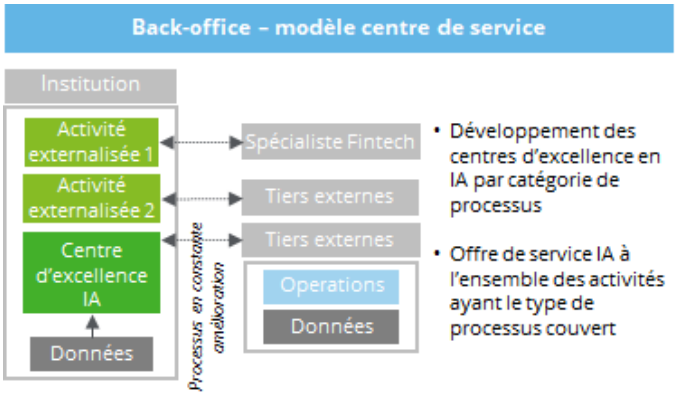
	Ownership	Revenues (€m)	FTEs (#)	Type of seller	Activity: Debt purchase	Activity: Debt servicing
MCS	PE fund (BC Partners/ Montefiore Investment)	187	1,161	FIG and non-FIG	PL / NPL	PL / NPL
intrum justitia	Public	85	652	FIG and non-FIG	PL / NPL	PL / NPL
EOS	Public	83	540	FIG and non-FIG	PL / NPL	PL / NPL
nacc	Corporate (B2Holding)	30	97	FIG	PL / NPL	PL / NPL
Hoist Finance	Public	12	107	FIG and non-FIG	PL / NPL	NPL
CABOT	Corporate (ENCORE Capital Group)	11	80	FIG and non-FIG	NPL	PL/ NPL
	Private individuals	4	35	FIG and non-FIG	NPL	NPL

Source: Diane and public information

Source : Etude Deloitte « Deleveraging Europe 2018 – Focus on France

Mutualisation

- Mise en place de plateformes partagées
- Organisation en centres de services



Source : Deloitte Banking & Capital Markets Outllook

© 2019 Deloitte SAS

La maîtrise des coûts restera une priorité en 2019

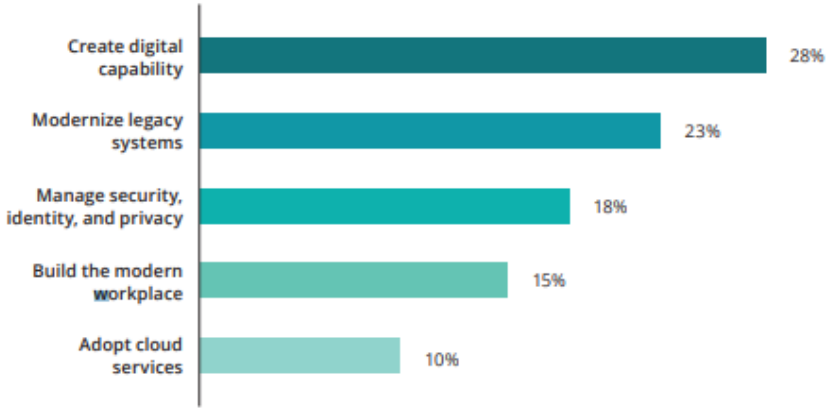
Dans ce contexte, les plans d'économies se multiplient. Les principaux leviers portent sur :

Optimisation

- Utilisation des robots et de l'Intelligence artificielle pour automatiser les processus
- Digitalisation des processus tout au long de la chaîne de traitement
- Plus de valeur ajoutée dans le traitement des données

Figure 4. Plans to use digital technologies

Most important technology area to the organization



Source : Deloitte Banking & Capital Markets Outllook

© 2019 Deloitte SAS

L'Intelligence artificielle au cœur du nouveau modèle opérationnel

Mener une transformation Front to Back

Du centre de coût au centre de profit 1

La fidélisation client, le nouveau champ de bataille 2

Des services financiers auto-pilotés 3

Des solutions collectives pour des problèmes communs 4

Tirer profit de la structure des marchés financiers et de leur régulation

Une bipolarisation de la structure de marché 5

Des alliances de données difficiles 6

Le pouvoir des régulateurs de la donnée 7

Relever les défis sociétaux

Le développement des compétences 8

Les dilemnes éthiques et l'auditabilité 9

© 2019 Deloitte SAS

L'Intelligence artificielle au cœur du nouveau modèle opérationnel

Accroître l'efficacité opérationnelle et le volume de prêts.

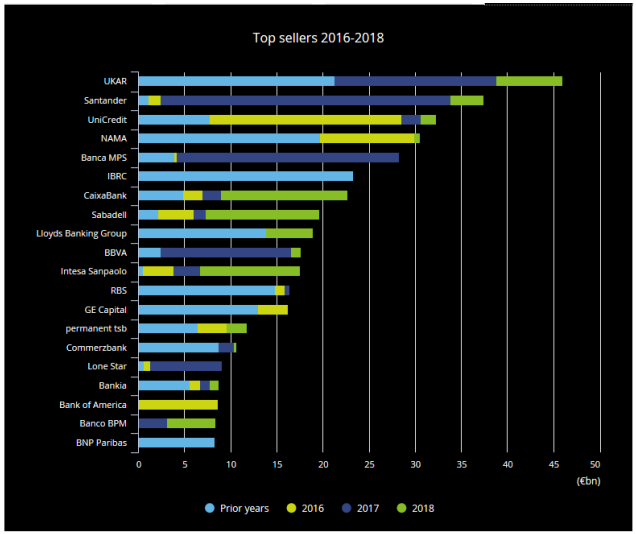
Thèmes	Problèmes	Solutions
Accélérer l'entrée en relation et la souscription	L'origination d'un prêt peut prendre des jours ou des semaines en raison de la fragmentation des processus, des saisies manuelles, de l'accès complexe aux données…	• **Le Natural Language Processing permet d'automatiser la lecture** de documents • **La collecte dynamique de données provenant de multiples sources** diminue le recours aux saisies manuelles et permet développer des solutions de souscription entièrement digitales
Minimiser le risque de défaut	Les prêts engendrant des défaut de paiement sont difficilement prévisibles si l'on n'analyse que les cas d'usage connus.	• **L'analyse de données provenant de tiers** peut aider à comprendre l'incidence des transactions sur la solvabilité des clients • **La prise de décision automatisée** permet d'évaluer les clients en temps réel et à faible coût
Mieux prédire le risque de défaut	Une mauvaise évaluation entraîne une augmentation des coûts par défaut et des revenus manqués en raison des refus de personnes solvables.	• **Les modèles de scoring de crédit** sont de plus en plus performants en utilisant les techniques de machine learning • **L'analyse de solvabilité du client est enrichie** de données alternatives

© 2019 Deloitte SAS

Optimiser la rentabilité dans un contexte défavorable

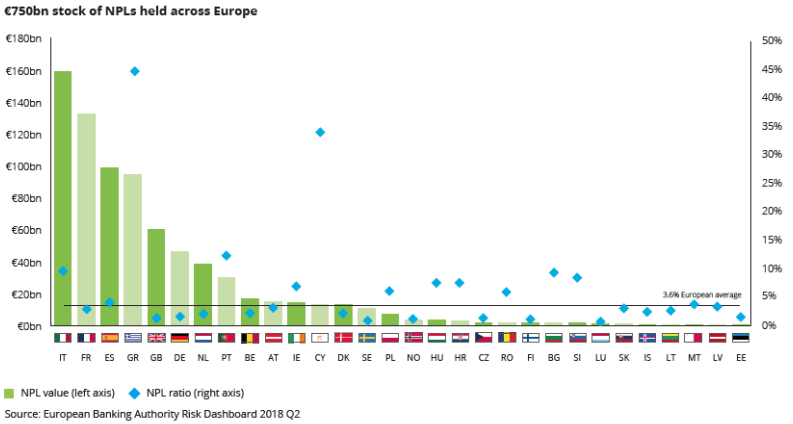
Les activités non stratégiques et les portefeuilles les moins rentables sont cédés, notamment les prêts non performants.

Des banques françaises à la traîne dans un marché pourtant actif



Source : Etude Deloitte « Deleveraging Europe 2018

...alors que le gisement de prêts non performants est l'un des plus grands en Europe



Source: European Banking Authority Risk Dashboard 2018 Q2

© 2019 Deloitte SAS

Sommaire

#1	Contexte macro-économique	06
#2	Panorama réglementaire	11
#3	Modèles opérationnels	18
#4	**L'émergence de nouveaux acteurs**	26

© 2019 Deloitte SAS

La lente mais certaine construction d'une cryptoéconomie

1. Les institutions arrivent sur le marché crypto

Lancement de cryptocoins propriétaires : JP Morgan, Mizuho, Dukascopy

Lancements de services crypto : TD Ameritrade, Fidelity, ICE (Bakkt), BlackRock, Goldman Sachs

Intégration dans les plateformes tech : HTC, Samsung, Facebook, Tencent/Huawei, Alibaba

2. La vague ICO bientôt balayée par l'ouragan STOrm !

« If 2017 marked the emergence of initial coin offerings and 2018 has been the year of regulatory uncertainty around those ICOs. Then 2019 will belong to the security token. So far, security token offerings make up only a relatively small percentage of ICOs. But that will soon change. Security tokens, not utility coins, will attract significant amounts of Wall Street money next year. » - Nasdaq

Lancement de la première STO (security token offering) approuvée par la BaFin (Bitbond)

3. Les StableCoins, un graal difficile à atteindre

Recherche d'un modèle pour Tether

Lancement du JPMCoin par JP Morgan et J-Coin par Mizuho, et bientôt Facebook Coin

© 2019 Deloitte SAS

L'adoption des néobanques va se poursuivre en 2019…

7%

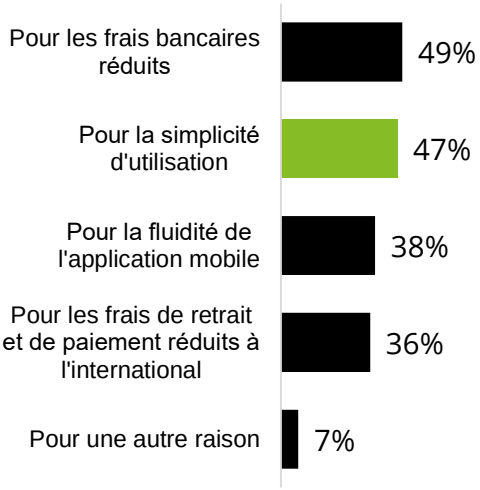
+3

des Français se déclarent clients d'une néobanque 100% mobile…
(par exemple : Orange Bank, N26, Revolut, etc.)

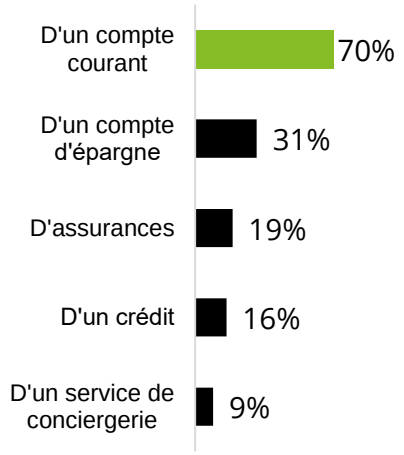
70%

… l'utilisant comme compte courant, principalement à usage personnel et en compte secondaire

Ils sont clients…



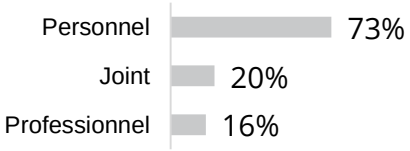
Et disposent…



Un compte courant…

Les Français disposent principalement d'un compte courant secondaire

Un compte à usage…



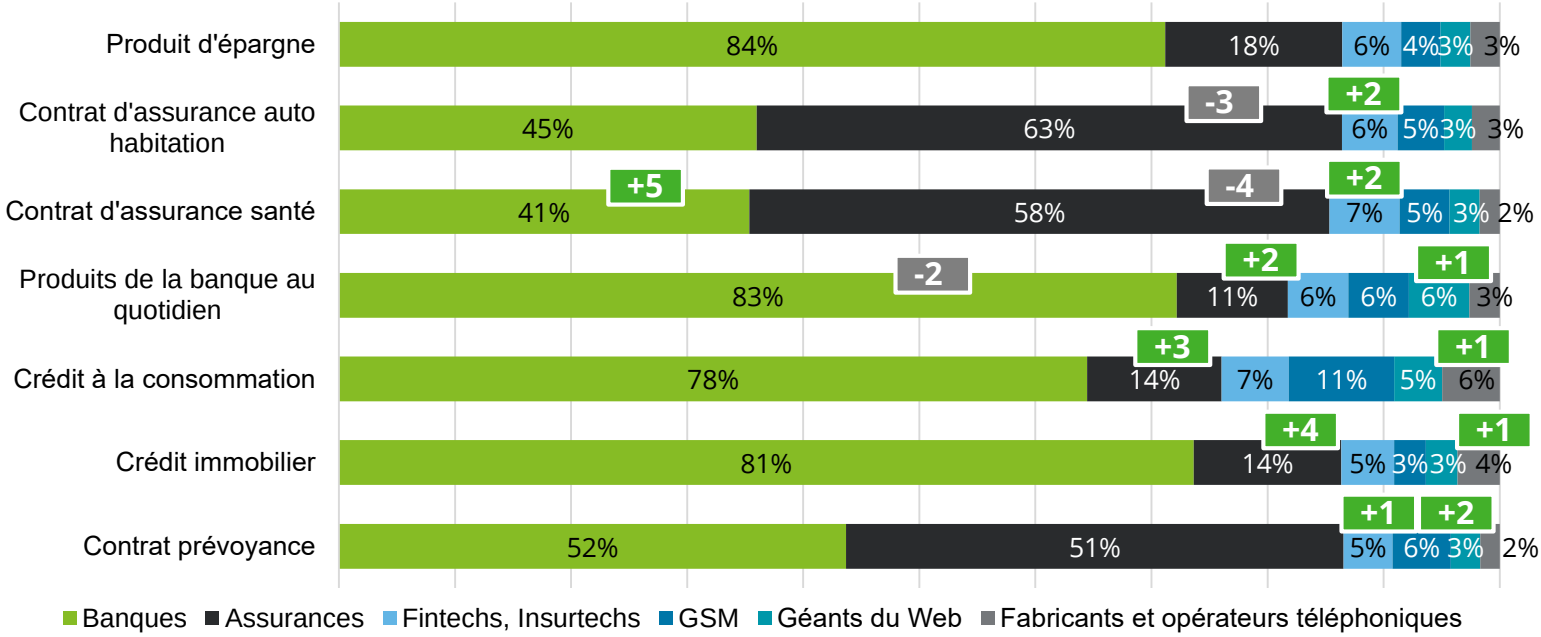
Au-delà des frais bancaires réduits, la simplicité d'utilisation est un critère de choix déterminant pour **47%** des Français

© 2019 Deloitte SAS

…mais les Français restent fidèles à leurs institutions financières et leur font confiance, ce qui les met en pole position pour leur proposer de nouveaux services…

- **La banque est l'acteur de confiance dominant en épargne et crédit et gagne des points sur la distribution de produits d'assurance**
- Les Fintech et Insurtech gagnent des parts de marché sur les contrats d'assurance auto, habitation, santé et prévoyance au détriment des assurances
- **La confiance des Français envers les Fintech et Insurtech grandit, ce qui encourage le développement de l'Open Banking**

Auprès de quels acteurs auriez-vous confiance pour souscrire à ces produits ?



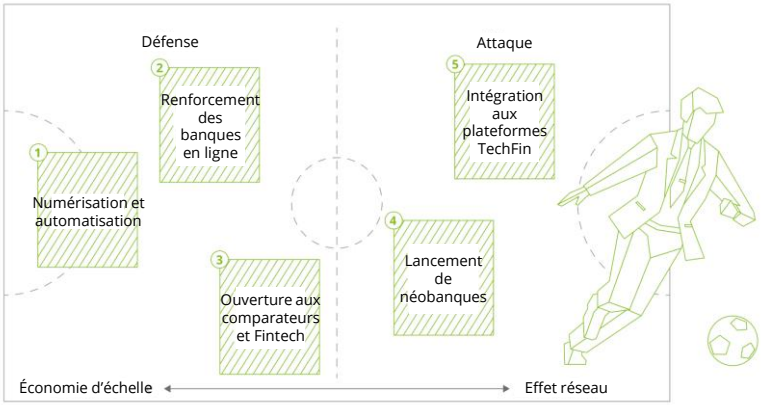
© 2019 Deloitte SAS
Source : Deloitte, Les Français et les nouveaux services financiers - 4e édition

Après la Fintech, les banques se préparent à la TechFin

Les institutions financières défendent énergiquement non seulement le modèle traditionnel, mais aussi explorent et développent des modèles adjacents, par exemple des services non financiers.

Elles participent de plus en plus à des modèles de plateforme TechFin pour intégrer des portefeuilles de produits et de services existants ou améliorés dans une plateforme d'usages.

Un tel modèle s'adresse aux consommateurs finaux, pas seulement en ce qui concerne un besoin de produit financier autonome : l'objectif est de comprendre les usages, les parcours et les cycles de vie des clients afin de fournir le bon produit ou le bon service au bon moment.



Alipay WeChat

Deux partenariats récents illustrent cette dernière tendance :

- ICICI Bank – Amazon : carte de crédit avec système de fidélisation
- Goldman Sachs – Apple : carte de crédit avec *cash back*

En Europe, 2019 marque le début d'une lente transition vers ce nouveau modèle TechFin, avec la mise en application de la DSP2 et l'obtention de licences de monnaies électroniques par Google, Facebook et Amazon.

© 2019 Deloitte SAS

Experts

Damien Leurent
Associé
FSI leader

Entré chez Deloitte en 1985 et Associé depuis 1994, Damien bénéficie d'une connaissance approfondie du secteur bancaire et notamment de l'audit de grands groupes financiers internationaux.

Pour nos activités FSI, il a été responsable successivement de nos activités Risk Advisory de 1998 à 2004, de nos activités de Conseil de 2004 à 2007 et de l'Audit de 2008 à 2010. De 2003 à 2016, il a été responsable mondial de nos activités Audit & Accounting pour l'industrie des services financiers.

Il est membre du Comité Exécutif de Deloitte France depuis 2011.

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 contreparties.

© 2019 Deloitte SAS

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, etc.

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

© 2019 Deloitte SAS

Notes

© 2019 Deloitte SAS

© 2019 Deloitte SAS

Deloitte.

A propos de Deloitte

PARTENAIRE #FRANCE 2023

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : 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 fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des *2018 Fortune Global 500® companies* à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

© 2019 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited