

Janvier 2025



Wealth Management
Assurance Vie
Epargne

Agir dans l'incertitude en 2025
Les convictions de nos experts



Une année décisive pour agir, malgré un climat d'incertitude

Face à l'instabilité croissante du contexte politique et économique, aux récentes remises en question des évolutions structurelles majeures (coup d'arrêt sur les offres ESG), et aux levées de bouclier face au cadre réglementaire, les établissements financiers évoluent dans un environnement aussi complexe qu'incertain.

Là où la contrainte stimule l'innovation, l'incertitude impose l'action. Pour les acteurs du monde de l'épargne - banquiers, assureurs, CGP ou gérants d'actifs -, les défis à relever sont déterminants pour se développer et continuer à accompagner au mieux leurs clients.

Ailancy mobilise ses 300 consultants pour aider les établissements financiers, nos clients, à relever ces défis et unifie ses entités sous une identité commune, avec Ailancy Advisory, Ailancy Technology, Ailancy Cyber et Ailancy AI. Le Groupe se tourne vers une année de transformation, d'union et d'excellence.

Notre ambition : rester à vos côtés pour agir et réussir dans l'incertitude, telle est la mission de notre équipe en 2025.

Nous partageons, ici, nos convictions et les grandes thématiques pour 2025 pour nos clients.



Yannick Gaillard
Associé



Mathieu Ramadier
Associé



Les 6 incontournables pour le Wealth Management, l'Assurance Vie et l'Épargne

Agir aujourd'hui pour faire la différence demain

1

Intelligence Artificielle : Eldorado en 2025 ?

Un véritable eldorado à explorer pour mieux servir les épargnants, à un coût de service réduit



Les premiers pas de la Loi Industrie Verte en ordre dispersé

Profils « LIV », actualisation du devoir de conseil, UC non cotées et risques de liquidité... 2025, un galop d'essai pour les assureurs

4

2

Full-in-house ou ITO - Externalisation IT

Quels choix pour évoluer plus vite & à moindre coût ?



Retail Investment Strategy : « Passed or Aborted » ?

Atterrissage prévu en 2025, mais sous quelle forme ?

5

3

L'engouement pour les Produits Structurés

Les assureurs arriveront-ils à suivre l'appétit du marché pour cette classe d'actifs ?
Les modèles opérationnels sont sous tension



CSRD : Et Maintenant, quelle(s) direction(s) ?

Les attermoissements du début d'année ne changeront pas la donne, la dynamique de la transition va se poursuivre

6

1 Intelligence Artificielle

Un véritable eldorado à explorer pour mieux servir les épargnants, à un coût de service réduit



« La dynamique de transformation digitale avec l'avènement de l'IA se poursuit mais chaque projet est **aujourd'hui jugé par la valeur ajoutée apportée aux clients**. Le temps n'est plus aux effets de mode mais aux **projets ultra-rationnels**. Après la "hype" des POCs, les Directions Générales veulent maintenant **pouvoir mesurer le ROI de ces initiatives** »

- Les premiers cas d'usage IA avec du ROI à la clé sont maintenant identifiés : automatisation de Processus KYC, AML, analyse de l'attrition, Personnalisation des conseils sur de larges volumes de clients, Relation client : 2025 sera clé pour leur mise à l'échelle
- L'Open Banking et la plateformes des banques arrivent à un 1^{er} âge de raison : fini les rachats de start-ups surévaluées. **Le développement des API va s'accélérer**, avec des enjeux clés autour de la réglementation, de la cybersécurité et de la résilience des infrastructures (DORA)



Pour aller plus loin, découvrez notre baromètre IA



2 Full-in-house ou ITO - Externalisation IT

Quels choix pour évoluer plus vite et à moindre coût ?
La fin des dogmes et l'avènement des architectures mixtes ?



« Pour la majorité de nos clients, la question n'est plus de savoir s'il faut y aller, mais avec quel partenaire, sur quel périmètre et avec quel modèle opérationnel. Pour autant, ils restent très vigilants sur l'intégrité de leurs données et sur les relations avec les éditeurs dans le cadre notamment de la maintenance évolutive »

- Il est essentiel de pouvoir faire face aux adaptations réglementaires, aux améliorations produits et à l'exigence d'Excellence Opérationnelle imposée par l'environnement concurrentiel
- Maîtriser les coûts IT et les risques RH liés aux Build/Run des applicatifs concernés est un des facteurs clés de rentabilité des Banques Privées et Compagnies d'Assurance-Vie
- Intégrer les possibles ITO dans les schémas directeurs est capital pour permettre de dégager une précieuse bande passante à court terme en fonction des choix retenus



Discutons de notre étude « ITO – BPO pour l'assurance vie » et de notre benchmark des solutions de banques privées



3 Le succès toujours grandissant des Produits Structurés

Les assureurs arriveront-ils à suivre l'appétit du marché pour cette classe d'actifs ?



« La conjoncture économique a créé une situation inédite : jamais les produits structurés n'ont été aussi plébiscités par les épargnants. Il y a un vrai challenge à intégrer ces offres. On va vers un développement de l'offre à marche forcée »



Retrouvez notre analyse
« Produits Structurés :
Efficience des modèles de
sélection et référencement »



- La tendance est à la multiplication des produits dédiés et donc à l'accroissement considérable du nombre de produits structurés
- Chez les assureurs, le référencement de cette classe d'actifs va nécessiter des évolutions fonctionnelles et de processus importants. De la Conformité à l'Offre, l'alignement des intérêts et des calendriers sera une des clés du succès
- La probable application aux produits structurés du concept de « Value for Money » porté par la RIS pourrait s'avérer délicate au regard de la nature même de ces produits

4 Loi Industrie Verte : Premiers pas en ordre dispersé

Nouveaux Profils « LIV », actualisation du devoir de conseil, gestion des UC non cotées et des risques de liquidité...
2025, un galop d'essai pour les assureurs



« Si la plupart des assureurs sont en ordre de marche depuis le jalon d'octobre 2024, plusieurs chantiers clés ne sont pas finalisés, tant sur la mise en œuvre réglementaire que sur la stratégie d'offre. Une mise en œuvre beaucoup plus large des mesures phares de la LIV est attendue en 2025 »

- Des défis opérationnels et d'offre liés aux UC non cotées : valeurs liquidatives et estimatives, rachats partiels, risques de liquidité, introduction d'UC ELTIF2, ajout d'UC non cotées en gestion déléguée non LIV et en gestion libre
- Une stratégie à clarifier sur les gestions pilotées : cohabitation ou non des profils LIV avec les profils existants pour le flux et le stock, **présentation des profils LIV dans le parcours conseil**, modalités de respect des % d'UC non cotées et d'UC à faible risque (grilles ou fonds transparisés...)
- Un devoir de conseil resserré & différencié selon les enveloppes, les modes de gestion et les parties du profil investisseur (risque, préférences ESG, connaissance / expérience), et **des alertes d'actualisation à prévoir dans les parcours conseil digitalisés**, papier et en selfcare



Pour aller plus loin, abordons ensemble notre analyse « Etat des lieux de la Place et opportunités de la LIV »



5 Retail Investment Strategy

Atterrissage prévu en 2025, mais sous quelle forme ?
Un texte assoupli avec une risque de durcissement par les ESAs ?



« La tendance irait vers un assouplissement à l'issue du trilogue européen. Néanmoins, les ESAs et la Commission ne semblent pas disposées à tout abandonner, notamment sur VfM ou les parcours client. Notre lère analyse d'impact conclut, quand même, à une transformation significative ...

Il est important de rester vigilant et de se tenir prêt ! »

- Le **partage de la valeur** sera au centre des discussions avec l'introduction de principes fondamentaux pour **encadrer la perception des rétrocessions**
- La notion de **Value-for-Money** et les benchmarks par « peer group » vont inévitablement conduire les acteurs à **rationaliser leur offre**
- Le **renforcement des parcours Client**, notamment en RTO / Execution only pourrait inciter à **généraliser le Conseil**, notamment via un conseil automatisé
- Des **impacts majeurs** sont à anticiper avec principalement la **refonte du Reporting Ex Post** incluant une extension à l'ensemble des comptes et contrats, et la systématisation du calcul de performance



Retrouvez notre étude « RIS : Transformation du modèle d'affaires et Etude d'impact pour les services financiers »



6 CSRD : Et maintenant ?

Les attermoissements du début d'année ne changeront pas la donne, la dynamique de la transition va se poursuivre



« Non, la CSRD ne va pas être supprimée ! La Commission Européenne vise à éliminer les redondances mais pas à annuler les exigences de reporting. Il est essentiel de maintenir la dynamique engagée. Le reporting devra être utilisé comme un outil stratégique pour piloter la transition écologique et créer de la valeur et non comme une contrainte administrative »



Pour aller plus loin, découvrez notre REX « Déployer la CSRD pour un assureur, impacts et mise en œuvre »



- La CSRD impose une transparence sans précédent sur les performances extra-financières incitant les entreprises à se positionner stratégiquement entre leadership ou rattrapage
- 2025 lance la structuration des reportings par les grandes entreprises. Les impacts sur les chaînes de valeur des tiers soumis à la NFRD devront être identifiés au plus vite
- Il est essentiel d'accélérer les travaux pour garantir la conformité des pistes d'audit, la collecte, la fiabilisation et l'automatisation des données. La qualité des rapports maximisera la création de valeur



JE M'ABONNE

En 15 ans, Ailancy est devenu un acteur de référence du conseil en transformation, organisation et management dédié aux Services Financiers. En tant que leader déterminé à repenser les codes du secteur, le cabinet entretient depuis sa création une veille constante sur l'actualité et conduit des travaux de prospective de l'évolution du secteur Banque, Finance et Assurance en y associant des consultants, des doctorants chercheurs, des experts et professionnels du secteur.

A travers des études, des notes de convictions, des newsletters, des tables rondes, des clubs, des webinaires et des conférences, Ailancy décrypte les grandes transformations qu'elles soient sociétales, technologiques ou réglementaires.

A travers ses évènements, publications et ses différentes interventions, Ailancy s'engage dans les transformations impactantes et durables de l'industrie financière.

Au-delà des travaux de recherche par secteur d'activité (Banque, Finance et Assurance), trois tribus étudient transversalement des transformations majeures :

La finance durable

- Comment assurer la transition vers une économie bas carbone ?
- Comment intégrer des critères ESG dans les décisions d'investissement ?
- Comment lutter efficacement contre le risque de greenwashing ?
- Comment promouvoir une transparence accrue pour encourager des pratiques financières responsables et durables ?
- Comment intégrer les exigences de la finance durable dans l'organisation et accompagner les clients dans leurs transitions ?

Les IA Génératives

- Quels sont les grands enjeux des IA génératives dans les services financiers ?
- Comment mettre en place une organisation favorisant l'adoption de cette nouvelle rupture technologique aussi bien côté IT que métier ?
- Comment acculturer les équipes aux enjeux des Gen AI ?
- Comment protéger les données sensibles, garantir la transparence et l'explicabilité des décisions automatisées ?
- Quel encadrement des usages des IA dans les services financiers ?
- Quelle est la place de l'humain et des IA ?

L'Open Finance

- Post-DSP2, où en sommes-nous de l'open banking, des modèles BaaS (Bank as a Service) et BaaP (Bank as a Platform) ?
- Quelle différence entre l'Open Banking et l'Open Finance ?
- Quelles sont les menaces et opportunités offertes par FiDA (Framework for Financial Data Access) et cette nouvelle économie de la donnée ?
- Faut-il et comment collaborer avec les fintechs ?
- Comment gérer l'interopérabilité entre les systèmes via les APIs ?

Une offre de service complète dédiée à l'industrie financière

320
Consultants répartis sur 4 entités

55M€
Chiffre d'affaires

+1000
Missions réalisées

Ailancy
ADVISORY

Conseil en organisation et management

- Stratégie de développement
- Compétitivité des organisations
- Risques & conformité
- Conduite de grands projets
- Transformation des SI
- Accélération digitale

200 consultants

Ailancy
TECHNOLOGY

Expertises et Solutions

- Expertise fonctionnelle métier
- Apport méthodologique
- Maîtrise de solution
- Réalisation technologique
- Offres en Nearshore d'externalisation de services
- Traitements d'opérations

100 consultants

Ailancy
CYBER

Conseil en Cyber Sécurité

- Gouvernance sécurité et Mise en conformité réglementaire
- Gestion des risques et intégration de la sécurité dans les projets
- Pilotage de Programmes et Projets Sécurité
- Protection des données, lutte contre la fuite de données
- Résilience
- Gestion des identités et des accès (IAM)

7 consultants

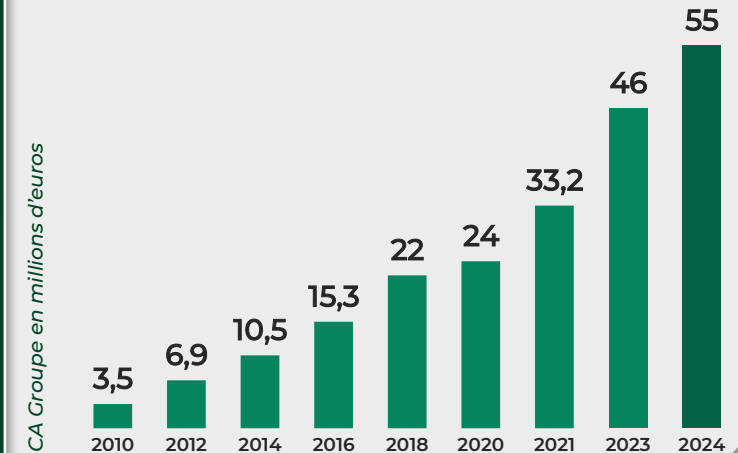
Ailancy
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Conseil en Stratégie IA

- Interaction Client IA
- IA pour les développeurs
- Coût et efficacité augmentée IA
- Organisation et contrôles IA
- Gouvernance et qualité Data
- Mise à l'échelle et acculturation

6 consultants

Une croissance continue depuis 16 ans



Notre équipe Wealth, Assurance Vie & Epargne



> **Yannick GAILLARD**
Associé
yannick.gaillard@ailancy.com
+33 6 14 47 04 86



> **Mathieu RAMADIER**
Associé
mathieu.ramadier@ailancy.com
+33 6 62 42 49 85



> **Martine DERIEN**
Directrice Associée
martine.derien@ailancy.com
+33 6 12 78 85 97



> **Sylvain MICHELET**
Senior Manager
sylvain.michelet@ailancy.com
+33 6 32 52 97 46



> **Audrey BELTRAN**
Senior Manager
audrey.beltran@ailancy.com
+33 6 99 47 62 18



> **Thomas MICHEL**
Senior Manager
thomas.michel@ailancy.com
+33 6 77 91 90 84



> **Pierre Lamaignère**
Manager
pierre.lamaignere@ailancy.com
+33 6 32 52 97 46



> **Guillaume Cribier**
Manager
guillaume.cribier@ailancy.com
+33 7 77 94 32 23