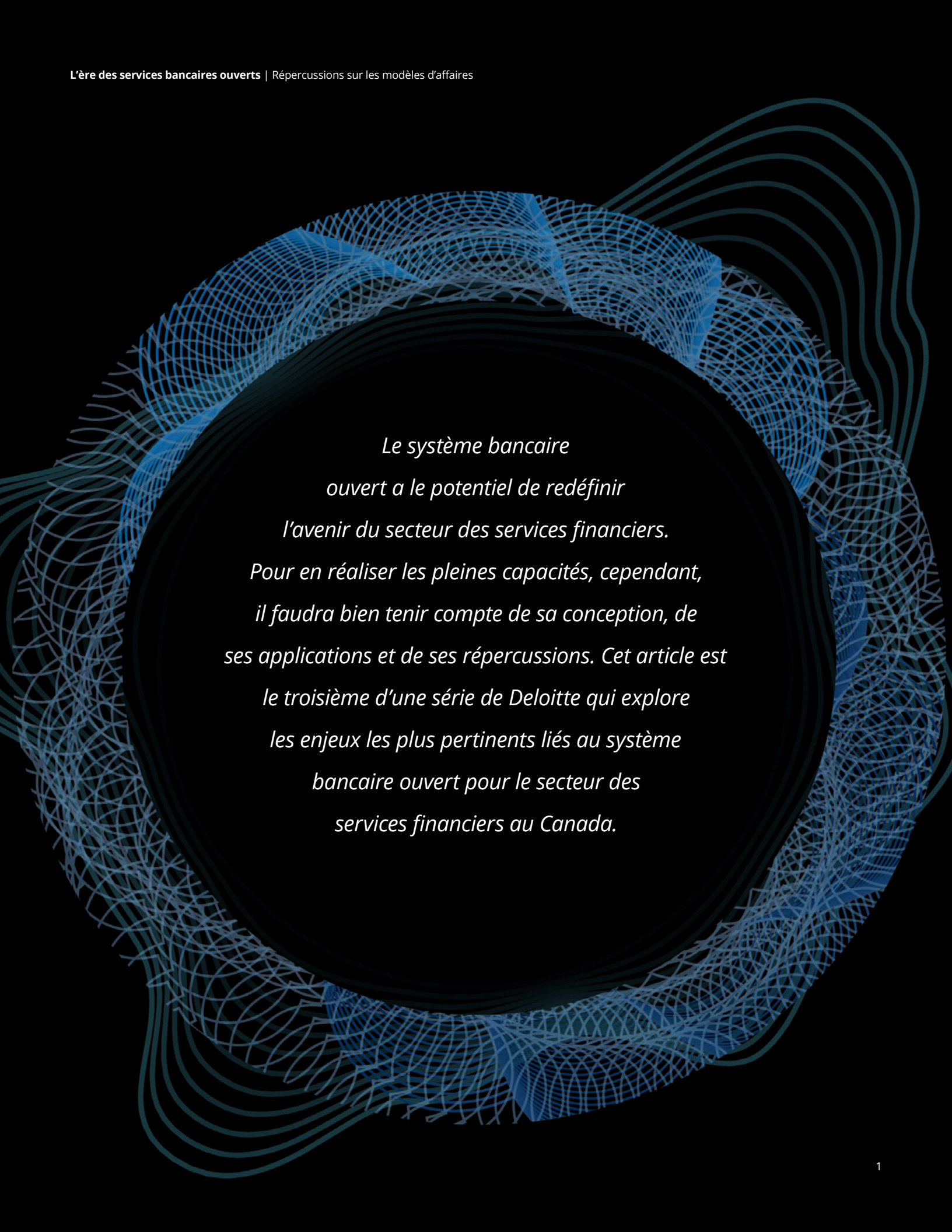


Deloitte.



L'ère des services bancaires ouverts
Répercussions sur les modèles d'affaires



*Le système bancaire
ouvert a le potentiel de redéfinir
l'avenir du secteur des services financiers.
Pour en réaliser les pleines capacités, cependant,
il faudra bien tenir compte de sa conception, de
ses applications et de ses répercussions. Cet article est
le troisième d'une série de Deloitte qui explore
les enjeux les plus pertinents liés au système
bancaire ouvert pour le secteur des
services financiers au Canada.*

Le système bancaire ouvert n'est qu'une pièce du casse-tête

Le secteur canadien des services bancaires de détail évolue rapidement et le système bancaire ouvert devient une réalité. Cependant, afin de bien analyser les contributions que cette pratique bancaire apporte à l'ensemble du secteur, il est essentiel de l'examiner dans le contexte d'une série de changements qui se produisent dans le domaine des services financiers.



Tout d'abord, nous observerons sans doute bientôt une réduction globale des frictions associées aux paiements en raison du nouveau système de paiements en temps réel (PTR) et de la *Loi sur les activités associées aux paiements de détail* (LAAPD)¹, qui apporteront tous deux des expériences de paiement plus rapides, plus efficaces et plus riches en données. De concert avec le système bancaire ouvert, ces mesures visent à éliminer les deux obstacles les plus courants à la collaboration avec des institutions financières secondaires et aux changements de fournisseurs :

1. S'échange d'informations financières pour faciliter l'ouverture de comptes et leur gestion auprès d'institutions tierces, et
2. la gestion des inefficacités liées au transfert rapide de fonds entre les institutions.

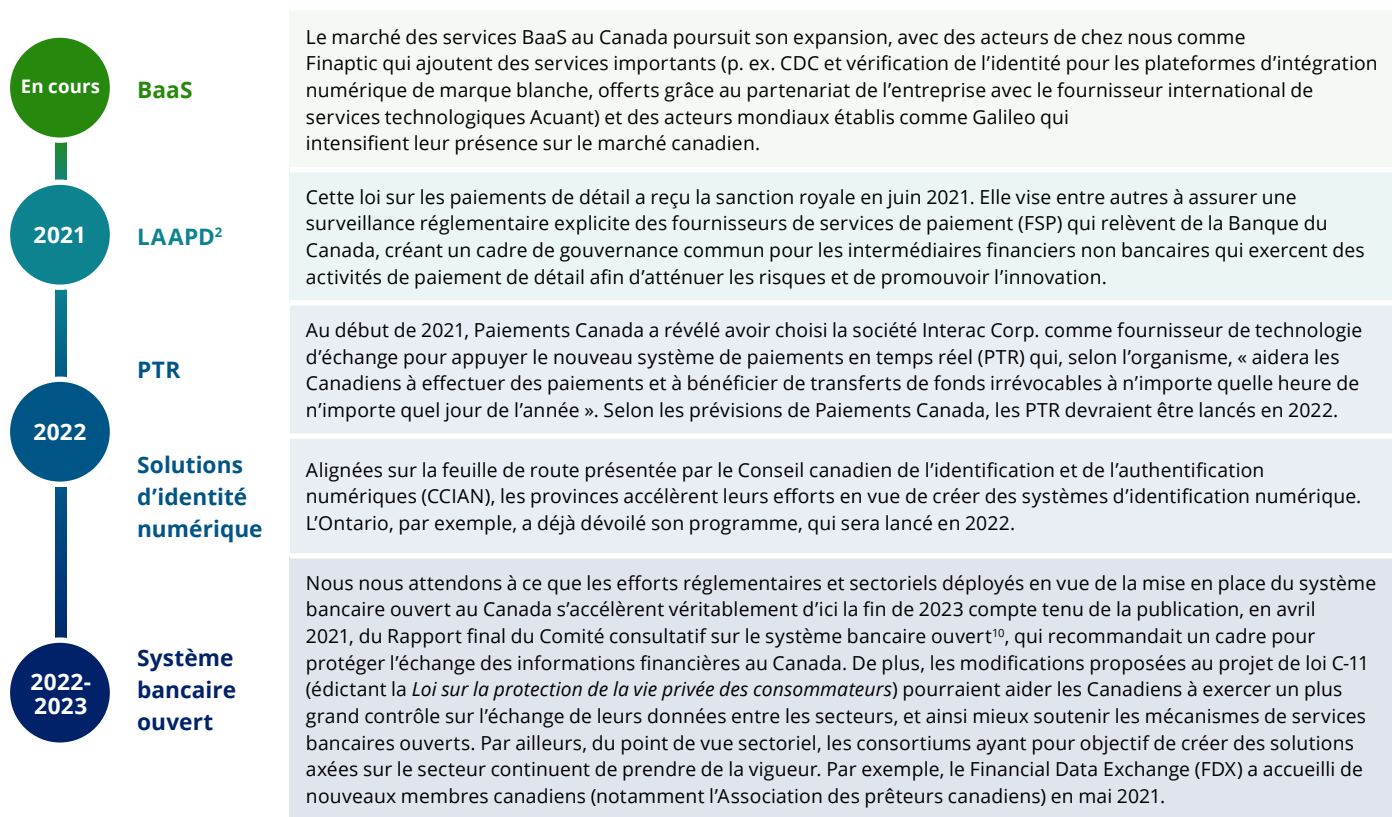
Il n'est cependant pas nécessaire d'attendre que ces avancées se concrétisent pour en constater les répercussions potentielles. Par exemple, Questrade et Wealthsimple font déjà équipe avec un fournisseur de services de paiement (FSP), Zum Rails, pour permettre le provisionnement instantané de comptes de placement.

Par ailleurs, les pratiques de vérification de l'identité et les solutions d'identité numérique émergentes permettent des flux d'ouverture de comptes numériques sécuritaires de bout en bout et réduisent le temps et les coûts requis (p. ex. les vérifications manuelles de l'identité du client ou CDC – connaissance du client). Combinées avec les données fournies par le système bancaire ouvert, ces nouveautés peuvent améliorer sensiblement l'expérience d'accueil des clients en remplissant automatiquement pour eux les formulaires et les profils d'utilisateur, en évaluant leurs critères d'admissibilité et en configurant des autorisations de paiement. Par exemple, on peut s'inscrire à Wise en utilisant son compte Facebook et son identifiant Google; le service effectue également le balayage numérique des documents pour vérifier les identités, ce qui permet aux clients de commencer à convertir des devises et à transférer des paiements en l'espace de quelques minutes.

Enfin, les fournisseurs de services BaaS (banque en tant que service) réduisent les obstacles qui grèvent les solutions financières en assumant les fardeaux traditionnels liés à la réglementation et au capital et en utilisant l'étiquetage générique dans la création des produits. Ces étapes peuvent mettre fin aux difficultés que représentent les gammes de produits pour les importants acteurs non bancaires – favorisant une meilleure intégration de l'expérience bancaire et des expériences connexes des clients, ainsi que l'émergence de fournisseurs plus nombreux à cibler des segments particuliers. Au Canada, on peut constater l'incidence des services BaaS dans le cas, par exemple, du fournisseur de services de détail KOHO, qui s'est associé à Galileo pour le traitement des paiements, à Visa pour les cartes, à People's Trust pour l'émission des cartes et à Wealthsimple pour les comptes d'épargne à intérêt élevé.

Ces réorientations du secteur, qui commencent déjà à se concrétiser chez nous, coïncident avec l'expansion rapide, sur les marchés de services financiers internationaux, des acteurs non traditionnels, en particulier ceux dont le nombre d'utilisateurs est évolutif. Prenons l'exemple de l'arrivée prochaine du compte Shopify Balance sur le marché des services bancaires aux petites et moyennes entreprises (PME) aux États-Unis : le produit combine un compte courant d'utilisateur, des remises en argent et des offres de fidélisation. Cependant, les nouveaux acteurs de ce genre sont encore au stade embryonnaire au Canada, ce qui constitue pour nos institutions une occasion unique de se prémunir contre les perturbations des bassins de profits étrangers.

Calendrier des changements



Érosion des bassins de profits traditionnels

Alors que ces changements environnementaux convergent avec le système bancaire ouvert, les bassins de profits liés aux services bancaires traditionnels devraient s'éroder de quatre manières importantes, présentées ci-dessous.

1 Utilisation plus prudente et plus efficace des dépôts

Le nombre de comptes chèques comportant des soldes inactifs diminuera sans doute à mesure que les distinctions entre les dépenses, les épargnes et les placements s'estomperont. Cette tendance devrait être alimentée par les applications de services bancaires ouverts qui peuvent analyser le portefeuille financier intégral du client et fournir des conseils afin d'optimiser la répartition des fonds (p. ex. déterminer un montant pouvant être dépensé sans danger chaque mois). Une infrastructure de paiement moderne pourrait également aider les clients à automatiser les virements de fonds entre des comptes de dépenses et des comptes d'épargne et à l'intérieur de ceux-ci. Par conséquent, ces changements devraient au bout du compte augmenter les coûts d'investissement moyens pour les banques. Par exemple, entre 2016 et 2020, le pourcentage des épargnes dans les comptes à intérêt élevé des Canadiens est passé de 48 % à 62 %, les taux d'intérêt de ces comptes atteignant jusqu'à 200 points de base de plus que ceux des produits d'épargne courants⁴.

2 Conversion des soldes de prêts en versements échelonnés

Grâce au regroupement des comptes dans le système bancaire ouvert, les clients pourront plus facilement profiter des services de consolidation de crédit et des conseils en matière de gestion des dépenses. Les revenus en intérêts représentent aujourd'hui jusqu'à 45 % des revenus des cartes de crédit⁵, et ils augmentent quand les gens sont incapables de gérer leurs finances ou d'effectuer leurs versements mensuels en totalité. De meilleures options de gestion des finances et des solutions de consolidation moins coûteuses pourraient donc occasionner une importante érosion de ce bassin de profits. Au début de 2021 (derniers chiffres disponibles), les Canadiens détenaient des soldes de crédit totalisant plus de 75 G\$, ces chiffres ayant augmenté de 20 % annuellement depuis le début des années 2000⁶. Par ailleurs, étant donné que l'évaluation de la solvabilité et la gestion de plusieurs versements échelonnés deviennent plus courantes avec le système bancaire ouvert, la popularité grandissante des offres de crédit à tempérament sans lien avec des cartes (p. ex. les offres de type « achetez maintenant, payez plus tard ») pourrait cannibaliser davantage les frais des cartes et les revenus d'intérêts. Deloitte estime que le marché du financement à tempérament au Canada atteindra environ 30 G\$ annuellement au cours des prochaines années.

3 Refinancement des prêts à terme et optimisation de la tarification du portefeuille

Nous nous attendons à ce que la stabilité du portefeuille de prêts à terme diminue à mesure que les intermédiaires et prêteurs numériques se concentrent sur les renouvellements et les changements en tant que sources de croissance. Le système bancaire ouvert peut changer les paradigmes des intermédiaires du secteur du crédit en leur fournissant des données qui leur permettront de surveiller les occasions d'optimisation du crédit de façon continue plutôt que de simplement livrer concurrence pour attirer les clients qui empruntent pour la première fois. En évaluant les revenus, les dépenses et les produits de crédit des clients au fil du temps, ces organisations pourraient déterminer automatiquement et régulièrement les possibles économies empiriques qu'il serait possible de dégager en changeant de prêteur. Un important bassin de profits se trouve à la portée des intermédiaires numériques puisque les transferts de prêts hypothécaires sont évalués à 28 G\$ annuellement, et que certains renouvellements hypothécaires s'effectuent à des taux supérieurs à ceux du marché.

4 Utilisation de plateformes de placement de tiers

On prévoit que les clients migreront vers les plateformes de placement de tiers à un rythme accéléré. Au Canada, les placements à long terme deviennent de plus en plus un choix prioritaire. Dans le cadre d'une récente étude de Deloitte Canada, les épargnes pour l'avenir et la gestion des placements ont été les deux principales préoccupations soulevées, pour lesquelles les Canadiens souhaitaient obtenir des conseils de leur banque principale; pourtant, près de 20 % des répondants ont déclaré qu'ils n'étaient pas satisfaits des conseils qu'ils avaient obtenus de leur banque⁷. Par ailleurs, une étude menée par Investor Economics a révélé que d'ici 2028, les ménages canadiens auront converti de dépôts en produits de placement une autre tranche de 5 % du total de leurs avoirs financiers⁸. De récentes données du marché indiquent également ce changement : Wealthsimple a vu ses actifs administrés doubler et sa clientèle tripler entre 2020 et 2021. Les plateformes de tiers pourraient tirer parti de cette tendance des placements, en utilisant le système bancaire ouvert pour offrir des conseils financiers en matière de constitution d'un patrimoine pour l'ensemble du portefeuille des clients afin de les inciter à investir davantage. Elles pourraient même offrir des produits bancaires de base par l'intermédiaire de services BaaS afin d'encourager les clients à regrouper leur portefeuille.





Un problème de modèle d'affaires à la base

Le système bancaire ouvert devrait représenter bien davantage qu'une solution intéressante pour le regroupement des informations financières – il aura sans aucun doute une incidence réelle et fondamentale. Par exemple, de nombreux bassins de profits liés à des produits bancaires de base étant à risque, les modèles d'acquisition et de conquête de clients ne seront plus viables et la relation du compte de dépôt principal à titre de point d'ancrage deviendra moins efficace. La démocratisation des données rendra les offres ultraciblées plus disponibles, améliorant ainsi pour les clients la possibilité de comparer les offres de divers fournisseurs et, grâce aux innovations dans l'infrastructure des paiements et des identités, il leur sera plus facile de saisir des occasions. Aussi, dépenser jusqu'à 300 \$ à 500 \$ pour acquérir une nouvelle relation de compte de dépôt principal (une moyenne des coûts globaux d'acquisition d'un client au Canada)⁹ dans l'espoir d'effectuer la vente croisée de cartes de crédit à forte marge et de prêts garantis, et de réaliser des profits éventuels, deviendra un pari beaucoup moins réussi au fil du temps, avec les clients qui choisissent des combinaisons de services bancaires et les taux de loyauté qui chutent.

À plus long terme, ces changements accéléreront également la *plateformisation* des services financiers, autrement dit la

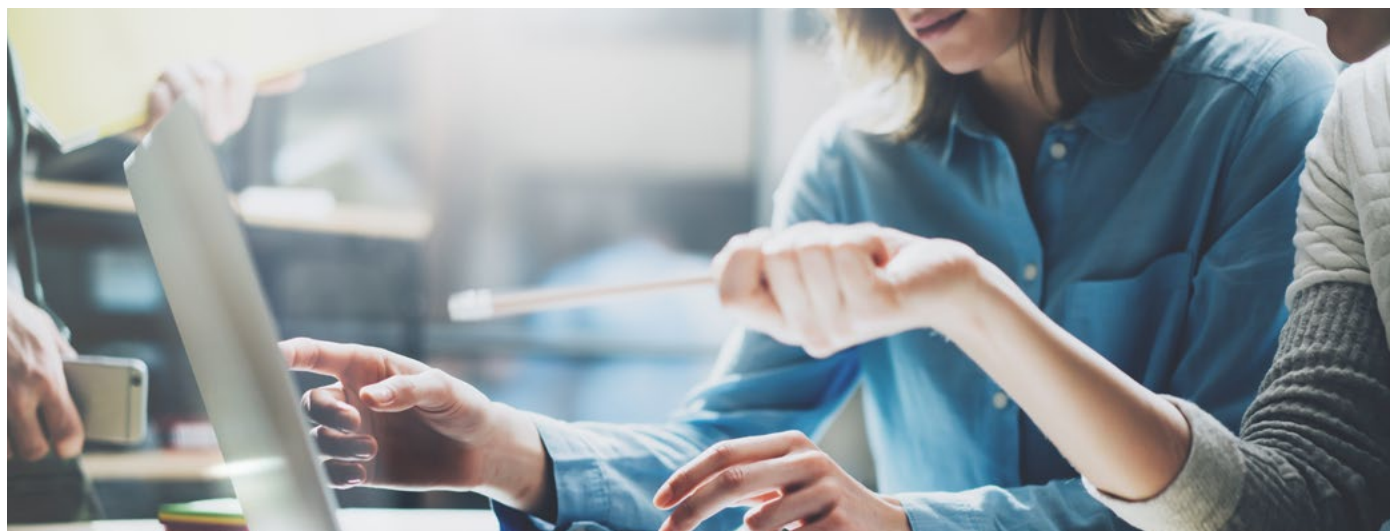
tendance vers les plateformes de services bancaires en tant que nouveau modèle d'affaires, en dissociant la création des produits de leur distribution, renforçant ainsi l'importance stratégique d'utiliser des interfaces clients stimulantes. Ayant accès à de riches gammes de produits de tiers par l'intermédiaire des services BaaS, ces interfaces peuvent accroître la concurrence pour chaque produit et, en conséquence, la rentabilité par client et par produit diminuera sans doute systématiquement. De plus, à l'ère de la banalisation des données financières en raison du système bancaire ouvert, les acteurs qui se livrent concurrence pour les interfaces clients peuvent bénéficier d'un accès inéquitable à des données exclusives liées aux activités financières et aux comportements connexes aux finances (p. ex. les données générées en lien avec des événements importants de la vie et les interactions qui résultent de traits de personnalité précis). Cette plus grande facilité d'accès peut permettre aux interfaces d'offrir des produits, des services et des conseils personnalisés mieux que le font les concurrents habituels, et d'améliorer en plus le niveau d'intimité de la relation client, comme cela a été le cas dans les secteurs du commerce de détail et des médias. Cependant, tout le monde ne peut pas être gagnant dans un contexte de plateformes – il s'agit après tout d'une situation gagnant-perdant, de sorte qu'un plus grand engagement à l'égard d'une plateforme veut nécessairement

dire un engagement moindre envers les autres. On s'attend par conséquent à ce que la concurrence s'intensifie dans une économie de plateformes.

Création de nouvelles sources de défense et de différenciation

Puisque le système bancaire ouvert et ses forces complémentaires deviennent rapidement des réalités au Canada (voir « Calendrier des changements »), le moment est venu de créer de nouvelles sources de défense et de différenciation. La prochaine section présente les principales activités que les institutions financières devraient selon nous entreprendre. De manière générale, cependant, nous nous attendons à ce que les concurrents efficaces excellent en misant sur trois mesures clés :

1. Aligner sans relâche les coûts du service à chaque client sur les prévisions fondées sur les données et constamment mises à jour de sa valeur à vie.
2. Optimiser en vue d'un engagement très productif auprès des clients afin de maintenir des relations profondes et étroites, particulièrement à cause de l'intensification prévue de l'automatisation.
3. Créer des ensembles de données exclusives et défendables afin d'offrir de judicieux conseils financiers et connexes aux finances, ainsi que des services sur mesure que les concurrents auront de la difficulté à reproduire.



Plus précisément, les cinq mesures qui suivent peuvent aider les fournisseurs de services financiers à créer une source de défense et de différenciation dans un contexte de services bancaires ouverts.

1 Optimisation des ventes numériques :

les faibles coûts de service et d'exploitation deviendront des conditions nécessaires, peu importe l'orientation stratégique. Par conséquent, la première étape cruciale est de se concentrer sur les pratiques de ventes numériques afin d'optimiser les coûts d'acquisition. Les mesures concrètes à prendre ensuite consistent notamment à améliorer la gestion des recommandations pour faire en sorte qu'il soit plus facile de les échanger dans l'ensemble de l'institution, à mettre en place des boucles de rétroaction pour pouvoir rapidement évaluer et résoudre les frictions dans les pipelines de ventes, et à investir dans la science du comportement et le ciblage de la clientèle fondé sur l'analytique afin de mieux adapter les propositions de valeur aux clients et de mieux segmenter la clientèle en fonction du potentiel de création de valeur – en déployant des moteurs de « meilleure prochaine démarche » toujours disponibles (p. ex. des outils d'optimisation du contenu fondés sur l'IA) pour peaufiner et présenter des offres.

2 Renforcement des services bancaires sur mesure :

étant donné les nouveaux défis associés aux relations avec les clients, la satisfaction et la fidélisation dépendront de la capacité d'établir et de maintenir des liens de confiance. Il est par conséquent essentiel de concevoir des relations axées sur les conseils qui s'appuient sur le degré d'intimité (communiquer souvent et avec empathie), la pertinence (répondre aux besoins les plus pressants en temps opportun et de façon efficace) et la perspicacité (déterminer les besoins en évolution et fournir des solutions). Cependant, pour atteindre ces objectifs auprès de millions de clients, il faudra se doter de capacités numériques communes, comme une solide vue d'ensemble des clients (p. ex. gestion des relations avec la clientèle ou CRM) constamment mise à jour par l'exploration continue des données (p. ex. déceler les besoins des clients de façon continue); l'orchestration commune des meilleures prochaines démarches (p. ex. au moyen de moteurs automatisés de conseils et de service) en fonction des perceptions des meilleurs résultats à l'échelle de l'entreprise; ainsi que la capacité, pour les clients, de configurer leurs préférences dans tous les canaux d'interaction en même temps.

3 Distribution par des tiers :

il est peu probable que les institutions financières développent des interfaces de plateforme gagnantes pour l'ensemble de leurs marchés. De plus, étant donné la nature de plus en plus modulaire des produits financiers, certaines offres statiques devraient être remplacées par des solutions ponctuelles intégrées aux flux des utilisateurs (p. ex. assurance voyage incluse à l'achat d'un billet d'avion). Aussi, il pourrait être crucial, pour toute institution évolutive, d'élargir l'accès à la clientèle en fournissant des produits financiers à des tiers. Les institutions pourraient par exemple établir des marchés avec des interfaces de programmation d'applications (API) – comme les API du marché mondial de services bancaires du groupe BBVA – ou devenir des fournisseurs de services BaaS. Étant donné l'intensité présumée de la concurrence, il sera essentiel, comme solution de défense, de créer des partenariats exclusifs avec des tiers ayant une large portée. Il serait peut-être utile également de simplifier les produits et d'ajouter de la flexibilité aux infrastructures de technologies (p. ex. au moyen d'API) pour soutenir les divers concepts de produits demandés par les tiers partenaires et leurs clients et générer des améliorations de l'efficacité afin de maintenir la rentabilité.



4 **Prise en charge de segments clés du parcours des clients :**

Gétant donné l'importance des données exclusives et des relations avec les clients pour le succès concurrentiel, il est probable que les institutions s'engageront dans une course pour s'assurer un positionnement exclusif à des points clés du parcours des clients, allant au-delà de la simple satisfaction de leurs besoins financiers de base. Par conséquent, les organisations qui peuvent tisser des liens dès le départ (p. ex. quand les clients achètent une maison, décident de fonder une famille ou entreprennent une carrière) profiteront sans doute d'un taux de loyauté disproportionné à long terme. À titre d'exemple, le Navigateur RBC pour la petite entreprise, une vitrine virtuelle

comprenant des offres développées à l'interne et des offres de partenaires, fournit des solutions financières et non financières aux petites entreprises tout au long de leur cycle de vie. Il est donc crucial de comprendre les segments cibles du parcours des clients, de tisser des liens exclusifs avec des partenaires de l'écosystème appropriés dans ces segments clés et de gagner la confiance des clients afin d'élargir les relations au-delà des simples services bancaires (p. ex. intégrer leurs besoins connexes aux finances). L'analytique, le marketing et les capacités de gestion des relations avec la clientèle seront essentiels pour tisser des relations dans l'ensemble des points de contact bancaires et non bancaires et les commercialiser par la vente de produits.

5 **Conception d'un programme de fidélisation à l'échelle de la banque :**

les relations financières étant sujettes au fractionnement dans ce nouveau contexte, des approches nouvelles en matière de fidélisation pourraient contribuer à ériger des barrières aux changements de fournisseurs et à promouvoir la consolidation des portefeuilles. Les programmes d'adhésion à plusieurs niveaux liés à des estimations de la valeur à vie de la relation avec chaque client – et incluant des caractéristiques comme des taux préférentiels sur les produits, des services correspondant au niveau du programme (p. ex. l'assistance téléphonique prioritaire pour les clients des niveaux supérieurs) et des incitatifs fondés sur le comportement (p. ex. des taux d'intérêt bonifiés pour les clients qui épargnent davantage) – pourraient contribuer à harmoniser la valeur perçue avec les coûts à prévoir pour offrir le service et favoriser des relations durables. Les banques offrent déjà la tarification sur mesure de plusieurs façons, par exemple au moyen de portefeuilles avec rabais discrétionnaires pour les canaux de distribution. En consolidant ces offres et en les présentant clairement et de manière cohérente, elles peuvent accroître leurs chances de défendre et de préserver leurs relations clients les plus rentables. La fidélisation à l'échelle de la banque peut par ailleurs être un catalyseur efficace de l'acquisition de clients. Dans le cadre d'un sondage de Deloitte Canada¹⁰, 13 % des répondants ont déclaré qu'un programme de fidélisation selon une formule d'adhésion, qui les reconnaîtrait et les récompenserait pour la durée et la profondeur de leur relation avec une banque donnée (c.-à-d. qui irait au-delà de la fidélisation en fonction des cartes et des achats), les inciterait à envisager sérieusement de changer d'institution financière. Il s'agit là d'un chiffre appréciable vu que le taux habituel de clients qui changent d'institution n'est que de 4 %.

Résumé et voie à suivre



Le système bancaire ouvert devrait voir le jour parallèlement à une série de changements environnementaux complémentaires, comme la modernisation des paiements, les solutions d'identité numérique et les services BaaS. Ensemble, ces changements devraient avoir une incidence considérable sur les modèles d'affaires des institutions financières de détail en provoquant une érosion des bassins de profits habituels, en mettant en jeu les modèles traditionnels d'acquisition et de conquête des clients et en accélérant la plateformeisation du secteur des services financiers. Leurs conséquences exerceront sans doute par la suite des pressions accrues sur les organisations financières pour qu'elles harmonisent les coûts et la valeur de leurs produits et de leurs offres, rehaussent le degré d'intimité des relations avec les clients, et recueillent des quantités de données uniques et défendables afin de se démarquer de la concurrence. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent explorer des stratégies qui leur permettront de développer des interfaces clients stimulantes, de protéger et d'approfondir les relations intégrées verticalement dans les chaînes de valeur financières et connexes aux finances, et de continuer de trouver de nouvelles façons d'élargir la clientèle de leurs produits et services.

Notes de fin

1. Cadre de surveillance des paiements de détail, <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/paiements-canada-accueille-favorablement-l-inclusion-du-cadre-de-surveillance-des-paiements-de-detail-dans-le-budget-federal-2021-889250903.html>.
2. Deloitte Canada. Analyse des résultats trimestriels du secteur bancaire, T3 2021.
3. Bénéfices des sociétés de cartes de crédit, <https://www.fool.com/the-ascent/research/credit-card-company-earnings/>.
4. CBC News. Paiement de dettes non hypothécaires, <https://www.cbc.ca/news/business/statscan-debt-1.6149983>.
5. Deloitte Canada. Sondage éclair de Deloitte Canada sur le marché des services bancaires de détail, 2020.
6. Investor Economics. Bilan des ménages, 2020, <https://www.investoreconomics.com/reports/household-balance-sheet-2020-update-and-rebased-forecast/>.
7. Étude de Deloitte pour les institutions financières canadiennes.
8. Deloitte Canada. Sondage éclair de Deloitte Canada sur le marché des services bancaires de détail, 2020.
9. Loi sur les activités associées aux paiements de détail, 2021, <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2021/may/17/the-retail-payment-activities-act>.
10. Ministère des Finances du Canada. Rapport final, Comité consultatif sur le système bancaire ouvert, <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/programmes/consultations/2021/rapport-final-comite-consultatif-systeme-bancaire-ouvert.html>.

Personne-ressource

Hwan Kim

Directeur de service, Consultation
hwankim@deloitte.ca

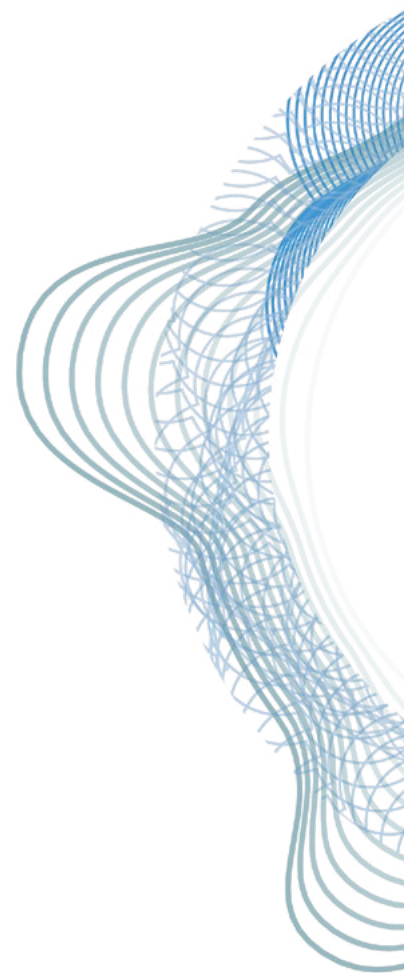
Collaborateurs

Gauraang Dhar

Conseiller

Luca De Blasis

Directeur



Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).