



Perspectives d'avenir

Principales tendances dans le secteur
des services bancaires de détail en 2014

Table des matières

Les forces du marché dictent les tendances actuelles dans le secteur bancaire	1
Orientation client – de l’aspiration à l’action	3
Productivité – le nouveau chemin de la rentabilité	6
Diversification des services – explorer de nouveaux flux de revenus	8
Marché perturbé par des concurrents non traditionnels	10
Les banques s’adaptent aux grandes tendances pour assurer leur viabilité	13

Les forces du marché dictent les tendances actuelles dans le secteur bancaire

Réglementation croissante. Stagnation économique.
Émergence de concurrents non traditionnels sur le marché.
Concurrence croissante à l'échelle nationale. Besoins changeants des clients.

Tandis que les institutions financières cherchent des occasions dans un contexte de plus en plus difficile, concurrentiel et restrictif, ces forces du marché représentent une menace bien réelle pour les revenus, la rentabilité et les perspectives de croissance. Ce sont même ces forces qui façonnent les tendances actuelles les plus importantes dans le secteur bancaire, notamment :

1. **Centré sur the client** : l'ère où l'« orientation client » était une simple valeur générique à laquelle l'organisation aspire est bien révolue. Pour le secteur bancaire, qui est caractérisé par l'incertitude et une croissance anémique, il est essentiel de remporter la bataille de la clientèle de détail. Une série de catalyseurs, par exemple les données massives, l'analytique, l'engagement organisationnel et la stratégie de canaux intégrée, seront au cœur des tactiques orientées vers le client que les banques emploieront pour maintenir la croissance de leurs résultats et de leurs marges.
2. **Productivité** : face au ralentissement de la croissance des résultats, les gains d'efficience transformationnels semblent susciter de nouveau l'intérêt. Contrairement à la réduction des coûts, cette vision de la productivité tire parti des deux côtés de l'équation – les revenus et les coûts – en vue de réaliser des gains viables et d'obtenir un avantage concurrentiel.

3. **Diversification des services** : devant la faiblesse des taux d'intérêt, la volatilité des bénéfices et les possibilités limitées de croissance qui continuent d'affecter l'industrie, les institutions financières songent à diversifier leurs activités. Leur désir de stabilité, de croissance et de marges plus élevées les amène à ajouter des services tarifés produisant des revenus autres que d'intérêt à leur modèle traditionnel axé sur les dépôts et les prêts. C'est pourquoi la gestion du patrimoine et les paiements représentent deux grandes priorités pour les banques dans l'année à venir.

4. **Marché perturbé par des concurrents non traditionnels** : les paramètres qui définissent l'environnement bancaire traditionnel sont de moins en moins clairs. À l'heure où l'innovation technologique démocratise l'échiquier concurrentiel, des sociétés comme Google et PayPal représentent une menace plus grave pour les joueurs qui évoluent depuis longtemps dans le secteur des services financiers : les banques. En fait, ces géants technologiques ne sont pas les seuls à représenter un danger; d'agiles petites entreprises en démarrage de la Silicon Valley et d'ailleurs cherchent activement à provoquer la désintermédiation des grandes institutions financières.

Le présent exposé présente de façon plus détaillée ces tendances et examine leur relation avec les pressions puissantes du marché, leur incidence sur les banques et le secteur bancaire en général, et les stratégies permettant aux institutions financières de rester concurrentielles et de croître de façon continue.

Orientation client – de l’aspiration à l’action

Le client du 21^e siècle

Le client bancaire d’aujourd’hui vit dans un environnement technologique complexe qui évolue rapidement. Il est totalement différent du client d’il y a dix ans. De plus en plus avisé, raffiné et exigeant, il s’attend à ce que sa banque lui offre commodité, personnalisation, contrôle, collaboration, convergence et cohérence.

- **Commodité** : un accès à l’information et la possibilité de faire des transactions par le mode d’interaction que le client choisit, quel qu’il soit.
- **Personnalisation** : des solutions sur mesure conçues avec soin en fonction du profil et des préférences de chaque client.
- **Contrôle** : un contrôle accru sur la gestion des finances personnelles et les décisions d’achat, s’appuyant sur des données et des outils d’analytique.
- **Collaboration** : un échange régulier d’idées et de commentaires sur les activités bancaires, en temps réel, au moyen de communautés virtuelles.
- **Convergence** : l’adoption d’innovations technologiques (p. ex. les téléphones multifonctions) qui permettent la multiplication et le raffinement des tâches réalisées à l’intérieur des canaux et d’un canal à l’autre (p. ex. canal mobile, Internet).
- **Cohérence** : une expérience uniforme et cohérente assortie d’une intégration homogène des canaux bancaires.

Le client dynamique du 21^e siècle présente aux banques une multitude de défis, mais aussi d’occasions à saisir; cependant, celles-ci doivent intégrer concrètement la liste de plus en plus longue d’attentes du client au cœur de leur stratégie de services bancaires de détail actuelle et future.



Pourquoi les banques doivent conquérir la clientèle de détail

Dans un environnement bancaire caractérisé par des taux d'intérêt faibles, une surveillance accrue de la part des organismes de réglementation et des occasions de croissance incertaines, il est primordial de gagner une plus grande part du marché de la clientèle bancaire de détail pour stimuler la croissance et le rendement financier. Qui plus est, le recentrage des activités sur le client constitue une stratégie tout aussi défensive qu'offensive. À mesure que les clients se raffinent et que leurs attentes liées aux produits et aux services augmentent, les banques qui ne sont pas centrées sur le client courent un plus grand risque. L'orientation client n'est plus une philosophie vague et une ambition; elle est devenue le principal enjeu déterminant la façon dont les banques doivent gérer leurs opérations de détail. Seules les banques qui s'engagent fermement à adopter concrètement des initiatives et à effectuer des investissements axés sur le client connaîtront le succès auprès de la clientèle de détail.

L'orientation client n'est plus une philosophie vague et une ambition; elle est devenue le principal enjeu déterminant la façon dont les banques doivent gérer leurs opérations de détail.

Comment les principales banques s'organisent en fonction du client

Données et analytique

Bien que la collecte de données soit une priorité pour les banques depuis plusieurs années déjà, elle revêt aujourd'hui une nouvelle pertinence. Les institutions financières cumulent des ensembles de données de plus en plus grands et complexes qui deviennent la « matière première » de programmes d'analytique plus perfectionnés. Elles recueillent une grande variété de données sur leurs clients, notamment leurs attributs et leur profil démographique (qui sont les clients), leurs préférences (ce qu'ils veulent), leurs comportements (ce qu'ils font) et leur valeur (leur rentabilité à long terme).

Tandis que l'innovation technologique se poursuit et que les capacités d'analyse des données s'améliorent et fournissent une vision holistique unique du client, les institutions financières excelleront de plus en plus dans l'art de cibler et de servir leur clientèle. Celles qui seront en mesure d'exploiter tout le potentiel de ces données massives pour offrir à leurs clients des interactions et des gammes de produits et services raffinées gagneront une plus grande part du marché. Plus précisément, ce sont les banques qui offriront le bon produit, au bon moment et au bon client par l'intermédiaire du meilleur canal, qui se démarqueront de la concurrence. L'expérience client se bonifiera de même à mesure que les banques amélioreront leur capacité à repérer, à créer et à fournir des expériences personnalisées pertinentes.



Prestation des services

La prestation de services exceptionnels repose principalement sur le déploiement efficace du personnel de vente et la mise en œuvre d'une stratégie de canaux offrant l'expérience client souhaitée. Dans les grandes organisations, le personnel du service à la clientèle reçoit les outils et la formation nécessaires pour prendre des décisions de première ligne axées sur les besoins des clients. Il doit également avoir accès à des perspectives tirées de l'analyse des données et aux dossiers des clients afin de pouvoir personnaliser chaque conversation. De plus, les entreprises centrées sur le client qui réussissent le mieux sont celles qui comprennent que les rôles des canaux doivent être clairement définis. En effet, à partir de ces définitions, il est possible d'optimiser les canaux et de vendre de façon efficace et rentable des produits et des services à une clientèle variée. Les banques doivent continuer à acquérir les compétences nécessaires pour exploiter un véritable modèle de distribution omnicanal dans lequel les clients peuvent agir invariablement à l'intérieur des canaux et d'un canal à l'autre.

Mesure du rendement

Au sein des entreprises fortement centrées sur le client, la mesure du rendement consiste à déterminer, à mesurer et à surveiller les paramètres permettant d'évaluer l'expérience client. Parmi ces paramètres, mentionnons le taux de prescription (NPS) ainsi que les taux de rentabilité, d'acquisition, de rétention et d'attrition des clients, qui mesurent tous les progrès accomplis par rapport aux objectifs concernant la clientèle. Ces critères de mesure sont suivis de près par la haute direction, qui prend les moyens les plus opportuns pour réagir aux résultats obtenus. Les principaux leaders d'affaires et représentants commerciaux sont également évalués en fonction de ces paramètres, et les résultats sont pris en compte dans la rémunération versée en fonction du rendement, même pour ce qui est des hauts dirigeants.

Alignement opérationnel

L'alignement opérationnel sur le client est essentiel à la réalisation de toute stratégie centrée sur le client. Le premier devoir des banques à cet égard est de consolider la responsabilité de tous leurs canaux en la confiant à un seul dirigeant. Elles s'assurent ainsi de disposer du mandat et de la structure organisationnelle nécessaires pour exécuter une stratégie de canaux intégrée qui réduit le cloisonnement organisationnel, accroît les ventes et les capacités de service et place l'expérience client au cœur des priorités.

Innovation en matière de produits

Les entreprises véritablement centrées sur le client innovent constamment dans le domaine des produits en s'appuyant sur les résultats de l'analytique ou les commentaires des clients, recueillis au moyen d'études de marché, de sondages de la clientèle ou des données de vente. Pour ce faire, elles misent sur la coordination étroite des fonctions de vente, de marketing et de conception de produits et sur un processus normalisé de développement et de gestion de produits à points de contrôle alimenté essentiellement par la connaissance de la clientèle. Les activités de recherche et de développement jouent un rôle important et sont financées par des initiatives internes et des partenariats externes visant à institutionnaliser un processus pour trouver la prochaine innovation.

Gestion de la marque

Les entreprises centrées sur le client les plus prospères intègrent leur marque à leur culture organisationnelle et harmonisent tous leurs éléments d'affaires avec leur identité de marque et leurs valeurs fondamentales. L'image de marque et les valeurs imprègnent tous les échelons de l'entreprise et les points de contact avec la clientèle. Cela contribue à livrer un message et une expérience unifiés qui amènent le client et les employés à « s'identifier à la marque ».

L'avenir de l'orientation client

L'orientation client est devenue une stratégie concrète et axée sur l'action qui place le client au centre des investissements, des initiatives et des opérations quotidiennes de l'entreprise. Les institutions financières qui sauront inspirer l'engagement organisationnel, acquérir les compétences nécessaires et mettre en œuvre efficacement leur stratégie se démarqueront de leurs concurrents. Étant donné la quantité limitée de « créneaux inexploités » et les perspectives incertaines de croissance à long terme, il sera crucial de remporter la bataille de la clientèle. Exécutée concrètement, l'orientation client est une stratégie gagnante que toute banque avisée devrait adopter.

Productivité – le nouveau chemin de la rentabilité

L'amélioration de la productivité est devenue une préoccupation majeure pour les banques de détail canadiennes, non pas parce qu'elles se soucient soudainement davantage de leurs processus, mais plutôt parce que le phénomène de la libre croissance des résultats est moins présent. Les gains de productivité sont dorénavant considérés comme un moyen clé de préserver et d'accroître la rentabilité.

Au Canada, le taux d'intérêt de base¹ se situe à 1,00 % depuis septembre 2010 et devrait vraisemblablement rester stable à court terme². Il s'agit d'un prolongement sans précédent d'une politique monétaire prudente et d'une contrainte au potentiel de revenus des banques de détail, car de nombreux produits sous-jacents sont pour la plupart liés directement ou indirectement à ce taux³. Dans d'autres circonstances, les banques auraient pu compenser ce faible taux de rendement. Cependant, vu la croissance modeste des prêts, les lois fiscales de plus en plus restrictives, les coûts élevés de la conformité, le ralentissement de la croissance de la population et les niveaux historiques de concurrence, les revenus tirés des ventes au pays dans les banques de détail canadiennes seront soumis à des pressions.

De nombreuses institutions financières ont déjà entrepris une transformation fondamentale : au lieu de « faire ce qu'il faut », elles veulent « bien faire les choses, de la bonne façon ». Elles ciblent davantage la productivité au profit des tactiques traditionnelles d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, car la productivité tient compte à la fois des revenus et des coûts et représente une approche plus holistique de la rentabilité organisationnelle.

La productivité évite de façon inhérente toute réduction de coûts ayant une incidence sur les revenus, ce qui en fait un critère de mesure populaire dans le secteur hautement concurrentiel des services bancaires de détail où il est essentiel d'accroître les revenus. De façon générale, les cibles de gains de productivité misent sur la réduction des FAI (frais autres que d'intérêts) n'ayant aucune incidence sur les revenus. Toute initiative de productivité doit viser deux grands objectifs : l'optimisation des équivalents temps plein (ETP) et la réduction des dépenses liées aux fournisseurs.

La réduction des ETP est synonyme de « baisse des coûts » et de « gestion allégée », des termes qui soulèvent souvent la dérision des médias, des gouvernements et du public, qui sont préoccupés par la création et la préservation des emplois. Or, cette réaction n'est pas toujours justifiée. L'optimisation des ETP vise à tirer un rendement potentiel maximal de tous les intrants requis. Il arrive qu'on obtienne le résultat souhaité par une réduction des intrants, mais souvent, les ETP sont réaffectés à l'augmentation des marges ou à des activités à valeur ajoutée qui occasionnent même parfois des hausses de salaire.

Productivité = (FAI* / revenus)

où un résultat inférieur indique une productivité supérieure

* FAI signifie frais autres que d'intérêts/coût.

Malgré l'importance de l'optimisation des ETP, la réduction des dépenses liées aux fournisseurs contribue davantage à la productivité. L'adoption d'une initiative ou d'un programme d'approvisionnement stratégique constitue le moyen le plus efficace de réduire ces dépenses, mais elle représente un défi de taille pour les banques de détail canadiennes. En effet, on croit à tort que l'approvisionnement n'est qu'une fonction administrative secondaire sans valeur stratégique. Or, toute initiative de productivité passe par l'approvisionnement stratégique, qui est essentiel à la réalisation d'économies ciblées à l'égard des frais autres que d'intérêts. L'approvisionnement stratégique utilise huit leviers cruciaux :

1. Réduction des tarifs/prix unitaires
2. Coûts liés à la réduction de la prise en charge de catégories
3. Évitement de coûts
4. Gestion de la demande
5. Assouplissement de l'encaisse/du fonds de roulement
6. Simplification des spécifications
7. Consolidation des fournisseurs
8. Négociation

Bien que la complexité de l'approvisionnement dépasse la portée du présent exposé, les banques comprennent son importance et tentent d'améliorer leurs pratiques. Cependant, bien qu'elles commencent à traiter l'approvisionnement comme une fonction stratégique plutôt qu'administrative, de nombreuses organisations se heurtent quand même à un problème de taille : mesurer

et encourager les gains de productivité. Actuellement, il est difficile de mesurer avec précision les dépenses liées aux fournisseurs d'une banque de détail, car la plupart des gestionnaires disposent de budgets pour les dépenses en immobilisations et les FAI, mais ne gèrent pas de flux de trésorerie. Il s'agit d'un problème pratique. Ce qui n'est pas mesuré ne peut être rémunéré, d'où la difficulté à encourager les gains de productivité. C'est même un obstacle important auquel se heurtent les banques d'aujourd'hui.

À l'heure actuelle, la productivité n'est habituellement pas considérée comme un aspect d'affaires comme les autres, et les initiatives d'amélioration de la productivité sont réalisées sous forme de projets ponctuels. À l'échelle de l'entreprise, l'importance de la productivité est encore peu reconnue, et ce qui ne peut être mesuré n'est tout simplement pas exécuté. Le premier pas à faire sur le chemin de la productivité consiste à trouver un moyen de lier les évaluations du rendement aux gains de productivité, ce qui pourrait même avoir pour effet de réorienter l'attention des employés, la croissance et les cibles des revenus étant des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre. Les entreprises qui réussiront seront celles qui reconnaîtront rapidement que la productivité est une solution clé pour s'adapter aux conditions actuelles et futures du marché. Quand la productivité deviendra une activité comme les autres et que la fonction d'approvisionnement sera une fonction stratégique, les banques de détail canadiennes afficheront un meilleur résultat financier tout en étant plus concurrentielles et plus agiles.

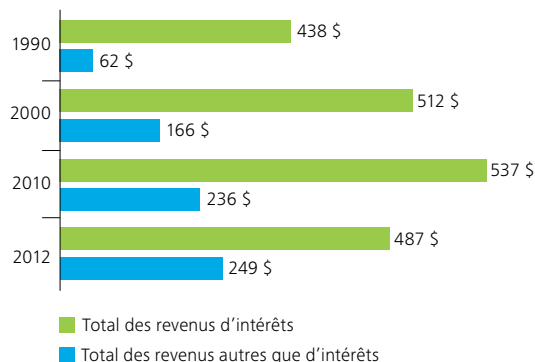
Les entreprises qui réussiront seront celles qui reconnaîtront rapidement que la productivité est une solution clé pour s'adapter aux conditions actuelles et futures du marché. Quand la productivité deviendra une activité comme les autres et que la fonction d'approvisionnement sera une fonction stratégique, les banques de détail canadiennes afficheront un meilleur résultat financier tout en étant plus concurrentielles et plus agiles.

Diversification des services – explorer de nouveaux flux de revenus

Les récents développements dans l’environnement opérationnel du secteur financier menacent les activités traditionnelles des banques. Déjà aux prises avec l’endettement insoutenable des consommateurs et leur plus grande sensibilité aux prix, les banques subissent également les contrecoups des faibles taux d’intérêt et du resserrement de la réglementation. Un certain nombre de règles, y compris la loi Dodd-Frank de 2010 (qui s’applique seulement aux États-Unis mais pourrait avoir un effet semblable au Canada), limitent dorénavant les frais que les banques peuvent facturer à leurs clients. De plus, les exigences accrues en matière de capitaux propres imposées par les accords de Bâle III auront pour effet d’accroître les coûts de financement, ce qui nuira en retour aux marges opérationnelles. Afin d’assurer la stabilité de leurs marges et de progresser en dépit des conditions difficiles du marché, les banques doivent saisir des occasions à l’extérieur de leurs activités traditionnelles et diversifier leurs flux de revenus.

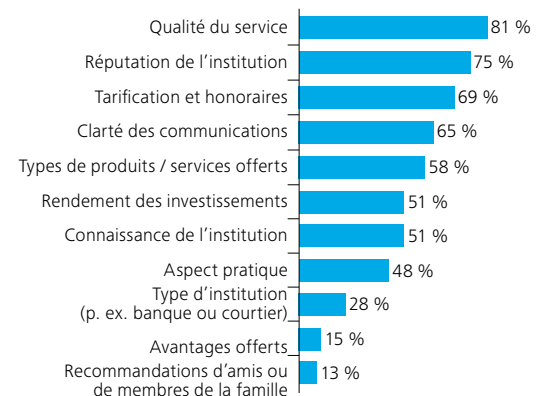
De nombreuses banques réorientent leurs activités et leurs investissements vers des produits et des services produisant des revenus exempts d’intérêt, par exemple la gestion de patrimoine, les paiements et les assurances. Les revenus tarifés offerts par ces produits peuvent également générer des marges potentielles plus élevées et les rendent moins vulnérables aux taux d’intérêt tout en leur procurant plus d’occasions de croître, d’innover et de pénétrer des marchés inexploités.

Croissance des revenus autres que d’intérêts dans les banques américaines (G\$ américains)⁴



Étant donné l’expansion soutenue de la richesse à l’échelle mondiale, la gestion de patrimoine représente un segment très lucratif pour les banques puisqu’il représente un modèle de services tarifés procurant une grande stabilité. Les banques ont toujours été actives sur ce marché, mais les pressions concurrentielles les amènent aujourd’hui à réévaluer leurs stratégies de croissance. Plusieurs ont amorcé un alignement stratégique de leurs produits et services sur les segments rentables de clientèle fortunée. Ce segment est particulièrement attrayant, car il devrait doubler de taille à l’échelle mondiale au cours de la prochaine décennie; au Canada, le patrimoine des ménages millionnaires, qui était de 3,35 billions de dollars en 2011, devrait atteindre 6,77 billions de dollars en 2020⁵.

Classement de la valeur selon les clients fortunés⁶



Pour conquérir le marché des clients fortunés et très fortunés, les banques tentent d'établir leur crédibilité dans les domaines des services bancaires aux particuliers, de la gestion de grande fortune et d'autres services de gestion de patrimoine aux particuliers. Comme les clients fortunés accordent la priorité à la qualité des services, bon nombre d'institutions financières ont ouvert des succursales spéciales à l'intention des clients ayant atteint un certain seuil de richesse afin de leur offrir un meilleur accès à des conseils d'experts et à des services exclusifs. Parallèlement, afin de mieux combler les besoins des clients fortunés des marchés de masse et intermédiaire, les banques utilisent des technologies pour fournir, grâce à des réseaux virtuels et mobiles, des services tels que des plateformes de courtage autonome, des services-conseils sur demande et la préparation de rapports d'investissement personnalisés. En réalignant leurs modèles de service pour la gestion de patrimoine, elles peuvent assurer leur croissance dans tous les segments de clientèle et cibler des segments lucratifs tout en contrôlant le coût global des services.

En plus de leurs activités actuelles, les banques doivent également déterminer le rôle qu'elles peuvent jouer dans des secteurs non traditionnels à forte croissance tels que les paiements en ligne et mobiles, les médias sociaux et la publicité. Plus de un milliard de téléphones multifonctions ont été livrés en 2013⁷, ce qui a eu pour effet de faire du réseau mobile une part intégrante du quotidien des consommateurs et un important mode de prestation de services pour les banques. Ces dernières sont déjà bien implantées dans le domaine des paiements traditionnels, mais une multitude d'entreprises non bancaires innove actuellement dans le domaine des paiements mobiles. Pour éviter la désintermédiation et exploiter ce nouveau filon, certaines banques ont lancé des solutions de paiement mobile de façon indépendante ou en partenariat avec des réseaux mobiles et des fournisseurs de cybercommerce; un grand nombre d'entre elles ont aussi trouvé dans les offres financées par les marchands une nouvelle source de revenus. Des fournisseurs comme Cardlytics utilisent la masse de données sur les transactions de paiement des banques pour créer des offres de vente au détail à l'intention des titulaires de carte. Comme les banques fournissent le service de présentation, elles sont rémunérées chaque fois que l'offre donne lieu à un achat, en plus de bénéficier d'une hausse de l'engagement du titulaire de carte et de l'utilisation de la carte.

Les banques ont donc plusieurs options de diversification de leurs services, mais tout investissement mal géré dans l'adoption de nouveaux services ou le renouvellement de leurs services présente un risque pour leurs affaires existantes. Ces effets négatifs et ces risques touchent trois grandes dimensions de l'entreprise :

Gens : le lancement d'un nouveau service est une démarche qui exige beaucoup d'efforts et de planification et qui met à contribution l'expertise des équipes de service à la clientèle et des services administratifs. Comme le secteur bancaire accorde actuellement la priorité à la rationalisation organisationnelle, il serait sensé de réorienter les efforts des opérations actuelles vers les nouveaux services. Or, les banques doivent se préparer à investir immédiatement afin d'avoir une base solide propice à la réussite. De plus, comme les clients sont de plus en plus avisés, la qualité du service et la connaissance des produits seront essentielles au lancement réussi du nouveau produit, d'où l'importance de choisir avec soin le personnel spécialisé dans le service à la clientèle.

Processus : la création d'un nouveau service est une démarche complexe qui alourdit de nombreux processus administratifs. Par exemple, si les opérations nécessaires pour le nouveau service existent déjà, leur intégration devient un facteur crucial de réussite. Pour offrir un service de grande qualité, il faut simplifier les processus d'accueil des clients, assurer l'intégration des comptes afin de regrouper de façon homogène les services et permettre l'accès à tous les canaux de distribution. On doit également s'assurer que ces processus sont suffisamment flexibles pour s'adapter à l'augmentation du volume d'affaires.

Technologies : les systèmes doivent être capables d'accéder facilement aux données importantes sur les clients. En effet, l'information sur les clients et l'analytique seront les principaux catalyseurs de la segmentation de clientèle, qui facilite les ventes croisées et incitatives. De surcroît, les perspectives tirées des données peuvent être utilisées pour favoriser le développement continu de produits et la prestation d'un service à la clientèle supérieur.

Les banques qui souhaitent diversifier et accroître efficacement leurs flux de revenus doivent avoir un plan et mettre l'accent sur la flexibilité de tous les secteurs critiques afin de minimiser les effets négatifs des changements sur les activités existantes.

Marché perturbé par des concurrents non traditionnels

La concurrence dans le secteur des services bancaires de détail a littéralement explosé au cours des cinq dernières années, conséquence de la perturbation de plus en plus grande du marché. En effet, de puissants concurrents non traditionnels entrent sur le marché à un rythme de plus en plus rapide.

La perturbation du marché découle de trois conditions prévalentes :

1. Les besoins des clients sont plus divergents et changeants que jamais.
2. Les technologies démocratisent le marché et aplanissent l'environnement concurrentiel.
3. La convergence est la nouvelle normalité et les entreprises transcendent leur secteur d'activité « initial ».

Les besoins des clients sont plus variés parce que la population est plus diversifiée. Il y a davantage de personnes très jeunes et très âgées; les gens se marient à un âge plus avancé, restent célibataires, divorcent, optent pour de nouveaux modèles familiaux et ont un mode de vie moins conventionnel; ils changent plus souvent d'emploi et ont des attentes plus élevées. Toutes ces réalités sociales dynamiques créent une population dont les besoins et les attentes sont extrêmement variés. Il est également plus difficile de satisfaire l'ensemble de la population avec des services standards.

Les concurrents se positionnent pour tirer parti de cette situation. Les géants d'Internet se lancent à la conquête des sources de revenus traditionnelles des banques et menacent sérieusement le rapport de forces dans le secteur financier canadien. Le client, qui est au centre de cette bataille, se demandera inévitablement : que m'offre la banque qu'aucune autre entreprise ne peut m'offrir?

Les banques traditionnelles ressentent encore les effets de la crise financière de 2008. L'opinion publique est beaucoup plus positive, mais les conséquences à long terme peuvent être graves, car les clients commencent à comprendre qu'ils ne sont pas obligés de confier toutes leurs affaires aux banques. Les clients qui utilisent abondamment les technologies sont de plus en plus avisés, ce qui aura deux effets : ils exigeront de payer moins pour des produits non spécialisés, et ils demanderont des produits plus personnalisés et des services spécialisés. L'effet direct de ces changements sera une réduction des marges sur les produits de masse traditionnels et la création de produits personnalisés par les banques traditionnelles et les nouveaux concurrents. Cependant, ces derniers étant eux-mêmes très avancés sur le plan technologique, ils pourraient accéder plus efficacement à cette clientèle.



Les technologies démocratisent l'accès aux consommateurs. Jusqu'à tout récemment, il était particulièrement difficile d'accéder au « portefeuille » d'un client, sauf pour les grandes banques. Ce n'est plus le cas, et bien que cette démocratisation soit plus manifeste dans le domaine des paiements, elle a une incidence sur d'autres bastions des banques traditionnelles :

Paiements : La menace la plus importante et imminente qui pèse sur les banques traditionnelles est la désintermédiation des paiements provoquée par le lancement de produits de paiement mobile par des géants du secteur comme Google Wallet et une menace potentielle importante, Passbook.



Services bancaires de détail : Mint.com a lancé des services bancaires de détail et continuera d'envahir ce secteur de profit traditionnel. Les entreprises qui fourniront des solutions de masse simples à prix modique auront des chances de progresser dans la chaîne de valeur.



Gestion du patrimoine : Covestor est une plateforme virtuelle qui élargit l'accès aux services de gestion financière traditionnels. Les services de gestion de patrimoine à valeur ajoutée ne sont plus réservés à la clientèle fortunée, et ces nouveaux services fournis par des sociétés telles que Covestor sont de plus en plus attrayants pour les consommateurs.



Point de vente : de nouveaux concurrents tels que LevelUp menacent les sources de revenus traditionnelles en offrant des lecteurs de carte faciles à utiliser et plus rentables pour les commerçants. Pour encourager les commerçants à utiliser son système de paiements et de récompenses mobile, LevelUp a éliminé les escomptes à verser pour les cartes de débit et de crédit afin de créer ce que la société appelle un système « interchange zero ». Même si le nouveau modèle économique de LevelUp n'en est encore qu'à ses premières étapes de développement, il risque de priver les institutions financières des revenus importants tirés des transactions effectuées chez les commerçants.



Marché perturbé par des concurrents non traditionnels (suite)

L'émergence de concurrents sérieux dans le secteur bancaire est un problème bien réel. Quatre des cinq plus grandes banques de détail canadiennes figurent parmi les dix plus grandes entreprises canadiennes (la CIBC arrive 13^e), et nos trois plus grandes banques représentent nos trois plus grandes entreprises. Les géants technologiques qui entrent sur le marché, notamment Google (358 G\$), Apple (499 G\$) et même Facebook (134 G\$), sont les premiers compétiteurs sérieux ayant des ressources comparables⁸. Ils sont non seulement importants, mais ils ont aussi des avantages inhérents. Apple, par l'intermédiaire d'iTunes, possède les informations de paiement d'environ 600 millions de clients dans ses dossiers. Fait encore plus troublant, les sociétés technologiques sont de plus en plus solides au chapitre de l'infrastructure. Google est en voie d'implanter son propre réseau de câbles à fibres optiques, et la baisse du coût de l'espace sur les serveurs permettra aux entreprises d'utiliser des données sécurisées pour les transactions en devises.

Ce changement pourrait bien se traduire par l'adoption d'une norme universelle devenue indispensable pour les entreprises et les consommateurs canadiens. La carte Octopus de Hong Kong, qui affiche un taux d'adoption d'environ 95 %, crée un précédent particulièrement révélateur. Les banques de détail canadiennes devraient contribuer à ces nouvelles façons de faire des affaires, ou s'assurer que leurs technologies exclusives sont acceptées avant l'adoption massive d'une norme indépendante.

Les banques de détail canadiennes fourbissent donc leurs armes, mais elles peuvent défendre leur position en agissant rapidement pour créer des technologies exclusives et en transformant radicalement leur stratégie traditionnelle. Par le passé, elles ont offert des services standards de masse pour attirer leur clientèle vers leurs services personnalisés à valeur ajoutée, qui sont plus lucratifs. Aujourd'hui, elles risquent de perdre des clients si elles n'intègrent pas toute la gamme de leurs services et ne fidélisent pas leur clientèle en rendant un changement de fournisseur trop coûteux ou en offrant un niveau plus élevé de service.

Une autre stratégie cruciale consistera à explorer les partenariats non traditionnels visant à stimuler l'adoption par les clients. Par exemple, la CIBC a conclu un partenariat avec Rogers, un exploitant de réseau mobile, afin de lancer en 2012 la première solution de paiement mobile fondée sur la technologie de communication en champ proche (NFC) au Canada. Aux États-Unis, la Bank of America s'est également associée à une autre entreprise pour concevoir des offres financées par les commerçants par l'entremise de son programme BankAmeriDeals, ce qui lui a permis de partager le coût de prestation de ses services à valeur ajoutée tout en fidélisant sa clientèle. De tels partenariats novateurs et non traditionnels seront essentiels pour assurer la prospérité des banques de détail canadiennes face aux progrès de leurs nouveaux concurrents.

Les banques de détail canadiennes fourbissent donc leurs armes, mais elles peuvent défendre leur position en agissant rapidement pour créer des technologies exclusives et en transformant radicalement leur stratégie traditionnelle.

Les banques s'adaptent aux grandes tendances pour assurer leur viabilité

Les banques de détail canadiennes doivent faire face à un environnement de marché changeant présentant une multitude de défis complexes et mouvants. Les quatre principales tendances que nous avons repérées – orientation client, diversification des services, productivité et perturbation du marché par des concurrents non traditionnels – sont le résultat direct de forces du marché qui grugent la rentabilité des banques et des moyens que les banques prennent pour réagir à ces conditions. Le secteur bancaire se trouve à un carrefour critique, car la lente croissance économique et organisationnelle, l'augmentation des besoins et des attentes des clients, et l'émergence rapide de solutions et d'options pour les consommateurs menacent ses sources de revenus traditionnelles. Ce n'est qu'en comprenant ces tendances et en s'y adaptant par l'adoption de solutions innovantes que les banques canadiennes pourront demeurer concurrentielles, conserver leur pertinence et assurer leur succès financier dans la décennie incertaine à venir.

Ce n'est qu'en comprenant ces tendances et en s'y adaptant par l'adoption de solutions innovantes que les banques canadiennes pourront demeurer concurrentielles, conserver leur pertinence et assurer leur succès financier dans la décennie incertaine à venir.



Notre équipe

Rob Galaski

Associé, Consultation
rgalaski@deloitte.ca
416-601-4594

Vipul Lalka

Directeur principal, Consultation
vlalka@deloitte.ca
416-601-5959

Matthew McWhirter

Directeur, Consultation
mmcwhirter@deloitte.ca
416-775-8642

Sapna Mehta

Conseillère principale, Consultation
sapmehta@deloitte.ca
416-601-6135

Christopher Ho

Conseiller, Consultation
chriho@deloitte.ca
416-775-7353

Références

1. Taux de financement à un jour de la Banque du Canada
2. Opinion d'un grand nombre d'éminents économistes canadiens, également formulée dans les points de vue de Deloitte
3. Particulièrement pour les dépôts et les prêts hypothécaires (deux facteurs cruciaux de la rentabilité des banques)
4. FDIC. [En ligne], [<http://www2.fdic.gov/qbp/index.asp>].
5. Centre des services financiers de Deloitte, *Patrimoine mondial des ménages millionnaires : portrait de la prochaine décennie*, mai 2011.
6. Deloitte, *Growing pains in wealth management and private banking*, 2012.
7. International Data Corporation. [En ligne], [<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24645514>].
8. Capitalisation boursière de Google, Apple et Facebook au 17 décembre 2013.

Sources additionnelles

- Banque du Canada
- Association des banquiers canadiens
- Conference Board du Canada
- Centre des services financiers de Deloitte
- Centre mondial d'analyse comparative de Deloitte
- Experts de Deloitte
- Economist Intelligence Unit (EIU)
- Gartner
- Forrester Research
- Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)
- Statistique Canada
- Thomson Research

Les coauteurs souhaitent remercier Natasha Sadr pour son soutien dans la création de ce document.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516