



Banques et innovation : un changement fiable

Janvier 2019

Allocution de Neil Parmenter,
président et chef de la direction

Tout un plaisir d'aborder des thèmes clés à l'aube de cette nouvelle année qui semble porteuse de changements : certains de ces changements seront les bienvenus, d'autres poseront des défis et d'autres encore seront totalement inattendus. Je parlerai aujourd'hui de ce que, selon moi, cette année réserve au secteur bancaire canadien.

Lorsqu'on me demande de parler de l'avenir du secteur bancaire, je suis totalement conscient que durant le temps qui sépare la rédaction de mes commentaires de leur livraison tout ce que j'ai prévu de dire sera probablement arrivé.

Il est vrai que chaque composante de l'économie évolue avec le temps. Mais il est impossible de parler du secteur bancaire sans mentionner la vitesse inégalée à laquelle il se transforme. En effet, le rythme de croissance s'intensifie d'une année à l'autre. L'explication qui semblerait une évidence est que la technologie est responsable des mutations dans notre secteur. Or, ce n'est qu'une partie de la vérité.

Aujourd'hui, je propose de vous prouver que la progression la plus importante est plutôt un virage dans la position des banques relativement à leurs principales parties prenantes, soit les clients, le gouvernement et les organismes de réglementation. C'est une transformation qui a propulsé les banques du simple rôle de facilitateur d'opérations à celui de pilier central fiable dans l'économie moderne.

Vous avez tous probablement entendu, dans une version ou une autre, que les banques sont devenues essentiellement des entreprises de technologie. Ce serait simplifier à l'extrême! Il est certain que la technologie refaçonne chaque aspect de notre vie, y compris les activités bancaires. L'essence de ces activités bancaires repose dans la combinaison d'une excellente expérience pour le client avec une solide surveillance réglementaire et un engagement envers la protection de la vie privée et des données.

Service, responsabilité et confiance – voilà en trois mots ce que les services bancaires ont toujours été. La technologie joue un rôle important, mais de soutien, dans l'avancement de ces principaux objectifs.

L'année dernière, l'ABC a commandé un sondage pour savoir ce que les consommateurs pensent de leur relation avec leurs banques. À savoir ce que les banques ont livré de mieux au fil du temps, parmi les douzaines de réponses suggérées, 96 % des 3 000 sondés ont affirmé que ce sont « les services bancaires pratiques grâce à la technologie ». Nous constatons donc que la technologie sous-tend quelque chose de plus grand : elle rend la vie plus facile, supprime les sources de mécontentement et répond aux besoins de clients.

La bonne nouvelle pour les concitoyens est que cette tendance s'en va grandissante. La *Loi sur les banques*, mise à jour l'été dernier, contient désormais des dispositions portant spécifiquement sur le croisement des activités bancaires et de la technologie. Avec l'adoption, en juin dernier, du projet de loi C-74, les responsables politiques ont modernisé un cadre réglementaire devenu désuet. Les mises à jour permettent désormais aux banques d'accélérer l'innovation à l'échelle du pays en investissant dans leur propre technologie, mais aussi en offrant aux entreprises de technologie financière, ou FinTech, le capital dont elles ont besoin, de même que des relations clients fiables et la force de la marque.

Les modifications apportées à la Loi ont surtout éliminé les obstacles qui limitaient la façon dont les banques et les FinTech pouvaient collaborer. Les banques ont désormais de plus grandes possibilités d'investir dans les FinTech et de les recommander. Certaines de ces entreprises en démarrage ont des activités qui ne cadrent pas avec la définition traditionnelle de services bancaires. Les mises à jour de la *Loi sur les banques* reflètent donc la réalité, soit que les consommateurs ont adopté l'univers numérique et désirent tirer pleinement avantage de leurs appareils : effectuer des paiements, magasiner, demander une voiture pour un trajet ou commander un repas.

Les changements reflètent aussi une autre réalité : l'accélération des innovations technologiques dans une économie numérique brouillera les périmètres pour les entreprises axées sur l'expérience client. Pensez à Uber... est-ce une entreprise de covoiturage, de paiement ou de livraison de nourriture? Eh bien, c'est tout cela!

Un autre exemple est le constructeur automobile Honda, qui a annoncé récemment vouloir tester le concept de paiements mobiles dans le tableau de bord de ses véhicules. Cette innovation pourrait changer la façon dont les conducteurs paient pour l'essence, mais tient compte aussi de l'usage du service au volant et de l'accroissement de la collecte éclair de l'épicerie. Cette tendance au « brouillement des périmètres » ne fera que s'élargir et pourra révolutionner les domaines des achats domestiques, du voyage et du divertissement.

Toutefois, ce nouveau confort doit être sécuritaire. Les Canadiens tiennent à ce que leur vie privée et leurs données soient protégées. Et comme elles le font depuis toujours, les banques apportent la tranquillité d'esprit. Elles ont bâti une solide réputation de sécurité en investissant massivement dans les mesures de cybersécurité, et en s'échangeant les plus récents renseignements et les pratiques exemplaires les plus efficaces en matière de lutte contre les menaces à leurs systèmes.

Également, les banques collaborent avec les gouvernements, les forces de l'ordre et les universités, tant au Canada qu'à l'étranger, dans l'objectif de recueillir les meilleures réflexions dans ce domaine illimité, qui évolue rapidement. Dans les rares cas d'incident, la résilience de leurs opérations numériques a aidé les banques à maîtriser la situation, à maintenir les opérations essentielles et à recouvrer la confiance dans leurs systèmes.

L'évolution des activités bancaires stimulée par la technologie représente **un changement fiable**.

Il s'agit là de l'extension d'un schéma qui a émergé il y a des dizaines d'années. Vu que les Canadiens accordent une grande confiance à leurs banques, ils adoptent rapidement les nouveaux outils technologiques lorsque ces outils sont introduits par une institution financière.

Par exemple, quand les guichets automatiques bancaires ont fait leur entrée dans les années 1970, les Canadiens étaient vite devenus parmi leurs principaux utilisateurs dans le monde. Et leur confiance était justifiée puisque ces guichets étaient précis et fiables. Il va de même pour les dépôts directs, les services bancaires en ligne, les transferts électroniques et les applications mobiles. Chacun de ces moyens d'effectuer les activités de finance personnelle était nouveau. Mais ils sont tous efficaces et fiables. Et de nos jours, l'un ou l'autre est le principal mode d'accès aux services bancaires de nombreuses personnes.

On me demande souvent, en tant que représentant de ce formidable secteur qui emploie 280 000 personnes au Canada, si tous ces changements technologiques – soit l'IA, l'automatisation, la transformation numérique, etc. – ne se font pas aux dépens de l'emploi. Et chaque fois je réponds que je ne peux pas être plus optimiste quant à l'avenir de l'emploi dans les banques et dans l'économie canadienne en général!

Vous avez probablement lu cette étude souvent citée qui montre que le pôle technologique du Canada est en rapide croissance. Montréal est désormais une capitale de l'intelligence artificielle. En 2017, Toronto a créé plus d'emplois qualifiés en technologie que San Francisco, Seattle et Washington... réunies! À Ottawa, le domaine de la technologie représente désormais 11,2 % du total des emplois, soit trois fois plus que la moyenne nationale des États-Unis. Et Vancouver continue d'attirer des entreprises novatrices, comme le bras technologique d'Amazon, susceptibles d'engendrer des milliers de nouveaux emplois dans le commerce électronique, l'informatique nuagique et l'apprentissage machine.

L'acceptation généralisée de ces nouvelles technologies bancaires par les consommateurs contribue à stimuler l'ensemble de l'économie de l'innovation. D'abord, l'introduction de ces nouveautés sur le

marché fait appel à de nombreuses ressources, et, par conséquent, nécessite la création d'emplois de même que des investissements dans le secteur de la technologie, entre autres. Ensuite, elle suscite la demande pour d'autres outils. Par exemple, le passage aux services bancaires en ligne et numériques a mené les consommateurs à accepter le fait que leur argent puisse être transféré de façon numérique. Une saine concurrence s'en est suivie avec la croissance des entreprises de démarrage dans des domaines tels que les paiements, les robots-conseillers et les portefeuilles virtuels. Et, à son tour, ce progrès a créé une demande pour des travailleurs du savoir, des capacités informatiques, de l'espace de bureau, etc.

Nous savons également que beaucoup de ces emplois font appel à la puissance d'une jeune main-d'œuvre dynamique dans des entreprises qui façonnent l'avenir du marché du travail. Dans une période où l'expérience client est au cœur de ce que les banques proposent, les effectifs doivent comprendre des éléments représentatifs de la population canadienne qui possèdent un remarquable ensemble de compétences. Il est évident que les innovations tellement anticipées dans les domaines des données massives, des chaînes de blocs et de l'intelligence artificielle nécessitent le talent des diplômés dans les STIM, science, technologie, ingénierie et mathématiques.

Or, ces technologies transformatrices devront trouver écho chez les clients, sinon les investissements engagés dans leur développement ne donneront pas de résultats. C'est là que les STIM deviennent STIAM, avec l'ajout essentiel des arts à l'équation.

Les succursales sont devenues des centres de consultation, et sont remodelées par des architectes centrés sur l'humain. Des graphistes, des artistes visuels et des experts de la voix veillent à ce que les applications soient intuitives, leur interface élégante et leur usage fluide. Les professionnels des ressources humaines travaillent ardemment à bâtir des milieux de travail accessibles, souples et inclusifs, qui reflètent la diversité du Canada contemporain.

Les clients se retrouvant de plus en plus aux commandes, les employés de première ligne ne sont plus simplement des receveurs d'ordres. Ils doivent faire preuve à la fois d'un QI et d'un QÉ assez élevés pour déceler les changements dans les préférences des clients et les signaux indiquant que ces derniers ont besoin de conseils.

Réussir la gestion d'un tel environnement stimulant mais déstabilisant fait appel à un style de leadership qui repose sur la compréhension et la communication, non seulement sur les chiffres et les calculs. Une nouvelle cuvée de dirigeants encadre des équipes multidisciplinaires en vue d'encourager la formation

professionnelle continue et de faire ressortir l'ensemble du talent de chaque individu, car une nouvelle recrue dans une banque peut aussi bien avoir un MBA qu'un diplôme en beaux-arts.

Le milieu de travail évolue. La société change. Les attentes des clients augmentent.

Quelle est donc la prochaine étape?

La prochaine étape est un concept que l'ABC a introduit l'année dernière : le Canada doit créer un système d'identité numérique en vue de libérer le plein potentiel de cette révolution numérique.

Je suis ravi de signaler deux récents rebondissements qui ont donné plus d'élan à cette idée.

D'abord, les mises à jour apportées à la *Loi sur les banques* autorisent expressément les banques à fournir désormais des services d'identification, de validation et d'authentification. Il s'agit d'un moyen moderne de reconnaître ce qui a toujours été vrai au sujet des banques : elles connaissent leurs clients, elles connaissent la situation financière des clients, et elles peuvent témoigner des deux.

Traditionnellement, une banque rédigeait plutôt une lettre d'introduction afin d'aider un client à bien mener une affaire personnelle ou commerciale dans un endroit éloigné. L'aval d'une banque créait de la confiance entre étrangers.

Croyez-le ou pas, ces lettres sont toujours en usage dans des pays en développement! Mais dans des économies avancées comme le Canada, où la plupart des interactions quotidiennes se font de plus en plus en ligne, fournir des services d'identification signifie le remplacement de la lettre d'antan par la solution numérique de l'avenir. La *Loi sur les banques* en tient compte.

Ensuite, l'ABC a publié un livre blanc décrivant un plan pour concrétiser l'identité numérique au Canada. Il ne fait aucun doute qu'il faut moderniser notre processus d'identification, désuet et basé sur des documents papier présentés en personne. Mais le moyen d'y parvenir n'est pas clair.

Vous connaissez peut-être le réseau avant-gardiste implanté en Estonie, regroupant l'accès électronique aux services gouvernementaux et l'identité numérique. L'Estonie et le Canada sont évidemment différents. En développant le cadre de ce qui pourrait fonctionner au Canada, l'ABC a tenu compte des caractéristiques uniques de notre pays, de ses institutions avancées et de ses infrastructures de pointe.

Nous réclamons un système fédéré d'identité numérique, car un tel système s'alignerait sur la structure politique du Canada. Un modèle fédéré fonctionnerait par la création d'un lien entre les systèmes fédéraux et provinciaux de gestion de l'identité. Actuellement, l'identité est divisée entre de multiples régimes isolés : le gouvernement fédéral conserve les données relatives à votre assurance sociale et votre passeport, et votre gouvernement provincial conserve les données relatives à votre carte santé et votre permis de conduire.

La première étape de notre modèle préserve ces systèmes distincts, mais en connecte les éléments disparates afin que l'identité d'un individu puisse être authentifiée électroniquement en combinant différents attributs. La vérification instantanée de l'identité d'un individu au moyen de multiples points de référence numériques est bien plus sécurisée que le recours, par exemple, à une photocopie du permis de conduire. Puisque le système numérique est connecté, mais décentralisé, les menaces pouvant compromettre les données sont éliminées.

La deuxième étape consiste à recueillir les capacités du secteur privé. Ainsi, il sera possible de développer un système d'identité numérique sans devoir assumer les coûts et les risques inhérents à la création d'une infrastructure complexe à partir de zéro. Les banques du Canada ont des activités à l'échelle du pays et partout dans le monde. Nous disposons de solides systèmes numériques interconnectés, auxquels les citoyens peuvent accéder à partir d'une succursale, d'un guichet bancaire, de leur ordinateur de maison et d'un appareil mobile. Ces réseaux fonctionnent 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Plus important encore, les banques sont déjà tenues de respecter des normes élevées lorsqu'il s'agit de recueillir et de conserver les renseignements personnels des clients. Nous sommes assujettis à une surveillance rigoureuse afin de veiller à ce que ces données soient conservées de façon précise et sécurisée, du début à la fin.

La troisième étape de notre modèle fédéré implique l'adoption de mesures législatives permettant aux entreprises et au gouvernement d'accepter l'identité numérique. Conformément à la législation sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes, les banques sont tenues de connaître leurs clients. Elles doivent donc recueillir et conserver minutieusement les renseignements personnels et financiers selon des règles strictes. Il est vrai que certaines conditions de la législation mentionnée ont été modifiées afin de permettre la vérification de l'identité à distance. Toutefois, l'identité papier et la signature à l'encre restent enracinées dans de nombreuses autres règles.

Nous croyons à la collaboration avec le Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, ainsi que d'autres ministères et organismes gouvernementaux, dans l'objectif d'explorer les moyens de tenir compte de la technologie des temps modernes.

Afin de pouvoir mettre en place un système efficace d'identité numérique au Canada, nous devons être ouverts aux méthodes modernes de vérification de l'identité, comme le recours à l'examen de documents par vidéo en direct, aux chaînes de blocs, aux données biométriques ainsi qu'à d'autres outils dont l'usage s'est répandu dans d'autres sphères de l'économie. Ces méthodes ont le potentiel de prouver l'identité d'une personne de façon plus sécuritaire et précise que le fait de montrer une carte d'identité.

Le besoin pressant d'un système d'identité numérique se fera sentir davantage maintenant qu'Ottawa explore la possibilité d'un système bancaire ouvert, que la modernisation de notre système de paiements est en branle, et que les chaînes de blocs et l'intelligence artificielle ouvrent de nouvelles portes.

Pour revenir à un thème que j'ai mentionné plus tôt : les banques ne sont pas devenues des entreprises de technologie. Elles sont plutôt particulièrement capables de se servir de la technologie afin de créer des connexions plus profondes, permettant à leurs clients de profiter de services pratiques dans un milieu convivial et considéré comme sécuritaire.

Grâce à leur collaboration avec les organismes de réglementations et les entrepreneurs, les banques stimulent l'innovation au Canada en créant un cercle vertueux de nouveaux produits et de nouvelles expériences que les clients adoptent.

Au début de mon allocution, j'ai souligné la difficulté de prédire l'avenir. Par ailleurs, nous comprenons mieux le passé. En ce début de 2019, le coup d'œil que nous jetons sur le début de 2009 montre bien que l'orientation principale des banques a changé.

Il y a dix ans, le monde entier sortait d'une crise financière et les principales préoccupations tournaient autour de la stabilité, de la sécurité et de la robustesse. Les banques canadiennes ont gagné une excellente réputation, et de raison, pour avoir émergé de cette crise en meilleure forme que pratiquement la plupart de leurs équivalents ailleurs dans le monde.

Je reconferme que notre secteur aujourd'hui accorde la même importance à la saine gestion des risques et au respect des normes de capitalisation. Toutefois, un nouveau paradigme est apparu, mettant le client

au centre d'une relation qui englobe l'ensemble des services financiers et s'étend aux domaines de l'identification, de l'innovation et des nouvelles façons de travailler.

Et, tout comme il y a dix ans le secteur bancaire canadien s'est valu la solide réputation d'être bien réglementé et bien géré, aujourd'hui et à l'avenir nous serons l'envie du monde pour avoir fait avancer la société en puisant dans nos forces propres pour répondre aux demandes modernes d'un monde numérique.

Les banques représentent un changement fiable. Avec la confiance au centre de la relation, les possibilités futures sont illimitées.

Merci!