

The CGI logo is displayed in a bold, red, sans-serif font.

La force de l'engagement<sup>MD</sup>

A decorative graphic in the top left corner consists of a network of interconnected nodes. The nodes are represented by circles in various shades of red and orange, connected by thin, light blue lines. The overall shape is abstract and suggests a digital or social network.

# LA BANQUE TRANSFORMÉE.

Discussion entre experts  
de CGI :  
**Vers une société sans  
numéraire**



## Jerry



Jerry Norton, vice-président et responsable sectoriel, Services bancaires mondiaux, est responsable de la stratégie de CGI pour les marchés de gros et des entreprises. Il est également membre du conseil sur la croissance et du comité du secteur bancaire de CGI. Jerry se spécialise dans les changements s'opérant à l'échelle de l'industrie, qu'ils soient introduits par les domaines d'affaires ou technologiques, et ses perspectives sont sollicitées sur le marché mondial. En plus de son expertise sectorielle et de ses connaissances en technologie, il possède une bonne compréhension de la conformité, de la réglementation ainsi que de la prévention et de la gestion des risques opérationnels. À l'heure actuelle, il se concentre principalement sur l'évolution des activités opérationnelles et des technologies du marché des paiements. Jerry donne régulièrement des présentations dans le cadre de conférences internationales axées sur les thèmes financiers de l'heure et participe à de nombreux groupes de réflexion. On le cite souvent dans les médias grand public et spécialisés.

## Charlotta

Charlotta Wark, vice-présidente et responsable du secteur bancaire en Suède, est bien ancrée dans le monde des services-conseils, notamment à titre de directrice du marketing pour des entreprises internationales de technologies de l'information. Elle possède une vaste expérience dans les domaines de la résolution de problèmes et du développement des affaires, principalement en innovation. Charlotta est passionnée par les nouveaux développements et elle manque rarement une occasion de discuter de l'influence des nouvelles technologies sur notre société à court et à long terme. Charlotta dirige actuellement l'unité des services bancaires de CGI en Suède, le meilleur emploi au monde selon elle.



## Andy



Andy Schmidt est vice-président et responsable sectoriel, Services bancaires mondiaux chez CGI. Il compte près de 30 années d'expérience accumulées au sein des services financiers à titre de banquier, de conseiller et d'analyste guidant les banques, les fournisseurs et les entreprises en démarrage dans la prise de décisions commerciales et technologiques clés. Son expertise couvre principalement les types de paiements actuels et émergents, la lutte contre le blanchiment d'argent, la connaissance des clients et l'intégration de ceux-ci. Elle comprend également le développement de produits, de stratégies de marché et de messages, la rationalisation des efforts en matière d'innovation, l'exploitation des données de manière à faciliter la prise de décisions judicieuses et la transformation des technologies complexes en occasions d'affaires simplifiées. Par ailleurs, Andy est président du groupe de travail sur l'analyse avancée de CGI et ancien membre du groupe de travail sur les paiements plus rapides de la Réserve fédérale américaine.

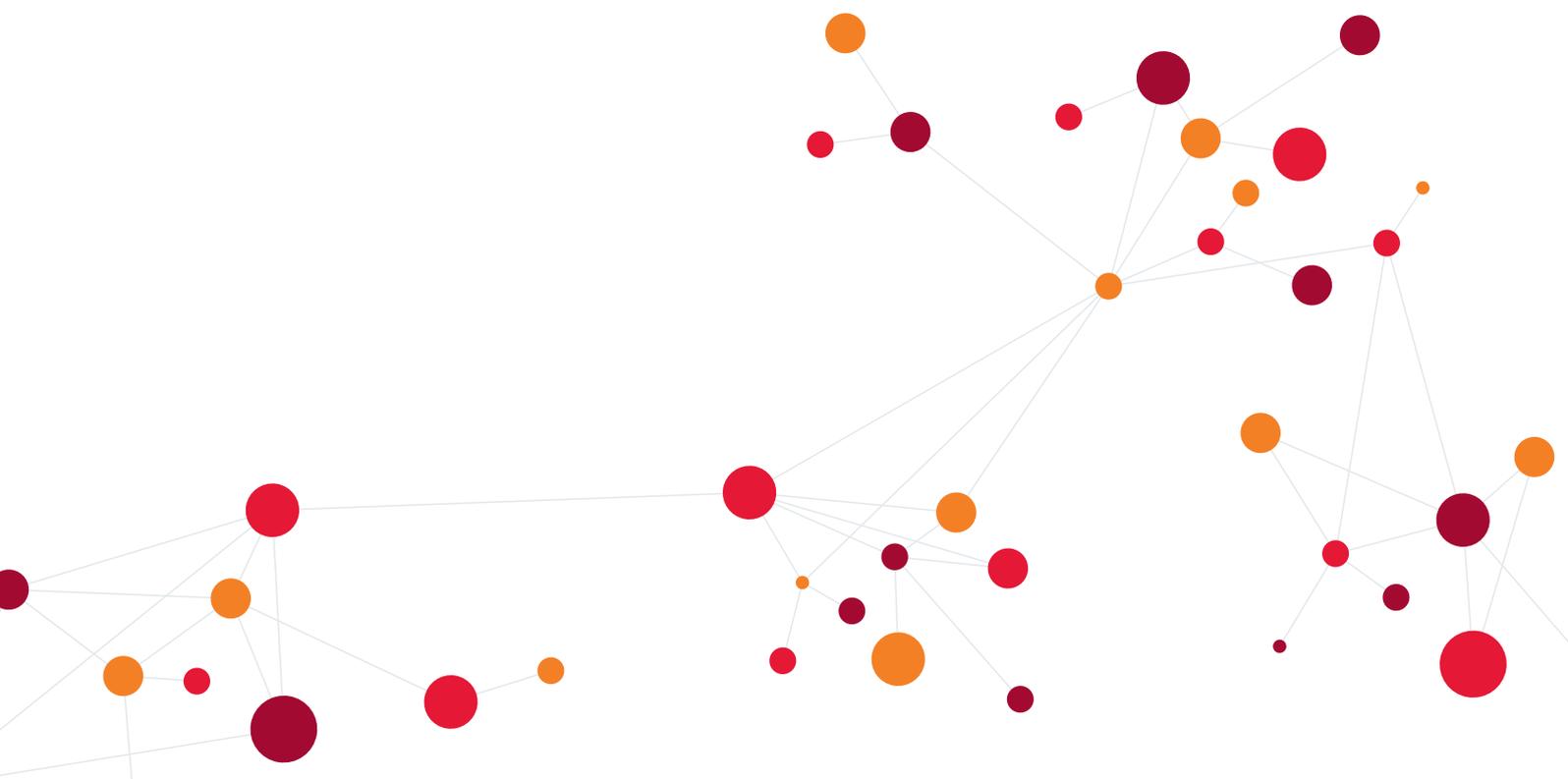
## Robert



Depuis 15 ans, Robert Book, directeur, services-conseils, travaille dans le domaine du paiement et mène de nombreuses enquêtes et études sur la chaîne de valeur du paiement, principalement dans les pays nordiques européens. Au cours des dernières années, Robert s'est concentré sur des enjeux stratégiques concernant les paiements en temps réel et ses diverses conséquences sur les vastes écosystèmes.

## Joe

Joe Knightly, vice-président, services-conseils. Né en Irlande où il a grandi, Joe a commencé sa carrière essentiellement à titre de conseiller en processus dans divers secteurs commerciaux. Maintenant établi à Amsterdam, il a passé les dix dernières années à conseiller des clients et à exécuter des projets pour des services bancaires de détail et de gros du Benelux.



# Discussion entre experts de CGI : Vers une société sans numéraire

La présente table ronde, qui fait partie de notre série « La banque transformée », explore les principaux enjeux liés au virage vers une société sans argent comptant. Les experts bancaires de CGI Jerry Norton, Andy Schmidt, Charlotta Wark, Joe Knightly et Robert Book discutent de leur point de vue sur le sujet.

## **Question : On entend de plus en plus que les sociétés tournent le dos à l'argent comptant, et que certains pays le font plus rapidement que d'autres. Quels sont les principaux enjeux auxquels les banques doivent faire face pour réagir à cette nouvelle tendance?**

**Jerry** : Il s'agit d'un sujet d'actualité, car dans certains pays et particulièrement en Suède, il y a eu une forte hausse des transferts électroniques d'argent, et les transactions en espèces sont rapidement devenues minoritaires. Cette transition radicale entraîne de nombreux problèmes. D'abord, l'utilisation de l'argent comptant est gratuite, mais pas son coût. Le coût de traitement des espèces est énorme et, dans la plupart des cas, les banques doivent les assumer en tant qu'obligation publique.

Mais qu'en est-il des nouveaux concurrents axés sur le « tout-numérique »? Ils ne manipulent pas d'argent. Ils ne traitent que des transactions électroniques. Est-il juste que le coût de traitement des espèces soit imputé aux banques traditionnelles?

Doivent-elles « cesser » complètement de traiter l'argent comptant? Qu'advient-il de leurs guichets automatiques s'ils n'ont plus de valeur? Les banques « challenger » devraient-elles payer une redevance pour la manipulation de l'argent comptant? Voici certaines des questions auxquelles les banques font face, et je ne crois pas que la réponse soit simple.

**Robert** : Ici, en Suède, une des raisons invoquées pour faire le choix d'une société sans argent comptant est le risque de vol. Sans espèces, vous avez moins de risque d'être victime d'un vol.

**Andy** : La question est intéressante, car aux États-Unis, ce n'est pas vraiment un problème. En fait, il est beaucoup plus facile de voler une banque par voie électronique, et la sécurité physique est un enjeu de moindre importance. Toutefois, du moins aux États-Unis, l'accès est un des principaux facteurs à prendre en compte. Prenons les États-Unis par exemple, où l'on estime qu'un quart de la population est non bancarisée et donc privée de l'accès à ce nouveau monde sans argent liquide. Ainsi, tout virage vers une société sans argent comptant doit aller de pair avec un passage au secteur bancaire à 100 %. Sinon, vous allez exclure des gens.

**Charlotta** : Oui, et en fait, nous avons le même problème en Suède. Par exemple, j'ai donné une poignée de monnaie à mon enfant de dix ans pour qu'elle s'achète une boisson lors d'une fête pour enfants. Elle est revenue en disant qu'ils n'acceptaient pas l'argent comptant. On voit donc souvent en Suède de jeunes enfants, des personnes âgées, des immigrants et des touristes qui ont de la difficulté à payer des biens et des services parce qu'ils n'ont pas accès aux paiements électroniques. Il n'est pas possible, par exemple, de payer comptant un trajet en autobus.



**Robert** : Oui, et l'argent comptant a été interdit dans les autobus parce que des chauffeurs ont été menacés de vol. Les syndicats de chauffeurs d'autobus ne voulaient pas exposer leurs membres à ce risque.

En outre, ce qui est particulier à la Suède, c'est que les propriétaires de magasin peuvent afficher une note dans leur vitrine indiquant qu'ils acceptent seulement les paiements par carte. La condition devient valide dès que le client entre dans le magasin, et il n'y a alors plus aucune obligation de la part du propriétaire d'accepter l'argent comptant. Les propriétaires de magasin peuvent ainsi choisir le mode de paiement qu'ils préfèrent.

**Jerry** : Voilà qui est intéressant, car au Royaume-Uni, la discussion actuelle s'oriente plutôt vers l'approche opposée. Le gouvernement suggère que les propriétaires de magasin soient obligés d'accepter l'argent comptant.

**Joe** : Aux Pays-Bas, l'approche est très semblable à celle de la Suède. Il n'y a aucune obligation d'accepter un mode de paiement en particulier. Le propriétaire de magasin est libre de choisir les méthodes de paiement acceptées.

**Charlotta** : D'autres enjeux importants entrent également en ligne de compte. Par exemple, qu'arrive-t-il s'il n'y a pas d'argent comptant et qu'il y a une panne de courant ou que votre pile est à plat? De plus, lorsque vous n'utilisez pas souvent d'espèces, vous devenez de moins en moins habitué à leur apparence, ce qui augmente le risque de fraude.

**Jerry** : Oui, c'est un bon argument. Comme nous le savons, les banques centrales ont des responsabilités systémiques dans leurs pays respectifs, et elles partagent cette préoccupation. Lorsqu'on passe complètement aux systèmes numériques, les pannes de courant ou de système deviennent un risque systématique.

Un autre risque concerne l'argument qu'Andy a exprimé un peu plus haut au sujet des personnes qui ne possèdent pas de compte bancaire. Il existe des préoccupations légitimes liées au fait de désavantager ceux qui n'ont pas accès à de l'argent électronique (p. ex. les personnes âgées ou les personnes handicapées). Il s'agit d'un grave problème. Il est tout à fait injuste pour ces groupes d'assumer tous les frais de traitement des espèces que les banques décident d'imputer. Le choix de se débarrasser de l'argent comptant devient ainsi un enjeu social.

**Andy** : Oui, et Amazon Go en est un bon exemple. Non seulement aviez-vous besoin auparavant d'un accès à des fonds électroniques, mais vous aviez également besoin d'un appareil mobile pour profiter de leurs services. Cela dit, récemment, Amazon Go est revenue sur sa décision en raison d'une série d'annonces faites à Philadelphie, au New Jersey et au Massachusetts, interdisant les commerces sans argent comptant. De plus en plus de personnes considèrent qu'il est important d'offrir un accès égal à de l'argent comptant lorsqu'ils achètent des biens et des services.

Toutefois, je serais également en faveur de réduire l'argent comptant pour deux raisons principales : le blanchiment d'argent et la fraude fiscale. Le fait de disposer de fonds dans un système transparent permettant de voir et de surveiller les flux aide à protéger la société.



## Question : Donc, si les banques doivent continuer à traiter les paiements en espèces pour assurer un accès égal, que peuvent-elles faire pour en réduire les coûts de traitement?

**Jerry** : L'acte de transférer de l'argent est inutilement complexe. Il est à la fois manuel et ouvert à la fraude et, par conséquent, le coût physique du traitement des espèces est élevé. Malgré cela, bien que la majorité des clients de nombreuses banques utilisent les paiements électroniques, les banques traditionnelles ont l'obligation morale de continuer à traiter l'argent comptant. Elles sont donc désavantagées par rapport aux banques « challenger » qui n'ont pas à se donner cette peine et qui peuvent s'afficher comme étant 100 % numériques. Par conséquent, il est essentiel d'examiner la gestion du traitement des espèces et de le maintenir à faible coût et en accès universel.

**Robert** : Oui, en Suède, en général, les banques ne veulent plus du tout d'argent comptant et le retirent de leurs succursales. Cela dit, quelques banques tirent un avantage concurrentiel du fait de continuer à traiter l'argent comptant.

**Charlotta** : Exact. En fait, les banques suédoises exigent désormais des frais aux clients pour les dépôts en espèces, et ce montant est même assez considérable.

**Jerry** : Wow! C'est tout le contraire au Royaume-Uni.

**Joe** : Aux Pays-Bas, les dépôts en argent à fréquence élevée ou de grande valeur sont facturés. Le changement le plus important est que les banques cherchent à améliorer l'efficacité en mettant en commun les guichets automatiques. Bien que le nombre total de guichets automatiques se verra réduit, l'initiative vise à maintenir une couverture optimale en appliquant la norme dite des « cinq kilomètres » qui permet aux résidents, comme son nom l'indique, de retirer de l'argent dans un rayon de cinq kilomètres. Des consortiums se forment dans plusieurs autres pays pour former de tels réseaux partagés.

**Robert** : Oui, en Suède, on tient des discussions de même nature à propos des guichets automatiques. Combien y en aura-t-il? À quoi ressembleront-ils? Nous avons des problèmes uniques en Suède parce que notre population s'étend sur de vastes territoires, ce qui augmente les coûts. Nous sommes donc à la recherche d'idées novatrices, notamment l'utilisation de commerces de détail pour les retraits d'espèces, les machines de recyclage de la monnaie et le regroupement des guichets automatiques. Bien sûr, à mesure que les gens cesseront d'utiliser l'argent comptant, ces infrastructures deviendront de moins en moins importantes. En effet, une étude intéressante réalisée en Suède suggère que, d'ici 2023, le pays aura atteint le point critique où plus aucun détaillant n'acceptera l'argent comptant.

**Jerry** : Ceci donnera lieu à un défi particulier. Si les magasins cessent d'accepter l'argent comptant, la chaîne d'approvisionnement physique en sera compromise, par exemple, si les banques n'ont plus accès aux espèces pour les recycler. Par conséquent, si elles doivent mettre de l'argent comptant dans les guichets automatiques, où vont-elles se le procurer? Cette suite logique pose un problème de chaîne d'approvisionnement physique.

Une autre idée à l'étude pour aider à assurer l'accès aux espèces dans les régions rurales du Royaume-Uni consiste à offrir une rétribution aux détaillants afin qu'ils proposent leurs remboursements en argent comptant. Cette formule aide le détaillant en réduisant la quantité d'espèces qu'il doit traiter tout en lui permettant de recevoir un montant pour ce service. Elle aide également la banque en réduisant les coûts liés au transport et au traitement des espèces. Plus particulièrement, la formule soutient la collectivité en veillant à ce que l'argent comptant continue de circuler dans sa région.

## Question : Quelle influence les systèmes de paiement entre pairs ont-ils sur la transition vers une société sans argent comptant?

**Robert** : Je crois que les services de paiement en temps réel entre pairs (P2P) jouent un rôle important dans la réduction des besoins en argent comptant. Par exemple, en Suède, le fournisseur de services de paiement P2P Swish compte maintenant sept millions d'utilisateurs. Cela représente 70 % de la population suédoise. Comme ces types de services deviennent populaires dans d'autres pays, ils réduiront aussi considérablement les besoins en argent comptant et auront des conséquences considérables sur la dynamique des paiements.

**Charlotta** : Nous avons constaté ce phénomène en Inde grâce à une initiative récente de démonétisation. La population s'est immédiatement tournée vers les services de transactions numériques comme AliPay, plutôt que d'opter pour le paiement par carte. Il est fort probable que, dans les pays en développement, les personnes vont simplement contourner le mode de paiement électronique par carte pour passer directement aux paiements P2P au moyen d'applications mobiles. Les banques traditionnelles devraient en prendre note lors du développement de leurs applications de paiement, car elles sont actuellement fondées sur le système par carte.

**Joe** : Les systèmes de paiement P2P accélèrent l'élimination de l'argent comptant. Il existe de nombreux systèmes P2P et il y a une féroce concurrence pour gagner la préférence des consommateurs. Aux Pays-Bas, par exemple, alors que de nombreuses banques offraient des systèmes de paiement P2P, c'est la plateforme P2P exploitée par une des banques responsables de WhatsApp qui a volé la vedette sur le marché. Au moment de l'atteinte d'une certaine masse critique, les autres banques ont emboîté le pas. Une fois la préférence des consommateurs établie, les banques peuvent développer des services dérivés de paiement tels que des services de recouvrement pour les entreprises. Voilà comment les choses deviennent intéressantes pour les banques.

## Question : Quelle voie les banques devraient-elles suivre?

**Jerry** : Bien sûr, les banques doivent envisager des façons de réduire les coûts de traitement des espèces, notamment par le regroupement des guichets automatiques, le recyclage de la monnaie des commerçants et une gestion plus efficace de la trésorerie.

**Andy** : Oui, tout en cherchant des moyens d'empêcher l'argent comptant d'entrer dans les systèmes bancaires en premier lieu.

**Jerry** : Les banques devraient également avoir d'importantes discussions sur les enjeux sociaux. De plus, elles devraient travailler en collaboration avec les gouvernements et d'autres organismes. Toutes les banques devraient-elles payer une redevance pour soutenir le traitement? Comment assurer un accès égal? Faudrait-il exiger des frais pour l'utilisation d'un guichet automatique?

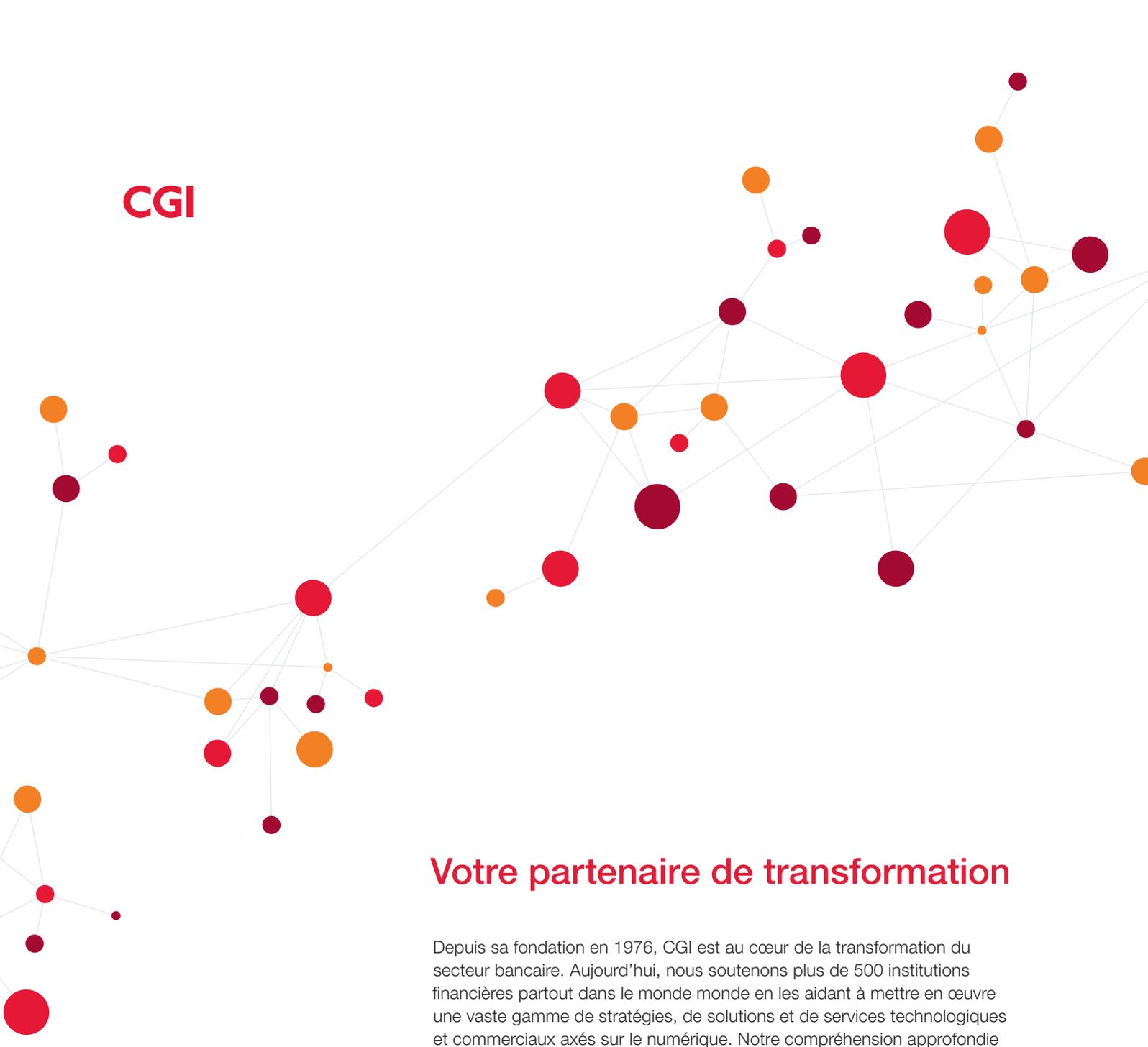
**Robert** : En fin de compte, notre comportement individuel, en tant que clients, façonnera l'avenir du secteur bancaire.

**Andy** : Absolument, il s'agit d'une transition axée sur l'usage, mais certains de ces comportements peuvent être encouragés par des incitatifs en espèces ou des initiatives semblables. Tout dépend des comportements que nous souhaitons voir adopter.

**Charlotta** : Oui, exactement, mais ces décisions doivent être prises conjointement avec le gouvernement et, idéalement, être discutées à l'échelle mondiale plutôt que pays par pays.

**Jerry** : Oui, il y a beaucoup de questions et de décisions importantes que les banques et les sociétés doivent examiner et dont elles doivent discuter.

**Robert** : En outre, il s'agit d'une bonne occasion pour les sociétés d'aider les populations « non bancarisées » à devenir « bancarisées », ce qui aura des répercussions positives sur l'ensemble de la population.



CGI

## Votre partenaire de transformation

Depuis sa fondation en 1976, CGI est au cœur de la transformation du secteur bancaire. Aujourd'hui, nous soutenons plus de 500 institutions financières partout dans le monde en les aidant à mettre en œuvre une vaste gamme de stratégies, de solutions et de services technologiques et commerciaux axés sur le numérique. Notre compréhension approfondie des défis mondiaux complexes que doivent relever les banques, conjuguée à nos relations étroites à l'échelle locale, nous permet de bâtir des partenariats durables qui sont gages de succès.

La pratique de transformation numérique de CGI est ancrée autour de la création d'entreprises plus agiles et pouvant toujours s'adapter à l'évolution du marché et des besoins du client. Cette pratique fournit les capacités complètes dont les clients ont besoin pour réaliser leur transformation et accroître leur agilité.

Depuis plus de quatre décennies, nous aidons des organisations de premier plan du monde entier à concrétiser leurs plans d'innovation et de transformation tout en renforçant leurs infrastructures existantes.

Si vous souhaitez savoir comment nous pouvons vous soutenir dans votre processus de transformation, communiquez avec nous dès aujourd'hui. Un de nos conseillers serait heureux de vous aider.

[Banking.transformed@cgi.com](mailto:Banking.transformed@cgi.com)