

Conversation informelle avec le Groupe Peoples sur tout ce qui touche les paiements



Troisième conversation d'une série de cinq commanditée par CGI et Celent

Gareth Lodge – Analyste principal, Global Payments, Celent

Bruce Duthie – Chef de la gestion des risques, Groupe Peoples

Introduction

Gareth Lodge :

Bonjour et bienvenue à cette série de conversations informelles sur tout ce qui touche les paiements et pendant laquelle je m'entretiens avec des clients de CGI. Je suis ravi d'annoncer que je suis accompagné de Bruce Duthie du Groupe Peoples aujourd'hui. Je m'appelle Gareth Lodge. Je suis analyste principal chez Celent et je vais parler de tout ce qui touche les paiements avec Bruce. Bruce, peut-être pourriez-vous commencer par vous présenter et nous parler du Groupe Peoples?

Bruce Duthie :

Certainement, Gareth. Tout d'abord, merci beaucoup de m'avoir invité sur ce forum. C'est une excellente occasion de sortir du quotidien du monde bancaire et d'engager la conversation au sujet de ce qui se passe sur le plan structurel et stratégique dans cet environnement très dynamique. Merci encore pour votre invitation. Je suis le chef de la gestion des risques du Groupe Peoples. Nous sommes une société de fiducie et de prêt et une banque de l'annexe 1 au Canada. Nous exerçons nos activités depuis près de quarante ans. Au départ, nous étions axés sur les services bancaires commerciaux et les prêts commerciaux.

Puis, au fil du temps, nous nous sommes adaptés à l'évolution des services et des besoins bancaires. Nous avons étendu nos activités et nos services pour répondre aux besoins de la société, qu'il s'agisse de paiements, de services bancaires directs, de cartes et d'autres formes de services numériques. Nous voulions vraiment suivre le rythme des besoins sociaux et commerciaux des banques et être un acteur incontournable dans ce domaine. Les paiements sont rapidement devenus un élément central de notre stratégie. Nous avons compris que pour contribuer à cet écosystème de manière efficace, efficace et solide, il fallait absolument offrir la possibilité de déplacer des fonds rapidement et en toute sécurité. C'est pourquoi les paiements sont toujours au cœur de notre présence numérique et de notre stratégie de croissance élargie.

Gareth Lodge :

Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je suis surpris par le fait que de nombreuses banques ne considèrent pas que les paiements sont absolument essentiels à leur existence, mais aussi à leur avenir.

Partenariat

Gareth Lodge :

Je suppose que vous avez des opinions assez tranchées sur vos fournisseurs de services de paiement et de technologies. Les voyez-vous comme de simples fournisseurs ou des partenaires? En fait, qu'est-ce qu'un bon fournisseur de solutions technologiques?

Bruce Duthie :

Je pense que vous soulevez un point très important, Gareth. Beaucoup de banques, surtout celles de taille moyenne qui ne sont pas directement dans le domaine de la compensation bancaire et qui ne mettent pas vraiment les paiements au centre de leurs activités, parlent souvent de vouloir devenir des banques de paiements. Ce genre de transition n'est pas faite pour tout le monde. Vous devez avoir de l'endurance, de l'expertise et les bons partenaires.

Quand nous avons choisi CGI comme partenaire pour faire la transition et devenir un adhérent, nous avons pris en compte deux facteurs très importants. Premièrement, l'approche en matière d'innovation. Nous étions à la recherche d'un partenaire qui était ouvert d'esprit et qui comprendrait que tout ne fonctionnerait peut-être pas dès le premier jour. Il fallait rejeter le statu quo, sortir des sentiers battus et élaborer des cas d'utilisation convaincants pour voir l'art du possible.

Deuxièmement, l'exécution. C'est le nerf de la guerre. Nous étions à la recherche d'un partenaire qui s'était déjà battu et qui avait des cicatrices prouvant qu'il savait ce qu'il fallait faire pour remporter la bataille et faire la transition. C'est une chose de le faire en théorie, c'en est une autre de le mettre en pratique. Sachant que nous pouvions compter sur un partenaire qui possédait l'expertise, l'expérience, le talent et les capacités décisionnelles nécessaires, nous étions assez confiants pour faire le saut. Je vais décortiquer ce que je viens de dire pour que nous puissions bien distinguer les éléments d'un partenariat qui sont décisifs. Premièrement, j'ai mentionné l'idéation. Nous avons un partenaire qui avait une vision de ce qui serait possible une fois que la transition serait faite et qui comprenait nos motivations.

Ensuite, il y avait la question de la structuration et de la résolution de problèmes. Nous pouvions trouver des solutions proactives parce que nous savions quels genres d'embûches allaient se présenter sur notre chemin. C'est ce qui m'amène à la notion d'optimisation et d'approche conceptuelle vraiment disciplinée. Il était donc important de bien organiser nos idées et de remettre en question les solutions afin d'en arriver à une solution optimale. L'étape suivante consistait à donner vie à cette approche : créer les codes, faire les mises à l'essai et mettre en place les infrastructures et les technologies d'arrière-guichet requises pour exécuter la solution.

Ensuite, la mise en œuvre : un cycle complet, des tests, des essais marginaux, des tests de basculements, des tests de performance, des tests de pointes, des tests de sécurité, etc. Vous avez vraiment besoin d'un plan de match bien défini pour être certain d'avoir pensé à tout avant d'appuyer sur le bouton et de passer en production. Et la dernière étape, qui est souvent négligée dans les situations de projets complexes, est l'opérationnalisation pour maximiser l'efficacité et tirer profit de l'investissement. Pour nous, il était essentiel de pouvoir collaborer avec un partenaire capable de nous guider à travers toutes les étapes du processus.

Gareth Lodge :

Parfait. Comme le disait un de mes patrons, et nous avons probablement tous déjà entendu une histoire du genre, les imprévus sont riches en apprentissages. Il ne s'agit donc pas seulement de bien faire les choses du premier coup. Quand les choses ne se passent pas comme prévu, les blessures de guerre deviennent des expériences très précieuses pour un partenaire.

Bruce Duthie :

Je suis tout à fait d'accord avec vous, Gareth.

Adhèrent

Gareth Lodge :

Je crois que l'une des parties les plus intéressantes de votre histoire est la façon dont vous êtes devenu un adhérent. La plupart des gens ne se rappellent pas la dernière fois où ce genre de transition a eu lieu au Canada. J'aimerais donc comprendre un peu ce que vous avez fait, pourquoi vous l'avez fait et, bien sûr, comment vous l'avez fait. Vous pourriez peut-être commencer par expliquer ce qu'est un adhérent. Les systèmes de compensation diffèrent d'un pays à l'autre, mais expliquez-nous un peu leur fonctionnement au Canada.

Bruce Duthie :

Absolument. Si l'on regarde l'économie du système bancaire canadien, il n'y a pas beaucoup de banques par rapport aux États-Unis. Dans le paysage bancaire au Canada, il n'y a que 13 adhérents. Ce sont des banques qui ont un compte de règlement avec la Banque du Canada et qui ont un accès direct au réseau par l'entremise de Paiements Canada. Pour être en mesure de compenser et de régler des transactions en temps quasi réel directement avec la Banque du Canada, il faut faire un investissement de positionnement concurrentiel.

En termes simples, il s'agit d'un changement structurel pour une banque. Ce que je veux dire par « structurel », c'est que la transition ouvre de nouvelles occasions et élimine les contraintes qui étaient présentes et bien réelles pour un sous-adhérent. Vous êtes en quelque sorte dépendant de votre adhérent pour déplacer des fonds. Le statut d'adhérent ouvre de nouveaux canaux qui n'étaient pas disponibles avant la transition. Ce statut permet aussi à une banque de faire des choix stratégiques différents et de réaliser d'autres genres d'activités, selon sa propension à prendre des risques. En ce qui concerne les occasions, il y a une uniformisation des règles du jeu pour les adhérents. À partir de là, l'adhérent peut élaborer des solutions qui correspondent vraiment à ses objectifs stratégiques puisqu'il ne dépend plus du cadre de risque d'une autre banque. Autrement dit, c'est un changement à la fois technologique et structurel.

Gareth Lodge :

Comment en êtes-vous arrivé à cette conclusion? Faisait-elle partie de la stratégie? Avez-vous profité des nouvelles occasions? Votre décision était-elle liée à la grande initiative de modernisation de Paiements Canada, ce qui pouvait être considéré comme le moment idéal? Votre décision de devenir un adhérent reposait-elle sur plusieurs facteurs?

Bruce Duthie :

Très bonnes questions. Devenir un adhérent faisait partie de notre plan stratégique depuis de nombreuses années. Nous étions toutefois limités par les volumes de transactions quotidiennes qui avaient été initialement mis en place par Paiements Canada. Étant donné que nous n'avions pas une forte présence dans le segment des services bancaires de détail, ces seuils ont longtemps été hors de portée pour notre modèle d'affaires. Mais nous savions que ces règles allaient changer. Paiements Canada avait l'intention de modifier les seuils. En prévision de ces changements, nous avons préparé notre analyse de rentabilité et notre stratégie pour être prêts à agir lorsque la réglementation allait changer. Ce travail préparatoire nous a permis de gagner de 18 à 24 mois. Cela dit, nous avons pris un risque calculé. La décision aurait pu faire l'objet d'un veto, être bloquée ou être retardée, mais nous étions prêts à prendre ce risque calculé en nous basant sur les avantages d'être les premiers à sortir des blocs sous le nouveau régime.

Gareth Lodge :

Que feriez-vous différemment si vous deviez recommencer ou que conseillerez-vous à une organisation qui voudrait faire une telle transition?

Bruce Duthie :

Nous avons réalisé que la dernière fois qu'une banque l'avait fait, c'était il y a 35 ans. L'expertise qui datait d'environ 35 ans était donc très mince. Les personnes qui ont participé au projet sont à la retraite depuis

longtemps et sont passées à autre chose. Il s'agissait d'un travail de pionnier pour les nouveaux acteurs du domaine numérique. L'une des choses que nous avons faites consciemment a été d'établir des relations très solides avec les adhérents titulaires, avec tous les intervenants impliqués dans les mises à l'essai de l'industrie et le mouvement de dossiers et d'argent. Passer par ce processus n'est pas un exercice facile. Nous avons donc commencé par établir des relations avec tous les titulaires actuels et nous avons échangé avec eux tout au long de l'aventure. Comme je l'ai déjà mentionné, les gens qui participaient aux activités avec les titulaires vivaient une première. Ils étaient en apprentissage. Nous avons vraiment essayé de créer cette culture d'apprentissage symbiotique et de créer un nouveau guide pour les prochains.

Paiements infonuagiques

Gareth Lodge :

Bien des gens croient que l'avenir des paiements est dans le nuage. Un grand nombre de banques, de fournisseurs et d'organisations veulent faire la transition vers le nuage, mais la migration se fait plutôt lentement. Je pense que ceux qui nous écoutent aujourd'hui aimeraient comprendre pourquoi vous avez choisi de passer si rapidement à l'infonuagique et comment vous avez réussi à faire la transition. C'est une chose de vouloir la faire, mais c'en est une autre de la gérer. Avez-vous tiré des leçons de votre passage à l'informatique en nuage? Que diriez-vous à quelqu'un qui hésite à migrer ses opérations de paiement vers le nuage?

Bruce Duthie :

Oui, c'est un sujet très important. D'abord, la décision de passer à l'informatique en nuage n'est pas une décision purement technologique. C'est ce qui a influencé notre stratégie. À mon avis, c'est l'une des raisons qui expliquent les longs délais pour l'adoption de l'infonuagique. Les entreprises ont parfois une vision limitée; elles pensent que l'informatique en nuage est une solution technologique, alors qu'elle est aussi une solution économique. Nous avons examiné le modèle d'affaires en étant bien conscients que nous devons être capables de le faire évoluer rapidement. Nous savions aussi qu'il aurait besoin d'être hautement fiable, performant et sécuritaire pour pouvoir s'adapter à divers cycles de demandes de façon dynamique. Les exigences non fonctionnelles pour fonctionner dans cet espace correspondaient presque parfaitement aux concepts généraux de l'informatique en nuage.

On parle d'un environnement dynamique, évolutif, sécuritaire et plus résilient. Autrement dit, vous n'avez pas besoin d'une salle remplie de serveurs sur place. Compte tenu du fait que l'économie et la technologie correspondaient beaucoup plus fidèlement à notre analyse de rentabilité qu'une mise en œuvre traditionnelle sur place, la décision de passer au nuage n'était pas vraiment une décision : elle était notre seule solution viable. Cela dit, ce n'est pas une décision qui a été prise à la légère. Nous avons réfléchi à la solution qui serait la plus résiliente et la plus évolutive. Nous avons aussi réfléchi à la meilleure configuration pour optimiser le rendement du capital investi et aux aspects économiques pour être certains que la décision soit un investissement rentable et durable pour l'organisation. Cette réflexion alimente la stratégie d'établissement des prix, la stratégie d'établissement des coûts et le travail d'optimisation des coûts. Nous voulions être capables de nous dire : « Quand nous déploierons tel service, la plateforme infonuagique que nous utilisons pourra répondre à toutes les attentes à mesure que nous intensifierons notre présence dans ce domaine ». C'est ce qui justifie le choix de l'architecture infonuagique versus l'architecture traditionnelle.

Gareth Lodge :

C'est tout à fait logique, et je suis entièrement d'accord avec vous. Quand les infrastructures ne sont pas sur place, certains ont tendance à oublier les répercussions commerciales et tous les avantages qui en découlent. Quelles leçons avez-vous tirées? Avez-vous dû procéder à une restructuration des finances ou des charges? Avez-vous appris des leçons qui seraient peut-être moins évidentes au premier abord?

Bruce Duthie :

C'est un bon point que vous abordez. Quand il est question de services publics, chaque fois que vous allumez quelque chose, le compteur se met en marche. Quand le compteur tourne, vous payez. Et si vous payez pour les infrastructures sans obtenir en retour une certaine forme de revenus, celles-ci peuvent faire augmenter rapidement votre structure de coûts globale. C'est pourquoi nous avons une très bonne compréhension des aspects économiques de notre approche. Nous voulions savoir ce qui devrait se produire et à quelle vitesse cela devrait se produire, et nous voulions vraiment comprendre l'environnement d'établissement des coûts. L'idée est d'être capable de mettre en œuvre une stratégie d'établissement des prix qui est logique pour la rentabilité.

C'est une nouvelle discipline pour les entreprises. Quand on achète la technologie, quand on la finance et quand on amortit les coûts sur cinq ans, les dépenses d'exploitation n'ont pas autant d'importance. Elles sont importantes, mais pas autant que pour l'informatique en nuage. Pour que l'informatique en nuage soit une option viable, il est essentiel d'intégrer les analystes financiers et les professionnels de la gestion des risques dans le processus décisionnel et de comprendre comment optimiser et adapter l'environnement – d'où l'importance de choisir un bon partenaire.

Gareth Lodge :

J'aime quand le compteur se met en marche. Je pense que certaines personnes oublient également que vous avez maintenant la capacité de payer moins quand vous utilisez moins, parce que les volumes changent à différentes heures de la journée, du week-end, etc. Bien comprendre les finances est un excellent conseil, et je vois un lien avec une de vos réponses précédentes. Comme vous savez que les paiements sont importants pour vous et pour le succès de votre banque, vous voyez les paiements comme une entreprise. Nous sommes toujours surpris du nombre de banques qui, même si les paiements sont un centre de coûts, ne comprennent pas vraiment les coûts, la dynamique et les leviers de ces activités. Elles ont donc beaucoup de difficulté à prendre une décision d'investissement appropriée, parce qu'elles ne comprennent pas bien les avantages, les inconvénients, etc. C'est très intéressant de relier plusieurs fils ensemble.

Bruce Duthie :

C'est un environnement très dynamique. Vous avez soulevé un point intéressant : il est possible d'augmenter ou de réduire l'utilisation en fonction des besoins. Et c'est en quelque sorte toute la beauté de l'informatique en nuage : si vous la voyez comme une plateforme pour faire croître votre entreprise, c'est une « utilité » que vous pouvez adapter très rapidement à la hausse ou à la baisse pour maximiser sa contribution à la valeur du modèle d'affaires, contrairement à des immobilisations à amortir tout au long de leur vie utile, point à la ligne. Vous ne pouvez pas vraiment contrôler l'amortissement d'une année à l'autre, mais dans l'environnement infonuagique, vous pouvez surveiller de plus près le taux réel de combustion et la consommation.

Gareth Lodge :

Oui. Quand je travaillais à l'ACH du Royaume-Uni, nous avions l'habitude de planifier les volumes de pointe plus 10 % dans cinq ans. En réalité, 85 % de la capacité était inutilisée pendant 85 % du temps, et nous devions tout de même payer pour cela.

Bruce Duthie :

Exactement. Vous êtes en plein dans le mille, encore une fois. L'informatique en nuage est autant un modèle économique qu'une solution technologique. Il y a donc deux faces à la même pièce. Quand les institutions bancaires et les autres organisations réfléchissent à leurs stratégies d'avenir, elles devraient, selon moi, tenir compte du fait que l'informatique en nuage n'est pas seulement une solution de TI.

Prochaines étapes

Gareth Lodge :

J'aimerais maintenant que vous me parliez de ce qui s'en vient pour votre organisation. Le rythme des changements dans les paiements ne fait pas que s'accélérer. Il s'accélère probablement plus rapidement que jamais, avec non seulement de nouvelles demandes, mais aussi de nouvelles possibilités. Nous pensons que la pandémie avait eu une grande incidence sur les paiements. Pourtant, le rythme n'a pas encore fini de s'accélérer. Je suis curieux de savoir ce qui se trouve sur votre liste de priorités ou votre liste de souhaits pour les prochaines années, et pourquoi?

Bruce Duthie :

Merci de poser une question ouverte. C'est une grande question. Je peux vous parler des thèmes clés qui définissent la suite des choses pour notre organisation : l'adaptabilité, l'agilité, l'évolutivité et la résilience. Je vais m'attarder aux éléments les plus importants. Nous avons compris que pour affronter la concurrence et contribuer à l'économie du système bancaire de façon viable, nous devons faire preuve d'une grande résilience en tant qu'organisation. Cela signifie que nous devons examiner notre modèle d'affaires et l'examiner stratégiquement, financièrement, technologiquement et culturellement pour pouvoir répondre à cette question : « Qu'est-ce qui pourrait se passer, à l'extérieur ou à l'intérieur du système, qui pourrait provoquer un choc et nous empêcher de rétablir les opérations de manière harmonieuse et efficace? ».

Nous constatons que la modernisation des paiements, combinée à l'adoption de technologies de pointe, nous donne une couche de résilience supplémentaire et nous aide à pivoter dans la même direction que la demande des services de paiement. La décision nous revient lorsqu'il s'agit de choisir nos domaines d'activités. De plus, nous savons que la technologie derrière notre plateforme est hautement fiable. Nous sommes confiants. Il y a aussi la nouvelle réalité. Avant 2022, les variations des taux d'intérêt au cours des quarante dernières années étaient sans importance. Nous avons pris l'habitude de vivre dans un environnement où les taux d'intérêt étaient nuls ou avoisinaient zéro.

En 2022 et 2023, le modèle a radicalement changé. Nous vivons des hausses des taux d'intérêt sans précédent depuis les années 1980. Je crois que cette situation change le paysage, et encore plus que ce que la plupart des gens peuvent le croire. Nous évoluons dans un nouvel environnement opérationnel en ce qui concerne la commercialisation des produits et services bancaires. Comment pouvez-vous générer des profits? Comment protégez-vous votre marge nette sur les intérêts? Comment augmentez-vous les revenus en intérêts? Comment protégez-vous vos dépôts? Comment faites-vous croître votre portefeuille de prêts? Toutes ces questions se posent maintenant dans un nouveau contexte de taux d'intérêt.

Nous pourrions faire une analogie avec les changements climatiques. Nous avons été habitués, pendant une longue période, à vivre avec les mêmes températures. Et quand les changements climatiques sont devenus une réalité, la planète a subi de nouvelles pressions de sélection qui nous ont obligés à nous adapter. Je pense que les banques et l'économie en général s'adaptent maintenant à un monde où les taux d'intérêt sont plus élevés. Certaines entreprises vont échouer, d'autres vont prospérer et d'autres vont en quelque sorte traîner de la patte, se demandant ce qui les attend.

Nous ne sous-estimons pas ces changements au niveau macroéconomique. Nous voulons nous assurer que nos produits et services bancaires sont bien positionnés pour continuer à servir nos clients et nos parties prenantes. Nous voulons rester bien alignés aux exigences réglementaires, demeurer une banque viable et résiliente et, à long terme, maintenir notre durabilité et notre avantage concurrentiel dans un environnement sans doute sursaturé. Comment faire? Il faut trouver des vecteurs de différenciation. Vous devez offrir des produits et des services uniques, attrayants, fiables et dignes de confiance, qui offrent une valeur ajoutée aux clients. C'est pourquoi, en quelque sorte, nous croyons avoir fait un choix convaincant et différencié en décidant que les paiements deviendraient un élément central de notre stratégie.

Je terminerai en disant ceci. Même si, du point de vue de la réglementation, nous sommes une société de fiducie et de prêt et une banque de l'annexe 1, nous constatons que notre rôle dans la société ne consiste pas seulement à offrir des dépôts, des produits de prêt et la capacité de déplacer des fonds. Nous nous

considérons comme un catalyseur de la croissance économique, de la durabilité et de bonnes pratiques d'éthique dans ce que nous faisons. Nous prônons la diversité, l'équité et l'inclusion dans notre stratégie interne, et nous nous efforçons de ne pas perdre de vue l'importance d'un leadership fort et de solides capacités au sein de notre organisation. Nous exploitons ces outils et les nouvelles avancées technologiques à bon escient. Notre banque est bien plus qu'une simple banque dans l'économie : nous contribuons à une croissance économique soutenue. Nous avons hâte de voir ce que l'avenir nous réserve.

Gareth Lodge :

C'est une réponse très intéressante qui contient de nombreuses vérités, selon moi. Dans les périodes de bouleversements ou de difficultés, les organisations qui acceptent les changements et les comprennent sont souvent celles qui réussissent à tirer leur épingle du jeu. Certaines organisations vivront malheureusement des moments très pénibles. En revanche, il y aura aussi de grandes occasions à saisir pour celles qui sont capables de les reconnaître et de les saisir à deux mains.

Bruce, merci beaucoup de votre temps aujourd'hui. C'était une discussion fascinante. Je pourrais m'entretenir avec vous pendant des heures. Je vous remercie infiniment d'avoir partagé vos réflexions avec nous et, bien sûr, avec notre public aujourd'hui pendant cette conversation informelle. Merci.

Bruce Duthie :

Tout le plaisir était pour moi, Gareth. Je vous remercie encore une fois de m'avoir invité.