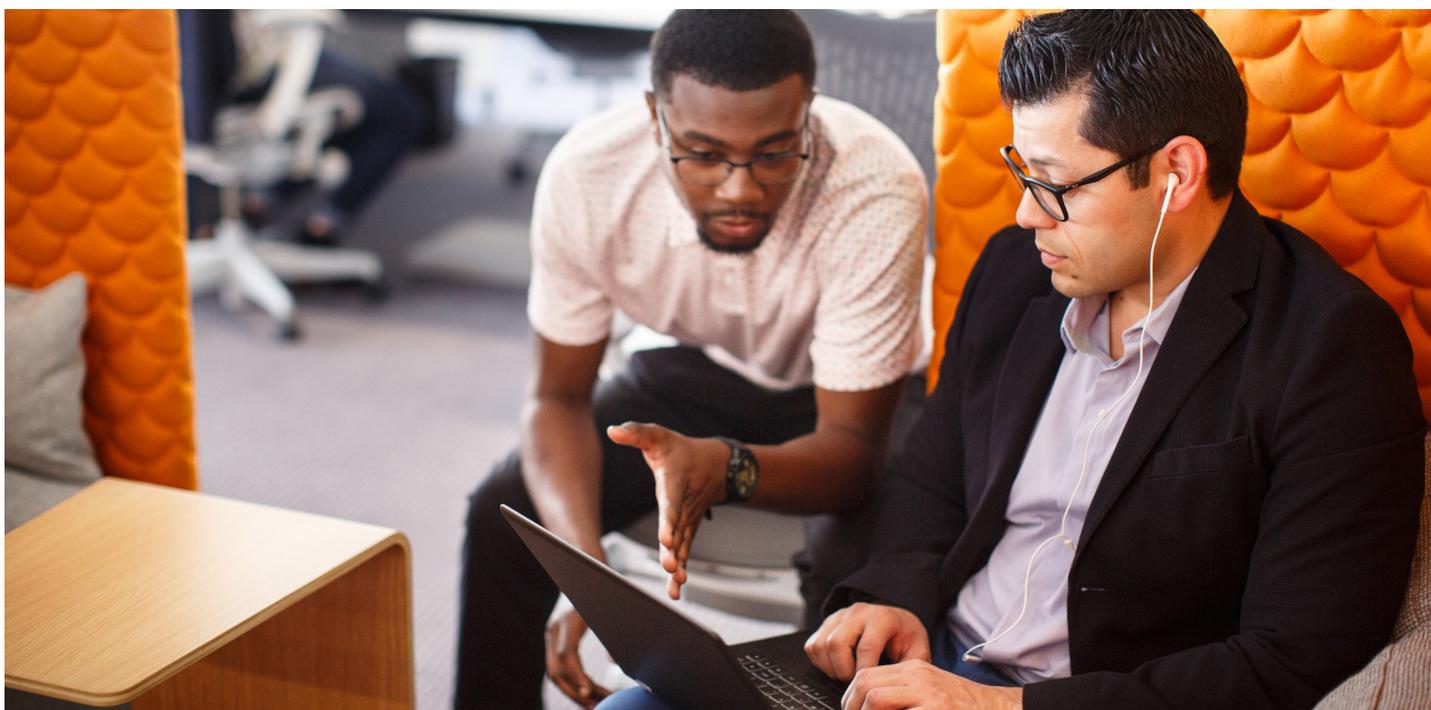


L'avenir du système bancaire est axé sur l'ouverture



Systeme bancaire ouvert

Ce que c'est, pourquoi c'est important, et comment les banques peuvent mener le changement

Si un consommateur veut se couper du monde, une seule appli lui donne accès à des centaines de milliers de chansons et de balados; au fil du temps, cette appli apprend ses goûts et suggère de nouvelles chansons pour son plaisir d'écoute. Avec l'évolution de la technologie et l'omniprésence de l'intelligence artificielle, les consommateurs commencent à se demander pourquoi la gestion de l'argent ne peut pas être aussi intuitive que celle de la musique?

Les données sont un élément clé pour offrir des services financiers personnalisés, mais il a toujours été difficile pour les consommateurs de partager des renseignements sensibles avec des tiers, de manière sécuritaire et cohérente. En réponse, des innovations financières ont été réalisées à l'échelle mondiale par des acteurs traditionnels et émergents. Cela a mené à une augmentation de l'innovation financière à l'échelle mondiale, qui est conduite en partie par le marché et en partie par la réglementation.

Alors que le monde réagit à la pandémie de la COVID-19, l'un des résultats évidents est l'accélération de l'engagement numérique, ce qui ne peut être fait rapidement et à grande échelle que par le biais d'un écosystème ouvert et du dégroupement des services financiers.

Dans ce document, nous examinons ce qu'est le système bancaire ouvert, la manière dont certaines des banques les plus avant-gardistes du monde réagissent, et comment Visa Consulting & Analytics peut vous aider à transformer votre entreprise.



Contenu

Qu'est-ce que le système bancaire ouvert et pourquoi est-il important?

Qu'est-ce qui favorise le système bancaire ouvert?

Quelles sont les considérations du consommateur?

Quelles sont les implications commerciales pour les acteurs de l'écosystème?

Comment les banques réagissent-elles?
Cinq stratégies à envisager

Comment Visa peut-il vous aider à passer à l'étape suivante de votre parcours vers le système bancaire ouvert?

Qu'est-ce que le système bancaire ouvert et pourquoi est-il important?

De façon générale, l'expression système bancaire ouvert fait référence à l'utilisation d'interfaces de programmation d'applications pour partager les données financières des consommateurs (avec leur consentement) à des tiers dignes de confiance qui, à leur tour, créent et distribuent de nouveaux produits et services financiers.



L'un des principaux objectifs est de rendre les consommateurs autonomes et de leur assurer un choix. En plus de placer les consommateurs au cœur de l'écosystème financier, le système bancaire ouvert devrait encourager l'innovation, avec un plus grand nombre d'acteurs entrant dans l'écosystème pour créer des produits et services financiers plus adaptés et plus pertinents.

Le système bancaire ouvert peut offrir trois grands avantages potentiels aux consommateurs :



Concurrence plus efficace

Puisqu'il devient plus facile pour les consommateurs de faire des comparaisons de prix et de services similaires, et pour plus de concurrents d'entrer sur le marché.



Innovation accrue

Puisque la collaboration s'accélère entre les banques traditionnelles et de nouveaux acteurs.



Une meilleure expérience consommateur

Puisque de nouveaux acteurs apparaissent pour optimiser la chaîne de valeur, surtout s'ils peuvent mettre en œuvre des normes de sécurité solides.

Qu'est-ce qui favorise le système bancaire ouvert?

Le système bancaire ouvert est stimulé par quatre forces du marché :



LA TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE

Le rythme du changement technologique n'a jamais été aussi rapide.

Aujourd'hui, l'informatique est plus répandue, plus abordable et plus évoluée que jamais. En même temps, la connectivité omniprésente, les appareils intelligents et la couverture mobile extensive signifient que les consommateurs s'attendent à accéder à des expériences et des services pratiques et attrayants à tout moment et en tout lieu.

De plus, les progrès de l'analyse signifient que les données peuvent être interrogées presque en temps réel et peuvent fournir des conclusions incroyablement précises sur les désirs, les besoins et les préférences des utilisateurs.

Parallèlement, on observe une évolution mondiale vers les réseaux de paiement en temps réel, ce qui peut rendre les paiements basés sur les comptes plus intelligents et plus rapides que jamais.



ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Le poids des attentes des consommateurs n'a jamais été aussi lourd.

Passant plus de cinq heures par jour sur nos appareils mobiles, nous sommes habitués à des propositions super pratiques, toujours disponibles, partout et sans irritants.

Une armée de géants du numérique et de rivaux novices se concentre comme un laser sur l'expérience consommateur. Ils utilisent les données générées par les consommateurs pour mieux comprendre les comportements, les préférences et les valeurs pour créer des solutions personnalisées. Et, en tant que consommateurs, nous en venons à attendre la même qualité de service et le même degré de personnalisation dans toutes nos transactions.



PRESSIION DE LA CONCURRENCE

Le niveau de concurrence dans les services financiers n'a jamais été aussi élevé.

Le grand changement a été l'émergence du secteur de la technologie financière (Fintech) ainsi que des géants mondiaux du numérique, avec des centaines de millions d'utilisateurs actifs, qui se sont lancés dans les services financiers. Cette nouvelle génération de fournisseurs allégés et agiles offre de meilleures expériences consommateurs, en utilisant le numérique de manière plus centrée sur le consommateur, sans être gêné par des problèmes d'infrastructure hérités ou entravé par la réglementation bancaire traditionnelle.



CHANGEMENT RÉGLEMENTAIRE

Dans certains pays, les décideurs politiques ont proposé des cadres réglementaires qui prévoient que les institutions financières donnent à des tiers l'accès à certaines informations sur la base du consentement du consommateur.

Dans ces circonstances, la capacité à anticiper les changements réglementaires et à s'y adapter rapidement n'est plus seulement une exigence juridique et de conformité, mais une source d'avantage concurrentiel.

Dans l'Union européenne (UE), par exemple, les banques sont mandatées pour assurer la transition vers un système bancaire ouvert. Dans la région, les tiers inscrits peuvent demander l'accès de deux façons décrites ci-contre.

Cela signifie que les nouveaux produits et services sont susceptibles d'impliquer deux nouveaux types d'acteurs ou, dans certains cas, un seul acteur fournissant les deux services :

Types d'accès

Accéder aux informations bancaires des consommateurs, par exemple, pour les aider à mieux gérer, analyser et planifier leurs finances.

Permettre à des tiers d'initier des paiements à partir de comptes admissibles de consommateurs.

Objectif des tiers

Favoriser l'appropriation des consommateurs

Réduire les irritants et s'approprier une part des bénéfices de l'écosystème des paiements

Terminologie

Désigné comme fournisseur de services des renseignements sur le compte (Account Information Service Provider, AISP) dans l'UE.

Désigne un fournisseur de services d'initiation de paiement (Payment Initiation Service Provider, PISP) dans l'UE.

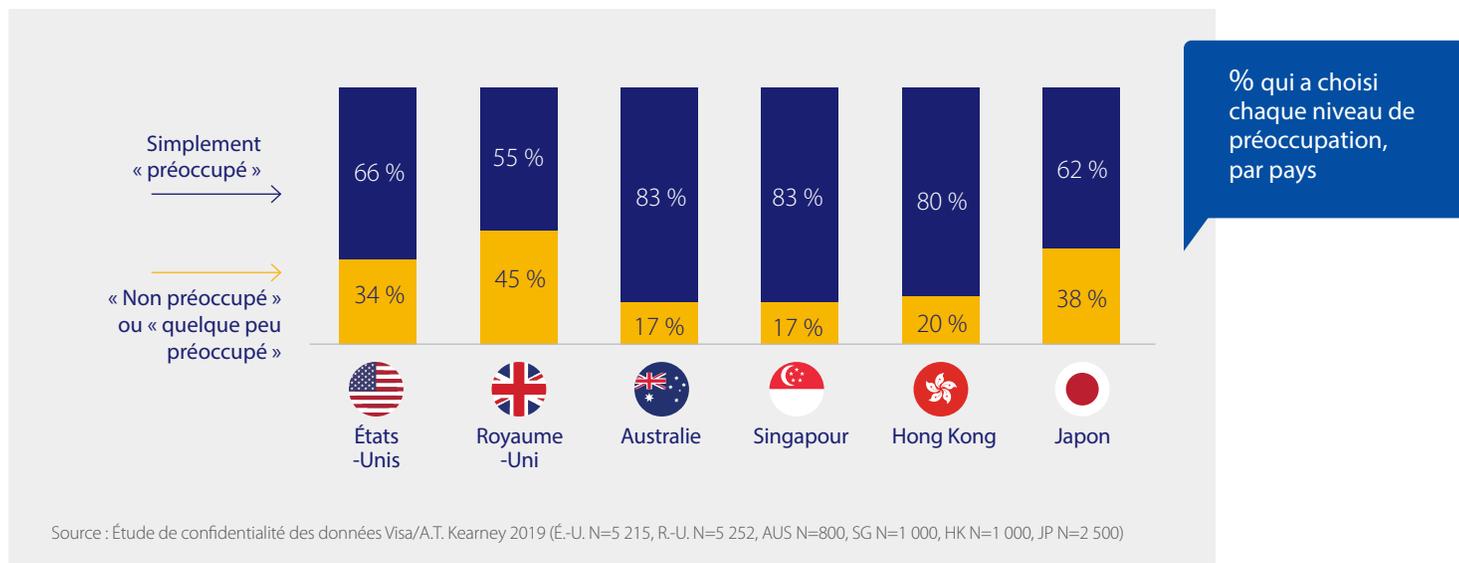
Quelles sont les considérations du consommateur?

L'approche des organismes de réglementation et les actions des banques ne signifient pas grand-chose si les consommateurs n'ont pas d'appétit pour les changements et ne sont pas enthousiastes par rapport aux produits et services.

À cet égard, un obstacle potentiel à l'adoption du système bancaire ouvert est la confiance des consommateurs. Plus précisément, les consommateurs doivent être convaincus que les tiers qui accèdent aux renseignements sur le compte sont dignes de confiance. Cela est généralement lié aux préoccupations relatives à la confidentialité des données.

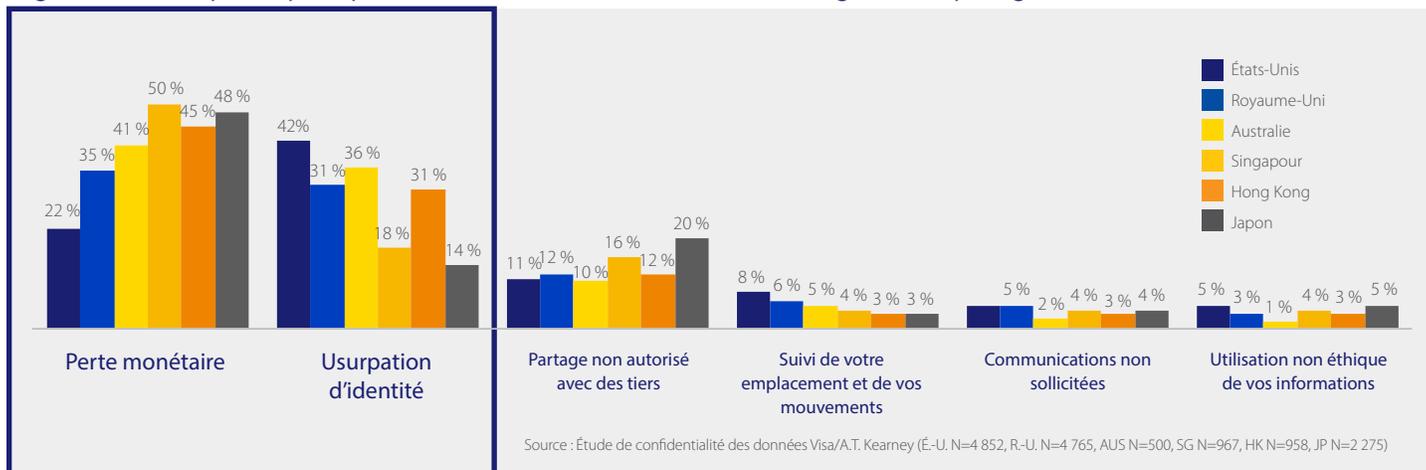
Pour avoir une meilleure idée de ces préoccupations en matière de confidentialité des données, Visa a fait réaliser un certain nombre de programmes de recherche approfondis. Dans le monde entier, nous pouvons constater que plus de la moitié des consommateurs sont préoccupés par la confidentialité des données partagées numériquement (voir la figure 1).

Figure 1 : Préoccupation concernant la confidentialité des informations partagées lors de l'exécution d'activités numériques



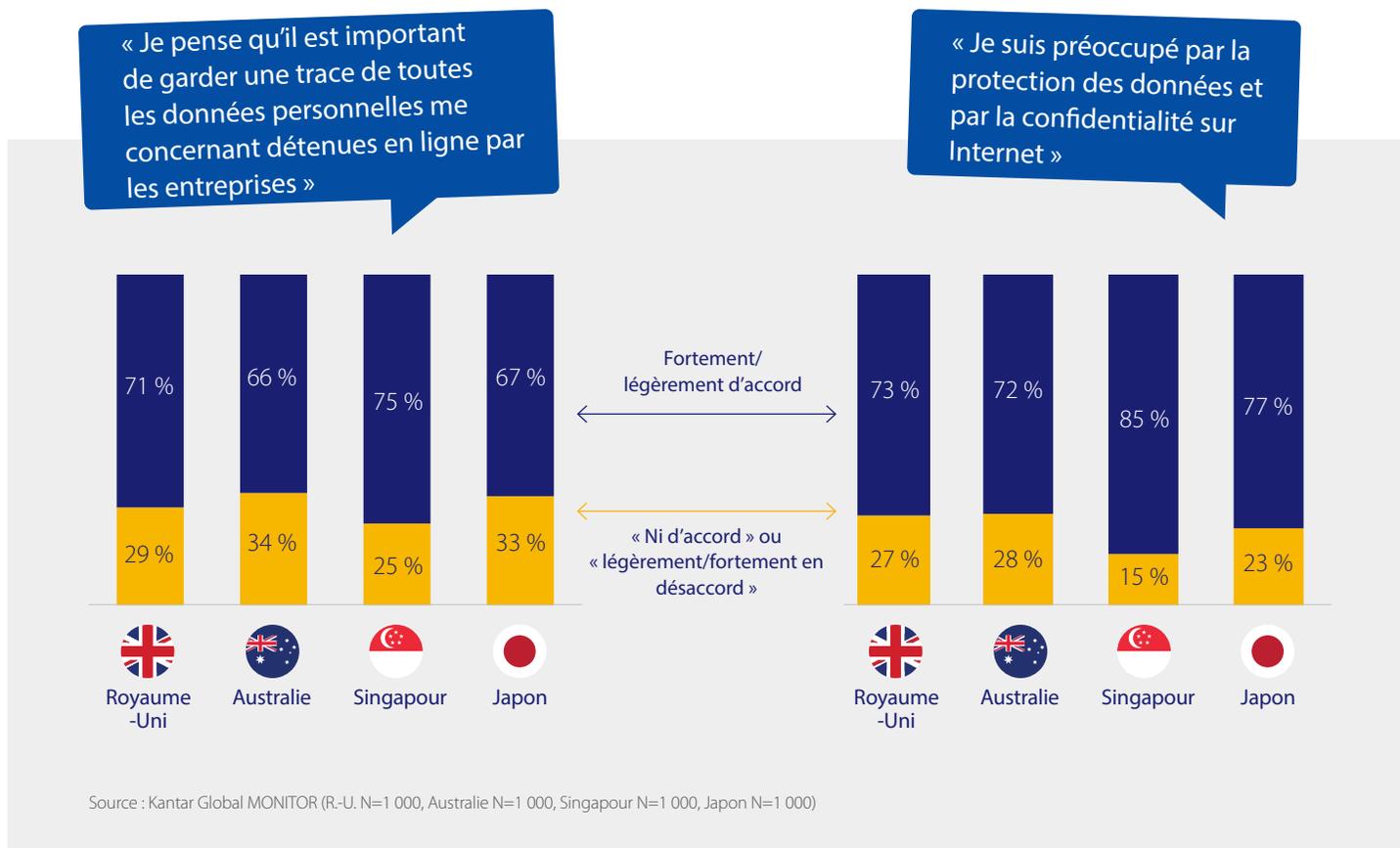
En approfondissant les données, les risques d'usurpation d'identité et de perte monétaire apparaissent comme les principales préoccupations (voir la figure 2).

Figure 2 : Préoccupation principale concernant la confidentialité des renseignements partagés lors de l'exécution d'activités



Il est important de noter qu'il s'agit d'une préoccupation mondiale. Peu importe où nous regardons dans le monde, il s'agit d'une préoccupation pressante (voir la figure 3). Au plan de l'écosystème, cette question doit être abordée si l'on veut que le système bancaire ouvert atteigne son plein potentiel. Au plan des fournisseurs individuels, il s'agit d'une occasion manifeste de différencier les services et de rassurer davantage les consommateurs.

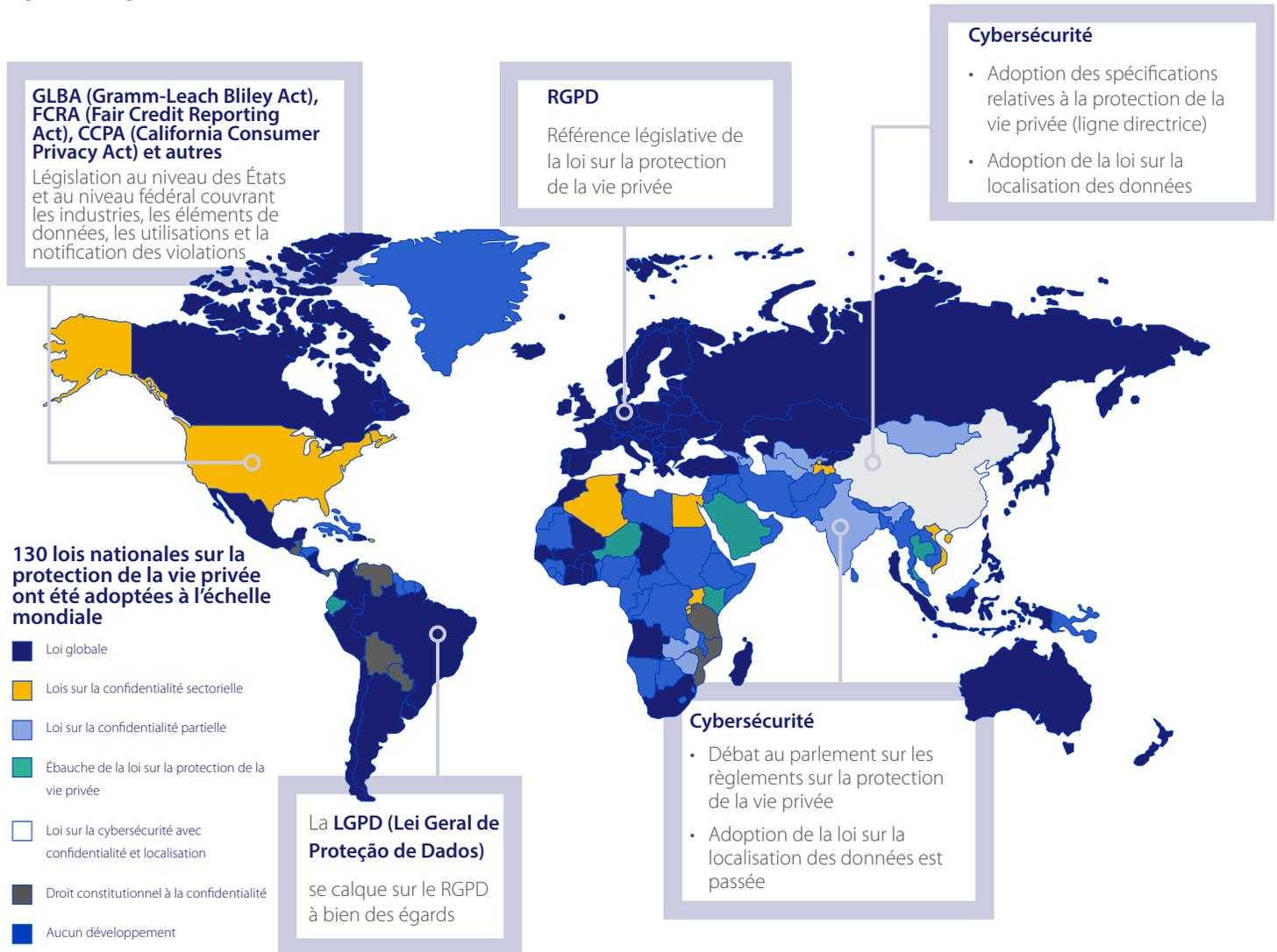
Figure 3 : Importance du suivi des données personnelles détenues en ligne et souci de la protection des données et de la vie privée



Reflétant ce niveau de préoccupation des consommateurs, la gouvernance des données est également un domaine d'intervention réglementaire. Dans l'UE, par exemple, le Règlement général sur la protection des données (RGPD), qui est entré en vigueur en 2018, était le premier cadre réglementaire complet et exécutoire. L'objectif est de donner aux consommateurs des droits sur leurs propres données (y compris le droit d'être oublié et le droit d'accès).

Pendant ce temps, aux États-Unis, la confidentialité reste régie par une mosaïque de réglementations au niveau du gouvernement fédéral et des États. Chez Visa, nous constatons probablement une concentration accrue des décideurs sur les questions liées à la vie privée. Par exemple, une réglementation a été adoptée en Californie et de multiples propositions sont en cours d'évaluation au Congrès. (Voir figure 4)

Figure 4 : Règlement sur la confidentialité des données des consommateurs dans le monde



Source : RGPD : <https://eugdpr.org/>; CN : http://www.gov.cn/gongbao/content/2011/content_1918924.htm; AU : <https://www.oaic.gov.au/engage-with-us/submissions/consumer-data-right-cdr-exposure-draft-legislation-submission-to-the-treasury>; Inde : <https://www.rbi.org.in/scripts/NotificationUser.aspx?id=11244>; LGPD : <https://www.lgpdbrasil.com.br/>; GLBA : <https://www.fdic.gov/regulations/compliance/manual/8/viii-1.1.pdf>; FCRA : <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/fair-credit-reporting-act>; CCPA : <https://www.caprivacy.org/>

La bonne nouvelle pour les banques est que les consommateurs considèrent généralement les institutions financières comme les acteurs les plus responsables de la gestion des données, suivis par les régulateurs et les réseaux de paiement.

C'est l'une des principales conclusions de la recherche commandée par Visa et menée en 2019 par AT Kearney. Cependant, les banques doivent examiner attentivement les préoccupations relatives à la confidentialité des données et s'assurer qu'elles disposent d'un accès aux données, d'une gouvernance et de principes appropriés.

Du point de vue de Visa, la confiance dans l'institution, l'éducation et le consentement des consommateurs, ainsi que la capacité à surveiller et à contrôler de manière transparente l'utilisation des données, sont des piliers essentiels pour garantir le succès du système bancaire ouvert. À cet égard, les paroles du fondateur de Visa, Dee Hock, semblent remarquablement prophétiques : elles ont une résonance réelle quelque 50 ans après qu'il les ait prononcées pour la première fois.



La capacité de recevoir, d'utiliser, de stocker, de transformer et de transmettre des données s'est développée littéralement au-delà de la compréhension.

La compréhension et la sagesse sont largement oubliées alors que nous nous débattons sous une avalanche de données et de renseignements.

Cette industrie est fondée sur la confiance. Les gens doivent croire qu'ils peuvent faire confiance à cette façon de faire des affaires.

– Dee Hock, fondateur et ancien PDG de Visa

Quelles sont les implications commerciales pour les acteurs de l'écosystème?

Au départ, de nombreux acteurs des services financiers considéraient que le système bancaire ouvert pouvait, par la technologie financière, permettre la suppression des intermédiaires dans les produits et services bancaires traditionnels. Cependant, l'écosystème commence maintenant à comprendre que le système bancaire ouvert offre également la possibilité aux entreprises de services financiers traditionnelles d'élargir leur offre aux clients existants et nouveaux. En fin de compte, « la création de nouveaux marchés et de nouvelles occasions » pourrait convenir à tout le monde.

Nouveaux risques

Nouvelles occasions



Pour les banques

Pression sur les marges

Les consommateurs seront mieux à même d'établir des comparaisons entre produits similaires, de nouveaux acteurs offriront probablement des produits et services moins chers, et les revenus traditionnels des paiements subiront davantage de pressions.

Nouvelles sources de revenus et avantage concurrentiel

Les banques peuvent non seulement offrir des services de type « regroupement de données », mais elles peuvent également améliorer l'efficacité de la souscription ou de l'acquisition de crédits, car elles disposent déjà des données. En outre, une confiance précieuse dans la marque et des relations établies avec les consommateurs les distinguent des acteurs émergents.



Pour les acquéreurs

Concurrence accrue

Avec l'évolution d'une nouvelle génération de fournisseurs d'initiation au paiement qui proposent aux marchands des solutions de paiement alternatives, l'acquisition est appelée à devenir un secteur plus actif, avec un plus grand nombre d'acteurs et de modèles.

Nouveaux flux de revenus

Les acquéreurs ont l'occasion d'élargir leur rôle dans les services de type « initiation de paiement ». En plus de rivaliser avec de nouveaux joueurs, ils auront un potentiel important pour collaborer avec eux.



Pour les marchands

Investissements importants

Pour tirer profit des nouveaux types de fournisseurs de regroupement des données et d'initiation des paiements, des dépenses importantes seront nécessaires, notamment pour les nouvelles infrastructures, les plateformes technologiques et les capacités d'analyse.

Réduction du coût d'acceptation

Avec les nouvelles options d'initiation de paiement qui leur sont offertes, le coût de l'acceptation par transaction pourrait contribuer à stimuler la croissance des paiements numériques à mesure que davantage d'innovations entrent sur le marché, réduisant ainsi les coûts globaux pour les marchands.



Pour les entreprises de technologie financière

Investissements importants

Pour tirer parti des nouveaux types de fournisseurs d'initiation de paiement, des dépenses importantes seront nécessaires, non seulement en matière de technologie et de plateformes, mais aussi pour différencier et commercialiser leurs solutions.

Portée des nouveaux produits et services

Grâce au libre accès aux données des comptes bancaires, les entreprises de technologie financière auront un accès direct aux consommateurs. La demande des consommateurs offrira aux nouveaux entrants la possibilité de collaborer avec les opérateurs déjà en place afin d'encourager l'innovation et d'accroître l'acceptation.

Comment les banques réagissent-elles? Cinq stratégies à envisager

Chez Visa Consulting & Analytics, nous avons identifié cinq façons dont les banques peuvent faire évoluer leurs modèles commerciaux en conformité avec le système bancaire ouvert. Nous avons sélectionné cinq banques avant-gardistes à titre d'exemples.



Réponse 1

Améliorer le modèle bancaire traditionnel

EXEMPLAIRE
HSBC

Améliorer les produits et services existants afin d'égaliser ceux offerts par les nouveaux acteurs

Il s'agit peut-être de la réponse la plus élémentaire. Il s'agit d'améliorer l'expérience utilisateur (UX) sur les canaux mobiles et numériques et d'agréger les comptes - ce qui signifie que vous devez être suffisamment audacieux et confiant pour inclure des marques et des comptes concurrents sur vos propres canaux.

Un bon exemple de cette approche est HSBC. La banque offre un aperçu complet et en temps réel des affaires financières du consommateur, qui comprend les comptes et les soldes, tant de la marque HSBC que de la marque concurrente.

À quoi peut-on s'attendre à l'avenir? Nous pensons que la prochaine étape de l'évolution de ce type de fonctionnalité va au-delà de la simple agrégation pour offrir une valeur supplémentaire grâce à des outils et fonctionnalités de gestion financière personnelle.

Réponse 2

Services bancaires en tant que marché

EXEMPLAIRE

N26

Intégrer les produits de base à des solutions provenant de tiers afin d'offrir une gamme complète de services liés à l'argent

Il s'agit d'une stratégie de diversification des produits, par laquelle les banques peuvent ouvrir leur plateforme pour offrir des produits et services d'autres acteurs complémentaires (et cela permet aux banques de conditionner des produits et services autonomes qui peuvent être vendus sur des plateformes exploitées par d'autres acteurs).

Un bon exemple de cette stratégie nous vient de N26, une néo-banque basée en Allemagne, lancée en 2013. En juillet 2019, elle avait dépassé les 3,5 millions de titulaires de comptes et s'adjoignait chaque jour 10 000 consommateurs supplémentaires¹. N26 est doté d'une appli mobile hautement optimisée facile à utiliser et riche en fonctions. En plus de ses propres comptes, elle offre des produits spécialisés provenant de tiers, comme les transferts internationaux de TransferWise, les remises P2P de MoneyBean et les prêts de Auxmoney.

1. Business Insider, Rachel Green, 19 juillet 2019, « N26 a été catapulté à une valeur de 3,5 milliards de dollars peu après ses débuts aux États-Unis »; <https://www.businessinsiderin/n26-has-catapulted-to-a-3-5-billion-valuation-shortly-following-its-us-debut/articleshow/70295904.cms>

Réponse 3

La banque en tant que service

EXEMPLAIRE

solarisBank

Se concentrer sur l'infrastructure de base des services bancaires, et laisser à d'autres le soin de s'occuper de la distribution de première ligne

Il s'agit d'un jeu de plateforme dans lequel une organisation technologiquement compétente crée une infrastructure bancaire de base agile et très performante, et permet à d'autres acteurs de créer et de lancer des produits bancaires en marque blanche.

La banque allemande solarisBank fournit un excellent exemple de cette approche. Se présentant comme une entreprise technologique avec une licence bancaire, elle a levé plus de 95 millions d'euros de capitaux (y compris des participations d'Unicredit, de BBVA et d'ABN AMRO), et aurait fait entrer plus de 20 entreprises sur sa plateforme.

En offrant une plateforme et une gamme de produits en marque blanche, et en prenant en charge le lourd fardeau de la conformité réglementaire, elle offre aux autres acteurs un moyen rapide et simple de lancer leur propre banque concurrente.

Réponse 4

Une nouvelle banque distincte

EXEMPLAIRE

Banque Royale d'Écosse

Lancer une banque numérique distincte pour faciliter l'innovation et cibler de nouveaux segments de consommateurs

Il s'agit d'une façon pragmatique pour les banques établies d'échapper au fardeau de leur infrastructure et de leurs processus existants.

De nombreuses banques existantes peuvent être désireuses de participer à la croissance. Pourtant, elles sont conscientes que la mise en place d'une expérience utilisateur et d'un système d'analyse de données de pointe sur leur infrastructure existante constitue un énorme défi. Plusieurs ont choisi de lancer des néo-banques complètement distinctes. Cela signifie qu'ils peuvent être aussi agiles que n'importe quelle

jeune entreprise, tout en tirant parti des ressources et de l'expertise d'une grande organisation mère. Elle leur permet également de cibler les segments de consommateurs qui sont les plus susceptibles d'être attirés par une néo-banque (comme les millénariaux ou les petites entreprises).

Par exemple la Banque Royale d'Écosse (RBS) du Royaume-Uni. Tout d'abord, en 2018, elle a lancé Mettle, une nouvelle banque exclusivement numérique créée spécifiquement pour attirer les petites et micro-entreprises. Elle a également annoncé ses plans pour Bó, une autre entreprise ciblant les jeunes, et a fait part de son intention de faire migrer un million de consommateurs existants vers la nouvelle banque.

Réponse 5

Les services bancaires les meilleurs de leur catégorie

EXEMPLAIRE

BBVA

Transformer en devenant une plateforme ouverte avec de nouveaux modèles d'affaires soutenus par de nouvelles capacités

Ce modèle exige d'importants efforts pour favoriser une transformation complète de l'entreprise.

Seul un nombre restreint de grandes banques ont tenté d'emprunter cette voie, qui leur impose de transformer leurs activités, en plaçant l'innovation au centre de leur stratégie. Ce faisant, il est nécessaire de

redéfinir le modèle d'affaires, puis de mettre en place l'infrastructure et les capacités requises.

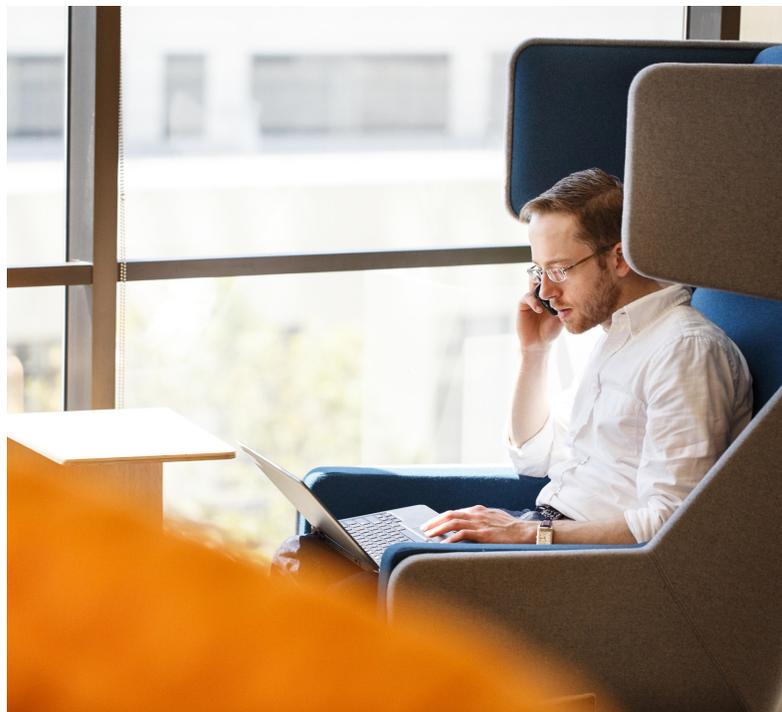
La BBVA d'Espagne en est le meilleur exemple. Son ambition est de devenir une plateforme ouverte en construisant des interfaces de programmation d'applications pour permettre aux autres acteurs de l'écosystème d'accéder à ses produits et services. Elle se libère également pour exploiter les services offerts par d'autres acteurs, afin d'apporter la meilleure expérience utilisateur et la plus grande valeur à ses propres consommateurs.

Comment Visa peut-il vous aider à passer à l'étape suivante de votre parcours vers le système bancaire ouvert?

Quel que soit l'endroit du monde où votre organisation est basée, le système bancaire ouvert sera forcément dans votre ligne de mire.

Les banques du monde entier peuvent saisir cette opportunité, et plus tôt vous lancerez votre stratégie de système bancaire ouvert, plus vous aurez de chances de réussir.

Nous présentons ici cinq éléments clés d'une solution de système bancaire ouvert et la manière dont Visa Consulting & Analytics (VCA) peut vous aider.



No. 1

Évaluez votre paysage, et comment vous y intégrez

La première étape consiste à faire un examen impartial de votre paysage.

Chez VCA, nous avons constaté qu'une méthode utile consiste à effectuer une évaluation des capacités. Cela peut inclure :

- Comprendre votre marché et votre environnement réglementaire, et comment ils vont évoluer.
- Étudier les tendances mondiales et la façon dont elles peuvent s'enraciner dans votre marché.
- Faire une analyse comparative des produits et des services dans l'ensemble de l'industrie.
- Comprendre vos principaux besoins, vos opportunités et vos gains rapides.

Dans le cadre de l'évaluation du paysage (en particulier à l'ère du système bancaire ouvert), il est essentiel d'examiner de près l'écosystème des services financiers au sens large, y compris la communauté de la technologie financière. Cela vous aidera à :

- Identifier les types de partenariats qui vous aideront à réaliser vos ambitions et à construire à partir de vos propres ressources de valeur unique et différente.
- Obtenir une vision personnalisée et précise de l'écosystème qui vous permettra d'explorer et de rechercher des sources de valeur ajoutée.

No. 2

Regardez-vous honnêtement et sans complaisance

Après avoir acquis une bonne compréhension du marché, il est temps d'approfondir la réflexion sur votre propre organisation dans le cadre d'un diagnostic d'auto-évaluation, notamment de votre structure organisationnelle, de vos canaux, des performances de votre portefeuille, de vos partenariats et de vos perspectives d'avenir.

En plus de ce qui précède, une attention particulière doit être accordée à vos applications mobiles et numériques existantes (car, quelle que soit la forme ou la nature de votre système bancaire ouvert, vos applications mobiles en seront certainement le point central). Quelle que soit la qualité de votre planification stratégique, elle ne sera pas efficace si vos applications ne fonctionnent pas.

Chez VCA, nous avons créé un cadre que nous appelons Expérience de la Banque Numérique (Digital Banking Experience) pour soumettre les applications mobiles à une évaluation ultime des capacités numériques et à un test de stress. Elle évalue l'expérience utilisateur dans six domaines clés et 225 fonctionnalités, ce qui permet aux clients de comparer leur appli à celle de leurs pairs nationaux et internationaux ainsi qu'à celle de nouveaux acteurs.

No. 3

Planifiez votre réponse stratégique

Dans le cadre de la définition de votre opportunité, il est utile de souligner et de mettre en contraste les options stratégiques pour votre futur modèle bancaire et de mettre en évidence les implications clés (en termes de risques, d'investissements, etc.).

Il est également utile d'identifier les nouveaux produits et services qui doivent être élaborés afin d'atteindre la proposition finale.

Éléments à inclure :

Modèle bancaire – laquelle des cinq réponses stratégiques (décrites ci-dessus) convient le mieux à votre entreprise?

Nouvelles occasions de monétisation – Comment générerez-vous de nouveaux revenus provenant de nouvelles sources?

Cas d'utilisation – qui utilisera vos solutions, pourquoi et quels problèmes seront résolus?

VCA a développé un procédé que nous appelons héliographique. Il permet aux clients de définir chacune des initiatives requises, de construire une analyse de rentabilisation, de hiérarchiser ou de cartographier en conséquence et, finalement, de définir un plan de mise en œuvre stratégique.

No. 4

Tracez votre parcours de la découverte à la mise en œuvre

Votre réponse stratégique impliquera inévitablement une série de flux de travail, à travers lesquels vous allez concevoir, définir, développer et mettre en œuvre une gamme de nouvelles propositions.

Selon la forme et la nature de votre stratégie de système bancaire ouvert, vous :

- Explorerez des preuves de concept
- Élaborez des pilotes
- Commercialiserez des solutions

Il est opportun de convenir d'une méthodologie commune à appliquer à tous ces parcours de développement. En imposant et en suivant une structure commune, il est beaucoup plus facile de gérer le processus, de suivre les progrès et de tenir l'organisation entière au courant du parcours.

L'évolution de l'Expérience de la Banque Numérique occupera une place importante dans les parcours, ce qui impliquera probablement de nouvelles exigences en matière d'interfaces de programmation d'applications, ainsi que de nouveaux partenariats. Chez Visa, nous disposons de centres d'innovation dans le monde entier où nos équipes de conception peuvent travailler avec vous pour relever ces défis.

No. 5

Surveillez de près vos performances, en mettant l'accent sur les risques d'attrition

Dans le cadre de votre planification, vous aurez établi des objectifs et des indicateurs clés de performance significatifs. Votre taux d'attrition devrait constituer un domaine d'intérêt particulier, car, à mesure que l'histoire du système bancaire ouvert se déroule, une dynamique d'attrition entièrement nouvelle est susceptible d'émerger.

Vous devez donc identifier les segments de consommateurs les plus à risque et mettre en place un système d'alerte précoce pour prévoir et prévenir l'inactivité.

Chez VCA, nous utilisons un modèle prédictif basé sur une technique d'intelligence artificielle sophistiquée qui classe les comptes des consommateurs en fonction de leur probabilité de dormance au cours des six mois suivants, et vous permet de hiérarchiser vos actions en conséquence.

Armé d'une compréhension réaliste de vos risques d'attrition, vous êtes mieux placé pour déterminer votre réponse, par exemple en améliorant vos propositions existantes, en développant de nouvelles propositions, ou peut-être même en suivant l'exemple d'une organisation comme la RBS et en créant une marque ou une organisation spécifique à un segment.

Travailler ensemble pour profiter des avantages du système bancaire ouvert

Le système bancaire ouvert est une tendance qui s'impose à l'échelle mondiale. Bien que cela puisse être inconfortable pour certaines entreprises actuelles, l'impact devrait être positif, tant pour les consommateurs que pour l'écosystème des services financiers, grâce à une meilleure expérience consommateur, une concurrence plus vive et une innovation accrue.



Pour obtenir de l'aide concernant l'un ou l'autre des impératifs ci-dessus, veuillez communiquer avec votre chargé de compte Visa pour planifier un rendez-vous avec notre équipe Visa Consulting & Analytics ou envoyer un courriel à VCA@Visa.com. Vous pouvez également nous rendre visite sur [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

À propos de Visa Consulting & Analytics (VCA)

Nous sommes une équipe mondiale composée de centaines de consultants en paiements, de spécialistes des données et d'économistes répartis sur les six continents. Nos consultants sont des experts en stratégie, produits, gestion de portefeuille, risque, numérique et plus encore, avec des décennies d'expérience dans le secteur des paiements. Nos spécialistes des données sont des experts en statistiques, en analyses avancées et en apprentissage machine avec un accès exclusif aux informations de VisaNet, l'un des plus grands réseaux de paiement au monde. Nos économistes comprennent les conditions économiques qui influencent les dépenses des consommateurs et fournissent des renseignements uniques et opportuns sur les tendances des dépenses mondiales.

La combinaison de notre expertise approfondie en matière de conseil en paiements, de notre intelligence économique et de l'étendue de nos données nous permet d'identifier des idées et des recommandations réalisables qui conduisent à de meilleures décisions commerciales.

Les conditions décrites dans ce document sont fournies à des fins de discussion uniquement et ne sont pas contraignantes pour Visa. Les conditions et tous les engagements ou obligations proposés sont soumis et subordonnés à la négociation et à l'exécution par les parties d'un accord définitif écrit et contraignant. Visa se réserve le droit de négocier toutes les dispositions de ces ententes définitives, y compris les conditions générales qui peuvent être normalement incluses dans les contrats. Les études de cas, comparaisons, statistiques, recherches et recommandations sont offerts « DANS L'ÉTAT » et à titre indicatif seulement, et ne doivent pas être considérés comme des conseils d'exploitation, de marketing, juridiques, techniques, fiscaux, financiers ou autres. Visa Inc. ne donne aucune garantie et ne fait aucune déclaration quant à l'exhaustivité ou à l'exactitude des informations contenues dans le présent document, et elle n'assume aucune responsabilité quant à leur fiabilité. Les renseignements contenus aux présentes ne sont pas des conseils en matière d'investissement ou juridiques et nous encourageons les lecteurs à demander conseil à un professionnel compétent, le cas échéant. Lorsque vous mettez en œuvre toute nouvelle stratégie ou pratique, vous devez consulter votre conseiller juridique pour déterminer les lois et les règlements qui pourraient s'appliquer à vos circonstances particulières. Les coûts, économies et avantages réels des recommandations, programmes ou « meilleures pratiques » peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de votre entreprise et des exigences du programme. Par leur nature, les recommandations ne sont pas des garanties de rendement ou de résultats futurs et sont sujettes à des risques, incertitudes et hypothèses difficiles à prédire ou à quantifier. Tous les noms de marques, tous les logos et toutes les marques déposées appartiennent à leur propriétaire respectif, sont utilisés à des fins d'identification seulement et ne visent pas nécessairement la promotion de tout produit ni l'affiliation avec Visa.