



# Succursales bancaires : Maintenir la présence tout en optimisant la distribution

Données tirées du sondage  
sur les succursales mené par  
KPMG en 2023 auprès des  
banques et des coopératives  
d'épargne et de crédit.



# Table des matières

---

L'avenir des réseaux de succursales	1
Méthodologie et données démographiques	2
Comprendre le rôle des succursales pour les clients canadiens	4
Répercussions pour les réseaux de succursales	6
Distribution des succursales des banques et des coopératives d'épargne et de crédit pour les générations à venir	9
Les Canadiens sont prêts pour un changement	12
Et maintenant?	14

---

# L'avenir des réseaux de succursales

Au cours de la dernière décennie, le changement a été la seule constante dans le secteur bancaire au Canada. De nouveaux joueurs ont fait leur entrée sur le marché, intensifiant la concurrence. Les changements importants apportés à la réglementation ont augmenté le fardeau de la conformité. La technologie a transformé les activités des banques et les transactions des clients. Les banques ont dû innover continuellement pour suivre l'évolution des attentes des clients et des actionnaires. Comme les dirigeants du secteur le savent, il ne s'agit pas d'une mince affaire. Sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui, il est difficile d'offrir une gamme de produits, de services et de canaux financiers à prix compétitif.

Dans ce contexte commercial dynamique, le réseau canadien de succursales bancaires représente un aspect qui n'a pas beaucoup changé. Il s'agit d'un contraste saisissant par rapport aux changements observés ailleurs, comme en Grande-Bretagne, en Australie, aux États-Unis et en Scandinavie. Alors que le nombre de succursales par habitant a chuté considérablement dans ces régions, la situation a à peine changé au Canada. Entre 2014 et 2022, le nombre de succursales bancaires au Canada n'a baissé que légèrement, passant de 6 400 à 5 656.<sup>1</sup>

Pour mieux comprendre ces différences, KPMG au Canada a mené une étude approfondie sur l'utilisation des services des succursales bancaires par les clients canadiens et le rôle du réseau de distribution physique sur la relation client. Notre étude apporte des réponses aux questions suivantes :



**À quelle fréquence les Canadiens utilisent-ils les services du réseau de succursales de leur institution financière?**



**Quelles sont les caractéristiques démographiques et socioéconomiques des Canadiens qui utilisent fréquemment les services de succursales bancaires, qui les utilisent peu souvent ou qui ne les utilisent pas du tout?**



**Comment les Canadiens qui se rendent en succursale utilisent-ils les services qui y sont offerts et dans quelle mesure en sont-ils satisfaits?**

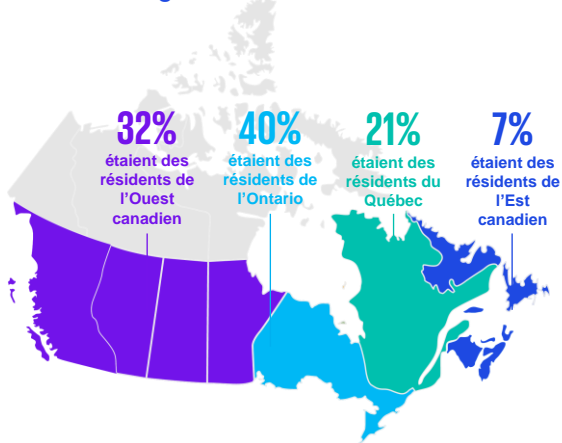
Nous avons également analysé la satisfaction des Canadiens à l'égard des solutions numériques par rapport à l'expérience en succursale et déterminé les répercussions d'un réseau de succursales physiques solide sur la fidélité de la clientèle envers son principal fournisseur de services financiers. Pour préparer la voie à suivre, les prochaines pages présentent le point de vue de KPMG quant aux leçons apprises des banques commerciales qui ont transformé leurs réseaux de succursales dans d'autres pays et les répercussions pour le secteur des services bancaires aux particuliers ici, au Canada .

<sup>1</sup> Nombre de succursales bancaires au Canada de 2006 à 2022, Statistica, 2024

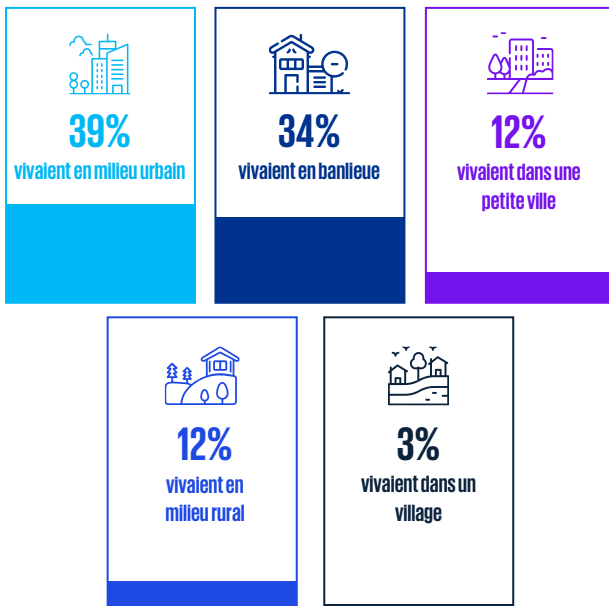
# Méthodologie et données démographiques

KPMG au Canada a mené un sondage auprès de 2 059 Canadiens, dont 48 % étaient des hommes et 52 %, des femmes, afin d'aider les banques et les coopératives d'épargne et de crédit à mieux comprendre l'utilisation que font les clients des services des succursales physiques, leur satisfaction à l'égard des solutions de rechange numériques par rapport aux expériences en succursale et l'incidence des succursales physiques sur la fidélité de la clientèle. Le sondage a été mené à l'aide de la plateforme de recherche en ligne Methodify.

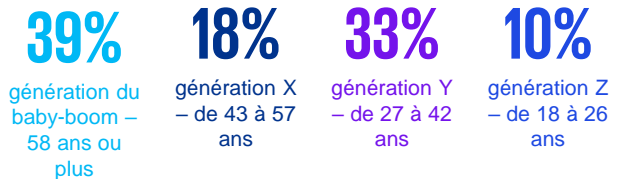
## Les répondants au sondage étaient des résidents de toutes les régions du Canada



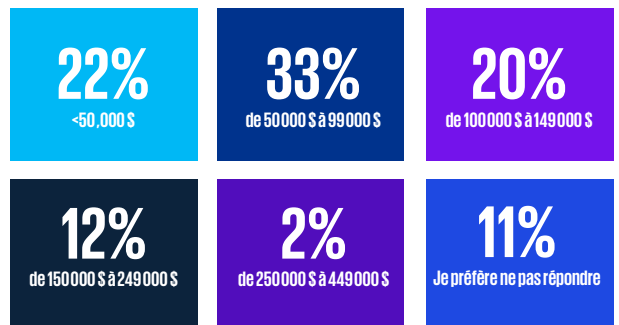
## Répartition régionale



La majorité des participants était composée de personnes de 58 ans ou plus appartenant à la génération du baby-boom (38 %) et de personnes de 27 à 42 ans de la génération Y (33 %), ce qui nous a permis de dégager des tendances générationnelles quant à l'utilisation des services en succursale. Répartition selon le groupe d'âge :

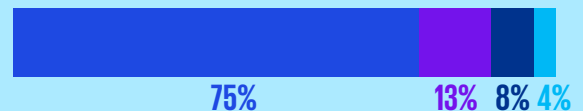


La majorité des répondants avait un revenu de 50 000 \$ à 99 000 \$ (33 %). Répartition :



Les trois quarts des répondants (75 %) étaient des clients des cinq plus grandes banques du Canada.

Les autres participants étaient des clients de coopératives d'épargne et de crédit (13 %), des clients de banques numériques (8 %) et des clients d'autres institutions bancaires canadiennes sous réglementation fédérale (4 %).



En fonction d'un échantillonnage de Canadiens âgés de 18 ans ou plus, la marge d'erreur associée au projet de recherche est de plus ou moins 2 points de pourcentage, avec un coefficient de confiance de 95 %.

# Comprendre le rôle des succursales bancaires pour les clients canadiens

Les Canadiens sont très attachés aux succursales de leurs banques et coopératives d'épargne et de crédit. Dans le cadre d'un sondage mené par l'Association des banquiers canadiens en 2021,<sup>2</sup> 91 % des répondants ont déclaré être satisfaits de leurs services bancaires en personne.

En parallèle, seulement 10 % des répondants effectuent la plupart de leurs activités bancaires en succursale. Bien que les activités bancaires en succursale demeurent une part importante de l'écosystème bancaire, elles ne se traduisent pas par des visites en succursale pour la majorité des clients canadiens.

## Qui sont les utilisateurs des services en succursale?

Parmi les répondants, 48 % sont des non-utilisateurs qui déclarent n'utiliser presque jamais les services en succursale, où ils se rendent au plus 2 fois par an. Les 52 % restants sont répartis également entre les utilisateurs occasionnels (26 %), qui se rendent en succursale une fois tous les quelques mois, et les utilisateurs fréquents (26 %), qui se rendent en succursale au moins une fois par mois. Il convient de noter que le groupe des non-utilisateurs comprend en moyenne les répondants les plus jeunes, 44 % d'entre eux appartenant à la génération Y ou à la génération Z.

48 %

sont des non-utilisateurs

52 %

restants sont répartis également entre les utilisateurs occasionnels

## Pourquoi les clients se rendent-ils en succursale?

81 %

des répondants au sondage déclarent utiliser les services en succursale principalement pour des transactions simples

Une majorité écrasante de 81 % des répondants au sondage déclarent utiliser les services en succursale principalement pour des transactions simples.

Quelle que soit la fréquence à laquelle les clients se rendent dans des succursales bancaires, ils le font principalement pour effectuer des dépôts et des retraits, utiliser le guichet automatique bancaire (GAB) ou effectuer d'autres transactions au comptoir. Autrement dit, les services de base, comme les virements de fonds, les paiements de factures, l'ouverture et la fermeture de comptes, le remplacement de cartes perdues et l'aide liée aux comptes en général, sont ceux qui sont les plus souvent utilisés en succursale.

En revanche, les répondants au sondage ont choisi les services d'un conseiller pour les transactions complexes comme étant la raison la moins probable de se rendre en succursale. Ces transactions « complexes » comprennent la planification financière, la gestion du patrimoine et les conseils en placements, les services de prêts hypothécaires et d'autres conseils d'emprunt. La valeur des succursales est souvent associée à ces interactions de consultation en personne. Toutefois, seulement 18 % des répondants, qu'ils soient des non-utilisateurs, des utilisateurs occasionnels ou des utilisateurs fréquents des services en succursale, affirment qu'ils se rendent en succursale à ces fins.

## Que signifient les succursales pour les clients?

Si 48 % des répondants déclarent se rendre rarement en succursale, la solidité du réseau de succursales de leur banque ou institution financière principale leur tient vraiment à cœur. Quand on demande aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé « Même si je gère mes opérations bancaires en ligne ou sur application mobile, j'aime – et je veux – savoir que ma succursale physique est là » sur une échelle de 1 à 4, où 1 signifie « fortement en désaccord » et 4, « fortement d'accord », la moyenne dans l'ensemble des groupes d'âge est remarquablement élevée, à 3,25. Les clients trouvent rassurant de savoir qu'ils ont accès à une succursale de leur banque ou institution financière principale à proximité, peu importe à quelle fréquence ils s'y rendent.

L'esprit de communauté pourrait alimenter ce sentiment. Quel que soit leur lieu de résidence, les répondants sont fortement d'accord pour dire que les banques devraient offrir et maintenir une présence physique dans les petites villes et les régions rurales.

<sup>2</sup> Les Canadiens et leurs activités bancaires, Association des banquiers canadiens, 2021.

# Les Canadiens seraient-ils en faveur d'un changement dans leur réseau de succursales?

Quand on demande aux répondants quelle est leur principale institution financière, les trois quarts (75 %) d'entre eux répondent qu'il s'agit de l'une des cinq grandes banques canadiennes, dont une proportion importante d'utilisateurs fréquents (83 %). La proportion de non-utilisateurs qui mentionnent l'une des cinq grandes banques canadiennes comme leur institution bancaire principale est moindre, à 64 %.

Dans le sondage, les répondants sont interrogés sur la taille du réseau de succursales offert par les cinq grandes banques canadiennes. Les utilisateurs fréquents déclarent qu'ils estiment approprié le nombre actuel de succursales. Les réponses des non-utilisateurs et des utilisateurs occasionnels indiquent que les cinq grandes banques pourraient ou devraient réduire leur nombre de succursales.

Contrairement à la théorie anecdotique selon laquelle les succursales sont importantes pour les utilisateurs des services bancaires en général, nos données indiquent qu'elles ont des raisons d'être et des utilités variées pour les divers types de clients. Comme nous le verrons, cette variation constitue un facteur important pour façonner les réseaux de distribution de l'avenir.



# Répercussions pour les réseaux de succursales

Malgré la préférence exprimée par les consommateurs pour les vastes réseaux de succursales, les données du sondage montrent que près de la moitié des clients n'accèdent que rarement, voire jamais, à des services en succursale. L'autre moitié des clients qui se rendent en succursale le font principalement pour des transactions simples, et rarement pour des services spécialisés et complexes. Par conséquent, les résultats du sondage indiquent que les divers types de clients accéderaient tout de même aux services dont ils ont besoin dans un réseau de la bonne taille, en particulier dans les villes et les banlieues.

## Quel type de client êtes-vous?

Afin d'illustrer les besoins et les attentes des divers clients canadiens, nous avons utilisé les données socioéconomiques et démographiques du sondage pour élaborer des profils de clients dans trois catégories d'utilisateurs. Ces profils reposent sur l'âge et des facteurs générationnels, la répartition du revenu, l'origine ethnique, les caractéristiques régionales et les services bancaires utilisés.

Par exemple, parmi les utilisateurs fréquents, 60 % gagnent moins de 100 000 \$ par an et 82 % vivent en milieu urbain ou en banlieue. En examinant d'autres caractéristiques démographiques et régionales, nous avons établi les profils de clients représentatifs qui sont présentés ci-dessous :



### L'investisseur passif :

Ce client de la génération du baby-boom vit en ville et a un revenu annuel de 95 000 \$. Il se rend en succursale pour avoir des discussions en personne et obtenir des conseils d'experts sur des produits financiers et des produits de placement.



### Le planificateur prudent :

Ce client de la génération Y vit en banlieue et gagne annuellement environ 55 000 \$. Il se rend en succursale pour des activités bancaires de base ainsi que pour gérer son prêt étudiant, présenter une demande de prêt hypothécaire, se constituer un portefeuille pour son patrimoine et obtenir de l'aide spécialisée pour prendre des décisions financières cruciales.

Les utilisateurs occasionnels de services en succursale en milieu urbain et en banlieue (85 % de l'échantillonnage) effectuent la plupart de leurs activités bancaires sur une plateforme numérique ou par téléphone. Les utilisateurs occasionnels de services en

succursale en milieu urbain et en banlieue (85 % de l'échantillonnage) effectuent la plupart de leurs activités bancaires sur une plateforme numérique ou par téléphone. Leurs besoins en succursale sont liés à leurs objectifs de placement ou à des moments importants de leur vie, comme l'achat d'une maison ou d'un véhicule, les demandes de prêt et la planification successorale.



### Le parent de banlieue :

Ce parent occupé de la génération X vit en banlieue et a un revenu annuel de 65 000 \$. Il effectue pratiquement tous ses emprunts, activités bancaires et placements à l'aide d'une application mobile et en ligne. Il se rend en succursale pour les grandes décisions, comme la planification successorale ou le refinancement d'un prêt hypothécaire.



### Le stratège avisé :

Ce professionnel urbain appartient à la génération Y et gagne 77 000 \$ par an. Il choisit les services bancaires en ligne à des fins pratiques, mais accorde de l'importance aux conseils de planification financière en personne pour l'aider à optimiser ses objectifs en matière de patrimoine.

Le groupe des non-utilisateurs est celui qui compte la plus grande proportion de répondants de la génération Y et de la génération Z, qui sont nés à l'ère numérique. Dans ce groupe, 86 % des répondants vivent en milieu urbain ou en banlieue. Ce sont des clients qui s'y connaissent en technologie, qui effectuent leurs activités bancaires exclusivement en ligne ou par téléphone et qui renoncent volontiers à l'expérience en succursale quand ils ont accès à des solutions numériques.



### Le client né à l'ère numérique :

Ce nouveau diplômé de 23 ans occupe son premier emploi et gagne annuellement moins de 55 000 \$. Il utilise les services bancaires en ligne pour accomplir ses activités bancaires de base, ainsi que pour effectuer des placements, faire une planification financière et obtenir des conseils.



### L'inébranlable :

Ce client de la génération du baby-boom a un revenu annuel d'au moins 150 000 \$ et accorde de l'importance à la facilité et à la commodité des services bancaires en ligne pour la plupart de ses activités bancaires. Il considère la succursale comme un point d'ancrage et s'y rend occasionnellement pour effectuer des transactions complexes et obtenir des conseils.

## Dissiper les mythes courants sur les succursales

Les profils de clients comme ceux décrits ci-dessus peuvent aider les banques et les coopératives d'épargne et de crédit à déterminer de façon détaillée quels produits et services pourraient trouver écho et trouveront écho auprès de sous-segments de leur clientèle. Les banques peuvent s'appuyer sur ces profils afin de créer des schémas de parcours clients pour des expériences comme l'intégration de nouveaux clients, l'acquisition et l'utilisation de nouveaux produits, et les besoins de services courants.

Cet exercice de création de schémas aide les institutions financières à reconnaître et à surmonter la divergence entre ce que les clients et les fournisseurs de services financiers eux-mêmes disent à propos des succursales et l'utilisation réelle des succursales.

Pour rendre le contraste plus saisissant, il vaut la peine d'approfondir la véracité des déclarations de longue date suivantes émises par des clients et des employés de banque, ainsi que par des dirigeants du secteur, au sujet des succursales et des réseaux de succursales.

### « Les services de conseillers attirent les clients en succursale. »

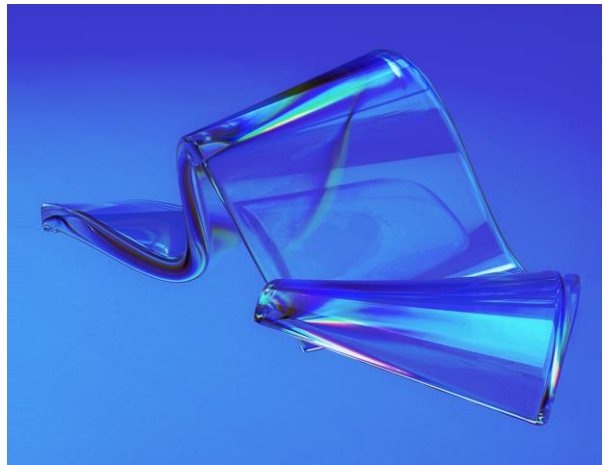
La croyance selon laquelle les clients se rendent dans les succursales bancaires pour recevoir des conseils personnalisés existe depuis longtemps. Les résultats de notre sondage indiquent toutefois que ce n'est généralement pas (ou que ce n'est plus) le cas pour la vaste majorité d'entre eux. Si de nombreux clients souhaitent toujours recevoir des conseils financiers auprès d'une personne, ils sollicitent ce service personnalisé seulement pour certains types de transactions.

Les institutions financières devraient séparer la notion de « recevoir des conseils auprès d'une personne » de la nécessité de se rendre dans une succursale bancaire pour recevoir ces conseils personnalisés. Elles peuvent répondre à l'ensemble des besoins des clients en matière de conseils sans passer par une succursale traditionnelle. Partout dans le monde, les banques expérimentent de nouvelles capacités de distribution qui produisent exactement ce résultat. Par exemple, il peut s'agir d'enrichir le contenu et les capacités des conseils mobiles, d'établir des espaces de consultation privés dans des commerces tiers et d'améliorer l'accès à des professionnels qui peuvent effectuer des rencontres par vidéoconférence dans les centres d'appels des banques.

### « La fermeture d'une succursale entraîne la perte de clients. »

Contrairement à la croyance générale, même s'il s'agit d'une décision impopulaire, la réduction du nombre de succursales ne se traduit pas nécessairement par une perte de clients. En fait, 40 % des répondants au sondage se disent prêt à se déplacer plus loin qu'ils ne le font à l'heure actuelle pour obtenir des services bancaires en personne.<sup>3</sup> Ce résultat indique que les fermetures de succursales au Canada n'entraîneront pas nécessairement une réduction massive de la clientèle, comme nous l'avons effectivement observé lorsque des banques à l'étranger ont rationalisé leur réseau de succursales. En Israël, une banque de premier plan qui a réduit l'empreinte de ses succursales de plus de 50 % n'a pratiquement pas perdu de clients.<sup>4</sup> De même, au cours des dernières années en Australie, l'une des quatre grandes banques a réduit son réseau de succursales de tiers sans enregistrer de perte de clients significative.<sup>5</sup>

Dans le même ordre d'idées, un grand nombre d'utilisateurs de services bancaires se disent prêts à se tourner plus entièrement vers des canaux numériques de grande qualité. Au total, 55 % des répondants se disent fortement ou plutôt d'accord avec l'énoncé « je préfère renoncer à l'expérience en succursale pour avoir une excellente expérience bancaire en ligne ou sur mobile ». Dans ce cas, il est essentiel que les institutions financières offrent en format numérique convivial tous les services retirés d'une succursale et consacrent du temps pour renseigner les clients sur la façon d'accéder à ces services en mode numérique.



<sup>3</sup> Lorsque KPMG au Canada a demandé aux répondants dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé « Si je dois conduire plus de 15 minutes pour me rendre à ma succursale bancaire, je ne prends pas la peine d'y aller; j'utilise les services en ligne ou par téléphone », 13 % des répondants se sont déclarés fortement en désaccord et 28 %, plutôt en désaccord.

<sup>4</sup> Conversation de KPMG au Canada avec le chef de la direction d'une banque, juin 2023

<sup>5</sup> Conversation de KPMG au Canada avec un directeur général de la distribution de détail, janvier 2024



## « La fermeture d'une succursale érode la fidélité de la clientèle. »

Les clients des institutions bancaires canadiennes sont fortement attachés à leur succursale. Les résultats de notre sondage montrent que, même s'ils ne se rendent pas souvent à leur succursale, les Canadiens trouvent rassurant de savoir qu'ils ont accès à leur succursale locale au besoin. Il s'agit d'un casse-tête difficile pour les cadres supérieurs des banques, car l'exploitation de succursales coûte cher.

**Près de 50 % des répondants à notre sondage affirment qu'ils se rendent rarement dans les succursales de leur banque ou institution financière principale. Les autres 50 % de répondants qui se rendent dans les succursales de leur banque ou institution financière principale le font principalement pour utiliser le GAB ou effectuer des transactions au comptoir, et non pour acheter ou utiliser des produits et services complexes. Pourtant, la majorité des répondants trouvent rassurant de savoir qu'ils ont accès à leur succursale locale au besoin.**

Les données nous permettent d'observer ce que les psychologues appellent « l'effet de dotation » ou « l'aversion à la dépossession ». L'effet de dotation désigne l'importance supérieure que les personnes accordent à ce qu'elles possèdent par rapport à ce qu'elles ne possèdent pas. Ironiquement, il n'est pas nécessaire de posséder le bien en question, mais simplement d'avoir l'impression que c'est le cas (p. ex., « c'est ma succursale »). Des études en psychologie sur l'aversion à la dépossession montrent que les personnes détestent subir des pertes deux fois plus qu'elles aiment obtenir des gains.<sup>6</sup> Voilà qui explique en grande partie l'attachement profond qu'éprouvent les Canadiens envers leur succursale bancaire, même s'ils ne s'y rendent pas pour recevoir des services.

Cela dit, les résultats de notre sondage indiquent que les fournisseurs de services financiers n'ont pas à s'inquiéter. Malgré leur sentiment que les banques canadiennes devraient maintenir un réseau de succursales solide, près de 60 % des répondants sont d'accord pour dire que la fermeture de leur succursale locale n'aurait que des répercussions minimales sur eux, voire aucune répercussion. Par ailleurs, 73 % des répondants indiquent qu'ils ne modifieraient pas leurs relations bancaires pour passer à une autre banque si leur succursale locale fermait. Les groupes qui se disent fortement fidèles et qui auraient le moins tendance à quitter leur principal fournisseur comprennent les baby-boomers, les ménages à revenu élevé et les résidents de régions métropolitaines.

# 60%

des répondants sont d'accord pour dire que la fermeture de leur succursale locale n'aurait que des répercussions minimales sur eux, voire aucune répercussion

# 73%

des répondants indiquent qu'ils ne modifieraient pas leurs relations bancaires pour passer à une autre banque si leur succursale locale fermait

Assurément, il en va tout autrement dans les communautés rurales et éloignées, où une perte de services bancaires pourrait avoir un effet profond sur les activités commerciales locales et la communauté dans l'ensemble. Bien que le volume des visites et des transactions en succursale soit souvent peu élevé dans ces communautés, les institutions financières continuent de les privilégier et de trouver des façons de les soutenir.

Toutefois, le sentiment que la succursale représente un pilier de la communauté ne s'étend pas aux succursales des banlieues proches et éloignées des grandes régions métropolitaines. Dans ces régions, les banques ont une occasion importante d'optimiser et de rationaliser leur présence physique.

<sup>6</sup> What Is Loss Aversion?, Scientific American, 2016

# Distribution des succursales des banques et des coopératives d'épargne et de crédit pour les générations à venir

Au Canada, le contexte économique entraîne des changements et accélère la prise de décisions concernant les réseaux de succursales. Alors que les consommateurs canadiens se heurtent à des pressions inflationnistes et à des hausses de taux d'intérêt, nombreux sont ceux qui recherchent des tarifs inférieurs. Le gouvernement du Canada appuie les réductions de tarifs et se tourne vers les banques pour qu'elles aident les consommateurs à résister aux difficultés économiques.

Si les hausses des taux d'intérêt ont contribué à augmenter les marges des institutions financières, les demandes de prêts (garantis et non garantis) ont atteint un plateau. Au Canada, le marché des obligations n'a connu qu'une légère croissance au troisième trimestre de 2023, les assurances sur les prêts ayant augmenté de seulement 5 % par rapport à l'année précédente, ce qui représente une diminution considérable par rapport à la croissance annuelle de 10 % des prêts observée en 2022.<sup>7</sup> Au troisième trimestre de 2023, les nouveaux prêts hypothécaires ont enregistré une baisse de 9,5 % par rapport à la même période l'année précédente.<sup>8</sup> Compte tenu de la situation du marché, il devient de plus en plus difficile de maintenir un vaste réseau physique et de gérer la partie des coûts de l'équation des profits tout en offrant le même niveau de service aux Canadiens.

## Maintenir la présence à un coût inférieur

Plus le réseau est vaste, plus les coûts des biens immobiliers, des installations physiques et de la main-d'œuvre sont élevés. Ces coûts peuvent être difficiles à justifier pour de simples services bancaires au comptoir. En outre, alors que les nouvelles banques numériques prennent leur place aux côtés des anciennes banques et coopératives d'épargne et de crédit, il s'agit d'un bon moment pour les institutions financières de trouver des façons d'optimiser ces coûts tout en mettant de l'avant leurs réseaux de succursales.

Les banques et les coopératives d'épargne et de crédit doivent examiner attentivement leurs réseaux de distribution et évaluer l'utilisation de chaque emplacement. Dans les régions peuplées, elles peuvent restructurer leur réseau et offrir des services financiers en fonction des habitudes et du mode de vie des clients. Par exemple, elles peuvent repenser leur réseau sous la forme d'un modèle de services bancaires mixtes (mobiles et en ligne) et d'emplacements exclusifs qui offrent des modes d'interaction innovants avec les clients. Il pourrait s'agir de changements au réseau physique existant, de nouveaux formats de succursales (y compris des succursales sans caissiers), de partenariats de distribution physiques et numériques avec des détaillants de premier plan, de services bancaires intégrés et d'autres modifications et innovations technologiques.

En guise d'étape préliminaire vers un avenir optimisé, un grand nombre d'institutions financières ont commencé à repositionner leurs succursales à titre de « centres de conseils ». Malgré leur intention à long terme de réduire leur réseau de succursales, les institutions financières canadiennes semblent hésiter à apporter des changements audacieux.

Les expériences vécues à l'échelle mondiale montrent qu'il vaut mieux agir tôt que tard. Les institutions financières qui ont activement pris des mesures pour faire évoluer leurs réseaux de distribution et innover ont à la fois abaissé leurs coûts et conservé leur clientèle.<sup>9</sup> Voici les principaux remaniements apportés à la prestation de services en succursale.

<sup>7</sup> Rapport sur le marché canadien des obligations : T3 2023, BDO Canada, 2023

<sup>8</sup> Missed payments and financial strain are increasing for many Canadians, credit card debt continues to rise, Equifax, 5 décembre 2023

<sup>9</sup> UK banks speed up plans to ax branches and switch focus to digital, S&P Global, 22 avril 2021

# À quoi pourrait ressembler l'avenir?

## Succursales sans caissiers

En Australie, des banques expérimentent des succursales « sans caissiers ». Dans ce cas, les succursales physiques subsistent, mais sans le traditionnel comptoir. Les services y sont plutôt offerts à l'aide de GAB intelligents qui prennent en charge un éventail de transactions en libre-service, y compris les services d'encaissement et de décaissement pour les dépôts des entreprises. Les succursales sans caissiers peuvent renfermer des salles de réunions pour les clients à la recherche de services de conseillers plus spécialisés, par exemple sur les prêts hypothécaires ou les placements, en fonction des besoins fluctuants.

Les succursales sans caissiers sont économiques et associent les capacités de libre-service aux interactions humaines, au besoin. Si ces innovations ont fait leurs preuves partout dans le monde, un grand nombre de banques canadiennes ne font que commencer à envisager les possibilités.

## Succursales ouvertes à temps partiel qui remplissent une double fonction

En Australie, les succursales bancaires en milieu rural sont souvent des piliers des communautés, des employeurs importants et des centres d'affaires et de vie sociale. Plutôt que de fermer les succursales en milieu rural, Commonwealth Bank les maintient ouvertes pour offrir un service à la clientèle sans rendez-vous en avant-midi. En après-midi, les lieux se transforment en centre d'appels dont le personnel de la succursale assure le service.<sup>10</sup> Le nouveau modèle permet d'atteindre un juste équilibre entre les objectifs commerciaux, les attentes des actionnaires et les obligations en matière de service et d'emploi dans la communauté.

## Partenariats avec des détaillants et succursales en colocation

Le modèle de partenariat constitue une autre innovation qui est explorée et qui réduit le fardeau des installations physiques pour les banques. Les grands fournisseurs australiens de services financiers ont établi un partenariat avec une entreprise de courrier pour offrir des services transactionnels dans des bureaux de poste physiques.

Dans la même optique, les banques canadiennes pourraient explorer des partenariats avec des commerces « de destination », par exemple des cafés, des restaurants et d'autres entreprises qui ont besoin d'une empreinte physique. En étant « intégrées » aux installations existantes de leurs partenaires, que leurs clients choisissent déjà de fréquenter, les banques et les coopératives d'épargne et de crédit pourraient offrir des services de caissiers ou de conseillers en personne dans un espace privé ou un centre d'affaires.

Un bon partenariat permettrait aux banques et aux coopératives d'épargne et de crédit de fournir des services de caissiers ou de conseillers aux clients qui préfèrent l'aspect personnel sans maintenir leurs activités dans des succursales physiques. Les partenariats avec des commerçants contribuent à intégrer les finances à la réalité physique, apportant un éventail de produits et de services dans les points de vente.

<sup>10</sup> CommBank Australia, 2023

# Concepts de succursales optimisées :



## Succursales éphémères :

Certaines banques ont fait l'expérience de certains concepts de succursales destinées à différents groupes d'utilisateurs. Pour stimuler le revenu et la pénétration du marché, une banque américaine a lancé plus de 1 200 centres privés réservés à des clients fortunés et organisé des séminaires à des emplacements éphémères dans 29 villes. Au Canada, une banque a ouvert des comptoirs offrant un éventail de services limité dans les principaux aéroports canadiens.



## Succursales phares :

Dans la foulée des fermetures de succursales, les marques de services bancaires mondiales réaménagent les succursales phares pour offrir des gammes complètes de services ainsi que des bars numériques en libre-service. La succursale phare d'une banque américaine, ouverte à Manhattan en 2019, reflète les espaces commerciaux modernes qui offrent amplement d'espace pour se déplacer et une assistance itinérante. On y trouve un comptoir de conciergerie, un bar de conseils numériques et des espaces de consultation souples, et on rapporte que des banquiers y circulent, tablette à la main, pour interagir avec les clients aussi naturellement que possible.



## Espaces de travail :

Une société de services financiers a transformé certaines succursales en cafés offrant des espaces de travail pour les jeunes clients appartenant à la génération Y et à la génération Z. Les succursales sont devenues des espaces de réseautage amusants où sont offerts aux visiteurs des avantages et où ils ont accès à des conseils, à des produits et à du mentorat en matière de finances et de placements.



## Succursales itinérantes :

Plutôt que de contraindre les clients à se déplacer en succursale, une banque de l'Amérique du Sud a conçu une succursale pour offrir aux clients des services de succursale mobiles dans diverses villes et à différents événements. Ainsi, un véhicule dont la structure a été adaptée peut devenir une petite succursale.

# Il n'existe pas de modèle d'optimisation universel des succursales.

L'expérience en succursale pour les prochaines générations exigera énormément de planification. Les banques et les coopératives d'épargne et de crédit doivent examiner soigneusement les différents clients qu'ils servent et réfléchir aux répercussions à long terme que pourrait avoir un changement des services. Par exemple, les succursales sont souvent indispensables pour les dépôts de nuit des petites entreprises. Pour continuer de servir ces clients malgré une réduction des services, des banques australiennes ont déployé des efforts pendant plusieurs années pour aider les marchands locaux à exercer leurs activités sans espèces en faisant appel à une entreprise de traitement des paiements.

Bien entendu, la transition vers l'abandon des transactions en espèces doit faire partie de toute stratégie d'optimisation des succursales à long terme. En effet, le Canada a enregistré, entre 2017 et 2022, une baisse de 59 % des paiements en espèces qui s'inscrit dans une tendance mondiale associée à une diminution de 4 points de pourcentage des transactions en espèces en 2022.<sup>11-12</sup> Par ailleurs, l'utilisation des GAB, dont l'entretien coûte cher, est en constante diminution. Aussi longtemps que les transactions en espèces continueront de dominer les services en succursale, comme semble l'indiquer notre sondage, les clients numériques compenseront pour la minorité décroissante de clients qui se rendent en succursale.

L'objectif de l'optimisation des réseaux de distribution ne se limite pas à la fermeture de succursales. Il s'agit de répondre aux besoins de service à la clientèle de manière économique. Idéalement, les stratégies seront locales, voire très locales, et il n'existera jamais de modèle universel. À l'heure actuelle, le défi consiste à déterminer le nombre, l'emplacement et l'aménagement adéquats des succursales qui doivent être conservées et d'intégrer le nouveau concept à une stratégie omnicanale globale.

Les capacités d'analyse sophistiquées auxquelles les institutions financières ont actuellement accès leur permettent d'élaborer des stratégies de distribution qui fonctionnent. Les banques ont l'occasion d'allier les interactions bancaires physiques et numériques et les installations avec créativité pour opérer une véritable transformation.

**En effet, le Canada a enregistré, entre 2017 et 2022, une baisse de 59 % des paiements en espèces qui s'inscrit dans une tendance mondiale associée à une diminution de 4 points de pourcentage des transactions en espèces en 2022.**

<sup>11</sup> Selon une nouvelle étude de Paiements Canada, les Canadiens déclarent avoir une relation amour-haine avec l'argent, Paiements Canada, 14 novembre 2023

<sup>12</sup> On the cusp of the next payments era: Future opportunities for banks, McKinsey & Company, 18 septembre 2023

# Les Canadiens sont prêts pour un changement

Les dirigeants des banques commerciales canadiennes sont confrontés à des choix difficiles. Le maintien des réseaux de succursales coûte cher, et les Canadiens, bien qu'ils soient très nombreux à rarement visiter leur succursale, trouvent rassurant de pouvoir compter sur celle-ci en cas de besoin.

En gardant les succursales ouvertes, les institutions financières canadiennes ont montré qu'elles sont à l'écoute. Toutefois, le maintien de ces vastes réseaux devient de plus en plus impossible dans les conditions actuelles du marché. Les banques et les coopératives d'épargne et de crédit ont besoin d'un plan pour l'avenir. Elles doivent agir.

## Les clients sont des êtres d'habitudes, et les habitudes peuvent changer

L'introduction de changements technologiques entraîne souvent de fortes réactions. Quand les premières caisses libre-service ont été installées dans les épiceries, les clients ont exprimé leur désaccord haut et fort. Personne n'acceptait d'utiliser un terminal en libre-service. Au fil du temps, l'innovation fait ses preuves en offrant une grande commodité, une facilité d'utilisation ou d'autres avantages, et les utilisateurs finaux s'adaptent. La tendance s'est maintenant complètement renversée dans les épiceries, où les clients choisissent d'abord les caisses libre-service, mais ont accès à des caissiers en cas de problème ou s'ils ont besoin d'aide.

Les gens sont des êtres d'habitude. Les méthodes et les pratiques qui semblent difficiles à comprendre sont vite oubliées. Il en va de même pour les différents modes d'accès aux services financiers. Les clients canadiens sont prêts pour un changement. Lorsque les banques fourniront le service exceptionnel pour lequel sont reconnues les institutions canadiennes, elles y gagneront aussi en préservant la fidélité de leur clientèle et en obtenant un rendement à moindre coût.

## Optimisation des succursales au moyen de compromis stratégiques

Les institutions bancaires ont déjà accompli un énorme travail de transformation numérique.

<sup>13</sup> Percentage of population using the internet in Canada from 2015 to 2024, Statista, 4 mars 2024

<sup>14</sup> Mobile internet usage in Canada - Statistics & Facts, Statista, 10 janvier 2024

<sup>15</sup> Le téléphone filaire fait place au téléphone intelligent, Statistique Canada, 11 mai 2023

<sup>16</sup> Tendances des activités bancaires et des achats en ligne, Statistique Canada, 21 mars 2024

En outre, le Canada fait partie des pays les plus avancés sur le plan technologique au monde. La pénétration sur le marché de la connexion Internet (93,8 % en date de janvier 2023<sup>13</sup>) et l'utilisation des téléphones mobiles y sont parmi les plus élevées au monde.<sup>14-15</sup> Selon les données de Statistique Canada, 82 % des Canadiens ont utilisé des canaux numériques pour effectuer des activités bancaires en 2022, ce qui représente une augmentation par rapport à 80 % en 2018.<sup>16</sup> Les grandes institutions financières profitent directement des connaissances numériques grandissantes dans l'ensemble de la population.

Par conséquent, il est de plus en plus irréaliste que les clients s'attendent à une expérience numérique fluide en plus d'une succursale offrant des services complets en réserve. Les institutions financières doivent commencer à réfléchir à des compromis créatifs et stratégiques, ainsi qu'à la meilleure façon de les présenter aux clients.

Partout dans le monde, l'expérience révèle que si les clients voyaient initialement la fermeture d'une succursale ou un changement de service d'un œil négatif, ils se sont rapidement habitués à la situation. La négativité s'est rapidement estompée lorsque les services numériques et les services par téléphone ont été maintenus ou améliorés.

Pour réussir à réduire les coûts de leurs réseaux de distribution en succursale, les banques doivent effectuer les investissements appropriés sur le plan numérique. Il ne suffit pas de s'attendre à ce que les clients adoptent les services numériques si les expériences associées à ces services ne répondent pas à des attentes de plus en plus élevées. La situation est particulièrement vraie pour les générations qui ont grandi avec la technologie numérique.

Alors que les banques et les coopératives d'épargne et de crédit de partout dans le monde récoltent les fruits de la transformation numérique sous la forme de commodité, de données et d'économies de coûts, il est évident que de nombreuses interactions en succursale apportent moins d'avantages aux institutions. Il est vrai que les Canadiens pourraient initialement se montrer abattus devant la perte d'une succursale ou une réduction de service. Il est également vrai que toute stratégie de rationalisation ou de transformation du réseau de distribution doit être associée à une stratégie numérique extrêmement solide.

Toutefois, ces changements représentent simplement la prochaine étape dans un processus de transformation numérique adéquat qui comporte une élimination ou une transformation raisonnable et justifiée d'interactions physiques dépassées qui ne conviennent plus aux activités de l'avenir en succursale.

# Et maintenant?

Réitérons le résultat le plus étonnant de notre sondage auprès des clients : bien qu'ils soient encore nombreux à accorder de l'importance aux succursales physiques, la majorité d'entre eux en utilisent peu les services.

À la lumière des résultats positifs associés à l'optimisation des succursales partout dans le monde, la prochaine étape pour les institutions financières canadiennes consiste à réinventer leur présence physique et leur stratégie de distribution pour réduire les coûts. L'expérience à l'échelle mondiale montre qu'une optimisation des succursales effectuée à trop grande échelle ou trop rapidement peut causer des problèmes. Les meilleures stratégies étant déployées sur une période de cinq à dix ans, le moment est venu d'agir.

## Expérimentation et exécution

Les banques qui possèdent de vastes réseaux doivent d'abord expérimenter avec vigilance. Avant le lancement d'un projet pilote, assurez-vous de savoir ce que vous évaluez, quels sont les facteurs de réussite et comment la réussite sera évaluée. Recherchez des occasions d'optimisation dans votre réseau et commencez à les mettre en œuvre avec constance en revisitant la stratégie en fonction du réseau de succursales nouvellement configuré. Planifiez la progression, car la rationalisation du réseau ne représente pas un exercice ponctuel.

Créez une stratégie de communication et de mise en œuvre. Si vous déployez les bonnes mesures de préparation, les marchés locaux seront prêts pour un changement. Les dirigeants du secteur peuvent s'appuyer sur des données probantes provenant de partout dans le monde pour créer des stratégies de mise en œuvre qui pourront être déployées avec fluidité et reproduites.

Au bout du compte, les offres de services en ligne et mobiles des banques et leur réseau plus « étroit » ou repensé avec créativité doivent s'harmoniser. Toute entente de distribution physique avec un tiers doit appuyer et soutenir les offres élargies de la banque ou de la coopérative d'épargne et de crédit.

## Comment KPMG peut aider

Les conseillers expérimentés de KPMG peuvent vous aider à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie pour repenser votre réseau de succursales physiques afin de servir vos clients et de rentabiliser vos activités. Notre équipe de Services-conseils en services financiers possède une vaste expérience auprès de certaines des plus grandes institutions financières canadiennes, ce qui lui permet de saisir les occasions et de surmonter les défis sur un marché des services financiers qui connaît des changements importants.

Grâce à nos conseils professionnels, vous pourrez commencer à faire des gains d'efficacité et à adapter votre réseau de succursales au marché d'aujourd'hui et aux clients de demain. Les capacités de notre équipe en matière d'analyse de données peuvent vous aider sur le plan de l'analyse du marché local et de la segmentation de la clientèle, de la conception de produits et de l'élaboration d'un modèle d'affaires pour réinventer l'expérience en succursale et améliorer vos efforts de transformation numérique.

**Pour repenser votre réseau de succursales et bâtir une banque ou une coopérative d'épargne et de crédit qui parvient à la fois à servir les clients à apporter de la valeur aux actionnaires, communiquez avec nous.**

# Communiquez avec nous



## Geoff Rush

Associé et leader national,  
Services financiers, et chef  
mondial, Services-conseils  
financier

T +1 416 454 8324  
M +1 416 777 3918  
E [geoffrush@kpmg.ca](mailto:geoffrush@kpmg.ca)



## Daniel Resnick

Associé, Expérience client,  
leader national, transformation  
ESG

T +1 416 323 7612  
M +1 416 317 0737  
E [dresnick@kpmg.ca](mailto:dresnick@kpmg.ca)



## Stephanie Owen

Associée, Services-conseils  
– Management

T +1 416 468 7019  
M +1 416 436 4197E  
E [stephanieowen@kpmg.ca](mailto:stephanieowen@kpmg.ca)



[kpmg.com/ca](https://kpmg.com/ca)

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2024 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. XXXXX

