

L'impact des contraintes réglementaires

Les banques doivent s'adapter à un environnement de plus en plus complexe. Ainsi qu'à des marges en baisse et à une clientèle plus exigeante que jamais.



JEAN-PHILIPPE BERSIER
Director, Business Development
ERI Bancaire SA

Le paysage de la banque privée en Suisse a été fortement impacté ces dernières années par une grande volatilité des marchés, des taux d'intérêt historiquement bas et un franc suisse qui a atteint des niveaux particulièrement élevés, induisant des marges de plus en plus réduites. Si l'on ajoute à ce tableau une pression réglementaire de plus en plus forte, imposée par des décisions politiques prises hors de Suisse, on comprend aisément la nécessité pour la majorité des banques privées de remettre en cause leur modèle d'affaires, ou à tout le moins de l'adapter en fonction de ces nouvelles contraintes. Parmi les options possibles se trouvent naturellement la croissance par acquisition ou fusion, la diversification géographique, la rationalisation des ressources et une amélioration des processus opérationnels pour une meilleure compétitivité.

Les pressions politiques imposées depuis quelques années par les États-Unis, l'Union Européenne et le G20 ont généré un ensemble de

contraintes réglementaires sur les banques suisses qui ont pour effet d'augmenter significativement les coûts opérationnels. Les réglementations MiFID, les accords bilatéraux avec l'Allemagne, l'Angleterre et récemment l'Autriche et la réglementation FATCA ont des conséquences immédiates sur l'organisation, les systèmes informatiques et ultimement sur la stratégie de croissance des banques.

LE MOUVEMENT de consolidation amorcé il y a plusieurs années déjà est resté très fort en 2011. Partant du principe que la taille d'une institution joue un rôle clé pour faire face aux coûts importants induits par les aspects réglementaires et les coûts IT, la chasse aux «bonnes affaires» est restée très active de la part des acteurs majeurs de la place.

Le plus grand défi pour une banque consiste à développer une stratégie de croissance de façon à augmenter la rentabilité en capitalisant sur ses atouts, afin d'augmenter ses revenus plus rapidement que ses coûts. Ouvrir un nouveau marché coûte très cher et il est indispensable d'avoir une vision et une stratégie très claires quant à cette diversification géographique ou sectorielle, car les contraintes réglementaires éventuellement à l'origine de cette approche ont une tendance à se généraliser, également sur des marchés qui étaient auparavant considérés comme épargnés ou moins touchés.

Un des facteurs critiques de succès consiste à aligner les systèmes, les processus et les ressources humaines sur cette nouvelle stratégie de croissance. Les systèmes IT doivent être suffisamment flexibles pour pouvoir répondre aux nouveaux besoins sans augmenter le niveau de complexité (et par conséquent le coût) de l'infrastructure en place.

LES SYSTÈMES DOIVENT TENIR COMPTE DES MULTIPLES BESOINS ACTUELS. TOUT EN TENDANT VERS PLUS DE SIMPLIFICATION ET D'INTÉGRATION.

Si l'on prend l'exemple classique de l'ouverture de bureaux en Asie, où la clientèle est par nature très différente d'une clientèle européenne assez conservatrice, le mix de produits proposés et les canaux de distribution et de services proposés seront passablement différents. Notre expérience nous enseigne que les investisseurs issus de la région Asie sont beaucoup plus actifs quant aux décisions d'investissement et souhaitent un niveau d'interaction avec leur conseiller extrêmement élevé. L'utilisation du «mobile banking» est une évidence sur ces marchés, alors que les investisseurs en Europe sont beaucoup plus conservateurs, gardant un œil méfiant, parfois à juste titre, sur de nouvelles technologies considérées comme pouvant représenter un risque quant à la confidentialité.

LA MULTIPLICATION des canaux d'accès aux informations et aux conseils requiert également une approche coordonnée. Que l'information vienne du gestionnaire ou via sa tablette, il est critique que cette dernière soit parfaitement consistante.

Devant ces multiples challenges, la stratégie IT doit prendre en compte ces multiples besoins, tout en tendant vers la simplification et l'intégration. Faire face à des demandes de plus en plus variées avec des délais de mise en œuvre de plus en plus courts requiert une approche centralisée. Gérer une multitude de systèmes répondant chacun à un sous-ensemble de besoins très variés induit un risque important et surtout des coûts d'harmonisation et des délais de mise en œuvre importants. Simplifier et centraliser les architectures IT représente au contraire une solution en ligne avec le besoin de flexibilité et d'agilité requis pour rester compétitif dans un monde en constante évolution. ■