

Private Banking

L'évolution, c'est la norme : pas d'effolement !

Depuis plus de 10 ans, le domaine de la banque privée a beaucoup évolué. La plupart des problématiques concernant le secteur bancaire, dont le grand public se souvient, étaient liées au départ aux activités des banques d'investissement et des banques commerciales et de détail; les banques privées étaient relativement peu touchées, notamment à cause des conséquences indirectes découlant des pressions exercées sur l'ensemble du secteur bancaire. Trouver le moyen le plus efficace pour aborder les évolutions est une question clé pour les banques et les établissements financiers, puisque la solution pourrait être primordiale pour leur survie. L'informatique est en première ligne.

Le paysage a déjà beaucoup évolué

Même si les banques privées se sont sorties relativement indemnes des troubles politiques qui ont affecté le secteur bancaire dans son ensemble, elles ont dû tout de même s'adapter à une série de nouveaux règlements.

Les acteurs travaillant dans ce segment sont au courant de sujets tels que la Directive européenne de l'épargne, la FATCA et l'EMIR, entre autres. Ils ont aussi eu affaire à la crise asiatique et aux crises économiques américaines et européennes.

En parallèle à de nombreux autres changements, les évolutions réglementaires sont intervenues dans la partie de la banque privée en contact direct avec les clients, mais à un rythme moins soutenu. Les établissements ont également constaté les changements géographiques, avec notamment l'importance croissante de l'Asie, de la Russie et du Moyen-Orient.

N'oublions pas non plus les mutations au niveau des types de client et de leurs profils. Au départ, le segment était principalement axé sur la conservation du patrimoine pour des clients suivis de génération en génération. Ce segment doit désormais tenir compte d'un nombre croissant d'entrepreneurs issus de différentes cultures qui possèdent de très bonnes connaissances de leur secteur et, de manière générale, des marchés et produits financiers.

Cela met en évidence les énormes changements que les banques privées ont dû comprendre, absorber et gérer.

Les coûts associés aux évolutions

S'adapter à toutes ces évolutions sur autant de niveaux a demandé un changement important de perspective de la part des responsables des établissements financiers actuels. Il a également fallu des investissements conséquents et continus, notamment dans des nouveaux produits et de nouvelles compétences, en passant par de nouvelles stratégies. D'ailleurs, nous savons tous que les besoins en matière de nouvelles compétences peuvent avoir un impact important sur les coûts salariaux moyens d'un établissement.

Il n'est donc pas surprenant d'entendre que les acteurs principaux souhaitent que le rythme ralentisse quelque peu ou s'arrête momentanément. Malheureusement, il est peu probable qu'un tel cas de figure se présente. Le problème se situe plutôt dans le besoin de s'habituer à l'évolution constante et aux multiples types de changement, mais aussi au niveau d'investissement que cela implique.

L'accroissement des coûts n'étant pas compensé par une augmentation en parallèle des revenus, des marges sensiblement réduites ont été générées. Il est toujours surprenant de voir le nombre d'institutions qui affiche un ratio coûts/revenus égal ou supérieur à 70 %. Quant aux établissements avec un ratio coûts/revenus supérieur à 90 %, il n'est pas étonnant de constater que de nombreux propriétaires concernés remettent en cause l'exploitation future de ces entités.

La pression concurrentielle restant très forte dans beaucoup de régions et les profils clients ayant changé, ce qui se traduit par des clients ayant tendance à être plus soucieux des coûts, il reste très peu de possibilités pour augmenter les revenus.

Par conséquent, nous devons faire face à une demande continue pour des investissements, à cause des pressions réglementaires ou des mutations au niveau des profils client..., en parallèle avec une baisse des marges résultant des pressions concurrentielles. Pour rester dans la course, il faut savoir évoluer avec cette équation.

Comment rester dans la course ?

Les revenus étant soumis à autant de facteurs externes, les coûts restent le seul élément sur lequel les établissements peuvent jouer afin de maintenir les marges. Réduire les coûts dans le domaine de la banque privée implique une action axée sur deux niveaux : les personnes et l'informatique.

En ce qui concerne le premier élément, la banque privée vise avant tout à mettre en place des prestations de haut niveau livrées par des collaborateurs qualifiés. Nul ne saurait douter de certaines améliorations. Par contre, il serait difficile de réduire les effectifs en contact direct avec les clients, sans provoquer un impact négatif sur la fiabilité et la rentabilité client. D'ailleurs, il est également difficile d'envisager des réductions (à nouveau) dans les budgets dédiés aux prestations de support, à moins que celles-ci ne puissent être remplacées par des solutions technologiques adéquates, ceci afin d'éviter une remise en cause de la qualité des services client.

En matière d'informatique, la croissance exponentielle des investissements récents serait principalement liée au besoin de répondre aux nouvelles obligations dans les activités en contact direct avec les clients, cette situation étant souvent préjudiciable au reste de l'établissement.

Continuer à investir dans le Front-Office

Il faut continuer à investir dans l'informatique destinée au service client – car les types de clients et leurs attentes ne cesseront d'évoluer. Les clients sont devenus beaucoup plus pointus techniquement ; même les seniors (60+) utilisent de plus en plus les dernières applications et widgets. L'offre des établissements financiers doit répondre et idéalement

dépasser les attentes des clients. Pour rester dans la course, les investissements dans ce domaine doivent être continus et considérés comme inévitables.

Les dépenses en matière informatique ne sont qu'un début

J'ai déjà souligné le besoin d'investir dans le Front Office pour s'assurer que les applications de service client restent à jour et soient pertinentes, notamment par rapport à la concurrence. Tout en étant conscient des pressions exercées par nos concurrents, il est également important de prendre en compte la mise en place des outils de service client et la façon dont ils interagissent avec le reste des processus dans l'établissement.

L'arborescence informatique rappelle trop souvent une partie du jeu de l'échelle ou un plan de métro. Cela vaut également pour des applications autres que celles destinées aux Middle et Back Offices. Les pressions s'intensifient pour déployer de nouvelles applications auprès des clients finaux, il est souvent difficile de renoncer à la tentation d'acheter encore une nouvelle application et ensuite de faire en sorte qu'elle fonctionne avec le reste de l'architecture informatique.

Côté Back Office, il y a toujours beaucoup de systèmes impliqués dans les processus qui doivent être réconciliés. Malgré cela, combien de procédures manuelles reste-t-il encore, surtout quand il s'agit de produits et prestations récents ?

Rechercher et conserver la simplicité !

Cet intitulé devrait être la devise standard de tout établissement passant en revue ses processus et la façon dont ses systèmes informatiques les gèrent. Les établissements doivent trouver un moyen d'automatiser au maximum les processus et rationaliser cette procédure.

Disposer de nombreux systèmes (une démarche, soi-disant, sur mesure) peut être enrichissant mais peut aussi être générateur de multiples projets. Cela permettra à l'équipe informatique de justifier encore l'achat d'autres plateformes - et nul doute que beaucoup de ces systèmes sont très performants. Par contre, il faut se demander quel est l'impact d'une telle complexité sur le PP de la banque. La réponse se trouve probablement lorsqu'on reprend un seul système intégré, en appliquant implacablement la règle 80-20 afin d'éliminer les arguments en faveur de la complexité, lorsque la simplicité offre la solution à la plupart des besoins dans la majorité des cas.

Changer davantage !

Vu qu'il est peu probable que les nombreuses pressions diminuent dans un avenir proche, et vu également le besoin pour une palette d'investissements et une gestion de ces évolutions permanentes, les établissements devront analyser en détail tous leurs processus et les coûts d'exploitation y afférents.

Certains vont prétendre qu'ils ont fait tout ce qui est possible. Ils vont mettre en avant les consultants qui ont effectué des audits et les séances de brainstorming organisées avec les collaborateurs concernés... Mais peuvent-ils vraiment affirmer avoir fait tout leur possible ?

Les établissements doivent non seulement penser à changer les systèmes, mais aussi à revoir le principe fondamental selon lequel les états des lieux sont effectués. Ils doivent considérer comment l'automatisation ainsi que la rationalisation leur permettront de réduire les coûts. Comment un établissement peut-il augmenter ses traitements, de manière automatisée, et ceci avec moins de systèmes ? Comment faire pour que ces processus soient gérés par une poignée de systèmes, nécessitant peu d'interfaces et de réconciliation ?

La rationalisation des systèmes accompagnée par le maximum d'automatisation pour réduire les coûts semble être un des seuls moyens pour que les établissements puissent conserver leurs marges. Bien entendu, cela demande davantage de changements et une démarche favorable à une telle évolution.