

GORDON S. BLAIR

Les principaux facteurs de transformation à l'œuvre dans le secteur bancaire

par Gilbert Delacour

321 milliards de dollars ! C'est, d'après une étude du Boston Consulting Group, la somme considérable des sanctions infligées aux banques depuis la crise des subprimes... Avec des amendes pouvant représenter plusieurs années de leurs bénéfices, les banques ont été obligées de réviser de manière drastique leurs stratégies commerciales et leur organisation. Et le durcissement de la réglementation n'est pas le seul changement auquel elles doivent faire face !



Gilbert Delacour

Associé chez Gordon S. Blair, Gilbert Delacour a travaillé de nombreuses années en banque, en France et à l'étranger. Il dresse pour Monaco Economie une synthèse des principaux facteurs à l'origine des changements en cours dans le secteur bancaire. Des facteurs de transformation difficiles à concilier les uns avec les autres, à la fois porteurs de coûts et de nouvelles opportunités.

Un secteur sous tension

Premier facteur de changement, le contexte macro-économique.

Avec des taux d'intérêt historiquement bas, les marges d'inter-médiation des banques n'ont jamais été aussi réduites.

Cette baisse affecte tout d'abord la rémunération moyenne des encours de crédit, dont le rendement promet d'être faible pour de très nombreuses années. Et, en termes de perspective, de probables tensions sur la marge d'intérêt en cas de remontée des taux...

La baisse des taux affecte également les activités de gestion. En effet, les clients voient la rentabilité de leurs placements obligataires et monétaires s'effondrer et sont naturellement plus sensibles au niveau des commissions de gestion qui leur sont facturées. La recherche de rendement par les investisseurs favorise le développement de produits plus risqués, mais plus coûteux en termes de gestion du fait des contraintes liées à des réglementations (SII, MIF2, PRIIPS...).

Le poids de la réglementation

Deuxième facteur de changement, à la fois plus profond et structurant, l'évolution de la réglementation.

Depuis la crise financière de 2008, la réglementation n'a cessé de se durcir au point de donner le sentiment d'un véritable labyrinthe dans lequel les banquiers et leurs clients ont du mal à se repérer.

KYC, lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, protection des données, obligation d'information des clients, FATCA, CRS, MIF2, ... Toutes

ces nouvelles règles imposent aux banques une nouvelle façon de travailler et conditionnent leurs stratégies.

Aux coûts directs qu'elles font peser sur la rentabilité des banques, s'ajoutent les lourdeurs des procédures vécues par nombre de clients comme de véritables inquisitions. Au début des années 2000, la conformité faisait partie de nouvelles fonctions, quasi émergentes, dont seuls quelques experts mesuraient l'importance qu'elle allait prendre.

Aujourd'hui, la conformité est devenue une fonction centrale, souvent considérée comme régaliennne. Les turpitudes dont certaines banques se sont rendues coupables et les sanctions disproportionnées qui ont été infligées par les régulateurs ont largement contribué à renforcer son influence, au point d'apparaître comme un véritable contre-pouvoir qui, au sein des institutions, prend le dessus sur les stratégies et les équipes commerciales.

Le changement culturel est rude, il doit s'accompagner de beaucoup de pédagogie et d'un effort de compréhension de tous, équipes commerciales, contrôleurs et clients.

Une automatisation des process est également indispensable pour mieux traiter les données collectées, les organiser et faire remonter plus facilement les anomalies. C'est notamment ce que proposent certaines regtech (pour « regulation tech ») spécialisées dans les outils de KYC.

Cela étant, à bien les observer, force est de constater que ces nouvelles règles ont permis aux banques d'améliorer la trans-

parence des relations avec leurs clients. Elles contribuent également à approfondir la connaissance de leurs clients, à mieux répondre à leurs attentes, à élargir leur offre de services et à saisir de nouvelles opportunités commerciales.

La transformation digitale

Enfin, l'innovation technologique bouleverse la relation avec les clients et impulse un nouveau mode d'organisation.

Complètement intégré dans les habitudes des consommateurs, le digital impacte les attentes des clients des banques qui souhaitent retrouver les mêmes caractéristiques en termes d'accessibilité, de réactivité et de transparence sur les prix que sur les sites de e-commerce.

Il ne s'agit plus seulement d'aller consulter son compte ou d'effectuer un paiement, mais d'être reconnu, d'obtenir un conseil instantané et une offre personnalisée.

C'est grâce à l'innovation digitale que les banques en ligne ont séduit leurs clients et gagnent des parts de marché. Les banques traditionnelles n'ont donc pas d'autre choix que de continuer à investir massivement dans la technologie, afin d'améliorer la satisfaction et la fidélité de leurs clients, tout en réalisant des gains en performance et en productivité.

GORDON S. BLAIR The Main Transformational Factors At Work In The Banking Sector

321 Billion Dollars! According to Boston Consulting Group, this is the considerable sum of the sanctions imposed upon banks since the sub-prime mortgage crisis... The fines imposed can sometimes be the equivalent of several years of banks' profits, so they have been forced to drastically revise their commercial strategies and the way they organise themselves; plus, the increased rigour of the rules is not the only change that banks must now face.

Gilbert Delacour, a partner at Gordon S Blair, has worked in banking for many years, both in France and abroad. For Monaco Economie, he lays out a synopsis of the main factors that have caused the current changes in the banking sector. These factors are sometimes difficult to reconcile with one another, as they bring both extra costs and extra opportunities.

A Sector Under Pressure

The first factor in these changes is the macroeconomic context.

Now, as interest rates are at an all-time low, banks' intermediation margins have never been so reduced.

This reduction affects first and foremost the average repayment of outstanding credit and profits from this promise to be weak for many years to come and, in terms of the future, there is likely to be pressure on interest rates, should they rise...

Low interest rates also have an impact on management practices. The fact is that clients are seeing the value of their investments fall sharply and are, naturally, more aware of the levels of commission that they see on their bills. The fact that investors are looking for

good returns promotes the development of higher-risk products but which are more expensive in terms of management, as they are largely bound by banking regulations (SII, MIF2, PRIIPs etc).



© depositphotos/everylingross



© depositphotos.com/ksjphob

The Weight Of The Regulations

The second factor in these changes is both more profound whilst, at the same time, bringing structure: the evolution of the banking regulations.

Since the 2008 financial crisis, regulations have become ever-more strict and it has come to the point where there is a real sense that this is a labyrinth in which bankers and their clients are getting lost. All these new rules, such as Know Your Customer (KYC), the fight against money laundering and financing terrorism, the FATCA/CRS and MIF2 regulations have meant that banks have had to find a new way of working and have had to adapt their strategies. Along with these regulations come added costs which weigh upon banks' viability and a number of clients have had to undergo heavy procedures which can be like veritable inquisitions. At the beginning of the 2000s, compliance and conformity were part of the newly-emerging issues and only a few experts realised how important they would become in the future.

Nowadays, conformity has become so central that it is often considered as almost sacred. The crimes of which certain banks were found guilty and the disproportionate punishments imposed by the regulators largely contributed to the influence of conformity, so that it has become like an opposing power within institutions that has dominated banks' commercial teams and strategies.

It has been a brutal cultural change that needs to be accompanied by strong informative action and an effort by all to understand, including sales teams, clients and authorities.

It is also indispensable to automate these processes, in order to

treat data and organise it so that any anomalies can be quickly identified and this is what some RegTechs can offer, which are specialised in KYC tools.

Having said that and, after having observed their effect, it must be noted that these new rules have allowed banks to improve the transparency of their relationships with their clients. The regulations also help to deepen banks' knowledge of their clients and better to respond to their expectations, as well as improving the range of services they offer and grabbing new commercial opportunities.

The Digital Transition

Lastly, technological innovations are shaking up customer relations and imposing new methods of organisation upon banks.

Digital, which is already totally integrated into consumers' habits, has an impact upon clients' expectations: they want to find the same levels of accessibility, responsiveness and transparency of costs as on e-commerce sites.

It is no longer simply a question of consulting one's bank account or making a payment; now clients wish to be recognised, to obtain instant advice and to have personalised services.

It is thanks to digital that online banks have managed to win clients and gain market share. Therefore, traditional banks have no choice other than to continue to invest heavily in technology, in order to improve client satisfaction and loyalty, whilst at the same time gaining in performance and productivity.