

STRATÉGIE BANCAIRE ET RÉGLEMENTATION

Camille BAUDOUIN



Webinar EIFR

09/07/2020

Prix Turgot
Jeune Talent
2020



« Toute diffusion et/ou reproduction sans mon autorisation personnelle et expresse sont interdites. »

CAMILLE BAUDOIN – INDEPENDENT EXPERT IN FINANCIAL SERVICES

« STRATÉGIE BANCAIRE ET RÉGLEMENTATION – DE LA CONTRAINTE À L'OPPORTUNITÉ »,
CAMILLE BAUDOIN, DUNOD, FÉV. 2019



Stratégie bancaire et réglementation

De la contrainte à l'opportunité

La réglementation est aujourd'hui plus que jamais un enjeu prioritaire pour les banques.

En bouleversant les processus opérationnels, les sources de revenu et les activités des banques en général, la pression réglementaire met à l'épreuve le modèle économique bancaire.

Dès lors, ce changement de cadre doit conduire les banques à une remise en question de leurs modèles.

Cet ouvrage propose des solutions à contre-courant des pratiques habituelles du secteur. Il fournit aux professionnels de la banque des outils pour :

- intégrer pleinement la réglementation au processus de réflexion stratégique ;
- apprendre à devenir acteur de la mise en conformité et ne plus la subir ;
- transformer la contrainte en opportunité pour en dégager un avantage concurrentiel.

L'auteur, en s'appuyant sur de nombreux exemples et témoignages d'experts, montre comment la banque du futur peut être à la fois conforme, intelligente, agile et performante !

Camille Baudouin est diplômée de l'EDHEC Business School. Elle est aujourd'hui spécialisée dans les services financiers et accompagne ses clients dans leurs enjeux réglementaires, risques et conformité. Elle est également Maître de conférences en stratégie à Sciences-Po Paris.

Préface de Laurence Le Buzulier avec le soutien du Cercle Turgot.



CAMILLE BAUDOIN – INDEPENDENT EXPERT IN FINANCIAL SERVICES

PRÉSENTATION

- **EXPERTE INDÉPENDANTE ET FORMATRICE - SERVICES FINANCIERS**
- **AUTEURE @DUNOD**
- **ENSEIGNANTE @SCIENCES-PO, EDHEC BUSINESS SCHOOL, ESLSCA BUSINESS SCHOOL**
- **AMBASSADEUR @CLUB FINANCE EDHEC ALUMNI**

ÉDUCATION

- **EDHEC Business School – MSc. In Finance, Organization & Consulting**
- **Certification AMF (Autorité de Marchés Financiers)**

SECTEUR D'ACTIVITÉ

- Banque de financement et d'investissement
- Marchés des capitaux
- Banque de détail
- Gestion d'actifs
- Services titres
- FinTech, RegTech, InsurTech

- Après un 1^{er} parcours en cabinet de conseil américain et français, Camille Baudouin est depuis **Expert Indépendante et Formatrice** spécialisée dans les **Services Financiers**. Elle accompagne au quotidien les acteurs de la **banque de détail, banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs, assurance** ainsi que les **FinTech** notamment dans leurs enjeux risques, réglementaires et conformité.
- Auteur de l'**ouvrage «[Stratégie bancaire et réglementation – De la contrainte à l'opportunité](#)»** paru chez Dunod en Février 2019, pour lequel elle a reçu le Prix Turgot du Jeune Talent 2020 au Ministère des Finances à Bercy, Camille Baudouin est également Enseignante en stratégie bancaire et en réglementation (Sciences Po, EDHEC Business School, ESLSCA Business School) .
- Diplômée **EDHEC Business School**, Camille est également Ambadrice du Club Finance EDHEC Alumni, contribue à la réflexion du Monde, Cercle Les Echos, Droit & Patrimoine et participe à différents colloques et conférences sur ses sujets d'expertise.



SOMMAIRE

Introduction

Partie 1 : L'évolution du paysage bancaire

- [Chapitre 1 : Les acteurs du secteur bancaire](#)
- [Chapitre 2 : L'impact de l'évolution du marché bancaire sur la transformation de la banque](#)
- [Chapitre 3 : Cartographie et tendances du marché bancaire](#)

Partie 2 : De la contrainte réglementaire à l'opportunité

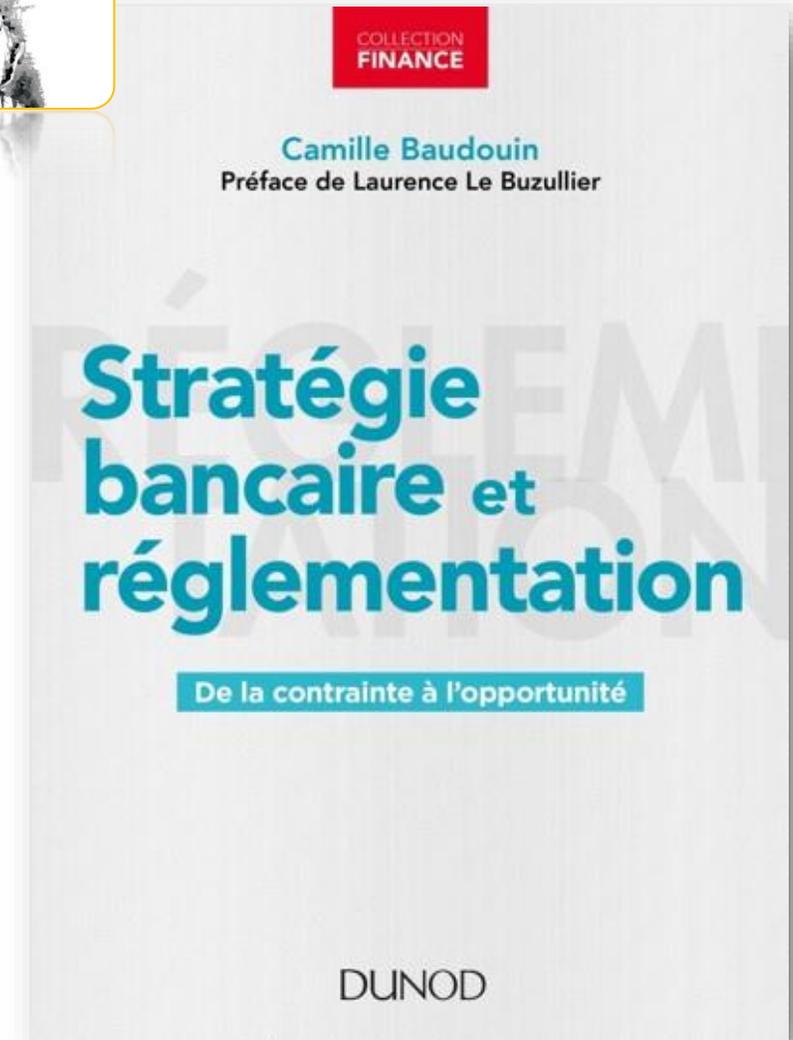
- [Chapitre 4 : Les partenaires internes et externes de la banque](#)
- [Chapitre 5 : Les moyens d'action et d'anticipation](#)
- [Chapitre 6 : Identifier les sources d'optimisation opérationnelles](#)
- [Chapitre 7 : L'innovation réglementaire](#)
- [Chapitre 8 : Capitaliser sur les innovations technologiques](#)

Partie 3 : Un nouveau modèle bancaire construit sur la réglementation

- [Chapitre 9 : Applicabilité des outils d'analyse stratégique au secteur bancaire](#)
- [Chapitre 10 : Vers de nouveaux outils d'analyse et de pilotage](#)
- [Chapitre 11 : De l'opportunité à l'avantage concurrentiel](#)
- [Chapitre 12 : Perspectives stratégiques](#)

Conclusion

Prix Turgot
Jeune Talent
2020



- La réglementation est aujourd'hui **plus que jamais un enjeu prioritaire pour les banques**.
- En bouleversant les processus opérationnels, les sources de revenu et les activités des banques en général, la pression réglementaire met à l'épreuve le modèle économique bancaire.
- **Dès lors, ce changement de cadre doit conduire les banques à une remise en question de leurs modèles.**
- Voici le questionnement à la base de cette réflexion stratégique innovante :

- Comment appréhender la **réglementation** bancaire pour **l'intégrer** pleinement au processus de **réflexion stratégique** ?
- Comment une banque pourrait-elle apprendre à **devenir actrice de sa mise en conformité et moins la subir** ?
- Comment pourrait-elle utiliser cette **contrainte** initiale comme un **levier stratégique** pour en **dégager des opportunités** ?
- Comment une banque pourrait-elle transformer la contrainte réglementaire en **avantage concurrentiel** pérenne ?
- Comment, in fine, la banque pourrait-elle utiliser la contrainte réglementaire pour **innover et se réinventer** ?

Cet ouvrage, en s'appuyant sur des exemples et témoignages d'experts, essaie de montrer comment la banque du futur peut être à la fois en conformité, intelligente, agile et performante !

PARTIE 1 :

L'ÉVOLUTION DU PAYSAGE BANCAIRE

L'objectif de cette 1^e partie est de :

- Décrire ce qu'est une banque, son rôle dans l'économie, le cadre légal et réglementaire dans lequel elle s'inscrit ;
- Offrir une analyse de la transformation progressive de la banque au regard des événements économiques et réglementaires du secteur bancaire.

LES ACTEURS DU SECTEUR BANCAIRE



Une banque, à quoi ça sert ?

- Financer l'économie
- Est un intermédiaire entre les agents économiques
- Prête de l'argent aux entreprises et aux particuliers



Qui contrôle les banques ?

- Les régulateurs
- Les banques centrales
- L'Etat, les pouvoirs publics



Quel est le rôle du régulateur ?

- Autoriser
- Réglementer
- Surveiller
- Sanctionner



Pourquoi tant de réglementations ?

- Parce que la crise de 2007-2008 a révélé les faiblesses et les failles de notre système bancaire mondialisé
- Pour fixer des règles et des limites aux banques afin de sécuriser notre système financier
- Pour assurer la confiance des investisseurs afin de garantir un système financier pérenne



Non conformité : quels risques pour la banque ?

- Risque de sanction administrative
- Risque de sanction financière
- Risque de réputation



| | | | |
|--|--|-------------------------------|--|
| | | 50 millions d'€ | |
| | | ~9 milliards \$ (≈ 2 Kerviel) | |
| | | | |

Le rôle des banques dans le financement de l'économie

- La banque permet de **financer de l'économie réelle** – ex: octroi d'un prêt à une entreprise afin qu'elle puisse financer l'achat d'une machine ou d'un outil de production
- Elle joue un rôle d'**intermédiaire entre les agents économiques** : la banque met de manière indirecte des prêteurs (les épargnants) en face des emprunteurs (ceux qui ont besoin de fonds), par le biais de la collecte des dépôts et par l'octroi de crédit. On parle d'**intermédiation financière**, ou encore de **finance indirecte**.
- En faisant le lien entre ces besoins complémentaires, non seulement la banque facilite la **réallocation des ressources** dans l'économie, mais elle **porte aussi le risque** encouru à la place du prêteur si l'**emprunteur fait défaut**, c'est-à-dire s'il est dans l'impossibilité de rembourser.
- La banque est également un acteur important sur les **marchés des capitaux**, où prêteurs et emprunteurs se rencontrent directement, **sans intermédiaire**. On parle dans ce cas de **finance directe** ou encore de **finance désintermédiée**.

Les banques jouent également un rôle majeur sur les marchés des capitaux : elles s'y refinancent ; elles achètent des instruments financiers dérivés pour **couvrir leurs risques** ; elles réalisent des **opérations de trading** pour le compte de leurs clients ou leur propre compte. À travers leurs interventions sur les marchés de capitaux, et au-delà de leurs besoins de refinancement, les banques apportent de la **liquidité aux marchés** : un peu comme de l'huile dans les rouages d'une mécanique.



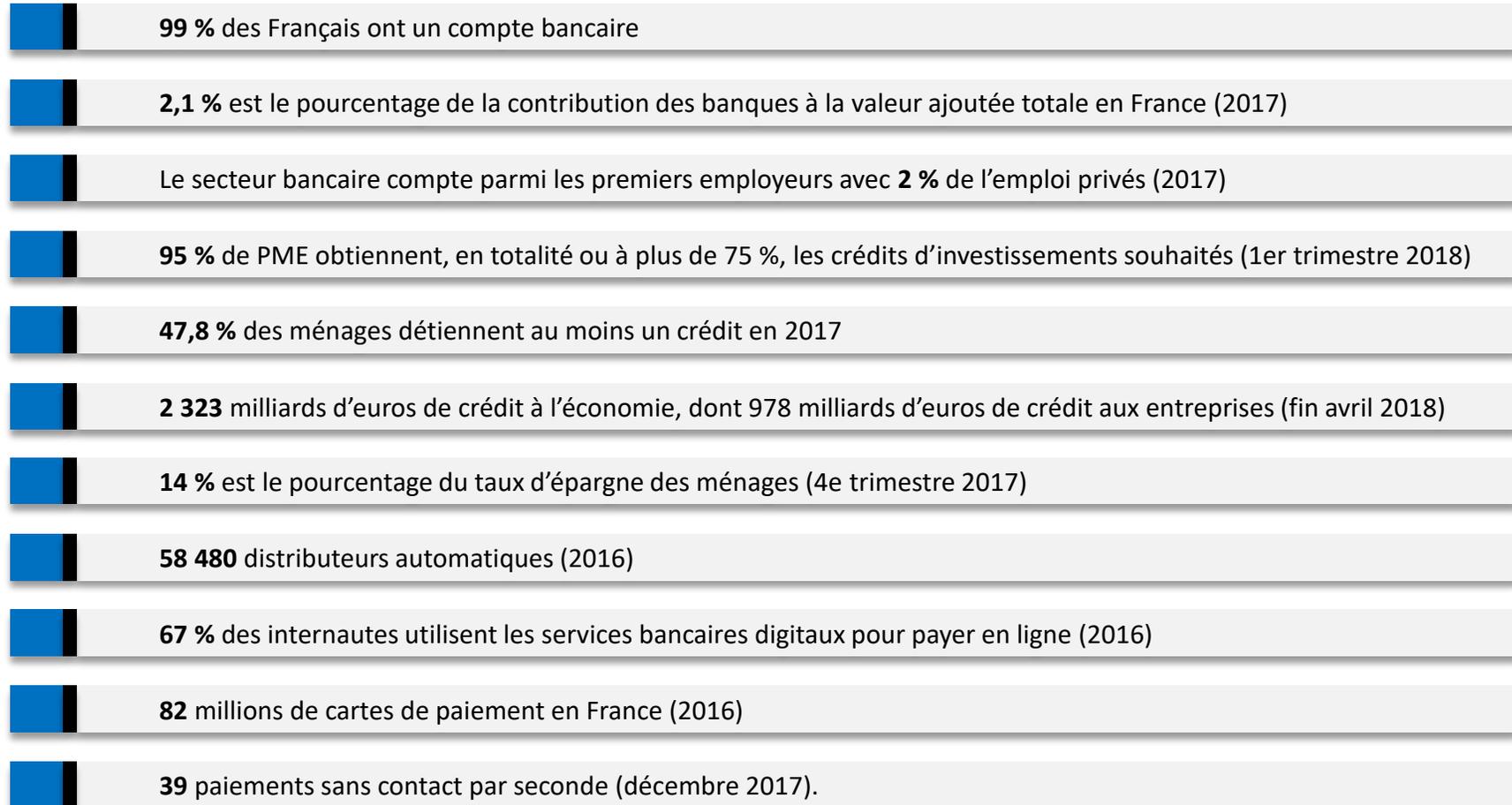
Chiffre Fédération bancaire française

En 2016, en France, les sources de financement des entreprises provenaient pour 39 % des marchés de capitaux, contre 61 % par le crédit bancaire.

Le recours aux marchés financiers pour les entreprises pour leurs opérations de couverture (devise, matière première, etc.), appelé « hedging »)

Quelques chiffres clés relatifs au secteur bancaire français

Selon les *Faits et chiffres n° 01 – Le secteur bancaire français* publié en juillet 2018 par la Fédération bancaire française (FBF) :



LES ACTEURS DU SECTEUR BANCAIRE

Concurrence avec de nouveaux acteurs

- Les banques sont aujourd'hui **de plus en plus concurrencées par de nouveaux acteurs** :
 - les **FinTech** dont les néo-banques ou banque mobile (ex : Orange Bank, N26, Revolut...), les plateformes de financement participatif – appelé aussi crowdfunding ;
 - Les **Big Tech GAFA** (Google, Apple, Facebook et Amazon) américain / **BATX** (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) chinois notamment pour les services de paiement.
- Cette concurrence s'accélère avec la **réglementation DSP2** (ouvrant les données bancaires). Ces acteurs « non bancaires » participant au financement de l'économie font partie du système bancaire parallèle dit de « *shadow banking* » (dont le private equity ou encore les hedge funds font partie).



LE FINANCEMENT PARTICIPATIF

Les plateformes de financement participatif permettent à des porteurs de projet de collecter directement des fonds, notamment auprès des particuliers, sans autre intermédiaire. Ce mode de financement prend de plus en plus d'ampleur car il facilite la levée de fonds (parfois aux montants très faibles et qui, de ce fait, ne justifierait pas l'intervention d'acteurs spécialisés).

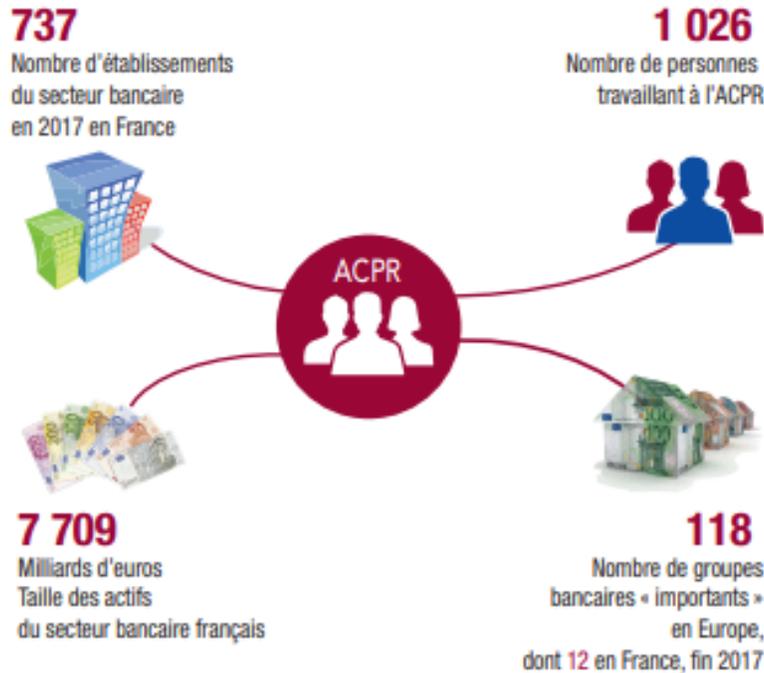


- Cependant, même si cette concurrence n'est pas à prendre à la légère par les banques, car ces acteurs viennent **les concurrencer sur certaines de leurs activités** (les **services de paiement principalement**) et représentent de ce fait une menace certaine, d'autres activités sont en revanche **relativement à l'abri comme les services d'investissement**. La banque n'est donc pas une espèce en voie de disparition (contrairement à ce que certains affirment), mais elle se doit de se poser les bonnes questions et de prendre très au sérieux ces bouleversements, sous peine de se faire distancer plus rapidement qu'elle ne le croit.

LES BANQUES CENTRALES ET SUPERVISEURS

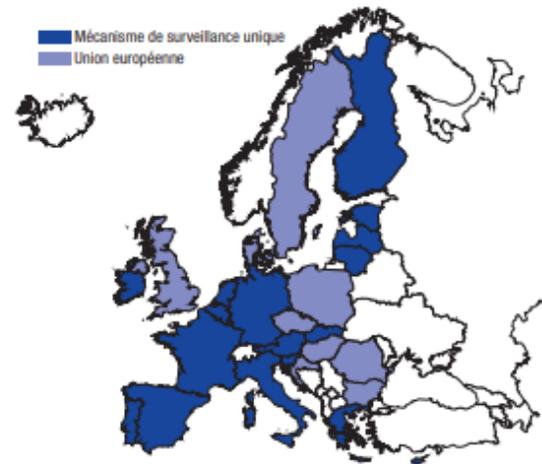


QUELQUES CHIFFRES



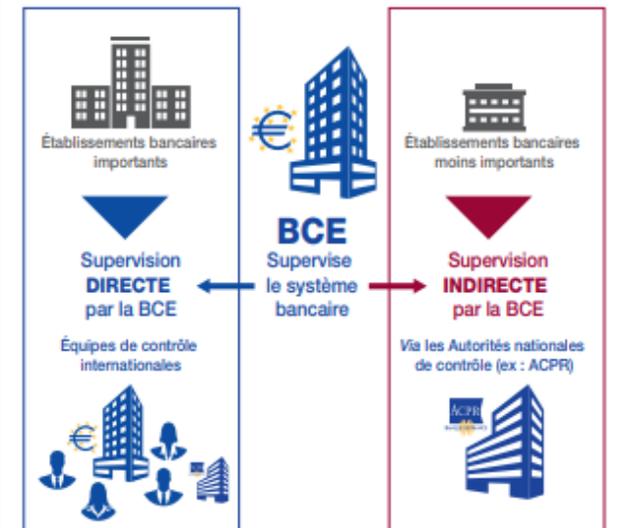
Source : ACPR.

Pays participants au Mécanisme de surveillance unique



Le MSU rassemble tous les pays de la zone euro.
Les autres pays de l'UE peuvent y adhérer s'ils le souhaitent.

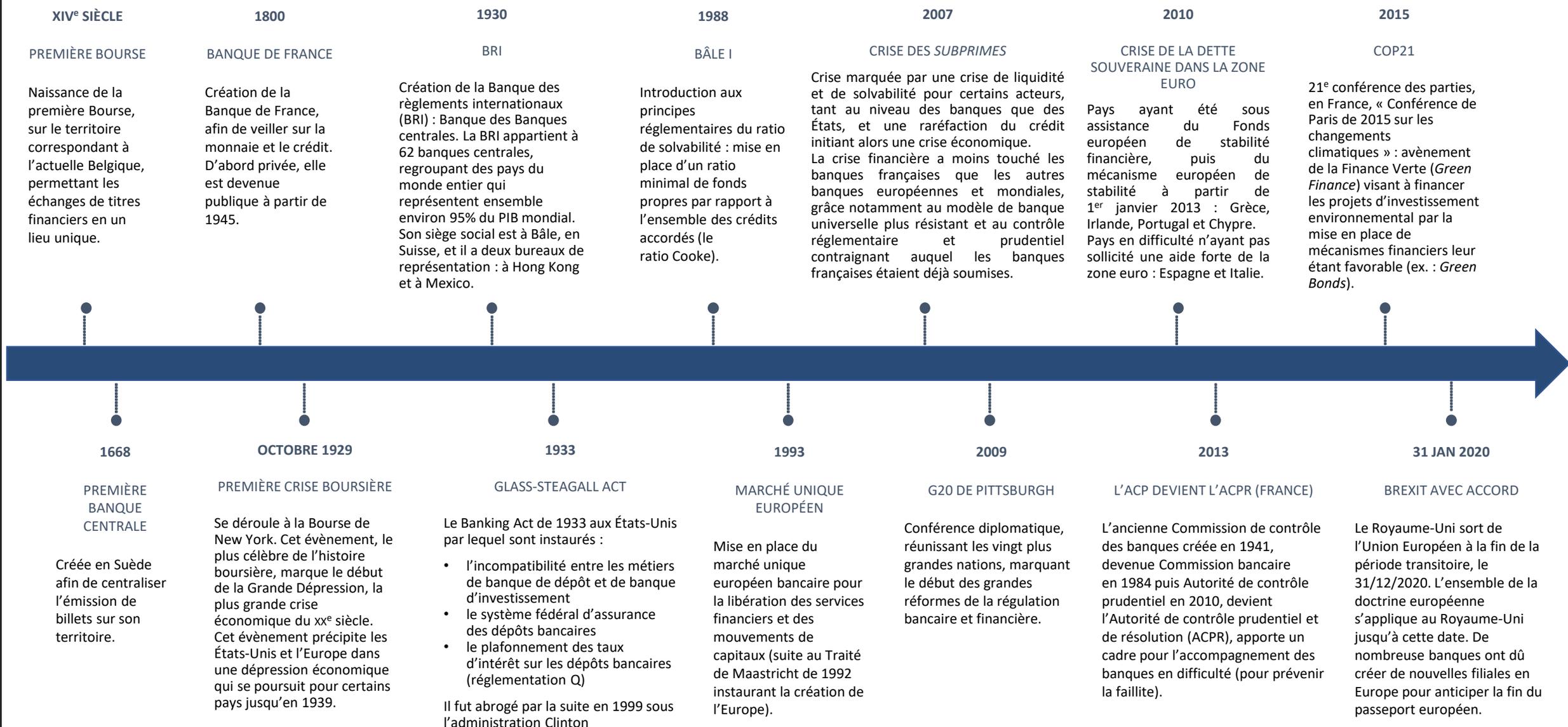
L'organisation de la supervision



Source: publication Banque de France - <https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/eco-en-bref-la-supervision-des-banques.pdf>

Source : *La supervision des banques*, 14 septembre 2018, L'Éco en bref, ABC de l'économie, Banque de France Eurosystem.

LES ÉVOLUTIONS MAJEURES DU MARCHÉ BANCAIRE



IMPACT DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE

Cadre réglementaire applicable au secteur bancaire

- Le cas des **réglementations européennes** : un long processus
- Le cas des **réglementations internationales** : l'extraterritorialité
- Le cas des **réglementations non bancaires** européennes et internationales : encore plus de réglementations



INFO
Selon la Fédération bancaire française, entre 2008 et 2015, l'Union européenne a adopté quarante-deux directives en matière de réglementation bancaire.

Dodd-Frank Act

In the aftermath of the 2008 financial crisis, the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 (Dodd-Frank Act) enhanced the CFTC's regulatory authority to oversee the more than \$400 trillion swaps market.



Anti-corruption

Fiscal

Comptable

Protection des données

Embargo / Sanctions

IMPACT DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE

Les impacts de la conformité réglementaire

- Pour la banque, se conformer à toutes ces réglementations a des incidences de différentes natures. Elles tendent à transformer les activités, les processus et les sources de revenus de la banque.

Exemples d'impact



Ajout d'un intermédiaire

DFA, EMIR : intervention d'une chambre de compensation entre le client et la banque.

Forte réduction d'une activité

Volcker : quasi suppression de l'activité de trading pour compte propre, la plus risquée mais aussi très **lucrative**. La banque se coupe d'une partie conséquente de ses revenus.

Modification du « *business model* »

Bâle III et les ratios de liquidité : oblige la banque à se doter d'un coussin d'actifs liquides de haute qualité. Le choix de ces actifs constitue en soi une évolution du « *business model* ». Ex : dette souveraine privilégiée au prêt aux entreprises.

Interdiction de faire du business avec certains clients

Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme : la banque doit identifier la nature du client, la provenance de ses fonds, les bénéficiaires, **sous peine de ne pas pouvoir faire de business avec ce client.**

Objectifs des régulateurs



Sécuriser les transactions risquées sur les marchés financiers

Réduire les activités de la banque les plus risquées par nature

S'assurer de la solvabilité de la banque (en cas de choc passager de liquidité)

Forcer la banque à ne pas contribuer aux activités illégales ou au terrorisme

IMPACT DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES SUR LES ACTIVITÉS DE LA BANQUE

Des impacts structurants

- **Ce poids réglementaire pèse de plus en plus sur la structure de coût de la banque**, déjà mise à mal par d'autres évolutions majeures, comme la digitalisation ou la concurrence de nouveaux acteurs, comme les FinTech.
- La banque doit évidemment **financer les projets de mise en conformité** mais une fois les changements opérés dans l'organisation, **elle devra subir un coût de fonctionnement de cette réglementation**. La phase projet est communément appelé **CTB pour Change The Bank**. La phase de vie courante (sans limite de durée, sauf abrogation de la réglementation), une fois la mise en conformité réalisée, est appelé **RTB, Run The Bank**.
- Alors pour compenser cette tendance inflationniste des coûts et garder des niveaux de rentabilité de marché, les banques européennes engagent des **plans d'économies importants**



- Ces réglementations pèsent sur la **structure de coûts** : les coûts fixes augmentent donc la banque doit trouver d'autres moyens pour maintenir son niveau de rentabilité
 - Délocalisation d'une partie de ses activités - nearshoring
 - Développement informatique à l'étranger (ex: Inde) - offshoring
 - Gel des salaires
 - Fermeture d'agences
 - Démocratisation du *flex-office*



- Les projets réglementaires se font au détriment de projets stratégiques (apportant de la valeur ajoutée)
 - Arbitrage nécessaire sur la mobilisation des ressources, réduction des budgets, etc.

PARTIE 2 :

DE LA CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE À L'OPPORTUNITÉ

L'objectif de cette 2^e partie est de rappeler ou présenter les différentes possibilités tactiques de faire face à la contrainte réglementaire afin de pouvoir la transformer en opportunité :

- s'appuyer sur des partenaires internes et externes ;
- mettre en œuvre des moyens d'action et d'anticipation ;
- identifier les sources d'optimisation opérationnelle ;
- initier une démarche d'innovation réglementaire ;
- capitaliser sur les innovations technologiques.

LES PARTENAIRES INTERNES ET EXTERNES DE LA BANQUE

Partenaires externes

CABINET D'AVOCAT

- ❑ Appropriation de la réglementation
- ❑ Expertise juridique de la réglementation :
 - Recommandations juridiques
 - Conseil sur les possibilités de contournement
 - Revue du dispositif légal (ex : contrats, procédures)
- ❑ Accompagnement auprès du régulateur :
 - Mise en conformité
 - Litiges



Partenariats entre cabinets d'avocat et de conseil : une approche conjointe et complète pour instruire les problématiques réglementaires d'un même client

CABINET DE CONSEIL

- ❑ Cabinet de conseil en Stratégie :
 - Diagnostic stratégiques
 - Recommandations
 - Ex : quelles « Business lines » concernées, comment, etc.
- ❑ Cabinet de conseil en Organisation :
 - Remise à plat des processus concernés
 - Target Operating Model
- ❑ SSII (société de services et de conseils en informatique) :
 - Schéma directeur
 - Évolution des outils

- Apportent un regard extérieur
- Maîtrisent les pratiques de l'industrie bancaire
- Couvrent toute la chaîne de mise en conformité : depuis le diagnostic jusqu'à la mise en œuvre

Rôles complémentaires

Partenaires internes

DIRECTION JURIDIQUE

- ❑ Référent légal et juridique de la banque
- ❑ Garant du respect des textes légaux
- ❑ Intervient face au régulateur en cas de litige

DIRECTION CONFORMITÉ

- ❑ Expert réglementaire de la banque
- ❑ Garant du respect des textes réglementaires

- Maîtrisent l'environnement de la banque, son métier et son fonctionnement

LES MOYENS D'ACTION ET D'ANTICIPATION

Constats

Les banques manquent souvent de temps pour se mettre en conformité :

- Les travaux se font souvent dans l'urgence
- Avec le principal objectif de se prémunir du risque de non-conformité
- Sans forcément de recherche d'optimisation
- Manquant de réflexion globale en amont



Veille réglementaire

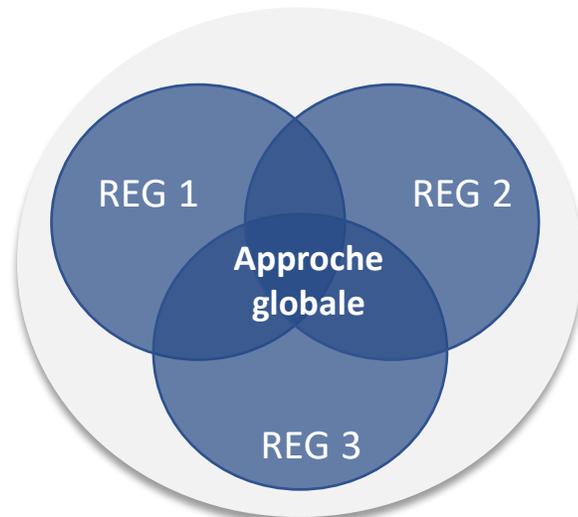
- Un incontournable de la démarche stratégique
- Permet de connaître l'ensemble des réglementations :
 - actuelles et à venir
 - nationales ou internationales
- Permet d'anticiper les évolutions réglementaires et leurs impacts sur :
 - les activités
 - la stratégie de la banque

Participer aux consultations publiques

- Pour jouer un rôle actif dans l'élaboration d'une nouvelle réglementation, et non passif
- Pour faire part de ses propres contraintes opérationnelles, organisationnelles ou techniques
- Ex : le [Projet KISS](#) ("Keep It Simple, Stupid") de la CFTC (U.S. Commodity Futures Trading Commission) cherche à simplifier et moderniser les règles s'appliquant aux produits dérivés, pour lequel les acteurs de l'industrie bancaire sont directement invités à prendre part.

IDENTIFIER LES SOURCES D'OPTIMISATION OPÉRATIONNELLE

- Adopter une approche globale des programmes réglementaires
- Favoriser les collaborations inter-départements / directions
- Profiter d'un projet réglementaire pour optimiser les processus existants
- Investir dans des systèmes d'information performants
- Capitaliser sur les « *utilities* » : ces fournisseurs de données réglementaires mais pas que...



EX : Capitaliser sur les informations réglementaires à des fins marketing et commerciales

- Comme toute entreprise, la **banque se doit d'innover** afin de ne pas se laisser distancer par ses concurrents.
- **Pour innover, il faut le décider.** Il ne suffit pas de le souhaiter, il faut le vouloir et y mettre les moyens.
- Qui dit réglementation, dit contrainte. Pourtant, ne serait-il pas envisageable **d'utiliser ces nouvelles contraintes afin d'innover** ?
- En le **décidant dès le commencement d'un programme réglementaire**, les personnes intervenant directement sur le projet pourraient ainsi déceler les sources potentielles d'innovation.
- **L'impulsion devrait donc venir du management** afin de **donner une place clé à l'innovation** dans les objectifs annuels des équipes et des collaborateurs ainsi que d'y allouer un budget.



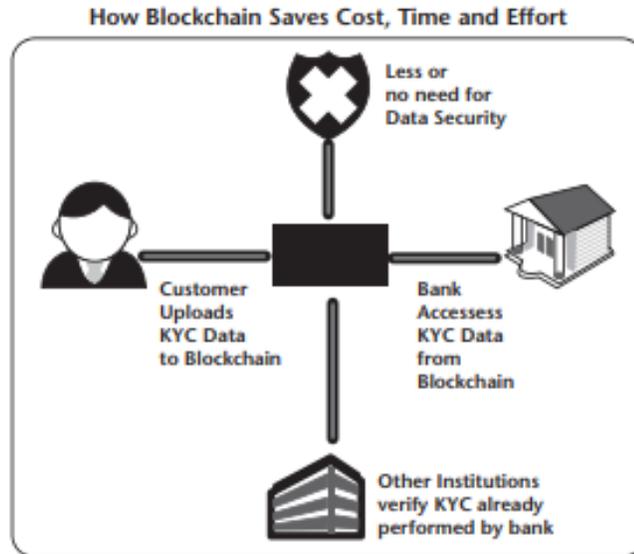
Diffuser une véritable culture de l'innovation même au sein de la Conformité



Lorsque l'on cherche, on trouve. L'effort est à mettre sur la **planification de la recherche d'opportunités sur la base de contraintes réglementaires** et les **transformer en un levier pour innover.** Quand bien même une réelle innovation ne pourrait pas être identifiée, une simple optimisation pourrait être mise en œuvre.

Blockchain

- La Blockchain au service du **KYC (Know your customer)** bancaire



Intelligence artificielle

- **Surveillance des transactions** : amélioration des modèles de détection
- **KYC et on-boarding** : pour interroger les sources d'information publique - via le Traitement Automatique du Langage Naturel (TALN ou NLP en anglais)



RPA (Robotic Process Automation)

- **Optimiser les processus KYC** : la mise en place de « robots » traitant des opérations de conformité permet par exemple de « screener » plus de profils clients et d'opérations qu'auparavant, mais également de les documenter de façon systématique et uniforme, sans risque d'erreur.



La réglementation est l'occasion d'apprendre à maîtriser ces technologies afin de pouvoir ensuite étendre plus largement leur application au sein de la banque.

PARTIE 3 :

UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE CONSTRUIT SUR LA RÉGLEMENTATION

L'objectif de cette 3^e partie est de :

- Questionner dans un premier temps l'applicabilité des outils d'analyse stratégique au secteur bancaire ;
- Définir de nouveaux outils d'analyse ;
- Exposer les raisons de repenser son modèle ainsi que les trois approches pour initier la démarche.

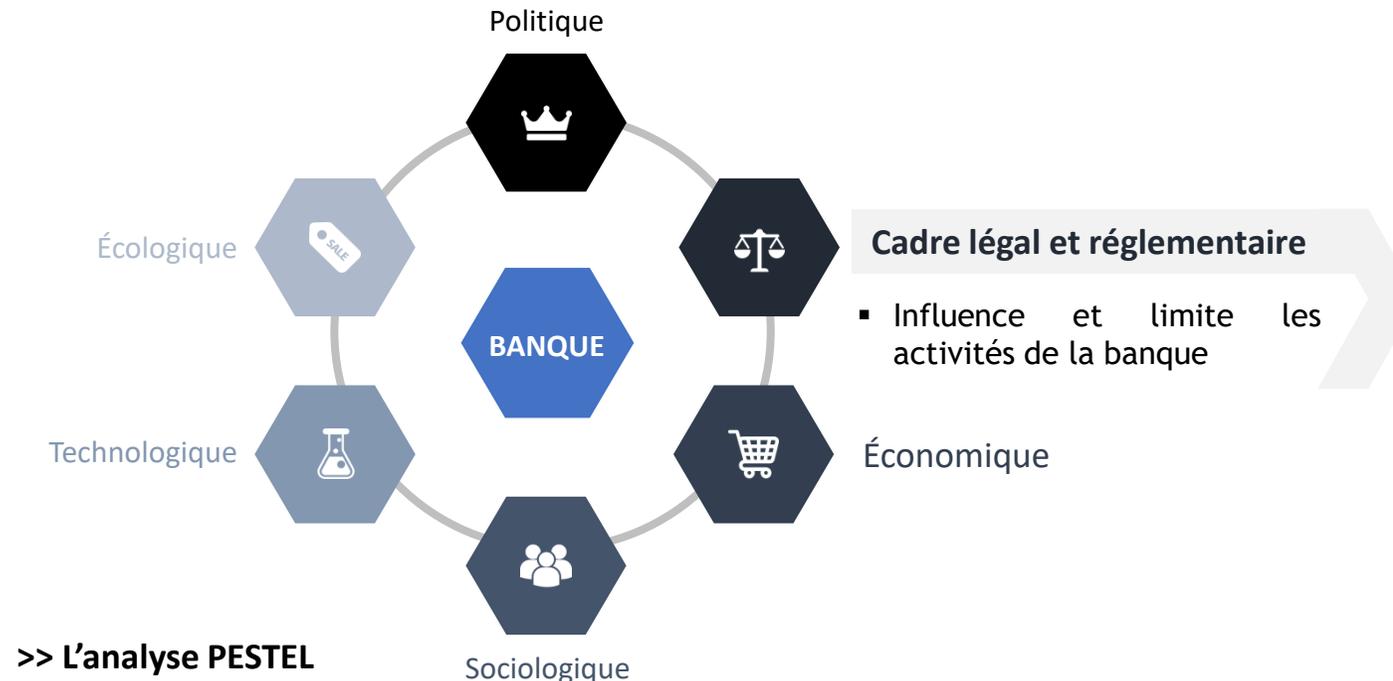
Entre une approche défensive et offensive, il n'y a qu'un pas, celui de la réflexion globale.

APPLICABILITÉ DES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE AU SECTEUR BANCAIRE

- Les **outils d'analyse stratégique** doivent permettre de **mener une réflexion stratégique**.
- Il ne s'agit **pas d'appliquer à la lettre** ces outils ou modèles, mais bien de **poser les premières bases du processus de décision** et de **planification stratégique**.
- La définition des orientations stratégiques d'une entreprise, banque ou non, permet de décider de la **manière d'allouer les ressources de l'entreprise**.
- Ces choix donneront lieu à la **mise en œuvre de la stratégie et des ambitions à long terme** de la banque.
- Mais ces outils présentent **certaines limites...**



La réglementation bancaire : un élément du macro-environnement à considérer dans sa démarche stratégique



Difficultés :

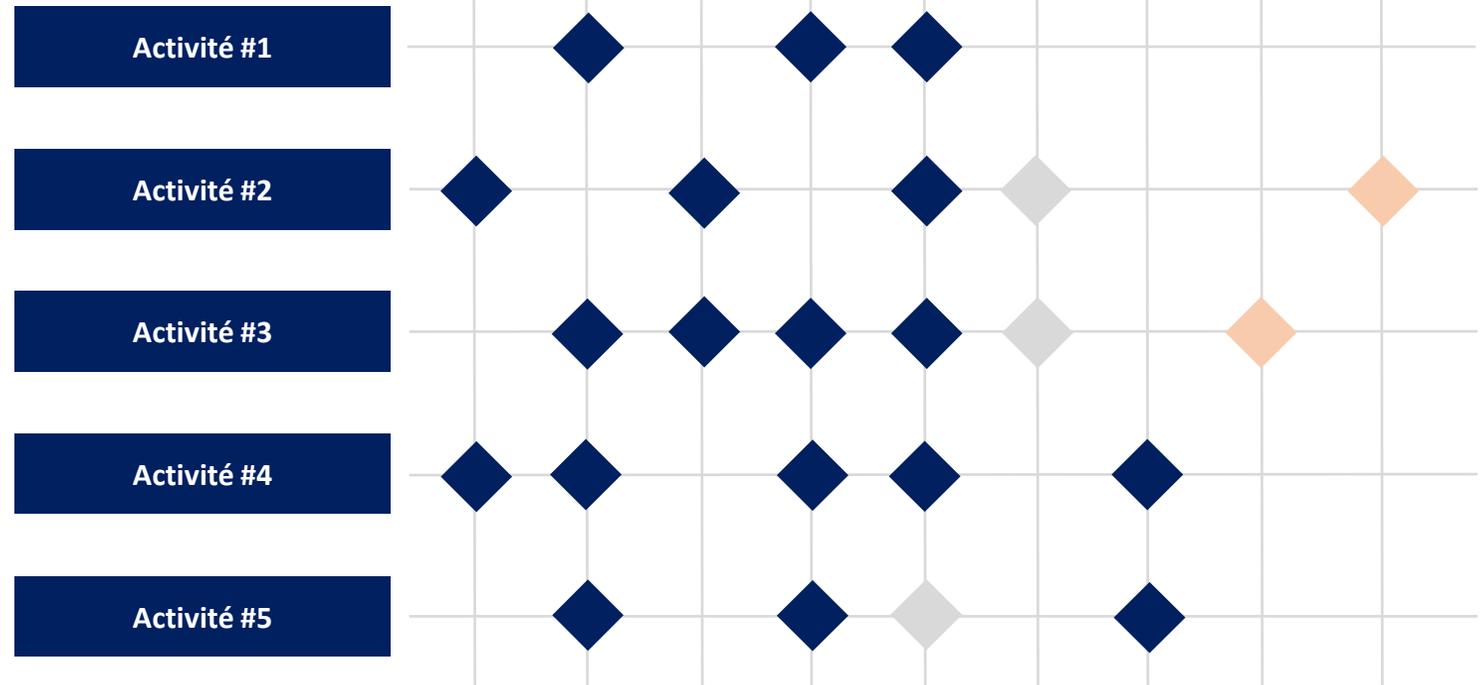
- Cadre évolutif
- Applicabilité variable (selon les pays, conditions)
- Applicabilité étendue (structures internationales de la banque)
- Règles parfois définies tardivement (incertitude)
- Délai de mise en conformité parfois très court

LA CARTOGRAPHIE RÉGLEMENTAIRE D'ACTIVITÉ

- Construire une **cartographie réglementaire** mettant en évidence les **grandes familles d'activité affectées par chacune des réglementations** en vigueur et à venir contribue à **apporter à la banque une première grille de lecture adaptée aux enjeux réglementaires**.
- **Objectif d'une telle cartographie :**
 - Avoir une vision globale des réglementations actuelles et à venir et leurs impacts sur les métiers et activités de la banque.
- L'établissement de cette cartographie constitue une 1^{ère} étape de l'analyse en vue d'identifier puis qualifier dans quelle mesure les réglementations impactent les métiers de la banque.

Légende :

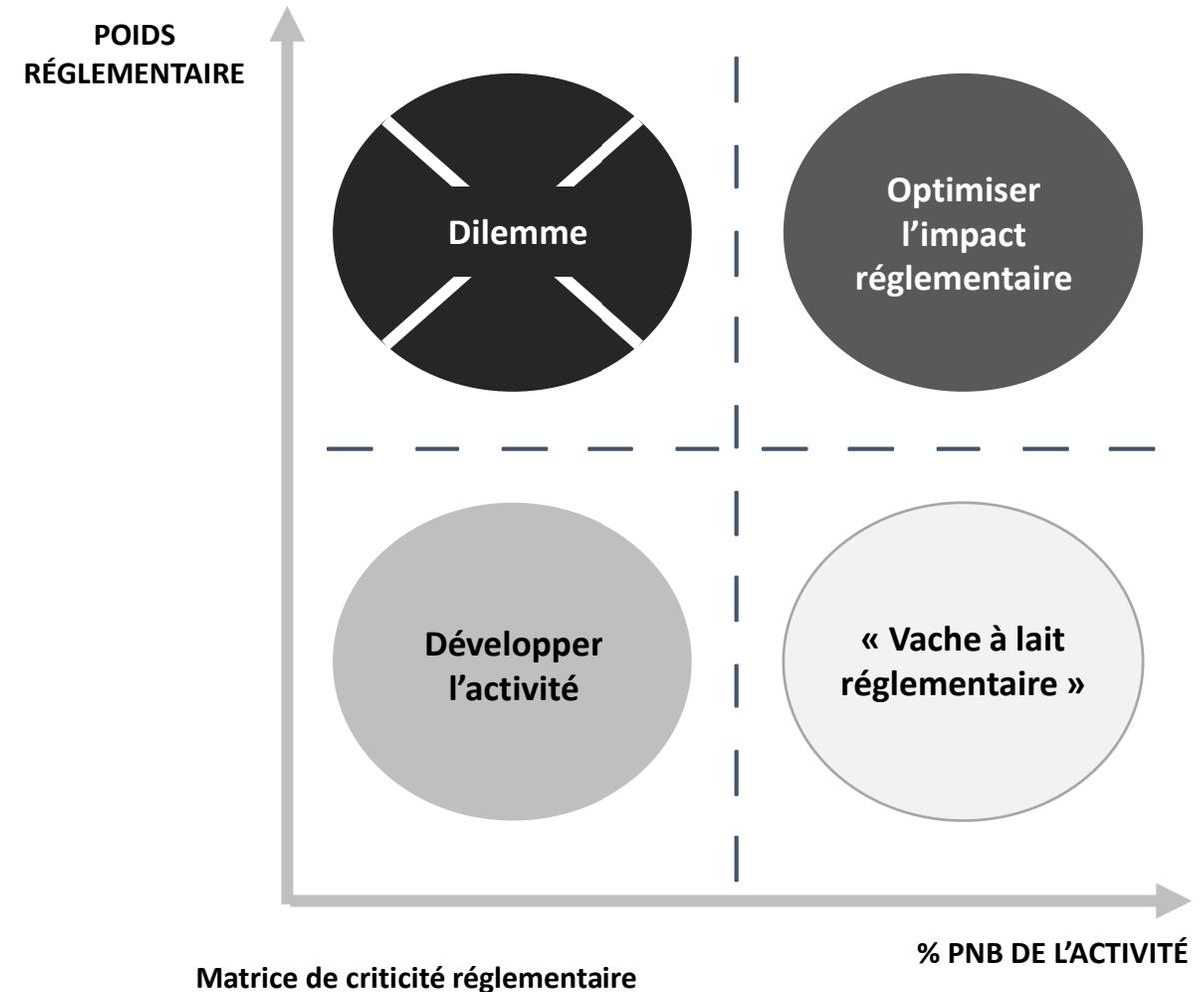
- ◆ Activité affectée
- ◇ Activité affectée sous conditions
- ◇ Activité affectée a priori par la réglementation à venir



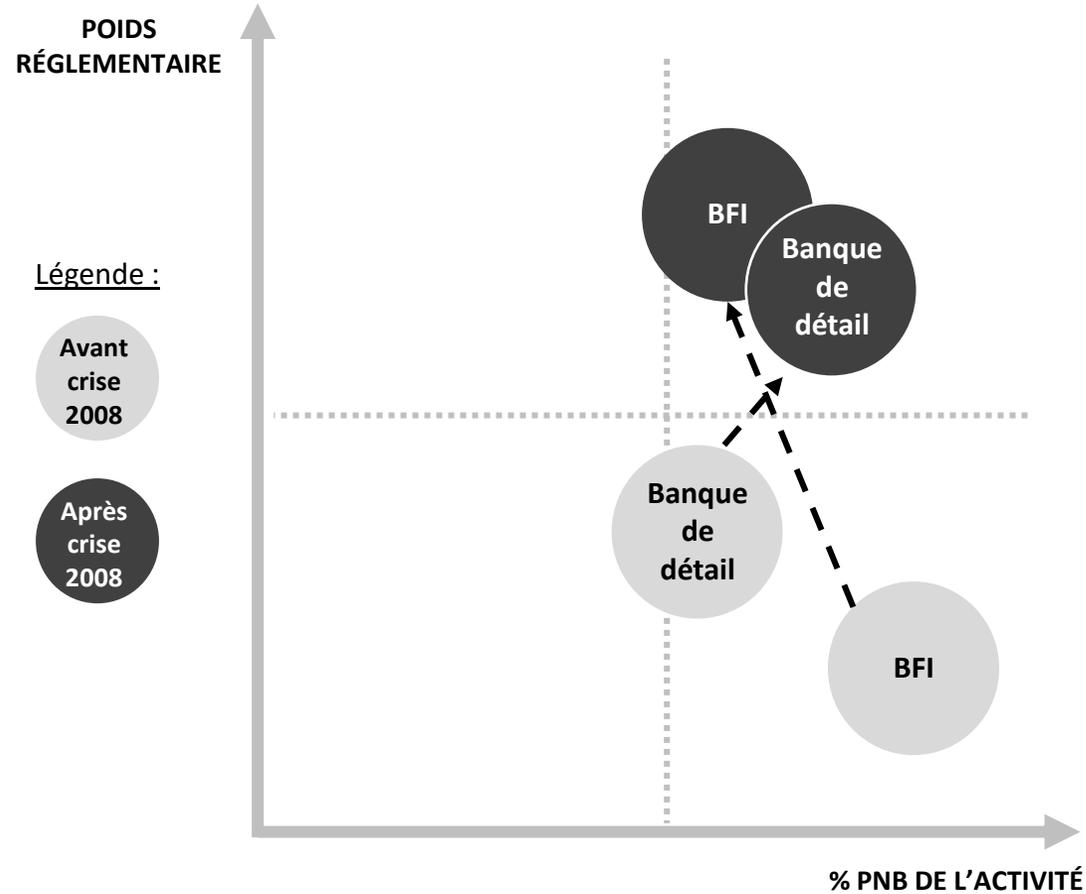
Modèle de cartographie réglementaire d'activité

LA MATRICE DE CRITICITÉ RÉGLEMENTAIRE

- Une fois la cartographie réglementaire d'activité définie, une seconde étape de l'analyse pourrait être, pour la banque, d'établir la **matrice de criticité réglementaire** afin de l'aider à piloter au mieux son activité face aux enjeux réglementaires actuels et leurs **impacts sur ses métiers et son organisation**.
- Cette matrice consiste à **positionner sur un cadran chacune des activités** de la banque selon **2 axes** :
 - le **poids réglementaire** (ou intensité réglementaire) ;
 - le **% de PNB** que représente l'activité sur l'ensemble du PNB de la banque.
- **Objectif de cette matrice**
 - Donner une **mesure du poids de la réglementation** sur chacune des activités de la banque.
 - Aider la banque à définir les orientations stratégiques de chacune de ses activités au regard de leur poids réglementaire et de leur contribution au PNB de la banque.



LA MATRICE DE CRITICITÉ RÉGLEMENTAIRE : EXEMPLE



Matrice de criticité réglementaire : tendances d'évolution des activités banque de détail et BFI au sein d'une banque universelle avant et après la crise de 2008

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE : LA NÉCESSITÉ DE REPENSER SON MODÈLE

1 SOUVENT UNE CONTRAINTE AU DÉPART...

- > Des exigences FR, EU, US, etc.
- > Des délais contraints
- > Transformer l'organisation de la banque
- > Faire évoluer les SI
- > Baisse des revenus
- > Augmentation des coûts
- > Sensibiliser et former les collaborateurs

2 ... PEUT SE TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉ ...

- > Occasion de mener une réflexion globale dans l'approche réglementaire
- > Dégager des synergies
- > La réglementation comme moteur d'innovation
- > Créer de la valeur ajoutée à partir d'une contrainte
- > Capitaliser sur des innovations technologiques (IA, Blockchain, etc.) et en développer leur maîtrise



3 ... VOIRE EN AVANTAGE CONCURRENTIEL

- > Repenser son modèle et sa stratégie
- > Redéfinir sa structure de coûts
- > Redéfinir sa chaîne de valeur
- > Refondre les parcours clients
- > Un levier de différenciation
- > Rendre son modèle plus souple et plus flexible : pour être mieux préparé aux changements de demain

Limites de l'exercice

- Ça coûte cher : budget & ressources
- Ça peut être long
- L'issue est incertaine : retour sur investissement non garanti
- Moins prioritaire que des sujets urgents

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE : LES 3 APPROCHES

- Il s'agit ici de **dégager un avantage concurrentiel** grâce à la manière **d'intégrer la réglementation dans sa démarche stratégique**, en l'intégrant pleinement au modèle d'affaires de la banque.
- **3 approches** pertinentes pour mener à bien **cet exercice de déconstruction-reconstruction** par la mise en évidence des contraintes opérationnelles induites par la réglementation :

Une approche basée sur une analyse détaillée de la **structure de coût**

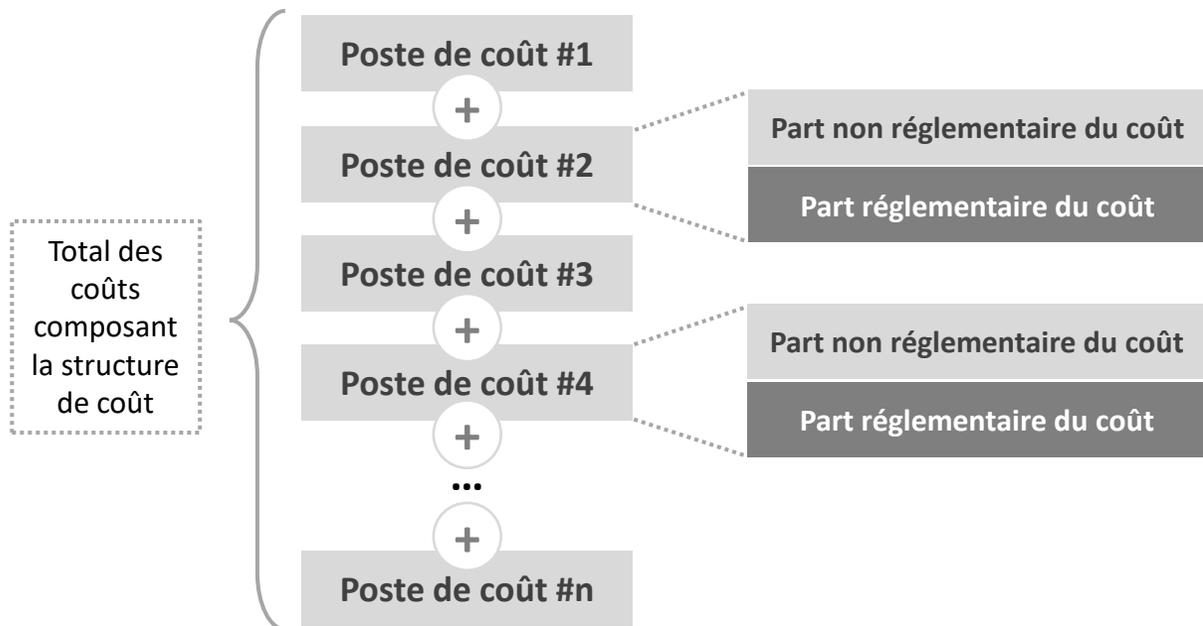
Une approche basée sur une analyse détaillée de la **chaîne de valeur**

Une approche basée sur une analyse par **l'expérience client**

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE : LES 3 APPROCHES

Approche par la structure de coût

- Une **mauvaise répartition de charges pourrait faussement gonfler un coût de revient** et mettre **faussement en évidence que la marge sur ce produit est négative**. L'entreprise pourrait alors décider **d'arrêter de fabriquer ce produit** pour éviter les pertes. **L'inverse est vrai également : penser qu'un produit est faussement rentable**.
- Cette analyse de la structure de coût s'applique également à la banque. Et, la **multiplication des exigences réglementaires actuelles pèse de plus en plus sur la structure de coût** de la banque.
- **Ce poids réglementaire ne pourrait-il pas être réduit ?**



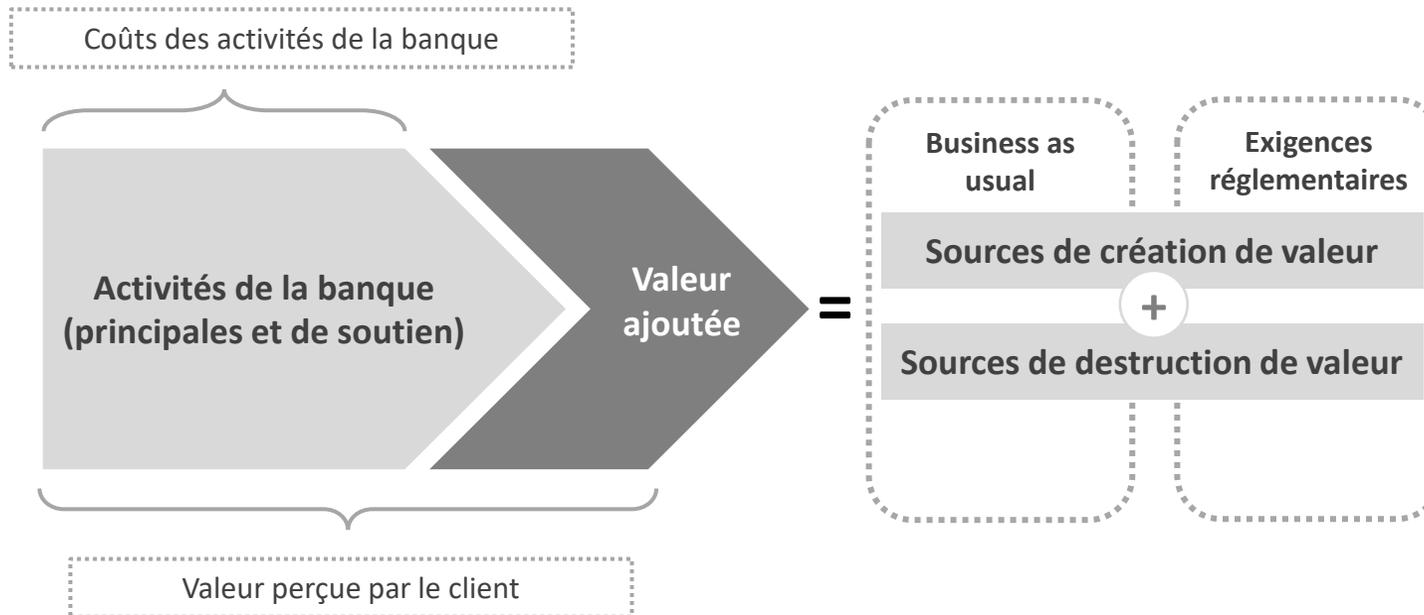
Approche par la structure de coût

- **En quoi consiste cette première approche par l'analyse de la structure de coût ?**
 - Elle cherche à **réaliser une analyse détaillée de la structure de coût** pour mettre en exergue le poids de la réglementation par **processus et fonction clé**, et donc à identifier les niches de **surconsommation réglementaire**.
- **Quels sont les objectifs de cette approche pour la banque ?**
 - **Dégager un avantage de coût**, et donc un **avantage concurrentiel**, dans la mise en conformité par rapport à ses concurrents, c'est-à-dire dans la manière de mettre en œuvre les réglementations. Non de façon « last minute » mais via une réelle stratégie, pilotée en central, par l'analyse détaillée de la structure de coût.
 - Dans une plus large mesure, cette analyse peut permettre de reconsidérer l'ensemble de la structure de coût de la banque, au-delà des impacts induits par les exigences réglementaires, et de procéder à des ajustements.

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE : LES 3 APPROCHES

Approche par la chaîne de valeur

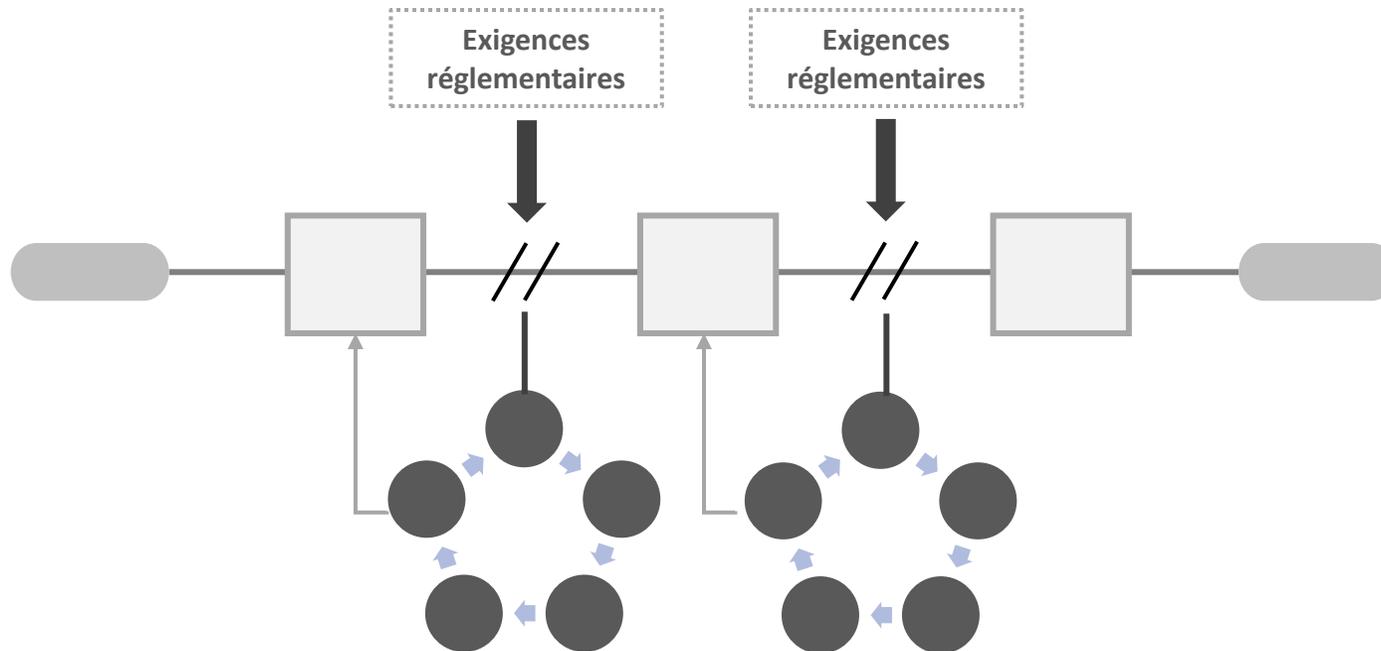
- Pour rappel, la **chaîne de valeur décompose la banque en différentes activités**, chacune devant contribuer à créer de la valeur et ainsi contribuer à la valeur ajoutée de la banque.
- L'analyse de la chaîne de valeur, avec la perspective réglementaire, montre **comment les exigences réglementaires viennent transformer la chaîne de valeur de la banque : certaines activités opérationnelles sont techniquement affectées (restreintes, alourdies par des tâches supplémentaires, etc.) et de nouvelles activités de soutien viennent complexifier les liens entre toutes les activités.**



- **En quoi consiste cette deuxième approche par l'analyse de la chaîne de valeur ?**
 - Cette approche cherche à réaliser une analyse détaillée de la chaîne de valeur de la banque pour déterminer les sources de destruction de valeur et de création de valeur, grâce à la grille de lecture réglementaire.
- **Quels sont les objectifs de cette approche ?**
 - L'objectif est de **dégager un avantage concurrentiel en repensant en profondeur la chaîne de valeur** de la banque avec le spectre des exigences réglementaires.

VERS UN NOUVEAU MODÈLE BANCAIRE : LES 3 APPROCHES

Approche par l'expérience client



Approche par l'expérience client

- Cette analyse de l'approche par l'expérience client permet notamment de **remettre à plat les parcours client** de la banque, de les décrire et de les documenter. Ensuite vient la **phase de simplification et d'optimisation**, dont les gagnants seront à la fois le client et la banque. **Une banque avec une expérience client différenciante et à forte valeur ajoutée permet de dégager un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.**

- **En quoi consiste cette troisième approche par l'expérience client ?**
 - Elle cherche à repenser l'expérience client pour identifier les leviers de simplification du modèle d'organisation au regard des exigences réglementaires qui jalonnent ce parcours client.
- **Quels sont les objectifs de cette approche ?**
 - L'objectif est de **repenser la manière dont la banque répond aux exigences réglementaires** pour la rendre plus fluide, moins coûteuse et optimisée à travers les éclairages des parcours client.

CONCLUSION

- La banque un **secteur en pleine mutation** : **évolutions technologiques** (blockchain, intelligence artificielle), **sociétales** (nouveaux usages, finance participative), **nouveaux acteurs** (GAFA, FinTech, etc.), **conjoncture économique de taux bas, et forte pression réglementaire**. Ces bouleversements remettent en question les métiers de la banque traditionnelle.
- **Cette transformation du paysage bancaire peut receler de nombreuses opportunités tant pour les clients que pour les institutions financières.**
- Les réglementations ne seront jamais parfaites :
 - Difficile de définir une réglementation « équitable » pour tous les acteurs
 - Arbitrage nécessaire entre risque et sécurité
- **Améliorer davantage la coordination internationale** en matière de régulation financière
- **Changement de paradigme** :
 - Les règles du jeu ne sont plus les mêmes → éprouve le modèle économique des banques
 - **En tirer parti pour en dégager un avantage concurrentiel**
 - **A minima adopter une approche globale** de la réglementation
- L'accumulation de réglementations est aussi un défi pour les régulateurs : **la régulation sans une bonne supervision peut manquer de sens.**
- Faudrait-il prendre le temps de « digérer » les réglementations actuelles avant de se lancer dans les prochaines ?

LE MOT DE LA FIN...

**La contrainte n'est-elle
pas créatrice de valeur si
l'on sait bien
l'appréhender ?**





Camille BAUDOUIN

Independent Expert in
Financial Services

- **Tel:** +44 (0) 7472 451126 | +33 (0) 6 11 42 57 81
- **Email:** camille.baudouin@baudouin-advisory.com
- **LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/camillebaudouin/>
- **Twitter:** [@BaudouinCamill1](https://twitter.com/BaudouinCamill1)