

# La restructuration du monde bancaire et financier avance à grands pas, l'évolution de la profession vers les modèles ouverts s'affiche et s'accélère

Thomas de Bellaigue (75),  
président de Synagir

**Le monde bancaire change et le modèle de la banque éclatée s'affiche ouvertement.**

**Quelles en sont les raisons ?**

Au cours de la dernière décennie, les établissements bancaires se sont mis en concurrence à tous les niveaux : accueil, produits, suivi de la clientèle... Pour eux, désormais, le temps est venu d'optimiser chaque élément de l'offre, indépendamment.

L'objectif est d'atteindre l'efficacité maximale de chaque constituant et la contrainte de maîtriser tant la cohérence que les coûts opérationnels.

Le modèle ouvert est la déclinaison concrète du *make or buy* des industriels appliqué à chaque métier voire fonction.

À l'extrême, ce principe devient *sell or buy*, où une fonction doit soit être transformée en centre de profit soit être externalisée, respectivement.

Bien que le mouvement s'effectue progressivement, cette situation a naturellement un impact sur le management des ressources humaines et a pour condition que l'organisation, et donc les systèmes qui la supportent, soient modulaires et relativement autonomes.

**Le passage au modèle ouvert est-il simple ?**

Non. Par analogie, les dix doigts d'une main semblent naturels mais le système nerveux (circuit d'information et d'échange) et l'ensemble musculaire (énergie) sont très complexes. Mettre en place un modèle ouvert est très coûteux, de l'ordre de la dizaine de millions d'euros par exemple pour une société de gestion d'OPCVM de taille moyenne ou de la centaine de millions d'euros pour une banque *retail* (de "vente au détail") offrant une gamme large de produits. Cela n'a donc d'intérêt que pour s'ouvrir réellement et à grande échelle.

**Le principe du modèle ouvert est-il la seule voie possible ?**

Le premier frein est lié à la nécessité d'avoir une vision stable, claire, homogène dans le découpage de chaque constituant (fonction, métier, service...).

Chaque partie doit avoir bien défini les objectifs et périmètres pour que, dans le partage, l'opération soit rentable.

Autre cause de réserve, sa mise en place a un coût et les grands montages sont des œuvres de persévérance sur plusieurs années.

Des établissements spécialisés, tels que les *e-brokers* ou les établissements de crédit à la consommation, ont fait le choix d'une approche centrée sur un mode de distribution, un type de produit ou une clientèle. Plus simple, elle est plus facile à optimiser, donc moins coûteuse et souvent plus réactive. Ce modèle aussi est pertinent.

### **Comment le modèle ouvert se met-il en marche ?**

Les exemples ci-dessous de mises en place concrètes du modèle ouvert illustrent cette tendance.

Le premier concerne un gestionnaire d'actifs. Ses commissions diminuent au rythme de la baisse des encours gérés, tandis que les charges administratives sont pour partie fixes (Middle Office, informatique); ceci amène le gérant à proposer à ses confrères ses capacités de traitement pour mutualiser les coûts. Cogent avait été constitué par AMP dans ce but et Axeltis est né de la nécessité d'administrer les multiples conventions distributeurs/gestionnaires.

Un deuxième exemple est fourni par la Caisse des Dépôts et Consignations et le Crédit Lyonnais, qui ont totalement mis en commun leurs activités de services aux émetteurs, avec une marque nouvelle : EEF.

Des groupes bancaires mondiaux font coexister des réseaux nationaux de distribution, soumis aux contraintes locales réglementaires et de marchés, avec une approche mondiale de la clientèle; HSBC avec le CCF en est une illustration.

L'émergence du concept d'architecture ouverte pénètre progressivement le monde de l'épargne salariale après celui de la distribution des OPCVM. Ce système correspond à un nouveau mode de distribution des OPCVM, dans lequel les entreprises clientes, et indirectement les salariés, se voient proposer plusieurs types de fonds originaires d'établissements financiers distincts et indépendants du teneur de registres. Ce phénomène

tend à devenir une réalité de marché et induit des conséquences très opérationnelles sur la façon dont le métier de l'épargne salariale va s'exercer. Sous l'impulsion de la mise en place de l'architecture ouverte, la chaîne de valeur se fragmente (de la tenue de compte-conservation à la distribution), faisant naître de nouveaux métiers et de nouvelles fonctions indispensables à la cohérence d'un nouveau modèle d'organisation.

### **Quel rôle joue Synagir dans ce mouvement ?**

Sur ce type de problématique, nous apportons nos compétences et surtout notre expérience au niveau stratégie ou marketing, et au niveau opérationnel, qu'il s'agisse des attentes de la clientèle, de la réglementation, des procédures, des rapports avec les autorités de tutelle ou de l'implantation physique.

L'expérience des meilleures pratiques et la recherche de modèles qui innoveront tout en restant réalistes apportent une valeur ajoutée, un savoir-faire pour le développement de l'efficacité. Nous intervenons sur des dossiers de réflexion mais aussi sur la mise en œuvre concrète et pragmatique des stratégies. ■