

Fonctions commerciales tout aussi externalisées

La sous-traitance n'est plus réservée aux fonctions secondaires des banques.

CYRIL DEMARIA

La sous-traitance a longtemps été considérée comme une question d'arbitrage entre une source d'économies et la perte de maîtrise d'une activité. Les banques ont donc adopté une politique pragmatique, quitte à subir parfois les conséquences d'une informatisation galopante sans réelle maîtrise des processus. Les fusions bancaires ont à cet égard été un casse-tête pour les directions des systèmes d'informations.

Certains établissements ont néanmoins délocalisé et sous-traité leurs centres d'appels ou certains développements logiciels informatiques spécifiques. Toutefois, l'externalisation de fonctions jugées stratégiques, telles que l'avant-vente et les fonctions commerciales était jusqu'à présent écartée car jugée trop sensible pour être confiée à un tiers. Cette stratégie ne semble pas être remise en cause dans la gestion privé et la banque commerciale mais pourrait bien évoluer en matière de gestion d'actifs.

Ainsi, certaines sociétés de gestion font désormais appel à des third party marketers (TPM) tels que Investeam, La Compagnie Financière Jacques Cœur, Kappa Finance, Montana Partners, Asse7 Partners ou Alfi Partners regroupés dans une association professionnelle. Comme l'explique Jean-Charles Spanelis, Dirigeant de Finelis Group, société spécialisée dans l'externalisation des fonctions commerciales d'éditeurs de solutions bancaires et financières, «leur rôle est de commercialiser auprès d'investisseurs professionnels les produits des sociétés de gestion n'ayant pas ou peu de force com-

merciale propre». Si le private equity et les hedge funds étaient habitués aux agents de placements, c'est désormais tout un ensemble de sociétés de gestion qui pourrait choisir ce modèle. Il est vrai qu'en période d'incertitude, notamment sur les suites de la crise financière et du fait des changements réglementaires liés à la directive AIFM, le modèle de l'externalisation a de quoi séduire. La sous-traitance commerciale des prestations de vente est simple. Elle n'implique pas de coûts supplémentaires importants pour le donneur d'ordres : pas de coûts physiques et des coûts marginaux faibles. Les TPM reçoivent entre 30 et 50% des rétrocessions des frais de gestion des produits commercialisés. Certains facturent des frais fixes et les contrats sont en général signés pour trois ans. Ensuite, la logique de mise en conformité des processus de vente face à la réglementation incombe au sous-traitant. Les fusions entre établissements bancaires et financiers ont généré une complexité en matière de relation clients. Non seulement il est plus difficile d'identifier le bon contact au sein d'une organisation multi-enseignes et multi-métiers, mais de la même manière, il peut être plus difficile de vendre des produits financiers à des établissements à la fois clients et concurrents.

La mise en place de plate-formes indépendantes de référencement et de transaction sur produits financiers (à l'image de celle lancée par deVere Group) permet de faire face aux risques de conflits d'intérêts, mais aussi de fournir un point unique d'accès aux produits dont les clients ont besoin. L'avènement des third party marketers est complémentaire car au-delà des questions d'architecture ouverte, elle permet de démarcher activement les prospects – ce que les plate-formes indépendantes ne font pas. ■

Fortes évolutions spatiales dans le retail banking

ARCHITECTURE. Les zones dédiées à la clientèle reflètent des tendances différentes d'une banque à l'autre.

FRÉDÉRIC MAMAÏS

Le retail banking, qui symbolise à lui-seul la vie de la banque dans la cité, a fondamentalement changé de visage au cours des dernières années. La rationalisation opérée dans ce secteur réputé relativement rentable a été accompagnée de différentes phases d'orientations ergo-architecturales.

Tout le monde se souvient des premiers guichets ouverts apparus au cours des années 1990. La relation entre la banque et son client, soudain libérée des vitres blindées, connut alors la révolution spatiale inédite. BCV a fait partie des établissements qui ont changé de stratégie pour accentuer la sensation de proximité. Les anciens guichets d'UBS des Portes St-François, à Lausanne, ont eux aussi été momentanément décloisonnés avant les récentes transformations. Depuis, le mouvement de balancier est globalement revenu vers des impératifs de sécurité face aux hold-up. Les vitres ont fait leur retour dans les succursales de la banque cantonale, comme dans celles du numéro un bancaire suisse. En revanche, les banques Raiffeisen ont maintenu l'ouverture.

Si certaines enseignes ont choisi de modifier leur approche, d'autres, comme Credit Suisse, ont toujours refusé d'ouvrir cet espace. «Pas forcément pour protéger les valeurs, mais pour protéger les collaborateurs», explique Markus Baertschi. L'actuel architecte de la Ville d'Yverdon-les-Bains a également œuvré dans le secteur bancaire. Le choix découle

ainsi d'une pesée d'intérêts entre les modalités de la relation à la clientèle et la protection du personnel. Le guichet étant par définition le lieu où les collaborateurs sont le plus exposés.

D'une manière générale, la tendance est de maximiser l'exploitation des technologies de l'information (bancomats, ordinateurs, etc.) dès l'entrée des espaces retail. Puis intervient souvent un desk ouvert, où se trouve par exemple un floor manager chargé d'aiguiller les clients. Les guichets interviennent en fin de chaîne et sont en général les moins visibles. La dynamique de rationalisation des opérations a aussi été accentuée par l'émergence de l'e-banking.

En termes d'aménagement, les banques ont cherché à uniformiser l'aspect et le fonctionnement des succursales pour intensifier leur corporate identity. Ce travail identitaire passe également par un décloisonnement des espaces dans des bâtiments anciens ou historiques, afin de rendre plus visible leur richesse architecturale. «Le bâtiment incarne l'institution, rappelle Markus Baertschi. Il faut le mettre en valeur.»

Une autre tendance consiste depuis plusieurs années à sortir la banque de ses murs. En cherchant à mieux suivre les modes de vie de la clientèle, les établissements se dirigent depuis plusieurs années vers les centres

commerciaux, ou encore sur les campus universitaires. Il n'est donc pas étonnant que BCV ait renoncé à son projet initial d'intégrer des enseignes commerciales au sein de son siège historique de St-François (lire ci-dessous). La cohabitation existe toutefois, à l'image du siège de Credit Suisse de la Paradeplatz, à Zurich. ■

SI LE BÂTIMENT INCARNE L'INSTITUTION, LA TENDANCE EST AUSSI DE SORTIR LA BANQUE DE SES MURS.

BCV: volte-face à Saint-François

La Banque Cantonale Vaudoise (BCV) a présenté hier le futur aménagement du hall central de son siège de la Place St-François, à Lausanne. La réalisation des transformations du bâtiment datant de 1903 et de son extension débutera dans un an et sera achevée au printemps 2013. L'appel d'offre n'étant pas encore achevé, BCV ne communique pas pour l'heure le coût des travaux.



JEAN-DANIEL ROULIN. La BCV n'accueillera pas de commerces.

L'approche architecturale a été entièrement revue par rapport au projet précédent de 2007. Ce dernier prévoyait d'accueillir plusieurs boutiques à l'horizon 2009, mais il a été abandonné faute d'enthousiasme des commerçants. Les immeubles de la banque cantonale se trouvent sur un côté de la place moins fréquenté que le site des Portes St-François d'UBS.

Le nouveau hall sera décloisonné, tout en conservant les colonnades et les structures d'origine. Il s'articulera autour d'un vaste cercle central composé de distributeurs de billets (est), d'espace d'attente et des guichets. L'ancien projet d'aménager un café ou restaurant n'a pas été retenu, mais les collaborateurs pourront bénéficier d'un espace

lounge et cafétéria centralisé. Le hall comprendra également de nouveaux salons pour la clientèle private banking et PME, ainsi qu'un passage modifié menant aux coffres. L'accès sud-est du bâtiment principal, par lequel transitent 70% des 500 à 1000 clients quotidiens, sera préservé dans sa disposition actuelle. Il se verra ajouter une zone wifi/internet.

Le hall central du siège de la banque sera équipé d'un nouveau concept d'éclairage et d'une meilleure acoustique, a précisé Jean-Daniel Roulin, architecte responsable de l'immobilier et des infrastructures du groupe BCV. La mise en valeur du patrimoine architectural s'effectuera aussi selon des normes environnementales. (FM)

Progression d'Allianz Suisse

Allianz Suisse a tiré profit de l'embellie des marchés financiers après neuf mois en 2010. La filiale helvétique de l'assureur allemand a dégagé un bénéfice de 92 millions de francs, soit 8% de plus qu'un an auparavant. Les primes ont quant à elles augmenté à 3,39 milliards.

En revanche, le résultat d'exploitation a fléchi, passant d'une année sur l'autre de 142 à 119 millions de francs, a annoncé hier Allianz Suisse. Confronté à une conjoncture exigeante, notamment à des taux d'intérêts faibles et une concurrence tarifaire intense, la compagnie d'assurance se dit satisfaite de sa performance après neuf mois.

Dans le détail, les primes brutes encaissées dans les affaires vie ont crû sur la période sous revue de 2,9% à 1,76 milliard de francs. Les contrats collectifs ont constitué le moteur de cette croissance, à la faveur d'une demande toujours élevée pour les solutions globales dans la prévoyance professionnelle. Les affaires vie individuelles ont vu le volume des primes chuter de 16,3%. Celui des affaires non vie a quasiment stagné, gagnant 0,9 milliard à 1,63 milliard de francs. — (ats)

L'effet des excès de réglementation

ASSURANCES. Les faibles rendements et des absurdités réglementaires pèsent sur le secteur.

PHILIPPE REY
ZURICH

Un environnement de faibles rendements, conjugués avec des normes réglementaires trop strictes, comportent le danger d'affaiblir le rendement des placements de capitaux des assureurs. Bref, de conduire à une plus faible rentabilité de l'industrie de l'assurance et de la réassurance, et d'imposer des tarifs plus élevés aux preneurs d'assurances. Swiss Re met en relief ce danger dans sa dernière étude Sigma, parue mardi. Alors que de bas rendements peuvent perdurer, sur fond de tendances déflationnistes, ce qui serait un poison pour les assureurs vie, Swiss Re pointe du doigt des prescriptions réglementaires et comptables trop rigoureuses, voire absurdes, et susceptibles de nuire à la rentabilité des assureurs. Les changements des normes telles

que comptables mark-to-market (soit la valeur instantanée de marché) et une aggravation du coût du risque pour certaines classes d'actifs, dont les actions, conduisent déjà les assureurs et réassureurs à investir davantage dans des actifs à faible risque (ou considérés comme tels) et à faible rendement.

Bien qu'a priori, des exigences plus strictes en matière de capital semblent apporter une sécurité supplémentaire aux preneurs d'assurances, elles ne créent, en définitive, que des distorsions au détriment de ces derniers. Par exemple, les exigences de capital excessives liées au risque du marché incitent les assureurs vie à se détourner des actions et des obligations d'entreprise. Conséquence: une baisse des rendements attribuable aux preneurs d'assurance.

Au plan macroéconomique, une telle situation n'est guère souhaitable, car elle amoindrit le capital-risque disponible pour financer la croissance. En effet, par le financement des fonds propres des entreprises (actions, cotées et non cotées, capital-risque), l'in-

vestissement des sociétés d'assurances est l'un des moteurs de la croissance et de l'innovation. Attention à ne pas annihiler ces vertus! Des réglementations excessives risquent aussi de créer des distorsions de concurrence, par exemple parmi des entreprises qui opèrent dans des juridictions différentes.

Ces dangers prennent d'autant plus de signification que les assureurs (vie et non vie) sont parmi les plus gros investisseurs sur les marchés internationaux des ca-

pitaux! Talonnant de très près les fonds de placement et les caisses de pension. A fin 2009, les assureurs géraient dans le monde des placements de capitaux totalisant 23.000 milliards de dollars. La part des assureurs suisses se montait alors à l'équivalent de 392 milliards de dollars.

Les groupes d'assurances vie détenaient des investissements représentant 19.000 milliards de dollars. La part restante des assureurs non vie s'élevait à 4000 milliards. Les quatre plus grands marchés

nationaux, Etats-Unis, Japon, Grande-Bretagne et France, comprenaient à cette date des investissements de 14.000 milliards de dollars, soit 60% des actifs mondiaux de l'assurance. ■

DES EXIGENCES PLUS STRICTES EN MATIÈRE DE CAPITAL CRÉENT DES DISTORSIONS EN DÉFAVEUR DES ASSURÉS.

Le rôle clé de stabilisateur

Les sociétés d'assurances jouent traditionnellement un rôle d'investisseur institutionnel de long terme aux côtés de l'Etat. Elles jouent également un rôle contracyclique dans l'économie, du fait de leurs engagements longs. Cependant, ce rôle de stabilisateur est aujourd'hui mis en danger par deux évolutions réglementaires. La première réside dans le principe comptable de fair value, qui est une valeur immédiate car elle impose à tous les acteurs d'enregistrer leurs actifs en valeur de marché, autrement dit à leur valeur si ces actifs étaient vendus aujourd'hui. Cela nuit en particulier aux actions, alors que ce type d'investissement reste le plus rentable à long terme. La

seconde dans une application de la fair value à l'actif du bilan seulement. Cette carence-ci devrait être corrigée par la cohérence qu'introduit l'approche économique de Solvabilité II et du Test suisse de solvabilité (SST). Toutefois, les exigences de capital pour des actifs tenus pour risqués, dont les actions, risquent d'être trop grandes, a fortiori en Suisse, en vertu du Swiss finish. Les exigences de la Finma ne doivent pas être pénalisantes en la matière. D'autre part, l'approche économique de Solvency II et SST ne fait pas fi des normes mark-to-market, qui conduisent à une volatilité artificielle des résultats. Une correction est aussi nécessaire en la matière. (PR)