



FINANCIAL SERVICES

numéro
32

4^e trimestre
2015

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT



BANQUES : S'APPROPRIER LA TRANSFORMATION DIGITALE... TOUT EN INTÉGRANT LES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Les banques et leurs réseaux sont en forte mutation. La banque de détail, industrie d'hommes, doit mener une transformation en profondeur de l'environnement professionnel de ses collaborateurs : adaptation des méthodes commerciales, multiplication des canaux de contacts, augmentation des outils de connaissance client et d'aide à la vente, adaptation des processus (workflow, dématérialisation...), digitalisation des modes de fonctionnement interne... Ce sont rien moins que 100 000 collaborateurs à accompagner dans cette acculturation au digital sur le territoire national. Quelle est la vision des conseillers bancaires et Directeurs d'agence sur la transformation digitale en cours ? Comment maîtrisent-ils ces nouvelles pratiques digitales dans leur quotidien ? Qu'envisagent-ils pour l'avenir ? **Tels sont les thèmes abordés dans la toute dernière étude d'Exton Consulting, « accompagner les réseaux bancaires vers l'excellence digitale », basée sur une enquête auprès de près de 1 000 conseillers et DA, dont nous vous restituons quelques enseignements dans le premier article de cette lettre.**

Le second article de ce numéro traitera quant à lui des enjeux de la directive MIF II. Au-delà de la mise en conformité MIF II pour les banques, dont l'échéance pourrait être repoussée à 2018, nous nous attacherons à en analyser les impacts clés sur le modèle bancaire : effets opérationnels sur la relation client, fin du système de rétrocession, nouveaux produits MIF compliant.

Nous remercions chaleureusement ici **Olivier Godart, Directeur de la digitalisation des points de vente et du e-commerce de Darty** pour son éclairage comparatif sur l'accompagnement des collaborateurs dans les nouvelles pratiques multicanales et digitales dans un réseau de grande distribution, ainsi que **Nicolas Hénault, Responsable Conformité, en charge du Projet MIF II au sein du groupe BPCE**, pour son témoignage sur les impacts de MIF II sur le conseiller de clientèle.

Bonne lecture

Les Associés

SOMMAIRE

3 > 8

ACCOMPAGNER
LES RÉSEAUX BANCAIRES
VERS L'EXCELLENCE DIGITALE

9 > 15

MIF II, UN TSUNAMI
POUR LES BANQUIERS ?

Pour plus d'informations
contactinfo@extonconsulting.com

ACCOMPAGNER LES RÉSEAUX BANCAIRES VERS L'EXCELLENCE DIGITALE



Denis
TASSEL
ASSOCIÉ

3 > 8

Christophe
LEROY
DIRECTEUR



Clé de voute d'une banque de détail, entre l'enclume de l'organisation et le marteau des clients, au cœur de la banque ou en bout de chaîne ? Quelle que soit la métaphore retenue, **le conseiller et le Directeur d'agence sont les premiers acteurs, avec le client, de la révolution digitale. Cette révolution, outre les bénéfices associés, induit aussi de la complexité dans l'exercice du métier** : des modes opératoires qui changent en permanence, qui se superposent, de nouveaux outils, de nouvelles offres...

Dans la lignée des études que nous réalisons et afin d'objectiver les perceptions de dizaines de milliers d'acteurs, nous avons souhaité écouter les conseillers et les Directeurs d'agence sur cette transformation. L'étude menée par Exton Consulting a permis de mesurer la maturité digitale de ces acteurs : **comment appréhendent-ils les changements induits par**

la révolution digitale ? Quel est leur niveau de maîtrise des pratiques digitales actuelles ? Quelle est leur perception des transformations à venir ?

Elle met aussi en exergue les attentes et besoins d'accompagnement. Les leviers d'action existent et nous les listons. Reste désormais à amplifier leur utilisation pour relever le défi de l'excellence digitale.

Méthodologie :

enquête réalisée par téléphone auprès de près de 1 000 conseillers bancaires et Directeurs d'agence en 2015.

Pour plus d'informations

contactinfo@extonconsulting.com



1 LES ACTEURS EN AGENCE ONT UNE VISION AMBIVALENTE DE LA SITUATION : PARFOIS PRÉCISE ET PARFOIS TRÈS FLOUE

UNE VISION PARTIELLE DE L'AMPLEUR DE LA TRANSFORMATION

UN ÉCART RÉEL ENTRE LA PERCEPTION ET LA RÉALITÉ ?

- **8 %** seulement des collaborateurs interrogés estiment que le mobile est le canal privilégié pour gérer ses comptes
- **Près d'un conseiller sur trois** considère que la fréquentation des agences est stable ou en hausse depuis 3 ans
- **Plus de la moitié des conseillers et DA** estiment passer toujours autant de temps en face à face avec leurs clients
- **50 % seulement** considèrent que les contacts à distance sont plus nombreux que les contacts en agence

DES CLIENTS VUS COMME PLUS TIMORÉS QUE LA RÉALITÉ ?

- **60 % des collaborateurs** jugent les clients non matures pour la souscription de produits d'épargne en ligne, 43 % pour des moyens de paiement
- Pour les produits complexes (IARD, crédit immo et conso, EER), les taux montent au-delà de 70 %

LE DIGITAL : UNE CONTRAINTE ?

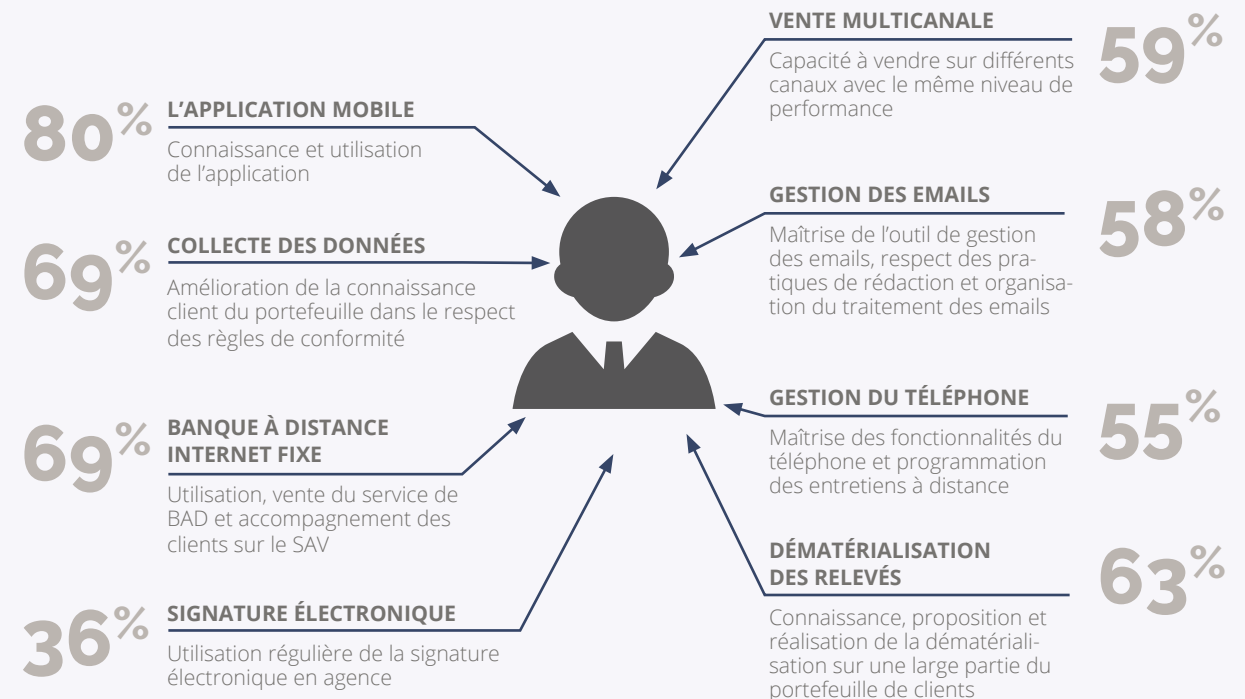
- **1/3 des collaborateurs** n'associent pas le digital à une opportunité de contacts supplémentaires avec leurs clients
- **Pour 2 collaborateurs sur 3**, les clients ne consomment pas davantage, mais deviennent en revanche plus exigeants sur :
 - L'accès aux informations sur leur compte
 - Les conditions tarifaires
 - Le traitement des réclamations
- L'impact sur leur activité quotidienne est assez unanimement considéré comme important, pourtant **seul 1 collaborateur sur 3** estime que le digital a simplifié son travail au quotidien

CONNAÎTRE, MAÎTRISER ET... PRATIQUER ! L'ACQUISITION EFFECTIVE DES COMPÉTENCES DIGITALES EST INITIÉE MAIS EST LOIN D'ÊTRE FINALISÉE

Gestion des emails, traitement des appels et capacité à vendre à distance, connaissance des outils de banque à distance, principes de dématérialisation de la relation bancaire, nouvelles modalités de souscription à distance ou sur tablette... La liste des pratiques multicanales à maîtriser est longue et l'acquisition de ces compétences est en cours et partielle.

En termes de compétences, le conseiller pleinement multicanal dans son fonctionnement et dans son activité reste une cible à atteindre... même si la progression est réelle.

QUELLE MAÎTRISE DU DIGITAL EN AGENCE ?



% de collaborateurs déclarant parfaitement maîtriser la thématique

RATIONALISATION DES RÉSEAUX ET DIGITALISATION DE LA RELATION

La vision prospective des collaborateurs bancaires se décline sur deux grandes tendances : la rationalisation des réseaux et la digitalisation de la relation bancaire.

78 % des collaborateurs réseau anticipent une diminution significative de la fréquentation des agences. Cela entraînera, pour **66% d'entre eux, une fermeture importante d'agences.**

Cette perception est nettement plus marquée pour les collaborateurs des banques nationales que pour ceux des banques régionales pour lesquelles le maillage régional est davantage ressenti comme une force et une caractéristique majeures.

Autre évolution anticipée, une refonte de l'agencement des points de vente, avec la généralisation des espaces collaboratifs pour 79 % des collaborateurs interrogés. La suppression totale de l'espace d'accueil est moins plébiscitée par les personnes interrogées avec seulement 44 %.

L'ÉVOLUTION DU MODÈLE DISTRIBUTIF

- pour **79%** > Un agencement des agences en espace collaboratif
- pour **78%** > Une diminution significative de la fréquentation agence
- pour **66%** > Une diminution significative du nombre d'agences
- pour **44%** > La suppression de l'espace accueil en agence

L'autre tendance qui devrait continuer à profondément modifier le quotidien des collaborateurs est la digitalisation de la relation client. Premier phénomène anticipé, pour plus de **80 % des collaborateurs, l'adaptation de la tarification en fonction des canaux utilisés**, pratique encore très peu mise en œuvre dans les réseaux bancaires. La population interrogée reste en revanche **plus dubitative sur une dématérialisation totale des processus (pour seulement 52 %)** alors que de nombreux projets en ce sens sont en marche au sein des acteurs financiers ! Enfin, le modèle d'une relation quasi exclusivement à distance est partagé par les collaborateurs, dont la moitié ne se retrouve pas dans ce modèle en profonde rupture.

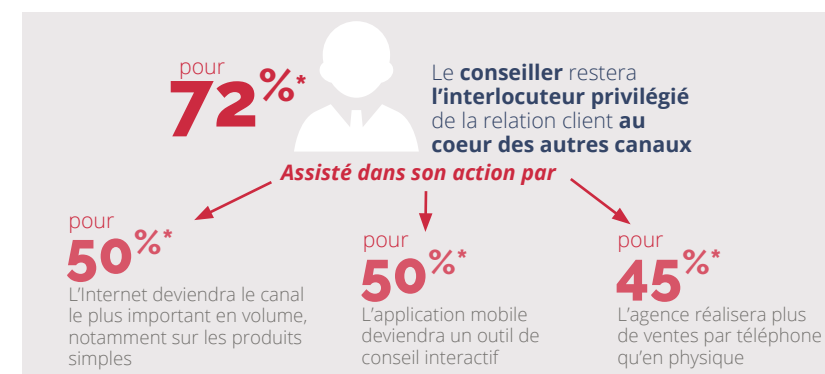
LA DIGITALISATION DE LA RELATION CLIENT

- pour **81%** > Une adaptation de la tarification en fonction des canaux utilisés
- pour **52%** > Une dématérialisation totale des processus agence
- pour **51%** > Une relation client quasi-exclusivement à distance

UNE CONVICTON, UNE INTERROGATION ET UNE ATTENTE

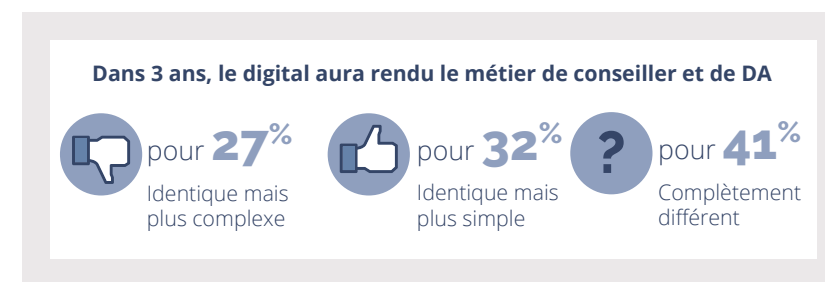
Dans un environnement en pleine évolution, comme vu précédemment, la perception des conseillers et des Directeurs d'agence est ambivalente : des évolutions sous-estimées ou hypertrophiées, l'identification d'opportunités mais aussi de contraintes, le sentiment que de nouveaux talents, relationnels et liés à la maîtrise des outils seront à acquérir... Au final, en complément de tous les enseignements à tirer de ce questionnaire détaillé, trois données peuvent résumer la perception par les acteurs de cette transformation digitale :

La conviction que la banque de détail restera une industrie relationnelle, ce relationnel prenant différentes formes

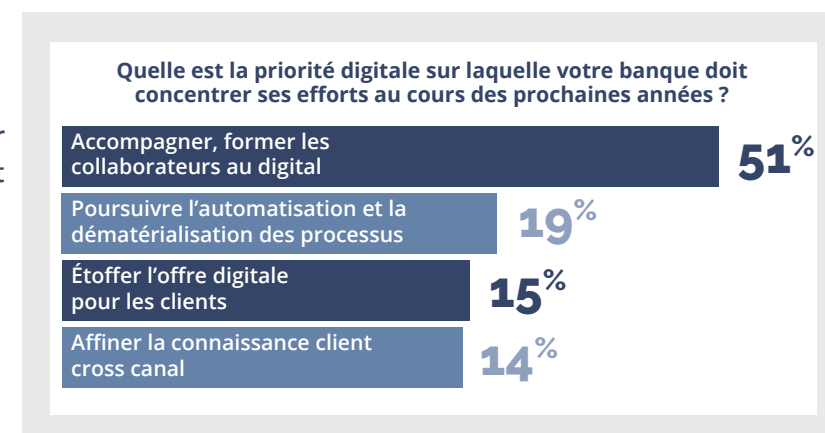


*Réponse : « Oui, certainement »

Si les évolutions sont identifiées, le flou demeure quant à l'impact sur le métier de chacun



Une priorité et une attente exprimées : miser plus désormais sur l'accompagnement que sur l'évolution des dispositifs



2 LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT SONT FORTS ET TRÈS PARTIELLEMENT SATISFAITS

La transformation digitale est hors norme, de par sa profondeur et son ampleur. Rien qu'en France, elle va impacter plus de 100 000 conseillers et Directeurs d'agence !

Deux points ressortent principalement de notre étude :

- L'envie des acteurs d'être formés sur une thématique vue comme majeure
- La perception par les acteurs que l'offre actuelle d'accompagnement n'est pas à la hauteur des besoins, sur le fond et sur les formats

ÊTRE EXPLICITE SUR LES NOUVEAUX ATTENDUS DANS L'EXERCICE DU MÉTIER

Concernant la fixation d'objectifs liés au développement du digital dans la relation avec les clients, **71 % des collaborateurs et 76 % des managers interrogés déclarent** que ces aspects sont pris en compte.

Cependant, ces objectifs ne s'accompagnent d'un référentiel particulier et de formations dédiées que dans 40 à 45 % des cas.

Aujourd'hui, encore près de **30 % des collaborateurs ne disposent pas**, ou ne savent pas disposer, d'objectifs et de référentiels de compétences associés au développement du digital. Autant de freins au développement des pratiques digitales au sein des réseaux.

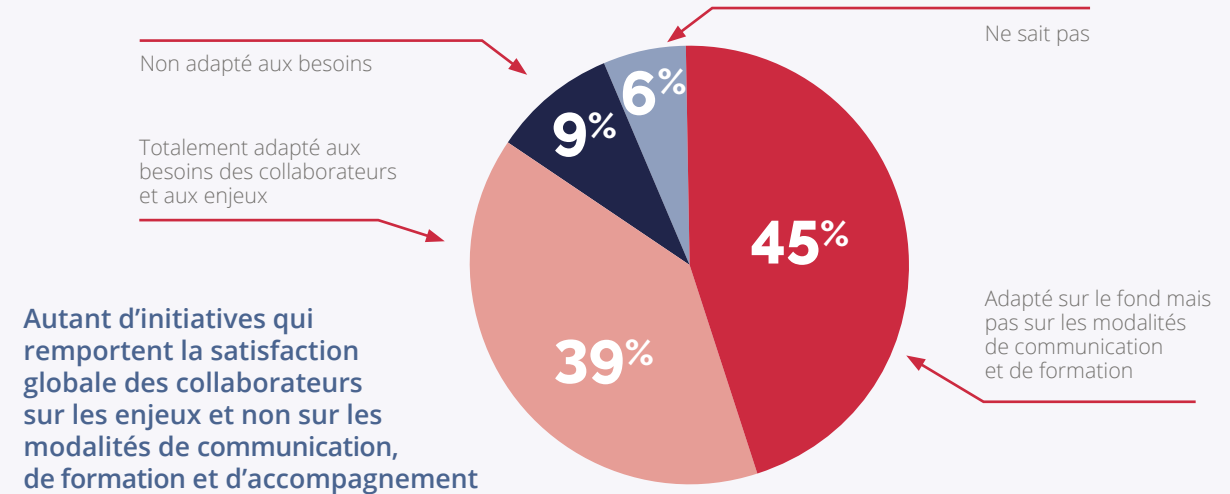
FORMER... TOUT SIMPLEMENT

Parmi les collaborateurs interrogés, à peine **un sur deux déclare que son entreprise propose des formations dédiées** au développement du multicanal, un sur cinq que celles-ci sont intégrées dans le tronc commun de formations.

Le constat est plus inquiétant lorsque plus de 35 % des collaborateurs déclarent que leur entreprise ne propose pas de formation dédiée au digital, chiffre qui monte à plus de **40 % pour les populations conseillers**, sans doute par un déficit de connaissance des dispositifs à disposition.

ET NE PAS RESTER SUR LES FORMATS CLASSIQUES

COMMENT JUGENT-ILS L'ACCOMPAGNEMENT MIS EN PLACE DANS L'ENTREPRISE POUR LES AIDER DANS LA TRANSITION DIGITALE ?



3 LES LEVIERS DE LA TRANSFORMATION

La transformation digitale est multidimensionnelle : diversité, profondeur et ampleur. Elle ne peut se réaliser qu'en actionnant des leviers portant eux aussi sur toutes les dimensions possibles. Nous avons identifié cinq logiques d'actions, complémentaires bien sûr.

ÉCLAIRER ET LABELLISER : travailler sur le référentiel de compétences et sur la progressivité des étapes (individuel)

En premier lieu, il nous semble indispensable d'éclairer la voie, d'identifier des niveaux et rendre possibles la définition et l'appropriation d'une trajectoire. Le besoin d'objectiver les attendus et d'individualiser les situations est manifeste. Pour être traité, il sous-entend de disposer d'un référentiel de compétences formalisé, opérant et opérationnel. Il nous semble pouvoir être construit autour de deux dimensions :

- les principales situations d'interaction client (en physique, par mail et par téléphone), dans la relation, l'acte de vente
- pour chacune de ces situations, la description des pratiques correspondant à un niveau débutant, intermédiaire et de pleine maîtrise (la cible visée en termes de compétences mais aussi et surtout en termes de pratiques).

Ce référentiel, dont la construction peut se réaliser de manière collaborative en capitalisant sur les attentes et les bonnes pratiques des conseillers, doit être légitime. Il permet à chacun, dans le cadre ou non d'une démarche impulsée par la DRH et/ou le management, de se positionner en termes de progrès mais aussi en termes d'acquis !

Une labellisation du niveau de maîtrise pourra être mise en place, notifiée sous la forme de **passport digital permettant à chaque collaborateur de suivre sa montée en compétences sur chaque thématique, par rapport aux attendus de la banque.**

DONNER ENVIE : favoriser l'appropriation et l'usage en organisant des mises en scène attractives

Il faut rendre « concrets » les apports positifs de la transformation digitale. Le recours à des « laboratoires », des « vitrines » ou des événements ponctuels permet d'atteindre cet objectif. Cette animation doit néanmoins se faire dans la durée : mises à jour régulières, valorisation des nouveautés, organisation des visites de façon à toucher un public (interne mais aussi externe) large... La question des moyens se pose également même si l'éventail des solutions est large : du stand à la mise en place d'un lieu et d'une équipe dédiés.

Cela étant dit, des dispositifs légers sont possibles. Nous avons pu constater de visu l'impact, sur les équipes « siège », d'une animation légère, assurée par des collaborateurs de l'entreprise, portant sur la connaissance et la maîtrise des fonctionnalités « avancées » de l'offre de la banque sur le mobile. Un questionnaire simple et rapide, administré en bilatéral de manière ludique, permettait à chacun d'apprécier sa connaissance d'un dispositif phare et d'avoir la démo adéquate sur les sujets moins connus.

CONCLUSION

Entre les freins à l'adoption du digital, les inquiétudes et les attentes, les ressentis sont contrastés chez les collaborateurs bancaires. Le défi de l'excellence digitale peut être néanmoins relevé, pour accompagner les 100 000 collaborateurs concernés en France, en utilisant tous les leviers de la conduite du changement. La transformation porte sur les comportements, les usages et les compétences mais aussi bien sûr sur l'envie...

METTRE EN SITUATION : organiser la mise en situation réelle

Il convient aussi de travailler l'appropriation du digital en immergeant les collaborateurs dans les entités assurant des missions digitales : les équipes travaillant sur les plateformes, répondant aux mails et aux tchats, réalisant les campagnes de marketing digital.

Deux approches sont possibles et complémentaires :

- Des parcours de sensibilisation pour les équipes en place. A titre d'illustration, une banque régionale a mis en place un programme permettant à chaque collaborateur du réseau de passer deux jours sur la plateforme, en étant impliqué dans la réalisation des différentes missions de l'entité.
- Des mises en situation dans le cadre des parcours de formation, avec de nombreux avantages : utilisation des outils, compréhension des attentes et réactions clients dans ce contexte, connaissance des missions et de la valeur ajoutée des différentes entités...

FORMER, en innovant sur les formats

En complément de tous ces leviers reste bien sûr le levier classique de la formation, ce qui ne veut pas dire que la formation doit être classique. Objet de la formation, le digital est aussi un formidable support de formation et le champ des possibles s'est considérablement élargi : hackaton, serious game, COOC (corporate open online courses, équivalent interne à l'entreprise des MOOC), didacticiel à distance, chaîne YouTube, web radio, reverse mentoring...

Les options sont vastes et nombreuses et, qui plus est, l'offre externe et publique s'est aussi considérablement enrichie. Le vrai défi réside dans l'ingénierie globale et dans la capacité à concilier offre globale, trajectoire individuelle et suivi effectif de la mise en situation. Le travail évoqué ci-dessus sur le référentiel de compétences et son application individualisée sont de nature à fournir le cadre d'application d'un programme ambitieux centré sur la transformation effective des pratiques.

Mettre le MANAGEMENT au cœur du pilotage

Tordons d'emblée le cou à une idée reçue : il n'y a pas d'un côté des managers blanchis sous le harnais et ne comprenant rien au digital et d'autre part des jeunes geeks freinés dans leurs aspirations. La réalité est beaucoup plus complexe.

Mais, dans tous les cas, le manager a un rôle central dans la transformation digitale : pour donner le sens global à des évolutions profondes du métier, pour assurer la mise en marché des nouveautés, pour accompagner les collaborateurs dans l'utilisation effective des nouveaux dispositifs, dans l'application des nouvelles postures...

Un manager digital ? Certainement, ce qui requiert là aussi un travail sur le nouveau référentiel de compétences digitales, des formations aux nouveaux outils...

Mais il s'agit avant tout d'un manager qui puisse être en situation d'accompagner et qui dispose des outils ad hoc : en termes de compétences personnelles donc, mais aussi en termes d'éléments de pilotage, d'éléments d'accompagnement du changement et de leviers RH.

Et si l'objectif de cette transformation humaine, c'était de convaincre 100 % des conseillers et des Directeurs d'agence que leur métier demain sera à la fois identique dans sa finalité et ses missions, différent dans les approches et les modes d'échanges mais surtout plus varié, plus centré sur la valeur apportée au client, plus valorisant et plus attractif ? Le défi serait alors relevé...



INTERVIEW, Olivier Godart, Directeur du e-commerce et de la digitalisation des points de vente, Darty

COMMENT DARTY ORGANISE L'ARTICULATION ENTRE SON RÉSEAU PHYSIQUE ET LE DIGITAL ?

Nous avons créé très tôt notre site Internet, en 2000, en ayant la conviction que le réseau physique et le digital devaient cohabiter, s'alimenter et non s'annihiler. Des points de convergence et des synergies ont toujours été recherchés et existent entre ces deux univers, à l'image du click and collect que nous avons initié en 2009.

Notre but est de créer un parcours d'achat complètement décloisonné, privilégiant la qualité de service et la qualité de l'expérience client, du magasin vers le web (PC et mobile) et inversement. Aujourd'hui, le réseau physique reste un élément clé et différenciant, notamment vis-à-vis des pure players. Il offre par exemple l'avantage de la gratification immédiate, une dimension importante pour certains achats tels les achats « passion ».

Il faut aussi faciliter la complémentarité entre les différents canaux. Ainsi, dans tous nos magasins, les clients ont accès au wifi gratuitement, ce qui leur permet de comparer les prix, vérifier les stocks, ou simplement chercher de l'information sur Internet. Plutôt que de nier ces nouvelles pratiques digitales des clients, nous tentons de faciliter leur expérience en magasin. C'est aussi cela, une gestion efficace du multicanal au service du client.

COMMENT L'ENSEIGNE A-T-ELLE ACCOMPAGNÉ LES COLLABORATEURS DANS CES NOUVELLES PRATIQUES MULTICANALES ET DIGITALES ?

La première étape a été de mettre les vendeurs au cœur du dispositif afin de les y faire adhérer et de leur permettre d'être sereins. Le vendeur reste en effet l'élément clé du parcours client. Dans cette optique, nous avons équipé les vendeurs de tablettes afin qu'ils soient sur un pied d'égalité avec les clients, détenteurs de smartphones. Nous avons également ouvert aux forces de vente l'intégralité de l'offre Darty, comprenant les exclusivités Internet et les produits qui ne sont pas en stock en magasin. Le client n'a alors plus de différence d'offre suivant le canal qu'il utilise. Le vendeur peut aussi être récompensé pour la concrétisation en ligne d'une vente initiée en magasin, grâce à un outil permettant d'envoyer sur le mail du client la liste des produits dont ils ont discuté.

Y A-T-IL EU DES FORMATIONS EN CE SENS ?

Nous avons privilégié de vraies actions de conduite du changement à la formation classique, en choisissant d'impliquer très fortement les managers dans ce processus. Nous avons réuni tous les directeurs régionaux de France dans un magasin pilote. L'idée était d'expliquer et de donner du sens à la stratégie multicanale et digitale de Darty, en leur communiquant des éléments de discours à impacter sur les collaborateurs. Nous avons mis en avant les fonctionnalités, les résultats et les performances du cross-canal, afin de les rassurer. L'impact du manager dans la réussite du projet multicanal est très fort.

QUELS CONSEILS POUR LES RÉSEAUX BANCAIRES ?

Les banques doivent comprendre que les métiers des directeurs de magasin et d'agence vont changer. Le monde physique a beaucoup à apprendre des outils d'analyse et de push issus du web. Il existe notamment de vrais leviers d'acquisition de trafic online – par exemple, à travers une campagne Facebook - dont beaucoup de managers n'imaginent pas le pouvoir. Il faut que très vite les directeurs incluent ces nouveaux outils dans leurs stratégies et en suivent les résultats au quotidien.

Un autre enjeu aujourd'hui, pour nous et pour les banques, est de recréer de la proximité relationnelle avec le client, y compris dans le monde virtuel. Par exemple, une enseigne devrait être capable grâce au digital de trouver une solution pour qu'un client, s'il a un lien particulier avec un vendeur, puisse obtenir des conseils et acheter auprès de ce dernier, même depuis l'autre bout de la France.

MIF II, UN TSUNAMI POUR LES BANQUIERS?



Dominique
PÉNEAU-
GERBAUX,
ASSOCIÉE

9 > 15

Jean-Marc
BREITWILLER,
ASSOCIÉ



Le régulateur européen impose aux banques un échéancier tendu pour une mise en conformité MIF II au 3 Janvier 2017. **Celles-ci se retrouvent ainsi face à deux problématiques** à court et moyen terme : **se mettre en conformité** en faisant éventuellement le choix de remettre en cause la notion d'indépendance du rôle du conseiller afin de permettre le maintien de rétrocessions dans les métiers de gestion privée et de banque retail ; **et repenser leurs business models** afin de transformer ces contraintes réglementaires en opportunités concurrentielles, en transposant les efforts de compliance en avantage déterminant sur leurs concurrents.

Les banques font ainsi face à un calendrier serré : elles n'auraient plus que 13 mois pour se mettre en conformité MIF II si l'échéance n'est pas repoussée. Néanmoins la tâche est si lourde qu'une négociation auprès du régulateur est en cours et pourrait déboucher sur un délai de mise en application de la réforme en 2018.



1 DE MIF I À MIF II : UNE RÉFORME CHALLENGÉE PAR LA CRISE FINANCIÈRE

■ MIF I : UN PASSEPORT EUROPÉEN ET DES IMPÉRATIFS DE TRANSPARENCE

La directive MIF, Marchés d'Instruments Financiers, ou MiFID, Markets in Financial Instruments Directive, telle que désignée par son acronyme anglais, est pilotée au niveau européen. Elle a été mise en place dès 2007 avec pour objectifs, d'une part l'harmonisation du cadre réglementaire européen impliquant les prestataires de services d'investissement, et d'autre part la protection de l'investisseur, au moyen d'une plus grande transparence de marché, notamment en matière d'exécution des ordres.

Une plus grande transparence et une amélioration de la sécurité pour l'Investisseur

Les principaux impacts de MIF I sur la relation client consistent en une amélioration de la qualité du conseil d'investissement qui se veut désormais approprié et opportun, grâce notamment à une évaluation de la compétence du client et sa connaissance des produits, par le biais des tests de « Suitability & d'Appropriateness » réalisés en fonction du type de segments de clientèles. Le client a droit désormais à plus de transparence quant à l'exécution de ses ordres en termes de prix et de coûts.

Il a également accès, pour l'exécution des ordres, à une « Best Execution » selon les termes qui lui sont les plus favorables, ou bien à une « Execution Only » si les produits sont simples, et ce à sa demande propre.

Afin de compléter ce dispositif, le régulateur a acté la fin du monopole des entreprises de marché sur les actions avec la création de nouveaux lieux de négociation et la possibilité d'internaliser les ordres. Cela a permis d'organiser ainsi des réseaux privés de trading ayant pour objet d'accroître la liquidité sur les marchés financiers, de faire baisser les coûts de transaction et d'augmenter la transparence pré et post-trade.

Les succès et les échecs de MIF I

MIF I a permis de mieux appréhender la relation client pré et post-trade et a constitué un premier pas vers la compréhension du profil client. Néanmoins les limites de MIF I apparaissent rapidement, amplifiées par la crise financière de 2008 :

La multiplication des plateformes d'exécution et en particulier des « darks pools » permet de contourner les impératifs de trading posés par MIF I en termes de « Best execution », de contrôle interne, et de transparence des marchés.

Le trading de haute fréquence : une exécution d'opérations sur les marchés financiers réalisées en micro secondes au moyen d'algorithmes informatiques.

Les critères d'identification du profil du client et de l'adéquation entre son profil de risque et son choix en tant qu'investisseur restent insuffisants.

En février 2010, le rapport Fleuriot constatait une diminution sensible des coûts de transaction, avec un coût moyen d'exécution entre 0,25 et 0,30 points de base sur les « Multilateral Trading Facilities » (MTF) contre 0,80 à 2,90 points de base sur les marchés réglementés.

Qu'est-ce qu'un « dark pool » : une place de trading anonyme permettant d'assurer des transactions financières sur des marchés de gré à gré selon des règles propres.

Le trading de haute fréquence est en forte augmentation et brouille la transparence de l'information disponible en introduisant et annulant des ordres à très haute fréquence.

Les tests de « Suitability » & « Appropriateness » sont imposés par MIF I mais souvent incomplets et non suffisamment exploités.

Malgré une baisse des coûts bien réelle, la baisse des prix d'exécution n'a que très faiblement profité aux investisseurs finaux en raison de la modification de la structure concurrentielle et des investissements consentis dans les solutions technologiques.





LES OBJECTIFS DE MIF II : PLUS DE TRANSPARENCE VIS-À-VIS DES CLIENTS ET PLUS DE CONTRÔLE DES MARCHÉS FINANCIERS

MIF I avait pour but d'accroître la transparence des marchés financiers et, par conséquent, de promouvoir une concurrence libre et non faussée. Face aux limites de sa mise en œuvre, le régulateur va aujourd'hui plus loin, en étendant son champ d'application à l'ensemble des classes d'actifs ou presque, et en s'attaquant directement à la notion de conseil en investissement. Ainsi, ce sont les relations entre producteurs et distributeurs qui sont profondément modifiées, touchant le cœur même de la relation entre le banquier universel et ses clients.

La nouvelle directive MIF II, aujourd'hui pilotée par l'ESMA (European Securities and Markets Authority), a comme objectif premier de remédier aux dysfonctionnements encore constatés et agit dans deux directions phares : premièrement la réglementation plus stricte des marchés européens dans une optique de prévention d'une nouvelle crise financière, mettant en place des verrous de sécurité et de contrôle sur les activités à risque ; et, deuxièmement une plus grande transparence pré et post-trade des opérations ainsi que la recherche d'une protection maximale de l'investisseur.

LA RÉFORME MIF II POUR LES INVESTISSEURS ET LES MARCHÉS FINANCIERS

TRANSPARENCE DES MARCHÉS

- Tous produits
- Reportings des transactions
- Données de négociation
- Best execution

GOUVERNANCE

- Rémunération
- Conformité
- Enregistrement des communications

STRUCTURE DES MARCHÉS

- Actions et dérivés sur marchés organisés
- Encadrement trading algorithmique

PROTECTION DES INVESTISSEURS

- Appropriateness
- Coûts
- Gouvernance produits
- Inducements



Pour les marchés financiers, un renforcement de l'encadrement

Les obligations de transparence ne sont ainsi plus limitées aux actions. Le nouveau texte introduit la « consolidated tape » qui regroupera l'ensemble des données d'exécution des différentes plateformes d'exécution (toutes les plateformes ayant l'obligation de rendre publiques leurs données d'exécution en temps réel et non plus en temps différé) afin de renforcer la transparence post-trade. En revanche, les dérogations accordées au titre de la transparence pré-négociation ne seront pas supprimées, la Commission Européenne jugeant toujours justifiées les raisons invoquées pour leur octroi.

Par ailleurs, **l'encadrement du trading de haute fréquence constitue un des objectifs phares de la réforme.** En effet, les montants traités, la rapidité et l'instabilité du carnet d'ordres constituent un risque systémique important. A défaut d'une interdiction pure et simple, qui paraît difficilement envisageable, le texte envisage l'imposition d'un ratio minimum d'ordres exécutés sur ordres passés, l'application d'un temps de latence minimal ou la définition d'une taille de pas de cotation maximum. Le texte devrait également préciser la notion de « liquidité » souvent mise en avant par ses partisans. Les marchés réglementés sont également incités à renforcer les processus de contrôle interne de cette activité, et les sociétés de trading algorithmiques devront fournir annuellement une description détaillée des algorithmes au superviseur, et une assurance du

maintien en continu de la liquidité du marché. Cet encadrement sera complété par les évolutions de la MAD - Market Abuse Directive - en cours de révision.

Pour les investisseurs, un renforcement de la transparence et de la sécurité

L'ESMA souhaite renforcer la protection des investisseurs. Pour cela, **la directive introduit une nouvelle définition du conseil en investissement, et détaille la notion d'indépendance du conseil.**

Il définit le conseil en investissement comme étant toute recommandation faite à un client, existant ou potentiel, ou à l'un de ses intermédiaires financiers, à sa demande ou non, qui porte sur au moins une transaction liée à des produits financiers.



La notion d'indépendance du conseil par MIF II : l'indépendance peut être définie a minima comme étant la sélection de produits et de services non guidée par des commissions perçues, ou bien de façon plus étendue comme une action de conseil réalisée dans l'intérêt du client sans contrainte de lien avec les fournisseurs du produit ou de participation au capital.

MIF II introduit également des règles strictes concernant les rétrocessions « inducements », la nouvelle interdiction de celles-ci pour le conseil dit indépendant, ainsi qu'un certain nombre de produits et notamment la gestion sous mandat et certains types de RTO (Réception Transmission d'Ordre).

MIF II renforce par ailleurs le contrôle de l'adéquation du profil client avec le produit proposé, à travers une nouvelle analyse et compréhension de la capacité de celui-ci à subir des pertes, l'analyse de sa tolérance au risque, à savoir son « Risk Appetite », la connaissance de celui-ci et son expérience des produits financiers. La réforme renforce les tests d'adéquation, introduit une restitution plus détaillée en termes de diligences « Suitability & Appropriateness », et accroît la transparence concernant les coûts financiers des produits.

En outre une restitution va être désormais obligatoire auprès du client sous forme de reportings détaillant son profil de risque et l'évaluation des produits financiers qui lui ont été conseillés.

Enfin, **MIF II impacte également toute la chaîne de distribution des produits.** L'objectif de MIF II étant de conforter les obligations d'adéquation des produits commerciaux aux profils des investisseurs, cela induit une évolution des rôles et des responsabilités des producteurs et des distributeurs de produits et services d'investissement, une nouvelle segmentation de ceux-ci afin d'être en mesure de catégoriser les produits et d'avoir une granularité suffisante en termes de détails, ainsi qu'un renforcement de la maîtrise du cycle de vie du produit.

La mise en application de MIF II aura donc de nombreux impacts sur la segmentation client, les modèles de gestion interne, l'offre produits, et le rôle des différents acteurs (banquiers privés, gestion conseillée, gestion sous mandat).

Outre la revue des tests d'adéquation, la restitution des diligences « Suitability & Appropriateness », et la transparence en termes de coûts financiers des produits, cette réforme va modifier fortement la relation conseiller/client.

2 MIF II, DES IMPACTS OPÉRATIONNELS SUR LA RELATION CLIENT

UN IMPACT CLÉ SUR LE MODÈLE DE LA BANQUE



DES CONTRAINTES PLUS FORTES VIS-À-VIS DU CLIENT

L'enregistrement et la retranscription systématique des échanges réalisés avec le client, outre le fait qu'ils sont extrêmement contraignants dans leur mise en application, posent également une problématique en termes de message à faire passer au client.

LA FIN DU SYSTÈME DE RÉTROCESSIONS OU « INDUCEMENTS » POUR UN CERTAIN TYPE DE CONSEIL

Le choix de l'indépendance ou de non indépendance du conseil bancaire dans la nomenclature MIF II constitue désormais un choix structurant pour le modèle de revenus de la banque et pour le positionnement des conseillers.

Le choix de l'indépendance du conseil permet notamment d'ouvrir sa gamme d'offres à d'autres produits que les produits « maison », et de maintenir une gamme de produits ouverte, même si les produits « maison » dominant. La contrepartie de ce choix est la fin des « inducements » ou rétrocessions.

La tendance des banques de réseau est aujourd'hui de s'orienter vers un choix déterminant de non indépendance du conseil permettant de conserver les rétrocessions et de pérenniser ainsi la rentabilité du modèle. Ce choix peut sembler logique pour la banque de proximité qui distribue principalement des produits « maison ».

Les réseaux de la banque privée ont eux un enjeu primordial de mise en avant de la qualité de leur conseil, de même que la banque en ligne, qui a forgé son image sur l'accès à des plateformes ouvertes de brokerage.

Une question reste posée à plus long terme : le métier du conseiller bancaire ne va-t-il pas vers un conseil indépendant avec prise en charge d'honoraires transparents tel que le prône déjà le modèle anglo-saxon ?

ALLONS-NOUS AINSI VERS DE NOUVEAUX PRODUITS MIF COMPLIANT POUR LE RÉSEAU RETAIL ?

Avec MIF II, le banquier se doit de réinventer ses relations avec son client afin d'être en conformité avec les nouvelles contraintes. À travers les tests de « Suitability & Appropriateness », il doit renforcer sa connaissance du Risk Appetite client à travers de nouveaux questionnaires, sauvegarder cette information et aussi obligatoirement restituer à son client son évaluation de l'adéquation des instruments financiers proposés au regard du Risk Appetite de celui-ci ainsi que de son profil de risque. Par ailleurs, il lui doit également une transparence globale concernant tous types de frais d'opérations et de tarification liés aux transactions et à la gestion de produits financiers.

Au-delà de ces nouvelles contraintes opérationnelles, le challenge de la banque retail de demain sera d'intégrer cette nouvelle réglementation dans son offre, ses services et son modèle de relation. Par exemple, les nouveaux impératifs de segmentation de la clientèle selon le Risk Appetite, et de transparence de la tarification, pourront amener au développement de nouvelles gammes de produits MIF II compliant du type Trackers ou Robo-advisory. Ces offres devront assurer le respect des contraintes de simplification et de transparence nouvellement intégrées, et une plus grande facilité d'audit. Par ailleurs, la transparence sur les frais ou bien la fin des « inducements », devrait aussi conduire les banques à s'orienter vers des produits à plus forte capacité d'industrialisation, avec des modalités de gestion simplifiées pour les clients et une dimension conseil fortement réduite.

Enfin, à travers la nécessaire interprétation des notions d'indépendance et de non indépendance du rôle de banquier conseil, la question du conseil financier, de sa place dans la relation et de sa facturation, va devenir un marqueur plus explicite du positionnement des différents réseaux. L'espace concurrentiel entre banque de détail, banque privée, et broker / banque en ligne va être plus marqué. **La réforme MIF II va induire un repositionnement des différents réseaux, que ce soit entre établissements concurrents ou bien au sein d'une même banque.**

	MIF I	MIF II
Champs de compétence	Actions	Actions Obligations Produits dérivés Quotas d'émission de CO² Certains produits structurés
Place de négociation	Marchés réglementés Multilateral Trading Facility (MTF) Internalisateurs systématiques Crossing networks non régulés	Marchés réglementés Multilateral Trading Facility (MTF) Organized Trading Facility
Transparence	Pré-trade avec exemptions Post-trade	Pré-trade avec exemptions Post-trade Consolidated tape
Trading algorithmique		Encadrement contrôle interne Description détaillée Temps de latence minimal Ratio ordres exécutés / passés Taille de pas de cotation maximum
Rémunération du conseil	Rétrocession aux réseaux de distribution d'OPCVM indépendants Rétrocession des frais de gestion des OPCVM externes aux sociétés de gestion indépendantes Rémunération de la recherche action par les investisseurs finaux via les commissions de gestion	Honoraires de conseil pour les conseillers indépendants Rémunération de la recherche action par la société de gestion
Traçabilité relation client	Profil client Documentation « Know Your Customer »	Profil client Documentation « Know Your Customer » Traçabilité de tout ce qui a été dit ou écrit au client via des enregistrements téléphoniques ou des retranscriptions écrites



INTERVIEW, Nicolas Hénault, Responsable Conformité, en charge du Projet MIF II, groupe BPCE

COMMENT IMAGINEZ-VOUS QUE LA MISE EN CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE MIF II IMPACTERA LE RÔLE DU CONSEILLER CLIENTÈLE ?

MIF II suppose des réflexions profondes sur l'organisation de la relation avec le client et il s'agit de repenser son modèle de fonctionnement.

Le rôle du conseiller se voit modifié en profondeur, il va devoir élargir son champ de compétence. En ce sens, et c'est une bonne chose, une place importante doit être donnée à la formation et à l'information constantes des réseaux. Cela concerne l'ensemble des connaissances : générales, techniques et des comportements.

La relation s'inscrit dans le temps avec un accompagnement du client dans la durée pour la mise en œuvre d'une stratégie d'épargne adaptée à ses besoins. La capacité de réaction du conseiller clientèle doit être renforcée. Nous devons nous donner les moyens d'informer et aussi de guider les clients tout au long de la réalisation de leurs projets.

Cela incitera les réseaux à travailler le service après-vente et le coaching en épargne.

Du producteur au client final, toute la chaîne de valeur épargne est touchée. Ce projet va nécessiter un gros chantier de conduite du changement et des investissements lourds en termes de formation des conseillers clientèle et de mise à disposition des outils adéquats pour les conseillers et pour leurs clients.

L'enjeu est de taille d'autant plus que cette profonde évolution réglementaire intervient dans un contexte où les technologies et les comportements des acteurs évoluent à une vitesse considérable. Le parcours client va être modifié en profondeur, et notamment du fait de la digitalisation de certaines activités (conseil, vente à distance...).

Quels que soient les accès à l'information, l'investisseur devra pouvoir bénéficier de la même transparence en termes de coûts, de la même qualité de conseil, de la même protection, et ceci sans rupture de chaîne. Il est important dans ce domaine que la réglementation sache tenir compte des évolutions « de société ». Tout l'enjeu réside dans l'étroit équilibre entre la fluidité des échanges et la qualité de l'information nécessaire pour bâtir un projet d'investissement. Il faudra savoir concilier cette nécessaire pédagogie de l'épargnant face à un engagement parfois à long terme et cette volonté de tout faire en quelques scrolls & clics.

Les banques sont aujourd'hui à la phase de validation par les métiers des choix stratégiques d'implémentation de MIF II. 2016 promet d'être encore riche de débats. Le report au 1er Janvier 2018 de l'entrée en vigueur de MIF II serait une bonne chose, s'il était entériné. Les contraintes posées par l'ESMA semblent plus lourdes à ce jour que les orientations données par les autorités européennes et il convient de laisser aux organisations le temps d'adaptation nécessaire.

LA DIGITALISATION VA-T-ELLE ACCENTUER LES IMPACTS DE MIF II ?

Cette réforme réglementaire est ainsi porteuse d'importantes opportunités business avec un rôle accru du conseiller. Le niveau du conseiller en agence de demain sera-t-il égal à celui du conseiller en gestion privée d'aujourd'hui ?

L'enjeu est par ailleurs de taille quant à la circulation de la même qualité d'information quel que soit le canal de distribution. Les innovations du style robo-advisors devraient séduire les clients appétents aux nouvelles technologies, sans que l'activité classique de conseil en agence soit remise en cause. L'atout des banques « traditionnelles » réside dans leur capacité à proposer toute la palette des services, de la banque en ligne au conseil intuitu personae dans une approche globale de l'épargne de leurs clients. Les modèles développés par les FinTechs Epargne peuvent ainsi constituer une opportunité pour nous aider à répondre en partie à ces nouveaux enjeux.

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT

www.extonconsulting.com
PARIS · CASABLANCA · MILAN