

THE POWER TO PERFORM

DELIVERABLE NOTE DE CADRAGE

TENDANCES ET ÉVOLUTIONS DU BUSINESS MODEL DES BANQUES PRIVÉES,
IMPACT DE LA CRISE SUR LE MODÈLE OPÉRATIONNEL.



Sommaire

Présentation de l'étude.....	3
<i>A. Un contexte de crise propice à une réflexion stratégique profonde et globale.....</i>	<i>3</i>
<i>B. Un périmètre centré sur les principaux marchés et acteurs de la Banque Privée.....</i>	<i>4</i>
<i>C. Démarche de l'étude.....</i>	<i>4</i>
Plan de l'Étude.....	6
<i>A. Étude de marché de la Banque Privée.....</i>	<i>6</i>
1. Identification des tendances impactant le Business Model.	6
2. Analyse descriptive des positions concurrentielles	6
<i>B. Les impacts du marché sur le Business Model.....</i>	<i>6</i>
1. Les différentes typologies de Business Model au sein des Banques Privées.	6
2. Étude de l'impact des tendances sur le Business Model	6
<i>C. Anticiper les stratégies d'adaptations.....</i>	<i>6</i>
1. Recensement des orientations stratégiques possibles	6
2. Description des stratégies map envisageables.....	6
<i>D. Les tendances du marché impacte le modèle opérationnel.....</i>	<i>6</i>
1. Analyse de l'impact des orientations stratégiques sur le modèle opérationnel	6
2. Constat des principaux modèles opérationnels.	6

Présentation de l'étude

A. Un contexte de crise propice à une réflexion stratégique profonde et globale.

La crise financière, qui a démarré avec l'épisode des subprimes lié à l'éclatement de la bulle spéculative immobilière a dans un premier temps impacté les institutions financières à travers leurs activités pour compte propre. Elle a ensuite touché les banques privées de façon indirecte par le biais de produits de gestion collective proposés à leurs différentes clientèles. Finalement, après avoir été épargnées durant l'année 2007 et la première partie de l'année 2008 l'effet de la baisse des valorisations des actifs a eu pour conséquence de rogner les marges des institutions actives sur le marché de la banque privée. En outre, les conséquences politiques de la crise ont pour corollaire la certitude d'une refonte profonde de l'architecture réglementaire de l'industrie. Or cette pression réglementaire s'accompagnera de façon inévitable d'un impact sur les coûts fixes de ces institutions. Est-ce la fin de l'attractivité de ce segment caractérisé par une faible consommation des fonds propres et des marges élevées ? Face à ces importants challenges les acteurs du marché de la banque privée vont devoir procéder à une adaptation profonde de leur business model voire à une refonte complète de ce dernier. Différentes stratégies d'adaptation sont envisageables en fonction de la position concurrentielle de chaque acteur au sein du marché de la banque privée.

Principales caractéristiques de l'étude

Intitulé :

Tendance et évolution du Business Model des Banques Privées : impact de la crise sur le modèle opérationnel.

Domaine industry line :

Banque Privée

Intérêt mots clés :

Business model, modèle opérationnel, stratégie d'adaptation

Auteur :

Nordine GARROUCHE, Marine GLANDIER, Hakim BOUTARENE

NGR Consulting en tant que spécialiste de la déclinaison des orientations stratégiques se proposent d'analyser au sein de cette étude intitulée « Tendances et Evolutions du Business Model des banques privées : impact de la crise sur le modèle opérationnel », outre les impacts sur les différentes typologies de business model au sein de la banque privée, d'expliquer les impacts de ces stratégies d'adaptation sur le modèle opérationnel de ces acteurs.

Par conséquent, notre étude vise quatre objectifs principaux :

- Etudier les différentes tendances et évolutions récentes à l'œuvre sur le marché de la Banque Privée ;
- Déduire et comprendre les impacts probables de ces tendances sur le business model des banques privées ;
- Déduire et comprendre les anticipations des principaux acteurs sur les adaptations de leur business model et dégager les principales orientations stratégiques ;
- Analyser les impacts de ces orientations sur le modèle opérationnel des Banques Privées ;

B. Un périmètre centré sur les principaux marchés et acteurs de la Banque Privée.

- **Type d'acteur** : notre étude va se focaliser sur les différentes typologies d'acteur actif au sein du segment de la Banque Privée (banque privée, conseiller financier indépendant, gestionnaire de fortune, les acteurs de l'ingénierie patrimoniale) ;
- **Localisation géographique** : France, Luxembourg, Belgique, Suisse ;

C. Démarche de l'étude.

Objectif 1 : étudier les tendances et évolutions récentes à l'œuvre sur le marché de la Banque Privée

Afin de répondre à ce premier objectif, nous analyserons les tendances à l'œuvre au sein du marché de la banque privée. Pour ce faire nous adopterons une structuration méthodologique proche du modèle PESTEL dans l'analyse descriptive de l'environnement, et des facteurs de structuration du marché. L'identification des tendances principales ainsi que leur classification nous permettra dans un second temps de nous intéresser à leurs impacts sur les composantes de l'offre. Il sera alors temps de nous intéresser aux évolutions récentes impactant les différentes composantes de la demande (des positions concurrentielles ainsi que des facteurs règlementaires).

Analyse descriptive de l'évolution des facteurs structurant du marché BP



Identification et classification des tendances de marché



Analyse descriptives des positions concurrentielles

Objectif 2 : Dédire et comprendre les impacts probables de ces tendances sur le business model des banques privées

Analyse descriptive des typologies de Business Model



Analyse d'impacts des tendances sur le Business Model

La structure du marché sous pression des différentes tendances identifiées va bien entendu influencer le business model des différents acteurs de la banque privée. Il sera intéressant dans un premier temps de rappeler les différentes typologies de business model existantes au sein de la structure de marché actuelle. Il existe en effet un certain nombre de business model cohabitant au sein du marché de la banque privée. Or la viabilité d'un certain nombre de ces derniers va être remise en cause à court ou moyen terme. Nous nous intéresserons également à la possibilité d'émergence de nouvelles typologies de business model.

Objectif 3 : Dédire et comprendre les anticipations des principaux acteurs sur les adaptations de leur business model et dégager les principales orientations stratégiques possibles

Ce troisième objectif consistera à procéder au recensement des orientations et anticipations stratégiques possibles face à ces impératifs d'adaptation ou de refonte de leur business model. Sur base de ce recensement il sera alors possible de définir une typologie des options stratégiques envisageables dans le cadre de la transition vers des business model cibles. Nous détaillerons ainsi les stratégies map envisageables en fonction des positions concurrentielles des principaux acteurs.

Analyse descriptive des orientations stratégiques possibles



Description des stratégies map envisageables

Objectif 4 : Analyser les impacts de ces orientations sur le modèle opérationnel des Banques Privées

Analyse des impacts de la déclinaison des orientations stratégiques sur le modèle opérationnel



Analyse descriptive des principaux modèles opérationnels

Pour finir nous nous intéresserons aux conséquences prévisibles des stratégies d'adaptation telle que définies dans la partie 3 sur le modèle opérationnel des banques privées. Nous détaillerons ainsi les impacts probables et facteurs de succès que ces organisations devront mettre en œuvre au sein de l'architecture des couches de processus métier, couches applicatives et technologiques et enfin sur l'architecture du capital humain.

Plan de l'Étude

A. Étude de marché de la Banque Privée

1. Identification des tendances impactant le Business Model.
2. Analyse descriptive des positions concurrentielles

B. Les impacts du marché sur le Business Model

1. Les différentes typologies de Business Model au sein des Banques Privées.
2. Etude de l'impact des tendances sur le Business Model

C. Anticiper les stratégies d'adaptations

1. Recensement des orientations stratégiques possibles
2. Description des stratégies map envisageables.

D. Les tendances du marché impacte le modèle opérationnel

1. Analyse de l'impact des orientations stratégiques sur le modèle opérationnel
2. Constat des principaux modèles opérationnels.