

Datum: 26.07.2017



**GUENTHER DOBRAUZ-SALDAPENNA**  
PARTNER PWC ET LEADER  
PWC LEGAL SERVICES,  
SUISSE



**PHILIPP ROSENAUER**  
MANAGER CHEZ PWC'S  
LEGAL FS REGULATORY  
& COMPLIANCE SERVICES  
PRACTICE,  
ZURICH

## LA RÉGULATION: UNE DIMENSION STRATÉGIQUE CLÉ POUR LES INTERMÉDIAIRES FINANCIERS

La régulation a longtemps été considérée comme une tâche de back-office. Cette vision a changé ces dernières années, particulièrement pour les sociétés effectuant des opérations internationales et ayant des clients basés en dehors de leur marché domestique pour qui des exigences et des systèmes différents, des approches variant considérablement d'un pays à l'autre, rendent le challenge d'autant plus grand. En outre, l'agenda réglementaire international s'accélère. La régulation est ainsi devenue un élément central de stratégie et de responsabilité de la direction d'entreprise.

Cette évolution ne s'est pas produite par hasard. Dans un monde de plus en plus interconnecté, la non-conformité n'est plus une option. A mesure que l'échange d'information s'est développé, les normes de transparence atteignant des niveaux plus élevés, l'application de nouvelles règles de conduite par les régulateurs et les clients est devenue plus aisée. Par voie de conséquence, les intermédiaires financiers doivent maintenant faire appel à des approches robustes et holistiques pour structurer, appliquer et contrôler les procédures en question et pour les examiner régulièrement. Ce qui implique l'automatisation des processus et la mise en place de compétences interdisciplinaires.

La non-conformité de clients offshore est notamment devenue plus visible, une attention plus grande se porte ainsi sur le droit et la régulation touchant le client. Pendant plusieurs années, cet environnement radicalement nouveau a progressivement mis à mal les business modèles, souvent basés sur des règles et des réglementations nationales spécifiques. Dans ce contexte, les fournisseurs de services financiers prennent fatalement conscience des aspects stratégiques de la régulation,

**Datum: 26.07.2017**

qui nécessitent une intégration du droit et des affaires.

Après une phase de transformation et de bouleversement, un schéma dominant apparaît et détermine le succès futur. Il est crucial, dans les marchés traditionnels de produits technologiques, d'identifier et de mettre en œuvre à un stade précoce des «innovations de rupture» ou des solutions technologiques avantageuses. En définitive, le schéma dominant devient rapidement la norme finale. Combiné à des facteurs de production efficaces, il constitue la base de positions de marché fortes, déterminant ainsi le succès ou l'échec (voir schéma).

Les critères clés de la nouvelle norme ainsi que les groupes de clients cibles sont susceptibles d'évoluer dans le temps. Quiconque ne parvient pas à répondre à ces mutations sera en décalage avec le marché et ne profitera pas de ses changements. Une complication supplémentaire provient du fait que le marché ne suit pas un virage unidirectionnel, mais un virage en S quand on le regarde dans sa totalité. La plus grande difficulté à laquelle doivent faire face les entreprises est donc de mettre en œuvre les principaux éléments du schéma dominant. Celles qui l'ignorent courent le risque de sortir du virage ou de se retrouver à la traîne si elles ne parviennent pas à passer au bon moment de l'innovation de produits à la rationalisation et à d'autres facteurs en aval.

Ce qui s'applique aux entreprises en général s'applique aussi aux fournisseurs de services financiers pour qui les mêmes dynamiques sont à l'œuvre. Ici, le schéma dominant prend la forme de la régulation et de la norme avec, potentiellement, le même effet.

Un exemple frappant de cette situation peut être observé dans le secteur des fonds retail. Les directives UCITS ont défini un ensemble de normes cohérent pour le marché harmonisé de l'Union européenne. Bien que les exigences UCITS aient été incorporées dans le droit suisse, la Suisse n'a pour l'instant pas été en mesure d'agir directement sur l'absence d'accès au marché. Par conséquent, des pays de l'Union européenne ont supplanté la Suisse dans la localisation de fonds retail. Même le marché intérieur suisse pour les produits nationaux a diminué, les produits européens représentant maintenant plus de 80% de parts de marché.

La régulation est en train de créer le schéma dominant du futur succès des fournisseurs de services financiers. Elle est si solidement ancrée qu'elle est désormais la nouvelle norme. Au lieu de la traiter comme un poste de dépense gênant, mieux vaut considérer la régulation comme partie intégrante de la stratégie et la clé du futur.

Cet article n'est pas un appel pour appliquer aveuglément les règles et réglementations étrangères. Il est plutôt question ici d'appliquer les règles nécessaires pour sécuriser l'accès au marché. Tant qu'ils disposent toujours de marge de manœuvre dans l'application de ces règles, les acteurs du marché devraient adopter une approche pragmatique et tirer le meilleur parti de cette autonomie.

La récente régulation des marchés financiers doit être considérée comme une opportunité unique et non pas comme une contrainte. A l'avenir, les acteurs du marché qui réussiront seront ceux qui adapteront au bon moment le schéma dominant, en l'occurrence les nouvelles règles et normes, aux nouveaux besoins des clients. Cela

Datum: 26.07.2017

génèrera des relations client innovantes et individualisées caractérisées par la transparence des deux côtés et une prise de conscience renouvelée du prix et de la qualité par rapport aux services. Pour la première fois, le schéma dominant n'a pas émergé par hasard, mais il est la suite logique de décisions législatives. Les acteurs du marché sont donc en position de l'identifier très tôt et de se concentrer sur des solutions qui rencontrent les besoins des clients qui évoluent. Résister aux nouvelles règles et normes n'est pas simplement vain, mais un refus d'embrasser l'avenir. ■

