

Banque Privée au Luxembourg, mutation d'un métier et pistes d'externalisation comme accélérateur du changement

Le Grand-Duché du Luxembourg et ses acteurs économiques ont toujours démontré une grande capacité de remise en cause et d'acuité aux changements pour répondre aux ajustements nécessaires qu'ils soient d'ordre économique, social, réglementaire ou de gouvernance. Dans la sphère financière, le Grand-Duché s'est forgé tout au long des trois dernières décennies une excellente réputation due à sa réactivité, notamment dans l'impulsion de changements qui s'imposent dans ce secteur toujours plus global et ouvert. La crise récente de par sa magnitude et ses impacts sur les acteurs publics et privés a suscité la remise en cause des «business models bancaires» développés dans les années 2000.



clients privés cible. La croissance de l'industrie bancaire et des fonds d'investissements a engendré l'éruption d'un vivier d'expertises connexes qui constitue aujourd'hui un atout pour la place. Les domaines de l'expertise conseil (organisationnel, légal, fiscal, audit...) et des compétences technologiques entre autres, en sont une illustration. Enfin, les clients privés cœur de cible de la place sont souvent intéressés par une certaine diversification géographique de leurs avoirs dans plusieurs places financières. Il apparaît sans nul doute que le contexte luxembourgeois en fait une place de choix.

Si les opportunités sont évidentes pour le futur de la place dans la Banque Privée, il n'en reste pas moins

que la mutation du modèle off-shore tel que nous l'avons connu ces trois dernières décennies doit s'opérer et ce, dans un laps de temps assez court. De surcroît, la transformation après-crise de la Banque Privée n'épargnera pas le Grand-Duché pour préserver une compétitivité reconnue dans ce métier. Pour accompagner ces évolutions, de nombreux et complexes chantiers doivent être initiés s'ils ne le sont pas déjà pour certains d'entre eux. Sans vouloir dresser un catalogue exhaustif de ces chantiers, toutefois est-il intéressant d'en citer certains pour en apprécier les enjeux.

La relation Banque-Client s'est retrouvée au centre des débats durant la crise et la volonté des clients d'avoir davantage de transparence passe par la mise à disposition pluriannuelle d'information de gestion, de performance et de situation patrimoniale. Des outils de reportings appropriés parfois couplés à des solutions Web permettant l'accès direct du client s'en trouvent requies. La relation Produit-Gestionnaire-Client s'est elle aussi retrouvée dans le «collimateur» lors de la crise et la découverte des effets de certains produits. L'utilisation maîtrisée des produits complexes (grâce notamment à des formations appropriées pour les gestionnaires et les clients) et celle d'outils de mesure et de concentration des risques associés aux différents produits sont désormais encore davantage sur l'agenda des Banques Privées. Le positionnement du Grand-Duché dans l'ingénierie patrimoniale semble être une des clés de voûte du développement de la place. De tels montages patrimoniaux requièrent des expertises variées et pointues nécessitant des investissements non négligeables.

L'abandon nécessaire du modèle off-shore développé dans le passé au Luxembourg positionne ce dernier en compétition directe avec des places «on-shore» classiques. Dès lors, la qualité et l'efficacité des services bancaires délivrés sont cruciales pour attirer et garder des clients sollicités par d'autres places. Par exemple, la mise à disposition des données nécessaires à l'établissement des déclarations fiscales des clients privés voire même la préparation du document fiscal ad-hoc apparaissent désormais comme un prérequis. Ce chantiers qui permettront de remodeler la place financière et d'accompagner son développement futur, requièrent de profonds changements tant humains, organisationnels que technologiques mobilisant des ressources financières et temporelles importantes. L'externalisation de certains d'entre eux ou bien de processus y relatifs s'impose comme une alternative appropriée et pertinente tant dans l'accélération du changement que dans l'obtention du niveau de qualité et des services attendus. La présentation de

possibles solutions d'externalisation se veut illustratif de schémas alternatifs à une internalisation parfois très coûteuse et peu adaptée notamment pour des banques ou autres acteurs financiers de taille modeste sur la place financière.

Le positionnement off-shore de la place offre une opportunité de diversification géographique de sa clientèle privée ouvrant ainsi la place à de nombreux marchés en Europe et au-delà. Dans le segment cœur de cible de la place, il apparaît cependant qu'un certain nombre de compétences clés s'impose pour être en mesure de servir les exigences des clients. Le renforcement de compétences fiscales et d'ingénierie patrimoniale est très important. Toutefois faut-il reconnaître que la diversité géographique fiscale des clients constitue une limite pour internaliser des compétences aigües dans ce domaine couvrant les zones géographiques cibles. Ainsi le recours à l'externalisation de ces services peut apparaître comme une solution intéressante. La consultation fiscale traditionnelle est évidemment une piste à cette externalisation mais aussi la création de produits et structures en marque blanche peut aussi être une alternative complémentaire et plus compétitive dans certains cas.

L'évolution des centres off-shores passe par un changement de profil de la clientèle cible. Soucieuse d'une transparence fiscale vis-à-vis de son pays de résidence, elle souhaite être en mesure de pouvoir communiquer à son administration fiscale l'ensemble des informations requises à sa déclaration. Le développement de solutions permettant la production des informations fiscales pour les clients s'avère aujourd'hui déterminante dans sa décision de positionner des avoirs au Luxembourg. Certains acteurs financiers de la place dont la taille le permet mettent en place de telles solutions afin de pouvoir adresser leurs marchés cibles. Ces développements informatiques sont coûteux pour couvrir les particularités fiscales des nombreux pays, assurer une couverture des produits financiers la plus large possible et assurer une veille et une maintenance permettant la mise à jour des changements de règles fiscales. Dans ce contexte, l'externalisation du reporting fiscal client permet de fournir ce service et de contourner des investissements informatiques complexes et coûteux en développement et en maintenance.

Face à la crise, la volonté des clients cibles de la place financière de répartir les risques de contrepartie s'est

accentuée. Un phénomène de multi-bancarisation s'en trouve généralisé créant de ce fait une problématique de consolidation des avoirs et reporting clients. Si ce phénomène reste aujourd'hui confiné à un très faible nombre de clients souhaitant ce service, il pourrait largement se développer dans un souci de transparence et de vision complète de patrimoine. L'externalisation de ce service de consolidation vers un acteur non bancaire pourrait apparaître comme un atout de neutralité et de confidentialité.

Si de telles solutions d'externalisation semblent apparaître pertinentes sur des services aussi directement liés au client final, il ne fait aucun doute que la mutualisation de fonctions et processus de supports est également une piste incontournable. Compte tenu de la pression sur les marges de revenus, de la professionnalisation des outils et de la recherche de qualité d'exécution irréprochable, l'externalisation de fonctions de back-office, de comptabilité et/ou de reporting représente une alternative appropriée et différenciante sur le plan de la compétitivité.

Les pistes en matière d'externalisation de services sont donc nombreuses et constituent certainement une voie pertinente pour les acteurs financiers luxembourgeois. Cependant, les offres de ces services, hormis en matière de conseil fiscal et d'ingénierie patrimoniale doivent encore se multiplier sur la place financière luxembourgeoise. Ce développement se fera probablement progressivement grâce à des exemples probants en matière d'externalisation d'activités à l'aune de ce que nous pouvons observer chez certains de nos pays voisins.

La compétitivité de la place luxembourgeoise en Banque Privée s'en trouvera renforcée et constituera certainement un des piliers de son développement futur. Les expertises et compétences développées ces trois dernières décennies qui symbolisent un esprit d'entreprise et d'innovation associées à la mise en place de nouveaux modèles d'organisation fondés notamment sur une externalisation maîtrisée et ciblée pourraient dès lors constituer les ingrédients nécessaires au futur de la place. Ainsi, progressivement nous des jalons audacieux et forts permettant au Grand-Duché de consolider sa position d'acteur incontournable et dynamique de la Banque Privée Internationale en Europe.

Marc CHALMEIGNÉ
Associate Director NGR Consulting

TABLEAU DE BORD AGEFI Luxembourg	31/08/2011	29/07/2011	DIFF %		
EUR 1=	1,4372	1,4398	-0,18%	\$	-- le dollar augmente par rapport à l'euro (+) = l'ancienne devise augmente par rapport au \$
\$1=	28,07	28,02	0,18%	LUF/BEF	Francs luxembourgeois/belges
£1=	4,56	4,56	0,18%	FRF	Francs français
¥1=	1,36	1,36	0,18%	DEM	Deutsche Marks
€1=	1,53	1,53	0,18%	NLG	Gulden (florins)
Pétrole brut (coût de production): 1 litre=	0,39	0,42	-7,03%	EUR	European spot Brent (prix en euro par litre)
Mazout (coût de production): 1 litre=	0,47	0,47	-0,46%	EUR	Fuel Oil No.2 New York (prix en euro par litre)
Diesel (coût de production): 1 litre=	0,47	0,48	-0,45%	EUR	Diesel Fuel 0,05 S.N.Y harbor low sulfur (prix en euro par litre)
Essence sans plomb (coût de production): 1 litre=	0,47	0,49	-4,49%	EUR	Gasoline unleaded, premium NY, non-oxyg. (prix en euro par l)
Gaz naturel: 1 m³=	0,0991	0,1056	-6,09%	EUR	Natural gas Henry Hub (prix en euro par m³)
Gaz naturel: 1 MWh=	9,5631	10,1835	-6,09%	EUR	Natural gas Henry Hub (prix en euro par MWh)
Gaz naturel: 1 MWh=	4,0270	4,2690	-6,26%	\$	Natural gas Henry Hub (prix en \$ par MWh)
Or: 1 Kg=	40569	36364	11,56%	EUR	Fixing \$ de Londres après-midi
Argent: 1 Kg=	925	885	4,53%	EUR	Fixing \$ de Londres (prix en euro par kg)
Argent: 1 oz=	41,35	39,63	4,34%	\$	Fixing \$ de Londres (prix en \$ par once)

Ce tableau de bord, une exclusivité d'AGEFI Luxembourg, permet au lecteur

- 1° de convertir le dollar dans son ancienne devise;
- 2° de connaître le coût de production de plusieurs produits pétroliers en euro, à comparer avec le prix au détail;
- 3° de connaître le prix de l'or et de l'argent en kilo et en onces.

Ces deux éléments devront perdurer dans le temps pour garantir une attractivité de la place pour les