

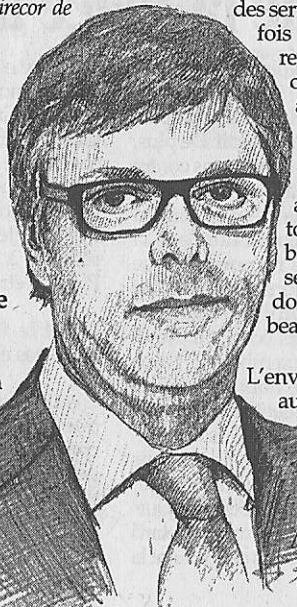
Domiciliation : régulation, éthique et valeurs

Par Bruno BEERNAERTS, Managing Director de Capita Fiduciary S.A

Le secteur de la domiciliation est en pleine évolution depuis des années à Luxembourg. L'objectif n'est pas ici de refaire un rétroacte sur le métier mais plutôt de porter un œil particulier sur cette activité qui a acquis ses lettres de noblesse au fil des années.

Année pivot: 1999 ; date de la loi sur la domiciliation. Il serait exagéré de dire qu'avant cette loi tout et n'importe quoi était possible et réalité sur la place financière et qu'après cette loi tout soit devenu perfection.

La vérité, comme dans toute chose, se trouve souvent au milieu. Un certain nombre d'acteurs, vraisemblablement une majorité, délivrait déjà avant 1999 un service de qualité reposant sur une expertise qualifiée dans le secteur et respectant une éthique et des valeurs dans les faits, même si cela n'était pas strictement formalisé. Le paysage après 1999 a été automatiquement nettoyé de la plupart des «professionnels non-respectables» délivrant



des services de piètre qualité, portant parfois assistance à des activités peu recommandables, ce qui avait pour conséquence de porter gravement atteinte à la réputation de la place financière.

Force est de constater que tous ces acteurs non autorisés n'ont pas tous disparu d'un seul coup de baguette magique bien que la chasse ait été ouverte. Après 13 ans, il ne doit certainement plus en subsister beaucoup.

L'environnement dans lequel évolue aujourd'hui le secteur de la domiciliation est donc devenu beaucoup plus respectable et respecté. La régulation de l'activité est passée par là.

Que ce soit sous l'égide de l'Ordre des avocats, de l'Ordre des experts comptables, de l'Institut des réviseurs d'entreprises ou de la Commission de surveillance du secteur financier (CSSF), tous les acteurs ont dû s'aligner et se soumettre à des règles spécifiques ainsi qu'à des contrôles accrus. Vu sous notre angle, étant réglementés par la CSSF et faisant partie d'un grand groupe anglais coté à la bourse de Londres (FTSE 100) depuis 2009, nous avons de

même fortement fait évoluer nos standards réglementaires.

Mission impossible ou exercice plus que pénible diront certains?

Non, il s'agit simplement d'une question de moyens mais surtout de volonté (de bonne volonté...). Au fil des trois dernières années, nous avons structuré et organisé nos différents départements et en avons créé d'autres: Compliance, finances internes, ressources humaines, marketing & communications, opérations, health & safety, etc... Toutes ces compétences et ces centres de savoir et de qualité ont été développés au Luxembourg sur base d'un modèle décentralisé jouissant d'une très grande indépendance d'action tout en bénéficiant d'un support important du Groupe.

Nous avons de même aussi tiré profit du support de consultants externes locaux de premier rang. Cette démarche aurait perdu beaucoup de son intérêt (si ce n'est que de tenter de se mettre «CSSF compliance») si elle n'avait pas en même temps été fondée sur les deux actifs qui sont évidence dans ce métier: clients, talents.

Ayant axé toute cette réorganisation sans jamais perdre de vue l'intérêt de nos clients et de nos employés, nous avons été deux fois gagnants. Donc, cette approche réglementaire n'est non seulement pas impossible ni pénible, mais elle est au contraire enrichissante, surtout dans une approche métier / industrie. L'approche strictement réglementaire mise

à part, je suis fermement convaincu qu'élever l'éthique au sein de notre profession était une réelle utilité. Une association comme LIMSA a rapidement œuvré en ce sens pour faire en sorte que ses membres appliquent des standards de qualité et d'honorabilité: assurer à la clientèle un service performant et qualitatif, garantir le sérieux dans l'exécution des services offerts, respecter une norme commune pour défendre les intérêts de l'ensemble de la profession.

Plus spécifiquement au sein de notre entité luxembourgeoise, nous avons mené de concert avec notre maison mère une réflexion de fond qui nous a amenés à édicter un code de conduite et une charte éthique applicable à et par l'ensemble de nos employés. Là aussi, la démarche a été orientée vers notre industrie et, outre le bénéfice pour notre gouvernance interne, les grands bénéficiaires de l'aboutissement de cette réflexion auront été nos clients et nos employés.

Enfin, après avoir travaillé sur notre régulation et sur notre éthique, nous pensons qu'il est devenu important de travailler sur nos valeurs, notre vision et notre stratégie. Des valeurs, une vision et une stratégie comprises, partagées et vécues sont, à mon sens, fondamentales dans une société en permanente évolution où beaucoup se cherchent encore. Encore une fois, dans notre industrie, l'intérêt sera de tourner ces éléments en priorité vers nos clients et nos employés afin que les uns et les autres se sentent en confiance et rassurés dans leur rapport respectivement avec leur fournisseur de services ou leur employeur.

Le Luxembourg, nouveau marché de convoitise pour le BPO

L'organisation à Paris le 9 décembre dernier de l'événement «Paris-Luxembourg en quête de nouvelles opportunités» a été l'occasion pour les organisateurs de rappeler aux participants que, au Luxembourg, le développement de l'externalisation était activement soutenu par les autorités. Elles ont mis en place une législation ad hoc prévoyant notamment un statut de PSF - professionnel du secteur financier - pour les prestataires de services prenant en charge la délégation de certaines activités financières. Afin de distinguer les PSF qui offrent exclusivement des services opérationnels, la régulation

Pourquoi le BPO: gérer une complexité croissante...

Affirmer que le BPO de la Banque Privée doit s'appuyer sur des outils offrant une large couverture fonctionnelle raisonne comme un doux euphémisme. En effet, si l'on revient aux pièces maîtresses du système d'information requis, le lecteur ne peut que compatir aux doléances du cahier des charges correspondant: au Front-Office doivent cohabiter en bonne intelligence des outils de Compliance - pour traiter un millier de réglementaire toujours plus roboratif -, de CRM® et de profilage - les garants du KYC® et de la gestion conseillée pro-active -, de Gestion de portefeuille - pour gérer fonds et portefeuilles sous contraintes -, sans oublier les portails Internet - désormais un 'must' aussi bien pour les clients, les tiers gérants que les banquiers privés -. Le Middle-Office n'est pas en reste, en témoigne son cockpit multi fonctions de réconciliation

Quid de la résistance au changement? Au nombre des autres freins, outre la manipulation de données 'sensibles', signalons la perte de contrôle, la qualité de service dégradée, l'opacité de la chaîne des responsabilités, les risques opérationnels et, in fine, le risque de réputation. Il serait vain de vouloir nier la réalité de ces risques. C'est pourquoi la décision d'externalisation doit intégrer dans son argumentaire leur gestion.

Quand le BPO n'est plus un choix cornélien

Déléguer une activité n'implique pas le transfert de la responsabilité y afférente. Aussi, au moment du choix, la banque ne saurait faire l'impasse sur le mode d'organisation de son prestataire et le système d'information qui la supporte. En outre, elle doit prévoir l'instauration d'un middle-office en charge de piloter et de contrôler l'ensemble des activités ainsi externalisées.

ont rôdé leur modèle luxembourgeois avec leurs entités locales avant de le déployer pour des établissements tiers. Pour sa part, Oddo SL a plongé tout de suite avec un premier client.

Il y en a pour tous les goûts ! D'aucuns affirment que seuls les acteurs bancaires sont en mesure de remplir leur mission parce qu'ils conjuguent deux atouts majeurs: une plateforme technologique front-to-back intégrée et éprouvée, des processus standardisés. Certes, de là à dire que les prestataires de services ne sont pas à même de fournir un conseil éclairé et de paramétrer de façon adéquate les outils pour traiter les spécificités métier de leurs clients, ce serait leur faire un procès qu'ils ne méritent pas, surtout s'ils s'appuient, eux aussi, sur des solutions bancaires complètes. B-Source, prestataire suisse susmentionné, propose son offre de services via Avaloq, solution globale. Dans tous les cas, les acteurs BPO qui feront la différence sont

leur les a regroupés au sein d'une sous-catégorie, les 'PSF de Support'.

Bel effort de promotion avons-nous envie de dire spontanément, mais pourquoi avoir attendu si longtemps pour voir émerger des prestataires de services BPO⁽¹⁾ venant compléter les modes ASP⁽²⁾ et SaaS⁽³⁾ proposés par l'un ou l'autre éditeur déjà hébergé par Clearstream? Car ce retard accusé par le Luxembourg au regard du BPO dans le domaine de la Banque Privée est étonnant pour un marché qui joue, sur l'échiquier européen, la carte de la créativité, de l'innovation et de l'excellence.

Zoom contextuel: toutes les bonnes fées sont autour du berceau du BPO

À l'instar de la Suisse, le Luxembourg se doit d'apporter une réponse à la dilution du secret bancaire; et il appartient aux banques privées, à la fois de développer l'offre onshore et de chercher une clientèle plus fortunée, mais aussi plus difficile à satisfaire. La conjoncture économique faisant le reste pour ajouter à leurs feuilles de route la baisse de leurs coûts. Au premier rang des enjeux de la profession: démontrer la valeur ajoutée du banquier privé, dans l'absolu et par rapport aux concurrents qui jouent dans la même cour. La création de valeur pour le client et son corollaire, la monétisation du conseil qui lui est dispensé, requièrent toute l'attention du Management sur le Front. En effet, (re)dynamiser cet esprit de conquête et de fidélisation suppose une montée en gamme sur le versant de la pyramide de la richesse et sur le versant de la proximité. C'est définir des propositions de valeur différenciées par typologie de sourcing et de clientèle. Or pour différencier celles-ci, il faut un Back-Office qui puisse suivre les orientations métier et traiter tous types d'opérations.

Et si tous les acteurs peuvent se prévaloir d'avoir des ambitions commerciales avérées, ils sont nombreux à être contraints par leurs moyens, humains, techniques ou technologiques. Et c'est là que le BPO peut être la réponse à l'équation, ou plutôt à l'adéquation entre stratégie de développement et stratégie de moyens. D'autant plus que l'environnement réglementaire est devenu un facteur exogène avec un impact extrême sur les business models. Il joue sur deux leviers: la capacité d'investissement et la réactivité. Un des enjeux consiste à retourner les contraintes réglementaires en avantage concurrentiel: les contraintes réglementaires deviennent des barrières d'entrée et des pistes de sortie pour la profession. Ceux qui, par un contrat de BPO, réussissent à en mutualiser les contraintes et les charges en font un avantage concurrentiel.

Enfin la crise a mis la pression sur la Banque Privée en contractant fortement le PNB dans une phase de stagnation des actifs sous gestion. Aussi, pour préserver les marges, convient-il de se concentrer sur les marchés rentables, rendre variables les charges de support et minimiser le coût des changements réglementaires. Avec des prestations de BPO au coût de 10 à 15 points de base des actifs sous gestion, l'outsourcing redonne des marges de manœuvre aux Directions Générales.

et reporting; quant au Back-Office, il inclut le trafic des paiements, la gestion des titres et ce, dans un environnement multi-dépositaires, multi-gestionnaires et multi-pays.

... en privilégiant une vision holistique et à long terme

Un tel spectre fonctionnel implique une réflexion et une stratégie à long terme posant d'abord les bonnes questions dans le bon ordre - Avons-nous les moyens de gérer métier et support? Quelles sont les fonctions concernées par le BPO? Quelles sont celles qui sont à conserver en interne parce que porteuses d'une spécificité métier, d'un avantage compétitif ou relevant de la sphère privée? Quels sont les avantages concurrentiels que nous pouvons retirer des différents niveaux d'externalisation? Quels sont les risques de dépendance? - puis, débouchant sur des scénarii pour correctement appréhender les coûts. Ainsi est évalué le juste gain d'une décision de BPO total ou partiel. Car il est clair qu'une telle décision ne peut être revue, dans son principe, tous les quatre matins: le corollaire de l'externalisation d'une activité, c'est la perte d'une partie du savoir faire correspondant. Vouloir ré-internaliser une telle activité se traduit par un processus forcément long et coûteux. Un retour arrière néanmoins à prévoir dans le contrat de BPO.

Nécessité ne fait pas loi, la profession résiste

Quelle que soit la conjoncture, force est de constater que les résistances au changement sont tenaces, notamment dans un marché qui a longtemps vécu sous le sceau du secret bancaire.

Quid de la confidentialité des données clients? Certes, les projets de BPO ont, par le passé, buté sur la complexité de l'anonymisation des données client. Mais les acteurs suisses qui, les premiers, ont dû adresser le passage de frontières des données client anonymes ont, depuis, montré la voie; l'alibi du secret bancaire devient mince quand on constate que l'une des banques les plus confidentielles, Lombard Odier, est devenu un des chantres du BPO.

Quid de la position du régulateur? La période où le montage d'un BPO relevait de la terra incognita est bien révolue. Le régulateur n'agit plus comme épouvantail. Il fait la promotion de cette reconfiguration des fonctions de support qui doit favoriser la mutualisation de l'effort réglementaire, le maintien du nombre d'acteurs bancaires et la complémentarité des acteurs de la place financière.

Quid du poids du passé? L'héritage du passé est lourd, en témoignent les filiales de banques étrangères qui se sont développées au Luxembourg sur les métiers locaux - titres et fonds -. En parallèle, année après année, d'autres activités ont été initiées par opportunisme. Il en résulte qu'aujourd'hui, le mix de l'offre de ces banques est spécifique à chacune et rend difficile l'externalisation.

Les requis, rationnels...

Le choix des sous-traitants doit se faire selon un processus systématique qui s'appuie sur des critères objectifs et objectifs dont les principaux sont:

- la stabilité et la notoriété du prestataire et de ses partenaires fournisseurs pour bénéficier d'une crédibilité avérée;
- la convergence des business models du client et du prestataire pour aligner leurs intérêts respectifs; ils ne sauraient être identiques selon que celui-ci est une société de service dédiée, une banque qui mutualise ses activités, un dépositaire qui augmente son volume et les lignes de cash;
- la couverture fonctionnelle de la nouvelle solution pour diminuer le nombre de satellites mais aussi la modernité et la flexibilité de la plate-forme pour rester toujours à la pointe;
- le degré d'automatisation (STP⁽⁶⁾) pour éviter les ruptures de charge et le risque opérationnel induit;
- une présence et des références locales pour répondre en temps réel aux exigences du régulateur.

... et les pré-requis, émotionnels

Outre les capacités financières nécessaires, il est important de déterminer les capacités humaines et la compatibilité des cultures de part et d'autre car un projet de BPO, c'est avant tout des femmes et des hommes qui supportent le Front et traitent leurs opérations. La pertinence de leur réponse, la qualité de leur prestation et leur degré d'implication peuvent faire toute la différence. En outre, un BPO se traduit souvent par un transfert de personnel avec une législation luxembourgeoise qui aboutit à deux situations extrêmes: soit c'est la totalité du personnel concerné qui est transférée, soit aucun personnel n'est transféré, ce qui est synonyme alors de plan social.

Le marché luxembourgeois développe des vocations

Haro sur un marché (encore) vierge! Alors que les banques privées s'interrogent sur l'opportunité de franchir le pas du BPO, assistées en cela souvent par un des grands cabinets de conseil de la place, ces mêmes consultants, ou leurs pairs, fédèrent autour d'eux des sociétés aux expertises complémentaires - un éditeur de logiciel, un «externalisateur» d'infrastructures, une banque dépositaire - pour faire émerger une offre commune de BPO. Or ne s'improvise pas prestataire BPO qui veut. Et alors que ces offres sont encore au stade de la modélisation, ou de la simulation avec des composants qui tournent à blanc en attendant le premier client actif, des acteurs venus de France et de Suisse, terres toutes deux rompues aux pratiques du BPO bancaire, ont déjà à leur actif des premières expériences opérationnelles à Luxembourg. C'est le cas notamment d'Oddo Services Luxembourg, Lombard Odier et Crédit Agricole Private Banking Services. Ces deux dernières ont différencié leurs services pour le marché du BPO dédié à la Banque Privée en Suisse, avec un troisième acteur le prestataire de services B-Source. Elles

ceux qui auront adopté une stratégie de moyens définie avec cohérence et en «effet miroir» avec la stratégie de leurs clients.

Lombard Odier s'inscrit bien dans cette logique: «nous proposons nos outils et nos back-offices à des établissements qui partagent la même philosophie que notre maison», confirme Christophe Gabriel, Directeur chez Lombard Odier. Pour sa part, Jean-Claude Favre, Directeur Général de CAPBS, rappelle que «l'offre de sous-traitance informatique et back-office de CA-PBS a déjà séduit 24 banques privées dans 9 pays, dont une des banques principales du Luxembourg que nous traitons depuis 2004». Enfin, Olivier Rolland, Directeur général d'Oddo Services, met l'accent sur «l'offre modulable et intégrée qui permet à une banque privée ou une société de gestion d'externaliser l'intégralité de ses fonctions supports dans un délai de 6 à 12 mois». Reste que les partenaires doivent instaurer une véritable relation de confiance qui va bien au-delà des contrats et des argumentaires rationnels.

Conclusion: il n'y aura pas de place pour tous

En des temps de vaches grasses, les états-majors se consacraient principalement au développement commercial de leurs Maisons. Ponctuellement, leur attention était détournée vers les coûts, avec des campagnes spécifiques de cost cutting, ou le réglementaire, avec des projets qui mobilisaient les forces vives. En périodes de vaches maigres, les campagnes de réduction des coûts ne sauraient suffire et les task forces sur les projets réglementaires grèvent ô combien la rentabilité de la boutique. C'est donc une refonte du modèle de support qui est à opérer pour que forces pensantes et forces vives restent focalisées exclusivement sur le développement.

C'est pourquoi une Direction qui n'a pas identifié son business model ne doit pas s'engager sur la piste du BPO. Lorsqu'elle en a validé l'opportunité, commence l'étude de faisabilité avec des prestataires dont certains n'ont pas eux-mêmes, à ce jour, éprouvé voire parachevé leur business model. Si comme l'écrivait un de nos confrères suisses: «dans le contexte actuel, il est impossible que les banques privées continuent à faire tout elles-mêmes et tout pour tout le monde» induisant, de fait, une belle promesse d'avenir pour le BPO, pour autant gardons à l'esprit qu'une tension avec son prestataire BPO a des implications plus graves que dans les autres types d'outsourcing. Alors Messieurs les banquiers privés, un conseil: «hâtez-vous lentement»...

Isabelle GUIYOT-SIONNEST, Directeur Associé, amGroup, Paris
Olivier HALL, Fondateur d'ITIntegrans SA, Genève

- 1) Business Process Outsourcing
- 2) Application Service Provider
- 3) Software as a Service
- 4) Customer Relationship Management
- 5) Know Your Customer
- 6) Straight Through Processing