

OUTSOURCING IN LUXEMBOURG?

Already common in neighbouring countries, the first Luxembourg bank is in the midst of outsourcing its back office operations. Is this the revolution needed to keep the Grand Duchy's financial sector competitive?

EXTERNALISER AU LUXEMBOURG ? Pratique déjà courante dans les pays voisins, la première banque luxembourgeoise est en train d'externaliser ses activités de *back office*. S'agit-il de la révolution nécessaire pour maintenir la compétitivité du secteur financier du Grand-Duché ?

Text: Aaron Grunwald. Photos: Olivier Minaire.

While the word "outsourcing" typically conjures images of jobs being exported to low-cost countries, that stereotype does not always mesh with reality. For the very first time in Luxembourg, a bank has begun the process of transferring its back office functions to an outsourced service provider. At the moment, it is just an ambitious effort by one small private bank to focus growing its business. If UFG-LFP Private Bank is successful, it may set the mould for the industry, and in the process help the Grand Duchy's financial sector remain competitive in a changing international environment.

Outsourcing in the financial services industry has already been quite common in Belgium for the past five years and in Switzerland for more than 10 years, according to Jean-Michel Marq, Director, Financial Services at NGR Consulting in Luxembourg. However the trend truly started in France more than 20 years ago, with the demutualisation of the securities sector in the late 1980s and early 1990s. "That was a complete revolution in the country. Many people decided not to invest themselves in the modern IT systems needed to compete. That really shook up the industry," and created an opportunity for outsource providers. One French financial institution that did invest heavily was Oddo & Cie. It formed Oddo Services, and outsourced its back office and middle office to itself. With the exact same platform available to rival banks, it now serves 25 clients in France.

PRESSURE ON BANKING SECTOR

Flash forward to today. NGR's Marq explains that the global financial crisis produced new compliance and regulatory requirements that in turn have created new cost pressures that are especially difficult for small and mid-sized firms to handle. "Outsourcing is a way to solve those issues."

In addition, "there is a fundamental question as to how much the private banking industry will remain in Luxembourg in the long run, posits Tarak Achich, Managing Partner at Oddo & Cie in Paris. One point of view is that, historically, the edge has been

Le mot «*outsourcing*» (externalisation) évoque en général l'image d'emplois exportés vers des pays à faibles coûts de production, mais ce stéréotype ne coïncide pas toujours avec la réalité. Pour la toute première fois au Luxembourg, une banque a engagé le processus de transfert de son activité de *back-office* vers un prestataire de services externalisés. Pour l'instant, il s'agit seulement de l'effort ambitieux d'une petite banque privée pour se concentrer sur le développement de ses activités. Si UFG-LFP Private Bank réussit ce transfert, cela pourrait servir d'exemple pour le secteur et, par là même, aider le secteur financier du Grand-Duché à demeurer concurrentiel dans un environnement international en évolution.

L'*outsourcing* est un phénomène courant dans le secteur des services financiers depuis cinq ans en Belgique et depuis plus de 10 ans en Suisse, d'après Jean-Michel Marq, directeur des services financiers chez NGR Consulting à Luxembourg. La tendance a cependant réellement débuté en France il y a plus de 20 ans, avec la démutualisation du secteur des titres à la fin des années 1980 et au début des années 1990. «*Il s'agissait d'une totale révolution dans le pays. Beaucoup d'employés avaient décidé de ne pas s'impliquer*» dans les systèmes informatiques modernes nécessaires pour être compétitif. «*Cette évolution a véritablement ébranlé le secteur*» et créé une opportunité pour les fournisseurs de services externalisés. Oddo & Cie a été une des institutions françaises à avoir fortement investi. Elle a créé Oddo Services et externalisé son *back office* et son *middle office* à sa propre entreprise. Avec exactement la même plate-forme disponible pour des banques concurrentes, elle compte à présent 25 clients en France.

PRESSION SUR LE SECTEUR BANCAIRE

De retour à nos jours : M. Marq de chez NGR explique que la crise financière mondiale a donné naissance à de nouvelles exigences réglementaires et de conformité qui, à leur tour, ont donné lieu à de nouvelles pressions au niveau des coûts, particulièrement pénibles à

“THERE IS A FUNDAMENTAL QUESTION...”

TARAK ACHICH (ODDO & CIE)

Philippe Verdier
(UFG-LFP Private Bank)
& Nordine Garrouche
(NGR Consulting)



banking secrecy. With that advantage now removed, there could be no incentive for an international bank to host private banking in Luxembourg. The other point of view is that this is still very good ground to develop the business for international or European banks. If setting up a private bank in Luxembourg is cost effective enough – coupled with the proximity to the funds industry – that will influence how well private banking will thrive in Luxembourg.”

In April 2010, six-year-old NGR Consulting partnered with Oddo Services to create a joint venture, which is being marketed as Opexia PSF, and is exclusively dedicated to serving Luxembourg private banks, Marq says. *“NGR knows the market and customers; Oddo brings the expertise in business process outsourcing services.”* However, Opexia cannot simply migrate a bank's existing systems to its services, explains Olivier Rolland, Chief Operating Officer at Oddo Services in Paris: *“It's our platform, our practice. Customers contract the service, not the specific software.”*

FIRST FOR LUXEMBOURG

A good candidate for outsourcing, Achich says, is a fundamentally healthy small to medium-sized bank, suffering from the crisis, but which *“can act on cost to restore profitability and focus on their core business of servicing its customers.”* That potentially is a fertile playing field. NGR's Marq points out that 80% of Luxembourg's private banking sector employ less than 150 people, *“which is our target market.”*

In September, the joint venture found its first client: UFG-LFP Private Bank, which until October 2010 was known as Nord Europe Private Bank, and manages nearly 33 billion euros in assets. By his own admission, the firm's Managing Director, Philippe Verdier, says *“we are a very small bank. We only have 30 people. We have a very high standard in protecting and increasing assets under management. That's our main selling point; that's why clients choose us.”* In spite of that strong record, they *“need other things to keep clients happy,”* such as

gérer pour les petites et moyennes entreprises. «L'outsourcing est une façon de résoudre ces problèmes.» En outre, *«savoir dans quelle mesure le secteur bancaire restera au Luxembourg à long terme constitue une question essentielle, avance Tarak Achich, gérant chez Oddo & Cie à Paris. D'un point de vue historique, l'avantage était le secret bancaire. Maintenant que ce privilège a été révoqué, il n'y a peut-être plus d'intérêt pour une banque internationale d'implanter une banque privée à Luxembourg. L'autre point de vue est qu'il s'agit toujours d'une excellente Place, pour des banques internationales ou européennes, pour développer des activités. Si l'implantation d'une banque privée au Luxembourg est suffisamment avantageuse – sans compter la proximité du secteur des fonds – ces éléments influenceront la mesure dans laquelle les banques privées se développeront au Luxembourg.»*

En avril 2010, NGR Consulting, établi six ans auparavant, s'est associé à Oddo Services pour créer une entreprise commune, commercialisée sous le nom d'Opexia PSF, exclusivement dédiée aux banques privées luxembourgeoises, explique M. Marq. *«NGR connaît le marché et les clients; Oddo apporte l'expertise en matière d'outsourcing des processus métier.»* Opexia ne peut toutefois pas simplement faire migrer le système existant d'une banque vers ses services, explique Olivier Rolland, directeur opérationnel chez Oddo Services à Paris: *«Il s'agit de notre plate-forme, de nos pratiques. Les clients souscrivent au service, pas à ce logiciel en particulier.»*

UNE PREMIÈRE AU LUXEMBOURG

Un bon candidat à l'*outsourcing*, confie Tarak Achich, est une banque de taille petite ou moyenne, fondamentalement en bonne santé, souffrant de la crise mais *«pouvant agir sur les coûts pour restaurer la rentabilité et se concentrer sur son cœur de métier, c'est-à-dire le service à la clientèle.»* Il s'agit là d'un terrain de jeu potentiellement porteur. M. Marq de chez NGR souligne que 80% du secteur de la banque privée au Luxembourg emploie moins de 150 personnes, *«ce qui représente notre marché cible.»*

En septembre, la joint venture a trouvé son premier client: UFG-LFP Private Bank, connue jusqu'en octobre 2010 sous le nom de Nord



All customer data will remain in the Grand Duchy and under the control of Luxembourg's financial regulator.

Toutes les données des clients resteront au Grand-Duché et sous le contrôle de l'autorité de réglementation du secteur financier du Luxembourg.

improved reporting capabilities, online banking, and payment processing performance.

"We can do it ourselves, but does it make sense?" Jérôme Carbonnelle, Executive Director at UFG-LFP Private Bank, rhetorically asks. *"When you compare with a bank like BNP Paribas, we have to compete with an IT team of three people."* Partnering with an outsourcer *"allows us to invest in the future"*, and not just keep pace with the competition. *"It helps to know that we'll stay at market standard, at the very least,"* and in some areas will be *"in first position."* Carbonnelle states that all confidential client data will still be held within the bank, and only all the anonymous data will be held by Opexia. He also stresses that the outsourcer will operate *"under Luxembourg regulations and be under the control of the CSSF,"* the Commission de Surveillance du Secteur Financier. Oddo's Achich stresses that all Luxembourg client data *"will remain in Luxembourg."*

MAKING THE DECISION

While the outsourcing project is still very much a work in process, the actors already have some words of wisdom. NGR's Marq says it is important to have well-defined objectives and expectations, since *"it's not a decision you make for just one to two years. It's at least three to 10 years."* UFG-LFP's Verdier advises his peers *"not to be afraid to speak with a competitor because you'll find they speak the same language as you. This point is re-enforced every day. Every question they answer shows we don't have to re-invent the wheel each time."*

Carbonnelle adds that banks should *"not be afraid to provide information to your people. We got very positive feedback from our team,"* all of whom will become employees of Opexia as part of the migration. *"Instead of being the back office of a small bank, they can be the back office of a number of banks. There are more opportunities for them to work on new projects."*

"As in all IT migrations, it's a tricky period," acknowledges Verdier. *"We want to make sure (on 1 May 2011, Ed. note) the*

Europe Private Bank, qui gère près de 33 milliards d'euros d'actifs. Philippe Verdier, administrateur délégué de la banque, le dit lui-même : *« Nous sommes une très petite banque. Nous employons seulement 30 personnes. Nous avons des standards très élevés en matière de protection et d'appréciation des actifs sous gestion. Il s'agit de notre principal argument de vente, c'est pour cela que les clients nous choisissent. »* Malgré cet excellent historique, ils ont *« besoin d'autres éléments pour continuer de satisfaire les clients »*, comme de meilleures capacités de reporting, des services bancaires en ligne et un traitement performant des paiements.

« Nous pouvons le faire nous-mêmes, mais est-ce une bonne idée ? » Jérôme Carbonnelle, directeur exécutif chez UFG-LFP Private Bank, pose cette question rhétorique.

« lorsqu'on compare avec une banque comme BNP Paribas, nous devons faire concurrence avec une équipe IT de seulement trois personnes. » S'associer à un fournisseur de services externalisés *« nous permet d'investir dans le futur »* et pas seulement de rester au même niveau que la concurrence.

« Il est rassurant de savoir que nous allons au moins rester au niveau des standards du marché, et que nous serons 'en tête' dans certains domaines. » Jérôme Carbonnelle affirme que toutes les données confidentielles des clients resteront au sein de la banque et que seules les données anonymes seront détenues par Opexia. Il souligne également le fait que le prestataire de services externalisés fonctionnera *« sous les réglementations luxembourgeoises et sera soumis au contrôle de la CSSF »*, la Commission de Surveillance du Secteur Financier. Tarak Achich de chez Oddo insiste sur le fait que toutes les données des clients luxembourgeois *« resteront au Luxembourg »*.

PRENDRE LA DÉCISION

Le projet d'outsourcing est encore à l'état de chantier, mais les acteurs ont déjà un peu de recul. M. Marq de chez NGR dit qu'il est important

« NOUS AVONS BESOIN D'AUTRES ÉLÉMENTS POUR CONTINUER DE SATISFAIRE LES CLIENTS »

PHILIPPE VERDIER (UFG-LFP PRIVATE BANK)

Executives from UFG-LFP, Oddo and NGR Consulting meet in-person each week to make sure the project remains on-track.

Les directeurs de UFG-LFP, Oddo et NGR Consulting se rencontrent en personne une fois par semaine pour s'assurer que le projet est sur la bonne voie.



bank opens and everything proceeds as usual." That's why the firms started staging monthly "rehearsals" using real data. "It's like having a small second bank." A virtual bank to do training and tests, "but on a real database."

In November, key players from both sides also started meeting once a week for a "steering committee," which will continue to meet through the coming year to resolve all issues, and will "always be face-to-face," says Carbonnelle. He admits the bank's biggest fear is any negative impact for its clients. But he concludes: "We think it will work, or we wouldn't have done it." It's fair to say, banks across Luxembourg will be watching UFG-LFP come May.

d'avoir des objectifs et des attentes clairement définis, puisque «il ne s'agit pas d'une décision que vous prenez pour un ou deux ans seulement. Les contrats durent de trois à 10 ans».

Philippe Verdier de UFG-LFP conseille à ses pairs «de ne pas avoir peur de discuter avec des concurrents parce que vous vous rendrez compte qu'ils parlent la même langue que vous. Cet argument se vérifie toujours plus chaque jour. Chaque question à laquelle ils répondent nous montre que nous ne devons pas réinventer la roue à chaque fois». Jérôme Carbonnelle ajoute que les banques ne devraient «pas avoir peur de fournir des informations à leurs employés. Nous avons reçu des retours très positifs de notre équipe», dont tous les membres deviendront des employés d'Opexia dans le cadre

“WE THINK IT WILL WORK, OR WE WOULDN'T HAVE DONE IT”

JÉRÔME CARBONNELLE (UFG-LFP PRIVATE BANK)

de la migration. «Au lieu d'être le back office d'une petite banque, ils pourront être le back office de plusieurs banques. Il y a davantage d'opportunités pour eux de travailler sur de nouveaux projets.»

«Comme c'est le cas lors de toute migration informatique, il s'agit d'une période délicate, admet M. Verdier. Nous voulons nous assurer que (le 1^{er} mai 2011, ndr) la banque ouvrira et que tout se passera comme d'habitude.» C'est la raison pour laquelle la banque a commencé à mettre en place des «entraînements» mensuels en utilisant des données réelles. «C'est comme avoir une seconde petite banque.» Une banque virtuelle pour s'entraîner et réaliser des tests, «mais à partir d'une vraie base de données».

En novembre, les protagonistes des deux entreprises ont commencé à se rencontrer une fois par semaine pour un comité directeur qui continuera de se réunir durant l'année à venir afin de résoudre tous les problèmes, et qui se déroulera «toujours en face à face», affirme M. Carbonnelle. Il admet que la plus grande crainte de la banque est tout impact négatif pour ses clients. Mais il conclut en déclarant : «Nous pensons que cela va fonctionner, sinon nous ne l'aurions pas fait.» On peut affirmer sans exagérer que les banques de tout Luxembourg auront les yeux rivés sur UFG-LFP une fois le mois de mai venu.