I
II
III
IV
V
VI
VII
VIII
IX
X

OUTSOURCING

TON BACK-OFFICE, TU EXTERNALISERAS

Beaucoup de banques privées externalisent leurs services de back-office. Bon moyen pour certaines de retrouver leurs marges, cet outsourcing leur permet surtout de se focaliser sur leur métier, au grand bénéfice des clients.

Contrairement à d'autres Places, comme Paris ou Genève, l'externalisation a commencé tardivement à Luxembourg, et dans la banque privée plus particulièrement. Mais depuis, le procédé s'est développé, au point de devenir une tendance lourde du secteur.

« *Plusieurs facteurs font que les banques privées ont souffert au niveau des marges. Et pour lutter contre ce phénomène, les institutions peuvent soit se concentrer – c'est pour ça qu'on assiste, sur la Place, à une consolidation des acteurs financiers –, soit externaliser. Jusqu'il y a peu, chaque enseigne avait son propre* core banking system, *son propre département informatique. L'externalisation est une solution pour gagner en économie d'échelle* », explique Nordine Garrouche, *senior manager* d'Opexia.

Ce fournisseur de services B2B pour le monde financier a élaboré une plate-forme de BPO (Business Process Outsourcing) qui permet littéralement de sortir de la banque la gestion des processus métiers. Des processus comptables, réglementaires (Corep, Finrep, Eba) jusqu'aux processus de *trading*, *clearing* et *settlement*. Cela permet d'emblée de faire des sauts technologiques, ce qui constitue un élément important des gains d'efficacité. Surtout quand on sait que les outils précédemment utilisés par les banques privées luxembourgeoises dataient des années 1980. « *La mise à jour technologique est un effet d'aubaine, mais c'est rarement le point de décision stratégique. Ce que nous constatons, c'est que l'externalisation apporte vraiment un intérêt pour le focus stratégique* », confie Nordine Garrouche.

RETOUR À L'ESSENTIEL

Aussi antinomique que cela puisse paraître, externaliser des pans entiers de sa mécanique interne permettrait à la banque privée de se recentrer sur son métier de base. Le *multitasking* est réputé mauvais pour la productivité. Alors, quand des *private bankers* sont obligés de penser à l'IT, à composer avec le back-office, un large panel de tâches, on en oublierait presque que le client ne vient pas forcément pour admirer la tuyauterie. « *Quand on se tourne vers une banque privée, on veut un résultat significatif dans la gestion, dans les services offerts, dans la recherche de produits financiers. Le fait d'outsourcer permet de recentrer son énergie et ses investissements sur ce que le client voit, c'est-à-dire la qualité de l'expérience bancaire* », affirme le *senior manager* d'Opexia. Sans oublier que le *private banking* au sens large vit une mutation qu'a connue la gestion de fonds auparavant. Il y a 20 ans, les banques luxembourgeoises vendaient leurs propres fonds d'investissement, qu'elles-mêmes géraient en interne, et les distribuaient via leur propre canal. C'est à peu près ce qui se passe avec la banque privée. « *Un tas de nouveaux acteurs indépendants se créent pour conseiller le client ou lui proposer de la gestion. Tous ces petits acteurs font que, plutôt*

ILLUSTRATION

que d'avoir une chaîne de valeur très concentrée au niveau d'une institution qui faisait tout, la banque privée se retrouve à s'occuper d'une petite portion du service », observe Nordine Garrouche.

SORTIE FORCÉE ?

Le marché vit une atomisation avec des acteurs qui ont besoin d'une plate-forme intermédiaire les reliant à la banque. C'est justement ce que fait Opexia, en fournissant des gérants ou des *family offices*, par exemple.

Notons, à ce propos, que la réglementation évolue dans ce sens, avec la mise en place, notamment, de la fameuse directive PSD2 (Payment Services Directive), qui oblige les banques à fournir des interfaces standardisées pour accéder à l'information. « *Si la banque privée veut suivre le bon* trend, *elle doit avoir cerné ces enjeux et créer un véritable écosystème, parce que la banque n'est plus seule garante de tous les services. Le modèle, tel qu'on le connaissait, de fournisseur central se transforme en un modèle de distribution plus classique* », estime cet ancien consultant d'un *Big Four*.

Dans ce nouveau modèle, la banque privée a des prérogatives importantes dans la sauvegarde des dépôts et les fonctions de financement, tout en travaillant avec d'autres intervenants, parfois sur des volets qui étaient par le passé l'apanage du *private banker*.

AU CAS PAR CAS

D'un point de vue plus pratique, Opexia souligne qu'il n'existe pas de solution technologique universelle pour les banques privées. En fonction des maturités, les institutions présenteront des besoins différents. L'outsourcing s'échelonne alors au fil de différents points d'accès. « *Cela va de l'externalisation partielle à l'externalisation totale, à savoir un* bundle *où la banque s'occupe de gérer son portefeuille de clients, mais où toute la partie back-office est complètement transparente pour elle, ne devant ainsi plus gérer la logistique* », détaille le *senior manager*. A contrario, certaines banques privées ont identifié qu'elles avaient besoin de support, par exemple sur la partie réglementaire (produire son reporting n'offrant aucune valeur ajoutée), la comptabilité, les points de processus back-office que les clients n'imaginent même pas, et pour lesquels ils ne seraient probablement pas prêts à payer. Certains processus peuvent aussi être externalisés pour pallier des problèmes de rentabilité, en abaissant les coûts, ou pour résoudre un problème de positionnement, si une banque privée doit réinventer son *business model*, auquel cas il est recommandé de passer sur une solution d'outsourcing complet. Luxembourg aurait fort à gagner à développer de façon proactive ces métiers de l'externalisation, pour bâtir un modèle économique viable et rentable. « *Si on laisse les acteurs sans des moyens de qualité, la Place risque de perdre des actifs, au bénéfice d'intervenants domestiques des marchés français ou belge* », prévient Nordine Garrouche. ◆ F.R.