

# Digital transformation in the banking sector...

... are you ready ?

<http://blog.kpmg.lu/the-digital-revolution>



JUILLET/AOÛT

2014

Lëtzebuerger

**LG**  
Gemengen

Actualité politique et  
économique luxembourgeoise

**Hors-série**  
**Banque**  
**& PSF**

**STANISLAS CHAMBOURDON**

ASSOCIÉ, HEAD OF BANKING  
KPMG LUXEMBOURG



# Une transformation en marche

Si la levée du secret bancaire ne paraît à l'heure actuelle pas lourde de conséquences d'un point de vue factuel, il n'empêche que les établissements bancaires n'ont d'autre choix que de revoir en profondeur leur stratégie, ce qui passe notamment par l'externalisation de certaines activités et la mutualisation de certaines ressources. Interview de Stanislas Chambourdon et de Vincent Kölle, respectivement Associé, Head of Banking, Associé, advisory.

Luxembourg présenterait suffisamment d'atouts pour se passer sans trop de problème de la levée du secret bancaire, affirment certains experts. D'autres, en revanche, sont beaucoup moins optimistes. Quelle est votre position?

**SC:** Tout d'abord, d'après le Private Banking Group de l'ABBL, les actifs sous gestion s'élevent toujours à plus ou moins 307 milliards, un chiffre qui reste relativement stable depuis l'exercice précédent. Aussi, même s'il y a l'effet marché, l'on ne constate malgré tout pas de réelles pertes nettes. Un travail de grande envergure a été réalisé par les banques depuis quelques années afin que leurs clients se régularisent, et celui-ci porte aujourd'hui ses fruits.

**Le montant des actifs est une chose, la marge en est une autre...**

**VK:** Effectivement, si les marges étaient auparavant de l'ordre de 100/120 points de base, celles-ci ont baissé sur certaines tranches d'actifs puisque certaines banques luxembourgeoises sont en concurrence avec les banques locales. Mais cette baisse du produit bancaire vient également de la baisse des marges d'intérêts et de la baisse des commissions sur transactions. Il y aura donc à l'avenir inéluctablement une pression sur les marges.

**L'abandon du secret bancaire implique-t-il un changement de stratégie, un repositionnement des banques?**

**SC:** La levée du secret bancaire a un impact important sur les modèles opérationnels de l'ensemble des banques, tout particulièrement des banques privées, qui doivent revoir d'une part leur stratégie en termes de clientèle cible aussi bien sur l'origine géographique des clients mais également sur le niveau des actifs sous gestion acceptés. On observe que cela change également le prisme sur Luxembourg et donc le positionnement opérationnel des banques luxembourgeoises au sein de leur propre groupe. Les plus petites structures souffrent quant à elles d'une baisse de leurs marges bancaires et d'une augmentation des coûts opérationnels ; par ailleurs, le fait d'avoir un montant moins élevé d'actifs sous gestion et d'une marge de manœuvre budgétaire plus faible rendra plus difficile la possibilité de changer leur modèle opérationnel.

**Peut-on aller jusqu'à dire que la levée du secret bancaire présente des avantages pour la place luxembourgeoise?**

**SC:** Oui, tout à fait. L'abandon du secret bancaire permet et va permettre à certaines banques luxembourgeoises d'avoir plus de visibilité à l'intérieur du groupe auquel elles appartiennent, tout comme à l'extérieur du groupe vis-à-vis des clients. En effet, cette connotation négative qui collait à la peau du Luxembourg tend à disparaître, et les banques luxembourgeoises peuvent désormais «se montrer» à l'extérieur du pays en bénéficiant de la libre prestation de services notamment grâce aux manuels crossborders.

Vincent Kölle

Stanislas Chambourdon



Pour revenir sur la transformation de l'activité et les coûts que celle-ci engendre, notamment au niveau de la pression réglementaire, les PSF de support sont-ils amenés à jouer un rôle grandissant?

**SC:** Les PSF ont en effet un rôle énorme à jouer pour les établissements bancaires de taille moyenne. A l'instar des succursales luxembourgeoises de grands groupes qui seront amenées à utiliser les plateformes de ces groupes, le Luxembourg devrait songer à se doter de plateformes communes à un certain nombre de banques de taille moyenne, comme c'est le cas en Suisse. Quoi qu'il en soit, beaucoup de banques réfléchissent très sérieusement à se recentrer sur leur métier de base et à externaliser le volet back office auprès de prestataires externes. Les PSF de support régulés par la CSSF ont une réelle importance dans la chaîne de valeur, et confèrent au Luxembourg une véritable valeur ajoutée.

Quelle est la carte à jouer d'une société de conseil tel que la vôtre dans ce contexte?

**VK:** Nous sommes au cœur de cette transformation, tant au niveau des modèles opérationnels qu'à celui des plateformes informatiques. Appuyés par notre puissant réseau de par le monde, nous accompagnons nos clients dans la redéfinition des modèles grâce à notre connaissance pointue du marché, en les orientant vers des solutions innovantes. Nous faisons de la veille de marché sur tous les fournisseurs de services d'externalisation et de solutions IT. KPMG est le numéro un sur le secteur bancaire, notre expérience nous permet de guider nos clients dans leur démarche d'externalisation et dans le choix de nouvelles solutions ; les systèmes bancaires actuellement en place sont pour la plupart relativement anciens, des remplacements au niveau des systèmes d'information ou des démarches de rationalisation vont dès lors très vraisemblablement se produire.

“ Il y aura à l'avenir inéluctablement une pression sur les marges ”

KPMG Luxembourg SARL  
9, allée Scheffer  
L-2520 Luxembourg  
Tél. : 22 51 51-1  
Fax : 22 51 51 71  
[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)