

Rencontre avec Sandra LEGRAND, Country Executive Luxembourg, Alter Domus

« Le Luxembourg attire également grâce à ses caractéristiques sociales et culturelles »

Présentez-nous en quelques mots Alter Domus

«We are, where you need us to be». Cette simple phrase résume à elle seule la philosophie d'Alter Domus : «être disponible et à l'écoute de nos clients», afin de répondre à leurs attentes et mieux accompagner leur croissance. Alter Domus est un groupe international, prestataire de services d'administration de Fonds et de Sociétés, qui a su, depuis 2003, se développer avec dynamisme. Nous comptons aujourd'hui plus de 29 bureaux répartis dans 19 pays. Grâce à notre stratégie d'intégration verticale, nous permettons à nos clients de bénéficier de solutions d'administration sur mesure pour l'ensemble de leurs structures d'investissement : du fonds, aux sociétés holding ou opérationnelles locales.

Nous nous sommes spécialisés dans les services dédiés aux sociétés de gestion en capital investissement, aux sociétés de gestion d'actifs immobiliers, aux fonds de dette, aux groupes multinationaux, aux acteurs des marchés de capitaux ainsi qu'à la clientèle privée. C'est grâce à l'expertise de nos collaborateurs hautement qualifiés que nous pouvons assurer la gestion de tous les services d'administration de fonds, de gestion opérationnelle et d'administration, de comptabilité, de consolidation, de conformité réglementaire et de déclarations fiscales courantes et que nous permettons à nos clients de se concentrer sur leur cœur de métier : la gestion d'actifs alternatifs.

Quel est votre rôle au sein du groupe ?

De par ma fonction de Country Executive au sein de notre bureau au Luxembourg, poste que j'occupe



depuis janvier 2018, je me considère comme un chef d'orchestre, accompagnant l'ensemble de nos équipes business et support vers deux objectifs communs : la satisfaction de nos clients et celle de notre staff, contribuant directement au succès de notre entreprise.

Comment avez-vous vu évoluer votre groupe ces dernières années ?

Au cours des 15 dernières années, nous sommes passés d'un statut de société luxembourgeoise comptant 80 collaborateurs et délivrant principalement des services d'administration aux sociétés, à celui d'un groupe international comptant plus de 2.000 employés et implanté sur les 5 continents. Cette croissance s'explique par une forte croissance organique, liée à la reconnaissance par nos clients de la qualité de nos services et notre expertise du monde de l'alternatif, mais aussi par l'extension de notre couverture géographique par le biais de nos récentes acquisitions, principalement aux États-Unis.

A qui s'adressent vos services de domiciliation ?

Nos services de domiciliation sont proposés à l'ensemble de nos clients privés ou institutionnels et sont généralement accompagnés de services de comptabilité, d'administration générale et juridique. L'ambition d'Alter Domus est d'apporter une réelle valeur ajoutée, et tous nos services visent à permettre à nos clients une délégation effective et efficace d'un ensemble de tâches comptables, réglementaires et administratives vers l'ensemble de nos

équipes spécialisées, au Luxembourg ou dans l'un de nos bureaux à travers le monde.

Quels sont les principaux avantages de domicilier le siège social de son entreprise au Luxembourg ?

Le Luxembourg est une place financière importante en Europe et continue d'attirer de nombreux acteurs du monde financier, entre autres. Je listerais comme principaux avantages :

- l'expertise développée par l'ensemble des talents de la Place depuis plusieurs décennies pour l'ensemble des services financiers (secteur bancaire, secteur des assurances, et bien évidemment secteur des fonds d'investissement, y compris les fonds alternatifs) ;
- la stabilité économique, politique et réglementaire du pays, mais également une collaboration régulière entre les instances politiques et gouvernementales et les représentants de toutes les associations professionnelles ;
- la culture de protection des investisseurs et un environnement de travail stable ;
- enfin, une ambition historique en terme d'innovation (FinTech, RegTech, produits financiers, finance durable, etc).

Comment ce secteur s'est-il concrètement comporté en 2018 ?

Au Luxembourg, l'année 2018 a connu une forte croissance de la demande venant de sociétés d'investissements privés, de groupes immobiliers et de gestionnaires de dettes privées. Le volume d'activités au sein de ces différentes industries du monde alternatif n'a cessé de croître ces dernières années et, l'année 2018, n'a pas fait exception à la règle. De plus, en Europe, les environnements fiscaux et réglementaires se modifient et se complexifient en permanence, et ils exigent de ce fait un suivi assidu de la part de tous les acteurs du monde financier.

C'est pourquoi, plus qu'un prestataire de services, nos clients (privés et institutionnels, petits et grands) recherchent surtout un partenaire capable d'assurer une veille réglementaire ciblée, une communication régulière vers les organes de direction, ainsi qu'une prise en charge complète de la collecte des données nécessaires à la préparation de tous les rapports réglementaires requis, sans

oublier le dépôt de ces derniers sur les plateformes électroniques dédiées.

Le Luxembourg semble être effectivement une destination de choix pour les gestionnaires d'actifs, notamment depuis le Brexit. Selon une récente étude de State Street, un peu plus de deux-tiers (62%) des gérants interrogés pensent domicilier leurs fonds au Luxembourg. Comment expliquez-vous ce chiffre ?

En effet, si plusieurs options existent en Europe telles que la France, les Pays Bas ou l'Irlande, le Luxembourg garde un fort pouvoir attractif et continue tous les jours de voir de nouveaux acteurs des secteurs de la banque, des assurances ou de la gestion d'actifs venir s'implanter. Le Luxembourg jouit d'une très bonne réputation au sein des sociétés anglo-saxonnes ou initialement implantées au Royaume-Uni, lorsque l'on aborde le sujet d'une possible (re-)localisation dans un pays de l'Union Européenne. La situation géographique du Grand-Duché, son environnement multiculturel, sa diversité linguistique et bien sûr la qualité de vie et la sécurité – sont des atouts importants à considérer pour tout groupe ou société devant aussi (re) localiser des collaborateurs et leur famille. Selon moi, le Luxembourg n'attire pas uniquement grâce à son expertise du monde financier, son modèle fiscal, sa stabilité économique et politique, mais aussi également grâce à ses caractéristiques sociales et culturelles, qui impactent directement la vie et donc l'équilibre des futurs expatriés.

Quels sont aujourd'hui vos principaux objectifs et défis ?

En ce qui concerne nos objectifs, je pense qu'il se résume à continuer d'assurer la satisfaction de nos clients et à attirer et garder les meilleurs talents au sein de nos équipes.

Pour ce qui est des défis, nous souhaitons accroître notre couverture géographique et donc nous surveillons toutes opportunités liées. Nous aspirons également à faire évoluer notre catalogue de services afin de toujours répondre aux besoins et attentes de nos clients. Enfin, nous anticipons des investissements significatifs en termes d'innovation technologique à court et moyen termes

The CFO as Chief Future Officer—the new role of bank CFOs

By Volker ABEL, Frank EYMANN, Volker SIELAFF and Arnd HEßELER, zeb consulting*

For a long time, and not just in the world of banking, Chief Financial Officers (CFO) were regarded as rather dreary managers exclusively focused on figures and performance indicators. As with many other professions, the role and self-understanding of CFOs in the financial industry has been changing significantly.

While CFOs used to be mainly occupied with traditional activities such as reporting, accounting or regulatory tasks, digitalization is now opening up the opportunity for a targeted evolution of their field. The result of this year's study with more than 75 CFOs and executives of large European banks shows that future CFOs will shape the future of their banks more actively than ever before. As sparring partners of Chief Executive Officers, they will have to take on more strategic tasks and contribute more significantly to value creation.

Digitalization as a lever to improve efficiency and effectiveness

The study examines how CFOs can bridge the gap between their daily reality and their desired role. According to the surveyed CFOs, digitalization will play a key role in improving the efficiency and effectiveness of the finance function. More specifically, CFOs emphasize the value digitalization can bring for process optimization and management decision-making. The study examines in more detail how to improve the finance with (i) next generation analytics, (ii) smart automation and (iii) high-quality data, as well as how and why to provide staff with (iv) new skills and partnering models.

According to zeb analyses, these four levers will lead to a finance function which is highly automated and needs substantially fewer staff. In addition, the finance function of the future will proactively support revenue generation across the bank, for instance through better resource management, wallet analyses and pricing. So far, however, the benefits are neither reflected in the digital strategy nor in corresponding budgets. In other words, for most CFOs, such digital tools

remain within sight but not within reach. Furthermore the study shows that "new" technologies are not widely used at present.

Next generation analytics

About three quarters of study participants said that the CFO area should spend more time on developing and analyzing growth strategies. To do this effectively, finance executives need next generation simulation capabilities and analytical tools. Yet 59% of those surveyed said they are still relying on spreadsheet-based tools. Often this means that employees must extract data manually, perform basic analyses and create tailored reports. In addition, some 28% of those surveyed said they mostly rely on expert opinions for analyses about growth potential, current and future trends as well innovation.

The goal should be to enable forecasts and ad-hoc impact analysis on all key performance indicators to make better management decisions and support a solid revenue generation. In order to achieve such objectives, banks need quality-assured, enhanced databases that allow for highly automated generation of analyses in real time. Once in place, companies will be able to make better business decisions. Dietmar Genßler, a senior manager at zeb, commented on this topic: "Advanced analytics are tools that draw on different sets of data, analyzing them in real time or near real time and providing dynamic reports. When I think about the status quo in finance department at banks, I'd say we're not even close yet."

Smart automation

A second way to build the finance function of the future is with smart automation, according to expert opinions collected in the survey. Across CFO sub-functions, the potential for automation varies widely. In general, the long-term goal should be end-to-end automation of processes so that all steps that are rules-based, repetitive and personnel-heavy are done automatically. This includes accounting operations and standard reporting and leads to approx. 60% of processes being highly or fully automated.

Sometimes, CFOs focus on the fact that they have individual process steps automated with robots (e.g. Robotic Process Automation (RPA)) and

believe they are further along than they actually are. Volker Abel, senior manager at zeb, commented: "In our view, having robotics in place is not the whole story. The goal has to be an end-to-end automation." With smart automation, the finance function will benefit from fewer errors, the ability to reuse information, less time pressure and fewer people needed to oversee processes. However, Abel cautioned, "End-to-end automation requires a longer time horizon, whereas robotics is like a quick patch."

Data as a strategic resource

About 90% of respondents said the finance function should strive for an integrated data warehouse that combines at least data from the CFO and CRO (Chief Risk Officer) areas. About 70% strive for a data warehouse which would combine the two areas with data from the business division, to have a common basis for data analysis and facilitate reconciliations. Consolidated core data warehouses across the CFO and CRO areas are the basis for efficient processes and analytics and can provide links to unstructured data that can be used in advanced analytics.

Those warehouses with bulk data transport and real-time event processing can also provide fast advances in data quality and availability. Banks have been trying to consolidate their data in core warehouses for several years, but many have not yet fully managed to do so. Frank Eymann, a manager at zeb and team member on the study, pointed out, "We are not saying that banks need to consolidate everything into one data warehouse. We're saying they need to consolidate their key data there."

New skills and partnering

Why are many banks still using manual tools for financial analyses? One reason is that the tools have been in place for decades and professionals in finance departments are trained and accustomed to using them. That leads to the fourth and last area zeb analyzed: skills and talent. More than two thirds of participants said they are currently facing a lack of skilled employees among their teams and that skill profiles of the past were not able to meet new requirements. More than half of participants said they would need more high-skilled people in the short term.

The study supports zeb's expectations that future finance functions will be based on a clear separation of roles between those professionals who work on strategic analyses with advanced tools and those in production—e.g. professionals who create reports needed for everyday business and to meet regulatory reporting requirements. By separating the production and analytics functions, banks can be more flexible and respond faster to the needs of the business with ad-hoc analyses. However, this requires "reskilling" of many job profiles in the finance department—including the CFO.

"In the past, the CFO was involved in the traditional tasks of production. Now, as he or she becomes more strategic, CFOs will also be more heavily involved in analytics. In many cases, employees in the finance department will need a new set of skills," said Volker Sielaff, senior manager at zeb. As processes are improved and separated, and employees are given more advanced training, banks will need fewer people to do the same work. As stated above, zeb forecasts that finance staff could be reduced by 40%.

Outlook: Not just looking forward, but moving forward

To change the role of the CFO into a "Chief Future Officer", CFOs need to set the scene in a manner that others can understand the gap between reality and vision, between fact and fiction. CFOs need to communicate a clear overview of where the finance function is—and where it should go. In the four areas discussed in the study, CFOs should identify what measures need to be taken, as well as set priorities and rollout timelines for the next three to five years. As these priorities are set, the CFO must also consider how each area impacts the other, particularly talent.

The zeb.CFO study 2018/19 gives a foundation to what many has been observed anecdotally until now: A strong majority of CFOs said they want to play a more strategic role and already see themselves as sparring partners to the CEO. Now, they must bridge the gap between what they actually do and what they're capable of doing to help their banks grow.

* zeb consulting is one of the leading strategy and management consultancies for financial services in Europe. For more information, visit us at www.zeb.lu