

Fernand Grulms

# « ÊTRE MIEUX CONNU ET RECONNU COMME UN PARTENAIRE CRÉDIBLE ET FIABLE »

*Le directeur de Luxembourg for Finance tire le bilan de la première année d'existence de l'agence de promotion de la place financière. A la lente montée en puissance de 2008 devraient succéder, en 2009, une plus grande affirmation et une visibilité accrue, notamment vis-à-vis des médias étrangers.*

Jean-Michel Gaudron (interview), Olivier Minaire/Wide (photo)

Monsieur Grulms, l'agence de promotion Luxembourg for Finance a désormais un an d'existence. En êtes-vous, aujourd'hui, là où vous ambitionniez d'être il y a douze mois? «Je vous dirais oui et non. Nous sommes tout de même contents de ce que nous avons pu réaliser au cours de cette année 2008. Nous avons un programme que nous avons à peu près entièrement bouclé, mais il s'avère que le phénomène de la crise a fait que nous sommes contraints d'avoir, aujourd'hui, une approche plus défensive. En d'autres termes, il y a un certain nombre de dossiers qui nous sont tombés dessus et qui comportent un risque de dommages au niveau de la réputation de la Place. Ces dossiers-là n'étaient évidemment pas planifiés d'emblée.

Nous investissons, aujourd'hui, beaucoup de notre temps et un peu de notre argent à la gestion de ces dossiers-là. Il s'agit, principalement, des dossiers qui sont liés à la problématique de la taxation de l'épargne, au secret bancaire qui y est lié et à la récente affaire Madoff qui capte une grande partie de notre attention.

N'est-il pas, tout de même, du rôle de la LFF de se faire le défenseur de la place financière face aux attaques répétées dont elle a fait l'objet dans les médias ces derniers mois, notamment en France? «Oui, cela aurait en effet été notre rôle, mais nous étions à peine créés et ces médias ne nous connaissaient pas encore. Il fallait d'abord se présenter.

N'était-ce pas là une occasion rêvée de se faire connaître, justement? «Si nous sommes restés discrets, c'est que nous avons voulu, auparavant, définir des messages positifs sur le Luxembourg. Dans tout ce qui s'est passé depuis octobre-novembre, nous étions dans un contexte de messages défensifs. Là, il est difficile de décerner des médailles, car on se retrouve très vite acculés dans un coin.

L'une de nos actions lancées dès la fin octobre a été la création d'une «FAQ» (*Foire Aux Questions/ Frequently Asked Questions, ndlr.*), afin de pallier

les problèmes d'incohérence interne qui ont pu survenir çà et là.

**A quel type d'incohérence faites-vous allusion?**

«Tous les acteurs de la Place sont confrontés à des contacts médias directs, mais tous ne disent pas la même chose... Aux questions du genre 'Que va-t-il arriver au Luxembourg une fois que la retenue à la source va monter à 35%?', ou bien 'Est-ce que le secret bancaire a de l'avenir?', ou encore 'Est-ce que le Luxembourg est un paradis fiscal?', nous pensons qu'il est important qu'un nombre élevé d'acteurs de la Place aient un avis identique.

**Cette volonté de contrôle de la communication n'est-elle pas un peu d'un autre âge? N'y a-t-il pas un danger à vouloir la mainmise sur la façon de communiquer des acteurs de la Place?**

«Nous allons évidemment nous limiter à des thèmes généraux de la Place financière dans le seul souci de pouvoir donner, à chacun, une aide à la réflexion. Il est évident que nous n'avons pas l'intention d'imposer nos positions aux différents acteurs, mais je constate tout de même qu'il y a une demande de bon nombre d'entre eux pour avoir ce genre de support pour ces cas-là. Il leur appartient évidemment ensuite de les nuancer en fonction de leur propre situation.

**Pour revenir à l'ensemble de votre action, quel était le programme que vous évoquiez précédemment et que vous aviez établi en début d'exercice?**

«Nous avons, d'une part, un certain nombre de missions économiques qui étaient programmées à l'avance et que nous avons menées à bien, auxquelles se sont ajoutées des opportunités que nous avons su saisir en cours de route, comme la mission en Indonésie et en Thaïlande, où le ministre Krecké nous avait demandé de l'accompagner. Nous avons vérifié si cela donnait du sens et nous avons constaté que ce sont deux marchés qui ne sont, certes, pas très matures, mais qui représentent un potentiel important dans une optique à long terme.

Pour ce qui est de l'activité davantage orientée sur la communication, comme je vous l'ai expli-

qué, nous sommes volontairement restés en retrait au cours de cette première année, parce qu'il fallait mettre en place une offre avant de pouvoir vraiment se lancer.

Nous avons hérité du site web existant, créé en son temps par l'ABBL. Il avait le mérite d'exister, mais était, évidemment, très fortement axé sur l'activité bancaire, ce qui est normal. Nous avons donc dû procéder à une révision complète de ce site tant au niveau de la forme que du fonds. Cela a monopolisé une grande partie de notre attention.

Nous avons également mis en place un certain nombre d'autres outils, plus techniques, comme des brochures ou des présentations que nous faisons à l'étranger et que nous avons cherché à professionnaliser au maximum. Nous avons, ainsi, mis en place des procédures standardisées que chaque personne amenée à faire des présentations publiques est en mesure de suivre. Nous avons bien avancé à ce niveau-là et nous nous sommes fixé, en 2009, l'objectif d'être davantage proactifs vis-à-vis des médias.

**Quel bilan tirez-vous des différentes missions menées à l'étranger?** «Il est difficile pour nous de mesurer l'impact direct de telles missions, puisque les acteurs financiers qui viennent avec nous ne vont pas nous dire combien d'affaires ils ont pu conclure!

Pendant, nous avons procédé à des *debriefings* auprès de tous ces acteurs et notamment adressé un questionnaire leur demandant, outre leur niveau de satisfaction, quelles seraient leurs intentions si une mission similaire était de nouveau organisée dans le même pays. Nous pouvons dès lors imaginer qu'en cas d'intérêt manifeste exprimé, il s'agit d'un signe que des contacts positifs ont été noués sur place.

Nous avons eu sur les premiers questionnaires que nous avons traités, un niveau de satisfaction très élevé et le sentiment que des contacts réels ont pu être établis dans les pays visités.

Mais je parle, là, de l'aspect promotion commerciale. C'est plus délicat en ce qui concerne nos démarches de promotion du Luxembourg en vue d'y attirer de nouveaux investisseurs, banques ou compagnies d'assurances. Ce ne sont pas des discussions faciles.

**Où réside la difficulté de convaincre un investisseur étranger de venir au Luxembourg?** «La quasi-totalité des groupes bancaires que nous avons rencontrés en 2008 avaient des plans d'ex-

pansion dans les marchés émergents comme le Moyen-Orient ou l'Asie du Sud-Est. Dès que nous avons cherché à creuser un peu leur intérêt vis-à-vis de l'Europe, la réponse unanime a été que l'Europe constitue une zone économiquement sinistrée. Les investisseurs préfèrent consacrer leurs efforts sur les zones où se trouve la croissance dans les dix ans à venir.

Nous avons beau argumenter que l'Europe constitue un marché énorme, avec plein d'opportunités, on nous répond alors que le Vieux Continent compte déjà un nombre surabondant de banques et qu'il n'y a aucun intérêt à en créer une de plus...

Nous sommes, concrètement, confrontés à une certaine réalité qu'il faut assumer, mais il ne faut pas se laisser décourager pour autant. Nous savons qu'il s'agit, là, d'un effort de longue haleine et qui sera soutenu par des voyages et des rencontres répétées. Il faut persévérer et continuer à faire passer nos messages.

**L'un des objectifs de base était d'assurer, en aval de ces différentes missions à l'étranger, un suivi soutenu des contacts pris sur place. Qu'en est-il exactement?** «Une fois encore, il faut distinguer l'approche *customer promotion* et *investor promotion*. Pour la première catégorie, ce sont les acteurs de la Place qui ont leurs propres clients potentiels au bout de leur hameçon et qui essaient de les tirer hors de l'eau.

A notre niveau, nous remercions évidemment les gens de leur présence et nous leur proposons, notamment, d'être inclus dans la base de données de diffusion d'une *newsletter* que nous sommes en train de mettre en place. Cela permettra un suivi permanent, puisque tous les trois mois, il y aura une nouvelle petite lampe 'Luxembourg' qui va s'allumer dans leur messagerie électronique et leur boîte aux lettres, puisque cette *newsletter* sera à la fois en format électronique et papier.

**Que reste-t-il de l'enveloppe de base de trois millions d'euros qui vous avait été allouée?** «Nous l'avons pratiquement utilisée. Il faut savoir que cette enveloppe a inclus les frais de lancement, qui ont représenté à eux seuls près de 20%, et qu'elle couvre également les salaires et les frais de fonctionnement techniques.

Dans ce qui reste pour nos actions proprement dites, c'est l'organisation du forum financier qui est le plus important, et qui accapare près d'un quart de notre budget. Du reste, pour 2009, nous

avons décidé de réduire d'environ 30% le budget de ce forum, ce qui ne veut pas dire que la manifestation sera de moindre qualité. Nous avons par exemple, en 2008, réalisé un support vidéo post-conférence, ce qui est assez coûteux. Nous nous sommes dit qu'en remplaçant cela par de jolies photos de l'événement précédent, cela serait également très attractif. Et l'économie tourne autour de 25.000 euros. Il en va de même pour le système de badges à l'entrée, qui ne sera peut-être pas aussi sophistiqué que l'année dernière.

**Cela veut-il dire que vos moyens seront, dans l'ensemble, réduits pour 2009?** «Non. Le budget est sensiblement le même, mais comme une grande partie du budget 2008 a été consacrée aux frais de lancement de l'agence, et que ces dépenses de démarrage ont été d'environ 600.000 euros, nous pouvons considérer que nous abordons l'année 2009 avec 600.000 euros de moyens supplémentaires, puisque ces frais ne se renouveleront évidemment pas cette année.

Nos effectifs ont été, comme cela avait été prévu, portés à treize personnes, correspondant en réalité à neuf équivalents temps plein. Nous allons poursuivre avec cette même équipe en 2009, avec l'espoir de pouvoir compter sur une plus grande marge de manœuvre, en réfléchissant sur l'automatisation d'un certain nombre de processus, notamment pour l'organisation des événements, comme la mise en œuvre d'un outil automatique permettant de mieux gérer les inscriptions. Beaucoup est encore fait manuellement et si nous réussissons ce processus d'automatisation, que j'espère avoir mis en œuvre dans le courant du deuxième trimestre, cela libérera du temps à beaucoup de monde pour faire d'autres tâches importantes.

**Hormis l'organisation du forum et la mise en place de votre «FAQ», quels sont les principaux chantiers qui vous attendent en 2009?** «A partir du moment où nous disposerons de cet outil de communication qu'est la FAQ, nous allons examiner de quelle façon nous allons pouvoir entrer en contact avec les médias, notamment en France, car il se confirme que la France est le marché sur lequel l'image du Luxembourg n'est vraiment pas la meilleure.

Nous aurons évidemment un certain nombre de missions à l'étranger (voir la carte), mais aussi

en France, comme à Cannes où nous serons présents au Mipim (*Marché international des professionnels de l'immobilier, ndlr.*) pour y présenter les véhicules d'investissements immobiliers qui existent au Luxembourg.

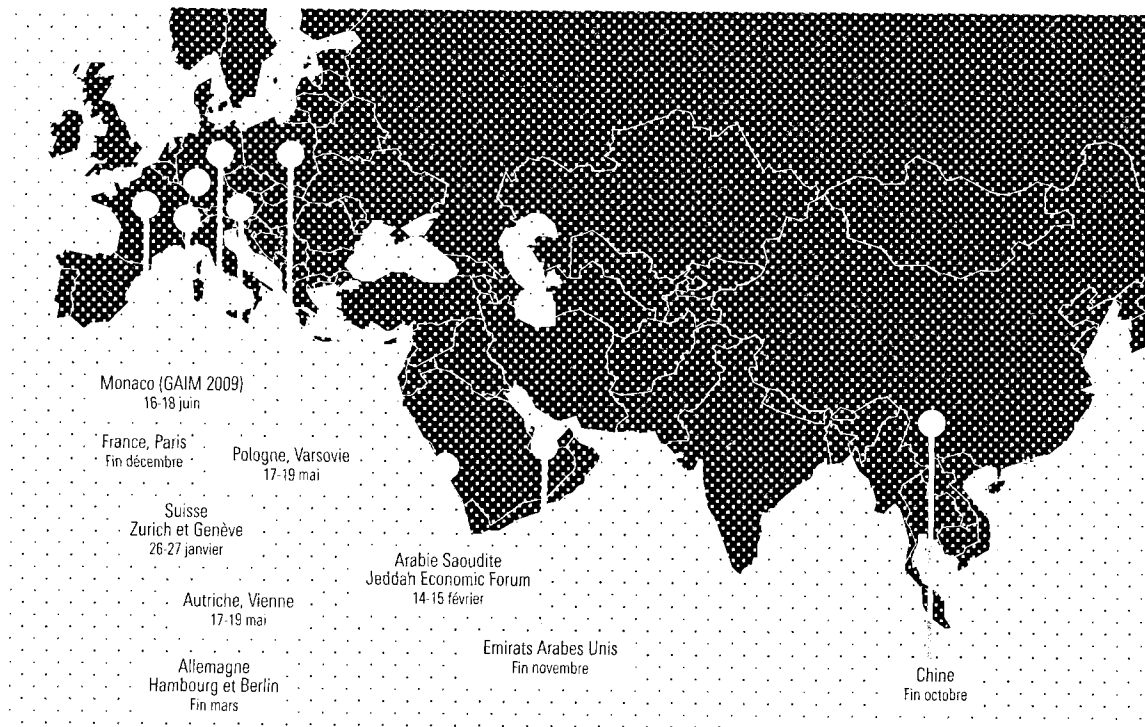
**Si 2008 a été l'année de lancement, 2009 sera-t-elle l'année de l'affirmation pour la LFF?**

«Nous avons en tous les cas un objectif de visibilité optimale, surtout vis-à-vis des médias étrangers. Nous devons être mieux connus et reconnus comme un partenaire crédible et fiable. Il s'agit évidemment d'un chantier gigantesque, d'autant plus que nos moyens, même s'ils ne sont pas si modestes que ça, sont tout de même limités. Le monde est grand et s'il faut hisser le drapeau de la

Place financière un peu partout, cela ne se fera pas tout seul. Je citerai un exemple simple: nous travaillons actuellement avec un consultant externe qui nous a proposé de nous faire une veille média sur l'Europe, par rapport à la Place financière, de nous envoyer un rapport hebdomadaire et de réfléchir avec nous à d'éventuelles actions à entreprendre suite aux articles parus dans la semaine. C'est une excellente idée, mais je ne vois pas comment nous pourrions mettre en place de telles réactions systématiques avec une petite équipe globale et encore moins de personnes habilitées à diffuser les messages, lesquels devraient être définis et formatés selon les circonstances.

Cela nécessite une réelle réflexion: jusqu'où voulons-nous aller? Une veille mensuelle ne serait-elle pas suffisante? Peut-être, mais dans ce cas, nous risquerions d'être très en retard pour certaines réactions... C'est une activité difficile, mais l'alternative de ne rien faire n'est pas une bonne solution. Peut-être en cours de route faudrait-il modifier les actions et porter davantage sur les volets communication. Il faudra certainement que nous évaluions, courant 2009, si nos moyens et nos ressources sont adaptés à nos objectifs et ambitions et s'il faudra alors demander à la fois à l'Etat et aux acteurs du secteur financier (*la LFF est constituée sous forme d'un Groupement d'intérêt économique 'GIE' constitué, pour moitié, par l'Etat et pour moitié par l'ensemble des acteurs du secteur financier, ndlr.*) de mettre la main au portefeuille, en leur présentant évidemment un package ficelé qui explique précisément ce que nous voulons faire». ●

## 2009: LES «ROADSHOWS» DE LUXEMBOURG FOR FINANCE



*«Le monde est grand et s'il faut hisser le drapeau de la Place financière un peu partout, cela ne se fera pas tout seul.»*

Fernand Grulms.

*«Il faudra certainement que nous évaluions, courant 2009, si nos moyens et nos ressources sont adaptés à nos objectifs et ambitions.»*

Fernand Grulms