

## Gestion

# Back-offices marchés : la solution de la sous-traitance

*L'accroissement des volumes et la sophistication des produits de marchés conjugués à la nécessité d'une meilleure maîtrise des coûts justifient de plus en plus la sous-traitance des back-offices marchés.\**

**D**ÉPUIS 1990, LES BACK-OFFICES marchés ont réalisé des efforts considérables pour répondre à l'accroissement des volumes, à la sophistication des produits et à l'efficacité accrue des marchés financiers. Cette évolution s'est traduite pour les établissements les plus avancés par la mise en place de chaînes de traitement industrielles intégrées *front-to-back* pour les produits standardisés à fort volume, à côté de chaînes artisanales pour les produits complexes ou à plus faible volume. Dès lors on parlera plus facilement de direction des opérations que de back-office, et la qualité de ses prestations apparaît désormais comme une opportunité de différenciation dans un contexte fortement concurrentiel. Cependant, cette évolution est loin d'être achevée tant de puissants facteurs de changement sont encore à l'œuvre comme l'adaptation aux contraintes de place (Euronext) et réglemen-



MICHEL-EMMANUEL DE THUY  
Consultant  
CSC

taires (Bâle II, normes IAS 39...), ou encore la nécessité de réduire les coûts de traitement dans un contexte conjoncturel incertain. Pressés de toutes parts, les back-offices envisagent toutes les possibilités pour faire face à ces enjeux. C'est dans ce cadre que la sous-traitance des back-offices marchés apparaît comme une réponse possible.

## LA MESURE DES COÛTS COMPLETS

En préalable de toute décision, la sous-traitance des back-offices marchés pose la question de la mesure des coûts complets en interne et de la mesure comparative de la productivité. Les études sur le sujet, aussi délicates et peu nombreuses qu'elles soient, s'accordent toutefois sur plusieurs points : les coûts de back-office représentent la part la plus importante des coûts de traitement d'une opération ; les produits cash sont pratiquement dix fois moins onéreux à traiter que les produits OTC ; la productivité des établissements (nombre d'opérations traitées par opérateur back-office et par jour) varie fortement d'une catégorie de produits à une autre et, pour une même catégorie de produits, d'un établissement à un autre.

Ces différences de coût et de productivité s'expliquent pour l'essentiel par une corrélation étroite avec les volumes traités,

tout au moins pour les produits standardisés. Ce constat met en exergue une notion de taille critique en deçà de laquelle le recours à la sous-traitance apparaît comme une solution pour réduire ses coûts, et au-delà de laquelle offrir une prestation de sous-traitance peut permettre à certains établissements de rentabiliser leurs investissements.

Pour autant, une telle décision ne peut se réduire à un simple raisonnement sur les coûts. Il s'agit surtout d'une décision de nature stratégique nécessitant un modèle économique pour appréhender les multiples dimensions humaines, techniques, opérationnelles, financières, commerciales, en les déclinant en fonction de l'implantation géographique des back-offices concernés, de chaque catégorie de produits et des fonctionnalités envisagées.

## RENTABILISER LES INVESTISSEMENTS

Pour le sous-traitant, il s'agit avant tout de rentabiliser ses investissements en ouvrant ses plateformes à d'autres établissements. Cependant, cette décision nécessite des investissements lourds pour maintenir une offre de produits et services bancaires pendant plusieurs années, et un mode d'organisation adapté (*business line* dédiée, filiale, etc.). Cette offre doit aussi intégrer un fort niveau d'adaptabi-

\* Ce thème a été abordé lors d'une « Matinée CSC Peat Marwick » organisée le 19 décembre 2002, au cours de laquelle Pierre-Yves Demoures, responsable des opérations chez SGIB et Alain Pochet, responsable de l'activité marché Euronext chez BNP Paribas Securities Services ont fait part de leur expérience dans ce domaine.

lité pour anticiper les demandes d'une clientèle exigeante.

Pour le sous-traité, les bénéfiques attendus sont multiples, parmi lesquels on peut citer le recentrage sur le cœur de métier et le retrait des activités jugées non prioritaires, la transformation des coûts fixes de back-office en coûts variables de sous-traitance, le suivi des risques opérationnels...

Mais ces bénéfiques ne peuvent être réalisés qu'à certaines conditions : la mesure des coûts de traitement par opération doit faire l'objet d'un suivi permanent, pour évaluer la valeur de l'opération in fine ; les différentes activités d'un prestataire doivent être cloisonnées par des murailles de Chine ; enfin, le coût social de la sous-traitance ne doit pas être négligé.

#### LES FREINS POTENTIELS

Le lien entre le sous-traitant et son client repose sur un engagement mutuel : l'apport d'un volume de *business* suffisant en contrepartie d'une réduction des coûts et du risque opérationnel. Certes, le sous-traitant s'engage sur des moyens et des résultats, mais il ne doit pas oublier de s'entendre avec son client sur un plafond de pertes, afin de limiter son propre risque en cas de problème. De même, il doit définir à quelles condi-

“La perspective d'un conflit d'intérêt avec le sous-traitant est une véritable question dont la réponse est donnée par la forme de coopération choisie.”

tions assumer certaines tâches peu valorisantes mais relativement risquées comme les traitements de réconciliation.

Les freins à la décision de recourir à la sous-traitance sont notoires comme la perte de contrôle

de l'activité, la perte du savoir-faire, la confidentialité ou les aspects fiscaux, mais ils ne paraissent en rien insurmontables. Au cœur de la relation sous-traitant/sous-traité, la confidentialité est une obligation vitale du sous-traitant pour être crédible vis-à-vis de ses clients. Il y a peu de crainte à attendre sur ce point.

En revanche, la perspective d'un conflit d'intérêt avec le sous-traitant est une véritable question dont la réponse est donnée par la forme de coopération choisie entre le sous-traitant et son client (*outsourcing*, partenariat, GIE...). La perte de savoir-faire est un aspect essentiel de l'étude préliminaire. Avant même de choisir un prestataire, il est nécessaire de savoir quelles sont les activités sur lesquelles se focaliser et quelles sont les compétences minimales à conserver pour suivre le reste de l'activité.

Enfin, d'un point de vue fiscal, le passage à la sous-traitance peut engendrer des frottements de TVA, car une prestation assurée en interne est désormais achetée à un prestataire.

#### UNE OFFRE ENCORE PEU MATURE

À l'heure actuelle, la véritable barrière à la sous-traitance est le manque d'offres sur le marché français. L'offre existante en France reste embryonnaire, dispersée et locale ; elle ne couvre pas encore la totalité des activités d'un back-office marchés et reste ciblée sur les produits listés. Les offres intégrées les plus abouties sont proposées en Angleterre et en Allemagne par deux acteurs. Mais ils se heurtent pour l'instant à des problèmes de jeunesse et n'ont pas encore l'assise nécessaire pour vendre leurs services en France, même s'ils ont des ambitions européennes.

On peut prévoir que la sous-traitance des back-offices marchés connaîtra une évolution comparable à celle de la sous-traitance de

la conservation désormais mature. Le processus a déjà débuté avec l'in-sourcing de l'activité des entités ou des filiales au sein d'un centre de services avec un back-office partagé, à l'instar de la Société Générale qui donne à ses front-offices (à Francfort par exemple) la possibilité de traiter intégralement leurs opérations depuis Paris en *book* local. Les résultats directs sont des gains de productivité, une baisse du coût des risques opérationnels et une rentabilisation des investissements informatiques. L'étape suivante passe par la vente d'une offre complète et globale de sous-traitance des back-offices marchés à des clients externes.

#### DE NOUVEAUX SERVICES POUR LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES

Certains établissements bancaires ont les moyens et la taille critique pour se positionner en prestataires de services ou pour bâtir une offre en partenariat avec d'autres acteurs. Mais ils devront se doter d'une véritable infrastructure commerciale.

Les autres établissements, plus petits, se positionneront plutôt comme clients des offres de sous-traitance sauf quelques *niche players* spécialisés sur une activité ou un produit donné. Du côté des entreprises et gestionnaires d'actifs, la sous-traitance sera certainement perçue comme une opportunité de se doter de capacités de traitement des produits complexes dont les back-offices ne disposaient pas jusqu'à présent.

La sous-traitance des back-offices marchés est une idée qui fait son chemin. Ce thème est encore jeune en France, mais il y a fort à parier que l'émergence d'une première offre lance le mouvement tant les conditions du démarrage de l'activité sont réunies. Émanera-t-elle d'une banque traditionnelle ou d'un partenariat avec un acteur majeur de l'*outsourcing* ? Quoi qu'il en soit, on peut être sûr que le paysage des back-offices marchés sera profondément modifié. ■