

Le marché de la sous-traitance titres s'est considérablement développé depuis 1991 : l'arrivée de l'euro est source de nombreuses opportunités pour les établissements sous-traitants, mais aussi porteuse de nouvelles exigences dans le contenu des prestations rendues.

L'euro va favoriser la sous-traitance titres



Isabelle Sipma
Directeur sous-traitance titres
Société générale

La sous-traitance n'est plus vécue comme un pis-aller, une solution de repli stratégique ou d'abandon appliquée à une situation de crise (rentabilité insuffisante, changement d'actionnaire...), mais comme un choix positif d'optimisation des moyens.

Le nombre d'intervenants en croissance constante en témoigne. Les banques mutualistes sont désormais concurrencées par de grandes banques généralistes venues récemment sur le marché de la sous-traitance titres, et qui possèdent des centres titres dimensionnés pour traiter de façon industrielle des volumes d'opérations importants. Certaines banques d'affaires offrent parfois des prestations de sous-traitance dans un contexte de solution globale à valeur ajoutée ; ainsi sont proposées des prestations complémentaires telles que la gestion de la fonction de dépositaire d'Opcvm et la gestion privée.

Des banques moyennes savent saisir l'opportunité de vendre leurs prestations de *back-office*, sans pour autant avoir de démarche commerciale active sur le marché. Les prestations de sous-traitance des banques ont de plus en plus tendance à remplacer les solutions proposées traditionnellement par les sociétés de services informatiques, qu'il s'agisse d'achat de progiciel, de service bureau, ou de *facilities management*. Banques et SSII deviennent donc concurrentes, tout en restant des partenaires pour le développement en commun des systèmes d'information bancaires.

Enfin des sociétés telles qu'Atos ou Sema ont une position originale ; elles sont à la fois très présentes en tant qu'ingénieristes du développement des systèmes in-

formatiques des grandes banques, et en tant que fournisseurs de solutions «clé en main» à des banques petites et moyennes, solutions elles-mêmes concurrentes de la sous-traitance titres.

L'introduction de l'euro, dont on sait qu'il accélérera le phénomène de restructuration du secteur bancaire déjà engagé et par là même suscitera de nouvelles stratégies, devrait bénéficier aux établissements sous-traitants.

En effet, les investissements nécessaires à l'adaptation des chaînes titres représentent en moyenne environ 10 % des dépenses d'adaptation à l'euro d'une banque. Les autres réformes prévues comme le passage à l'an 2000, la mise en place du code ISIN, et le changement de date de transfert de propriété militent en faveur du recours à la sous-traitance, en particulier pour les établissements de petite et moyenne tailles.

Par ailleurs, il faut s'attendre à voir apparaître de nouveaux établissements financiers sur le marché français, soit d'origine étrangère, soit issus de restructurations du système bancaire français.

Il s'agirait plutôt d'établissements spécialisés, disposant de stratégies très ciblées en termes de couple produit-client, et fonctionnant à l'échelle européenne. Deux domaines pourraient être concernés :

- la diffusion d'Opcvm à l'échelle européenne par des gestionnaires de fonds, ceci via des canaux de distribution multiples et non bancaires (VPC, télématique, distributeurs...) ;
- la création de banques directes spécialisées sur certaines cibles de clientèle (frontaliers, *European executives*) et/ou certains produits (bourse à domicile).

La sous-traitance est une solution adaptée aux besoins de ce type d'établissements, qui recherchent des solutions peu coûteuses et rapides à mettre en œuvre, associées à des prestations d'intégration des systèmes marketing et de production. L'intérêt stratégique de la banque sous-traitante peut parfois l'amener à proposer des approches de partenariat, évoluant parfois jusqu'à la prise de participation.

Les banques françaises sous-traitantes sont bien placées

Dans ce contexte, les banques sous-traitantes sont bien placées face aux SSII, car elles devront obligatoirement réaliser les investissements nécessaires afin de répondre à leurs besoins internes, et peuvent donc neutraliser pour partie «l'effet euro» dans leur politique de prix externes. De plus, il est peu probable que se développent à court terme des solutions de sous-traitance titres à l'échelle de l'Europe, compte tenu des spécificités de chaque place financière.

D'une part, le concept de «sous-traitance à mandat étendu» est peu développé dans les autres pays européens (prestation rendue par la Deutsche Börse en Allemagne, quelques tentatives anglo-saxonnes comme celle de Fidelity...) et d'autre part, les particularités juridiques (notamment date de transfert de propriété) et fiscales (fiscalité des personnes physiques) resteront importantes après l'euro. Le grand marché européen de la sous-traitance est plutôt pour après-demain.

Une nécessaire adaptation de l'offre de services

L'euro va exiger des banques sous-traitantes le développement de prestations «multi-devises» de plus en plus globales (intégration de prestations complémentaires telles que compensations multiples, gestion des moyens de paiement, dépositaire Opcvm...).

Selon le scénario adopté par la France, les systèmes de traitements d'opérations (notamment instruments financiers cotés sur le marché de Paris) devront donc fonctionner en euro dès le 4 janvier 1999, conformément aux règles imposées par les systèmes de cotation (SBF) et de règlement-livraison (ajustement et dénouement en euro dans Relit). Les systèmes de gestion des stocks de titres devront par ailleurs disposer de fonctions de conversion pour fournir à la clientèle des informations en franc et en euro jusqu'en 2002.

Si la communication entre professionnels des titres se fera très largement en euro dès 1999, il n'en sera pas de même pour ce qui est de la communication entre la banque et ses clients. Les établissements sous-traitants devront donc proposer à leurs banques clientes un ensemble d'outils facilitant les échanges d'informations avec le client final, ceci sur des supports diversifiés pour s'adapter à ses particularités :

- saisie d'instructions délocalisée chez la banque cliente ou le client final, et incluant des outils de conversion franc/euro ;
- outils de bourse à domicile adaptés à l'euro ;
- formatage de fichiers à la demande en euro et/ou en franc ;
- avis d'opérations intégrant des montants en franc et en euro ;
- expression des relevés de titres et espèces dans la devise du compte espèces du client, avec contre-valorisation des soldes.

Par ailleurs, la comptabilité devient de plus en plus une prestation complémentaire incontournable pour les établissements proposant la sous-traitance de la conservation des titres. En effet, les entreprises d'investissement ou les établissements de crédit effectuant de la tenue de compte titres demandent à leurs fournisseurs une prestation

«clé en main» intégrant la tenue des comptes espèces de la clientèle, mais aussi l'ensemble des déclarations réglementaires (balance des paiements, ratios prudentiels...). C'est pourquoi ces établissements attendent de leur sous-traitant une réponse globale à la problématique de l'euro, permettant d'offrir à leurs clients la possibilité d'ouvrir un compte en euro dès janvier 1999, tout en différant la mutation de leur propre comptabilité générale.

Ils souhaitent également pouvoir traiter des moyens de paiement dans les deux monnaies durant toute la période transitoire.

La solution la plus adaptée est celle recommandée par la place financière qui consiste à utiliser un logiciel comptable multi-devises permettant : d'utiliser les mêmes logiciels pour le traitement de l'euro, et des autres devises ; d'utiliser les outils de calcul des résultats de change pour la gestion des écarts de conversion... et donc de minimiser les investissements logiciels spécifiques à la mise en place de l'euro.

Pour les établissements financiers disposant de leurs propres outils comptables, les sous-traitants titres doivent fournir des informations dans l'une ou l'autre des deux devises, afin de faciliter l'adaptation de la chaîne comptable. La conversion franc/euro est alors réalisée par le sous-traitant, qui fournit toutes les données servant de base à la comptabilisation : montant en devise d'origine, écart de conversion, montant dans la devise pivot de la comptabilité de l'établissement. ■

(1) La Sicovam définit la sous-affiliation à mandat étendu comme un mode d'adhésion indirect via un établissement tiers qui assure la tenue des comptes individuels de façon déléguée.

① Le marché de la sous-traitance

A fin 1995 on comptait 534 affiliés Sicovam, dont 220 susceptibles d'opter pour une solution de sous-traitance. Parmi ces 220 établissements, on en dénombrait 131 déjà sous-traités, dont 49 chez un prestataire occasionnel (par exemple, des sociétés de bourse) constituant donc un marché potentiel pour les sous-traitants professionnels. On constate également l'émergence d'un marché dit «de seconde main», les établissements n'hésitant plus à changer de sous-traitant

pour bénéficier d'un meilleur rapport qualité-prix. La croissance du marché s'est accélérée ces trois dernières années :

- en 1995, 12 établissements ont choisi la sous-traitance titres et 4 ont changé de prestataire ;
- en 1996, la tendance se poursuit (entre 5 et 10 établissements), la taille et la renommée des banques concernées augmente ;
- depuis le début 1997, l'accélération a été plus sensible (10 à 15 établissements sont en

cours d'appel d'offre). Le marché a désormais atteint la maturité. Développé au départ par les banques mutualistes dans le contexte de la mise en place de Relit, le concept de «sous-affiliation à mandat étendu» (1) s'applique désormais à des établissements financiers de toutes natures : entreprises d'investissement (anciennes sociétés de bourse ou maisons de titres), banques de gestion, banques étrangères, banques régionales à réseau.