

MARCHÉS

Le partenariat devient la règle dans le custody

L'INDUSTRIE DU CUSTODY a connu depuis quelques années une véritable révolution en passant d'un état de centre de coûts à celui d'un centre de profit où les notions de rentabilité et de valeur ajoutée sont désormais dominantes. La mise en place de différentes stratégies accompagne ce profond changement.

La conservation de titres (ou custody) connaît une évolution rapide en Europe où l'on assiste à des regroupements d'activités ou à la mutualisation des moyens. L'objectif est d'améliorer la rentabilité de cette industrie dont l'automatisation nécessite des moyens financiers plus importants et des équipes compétentes.



MARC LEFÈVRE
Directeur de mission

UNE INDUSTRIE EN PLEINE MUTATION...

En juillet 2001, BNP Paribas et le Crédit agricole ont signé une lettre d'intention afin de créer une plate-forme informatique commune pour assurer le traitement de la conservation des titres dans les activités de banque de détail et de banque privée (encours de 457 milliards d'euros). Une filiale détenue à parité par les deux banques sera constituée pour exploiter et

trois ans de travaux préparatoires (encours de 153 milliards d'euros).

En 2000, le Crédit lyonnais décide, dans le cadre d'un projet de partenariat, de confier à Gestitres, filiale commune à l'Ecureuil et à la Caisse des dépôts et consignation, la gestion de sa conservation de titres pour son activité *retail* (encours de 53,4 milliards d'euros).

En 1999, le CCF avait lancé un projet d'externalisation et de sous-traitance chez Natexis Banques populaires de sa tenue de compte et de sa conservation de titres pour le compte de sa clientèle *retail* et institutionnelle (encours de 60 milliards d'euros).

Ces projets d'envergure répondent à des contraintes mais également à des besoins précis.

... LIÉE AUX CONTRAINTES EXTERNES...

Les grandes banques et institutionnels de la place sont en effet confrontés à l'évolution incessante du métier de la gestion et de la conservation des titres qui impose une transformation continue des organisations et des systèmes. Ces contraintes externes sont de natures diverses :

■ Atteindre une taille critique qui est devenue nécessaire pour pouvoir absorber les volumes croissants d'opérations de plus en plus complexes et pour rivaliser avec les concurrents français, voire étrangers pour certains acteurs. Cette contrainte pousse donc de nombreux établissements à revoir leur stratégie de taille. Cette stratégie peut s'inscrire soit dans une logique d'industrialisation de l'activité (NBP, Gestitres, BNP Paribas...) qui a pour but de conquérir des parts de marché, soit dans une logique de rentabilisation d'une conservation relativement coûteuse (établissements de taille moyenne gérant leur conservation pour compte propre).

■ L'automatisation des processus rendue indispensable pour traiter les volumes d'opérations de plus en plus importants. Le premier impact de cette automatisation vise les prix et a pour conséquence de réduire de manière significative les coûts de traitement qui souvent ne permettent pas, aujourd'hui, de dégager une marge significative par rapport aux prix de marché qui n'ont cessé de baisser. Le deuxième



PIERRE-MÉDÉRIC VEILHAN
Consultant
Atos Odyssee
Management Consulting

faire évoluer cette plate-forme. BNP Paribas et le Crédit agricole souhaitent disposer de la taille critique nécessaire dans cette activité, en particulier dans le cadre de la compétition européenne.

En juin 2001, le Groupe AXA confie sa conservation institutionnelle de titres à BNP Paribas après

impact concerne les ressources humaines qui de ce fait ne cessent d'évoluer. La qualité prime maintenant sur la quantité : les effectifs diminuent tandis que le niveau de compétence du personnel augmente. On assiste ainsi depuis quelques années à une diminution des effectifs des back-offices.

■ Les réformes de place mobilisent l'ensemble du personnel des back-offices : modernisation du RM, passage aux 35 heures, création d'une chambre de compensation européenne (Clearnet), ségrégation des avoirs, projet international de routage et de traitement des ordres par STP (*Straight Through Processing*)... Ces réformes engendrent le plus souvent une réorganisation des back-offices touchant aussi bien les effectifs que les systèmes informatiques.

■ La baisse des coûts. La clientèle toujours plus exigeante quant aux prix facturés et à la prestation rendue pousse inexorablement les prix vers le bas. De ce fait, les établissements sont contraints à réduire les charges liées en grande partie au traitement manuel des opérations et à se tourner vers de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée telles que la gestion complète des flux en traitant la partie titres mais également la partie espèces (trésorerie, change, rapprochements titres et espèces...), en développant de nouvelles offres (P/E, cessions temporaires, *reporting* sur mesure...) ou en investissant sur une internationalisation des services rendus.

... AINSI QU'AUX CONTRAINTES INTERNES HUMAINES ET TECHNIQUES

Les établissements rencontrent également des difficultés en interne au sein même de leur organisation. Ces contraintes peuvent souvent être des freins relativement importants face aux grands changements qui s'imposent aux conservateurs.

La recomposition du paysage européen va s'accélérer

L'évolution du métier, tant pour le *custody* institutionnel que pour le *custody retail*, va pousser inexorablement les établissements de la place à revoir leur stratégie de positionnement. Le paysage européen du *custody*, en pleine mouvance, va donc poursuivre sa recomposition au cours des prochaines années et conduire tout intervenant à adapter son organisation et ses infrastructures ainsi

que celles de ses sous-traitants aux évolutions des dépositaires domestiques et paneuropéens autour des éléments suivants :

- redéploiement des équipes de *custody* ;
- réduction des coûts de fonctionnement et des coûts par transaction par mutualisation des systèmes utilisés ;
- appui sur les nouvelles technologies pour accroître les traitements STP et ainsi offrir une

meilleure qualité de service aux clients. Tout choix d'évolution doit prendre en compte et évaluer l'ensemble des contraintes et des potentialités internes et externes. Une fois cette évaluation faite et un choix stratégique finalisé, il est essentiel de gérer la période de transformation (délais, risque commercial...) et d'anticiper un risque important de mise en œuvre (coût, durée, qualité...).

■ La compétence du personnel. Les back-offices qui affichaient une population vieillissante importante ne pouvaient maintenir une compétence titres constante pour répondre aux besoins de la clientèle. En effet, ce personnel a dû s'adapter à une véritable révolution, passant des titres vifs avec traitement des détachements de coupons à la main à la dématérialisation et à l'in-

tient souvent la connaissance du métier, ne peut, faute de temps, la dispenser à ses collaborateurs. Enfin, on observe une absence de polyvalence dans certains back-offices renforcée par une tendance à l'hyper spécialisation qui peut générer un risque opérationnel. Parallèlement à cela, la place de l'informatique s'accroît constamment et réclame une compétence de plus en plus pointue.

“ L'automatisation des processus réduit de manière significative les coûts de traitement qui, souvent, ne permettent pas de dégager une marge significative. ”

formatisation poussée. Face à ces évolutions, la formation n'a pas toujours été suffisante. De plus, le personnel d'encadrement, qui dé-

ficiant à réaliser les tâches de supervision qui leur incombent. De ce fait, ce personnel qui devrait jouer un rôle moteur dans l'appro-

■ La nécessité d'un encadrement aux compétences plurielles alliant capacités opérationnelles et supervision. Il n'est pas rare de rencontrer des responsables opérationnels surchargés par les tâches de production et rencontrant des difficultés

Etude

priation et la coordination des projets qui s'imposent ne font que subir le quotidien et ne peuvent que reporter des chantiers d'évolution essentiels à la pérennité de leur activité.

■ Des systèmes d'information en voie d'obsolescence. Les principaux systèmes d'information des établissements de la place datent en général de la mise en place de Relit. Ils ont certes été maintenus mais on n'a que très rarement assisté à des refontes en profondeur. De ce fait, ces systèmes deviennent de plus en plus obsolètes et ne peuvent garantir la bonne exécution des opérations, et ils ne sont pas en mesure d'offrir les services à valeur ajoutée réclamés par des clients de plus en plus exigeants.

DES STRATÉGIES À ADOPTER RAPIDEMENT

Face à ces enjeux, plusieurs solutions s'offrent aux acteurs de la place :

■ La sous-traitance (*out-sourcing*) est une voie d'évolution relativement ancienne qui continue à se développer aujourd'hui. Cette option concerne, ainsi, près des deux tiers des établissements sur la place.

La sous-traitance s'accompagne d'un abandon du système d'information mais également de tout ou partie des fonctions de back-office. Ainsi, certains acteurs peuvent souhaiter ne conserver que les fonctions de pilotage technique des flux (dépouillement des ordres, appariement et règlement-livraison, alimentation de la comptabilité espèces, suivi des positions titres et espèces...), qualifiées de fonctions à valeur ajoutée par rapport aux fonctions administratives (tenue de comptes titres, traitement des OST, fiscalité, déclarations réglementaires...). Le curseur de sous-traitance peut varier sur le plan technique (mise à disposition de systèmes (logiciel ou infogéran-

ce) et sur le plan opérationnel (sous-traitance totale ou partielle, affiliation Sicovam...).

■ La voie de partenariat technologique (*co-sourcing*) est une nouvelle perspective de développement qui permet de mutualiser les investissements informatiques qui ne cessent d'augmenter dans cette industrie. Ainsi, une étude récente révèle que l'investissement moyen pour un système standard était en 1990, de l'ordre de 15 millions d'euros alors qu'aujourd'hui, la mise en place d'un système spécialisé représente un investissement de l'ordre de 30 à 45 millions d'euros.

Un tel choix permet aux acteurs de faire évoluer leurs systèmes à moindre coût et de mener de front les quatre types d'évolutions essentielles qui sont orientées autour des axes suivants : service aux clients (amélioration du *reporting*, traitement STP...), procédures de place, améliorations fonctionnelles et d'utilisation (automatisation de process), rénovation technique et optimisations (normalisation des échanges internes et externes, gestion de l'obsolescence des outils...).

“ Le partenariat permet de mutualiser les investissements informatiques ; l'investissement moyen pour un système standard est aujourd'hui de 30 à 45 millions d'euros. ”

Le partenariat technologique est une approche qui peut engendrer d'importantes difficultés dans la mesure où un tel projet doit supporter un nombre non négligeable de contraintes et de facteurs de risques. Ainsi, la définition d'une plate-forme commune peut être trop éloignée des systèmes d'information existant fonctionnellement et techniquement, les équipes peuvent révéler un degré de maturité, de technicité et d'exigence très diffé-

rent... La composition de la plate-forme par l'adoption de «briques» provenant des différents systèmes existants peut également s'avérer problématique en termes d'intégration des données, délai de mise en place et coût global du projet.

■ La mise en place d'un partenariat global est une alternative qui s'offre aux industriels du *custody*. Lorsque cette voie est retenue, la mise en place d'une filiale commune est souvent privilégiée.

Ce choix permet aux acteurs, qui ont décidé de se rapprocher, de disposer d'une taille critique sur le marché et de développer des synergies tant sur le plan organisationnel que sur le plan commercial, avec éventuellement une dimension européenne voire mondiale. Un tel projet comporte un nombre important de thèmes à gérer qui vont au-delà de la problématique systèmes d'information : clientèle, organisation, social, commercial, gouvernance sont autant de domaines qui peuvent être longs à gérer. Il est essentiel dans un tel projet de mener de front l'ensemble des pro-

blématiques et de ne pas sous-estimer la difficulté liée aux systèmes d'information. La nécessité d'avancer rapidement sur les refontes technologiques est, en effet, réelle.

Les projets de partenariat technologique ou de partenariat global s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de taille et de coûts, alors que la sous-traitance répond à une exigence de réallocation et de recentrage des compétences au sein de l'entreprise. ■