

CHRONIQUE DU RECRUTEMENT

Les métiers de back-offices
des marchés de capitaux évoluent

DOMINIQUE DEPEUX
Directeur Business
Unit Opérations
LGB Finance

Les grandes mutations des années 80 sur la plupart des places financières (processus de déréglementation, apparition de produits de plus en plus complexes, utilisation des technologies modernes de l'information) ont imposé de profondes restructurations au sein de la communauté d'intermédiation et plus particulièrement dans les back-offices.

Ces réorganisations ont fortement contribué à rendre plus performants et plus transparents les marchés financiers.

A défaut d'avoir pu attirer des profils à fort potentiel et alors que s'accélère le processus des réformes liées à la construction de l'Europe et à la régulation du système financier international, les back-offices éprouvent de réelles difficultés d'adaptation au nouveau paysage financier. Aussi par leur volonté affichée à se recentrer de manière concurrentielle sur leur cœur de métier, les intermédiaires s'orientent vers la délégation du traitement administratif à des professionnels capables d'offrir un service intégré de traitement des interventions transfrontières au meilleur prix.

LA SOUS-TRAITANCE FAIT APPARAÎTRE DE NOUVELLES FONCTIONS

Cette démarche qualitative représente une réelle opportunité pour la communauté d'intermédiation sur l'innovation dans les services de conseils à haute valeur ajoutée, sans devoir se préoccuper des contingences diverses. Cette réorientation se traduit à terme par l'apparition de fonctions plus gratifiantes. On peut citer d'ores et déjà la nécessité de rendre com-

patibles les décisions prises en front-office avec le back-office, de surveiller la chaîne de valeurs de la prestation back-office déléguée, de gérer commercialement la relation clientèle, de proposer une assistance en ligne efficiente via les approches *Enterprise Resource Planning*, *Supply Chain Management*, *Customer Relationship Management* et *Call Center*.

En ce qui concerne les « professionnels » de traitement administratif des opérations, ils doivent construire leur offre en s'appuyant sur les méthodes du monde de l'industrie et sur les experts de l'univers financier international pour renforcer leur compétitivité et asseoir leur crédibilité. De tels enjeux supposent également une maîtrise des risques opérationnels et surtout une démarche innovante en matière de services liés aux marchés de capitaux (*provider* d'outils de gouvernance des entreprises, d'analyses financières des sociétés, d'analyses statistiques, des produits disponibles...).

UNE RESTRUCTURATION EST NÉCESSAIRE

Si les raisons de l'internationalisation des marchés de capitaux sont appréhendées aujourd'hui, nous ne sommes qu'à l'aube des

grands bouleversements structurels et organisationnels concernant la communauté d'intermédiation appelée à élargir son offre sur les produits proposés par les marchés de capitaux à l'échelle planétaire. Cette profonde mutation est à l'origine de certains services nouveaux spécialisés comme le Global Custody. Après avoir assimilé les réformes des décennies 80 et 90, les établissements d'intermédiation souhaitent, par d'importantes restructurations, revenir à leur métier d'origine en s'appuyant sur des services spécialisés pour accélérer leur développement commercial.

Autrement dit, l'évolution présente des back-offices des marchés de capitaux va s'opérer dans les prochaines années selon deux axes stratégiques :

- réorientation des back-offices traditionnels au sein des structures d'intermédiation, et renforcement du *know how* existant pour jouer un rôle de conseiller avisé auprès des investisseurs ;
- apparition de structures spécialisées prenant en charge l'ensemble des problématiques inhérentes au traitement administratif des opérations consécutives aux interventions de la communauté d'intermédiation sur les marchés de capitaux. ■