

Gestion des risques

Les facteurs clés de succès des partenariats dans la filière titres

La stratégie de partenariat a permis à la conservation d'évoluer d'une simple chambre d'enregistrement vers des prestations de services à forte valeur ajoutée. En contrepartie, les conservateurs doivent maîtriser de nouveaux risques financiers et opérationnels.

UN CERTAIN NOMBRE DE conservateurs parmi les plus importants (les «majeurs») se sont lancés dans la quête d'un Graal empreint d'une apparente contradiction : croître en taille pour mieux se déclinier en offreurs de niches, spécialisées et profitables. Ceci a dessiné une évolution de l'offre dans l'activité de la conservation, conduisant d'abord à un mouvement de concentration des acteurs qui peut s'expliquer par les effets conjugués d'une complexification du métier, d'un besoin croissant d'acquisitions technologiques et d'un recours accru à des compétences «expert».

DES ALLIANCES
ENTRE SPÉCIALISTES

Cette nouvelle offre représente avant tout une réponse structurelle aux besoins de plus en plus évolutifs et riches en contenu des clients. Cette réalité exerce cependant sur les acteurs du marché un risque permanent d'éviction par des coûts haussiers. Pour circonscrire ce risque, les conservateurs ont pu choisir de fusionner, mais aujourd'hui ils optent plutôt pour des alliances entre spécialistes ; des «tables rondes» de partenariat qui sont avant tout des ententes de

raison. Schématiquement, il faut distinguer des ententes visant la mise en commun des moyens humains, techniques et organisationnels entre plusieurs conservateurs et celles choisissant la complémentarité des métiers sur la chaîne titres entre conservateur et teneur(s) de comptes. Fondamentalement, le credo reste immuable : le conservateur se recentre sur une offre de prestations à plus forte valeur ajoutée.

LA CONSERVATION, UN ÉLÉMENT
DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

Il est vrai que longtemps le métier de la conservation a pu souffrir de préjugés stigmatisant des centres de traitement qui fonctionnaient sur un mode taylorien fondé sur des tâches parcellisées et répétitives. Désormais, la

“ Le credo reste immuable : le conservateur se recentre sur une offre de prestations à plus forte valeur ajoutée. ”

conservation n'est plus considérée comme une «fonction administrative» mais constitue un élément du processus de service à la clientèle en accompagnant la stratégie commerciale.

Face à la demande de prestations à forte valeur ajoutée du marché qui, non satisfaite, peut engendrer des risques commerciaux importants, le partenariat permet à ses acteurs, à partir d'une spécialisation basée sur un socle de savoir-faire «acquis» (clients, volumes, normes qualités éprouvées...), de proposer des prestations connexes mais liées, engendrant alors des revenus plus élevés (encadré).

DES RISQUES FINANCIERS
PLUS IMPORTANTS

Une conséquence tangible va porter dès lors sur l'exigence de performance de la fonction financière, du fait de l'augmentation mécanique des volumes traités (et par conséquent des résultats financiers) et de la diversité des opérations dans le cadre du partenariat.

La maîtrise de ces risques financiers qui pouvaient être considérés comme négligeables (lorsque le conservateur tenait, selon certains, d'une simple «chambre d'enregistrement») demande dorénavant un effort accru de lecture pour les partenaires eux-mêmes et de lisibilité vis-à-vis des actionnaires, des clients ou de la place.

De fait, la réponse des conservateurs a été réactive puisqu'il a fallu dès que possible s'engager à redéfi-

BURHAN AYATA
Senior manager
DIDIER BENÂTRE
Associé
PRUNE DELAFON
Manager
Financial services
PricewaterhouseCoopers

nir ou redimensionner la comptabilité, la trésorerie, le contrôle de gestion ou encore le suivi des risques...

Mieux, le bon sens (économique !) peut affirmer que le partenariat est basé a priori sur une stratégie «gagnant/gagnant» qui se traduit dans la nécessité de mutualiser l'investissement lié à la mise en place et la maintenance d'une plateforme informatique performante. Ceci pour gérer non seulement le surcroît de volume mais, également, la démultiplication des nouvelles prestations et les contraintes réglementaires (cf. textes de la Commission bancaire et du CMF).

Le partenariat fournit donc une possibilité de synergies pour repousser les seuils de coûts d'entrée élevés. Il offre également une couverture face à des risques opérationnels et financiers certains en cas de dysfonctionnements (au regard des exigences fonctionnelles et réglementaires) pouvant entraîner une rupture de la chaîne titres.

LA DIMENSION HUMAINE : CLEF DE VOÛTE DU PARTENARIAT

Plus haut, nous avons utilisé la métaphore des Chevaliers de la Table ronde et raisonner en jeu à sommes positives pour caractériser le principe du partenariat dans le monde de la conservation ; l'ensemble invoquant sans surprise une recherche d'harmonie et d'in-

térêts partagés. Il reste à envisager la dimension organisationnelle du partenariat et, par ricochet, la dimension humaine, et les impacts relatifs aux modes de travail basés sur les nouveaux liens entre les partenaires. In extenso, ils portent sur les évolutions des équipes (dont les montées en qualification et la rationalisation des organigrammes), les adaptations de procédures et les spécificités liées aux

nouvelles tâches et aux changements technologiques.

Il est vrai que nous avons décrit ici succinctement des enjeux souvent fort complexes qui, en amont des questions techniques, appellent au principe d'adhésion (impliquant des aspects d'affect et de culture d'entreprise) des individus au partenariat. C'est d'autant plus vrai dans le domaine de la conservation qui repose principalement sur l'expertise de ses collaborateurs.

En rattrapant l'humain, nos «chevaliers» ont à faire face au défi le plus important de leur quête. Pourtant, il ont dû anticiper et gérer les risques métiers pour profiter d'avantages concurrentiels, contenir les risques financiers en accélérant les changements, limiter les risques opérationnels en partageant l'investissement pour répondre aux besoins de chacun. La bonne appréhension de cette dimension sera l'ultime facteur clé de succès d'un partenariat réussi dans la filière titres. ■

