

Optimiser l'organisation de la société de gestion, bénéficier d'une meilleure adaptabilité aux contraintes sectorielles et aux changements de réglementation, réaliser des économies...

Les raisons poussant à externaliser le middle-office d'une société de gestion commencent à faire leur chemin dans l'esprit de leurs dirigeants. Ne reste plus à ces derniers qu'à bien maîtriser toutes les règles du jeu afin de se lancer en toute connaissance de cause dans un projet de ce genre, structurant mais non dénué de risques. Bruno Ferret

Sil on s'en tient aux chiffres dévoilés par les principaux acteurs du marché de l'outsourcing, l'externalisation des fonctions de middle-office des sociétés de gestion ne touche pour le moment qu'un très faible pourcentage de ce marché. Pour Bernard Ravel, directeur du business développement de State Street en France, « *il n'y a pour le moment pas plus de 20 à 25 entreprises d'asset management qui aient externalisé leur middle-office, dont 12 à 15 chez State Street.* » Il faut dire que la démarche est encore relativement récente, le métier assez neuf : la première externalisation,

au niveau mondial, date de 1997-1998, et concerne Pimco (aujourd'hui intégré au groupe Allianz). En France, le précurseur fut AXA IM, qui a commencé à envisager une externalisation de son middle-office en 2003 avant de franchir le cap en 2004 (voir encadré). Pour les sociétés de gestion, la démarche de l'externalisation n'a rien de nouveau. Chez les uns ou les autres, on a déjà externalisé la valorisation des OPCVM, la compliance, la comptabilité... Pourquoi pas le middle-office ? D'autant que les raisons pouvant pousser un asset manager à franchir le pas sont nombreuses. La principale tient à la volonté stratégique de l'acteur de se concentrer sur son cœur de métier : gestion financière et distribution de produits financiers. La démarche est alors celle d'une rationalisation des process,



Raphaël Remond
State Street France,
directeur général de State
Street France :

« Certains gestionnaires externalisent uniquement leur comptabilité, d'autres l'ensemble du middle-office. »

comme le souligne Pierre Baillavoine, associé de Périclès Consulting : « Certains asset managers très spécialisés souhaitent externaliser leur middle-office pour se concentrer sur leur métier de base, en se déchargeant des process administratifs tout en conservant un rôle de contrôle et de suivi de la prestation ainsi sous-traitée. » Autre facteur pouvant pousser à l'externalisation, la mise en application de la MIF (Marchés d'instruments financiers, nouvelle directive européenne de régulation des marchés financiers portant à la création d'un marché pan-européen pour novembre 2007). Ainsi, selon Jean-Pierre Verrons, associé de D2R Compliance Consulting, spécialisé dans le conseil sur l'externalisation de la fonction compliance, « avec la MIF, les sociétés de gestion vont devoir alourdir leur système de contrôle sur toutes les opérations de marché, les "Best Execution" notamment. Pour les grands acteurs, cela implique des middle-office énormes. Quant aux plus petits, ils auront de

moins en moins les moyens d'aller dans cette direction. » Bernard Blaud, responsable des ventes et des relations commerciales de BNP Paribas Securities Services, abonde dans ce sens : « L'externalisation permet à la société de gestion de ne pas avoir à gérer l'impact d'une nouvelle réglementation. Un autre avantage, c'est la rapidité de réaction que permet la sous-traitance dans la mise en œuvre d'une innovation de la société de gestion. » Pascal Robert, directeur général de Natixis Investor Servicing, discerne pour sa part des facteurs de motivation différents selon la taille de la société de gestion : « Pour les "petites" sociétés, qui gèrent un faible nombre de portefeuilles et n'ont pas d'infrastructure technique, l'outsourcing leur évite d'avoir à créer un middle-office et les fait bénéficier d'une infrastructure qui accompagnera leur développement avec peu d'investissements tout en répondant aux exigences du régulateur en matière de sécurité. Pour des gestionnaires plus importants, disposant déjà d'une petite équipe dédiée au middle-office, l'externalisation permet le passage à un système technique capable de communiquer avec tous ses partenaires pour un faible coût projet par rapport à un développement interne. Quant aux "grandes" sociétés de gestion, qui disposent d'un middle-office en croissance constante pour faire face à l'augmentation de l'activité, l'outsourcing répond à un besoin de rationaliser ses développements, de se recentrer sur son métier et de bénéficier d'une plus grande rapidité d'implémentation des innovations. »

À géométrie variable

Partant de là, quelles sont les fonctions que l'asset manager va pouvoir externaliser ? Comme le souligne Raphaël Remond, directeur général de State Street France, « le schéma varie d'un client à l'autre. Certains gestionnaires veulent juste externaliser leur comptabilité, d'autres tout leur middle-office en passant par des systèmes de données, le reporting client et/ ou le calcul de performance. » Et ce

