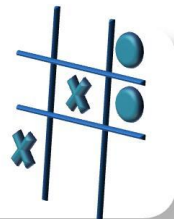


# Etat des lieux des pratiques des banques françaises en matière d'externalisation métiers (BPO).

Réponses au Questionnaire n°1 de Maturity Sourcing.

Septembre 2012

**SCORE ADVISOR**



# Les répondants

93 entreprises ayant recours à l'externalisation de certains de leurs métiers (BPO) ont répondu au premier des deux Questionnaires disponibles en ligne sur le site MaturitySourcing.com.

Ces entreprises ont leur siège social domicilié dans les pays suivants :

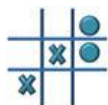
France	47
USA	12
Canada	6
UK	5
Espagne	5
Italie	4
Suisse	3
Allemagne	3
Pays-Bas	2
Turquie	2
Belgique	2
Suède	1
Portugal	1
	93



# Les répondants

Les 93 entreprises appartiennent aux secteurs suivants :

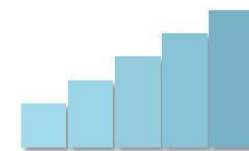
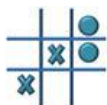
<b>Banques</b>	<b>34</b>
<b>dont banques françaises</b>	<b>23</b>
<b>Aéronautique et compagnie aériennes</b>	<b>11</b>
<b>Télécom</b>	<b>8</b>
<b>Automobile</b>	<b>6</b>
<b>Commerce</b>	<b>6</b>
<b>Métallurgie &amp; plasturgie</b>	<b>5</b>
<b>Pharmacie</b>	<b>5</b>
<b>Assurances</b>	<b>5</b>
<b>Agroalimentaire</b>	<b>5</b>
<b>Public</b>	<b>1</b>
<b>Divers</b>	<b>7</b>



# Le secteur bancaire

Parce que nous les avons largement sollicitées, les banques sont nettement surreprésentées. Il convient toutefois de préciser qu'il ne s'agit pas de groupes bancaires en tant que tels mais d'entités bancaires membres d'un groupe ou indépendantes, spécialisées dans les domaines suivants :

<b>CIB</b>	6
<b>Asset Management</b>	3
<b>Asset Servicing</b>	4
<b>Crédit à la consommation</b>	3
<b>Banque de détail domestique</b>	7
<b>Banque de détail à l'international</b>	3
<b>Leasing &amp; factoring</b>	3
<b>Fonctions support (RH, Moyens généraux, ...)</b>	5

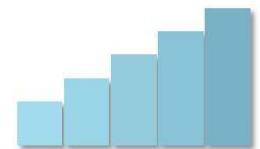
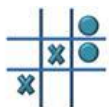


# Le secteur bancaire

Sans prétendre obtenir une représentativité parfaite, les réponses des différentes banques ont été suffisamment homogènes pour être considérées comme significatives ; particulièrement si l'on compare la moyenne des réponses des banques françaises à celle des autres banques du panel (en général plus engagées et de plus longue date dans l'externalisation de leurs métiers).

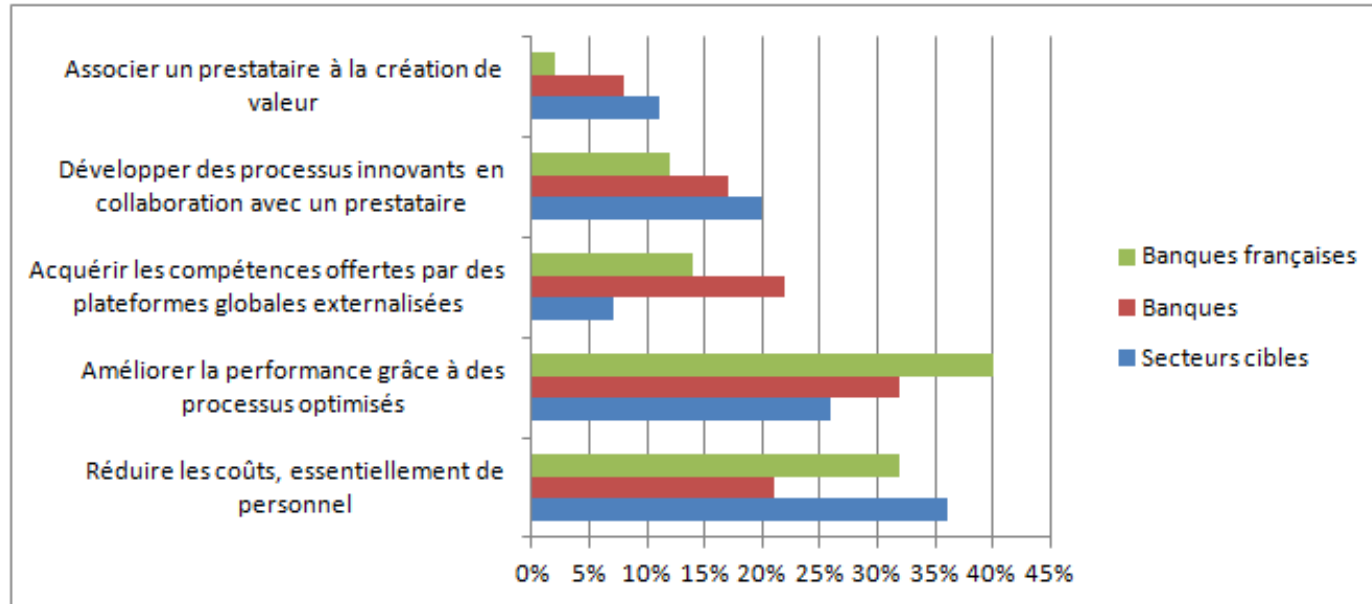
Il semblait également intéressant de comparer ces deux groupes témoins à un autre constitué de secteurs cibles notablement plus engagés dans le Business Process Outsourcing. Dans ce dernier groupe, nous avons considéré la moyenne des réponses des secteurs suivants : automobile, aéronautique et compagnies aériennes, télécom et commerce.

Nous obtenons au total un état des lieux concernant les pratiques des banques en matière de BPO qui, à notre connaissance, est le seul document de ce genre disponible actuellement et que l'on trouvera présenté ci-après.



# Pour vous, l'externalisation a pour objectif de :

## Objectifs

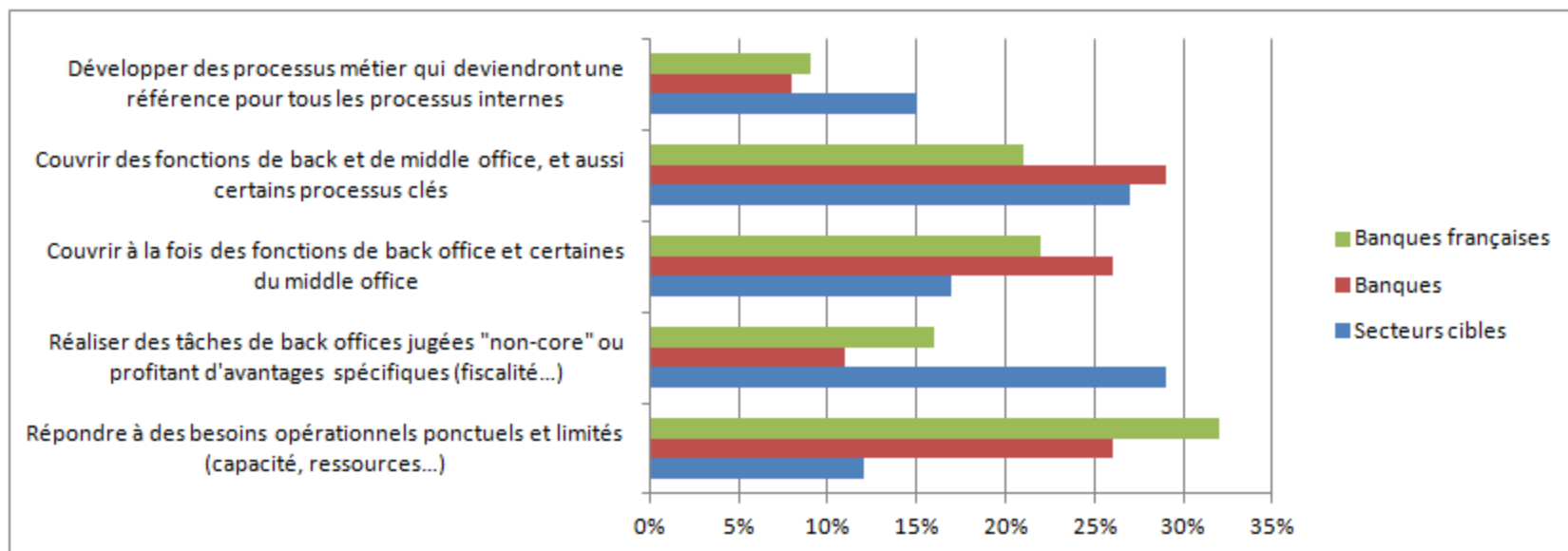


Leurs réponses indiquent clairement un changement de perspectives en cours pour les banques françaises : leur intérêt pour l'externalisation se déplace d'un objectif de réduction immédiate des coûts à un enjeu plus large de productivité (optimisation des processus) et d'acquisition de compétences.

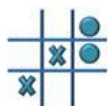


# Vous avez recours à l'externalisation pour :

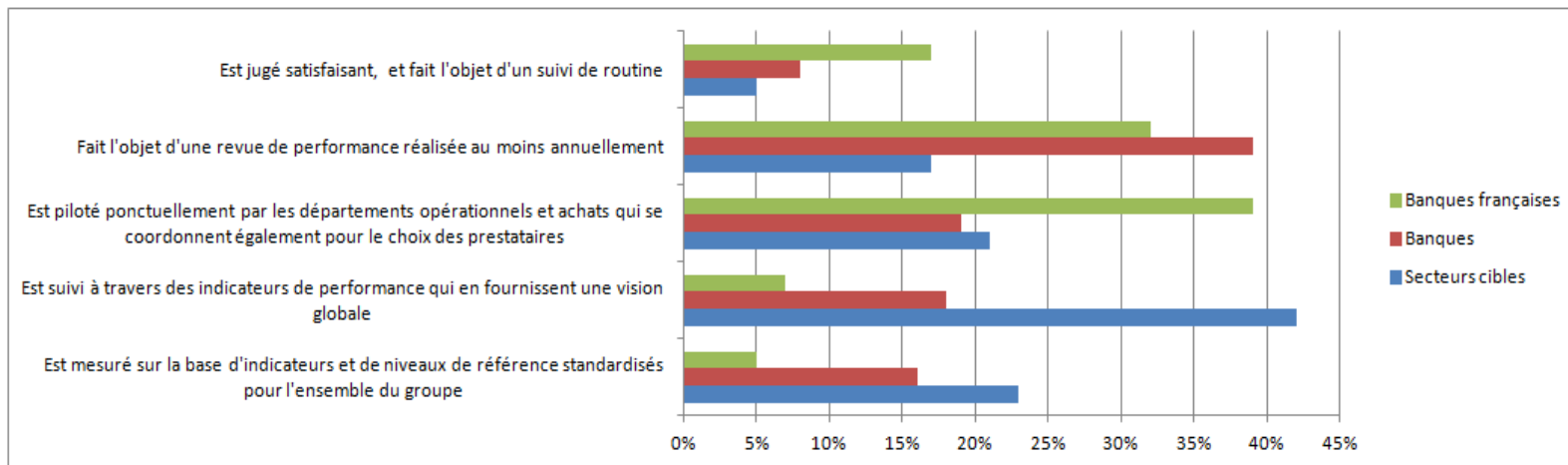
Périmètre



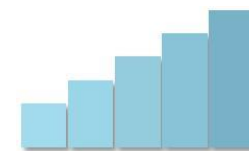
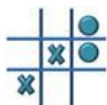
Pour les banques françaises, l'externalisation permet d'abord de satisfaire des besoins ponctuels ou de prendre en charge des fonctions jugées *non core*. Toutefois, l'intérêt est de plus en plus fort pour externaliser également des processus clés.



# Le niveau de service des activités externalisées :

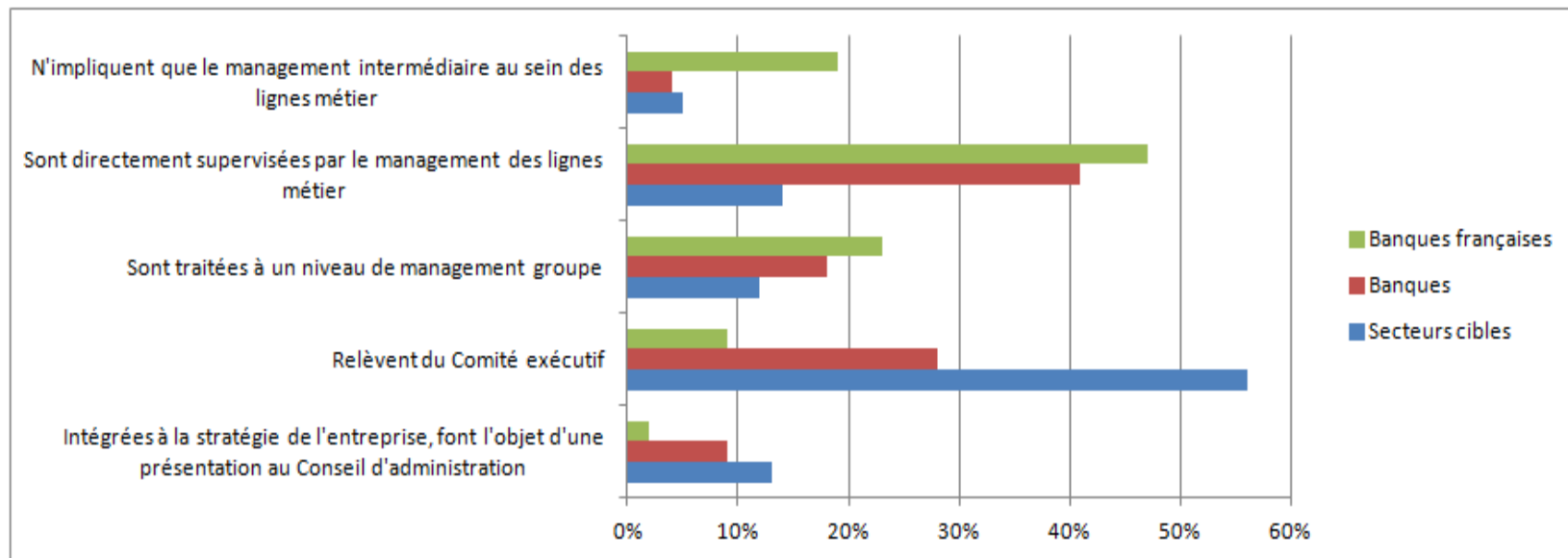


Les banques françaises accusent un certain retard par rapport aux deux autres groupes quant au suivi de leurs activités externalisées, lequel reste essentiellement l'affaire des départements délégués concernés.

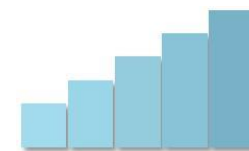
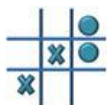


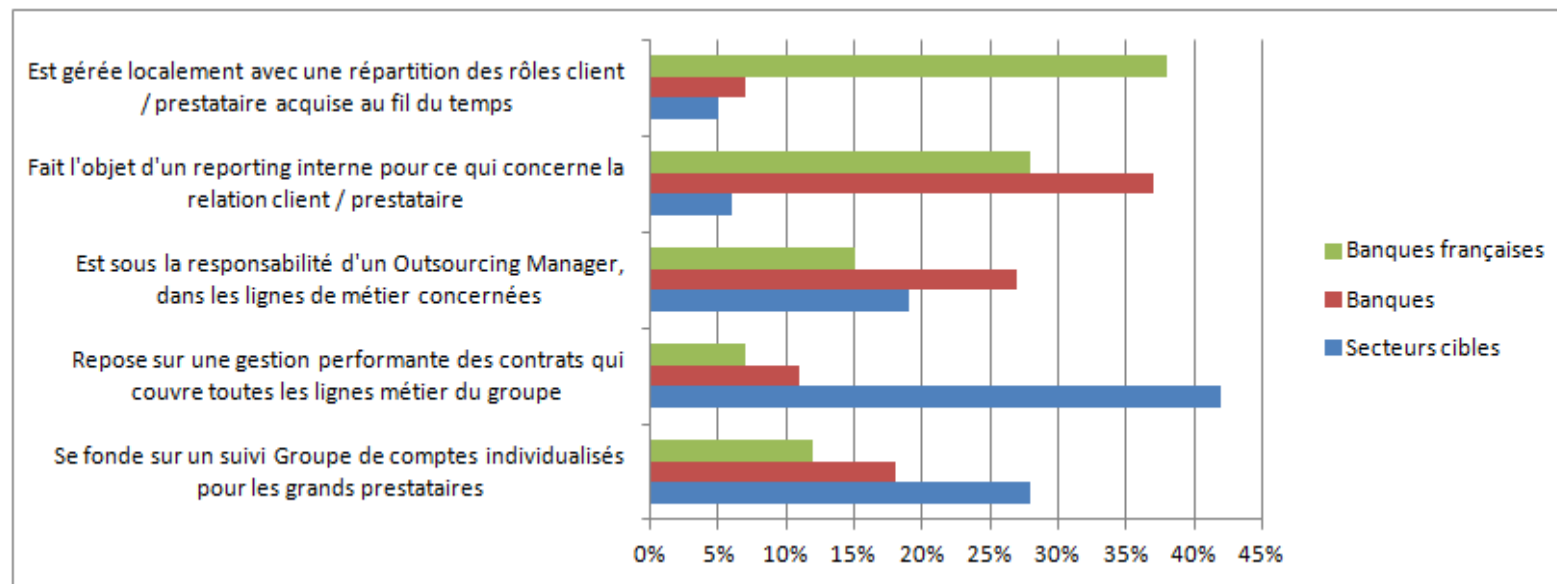


# Les activités externalisées :

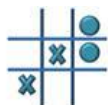


Sans surprise, dès lors, il y a peu de pilotage global, de niveau groupe, des activités externalisées au sein des banques françaises.

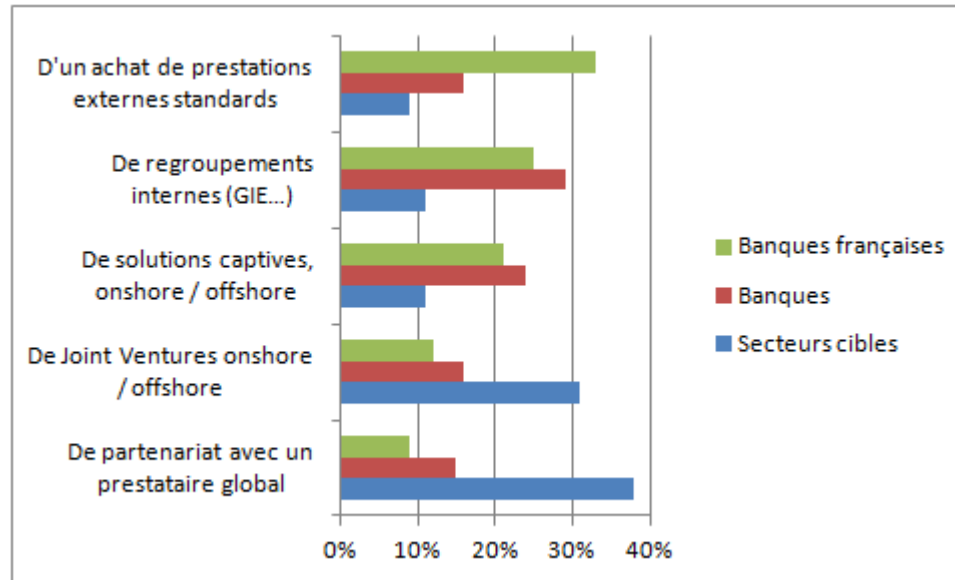




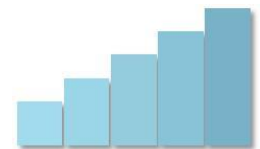
Au sein des banques françaises, l'externalisation des activités est essentiellement organisée au niveau de chaque ligne métier concernée, par opposition à une gestion centralisée de niveau groupe.



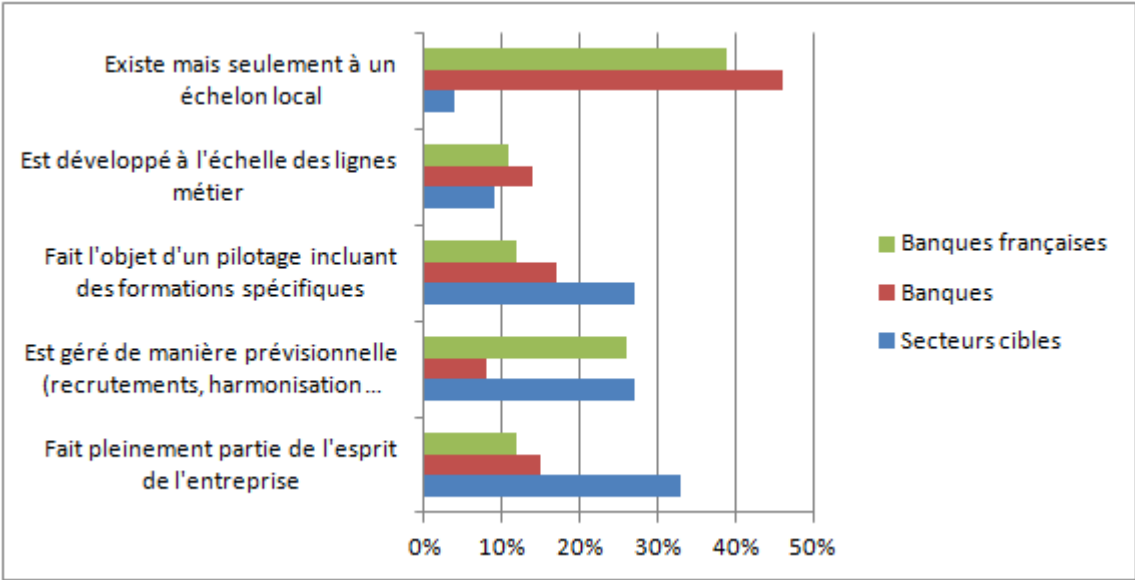
# Le modèle d'organisation retenu pour les activités externalisées est essentiellement celui :



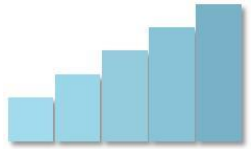
L'externalisation est assimilable à l'achat d'une simple prestation extérieure, ou bien elle suit les modèles d'un GIE ou d'une filiale captive. L'externalisation est encore peu pensée en termes de partenariat par les banques françaises, à la différence des deux autres groupes de comparaison.

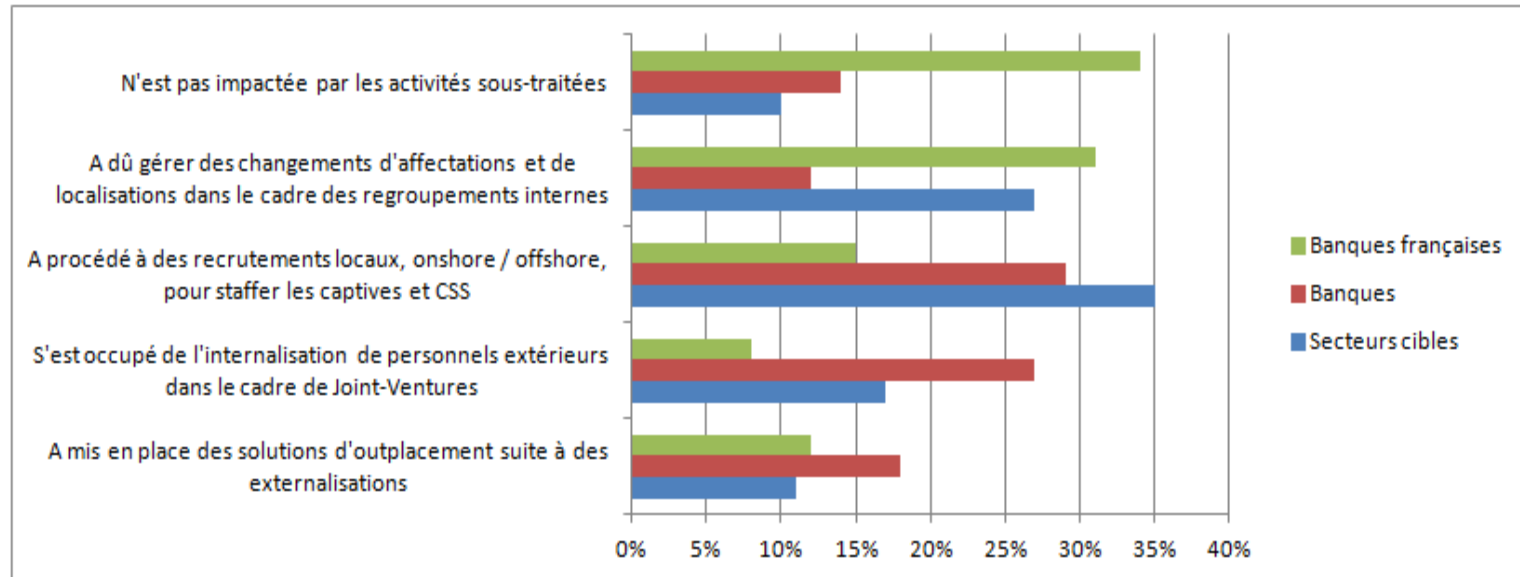


# Le rapport à des cultures d'entreprise ou nationales différentes :



Le rapport avec des cultures d'entreprise ou nationales différentes n'est pas encore un élément structurant pour les banques françaises. Il convient à cet égard de souligner que le secteur bancaire – pas uniquement en France – reste nettement moins internationalisé que beaucoup d'autres.



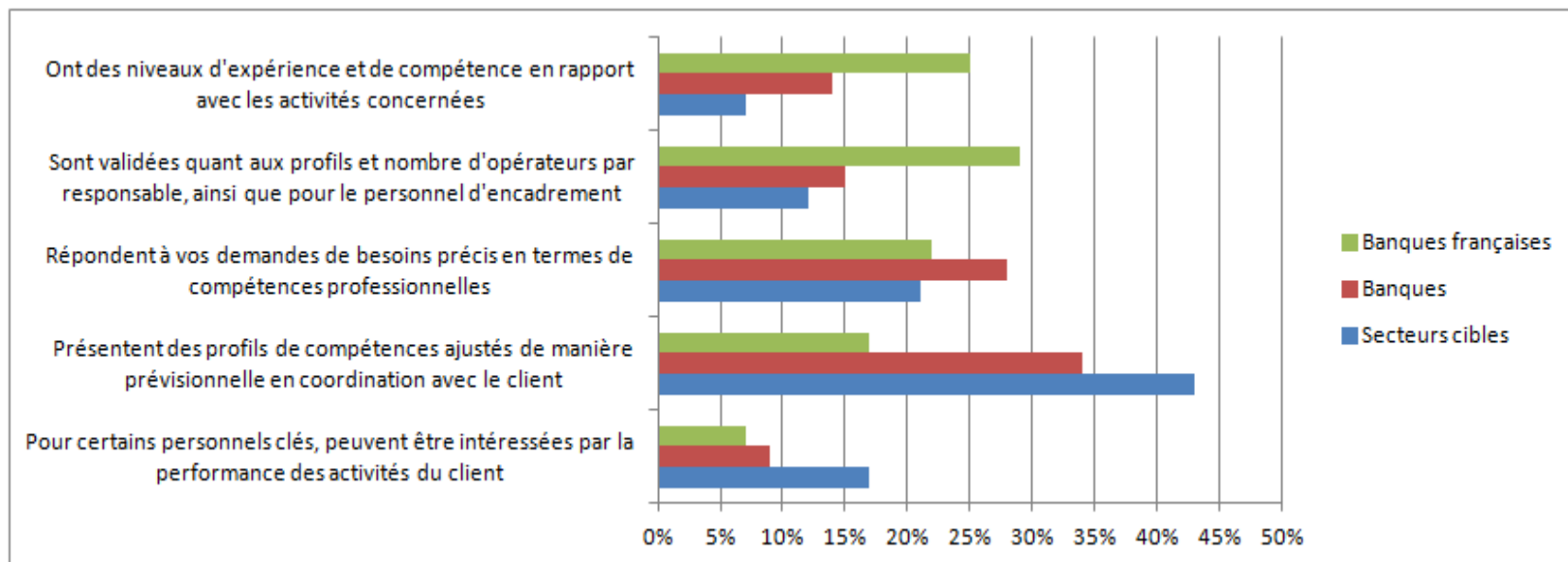


Pour les banques françaises, l'externalisation ne fournit pas encore l'occasion d'intégrer des compétences extérieures nouvelles. Elle mobilise finalement assez peu les DRH.

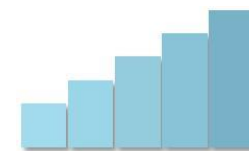
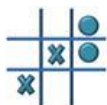


# Les équipes des prestataires :

Personnels  
externes

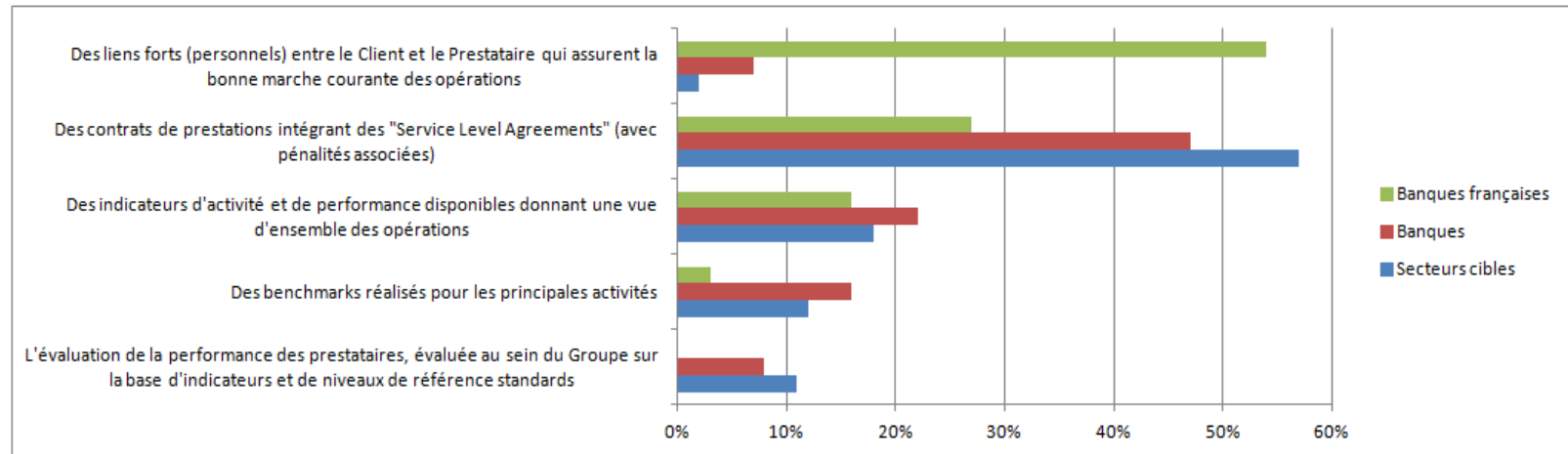


Sans surprise, ainsi, l'externalisation fait peu l'objet d'une gestion prévisionnelle et partenariale des ressources humaines qu'elle mobilise. C'est là une assez nette différence des banques françaises avec les deux autres groupes de comparaison.



# Le pilotage des activités externalisées se fonde sur :

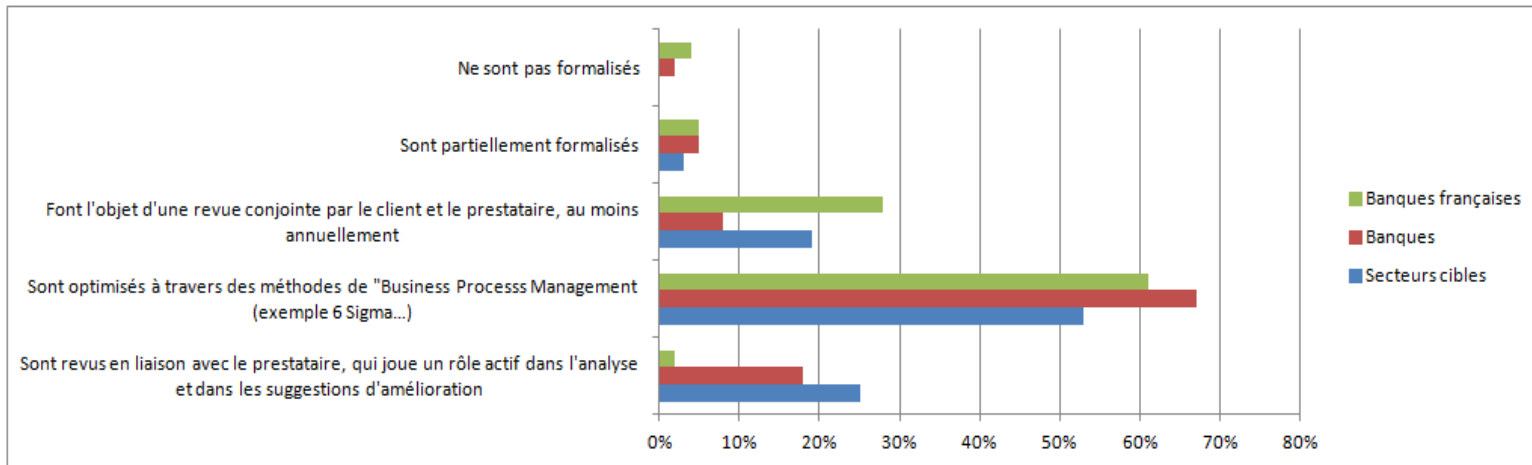
Pilotage



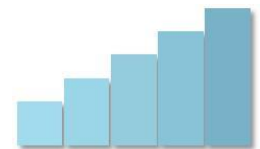
Le pilotage des activités externalisées est essentiellement laissé aux lignes métiers délégataires concernées et fait l'objet d'assez peu de suivi au-delà : les benchmarks sont pratiquement inexistantes en matière de BPO (à la différence de l'ITO). Peu d'indicateurs homogènes sont disponibles au niveau groupe.



# Les processus et procédures des activités externalisées :

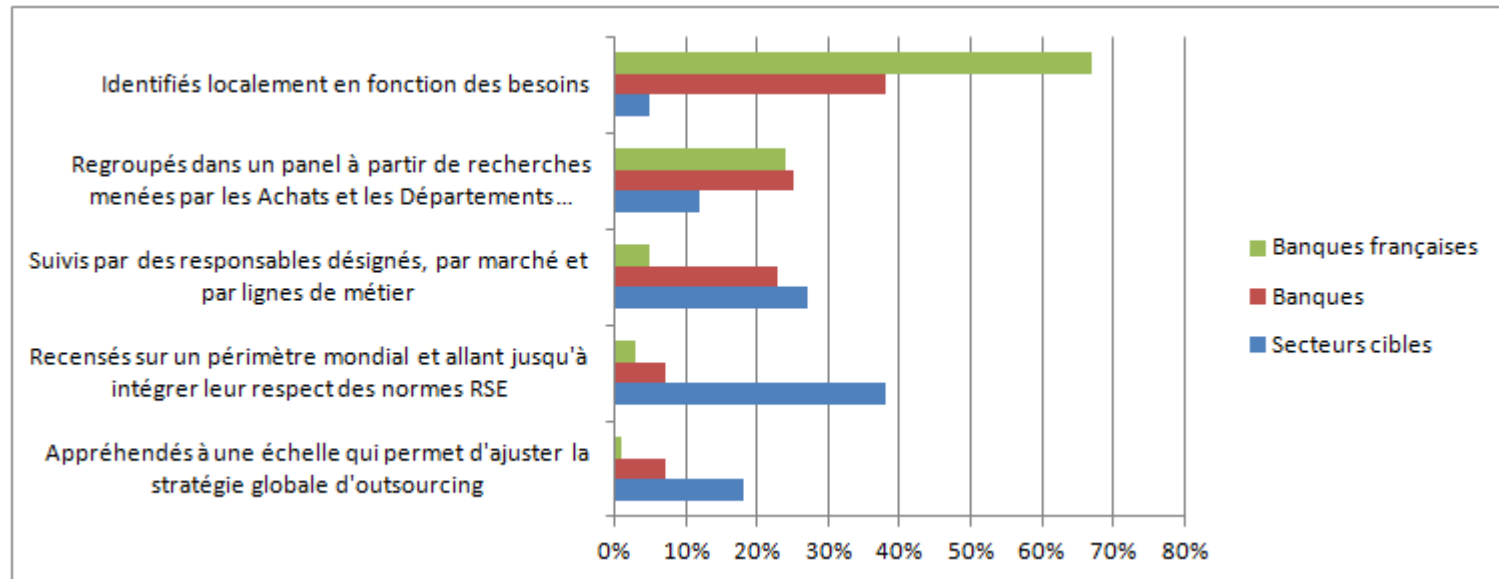


Un plus : l'utilisation des méthodes de BPM, désormais ancrée et étendue aux activités externalisées. On note toutefois peu de coopération partenariale avec les prestataires. En matière d'externalisation, la notion de partenariat apparaît une fois encore comme peu présente au sein des banques françaises.

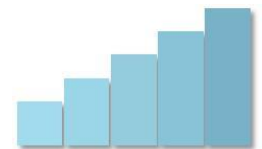




## Les prestataires sont :

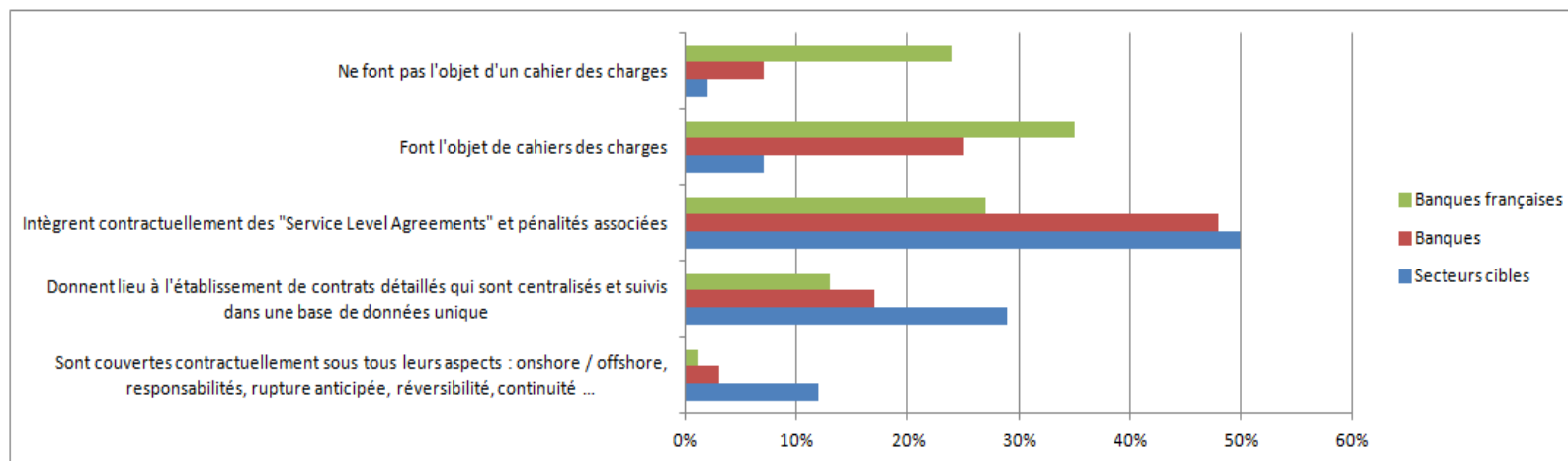


Un net retard apparaît chez les banques françaises par rapport aux autres quant à la connaissance du marché du BPO, surtout dès lors que les prestataires ne sont pas présents en France. Dans ces conditions, il leur est difficile d'élaborer une véritable stratégie en matière d'outsourcing.

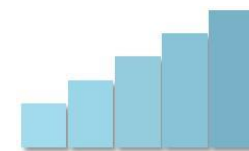
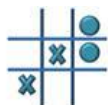


# Toutes les activités externalisées :

Contrats

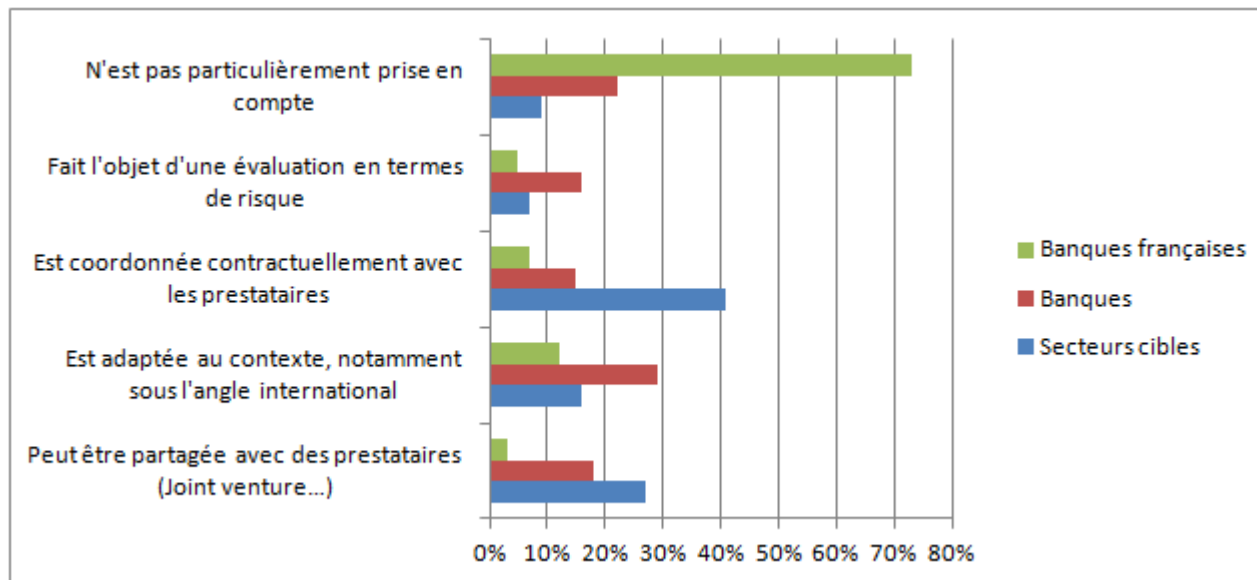


Une surprise : les SLA, dans les banques – pas uniquement françaises – ne couvrent au mieux que la moitié des contrats de BPO. Lequel paraît encore une fois assimilé à un simple achat de prestations extérieures.

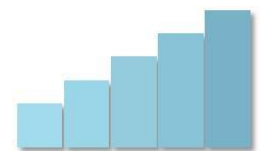
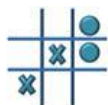


# Concernant les activités externalisées, la propriété intellectuelle :

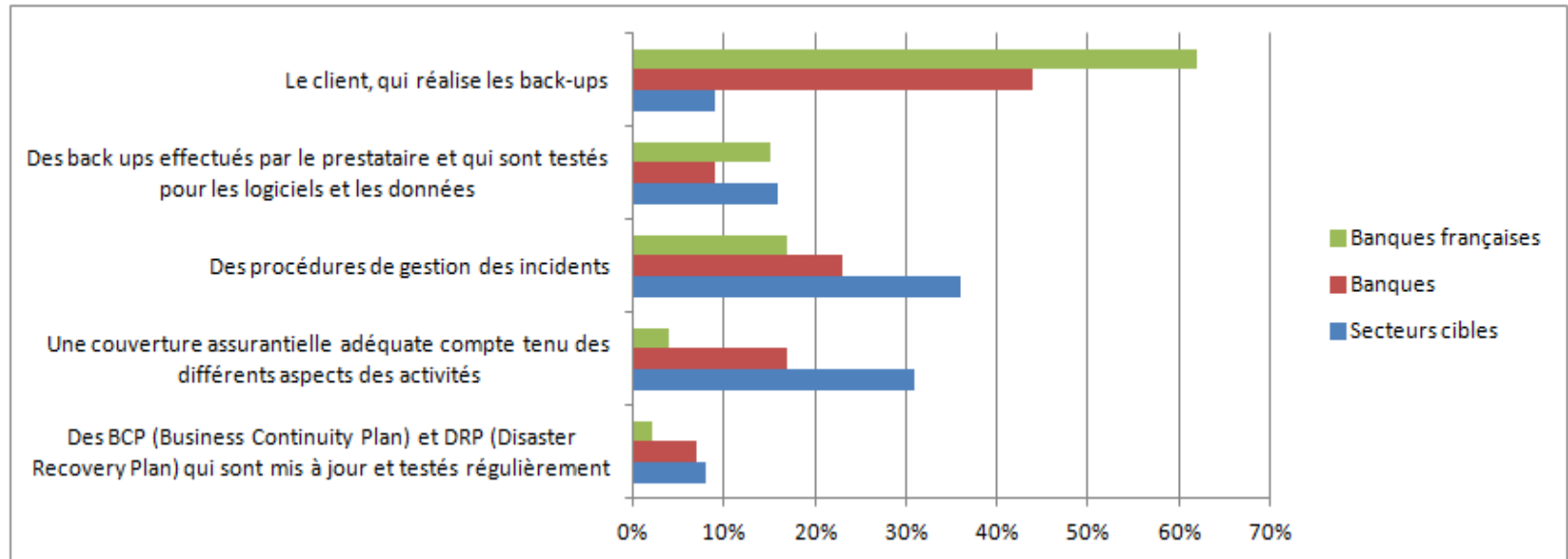
Propriété  
intellectuelle



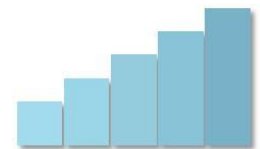
Les questions de propriété intellectuelle sont encore peu prises en compte. L'externalisation est peu vue comme un véritable investissement extérieur répondant à un développement de process nouveaux ou innovants.



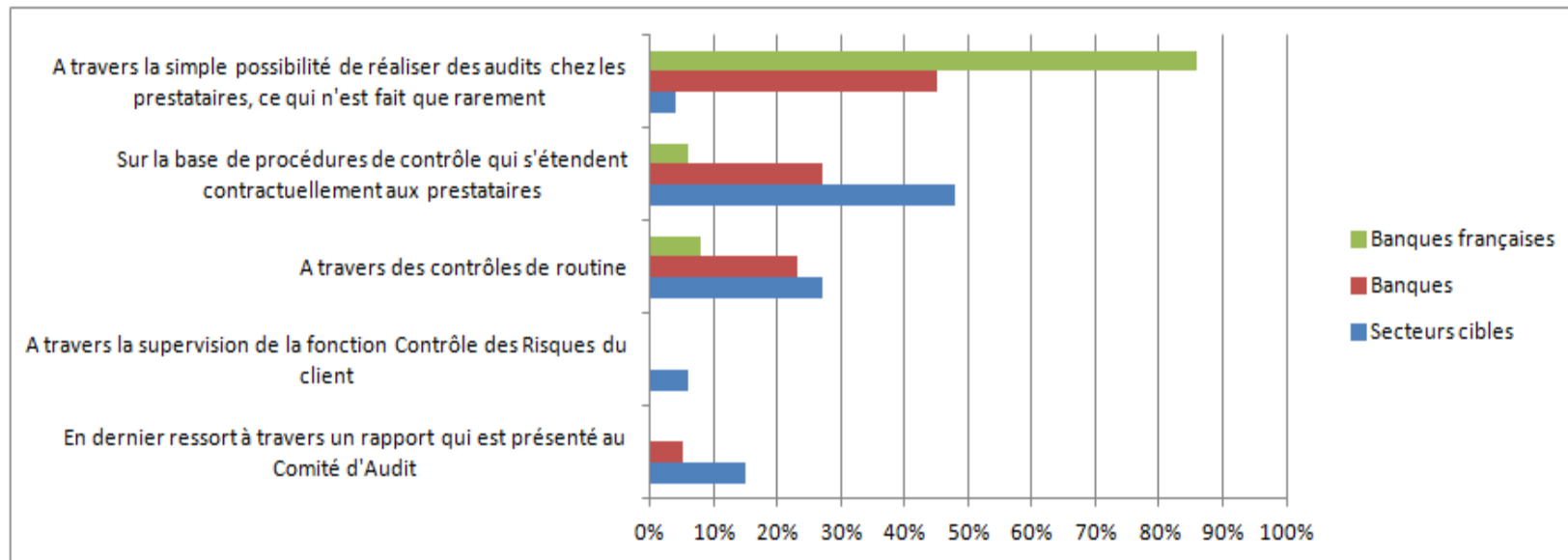
# La sécurité d'exploitation est assurée par :



Parce que l'externalisation reste peu pensée en termes de partenariats, la sécurité d'exploitation est largement laissée à la responsabilité des prestataires, plutôt que d'être co-pilotée. De ce point de vue, des efforts restent aussi bien à réaliser dans les deux autres groupes de comparaison.



# Le contrôle interne exercé sur les activités externalisées a lieu :

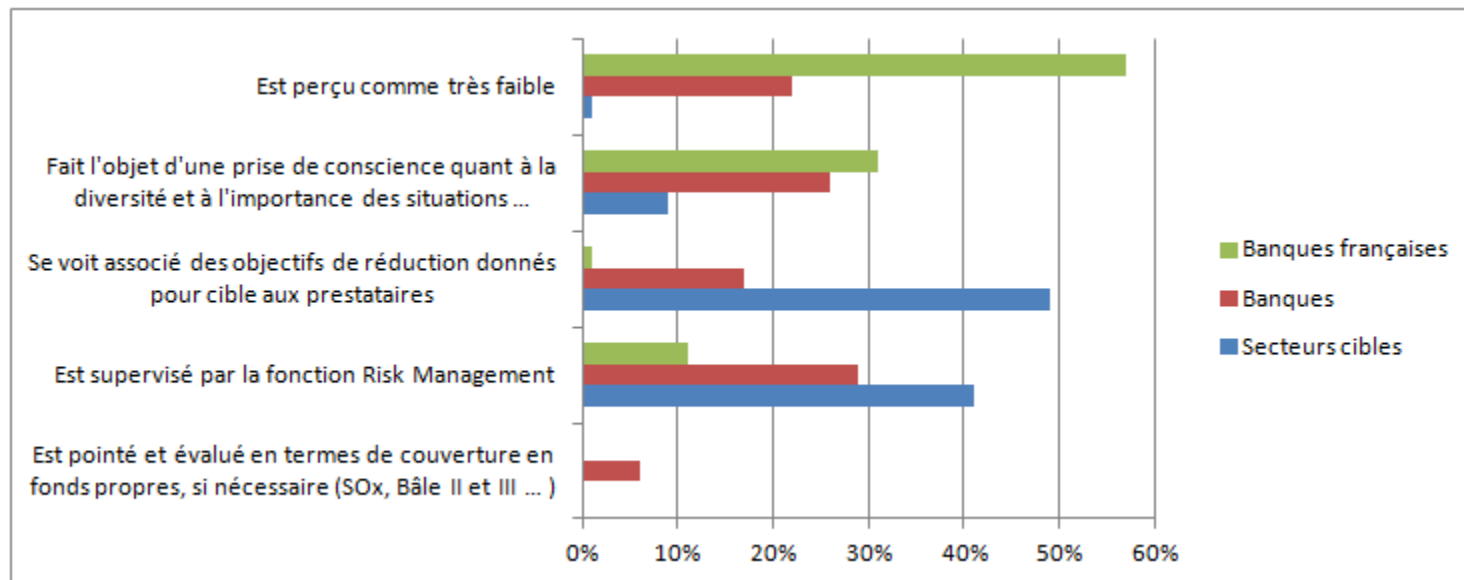


Le contrôle interne n'est pas ou n'est que peu étendu dans les faits aux activités externalisées. Pourtant, pour les banques françaises, la réglementation l'impose.

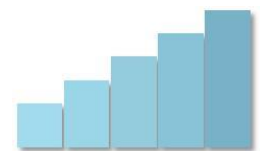


# Le niveau de risque associé aux opérations externalisées :

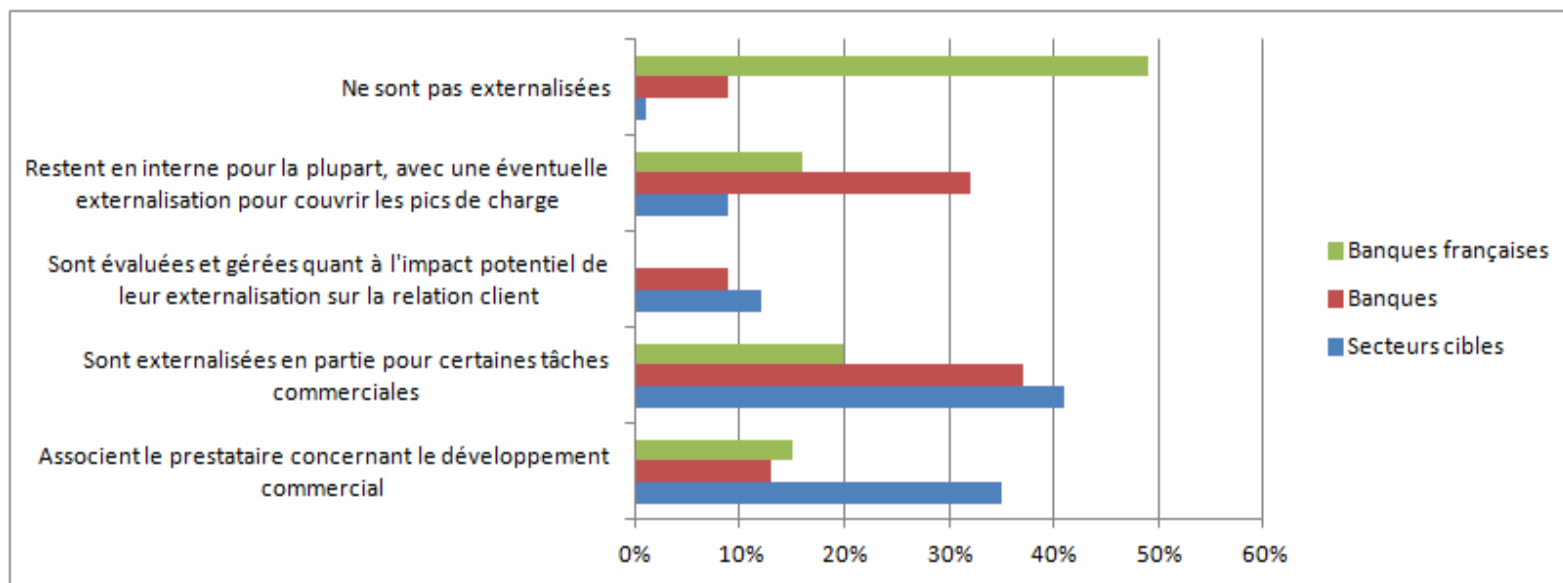
Risques opérationnels



La situation précédente doit évoluer ! Niveaux et nature des risques sont de plus en plus pris en considération par les banques délégataires.



# Les activités touchant la clientèle :

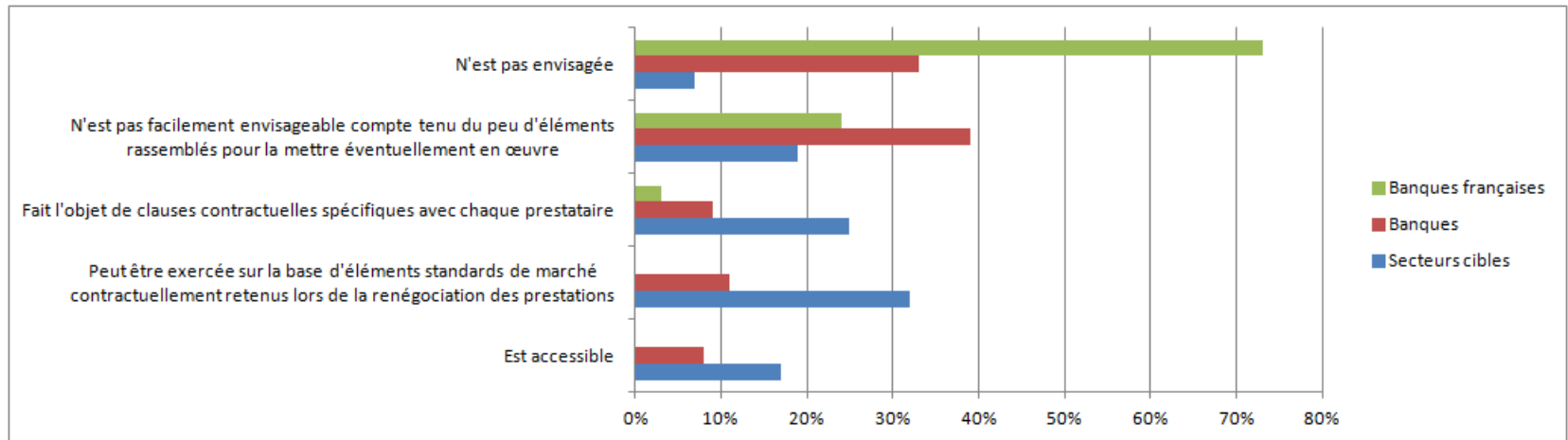


Les activités touchant la clientèle sont encore peu externalisées – c’est là une différence des banques françaises par rapport aux deux autres groupes de comparaison. Les tâches commerciales externalisées se concentrent beaucoup sur l’apport ponctuel de ressources et sur les centres d’appels.



# La réversibilité (ou transférabilité) :

## Réversibilité



La réversibilité, ou reprise en interne d'activités externalisées, est rarement envisagée. L'externalisation ne relève pas véritablement d'une stratégie de moyen terme – la vision limitée du marché, signalée plus haut, y contribue.

