

Perspectives de l'outsourcing (BPO) bancaire en France.

Février 2016

SCORE ADVISOR

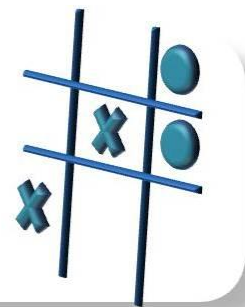


Table des matières

Executive Summary	3
I – Qu'est-ce que le BPO ?	9
<i>Ses différents aspects.</i>	9
<i>L'externalisation concerne de plus en plus des métiers "core business".</i>	11
<i>Les principaux objectifs fixés aux projets d'externalisation et leur concrétisation.</i>	13
II – Le BPO bancaire	20
<i>La part des banques dans le marché du BPO.</i>	20
1) L'ITO est progressivement complétée par le BPO, c'est ainsi que ce dernier se développe le plus naturellement.	23
2) Le recours à la délocalisation suit d'abord l'internationalisation des métiers.	24
<i>Les banques françaises et le BPO.</i>	25
III – Les tendances du BPO bancaire	33
<i>Les activités bancaires les plus externalisées.</i>	33
a) L'Asset Servicing	33
b) Les moyens de paiement	34
c) La gestion des crédits	36
d) Autres activités	39
e) Les fonctions support externalisées par les banques	43
Trois tendances de fonds	46
a) L'évitement des surcoûts	46
b) Diversification de la nature et du rôle des prestataires	47
c) Les banques deviennent des outsourcingeurs	50
IV – Observatoire du BPO bancaire	56
<i>Les coûts.</i>	56
<i>Les freins à l'externalisation.</i>	61
<i>Les risques liés à l'externalisation.</i>	64
<i>Un cas pratique : le cauchemar vécu d'Ulster Bank.</i>	70
<i>Indicateurs et tableaux de bord.</i>	72

Executive Summary

L'externalisation ne doit pas être immédiatement assimilée à la délocalisation d'activités ou au transfert de personnels. Elle s'inscrit plutôt au bout d'une dynamique interne de rationalisation des tâches et des coûts. En ce sens, centres de services partagés et externalisation représentent en général moins des options concurrentes que des étapes successives.

En ce sens, également, l'externalisation concerne d'abord les services pour lesquels des prestataires extérieurs peuvent le plus facilement être trouvés. L'offre de services externalisés crée plus facilement la demande que le contraire et c'est pour ne pas l'apercevoir qu'on prête souvent aux entreprises une attitude attentiste vis-à-vis de l'externalisation. En France, il y a cinq ans, beaucoup attendaient ainsi une large vague d'externalisation d'activités dans les banques qui n'est finalement pas venue.

L'externalisation d'activités ne prend véritablement son essor, dans chaque secteur, qu'avec la formation d'un écosystème industriel au sein duquel les emplois ne sont pas supprimés mais se déplacent entre différents acteurs – leur délocalisation géographique n'en représentant qu'un aspect possible et non le plus essentiel.

Plus que vers des fonctions support ou accessoires, l'externalisation s'oriente prioritairement vers des activités requérant des investissements et des compétences précises. Loin de fournir uniquement l'occasion de se délester de tâches à faible valeur ajoutée, l'externalisation vise l'acquisition de moyens et de compétences spécialisées, dans des conditions avantageuses.

On affirme très souvent que le principal objectif de l'externalisation est de permettre aux entreprises de se concentrer sur des activités à valeur ajoutée ou, en d'autres termes, de se délester de fonctions ou métiers accessoires. Cette affirmation est largement erronée et représente une fausse piste : c'est toujours la possibilité de bénéficier d'une productivité supérieure et donc de baisser ses coûts à niveau de qualité égal ou supérieur qui fournit une opportunité d'externalisation, que l'activité soit jugée centrale ou accessoire.

Si la réduction des coûts de fonctions non essentielles est le principal *driver*, l'externalisation se révèle souvent assez décevante par rapport aux attentes : soit le niveau de service, soit la réduction de coûts se révèlent inférieurs aux attentes. Les enquêtes montrent en effet que les objectifs les plus souvent fixés à l'externalisation sont atteints dans des proportions bien moindres que ce qui était attendu.

Dans le cas des centres d'appel ou de certaines fonctions très standardisées, comme la paie, les délocalisations ont surtout visé un objectif de baisse des coûts. Cela a néanmoins pu susciter des déboires (niveau de qualité insuffisant, surcoûts dès lors qu'il fallait faire évoluer l'offre), provoquant notamment une relocalisation de certains centres d'appel. Pour le reste, deux principaux *drivers* ont joué et continuent à orienter le développement de solutions d'externalisation : 1) l'ITO est progressivement complétée par le BPO, c'est ainsi que ce dernier se développe le plus naturellement ; 2) le recours à la délocalisation suit d'abord l'internationalisation des métiers.

Après externalisation, toutes industries confondues, on observe en moyenne une réduction de 7% des coûts unitaires de départ, ce qui est faible comparé aux gains moyens obtenus par simple automatisation des tâches (12%). Longtemps présenté comme facilement réalisable, l'objectif

d'une baisse de 50% des coûts salariaux n'est plus crédible aujourd'hui. Pour assurer une économie de 15% à 20%, un prestataire doit travailler au moins 40% moins cher que son délégataire. Mais, dans ces conditions, il est rare que le prestataire sache travailler à niveau de qualité et de compétences équivalent. Au total, toutes industries confondues, un objectif réaliste de baisse des coûts complets se situe autour de 15%, ce qui est considérable s'il est accompagné par une meilleure efficacité opérationnelle ou des offres plus performantes.

*

Au plan mondial, les banques anglo-saxonnes ont compté parmi les premiers clients de l'externalisation, avec une claire orientation vers l'offshoring, ce qui a durablement fait confondre les deux problématiques.

Au sein des banques françaises, l'infogérance s'est beaucoup développée au cours des années 2000 : 80% des banques françaises y ont désormais recours mais aucune sous la forme d'un service informatique global. En termes de BPO, quoique le phénomène demeure très mesuré, les banques françaises délocalisent de plus en plus certaines activités, généralement au sein de filiales. Cela peut laisser croire que le marché du BPO bancaire français reste peu actif mais une telle estimation serait faussée, comme en témoigne le fait que les établissements bancaires les plus récents ont tendance à développer leurs offres à travers tout un écosystème de prestataires et de partenaires. Cela s'inscrit sous une tendance propre au marché français, au sein duquel l'externalisation se développe souvent à travers des partenariats.

*

En France, le BPO bancaire est aujourd'hui particulièrement marqué par...

Téléchargez le document complet, actualisé en février 2016 (*Perspectives de l'outsourcing (BPO) bancaire en France*, 74 pages, 200 € HT), sur [Score Advisor.com](http://Score-Advisor.com) / La Boutique.