

## L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe

Si l'externalisation des activités (*outsourcing*) est un phénomène courant au sein des entreprises non financières en Europe, comme le souligne une étude récente de l'UNCTAD<sup>1</sup> indiquant en particulier qu'environ la moitié des 500 premières entreprises européennes sont impliquées dans ce type d'activité, il tend également à prendre de l'essor dans le secteur financier.

Le recours à l'*outsourcing* n'est en effet plus une exception dans le paysage bancaire européen même si le développement de ce mode de production a été très progressif et demeure toujours en retrait par rapport aux pratiques des entreprises non financières. Le processus trouve son origine dans les années 1970, les établissements de crédit procédant alors progressivement à l'externalisation de leurs activités administratives (imprimerie et stockage de données en particulier). Au cours des deux décennies suivantes, l'externalisation d'activités liées au traitement de l'information s'est accrue en liaison avec l'essor des secteurs liés aux nouvelles technologies. Plus récemment, l'*outsourcing* s'est étendu à des fonctions plus variées, avec un développement croissant hors des frontières nationales (*offshore outsourcing*).

Dans ce contexte, les autorités européennes de supervision bancaire, dans le cadre du Comité de la supervision bancaire

<sup>1</sup> *Service offshoring in Europe*, UNCTAD and Roland Berger Strategy Consultants, juin 2004. Cette étude a été élaborée à partir de réponses à un questionnaire adressé à 82 grandes banques européennes (dont 4 banques françaises).

(*Banking Supervision Committee, BSC*), ont entrepris une étude<sup>1</sup> visant à quantifier le recours à l'*outsourcing* par les grandes banques européennes (au sein de l'Union européenne élargie) afin de mieux appréhender leur stratégie et mettre en exergue les risques encourus. Dans ce cadre, l'*outsourcing* a été défini de manière relativement restreinte comme la fourniture régulière à un établissement de crédit, par une autre entité, de biens, de services ou d'équipements faisant partie intégrante du processus de production de services bancaires et autres services financiers.

Le présent article fait principalement référence à l'étude menée par le BSC qui appréhende le positionnement des établissements de crédit français et ce, dans une perspective européenne. À ce titre, on constate que si le recours à l'*outsourcing* s'est généralisé, en raison notamment d'une volonté de réduction des coûts, les banques ainsi que les superviseurs soulignent l'existence de risques sous-jacents qu'il est indispensable de prendre en considération. En effet, en dépit d'expériences globalement positives, l'externalisation d'activités de plus en plus variées soulève en particulier la problématique de l'adaptation des outils et du cadre réglementaire de la supervision, à l'échelle nationale et européenne.

## **1. Spécificités des stratégies d'*outsourcing* adoptées par les grands établissements de crédit français**

### ***1.1. Parmi les stratégies adoptées, la plupart des établissements de crédit privilégient l'externalisation intra-groupe et le recours à une entité non-financière nationale***

À l'instar de la situation qui prévaut dans la plupart des pays de l'Union européenne, l'ensemble des grands établissements de crédit français pratique une forme d'*outsourcing*. Au sein de cette tendance de fond, on constate néanmoins des différences significatives en ce qui concerne le nombre de prestataires auxquels ont recours les établissements et les types d'activités ayant fait l'objet d'externalisation.

---

<sup>1</sup> *Outsourcing in the EU banking sector*, Working Group on Development in Banking (BSC), mars-avril 2004.

S'agissant du nombre de prestataires avec lesquels les établissements de crédit sont engagés, les réponses des banques européennes montrent qu'elles sont majoritairement soit en relation avec un faible nombre de prestataires (moins de 5), soit, au contraire, avec un nombre élevé de prestataires (plus de 20). Les banques françaises s'inscrivent dans la seconde tendance, trois des quatre établissements étudiés déclarant être en relation avec plus de 20 prestataires.

L'étude du BSC, sur un large échantillon européen, montre par ailleurs que les banques utilisent les différents canaux d'externalisation simultanément, avec toutefois une préférence marquée pour les modèles intra-groupes et le recours à des entités non financières domestiques. En ce qui concerne les activités externalisées à l'étranger, certaines banques européennes déclarent avoir des projets à destination des pays émergents, tandis que l'*outsourcing* vers les centres *off shore* n'est envisagé que par un nombre relativement limité d'établissements (25 % du panel étudié).

Les établissements français ont fourni des réponses très proches de leurs concurrents européens, traitant presque exclusivement avec des prestataires nationaux. Les seuls prestataires étrangers recensés sont localisés dans les pays émergents et fournissent essentiellement des logiciels informatiques.

**Nature des contreparties pour les activités d'externalisation <sup>1</sup>**

	oui	non	Domaines concernés
Intra-groupe (*)	3	0	Activités de garde, cartes de crédit
Joint-ventures	1	3	Projets informatiques, maintenance des GAB
Banques	2	2	Centres d'appel, activité de banque électronique
Entités domestiques non-financières	3	1	Maintenance du matériel informatique, activités administratives
EU15	0	4	
EU10	0	4	
Marchés émergents	1	3	Logiciels informatiques
Chaînes d'externalisation	2	2	Transport de fonds, maintenance immobilière

(\*) Un établissement n'a pas donné de réponse sur ce point

<sup>1</sup> L'ensemble des tableaux qui figurent dans cet article concernent les quatre établissements de crédit français composant le périmètre de l'étude.

## 1.2. Les activités externalisées concernent essentiellement les activités de support

Conformément à la tendance européenne selon laquelle l'*outsourcing* concerne essentiellement les activités de support, le cœur de métier des banques françaises reste traité en interne, les fonctions « comptabilité » et « ressources humaines » étant même considérées par les banques interrogées comme faisant partie de ce périmètre. Les principales activités de support externalisées concernent la fonction « informatique ». D'autres activités plus spécifiques, tels les centres d'appel ou le transport de fonds, sont également confiées à des prestataires de service.

### Degré d'externalisation des activités <sup>1</sup>

	Pas du tout externalisée	Externalisation de quelques composantes	Forte importance de l' <i>outsourcing</i>	Complètement externalisée
<b>a) Cœur de métier</b>				
Ensemble	2	2	0	0
Gestion de trésorerie	4	0	0	0
Gestion des risques	4	0	0	0
Risque de crédit	4	0	0	0
Risque de marché	4	0	0	0
Autres risques	3	1	0	0
Gestion d'actifs / <i>trading</i>	3	1	0	0
Distribution de produits	2	2	0	0
Autres	2	1	1	0

<sup>1</sup> L'ensemble des tableaux qui figurent dans cet article concernent les quatre établissements de crédit français composant le périmètre de l'étude.

	Pas du tout externalisée	Externalisation de quelques composantes	Forte importance de l' <i>outsourcing</i>	Complètement externalisée
<b>b) Activités de support</b>				
Ensemble	0	3	1	0
Matériel informatique	1	0	3	0
Logiciels informatiques	0	1	2	1
Prêts	1	3	0	0
Ressources humaines	4	0	0	0
Comptes clients	3	1	0	0
Comptabilité	4	0	0	0
Règlements-compensations	2	1	1	0
<i>Marketing</i>	3	1	0	0
Cartes de crédit	2	0	2	0
Centres d'appel	1	3	0	0
Autres (*)	0	2	2	0

(\*) transport de fonds, imprimerie, traitement des chèques.

### ***1.3. Les motivations poursuivies visent en premier lieu la réduction des coûts***

L'*outsourcing* est d'abord considéré par les banques françaises, de même que pour près de 90 % de leurs homologues européennes, comme un vecteur de réduction des coûts. La seconde motivation avancée relève de l'optimisation des investissements. De ce point de vue, l'*outsourcing* est perçu comme un moyen de renforcer l'efficacité des activités jugées prioritaires. En allégeant leur organisation de certaines tâches de support, les établissements peuvent ainsi mieux se concentrer sur leur cœur de métier. Toujours dans une optique d'optimisation des investissements, les banques françaises considèrent également que l'*outsourcing* favorise l'accès aux nouvelles technologies ou à une expertise particulière. Le dernier objectif, mentionné au niveau européen mais ne figurant pas dans les réponses des banques françaises, tend à l'accroissement de la flexibilité organisationnelle.

## **2. La pratique de l'*outsourcing* s'accompagne de risques qui ont été clairement identifiés par les banques et les superviseurs**

### **2.1. *Les banques françaises citent deux grandes catégories de risques : la perte de contrôle de certaines activités et l'accroissement du risque opérationnel***

Le principal risque avancé (comme pour près de 75 % des banques européennes) concerne la possible perte de contrôle des activités externalisées. Les banques françaises gèrent ce risque en gardant en interne leurs métiers de cœur d'activité ou en formant des *joint-ventures* avec d'autres banques. Ce risque intègre également la perte de compétences en interne et la dépendance vis-à-vis des prestataires externes. Les établissements sont ainsi préoccupés par l'émergence de structures monopolistiques qui conduirait à une moindre transparence des coûts (un tel risque est cité par 20 à 25 % des banques européennes du panel).

Le second risque mentionné se rattache à la crainte de voir les risques opérationnels s'accroître (un tel risque est cité par 40 % des banques européennes). Les établissements de crédit redoutent de perdre certaines compétences leur permettant de répondre de façon suffisamment flexible aux variations de l'environnement économique et au comportement de leurs clients, ce qui peut être perçu comme un risque stratégique. Le risque opérationnel est donc géré à travers le développement de contrats de services détaillés (*service level agreements*). Par ailleurs, une banque française mentionne le risque d'introduire de nouveaux concurrents sur le marché bancaire en transférant des compétences vers des prestataires externes.

Malgré ces risques potentiels, les banques européennes se déclarent globalement satisfaites par leur stratégie d'*outsourcing*. Ainsi, pour 75 % des établissements interrogés, l'*outsourcing* a abouti aux résultats escomptés, les autres établissements estimant qu'il est encore trop tôt pour porter un jugement. Les expériences négatives concernent la dégradation de la qualité du service (15 % des banques) et l'augmentation des coûts dû au trop grand pouvoir des prestataires (12 % des banques). Si les banques françaises ont également une opinion globalement positive de l'*outsourcing*, deux établissements font part d'expériences négatives (l'une résultant

d'une situation monopolistique dans le transport de fonds, la seconde découlant d'un manque d'efficacité et d'adaptabilité des prestataires extérieurs).

## **2.2. *La supervision française devrait prochainement évoluer pour mieux appréhender ces risques***

La Commission bancaire identifie également les deux risques majeurs évoqués par les banques comme prioritaires, en soulignant que l'*outsourcing* est porteur d'un autre risque important, à savoir les difficultés accrues pour le superviseur d'accéder à l'information pertinente à des fins de contrôle de l'activité des établissements.

Face à l'ensemble de ces risques, le dispositif de supervision français devrait rapidement évoluer. La réglementation prudentielle actuelle, qui ne contient aucune disposition spécifique à l'*outsourcing*, devrait être modifiée afin d'inclure des exigences supplémentaires pour les banques qui externalisent des activités proches de leur cœur de métier. Dans le cadre de ces nouvelles exigences, le superviseur doit avoir accès à toute donnée, procédure et documentation jugées utiles. De plus, les activités externalisées seraient contrôlées par des audits internes et externes à la banque. Enfin, les dispositions relatives au risque opérationnel demeurent valides (particulièrement les plans de continuité). Une consultation de place est en cours sur l'adaptation du règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne.

Dans plusieurs pays européens, différents mécanismes de supervision ont été mis en place pour faire face à ces risques, comme la possibilité d'inspecter les prestataires de services, ou les lois relatives au contrôle interne, à la bonne adéquation de l'organisation, et à la capacité du *management* de contrôler régulièrement la qualité du service fourni par le prestataire. De nombreux pays interdisent l'externalisation d'activités liées au cœur du métier de banque (telles que la gestion des risques et la gestion des prêts et des dépôts). Certains superviseurs demandent à être informés des intentions et des modalités de mise en place des externalisations, voire à autoriser *ex ante* les projets en ce sens. Dans certains cas, cela doit être accompagné par l'évaluation d'une société d'audit externe.

Actuellement, l'attention des superviseurs porte prioritairement sur les mesures de précaution prises par les banques et par les prestataires, ainsi que sur la convergence des approches et des pratiques des superviseurs en matière d'*outsourcing*. Les *High Level Principles* actuellement en discussion au *Joint Forum* et au Comité européen des contrôleurs bancaires (CEBS)<sup>1</sup> relèvent de cette logique. Par ailleurs, l'étude menée par le groupe d'experts au sein du BSC indique également qu'une meilleure distinction pourrait être établie à l'avenir entre l'externalisation intra-groupe et le recours à des fournisseurs externes. La première présente l'avantage de réduire les risques et de faciliter la supervision, ce qui devrait amener la réglementation et la surveillance prudentielle à considérer différemment ces deux principaux modèles d'*outsourcing*.

Parallèlement à l'essor important du recours à l'*outsourcing* par les grandes banques européennes, un tel mode de production demeure encore circonscrit à des domaines clairement identifiés, tels les services liés aux technologies de l'information, aux cartes bancaires et aux procédés de paiement. Les établissements de crédit européens pourraient toutefois être amenés à externaliser davantage, notamment les services relatifs à la gestion d'actifs, à l'analyse financière, à la comptabilité, aux questions juridiques ou aux ressources humaines. Toutefois, dans la mesure où l'*outsourcing* s'accompagne de risques potentiels non négligeables clairement identifiés par les banques, la majorité d'entre elles demeurent opposées à l'*outsourcing* d'activités relatives au cœur de métier.

---

<sup>1</sup> Le CEBS a publié un document consultatif relatif à l'*outsourcing* en avril 2004.

*Annexe : Principes relatifs à l'outsourcing  
énoncés par le CEBS en avril 2004*

Le CEBS a identifié huit *High Level Principles* adressés aux banques :

- 1) les fonctions stratégiques et relevant du cœur de métier ne peuvent être externalisées ;
- 2) la responsabilité finale de la bonne gestion des risques associés à l'*outsourcing* incombe à la direction de l'institution procédant à l'externalisation ;
- 3) une attention particulière doit être portée dès lors que l'entité externalise des activités stratégiques, i.e. activités d'une telle importance que tout problème dans la fourniture de ces activités pourrait avoir un effet significatif sur la capacité de l'institution à satisfaire aux exigences réglementaires, voire à poursuivre son activité ;
- 4) il ne devrait y avoir aucune restriction quant à l'externalisation d'activités non stratégiques ;
- 5) l'externalisation doit s'inscrire dans une politique identifiée, incluant des plans d'urgence et des stratégies de sortie ;
- 6) les stratégies d'externalisation des institutions devraient leur permettre de faire face aux risques associés ;
- 7) tout accord d'externalisation devrait être l'objet d'un contrat officiel et détaillé ;
- 8) dans la gestion de ses relations avec le prestataire de service, l'institution devrait s'assurer de la mise en place d'un *service level agreement*.

Le CEBS cite trois autres principes à destination des superviseurs :

- 9) les autorités de supervision doivent avoir pour objectif d'établir un droit à l'information et à conduire, ou ordonner, des inspections sur place auprès des prestataires de service ;

- 10) les autorités de supervision devraient prendre en compte le risque de concentration (quand un prestataire fournit ses services à plusieurs institutions) ;
- 11) les autorités de supervision devraient prendre en compte les risques associés aux « chaînes » d'externalisation (lorsqu'un prestataire sous-traite une partie des activités externalisées à d'autres prestataires).