



LES DÉLOCALISATIONS DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE : UN PHÉNOMÈNE ENCORE À SON DÉBUT

PIERRE-HENRI CASSOU *

A l'instar de nombreuses entreprises industrielles qui, depuis une vingtaine d'années, ont transféré une part parfois significative de leurs activités de production dans des pays à faibles coûts salariaux, certaines institutions financières commencent à délocaliser certaines de leurs activités. Pour le moment, ce phénomène est principalement observable parmi de grandes banques et de grandes compagnies d'assurance américaines et britanniques, qui ont notamment transféré une partie de leurs activités informatiques ou comptables à des filiales *ad hoc* créées dans certains pays d'Asie ou à des prestataires externes basés dans ces pays.

Deloitte a été l'une des premières firmes de services professionnels à noter l'émergence du phénomène des délocalisations dans l'industrie financière. Les principaux enseignements d'une étude menée sur ce sujet en 2003 ont été publiés dans un document intitulé « Cusp of a Revolution ». Les résultats d'une seconde étude, réalisée l'année suivante, ont eux-mêmes été décrits dans une publication intitulée « The Titans Take Hold » et ont été présentés en mars 2004 au Conseil des gouverneurs du Federal Reserve System¹. Plusieurs des données figurant dans ces études de 2003 et de 2004 ou dans la présentation de mars 2004 ont été reprises dans le document consultatif publié en août 2004 par le « Joint Forum »² sous le titre « Outsourcing in Financial Services ».

* Associé, Deloitte.



Les études de Deloitte sur les délocalisations dans le secteur financier ont été poursuivies chaque année. Leurs résultats ont été publiés, en 2005, dans un document à nouveau spécialement consacré aux délocalisations, intitulé « Scaling the Heights » et, en 2006, dans un document analysant, plus généralement, les évolutions en cours dans l'industrie financière et publié sous le titre « Financial Services in 2010 : Hallmark of Success ». Les enseignements de la cinquième étude, menée en 2007, ont été récemment publiés, dans un document à nouveau spécialement consacré aux délocalisations et intitulé « Optimizing Offshore Operations »³.

Plusieurs réflexions peuvent être tirées des informations contenues dans ces publications. Elles concernent notamment l'ampleur encore limitée, mais croissante, des délocalisations dans l'industrie financière, les conditions de réussite des opérations de délocalisation et l'évolution progressive des objectifs auxquels celles-ci répondent.

*LES DÉLOCALISATIONS DANS L'INDUSTRIE FINANCIÈRE :
UN PHÉNOMÈNE D'UNE AMPLEUR ENCORE LIMITÉE,
MAIS CROISSANTE*

2

Si le phénomène des délocalisations est souvent commenté dans la presse ou dans des revues, peu de données chiffrées sont disponibles pour en apprécier l'ampleur ou les tendances qui le marquent. C'est précisément pour tenter de mesurer l'importance des délocalisations dans l'industrie financière et leurs évolutions progressives que Deloitte a engagé ses études annuelles. Celles-ci consistent en des enquêtes menées auprès des institutions financières présentant les plus importantes capitalisations mondiales, ces institutions pouvant être aussi bien des banques commerciales que des « investment banks », des compagnies d'assurances, des gestionnaires d'actifs ou des organismes de crédit spécialisés. Il convient toutefois de noter que, du fait même de la nature du critère retenu pour la définition de cet échantillon, celui-ci comprend une large proportion des institutions ayant leur siège aux États-Unis ou en Grande-Bretagne.

Le premier constat qui peut être tiré des enquêtes effectuées par Deloitte est que les délocalisations concernent désormais la plupart des très grandes institutions financières : 75 % des institutions interrogées au cours de la dernière enquête ont en effet déclaré exercer des activités « offshore ». Dans cette catégorie d'institutions, le développement des délocalisations a été particulièrement rapide, puisque seules 10 % des institutions appartenant au même échantillon ont déclaré exercer de telles activités en 2001. Des sondages effectués auprès d'institutions moins importantes font en revanche apparaître que la



proportion de celles qui ont délocalisé des activités est beaucoup plus limitée.

Le second enseignement qui peut être tiré de ces études concerne l'importance des délocalisations dans l'industrie financière. Les institutions interrogées estimaient à environ 3,5 % en moyenne la part de leurs effectifs employés offshore en 2006. Ce niveau demeure ainsi relativement faible, au regard des proportions atteintes dans les grandes entreprises appartenant à d'autres secteurs économiques, par exemple à l'industrie manufacturière.

Si l'ampleur des délocalisations demeure ainsi encore assez limitée, on doit en revanche constater que leur rythme de progression est très rapide. On a déjà relevé qu'en cinq ans, de 2001 à 2006, la proportion des grandes institutions qui ont délocalisé au moins une part de leurs activités était passée de 10 à 75 %. Les enquêtes effectuées font en outre apparaître que le nombre moyen des personnes employées offshore par les institutions interrogées est passé de 150 en 2003 à 2 700 en 2006, soit une multiplication par 18 en trois ans.

Cette croissance rapide résulte notamment de l'extension progressive de la nature des activités délocalisées. Alors qu'en 2003, plus des deux tiers de celles-ci ne concernaient que des traitements informatiques, 80 % des activités délocalisées portaient, en 2006, sur des process complets. Désormais, les délocalisations concernent non seulement des activités informatiques mais aussi des centres d'appels, des fonctions comptables, des tâches liées à la gestion du personnel, etc. Cette extension de la nature des activités délocalisées ne s'explique pas seulement par les avantages qui peuvent être tirés de ces transferts, notamment en matière de réductions de coûts. Elle résulte également des opportunités que certains pays offrent aux institutions concernées de trouver chez eux les ressources humaines qualifiées qui leur font défaut dans leurs pays d'origine, en particulier dans des domaines tels que l'informatique et la comptabilité.

Un autre enseignement notable qui peut être tiré de ces études concerne la localisation des activités transférées. Dans plus des deux tiers des cas, ces activités sont désormais localisées en Inde, les deux autres pays où on compte un volume significatif d'activités transférées étant la Chine et les Philippines, l'un et l'autre ne comptant toutefois que pour moins de 5 % chacun. Le choix de ces localisations s'explique surtout par des raisons linguistiques et culturelles, un nombre important d'habitants de ces pays maîtrisant la langue anglaise et ayant été formés aux techniques financières américaines ou britanniques.

Les enquêtes réalisées par Deloitte permettent enfin d'évaluer l'importance des avantages qui peuvent être obtenus des délocalisations. En moyenne, les institutions interrogées évaluent à 40 % le niveau des

réductions de coûts qui résultent du transfert des activités. Cette moyenne recouvre toutefois une très forte dispersion, ces diminutions étant estimées, selon les institutions, de 20 à 70 % de la base de coûts concernée.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES OPÉRATIONS DE DÉLOCALISATION

Les enquêtes effectuées font apparaître que la réussite d'une opération de délocalisation, en particulier l'obtention des réductions de coûts attendues, est, en large mesure, une question de bonne exécution.

À cet égard, pour de nombreuses institutions financières qui entendent délocaliser certaines de leurs activités, l'une des plus principales décisions consiste à choisir entre un achat de services auprès de prestataires externes ou un transfert d'activités à des filiales entièrement contrôlées. Au début du processus de délocalisation, c'est le plus souvent la première solution qui est retenue, dans la mesure où elle est plus rapide et plus simple, requiert moins d'investissement et limite donc les risques. Maintenant que les processus de transfert sont mieux maîtrisés, un nombre croissant d'institutions opte toutefois pour un contrôle direct et total de leurs activités délocalisées. Dans un certain nombre de cas, ce contrôle s'opère par étapes : dans un premier temps, un prestataire local est chargé de développer les activités transférées au sein d'une entreprise dont le capital est détenu par des investisseurs également locaux ; par la suite, la propriété de cette entreprise est rachetée progressivement par l'institution donneuse d'ordres.

Une autre importante décision concerne la détermination de l'étendue et du volume des activités transférées. Dans un premier temps, la plupart des institutions interrogées ne délocalisent qu'une fonction. Dans ce cas, toutefois, les diminutions de coûts qu'elles peuvent réaliser sont relativement limitées, de l'ordre de 20 % des coûts concernés. Selon les informations réunies par Deloitte, l'importance de ces économies croîtrait toutefois avec le nombre d'activités délocalisées, les institutions en ayant transféré plusieurs obtenant généralement un avantage de l'ordre de 40 à 50 % de la base de coûts concernés. De même, ces observations laissent penser que ce niveau de réduction des coûts augmenterait en fonction de la taille de l'activité ou des activités transférées : en effet, les institutions qui emploient plus de 5 000 personnes dans des pays à bas coût font état de niveaux d'économies supérieurs à la moyenne de l'échantillon.

Une fois ces choix effectués, les institutions qui engagent des opérations de délocalisation doivent trouver le moyen de tirer tous les



avantages qu'elles en attendent. Deloitte a identifié quatre facteurs clés (les 4 « C »), qui doivent être maîtrisés de manière adéquate : la complexité, la conformité, la culture et les coûts.

Maîtriser la complexité

Le principal défi opérationnel pour une institution financière consiste en effet à maîtriser la complexité. A cet égard, une entreprise qui réalise des opérations offshore s'expose à davantage de risques que ses concurrentes qui demeurent dans un seul pays ou dans un petit nombre de pays. Il lui faut en effet gérer une organisation plus diversifiée, s'adapter à un nombre significatif de cultures, de législations et de langues, voire simplement surmonter les inévitables obstacles liés à la distance et aux décalages horaires.

Pour faire face à ce défi de la complexité, le meilleur moyen consiste à simplifier et à alléger le plus possible les procédures et les systèmes. Très souvent, les institutions financières qui délocalisent des activités se limitent à répliquer les systèmes et les procédures qu'elles mettent en œuvre dans leurs pays d'origine. Si une telle approche est certainement la plus simple et peut donner des résultats pendant un certain temps, elle peut présenter moins d'intérêt à mesure que les activités offshore se développent.

L'expérience montre à cet égard que les institutions qui ont délocalisé des activités depuis plusieurs années en ont souvent remanié l'organisation, de façon à obtenir toutes les réductions de coûts possibles.

Veiller à la conformité des activités externalisées

Les institutions qui délocalisent des activités doivent, en second lieu, veiller à leur conformité (« compliance »). Il leur faut en effet respecter toutes les obligations applicables, concernant par exemple la confidentialité et la sécurité des données, les réglementations des pays d'origine et d'accueil, etc. Elles doivent donc intégrer dans leurs dispositifs de contrôle les normes applicables dans chacun des pays où elles opèrent. En pratique, il leur faut, dans bien des domaines, appliquer le principe du « mieux disant », c'est-à-dire adopter à titre interne les plus strictes des exigences en vigueur dans les différents États où elles sont implantées.

Faire partager la culture de l'entreprise

La réussite d'opérations de délocalisation passe également par un partage de leur culture d'entreprise par tous les personnels concernés, y compris par ceux des pays dans lesquels certaines activités sont transférées. Ceci implique, entre autres, non seulement une formation adéquate de ces personnels, mais aussi des échanges de personnes,

notamment de cadres, ainsi que l'intégration des dirigeants locaux dans le dispositif de gestion de l'encadrement.

Réduire les coûts

La réduction des coûts est naturellement le premier objectif de toute opération de délocalisation. Cependant, une concentration trop étroite sur la réalisation d'économies rapides peut faire échouer le projet. Le meilleur moyen d'atteindre durablement les objectifs recherchés consiste à utiliser une part adéquate des économies immédiates pour investir dans le projet. Ces investissements peuvent notamment avoir pour objet d'élargir le volume ou la nature des services rendus localement, l'expérience montrant que le niveau des économies susceptibles d'être réalisées peut s'accroître à mesure que l'étendue et la taille des activités augmentent.

UNE ÉVOLUTION PROGRESSIVE DES OBJECTIFS DES OPÉRATIONS DE DÉLOCALISATION

Les enquêtes réalisées par Deloitte conduisent à distinguer trois phases dans le processus de délocalisation : la constitution d'une capacité, son optimisation et sa valorisation.

Constituer une capacité locale

La constitution d'une capacité implique, comme ceci a été indiqué plus haut, un choix préalable, celui de créer une filiale ou de recourir à un prestataire extérieur.

Il s'agit, à ce stade, de définir le meilleur moyen de réaliser le niveau désiré de réduction de coûts, en assurant la qualité adéquate de service. Lorsque c'est possible, les institutions financières peuvent avoir intérêt à envisager d'utiliser simultanément les deux options, de manière à être en mesure de comparer concrètement leurs avantages. Et même si, parmi les plus importantes, un grand nombre a déjà dépassé ce premier stade, celles qui n'ont pas complètement atteint leurs objectifs pourraient utilement réexaminer leur choix initial.

Optimiser les opérations délocalisées

L'optimisation des opérations délocalisées, qui est la seconde phase du processus, peut revêtir deux aspects.

Elle peut d'abord passer par un élargissement de la gamme des activités délocalisées et par un accroissement de leur volume. Comme ceci a été indiqué plus haut, des initiatives en ces domaines permettent en effet aux institutions concernées d'augmenter le niveau des réductions de coûts qu'elles peuvent obtenir de tels transferts,

donc d'en augmenter l'intérêt pour elles-mêmes comme pour leurs clients.

L'optimisation peut, en second lieu, passer par une refonte des processus opérationnels, en vue d'en accroître l'efficacité et, par suite, les gains qui peuvent être tirés du traitement de certaines activités par une entité spécialisée.

Cette seconde phase est celle où se trouvent actuellement un grand nombre d'institutions de l'échantillon étudié. En général, plusieurs années sont nécessaires pour tirer l'ensemble des avantages qui peuvent être tirés de délocalisations.

Valoriser les activités délocalisées

Une troisième étape consiste à obtenir la pleine valeur des activités transférées.

Une fois qu'une institution a optimisé l'organisation et le fonctionnement de ses activités « offshore », il lui appartient d'en tirer tous les avantages possibles. Les enquêtes effectuées par Deloitte ont fait apparaître que les institutions financières concernées peuvent, à cet effet, prendre plusieurs types d'initiatives. On peut notamment citer les suivantes :

- le *développement d'une offre de services à l'intention d'autres institutions* : les moyens mis en œuvre peuvent en effet être proposés à d'autres institutions financières, qui n'ont pas la taille ou les ressources pour développer elles-mêmes des activités dans d'autres continents, mais qui seraient en mesure de réduire leurs coûts s'ils externalisaient certaines de leurs activités auprès de fournisseurs présentant une qualification incontestable ; à cet égard, les institutions qui ont réussi leurs délocalisations sont probablement les mieux placées pour garantir la qualité de service requise par leurs confrères, à des tarifs avantageux tant pour le client que pour le prestataire ;
- la *cession du contrôle de la filiale* : si les activités délocalisées, qu'elles soient exercées pour le compte de la maison mère ou d'autres institutions, acquièrent une importance suffisante, elles peuvent constituer un centre de profit qui possède une valeur intrinsèque, susceptible d'intéresser des investisseurs, qu'il s'agisse de fonds de « private capital » ou d'entreprises spécialisées dans la prestation de services ;
- des *cessions partielles d'activités* : dès lors qu'une filiale offshore a développé une gamme de services relativement large, la cession de certaines d'entre eux peut s'avérer le meilleur moyen de se procurer les ressources nécessaires au lancement de nouvelles activités ou à l'optimisation d'activités existantes ;
- l'*appui au développement d'activités locales* : il est désormais fréquent que les pays dans lesquels des activités ont été délocalisées connaissent



un développement, dans certains cas très rapide, de leur marché des services financiers ; les institutions qui s'y sont implantées, fût-ce pour n'y réaliser initialement que des prestations de services pour le compte d'autres entités de leur groupe, disposent ainsi d'incontestables atouts pour se développer sur ces nouveaux marchés, puisqu'elles connaissent l'environnement économique et juridique local et qu'elles disposent d'un premier noyau de collaborateurs ayant eux-mêmes pu acquérir la culture de l'entreprise.

Aujourd'hui, le phénomène des délocalisations demeure, dans l'industrie financière, d'une ampleur nettement plus limitée que dans d'autres secteurs économiques, en particulier dans les industries manufacturières. Il est néanmoins en progression sensible, en particulier parmi les plus grandes institutions ayant leur siège aux États-Unis ou en Grande-Bretagne. En revanche, parmi les banques et les sociétés d'assurance d'Europe continentale, seul un assez petit nombre a, pour le moment, engagé des opérations de transferts d'activités vers des pays à faible coût, celles-ci demeurant généralement de taille limitée.

Le jour où ces entreprises européennes engageraient des opérations plus importantes, elles pourront ainsi bénéficier des enseignements qui peuvent être tirés de l'observation des transferts d'activités déjà réalisés par leurs homologues d'outre-Atlantique ou d'outre-Manche. Les enquêtes menées par Deloitte depuis cinq ans sur ce sujet mettent à cet égard en évidence les divers types d'avantages qui peuvent résulter de telles opérations.

Au-delà des diminutions de coûts que des transferts d'activités peuvent permettre d'atteindre, s'ils sont convenablement conçus et mis en œuvre, des délocalisations peuvent en effet permettre de répondre à des besoins en ressources humaines qui ne peuvent être satisfaits dans les pays d'origine, de développer de nouvelles offres de services ou encore de servir de bases pour profiter de l'émergence progressive de nouveaux marchés.

NOTES

1. « Offshoring and Outsourcing by Banks » (30 mars 2004).
2. Le « Joint Forum » réunit le Comité de Bâle pour la surveillance bancaire, l'Organisation internationale des commissions de valeurs mobilières (OICV, IOSCO en anglais) et l'Association internationale des autorités de surveillance des assurances.
3. Les documents publiés par Deloitte et cités dans cet article sont disponibles sur le site www.deloitte.com//insights//deloitte_research//financial_services_research