



# DÉLOCALISATIONS ET EXTERNALISATIONS GAGNENT LA FINANCE EUROPÉENNE

GEORGES PUJALS \*

1

Le sujet des délocalisations s'est une nouvelle fois imposé dans le débat présidentiel récent comme l'une des principales préoccupations des Français. Il est par ailleurs fort probable qu'il soit également au cœur de l'élection présidentielle américaine de 2008. Cela reflète l'inquiétude des Occidentaux face à la montée inexorable du phénomène de délocalisation, sorte de point emblématique des effets négatifs de la mondialisation. Nous y reviendrons, mais soulignons dès à présent que les termes « délocalisation » et « externalisation » sont souvent utilisés, à tort, de façon interchangeable dans le débat actuel. Or, il s'agit de deux stratégies distinctes, aux logiques complémentaires, qui s'inscrivent dans une tendance plus profonde d'importantes mutations des modes organisationnels des firmes en réponse à de nouveaux défis.

Après avoir initialement touché les activités industrielles, il y a environ une trentaine d'années, ces phénomènes prennent aujourd'hui une dimension nouvelle au fur et à mesure qu'ils affectent des activités à plus forte valeur ajoutée dans les services. Même si ces phénomènes ne sont pas nouveaux, délocalisations et externalisations se sont intensifiées

---

\* Économiste associé au département des études de l'OFCE. Analyste M&A auprès de Bureau van Dijk (France).



à la fin de la décennie 90 à la faveur de la libéralisation du commerce international, d'une intensification de la concurrence, liée en partie à la mondialisation, et de la révolution technologique dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

En raison du manque de données sur l'ampleur des phénomènes étudiés, les économistes se trouvent souvent confrontés à une impasse dès lors qu'ils cherchent à mesurer avec précision les phénomènes en question, et tout particulièrement celui relatif aux délocalisations (Fontagné et Lorenzi, 2005 ; Drumetz, 2004). Pour notre part, nous utiliserons les résultats d'enquêtes réalisées par les cabinets de conseil auprès des dirigeants d'entreprises. Malgré les limites de cet exercice, le présent article a néanmoins le mérite de nous permettre de dresser un état des lieux de ces deux processus à travers l'étude spécifique de l'industrie des services financiers.

Elle a en effet été l'une des plus dynamiques au cours de la période récente. Les États-Unis et le Royaume-Uni, y ont, par ailleurs, joué le rôle de pionniers. Malgré la présence de risques non négligeables, la plupart des enquêtes montrent que délocalisations et externalisations vont prendre de l'ampleur au cours des prochaines années, conduisant ainsi à d'importantes transformations de l'industrie financière dans son ensemble (Deloitte Research, 2005 ; PriceWaterhouseCoopers, 2005).

Notre article comportera trois parties. Dans un premier temps, nous définirons et expliciterons brièvement les différents concepts utilisés. Nous présenterons ensuite un panorama exhaustif des phénomènes d'externalisation et de délocalisation au sein de l'industrie des services financiers, en mettant l'accent sur le secteur bancaire. Enfin, nous proposerons un focus sur les banques européennes, réalisé à partir d'une étude publiée en 2004 par la Banque centrale européenne (BCE), afin de compléter notre diagnostic.

## *DÉLOCALISATION ET EXTERNALISATION : DEUX CONCEPTS LIÉS*

### *De quoi s'agit-il ?*

Dans le débat actuel, on assimile fréquemment l'externalisation à la délocalisation, alors même que ces notions renvoient à des conceptions et à des pratiques très différentes. Bien qu'il soit incontestable qu'il existe des points communs entre ces stratégies connexes, il est tout aussi indéniable que ces concepts recouvrent des réalités très différentes qu'il convient de préciser dans la mesure où les modes opératoires et les objectifs poursuivis ne sont pas toujours similaires.

**Figure 1**  
**Externalisation versus délocalisation : de quoi parle-t-on ?**

	Domestique	A l'étranger (Délocalisation ou <i>offshoring</i> )
Interne	<i>Insourcing</i>	<i>Captive offshoring</i>
Externe (Externalisation ou <i>outsourcing</i> )	<i>Outsourcing</i>	<i>Offshore outsourcing</i>

La définition de l'externalisation (« outsourcing ») est simple et sans équivoque. Inspirée de la théorie des avantages comparatifs (1817) de l'économiste anglais David Ricardo, il s'agit pour une entreprise de déléguer de manière contractuelle l'exécution d'une ou de plusieurs activités, qui étaient initialement développées en interne, à un prestataire spécialisé extérieur, réputé plus performant. Cette opération s'accompagne généralement d'un transfert du personnel concerné. Cette délégation, qui implique une obligation de résultats de la part du prestataire, ne relève pas encore du partenariat ni plus tout à fait de la sous-traitance. Le prestataire extérieur est censé offrir un meilleur rapport qualité/prix grâce à une spécialisation et à des économies d'échelle.

Outre la réduction des coûts, il s'agit également pour l'entreprise d'accroître sa flexibilité en substituant des coûts variables aux coûts fixes. Enfin, l'externalisation permet d'accéder à des capacités et à des compétences non disponibles en interne mais aussi de réduire le nombre et la diversité des activités gérées au sein de la firme dans un souci d'efficacité, et notamment de l'investissement. Un dirigeant d'entreprise décide d'externaliser une activité lorsqu'il estime à la fois opportun de ne plus en assumer durablement la gestion par des ressources internes, et crédible l'offre de services proposée par les prestataires spécialisés.

L'externalisation s'est développée à la faveur des stratégies de recentrage mises en place récemment par les entreprises sur leur cœur de métier (*core business*). En ce sens, elle concerne le plus souvent les activités non stratégiques ou périphériques, et parfois de support, par opposition à celles appartenant au cœur de métier.

À l'inverse, les définitions du concept de délocalisation (« offshoring ») sont multiples et plus ou moins étroites (Besson et Durand, 2006 ; Aubert et Sillard, 2005 ; Fontagné et Lorenzi, 2005 ; Mathieu et Sterdyniak, 2005). Au sens strict, les délocalisations consistent à transférer tout ou partie d'une activité à l'étranger, généralement dans des pays à bas coûts, en substitution d'une production domestique de biens ou de services. On change donc de lieu de production sans changer de clients. Au sens large, on intègre également les « non-localisations », qui correspondent aux ouvertures à l'étranger d'activités de services qui



auraient pu être localisées en France<sup>1</sup>. Ces dernières sont la conséquence directe d'un arbitrage de l'entreprise défavorable à son marché domestique. Les délocalisations concernent surtout les multinationales et les très grandes entreprises, et plus rarement les PME. Contrairement à l'externalisation, la délocalisation, dans sa forme classique, ne conduit pas à une réduction du périmètre d'activités de l'entreprise. Elle vise en premier lieu à réduire de manière substantielle les coûts de production, en particulier salariaux, en ayant recours à une main-d'œuvre moins chère. Elle peut aussi constituer une réponse à un manque ou à l'absence de main-d'œuvre sur le territoire national et tout particulièrement dans les activités intensives en facteur travail. Toutefois, il est important de ne pas confondre délocalisation et localisation d'activités nouvelles à l'étranger, cette dernière répondant en effet à la volonté bien naturelle d'une entreprise de pénétrer un marché extérieur dans la perspective de s'y développer commercialement (cas de la Chine par exemple). Il s'agit alors de se rapprocher du lieu final de consommation des biens ou des services produits.

Le mode opératoire de la délocalisation est double : soit par l'intermédiaire de l'implantation directe d'une filiale (*captive offshoring*), soit par le recours à l'externalisation à travers un contrat de sous-traitance internationale avec un prestataire indépendant (*offshore outsourcing*). Lorsque la zone de délocalisation est géographiquement proche, par exemple l'Europe de l'Est, on parle de « nearshoring ». Il apparaît que plus l'activité concernée sera stratégique et cruciale pour l'entreprise, et donc le contrôle sur cette activité décisif, plus la délocalisation d'activités à travers l'implantation d'une filiale sera privilégiée. Au contraire, si les objectifs recherchés sont une forte réduction des coûts et une plus grande flexibilité, alors la stratégie d'*offshore outsourcing* est plus appropriée.

#### *Des processus de réorganisation des entreprises*

Dans la pratique, il est toutefois très difficile de les distinguer et d'en isoler leurs effets respectifs car les entreprises ont pris pour habitude de les combiner, de façon simultanée ou séquentielle, dans le cadre de stratégies de réorganisation visant à améliorer leur efficacité et leur compétitivité. Il est aussi vrai que cette confusion est la conséquence d'une absence volontaire de transparence de la part des firmes concernées afin de « préserver la paix sociale » en interne.

Cependant, nous observons en général que l'externalisation est très fréquemment utilisée comme la première étape d'une délocalisation future. Elle permet en effet de « tester » un pays étranger avant de prendre la décision, plus lourde de conséquences en cas d'échec, d'y implanter physiquement une activité. En outre, il arrive aussi que



certaines entreprises choisissent d'externaliser des activités et exercent ensuite une forte pression sur les prix de leurs prestataires, ce qui le contraint *in fine* à la délocalisation. Ces sociétés auront en quelque sorte réalisé une « délocalisation par procuration » en laissant à leurs prestataires le soin de gérer les mutations sociales qu'elles se refusaient à affronter elles-mêmes (Arthuis, 2005).

Bien qu'ils poursuivent des logiques assez différentes, les phénomènes de délocalisation et d'externalisation constituent des indicateurs de la fragmentation croissante des processus de production des entreprises, à travers l'organisation de réseaux mondiaux de production, auxquels participent non seulement les filiales de grands groupes, mais aussi des prestataires spécialisés. La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) parle dans son rapport de 2004 de l'émergence d'un « système international de production ». L'entreprise « intégrée » est donc aujourd'hui en perte de vitesse au profit du modèle dit de « l'entreprise en réseau ».

Le développement de ces réseaux mondiaux dans les activités de services est fondé sur la confluence de trois changements structurels majeurs de l'économie mondiale, intervenus au cours des quinze dernières années. Tout d'abord, une mondialisation accrue qui se caractérise à la fois par l'imbrication des économies nationales et par la globalisation des firmes. De plus, la libéralisation récente du commerce international de services a fait que des secteurs naguère protégés de la concurrence ne le sont plus ou le sont moins<sup>2</sup>. Enfin, la révolution technologique dans le secteur des NTIC, en facilitant la prestation de services à distance, a permis à la fois de fragmenter les processus de production entre différentes entités mais aussi d'organiser une répartition des tâches productives à l'échelle internationale.

Dès lors, les choix d'externalisation et de délocalisation ne doivent pas être analysés comme un simple effet de mode, même s'il arrive que certaines entreprises s'engagent dans cette voie par mimétisme, mais davantage comme des stratégies s'inscrivant dans une tendance plus profonde de réorganisation globale des firmes en réponse à de nouveaux défis. À l'instar des opérations de fusions-acquisitions et/ou des cessions d'activités, il s'agit en effet d'options éminemment stratégiques qui permettent aux dirigeants d'ajuster, en permanence, la structure organisationnelle de leur entreprise aux conditions et aux exigences du marché.

### *PANORAMA DE L'INDUSTRIE DES SERVICES FINANCIERS*

Après avoir défini brièvement les différents concepts utilisés, nous allons à présent proposer un panorama en matière d'externalisation et



de délocalisation au sein de l'industrie des services financiers. En effet, l'industrie des services financiers se trouve être aujourd'hui particulièrement dynamique dans ces domaines, tant au niveau international qu'à l'échelle européenne.

L'externalisation ainsi que la délocalisation constituent des phénomènes intelligibles dans leur logique mais dont la complexité et la multiplicité des formes existantes les rendent cependant particulièrement difficiles à appréhender empiriquement. De plus, il s'agit de processus en constante évolution. Faute d'outils statistiques adaptés, il n'est donc pas surprenant que la grande majorité des études empiriques sur le sujet proviennent d'enquêtes menées par des cabinets de conseil auprès de dirigeants d'entreprises.

Outre les traditionnels problèmes méthodologiques soulevés, il faut également souligner le manque de fiabilité, et plus encore d'objectivité, des estimations avancées en raison du probable parti pris des auteurs. Ces derniers sont en effet directement impliqués, d'un point de vue commercial, dans l'objet qu'ils sont censés étudier.

Même si elles doivent être considérées avec précaution, les données sectorielles qui seront proposées dans cette section présentent néanmoins un intérêt majeur en raison du peu d'informations disponibles sur les sujets considérés. En outre, elles semblent également très utiles afin de faire la part des choses entre ce qui tient de la réalité et ce qui relève de craintes infondées.

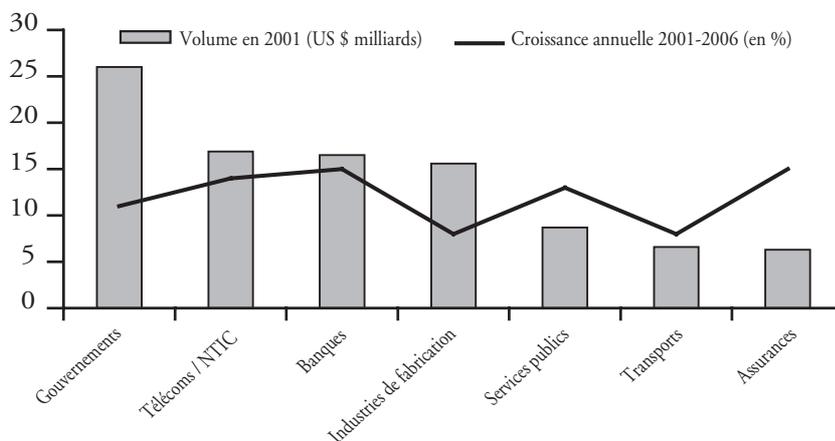
### *L'externalisation*

Si l'externalisation des activités est un phénomène courant au sein des entreprises non financières, elle tend depuis une dizaine d'années à prendre de l'essor au sein de l'industrie des services financiers. Elle s'est développée à la faveur des stratégies de recentrage sur le cœur de métier<sup>3</sup> récemment mises en place par les principaux établissements financiers (Pujals, 2005a). Le recentrage sur le cœur de métier permet une spécialisation qui conduit à une plus grande efficacité en favorisant la création de nouveaux produits, en réduisant les capacités sous-utilisées et en concentrant les ressources sur des activités qui permettent d'obtenir un avantage comparatif. Ces logiques de spécialisation, menées dans un objectif d'efficacité, se sont notamment traduites par la cession des activités non stratégiques et/ou le recours accru à l'externalisation pour des activités dites « périphériques ».

Bien que son développement ait été tardif par rapport à d'autres secteurs, l'externalisation n'est plus aujourd'hui une exception dans le paysage bancaire et financier, et elle connaît même des niveaux de croissance tout à fait exceptionnels depuis le début des années 2000. Sur

la période 2001-2006, les établissements bancaires et les compagnies d'assurance ont en effet enregistré des taux de croissance annuelle du volume des activités externalisées proches de 15 %, ce qui les classe en tête des secteurs les plus dynamiques en Europe (graphique 1).

**Graphique 1**  
**Principaux secteurs ayant recours à l'externalisation en Europe**



Source : CNUCED et Roland Berger (2004).

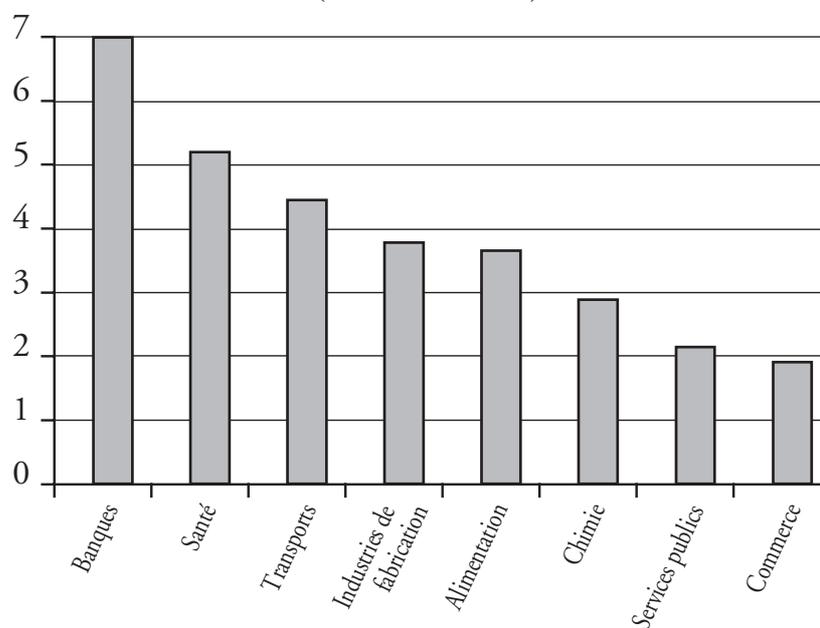
Tout laisse à penser que cette croissance devrait se poursuivre au cours des prochaines années, voire même s'amplifier. Selon les estimations du cabinet IDC (2006), les dépenses d'externalisation des principaux établissements financiers d'Europe de l'Ouest devraient en effet plus que doubler entre 2004 et 2009, passant de moins de 3 milliards à plus de 6 milliards de dollars. Cela représente un taux de croissance annuel de près de 19 %, contre une moyenne d'environ 15 % pour les autres secteurs. En ce qui concerne plus spécifiquement le secteur bancaire, la réforme prudentielle Bâle II, en incitant les établissements à une spécialisation plus poussée, va probablement jouer un rôle d'amplificateur de cette tendance (Mercer Oliver Wyman, 2003).

À la base, plusieurs caractéristiques prédisposent le secteur bancaire à recourir de façon massive à l'externalisation. D'une part, les banques tendent à être plus fortement intégrées verticalement que la plupart des autres secteurs d'activités. Par exemple, les établissements bancaires produisent eux-mêmes 80 % de leurs produits et services, contre seulement 25 % dans l'industrie automobile. Alors que les établissements sont engagés dans un processus de désintégration verticale, la structure même de la production bancaire rend donc le potentiel sectoriel d'externalisation tout à fait considérable.

D'autre part, la nature même des métiers exercés par la banque conduit cette dernière à traiter une très grande quantité d'informations et donc à recourir de manière très intensive aux NTIC. Cela se traduit par des dépenses en matière d'informatique et de technologies de l'information très importantes comparativement aux autres secteurs (graphique 2). Dès lors, on comprend aisément, compte tenu des montants engagés, qu'il s'agit là d'un gisement potentiel d'économies de toute première importance.

Dans l'industrie bancaire, les premières opérations d'externalisation ont concerné des opérations à faible valeur ajoutée et fortement répétitives (la saisie des opérations de tenue de compte, l'archivage des dossiers...). Puis, avec l'essor récent des NTIC, l'externalisation d'activités en relation avec le traitement de l'information s'est considérablement accrue. Alors que l'informatique (infrastructure et maintenance) a été l'activité la plus externalisée au cours des dernières années, c'est désormais au tour des back-offices, des centres d'appels, du traitement des moyens de paiement, du développement de logiciels ainsi que de certaines fonctions de support d'être concernés.

**Graphique 2**  
**Dépenses relatives en technologies de l'information**  
**pour quelques secteurs**  
(en % des revenus)



Source: Deutsche Bank Research (2004b).

En juillet 1996, la banque américaine JP Morgan a été la première à signer un contrat d'externalisation de son infrastructure informatique pour un montant supérieur à 2,1 milliards de dollars sur une durée de sept ans. Ce contrat devait lui permettre d'économiser 50 millions de dollars par an. Les banques britanniques (HSBC, Barclays, Abbey National...) suivront quelques années plus tard. Après plusieurs années de résistance, le secteur bancaire d'Europe continentale a également « succombé aux charmes » de l'externalisation au début des années 2000. A l'instar de ce que nous observerons en matière de délocalisations, ce sont les banques allemandes et néerlandaises qui ont joué le rôle de pionnières.

Dès 2002, la banque allemande Deutsche Bank a en effet transféré son infrastructure informatique à IBM dans le cadre d'un projet de réduction de ses coûts d'un milliard d'euros sur dix ans. La même année, ABN Amro lui emboîta le pas en externalisant son infrastructure informatique auprès de cinq fournisseurs, espérant ainsi économiser 258 millions d'euros par an à partir de 2007. A l'inverse, la banque française BNP Paribas a, pour sa part, choisi la voie du partenariat en créant une co-entreprise (*joint-venture*) avec IBM en 2003, appelée BNP Paribas Partners for Innovation, qui emploie 450 personnes et qui lui fournit les prestations de services informatiques dont elle a besoin.

Depuis lors, les opérations d'externalisation dans le secteur bancaire européen et mondial se sont multipliées<sup>4</sup>. Selon le *World Retail Banking Report 2007* réalisé par Capgemini, ING et l'EFMA, 77 % des 180 établissements bancaires interrogés ont déclaré externaliser aujourd'hui au moins une activité. Même si pour le moment l'externalisation dans la banque reste donc principalement confinée à quelques activités non stratégiques parfaitement ciblées, les établissements pourraient à l'avenir externaliser plus largement encore certaines fonctions supports telles que la comptabilité, les ressources humaines, le marketing... voire même les activités relatives à la recherche et l'analyse financière<sup>5</sup>. Toujours d'après le *World Retail Banking Report 2007*, 39 % du personnel informatique et environ un tiers des fonctions supports sont actuellement externalisés. D'ici cinq ans, cette proportion devrait dépasser les 50 %. Toutefois, les auteurs de l'étude précisent que cette croissance viendra, pour l'essentiel, des banques qui pratiquent déjà l'externalisation.

### *Les délocalisations*

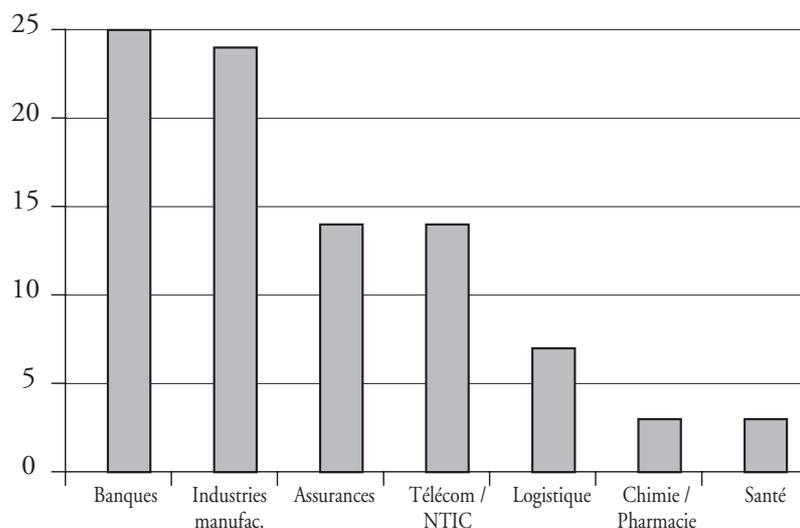
Dans le prolongement de leurs stratégies d'externalisation, les banques et compagnies d'assurances mettent également en œuvre des opérations de délocalisations<sup>6</sup>.

### *État des lieux et perspectives*

Bien que la plupart des secteurs soient concernés par ce phénomène,

le secteur bancaire, et d'une façon plus large l'industrie des services financiers, se classent une nouvelle fois parmi les plus actifs en la matière (graphique 3).

**Graphique 3**  
**Part des entreprises ayant recours à la délocalisation d'activités**  
(en % du secteur)



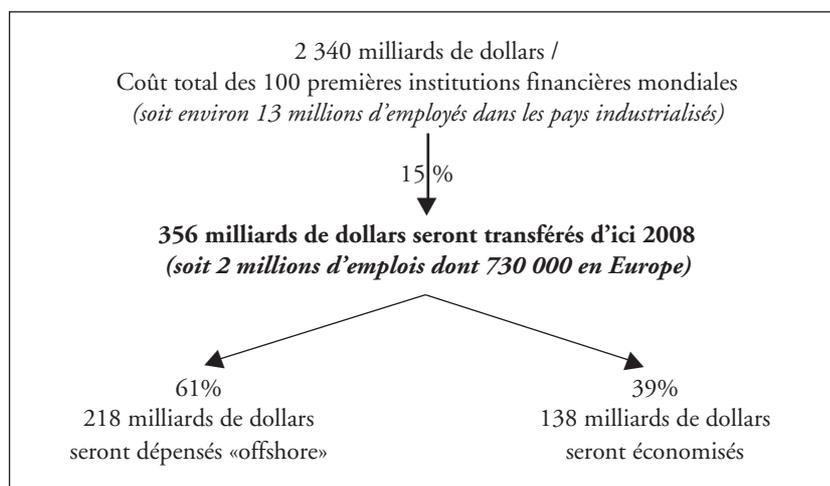
Source: Deutsche Bank Research (2004b).

Selon une enquête réalisée par le cabinet Deloitte Research (2003), les cent premiers établissements financiers mondiaux auront délocalisé en 2008 pour 356 milliards de dollars d'activités et environ deux millions d'emplois<sup>7</sup>, dont 730 000 en Europe, vers les pays en développement de l'Océan Indien, soit l'équivalent de 15 % de leurs coûts totaux. En outre, ces délocalisations devraient générer une baisse des charges d'exploitation de l'ordre de 39 %, soit une économie d'environ 138 milliards de dollars pour les cent premières institutions financières mondiales (figure 2). A l'horizon 2010, selon une nouvelle étude du même cabinet (2004), ces mêmes établissements auront délocalisé pour 414 milliards de dollars d'activités, soit 20 % de leurs coûts totaux. A cette échéance, les délocalisations devraient générer une économie d'environ 153 milliards de dollars pour les institutions financières considérées.

Nous retrouvons cette même tendance dans une enquête publiée en 2005 par le cabinet PriceWaterhouseCoopers (PWC). Les délocalisations dans le secteur des services financiers devraient en effet pratiquement doubler d'ici 2008 selon les résultats d'une enquête conduite auprès de 156 dirigeants des principaux établissements financiers mondiaux. Pour

le moment, seul un quart des participants à cette enquête déclarent délocaliser entre 10 % à 20 % de leurs effectifs, mais près de la moitié d'entre eux prévoient de le faire d'ici trois ans. Cette projection est par ailleurs corroborée par les résultats du *World Retail Banking Report 2007* qui montrent que 47 % des 180 établissements bancaires interrogés délocalisent actuellement au moins une activité.

**Figure 2**  
**Impacts estimés des délocalisations**  
**pour les principaux établissements financiers mondiaux**



Source: Deloitte Research (2003).

Pour 79 % des dirigeants interrogés par PWC, la réduction des coûts est le premier motif d'une délocalisation. Parmi les autres principales motivations citées figurent la flexibilité ou encore l'amélioration de la qualité du service. Selon l'enquête, environ la moitié des sociétés du panel délocalisent actuellement leurs activités informatiques, et seulement 12 % des dirigeants interrogés ne délocalisent pas du tout. D'ici 2008, toutefois, un tiers des entreprises contactées ont l'intention de délocaliser les activités liées aux ressources humaines, telle que la gestion de la paie, et un autre quart prévoient de délocaliser leurs centres d'appels. En outre, 22 % des entreprises interrogées envisagent de délocaliser la recherche financière et la modélisation financière d'ici 2008.

Même si toutes les activités financières ne sont pas délocalisables, la gamme des activités concernées s'est considérablement élargie : l'informatique (infrastructure et maintenance), le développement de logiciels, la programmation, la comptabilité, les ressources humaines, les back-offices, les centres d'appels ou encore le traitement des moyens de



paiement. Plus globalement, toute fonction qui ne nécessite pas un contact direct avec le client est aujourd'hui une cible potentielle à la délocalisation dans l'industrie des services financiers. C'est pourquoi, nombreux sont les dirigeants qui procèdent régulièrement à une révision systématique de toutes leurs activités, en explorant les bénéfices à retirer d'une éventuelle délocalisation. Jusqu'à présent, les banques et les compagnies d'assurances ont eu très largement tendance à privilégier le modèle de délocalisation par l'implantation d'une filiale (modèle du « captive offshoring »), plutôt que de recourir à un prestataire extérieur, la filialisation présentant l'énorme avantage de conserver un contrôle direct sur l'activité délocalisée<sup>8</sup>.

Après plusieurs années, 74 % des sociétés interrogées affirment avoir réalisé des économies de coûts grâce à la délocalisation. En revanche, pour 15 % d'entre elles il ne s'est produit aucune modification de la base de coûts au terme de cinq années. Plus généralement, l'enquête montre que seule la moitié des dirigeants interrogés sont satisfaits de l'impact global de la délocalisation. Parmi les trois principaux risques mis en avant, on relève la difficulté de trouver et d'attirer les personnes du niveau requis pour travailler dans des centres offshore, la détérioration de la qualité du service ainsi que les différences culturelles et de langues entre les marchés d'origine et d'accueil.

Enfin, selon un dernier rapport publié par Celent (2006), le nombre d'emplois délocalisés par les entreprises financières européennes devrait atteindre 450 000 postes d'ici à la fin 2010. Près du tiers concernera l'Allemagne (154 000), suivi du Royaume-Uni (88 000), de l'Europe du Sud (85 000) et de la France (83 000). D'après les auteurs, au fur et à mesure que la pression concurrentielle va s'accroître en Europe, entraînant par là même une baisse des marges, les entreprises financières n'auront pas d'autre choix que de recourir à la délocalisation afin de réduire leurs coûts et d'améliorer leur compétitivité.

#### *La ruée vers l'Inde*

Comptabilisant plus de 70 % des entreprises financières mondiales qui prennent la décision de délocaliser, l'Inde fait figure de destination préférée. Il faut dire que le sous-continent est particulièrement attractif en raison d'une main-d'œuvre abondante, qualifiée et anglophone, et de coûts salariaux qui demeurent encore très modestes malgré une augmentation récente. Pour certaines activités, le différentiel de salaire peut même atteindre un facteur douze (tableau 1). Dès lors, il apparaît que la délocalisation d'activités en Inde est susceptible de se traduire par une réduction des charges de personnel non négligeable pour les entreprises de services financiers qui franchiraient le pas.

Selon la National Association of Software and Services Companies

**Tableau 1**  
**Salaires horaires dans quelques activités aux États-Unis**  
**et en Inde en 2002-2003**

Activités	Salaire horaire aux États-Unis (en \$)	Salaire horaire en Inde (en \$)
Employé centre d'appels	12,6	1
Employé service de paie	15,2	1,5 à 2
Comptable	23,4	6 à 15
Analyste financier	33 à 35	6 à 15
Développeur de logiciel	60	6

Source: Bardhan et Kroll (2003).

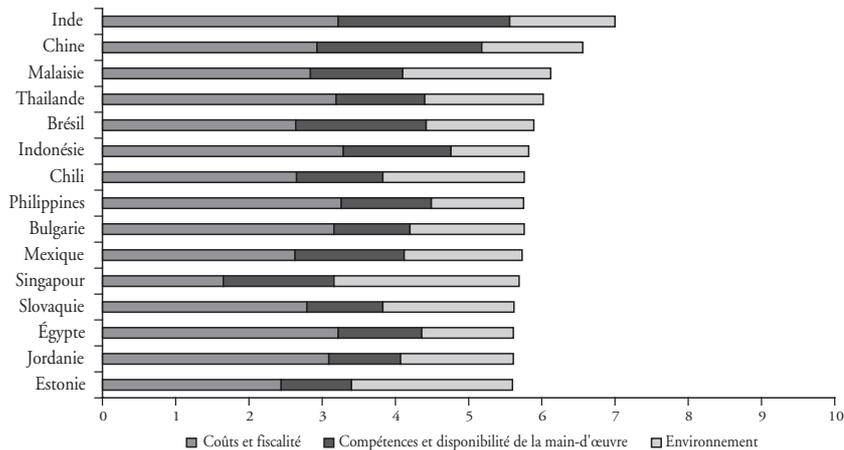
(Nasscom), l'industrie des services financiers aux États-Unis<sup>9</sup>, qui est aujourd'hui le premier pays « délocalisateur » en Inde, aurait ainsi économisé près de 8 milliards de dollars entre 1999 et 2002 en procédant à la délocalisation d'activités vers le sous-continent. Grâce aux économies réalisées, les coûts de fonctionnement des banques et assureurs américains seraient de 7 % à 10 % moins élevés que ceux de leurs homologues européens. Les entreprises de services financiers affirment néanmoins que le faible coût de la main-d'œuvre n'est pas leur seule motivation, le facteur qualité jouant un rôle tout aussi déterminant. Un grand nombre d'études comparatives ont en effet montré que la productivité y est plus élevée qu'aux États-Unis ou en Europe, et le taux d'erreur souvent plus faible.

Ainsi, en dépit d'une concurrence accrue des pays voisins comme la Chine ou la Malaisie, l'Inde<sup>10</sup> se classe toujours à la première place du *AT Kearney 2007 Offshore Location Attractiveness Index* en raison d'une combinaison coûts/qualité de la main-d'œuvre très performante (graphique 4). Même si elle souffre de la très moyenne qualité de son environnement, en particulier de la faiblesse de son niveau d'infrastructures et de sa relative instabilité économique et politique, rien ne semble, en l'état actuel des choses, remettre en cause sa suprématie.

Le développement de logiciels, et plus récemment, les activités de back-offices et les centres d'appels, sont principalement à l'origine du succès rapide de l'Inde dans l'industrie des services financiers. Signe spectaculaire de cette incroyable réussite, la région indienne de Bangalore accueille désormais plus d'informaticiens que la très célèbre Silicon Valley californienne. Si la Chine est devenue « *l'usine du monde* », l'Inde est parvenue en moins d'une décennie à se hisser au rang de leader mondial en matière de délocalisation pour les services administratifs, informatiques et d'assistance à la clientèle.



**Graphique 4**  
**L'Inde fait la course en tête**



Source : AT Kearney (2007).

Notes :

Les pays figurant sur ce graphique sont les quinze premiers d'un classement de cinquante localisations dans le monde ayant été sélectionnées à partir de 41 critères repartis en 3 catégories majeures : (1) Coûts et fiscalité (dont les coûts salariaux, la fiscalité et les charges annexes telles que le loyer, le transport, l'électricité...) ; (2) Environnement (dont la situation économique, la stabilité politique, les infrastructures) et (3) Compétences et disponibilité de la main-d'œuvre (dont la qualité de la main-d'œuvre, sa disponibilité, sa maîtrise linguistique). Le cumul des trois donne un indice global correspondant à l'attractivité d'un pays, critère de choix pour la délocalisation.

Chaque catégorie retenue a un poids spécifique qui est fonction de son importance dans la décision de délocalisation. Puisque la réduction des coûts est la principale motivation d'une opération de délocalisation, la catégorie « Coûts et fiscalité » représente donc 40 % du poids total. Les deux autres catégories représentant chacune 30 %. Le poids respectif des trois catégories étant 40:30:30, cela implique que la première est notée de 1 à 4, alors que les deux suivantes sont notées sur une échelle allant de 1 à 3.

### *Américains et Britanniques : les pionniers*

En préambule de notre « tour du monde » des délocalisations dans l'industrie des services financiers, il convient d'apporter deux précisions. D'une part, les établissements financiers engagés dans les délocalisations sont, pour l'essentiel, de très grande dimension (Citigroup, HSBC, JP Morgan Chase, Axa, Aviva...). Dès lors, il semblerait que la taille soit un critère discriminant pour ce type d'opérations. D'autre part, alors que les institutions anglo-saxonnes ont été à l'origine du processus de délocalisation en Inde, il y a près d'une décennie, c'est désormais au tour des entreprises financières d'Europe continentale de leur emboîter le pas. Même si la France est en retrait, et plus encore les pays d'Europe du Sud ou de Scandinavie, il est néanmoins incontestable que les délocalisations gagnent aujourd'hui la finance européenne (tableau 2).

Au cours de la décennie 1990, les américains American Express et

General Electric ont été les premiers à lancer le mouvement de délocalisation dans les services financiers à destination de l'Inde. D'ailleurs, General Electric dispose aujourd'hui du plus important contingent de personnel dans le sous-continent avec plus de 11 000 salariés, lesquels traitent 270 opérations différentes pour une trentaine de filiales dispersées à travers le monde. Les grands noms de la banque de détail américaine se sont lancés dans l'aventure à partir des années 2000.

**Tableau 2**  
**Effectifs et activités concernés par les délocalisations**  
**d'établissements financiers en Inde**

Entreprises (Pays)	Principales activités concernées	Nombre d'employés
Abbey National (R-U)	Back-offices, front-offices	400
ABN Amro (P-B)		+ 300
American Express (E-U)	Comptabilité, informatique, ressources humaines, service paie	4 000
Aviva (R-U)	Centres d'appels, back-offices, fonctions administratives, technologies de l'information	5 500 → 7 800
Axa (Fra)	Back-offices	2 200
Bank of America (E-U)	Back-offices, développement de programmes info., recherche financière	1 500
Bank of New York (E-U)	Développement de programmes info.	250
Barclays (R-U)	Back-offices	500
Citigroup (E-U)	Services clients, traitement des chèques, autorisations de cartes de crédit et de prêts	3 500
Deutsche Bank (All)	Back-offices, recherche et analyse financière	2 000
General Electric (E-U)	Services clients, informatique, logiciels	11 500
Goldman Sachs (E-U)	Recherche financière	1 200
HSBC (R-U)	Centres d'appels, back-offices	4 500
JP Morgan Chase (E-U)	Back-offices, comptabilité, centres d'appels, analyse financière, recherche financière	6 000 → 9 000
Lloyds TSB (R-U)	Centres d'appels	2 500
Mellon Financial (E-U)		240
Merrill Lynch (E-U)		350
Prudential (R-U)	Centres d'appels	2 000
Société Générale (Fra)	Développement de programmes info.	350
Standard Chartered (R-U)	Opérations bancaires, ressources humaines, développement de programme info., maintenance informatique, opérations de trésorerie	3 000
Wachovia (E-U)	Informatique	3 000

Sources: CNUCED (2004), Deloitte Research (2003) et divers documents presse.



Le numéro un mondial bancaire, l'américain Citigroup, emploie quelque 3 500 indiens pour assurer les services de ses clients en Asie, en Afrique et en Europe centrale. Du traitement des chèques aux autorisations de cartes de crédit en passant par les autorisations de prêts, toutes les opérations de la banque sur ces zones géographiques passent aujourd'hui par ses centres de Bombay et de Madras. Les services clientèles ont, eux aussi, été externalisés auprès d'entreprises indiennes. En avril 2007, les dirigeants de Citigroup ont par ailleurs présenté un vaste plan de réorganisation qui va se traduire par la suppression de 17 000 postes et la délocalisation de près de 9 500 salariés dans des pays à bas coûts (Inde et Pologne). Citigroup vise ainsi une économie annuelle de ses frais de fonctionnement de 4,6 milliards d'euros dès 2009. Il en est de même pour son éternel rival, Bank of America, qui a confié à un prestataire indépendant indien son activité de développement de logiciels, tout en filialisant ses activités de back-offices et de recherche financière. En juin 2005, Wachovia, quatrième banque des États-Unis, a également annoncé la délocalisation de 3 000 emplois dans l'informatique en Inde.

Quant aux grandes banques d'investissements américaines, encore appelées « bulge brackets », elles ne sont pas restées à l'écart de ce mouvement. Après avoir été l'une des premières banques d'investissement à délocaliser en Inde en 2003, JP Morgan Chase emploie aujourd'hui près de 6 000 personnes (back-offices, centres d'appels, comptabilité et analyse financière) suite à l'annonce, en décembre 2005, d'un plan stratégique visant à porter à 9 000 le nombre de salariés dans le sous-continent d'ici à fin 2007, soit environ le tiers de ses effectifs totaux. Goldman Sachs compte également 1 200 salariés en Inde, dont une partie d'analystes très pointus dans la modélisation financière, et Merrill Lynch plus de 300. Enfin, Morgan Stanley a été la dernière banque d'investissement américaine à céder à la tentation, en annonçant l'ouverture d'une unité dédiée à la recherche et aux technologies de l'information à Budapest (Hongrie).

A l'instar de leurs homologues d'outre-Atlantique, les principaux établissements financiers du Royaume-Uni ont multiplié les transferts d'emplois vers l'Inde depuis le début des années 2000. C'est pourquoi, ils occupent aujourd'hui des positions de leaders au niveau européen. Dans le cadre d'un programme ambitieux visant à réduire ses coûts, la première banque sino-britannique HSBC a décidé en 2003 le transfert de plus de 4 000 emplois vers l'Inde, la Chine et la Malaisie. En 2005, le géant bancaire a donné un coup d'accélérateur à ce processus en portant à 25 000 son objectif d'emplois délocalisés d'ici fin 2007, dans plus de quinze centres tous répartis dans la zone Asie Pacifique. À ce moment-là, HSBC disposaient de dix centres offshore, dont quatre en Inde,



employant un effectif total de 13 000 personnes dans les activités de back-offices et de centre d'appels. Son plus grand centre offshore se situe en Malaisie avec plus de 2 000 personnes. Les banques Barclays, Lloyds TSB, Standard Chartered ou encore Abbey National ont également pris part à ce mouvement.

Après avoir transféré près de 5 500 emplois vers le sous-continent au cours des deux dernières années, Aviva a annoncé en septembre 2006 l'externalisation en Inde d'un millier de postes supplémentaires dont la moitié dans les technologies de l'information. Selon la direction, cette mesure, qui s'inscrit dans le cadre d'un plan de suppression de 4 000 postes, doit lui permettre d'économiser 370 millions d'euros par an dès 2008. Le numéro un de l'assurance outre-Manche avait précédemment fait connaître son intention de créer 7 800 emplois en Inde d'ici à la fin 2007. De même, l'assureur britannique Prudential emploie près de 2 000 personnes dans des centres d'appels en Inde.

*Allemands et Néerlandais vont de l'avant, la France est en retrait*

Après avoir été très longtemps réfractaires, plusieurs grandes banques d'Europe continentale ont à leur tour réalisé d'importants transferts d'activités à l'étranger au cours des dernières années. Ainsi, la banque allemande Deutsche Bank a annoncé en mars 2006 le triplement des emplois délocalisés dans sa division « Global Markets » en Inde à l'horizon 2007, soit 2 000 postes au total, dans le cadre d'une réorganisation du groupe qui devrait lui faire économiser 1,9 milliards d'euros. Il s'agit pour l'essentiel de postes de back-offices pour les opérations de marchés, mais aussi d'analyse et de recherche financière. La première banque allemande envisage également de délocaliser prochainement dans les pays d'Europe Centrale et Orientale. Au sein des principales banques d'investissement européennes, des informations faisaient également état en 2006 d'un projet de délocalisation de 5 000 emplois, en Asie du Sud-Est et en Europe de l'Est, par le Crédit Suisse. Toujours en Suisse, le deuxième réassureur mondial, Swiss Re, a annoncé en 2005 la délocalisation de services de comptabilité en Inde. Cette initiative se traduira par la suppression de 160 emplois.

À la recherche de nouvelles économies, les néerlandais ING et ABN Amro, qui se sont lancés depuis plusieurs mois dans d'importants programmes de restructuration, ont fait part en avril 2006 de leur intention de procéder à des délocalisations qui se traduiront par des suppressions d'emplois. De son côté, ING propose un programme de délocalisations portant sur 2 200 postes. Cela doit notamment lui permettre de réduire ses coûts de 230 millions d'euros par an. En outre, 350 emplois vont être supprimés en raison de la signature d'un contrat d'externalisation de ses activités dans les technologies de l'information.



Quant au numéro un batave ABN Amro, il va supprimer 2 400 postes dans les trois ans à venir, soit 10 % de ses effectifs, pour les remplacer par 900 embauches dans des pays à bas coûts (principalement en Inde, mais aussi en Chine et en Pologne). Plus récemment, à l'occasion de la présentation en avril 2007 de son rapprochement amical avec la banque britannique Barclays, ABN Amro a indiqué que cette opération donnerait lieu à 12 800 suppressions de postes auxquelles s'ajouteraient 10 800 délocalisations dans des pays à faibles coûts salariaux, Inde en tête. C'est la première fois qu'une opération de fusion-acquisition dans le secteur bancaire donne lieu à la mise en place d'un vaste programme de délocalisation d'emplois afin de dégager de substantielles synergies de coûts. En la matière, une brèche a peut-être été ouverte !

Le dynamisme du Royaume-Uni et de certains pays d'Europe continentale contraste avec la grande prudence des banques françaises qui sont pour le moment très en retrait sur le sujet<sup>11</sup>. Dans le secteur bancaire, la Société Générale externalise ses activités de développement de programmes informatiques depuis cinq ans à Bangalore (Inde), par le biais de sa filiale SG Software qui emploie 350 personnes. De même, BNP Paribas emploie depuis maintenant deux ans une quarantaine de développeurs de logiciels indiens dans le cadre de l'une de ses filiales BNP Paribas Securities Services<sup>12</sup>. Au Maroc, le Crédit Mutuel-CIC est également doté d'une petite équipe de 80 collaborateurs depuis 2004.

Dès lors, il s'agit de délocalisations à petite échelle avec des effectifs concernés relativement modestes et un éventail d'activités très limité. Il est aussi vrai que la barrière de la langue française représente un obstacle majeur dans le cadre d'une implantation en Asie, et notamment en Inde. Les pays francophones d'Afrique du Nord paraissent, de ce point de vue, plus adaptés. En outre, la réglementation du secteur en France est particulièrement contraignante. Même si les principales banques françaises ont donc pour le moment résisté aux « sirènes » de la délocalisation, il n'en reste pas moins qu'elles sont passées en quelques années du statut d'entreprises nationales à celui de groupes financiers mondialisés réalisant près de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'international (BNP Paribas, Crédit Agricole et Société Générale). Leur frilosité n'est donc qu'apparente !

#### *L'assureur français Axa a brisé un « tabou »*

Toutefois, la compagnie française d'assurances Axa en officialisant en septembre 2006 son intention de créer 1 500 emplois administratifs au Maroc à l'horizon 2012 a, semble-t-il, brisé le « tabou » des délocalisations en France. L'assureur est en effet le premier groupe de services financiers français à proposer une opération d'une telle envergure à l'étranger. Selon la direction d'Axa France : « il ne s'agit pas de délocaliser des

emplois, mais d'en créer de nouveaux dans le cadre de notre développement ». Dans le jargon technique, on parle alors de non-localisation. Il s'agira d'emplois sur une plate-forme téléphonique dédiée à la gestion des sinistres et des litiges pour les clients français (écriture de devis, contrôle des justificatifs...).

Le Maroc est par ailleurs un marché que l'assureur français connaît bien puisque la filiale de vente en ligne d'Axa France, Direct Assurance, a ouvert, depuis deux ans, un centre d'appels à Rabat (Maroc), qui emploie plus de 150 chargés de clientèle dans des tâches qui se limitent à de la souscription et à de la gestion de contrats. Pour être tout à fait complet, il faut également rappeler qu'Axa est également présent depuis 1999 dans le sud de l'Inde, à Bangalore et à Pune, où 2 200 Indiens travaillent au sein d'Axa Business Services. Il s'agit d'une filiale d'Axa UK qui fournit des services de back-offices pour le marché britannique, mais aussi pour les marchés japonais, australien ou encore américain.

Les 1 500 emplois marocains s'inscrivent dans le cadre d'un programme plus vaste, baptisé « Ambition 2012 », qui prévoit également la création de 1 500 postes en France afin de remplacer les deux tiers des 4 500 départs à la retraite attendus dans l'Hexagone au cours des six prochaines années. En outre, il s'agit également d'accompagner l'objectif de forte croissance que l'entreprise s'est fixé : le doublement du chiffre d'affaires et le triplement du résultat opérationnel entre 2004 et 2012. Les dirigeants avancent deux arguments pour justifier leur choix très critiqué : des économies évaluées à 75 millions d'euros par an et une meilleure qualité du service grâce à des horaires étendus. Avec des salaires trois à quatre fois moins élevés qu'en France, un turnover du personnel moins important et un prix du mètre carré qui plafonne à huit euros, Axa estime que « le jeu en vaut la chandelle ».

A l'issue de ce rapide tour d'horizon, il ne fait guère de doutes que le phénomène de délocalisation dans l'industrie des services financiers gagne du terrain et notamment en Europe continentale. Si la France a été, pour le moment, relativement épargnée par rapport à ses principaux voisins européens, tout porte à croire qu'elle n'y échappera pas dans l'avenir<sup>13</sup>. Les impératifs de profitabilité et de compétitivité dans un contexte d'exacerbation de la concurrence internationale, qui pousse inexorablement les marges à la baisse, amèneront tôt ou tard les principaux établissements financiers français à mener une réflexion stratégique sur le sujet. Il se trouve également que les départs massifs à la retraite prévus au cours des prochaines années pourraient également changer la donne. Enfin, certains analystes financiers commencent à considérer le pourcentage d'emplois *offshore* comme un des critères de la valorisation boursière des entreprises. Puisque le sujet restera tabou et socialement très sensible en France, il est fort probable que les entreprises financières



procéderont à des délocalisations « moins visibles » par le biais de non-localisations, à l'image du projet actuellement mis en place par Axa au Maroc, plutôt qu'au travers de délocalisations massives dans les pays à bas coûts.

*Externalisation et délocalisation : oui mais...*

Malgré des expériences globalement très positives la plupart des établissements, ainsi que leurs autorités de supervision, soulignent néanmoins l'existence de risques sous-jacents importants qu'il est indispensable de prendre en considération dans le cadre de toute stratégie d'externalisation et/ou de délocalisation (Pujals, 2005b ; Joint Forum, 2005 ; FSA, 2005 ; CEBS, 2004 ; Commission Bancaire, 2004).

En matière d'externalisation tout d'abord, parmi les risques les plus fréquemment cités nous retrouvons : la perte de contrôle de l'activité cédée, la perte de savoir-faire ou de compétences, le risque opérationnel, le risque humain ou encore l'atteinte à la confidentialité. Afin d'éviter une perte de contrôle de l'activité déléguée, il paraît souhaitable de conserver en interne des compétences minimales. La perte de savoir-faire ou de compétences doit être examinée lors de l'étude préliminaire qui détermine avec précision les activités susceptibles de faire l'objet d'une externalisation.

Enfin, le risque opérationnel<sup>14</sup> résulte d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il est aujourd'hui le deuxième risque bancaire le plus important après le risque de crédit. Bien que ce risque existe, même sans avoir recours à l'externalisation, l'existence de transferts d'activités vers des prestataires indépendants démultiplie son occurrence. Il est à signaler que la prise en compte des risques opérationnels dans le calcul du nouveau ratio prudentiel Bâle II pourrait constituer un frein au développement de l'externalisation au sein du secteur bancaire.

De la même manière, les délocalisations présentent également des risques potentiels non négligeables. Il s'agit tout d'abord de l'ensemble des risques qui découlent d'une gestion à distance. Nous retrouvons ensuite ceux en relation avec le capital humain, qui sont bien souvent à l'origine des échecs, et tout particulièrement dans l'industrie des services financiers où les équipes, plus que les produits, sont un facteur essentiel de compétitivité. Il est toutefois plus facile de faire accepter à ses salariés la délocalisation à l'étranger par le biais d'une filiale, qu'au sein d'un prestataire indépendant. Enfin, il est possible d'observer une baisse de la qualité du service proposé au risque de perdre *in fine* une partie de ses clients (risque de réputation).

Mais il existe également un certain nombre de « coûts cachés » induits



par l'externalisation et/ou la délocalisation. Au même titre que les opérations de fusions-acquisitions, il s'agit en effet de décisions stratégiques qui vont temporairement détourner l'attention des dirigeants de l'entreprise de leur mission principale pour se consacrer à l'explication puis à la mise en place des opérations concernées. De plus, tout projet de délocalisation implique deux équipes de pays, de langues et de cultures différents ce qui va nécessiter davantage d'échanges, des effectifs supplémentaires mais aussi des frais importants de communication et de déplacement. Or, tout cela a un coût qui peut parfois réduire de façon substantielle les gains attendus de l'opération.

Dès lors, il n'est pas étonnant que certains projets ne livrent pas les résultats escomptés, voire même se traduisent par un échec conduisant à la fermeture puis au rapatriement de l'activité externalisée ou délocalisée<sup>15</sup>. On parle alors de réinternalisation ou de « *backsourcing* ». Dans le secteur financier, citons les exemples des banques américaines Lehman Brothers et JP Morgan Chase ou encore celui de la banque britannique Abbey National. La principale raison invoquée est très souvent une dégradation du rapport qualité/prix. Bien qu'ils s'agissent de cas pour le moment isolés, et donc non représentatifs d'une tendance générale, ils méritent néanmoins d'être portés à la connaissance de chacun pour avoir un panorama aussi complet et exhaustif que possible du phénomène étudié et de ses risques associés.

### *FOCUS SUR LE SECTEUR BANCAIRE EUROPÉEN*

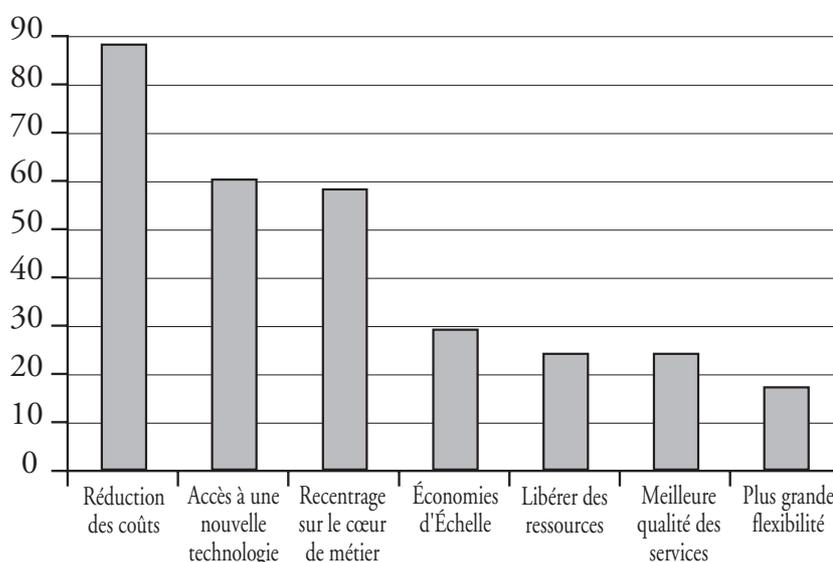
En raison du recours croissant des banques européennes à l'externalisation domestique et internationale, la Banque centrale européenne (BCE) a chargé son Comité de surveillance bancaire (BSC) de mener une large investigation visant à les quantifier précisément pour les principales banques de l'Union Européenne élargie. En raison du grand intérêt des résultats de cette étude<sup>16</sup>, rendue publique en 2004, nous présenterons donc ici brièvement ses principales conclusions.

#### *Les motivations*

Les raisons qui conduisent les banques européennes à s'engager dans un processus d'externalisation sont nombreuses et variées (graphique 5). En premier lieu, l'externalisation est considérée par les établissements européens comme un vecteur de *réduction des coûts* (pour près de 90 % d'entre eux) et donc d'amélioration de la performance globale de la banque. La réduction des coûts liée à une activité externalisée vient en particulier des économies d'échelle réalisées par un prestataire spécialisé travaillant pour plusieurs clients<sup>17</sup>, ou encore en raison de l'implantation

géographique dans un pays où les coûts salariaux sont plus bas. On se situe alors à la frontière ténue entre externalisation et délocalisation. À l'inverse, l'amélioration de la qualité des services fournis n'arrive qu'en avant-dernière position avec un peu plus de 20 %. Néanmoins, il est communément admis dans la profession que l'on externalise ou délocalise d'abord pour les coûts, mais on y reste pour la qualité.

**Graphique 5**  
**Principales motivations de l'externalisation**  
(en %)



Source : BCE (2004).

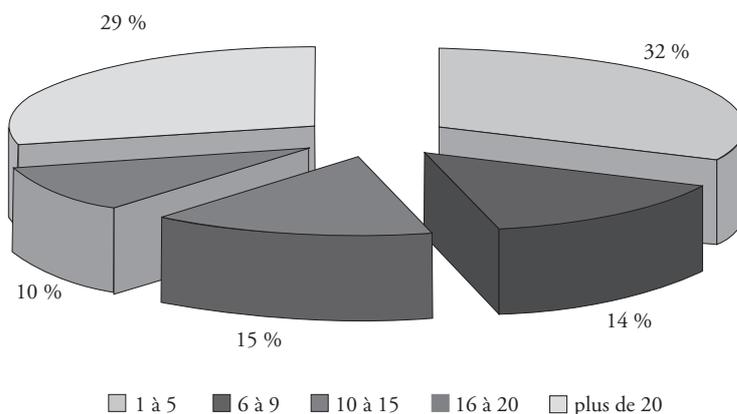
La deuxième motivation avancée relève de *l'optimisation des investissements*. De ce point de vue, l'externalisation est perçue comme un moyen de renforcer l'efficacité des activités jugées prioritaires (à plus de 50 %). En allégeant leur organisation de certaines tâches non stratégiques, les banques peuvent en effet mieux se concentrer sur leur cœur de métier. Dans un contexte concurrentiel accru, l'externalisation permet ainsi d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en faisant supporter, par le prestataire, les risques propres aux investissements. Elles peuvent de la sorte investir davantage dans les activités qui contribuent le plus fortement à leur avantage concurrentiel, renforçant ainsi leur compétitivité et optimisant leur capacité d'innovation. Toujours dans une logique d'optimisation des investissements, les banques européennes (à près de 60 %) considèrent également que l'externalisation favorise l'accès à de nouvelles technologies ou à des compétences non disponibles en interne.

Le dernier objectif, mentionné à 15 % au niveau européen mais ne figurant pas dans les réponses fournies par les grands établissements bancaires français, tend à *l'accroissement de la flexibilité organisationnelle* afin de permettre une plus grande réactivité aux évolutions de l'environnement. L'externalisation est en effet une décision de nature stratégique qui conduit à modifier l'organisation de la banque afin d'obtenir une plus grande souplesse et une flexibilité accrue, de sorte à mieux répondre aux nombreux défis d'un environnement de plus en plus volatil et concurrentiel. Il s'agit de remplacer des coûts fixes par des coûts variables.

### Choix et modèles stratégiques

S'agissant du nombre de prestataires avec lesquels elles sont engagées (graphique 6), les réponses communiquées par les banques européennes montrent qu'elles sont majoritairement soit en relation avec un nombre restreint de prestataires (moins de 5), soit, au contraire, avec un nombre très élevé (plus de 20). Les banques françaises s'inscrivent, pour leur part, dans le second cas. L'étude du *BSC* montre, par ailleurs, que les banques européennes utilisent différents modèles stratégiques pour leur politique d'externalisation, avec toutefois une nette préférence pour le modèle intragroupe (sous la forme de filiales), le recours à des prestataires non financiers domestiques et, dans une moindre mesure, les partenariats entre banques et les joint-ventures (graphique 7). Ces différents modèles stratégiques ne sont pas exclusifs et peuvent se combiner. Selon l'activité considérée et l'objectif recherché, différentes

**Graphique 6**  
**Nombre moyen de prestataires extérieurs**

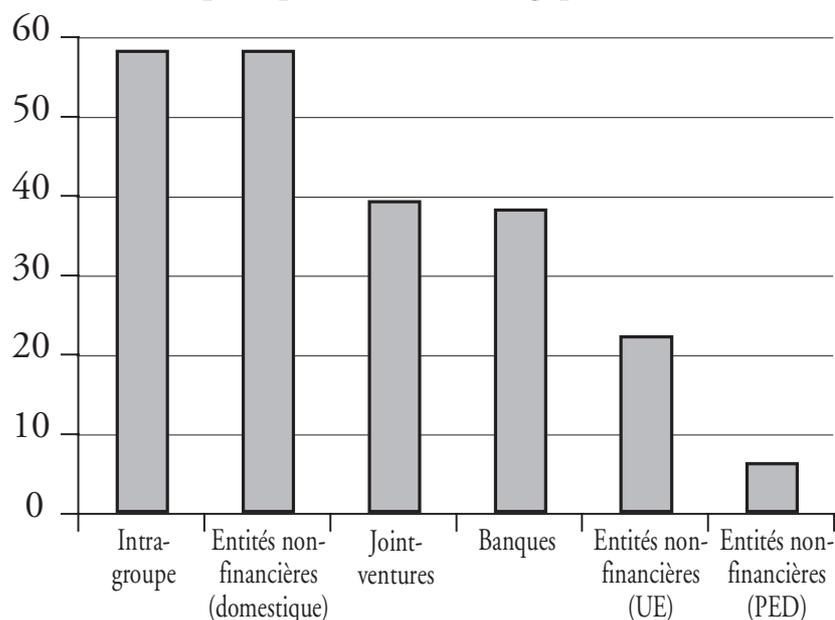


Source : BCE (2004).

approches sont en effet possibles afin de tirer pleinement profit des caractéristiques propres à chaque modèle stratégique. Ainsi, les établissements qui privilégient le contrôle direct sur l'activité, la conservation du savoir-faire ou encore la confidentialité des données, choisiront davantage le modèle intragroupe (filialisation). A l'inverse, les banques qui recherchent en priorité la réduction massive des coûts - stratégies de *cost cutting* - auront plutôt recours à un prestataire extérieur localisé dans un pays à bas coûts salariaux.

En ce qui concerne les activités externalisées à l'étranger, elles représentent en moyenne moins de 10 % des réponses, et les projets de délocalisations dans les pays en développement (PED) n'étaient alors envisagés que par un nombre assez limité d'établissements (25 % du panel). Les banques françaises traitent presque exclusivement avec des prestataires nationaux. Les seuls prestataires étrangers recensés dans les PED concernent, pour l'essentiel, les services informatiques au sens large.

**Graphique 7**  
**Les principaux modèles stratégiques (en %)**



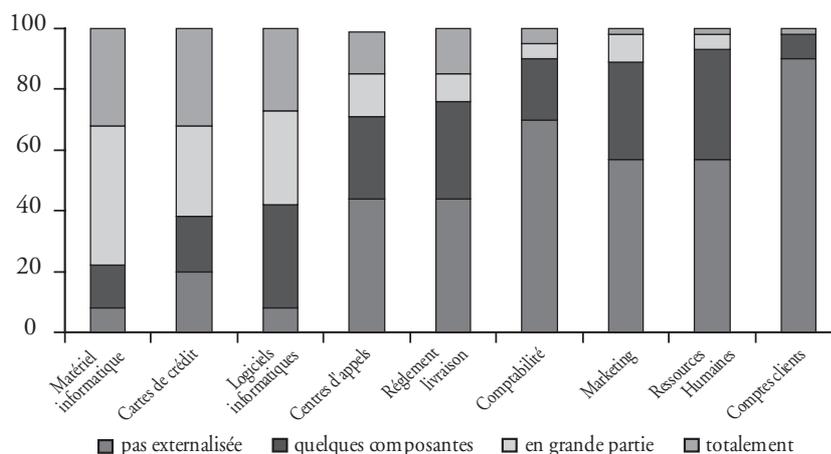
Source : BCE (2004).

#### *Principales activités concernées*

Conformément à la tendance générale, l'externalisation dans le secteur bancaire concerne essentiellement les activités non stratégiques,

et en particulier les fonctions dites « de support », le cœur de métier des banques européennes restant presque exclusivement traité en interne. Les fonctions « comptabilité » et « ressources humaines » étant même considérées, par certaines banques interrogées, comme faisant partie de ce périmètre (graphique 8). Sur ce dernier point, il semble néanmoins que les mentalités évoluent. Quoiqu'il en soit, le recours à l'externalisation pour une gamme étendue d'activités rend de plus en plus malaisé l'identification du cœur de métier. Les activités de support externalisées concernent pour l'essentiel la fonction « informatique » (matériel informatique, logiciels informatiques et maintenance). D'autres activités plus spécifiques sont aussi assez largement confiées à des prestataires extérieurs tels que les centres d'appels, le traitement des moyens de paiement (cartes de crédit en particulier...)

**Graphique 8**  
**Niveau d'externalisation des principales fonctions de support**  
 (en %)



Source: BCE (2004).

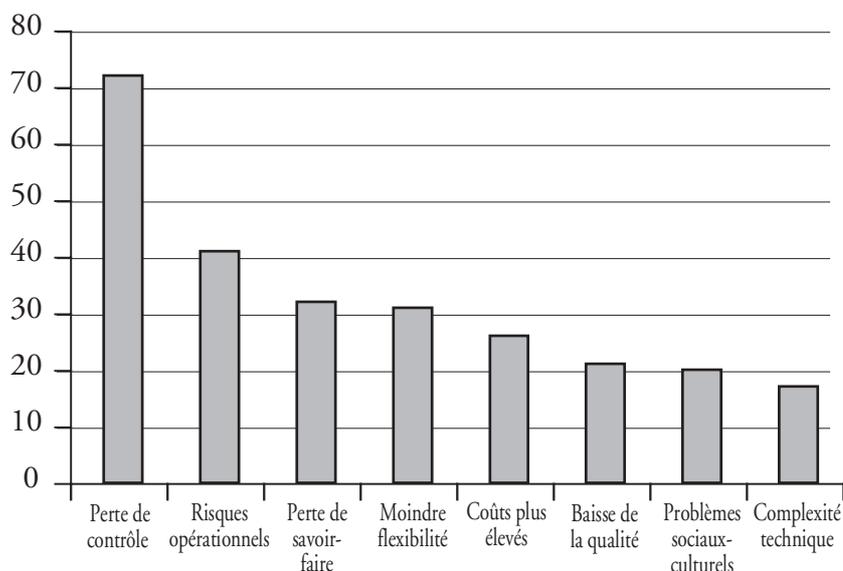
*Principaux risques associés : le point de vue des banques*

Même si la plupart des opérations d'externalisation menées dans le secteur bancaire européen semblent être couronnées de succès<sup>18</sup>, il ne faudrait pas perdre de vue les risques importants inhérents à de telles options stratégiques. Dès lors, les établissements bancaires se doivent de les apprécier dans une démarche globale se traduisant par l'évaluation de ses coûts et de ses avantages par rapport aux autres options stratégiques possibles.

Le principal risque avancé concerne *la perte de contrôle des activités externalisées* (cité par près de 75 % des banques européennes). Ce risque est lié également à la perte de compétences et de savoir-faire en interne, et à la trop forte dépendance vis-à-vis des prestataires externes (graphique 9). Si l'externalisation d'activités de support n'induit pas une trop forte dépendance de la banque par rapport à son prestataire, il en va tout à fait différemment dans le cas d'activités plus stratégiques, qui peuvent alors entraîner un lien de dépendance quasi irréversible. Par ailleurs, cette dépendance peut se trouver renforcée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des prestataires<sup>19</sup>. En ce sens, les banques européennes se disent préoccupées par l'émergence de structures monopolistiques qui conduiraient à une moindre transparence des coûts et donc à des coûts plus élevés (un tel risque est cité par 20 à 25 % des banques du panel).

Le second risque mentionné par les banques européennes, en termes d'importance, se rattache à *l'accroissement des risques opérationnels* (cité par 40 % des banques interrogées). De nos jours, le risque opérationnel est principalement géré à travers le développement de contrats de services détaillés (*service level agreements*). Près de 30 % des établissements bancaires interrogés évoquent également *la moindre*

**Graphique 9**  
**Principaux risques liés à l'externalisation selon les banques**  
(en %)



Source: BCE (2004).



*flexibilité de la banque.* Bien que la réversibilité de l'opération d'externalisation soit, en théorie, toujours possible, dans les faits, la probabilité d'un retour rapide en interne de l'activité externalisée s'avère assez faible<sup>20</sup>. Deux raisons à cela : d'une part dans la mesure où le choix d'externalisation résulte d'une décision stratégique des dirigeants, il est par conséquent très délicat de faire marche arrière sans que la direction de l'entreprise s'en trouve, par là même, désavouée. D'autre part, la perte de compétences en interne rend malaisée toute hypothèse de reprise satisfaisante de l'activité concernée. Dans cette perspective, il semble donc prudent de conserver en interne un niveau de compétences minimum qui permette à la fois de s'assurer que le prestataire remplit bien les obligations prévues dans le contrat, mais aussi de changer de prestataire, voire même de réinternaliser cette activité, si nécessaire.

En cas de *baisse de la qualité du service fourni*, risque majeur cité par 20 % des banques interrogées, l'établissement bancaire peut alors craindre une nette dégradation de sa réputation, élément tout à fait déterminant dans la relation de confiance qui lie une banque à son client (« risque de réputation »). Selon près de 20 % des établissements consultés, l'externalisation peut enfin avoir un impact sur *les ressources humaines et sur la culture d'entreprise*. Dans ce genre d'opérations, il arrive assez fréquemment que les entreprises concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers et négligent, de ce fait, la dimension humaine du projet. Or, une absence ou une insuffisante prise en compte de cette dimension, peut en effet engendrer des réactions négatives se manifestant non seulement par des conflits internes, mais aussi par une baisse de la productivité, et plus insidieusement par une perte de confiance individuelle et collective dans l'entreprise. L'entreprise s'expose alors à un risque majeur qualifié de « risque humain ». En cas d'externalisation à l'étranger, précisons qu'il faudra également prendre en compte le risque pays<sup>21</sup>. Il apparaît que les banques européennes gèrent la plupart de ces risques non seulement en gardant en interne les activités appartenant à leur cœur de métier, mais aussi en utilisant, de préférence, le modèle intragroupe (filiales) ou les co-entreprises (*joint-ventures*).

Dans le débat actuel sur le thème des délocalisations, cet article consacré à l'industrie des services financiers nous paraît éclairant et riche d'enseignements. En particulier, quatre principaux enseignements peuvent en être tirés.

Tout d'abord, l'externalisation et la délocalisation sont des phénomènes qui touchent aujourd'hui, à un rythme très soutenu, la plupart des grands pays industrialisés dans des proportions qui restent toutefois



très différentes. Alors que les pays anglo-saxons font la course en tête, la France, l'Espagne ou encore l'Italie sont pour le moment assez nettement en retrait. Ensuite, après avoir concerné des fonctions plutôt basiques et répétitives, des activités à plus forte valeur ajoutée semblent aujourd'hui davantage touchées par ces processus, en particulier les fonctions de support, sans pour autant que cela ne concerne leur cœur de métier.

En outre, il apparaît que l'externalisation et la délocalisation ne sauraient être réduites à de simples effets de mode, puisqu'elles s'inscrivent toutes deux dans une tendance plus profonde d'importantes mutations des modes d'organisation des entreprises afin de gagner en efficacité et en compétitivité. Enfin, la grande majorité des entreprises financières interrogées semblent être très largement satisfaites des résultats obtenus, c'est pourquoi tout laisse aujourd'hui à penser que le mouvement devrait se poursuivre, voire même s'amplifier, au cours des prochaines années. A l'instar de la période récente, banques et assureurs pourraient donc une nouvelle fois figurer parmi les acteurs les plus dynamiques en la matière, ce qui conduira inévitablement à des mutations majeures de l'industrie financière dans son ensemble.

Toutefois, il n'en reste pas moins que les établissements financiers concernés devront faire preuve de prudence et de pragmatisme. En effet, même si les bénéfices attendus peuvent être importants, ils présentent également un certain nombre de risques parfaitement identifiés et qui ne doivent pas être négligés. A n'en pas douter, il s'agit là l'un des principaux défis que devront relever non seulement les établissements financiers mais aussi et surtout leurs autorités de tutelle<sup>22</sup>, qui regardent désormais ces questions de très près.

## NOTES

1. Sur la période 2006-2010, le cabinet Katalyse (2005) prévoit la délocalisation de 202.000 emplois de services en France dont 80% sous la forme de non-localisations et seulement 20% de délocalisations pures. Les délocalisations pures seraient donc « l'arbre qui cache la forêt ».

2. Un certain nombre d'activités de services ne peuvent pas faire l'objet de transactions commerciales internationales car elles impliquent une relation physique directe avec le client, c'est le cas notamment de tous les services à la personne ou de proximité.

3. Le cœur de métier peut se définir autour des activités qui constituent l'objet même de la firme, ce pourquoi elle s'est créée, et/ou celles qui contribuent le plus fortement à sa création de valeur. Ces activités, parfois qualifiées d'activités stratégiques pour les opposer aux activités périphériques, peuvent se caractériser



par la valeur, la rareté, le caractère non imitable et non substituable, ces quatre critères sous-tendant l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

4. Au cours des deux dernières années, ABN Amro a signé en septembre 2006 plusieurs contrats pour un montant de 1,8 milliard avec des sociétés informatiques, dont IBM, qui vont notamment impliquer le transfert de 2.200 salariés auprès des sociétés prestataires. De même, le groupe LogicaCMG a décroché un contrat d'externalisation de 200 millions d'euros avec l'entreprise hollandaise ING. Celui-ci porte sur le développement, la maintenance d'applications et la réalisation de tests, notamment sur les systèmes informatiques des activités bancaires d'ING. Dès le premier janvier 2007, 300 employés d'ING rejoindront LogicaCMG.

5. Une étude réalisée en 2006 par la société américaine de conseil Hackett Group considère que les 500 plus grands groupes bancaires d'Europe devraient redéployer 1,3 millions d'emplois en dix ans. Cela représente une moyenne de 2.620 emplois par entreprise, soit une économie de 96 millions d'euros par an.

6. Selon une étude menée par le cabinet de conseil Capco en partenariat avec la London Business School (LBS) sur un échantillon de soixante-deux groupes financiers européens et américains, 67 % d'entre eux ont déjà délocalisé des activités.

7. Dans une enquête publiée en 2004, le cabinet de conseil Celent évalue à 2,3 millions le nombre d'emplois qui seraient potentiellement délocalisables dans le secteur financier américain à l'horizon 2010.

8. A l'inverse, dans l'étude de la CNUCED et de Roland Berger (2004), les modèles de « captive offshoring » et de « offshore outsourcing » sont utilisés à parts égales par les entreprises européennes, tous secteurs confondus, ayant déjà délocalisé certaines de leurs activités.

9. Alors que seulement 8% des transactions bancaires américaines étaient gérées depuis l'Inde en 2004, plus de 30 % pourraient l'être d'ici 2010.

10. Selon un rapport du cabinet McKinsey (2006), l'Inde, déjà leader mondial pour les services informatiques à distance, devrait voir son chiffre d'affaires quadrupler d'ici à la fin de la décennie pour atteindre 60 milliards de dollars.

11. D'après l'étude réalisée par la CNUCED et le cabinet de conseil Roland Berger (2004) auprès d'un échantillon représentatif de 500 grandes entreprises européennes, les entreprises britanniques, allemandes et du Benelux totalisent à elles seules près de 90% du nombre des emplois délocalisés en Europe.

12. Sur le même registre, la première banque française a décidé en février 2007 de créer, par le biais de ses filiales marocaines Mediha Informatique et BDSI, deux unités dans le centre offshore de Casashore (Maroc). Ces unités seront spécialisées dans le développement et la maintenance d'applications informatiques et le pilotage à distance d'exploitation informatique.

13. Selon le cabinet Roland Berger (2006), les banques et assureurs français devraient délocaliser à l'horizon 2010 un total de 4.000 personnes, dont la moitié pour chaque secteur, dans le traitement des opérations. Cela correspond à 3-4% des effectifs du secteur bancaire et 6% des effectifs du secteur des assurances en France. Les estimations fournies par le cabinet Katalyse (2005) sur la période 2006-2010 sont beaucoup plus faibles puisque, toutes activités confondues, un total d'environ 1.500 emplois pourraient être délocalisés au sein de l'industrie financière française. De plus, une étude réalisée par McKinsey (2005) pour le secteur bancaire français évalue à une fourchette comprise entre 600 millions et 1,2 milliard d'euros les économies théoriques de la délocalisation des back-offices, des fonctions de support et du développement applicatif.

14. Sa récente prise en compte dans le calcul du nouveau ratio prudentiel Bâle II montre à quel point il est aujourd'hui pris très au sérieux. Le risque opérationnel est, en effet, au cœur de la plupart des grandes défaillances bancaires des deux dernières décennies. Depuis 1980, il est la cause de plus de 200 milliards de dollars de pertes au sein des établissements financiers.

15. En ce sens, Capgemini a développé un nouveau concept : le « rightshore », qui a fait également son apparition dans les services proposés par IBM sous le nom de « bestshore ». Pour chaque projet de délocalisation il s'agit d'évaluer le meilleur partage : par exemple 40 % en Inde, 20 ou 30 % dans un pays plus proche (Portugal, Pologne...) et le reste en France. L'objectif est de donner au client le meilleur équilibre prix/proximité, en tenant compte des compétences techniques, des difficultés (culturelles ou autres) et des risques.

16. « Outsourcing in the European Union banking sector », BSC/BCE, mars-avril 2004. Cette étude a été réalisée à partir des réponses à un questionnaire qui a été adressé à 82 grandes banques européennes, dont



4 françaises. Dans ce cadre, l'externalisation a été définie de manière relativement restreinte comme la fourniture régulière à un établissement bancaire, 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.

17. En effet, le cumul de prestations similaires pour différents clients permet d'atteindre une taille critique qui autorise une plus grande possibilité de négociation avec les fournisseurs et une mutualisation des équipements et du personnel.

18. Les banques européennes se déclarent « globalement satisfaites ». Ainsi, pour 75 % des établissements interrogés, l'externalisation a abouti aux résultats escomptés, les autres établissements estimant qu'il est encore trop tôt pour porter un jugement. Quant aux expériences négatives, elles concernent la dégradation de la qualité du service (15 % des banques) et l'augmentation des coûts dus au trop grand pouvoir des prestataires (12 % des banques). Si les banques françaises ont également une opinion globalement positive de l'externalisation, deux établissements ont fait part d'expériences négatives.

19. Dans un monde globalisé, les banques souhaitent généralement traiter avec des prestataires capables de les accompagner dans leur développement international. Or, dans les secteurs de technologie très pointue, les opérateurs d'envergure internationale sont peu nombreux.

20. Et cela d'autant plus que les contrats d'externalisation sont conclus, en moyenne, pour une durée comprise entre trois et cinq ans.

21. Le risque-pays peut être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités. Il englobe deux composantes : d'une part, une composante « risque politique », résultant soit d'actes ou de mesures prises par les autorités publiques locales ou du pays d'origine, soit d'événements internes (émeutes) ou externes (guerre) ; d'autre part, une composante « risque économique et financier », qui recouvre aussi bien une dépréciation monétaire qu'une absence de devises se traduisant, par exemple, par un défaut de paiement.

22. L'externalisation d'activités de plus en plus variées ainsi que la pratique des délocalisations dans des pays lointains, soulève notamment la problématique de l'adaptation des instruments et du cadre réglementaire actuel de la supervision.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUIS J. (2005), « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois », Rapport d'information de la Commission des finances, du contrôle budgétaire et des comptes de la nation du Sénat, juin.
- AUBERT P. et SILLARD P. (2005), « Délocalisations et réduction d'effectifs dans l'industrie française », *Document de travail INSEE*, n° 3, avril.
- AT KEARNEY (2007), « AT Kearney's 2007 Offshore Location Attractiveness Index ».
- BARDHAN A.D. et KROLL C. (2003), « The New Wave of Outsourcing », *Fischer Center for Real Estate and Urban Economics*, Université de Berkeley.
- BCE (2004), « Outsourcing in the EU Banking Sector », *Report on EU Banking Structure*, novembre.
- BESSION F. et DURAND C. (2006), « Les délocalisations de services : quels enjeux pour les politiques publiques ? », *Document de travail du CEPN*, Paris 13, n° 11.
- CAPGEMINI, ING et EFMA (2007), « World Retail Banking Report 2007 », 4<sup>ème</sup> édition, avril.
- CEBS (2004), « High Level Principles on Outsourcing », *CEBS Consultation Paper*, avril.
- CELENT (2006), « Offshoring in the European Banking and Securities Industries », mai.
- CELENT (2004), « Offshoring in Financial Services: A Detour Along Automation Highway », juillet.
- CNUCED (2004), « The Shift towards Services », *World Investment Report*, Genève.



- CNUCED et ROLAND BERGER (2004), « Service Offshoring Takes Off in Europe - In Search of Improved Competitiveness », juin.
- COMMISSION BANCAIRE (2004), « L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe », *Bulletin de la Commission bancaire*, n° 31, novembre.
- DELOITTE RESEARCH (2005), « Financial services in 2010: Hallmarks of success ».
- DELOITTE RESEARCH (2004), « The Titans Take Hold ».
- DELOITTE RESEARCH (2003), « The Cusp of a Revolution: How Offshoring Will Transform the Financial Services Industry ».
- DEUTSCHE BANK RESEARCH (2004a), « IT Outsourcing: Between Starvation Diet and Nouvelle Cuisine », *Economics*, avril.
- DEUTSCHE BANK RESEARCH (2004b), « Offshore Outsourcing in the Financial Industry », *Economics*, octobre.
- DRUMETZ F. (2004), « La délocalisation », *Bulletin de la Banque de France*, n° 132, décembre.
- FONTAGNE L. et LORENZI J.-H. (2005), « Désindustrialisation - délocalisations », *Rapport du CAE*, n° 55, février.
- FSA (2005), « Offshore Operations: Industry Feedback », avril.
- IDC (2006), « Western European BPO Services Market 2004-2009, Forecast and Analysis ».
- KATALYSE (2005), « Les délocalisations dans le métier des services », annexe II du Rapport d'information de Jean Arthuis (2005).
- JOINT FURUM (2005), « Outsourcing in Financial Services », Basel Committee on Banking Supervision, BRI, février.
- MATHIEU C. et STERDYNIAK H. (2005), « Face aux délocalisations, quelle politique économique en France », *Revue de l'OFCE*, n° 94, juillet.
- MERCER OLIVER WYMAN (2003), « The New Rules of the Game: Implications of the New Basel Capital Accord for the European Banking Industries », Consultancy Report, juin.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2005), « Comment la France peut-elle tirer parti des délocalisations de services », juin.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005), « Offshoring in the Financial Services Industry: Risks and Rewards », septembre.
- PUJALS G. (2005a), « L'Europe bancaire en mouvement... ! », *Revue d'économie financière*, n° 78.
- PUJALS G. (2005b), « Délocalisations et externalisations dans le secteur financier », *Revue de l'OFCE*, n° 94, juillet.

