

# DÉLOCALISATIONS ET EXTERNALISATIONS DANS LE SECTEUR FINANCIER \*

**Georges Pujals**

Économiste affilié au Département des études de l'OFCE

Le sujet des délocalisations s'est récemment imposé dans le débat politique et social, non seulement en France, mais aussi en Europe et plus généralement dans la plupart des pays industrialisés. Après avoir touché les activités industrielles, les phénomènes de délocalisation et d'externalisation prennent aujourd'hui une dimension nouvelle au fur et à mesure qu'ils affectent des activités à plus forte valeur ajoutée et concernent les activités de services, jusque-là épargnées. Bien que ces phénomènes ne soient pas nouveaux, leurs formes actuelles se sont développées aux États-Unis dans les années 1980, à la faveur des stratégies de recentrage des firmes sur leur cœur de métier. Plus globalement, ces stratégies aux logiques complémentaires s'inscrivent dans une tendance plus profonde d'importantes mutations des modes d'organisation des entreprises, en réponse à de nouveaux défis.

Cet article a pour objet de dresser un état des lieux de l'industrie des services financiers. Outre le fait que son poids dans l'emploi total en Europe est loin d'être négligeable (5,5 millions de personnes, soit 3 % de l'emploi total de l'UE 15), ce secteur se trouve être aujourd'hui l'un des plus concernés par les délocalisations. En effet, près de 15 % des effectifs du secteur seraient susceptibles d'être délocalisés dans les pays en développement à l'horizon 2008, parmi lesquels l'Inde fait figure de destination privilégiée. En outre, la plupart des enquêtes menées auprès des principaux dirigeants du secteur mettent en évidence que ces phénomènes prendront de l'ampleur au cours des prochaines années, provoquant ainsi d'importantes transformations sectorielles.

Même si les bénéfices à attendre de ces stratégies sont importants, elles présentent un certain nombre de risques parfaitement identifiés. Dès lors, les établissements financiers concernés devront faire preuve de prudence et de pragmatisme. À n'en pas douter, il s'agit là de l'un des principaux défis que devront relever non seulement les établissements financiers, mais aussi et surtout leurs autorités de tutelle.

\* Cet article est une version remaniée de « Offshore outsourcing in the EU financial services industry », Annexe 7, Rapport EUROFRAME-EFN, réalisé pour la Commission européenne, printemps 2005, disponible sur <http://www.euroframe.org>.

[georges.pujals@ofce.sciences-po.fr](mailto:georges.pujals@ofce.sciences-po.fr)

Le sujet des délocalisations s'est récemment imposé dans le débat politique et social, non seulement en France mais plus généralement dans l'ensemble des économies occidentales. Ainsi, les délocalisations ont été un enjeu majeur de la dernière campagne présidentielle américaine, le candidat démocrate en faisant l'un de ses principaux thèmes de campagne. Plus généralement, pas une semaine ne passe sans que les médias ne relatent des cas de transferts d'activités à l'étranger<sup>1</sup>. Tout cela traduit l'inquiétude et la peur croissantes des peuples face à la montée inexorable du phénomène de délocalisation, sorte de « point focal » des effets négatifs de la mondialisation.

Pourtant, un grand nombre d'économistes s'accorde à n'affecter aux délocalisations qu'un rôle marginal, voire négligeable, dans les pertes d'emplois des nations développées. Pour d'autres, ce phénomène serait même à l'origine de gains mutuels pour l'ensemble des pays impliqués<sup>2</sup>. Dès lors, comment expliquer un tel décalage entre cette vision « d'experts » et les peurs manifestées par le grand public<sup>3</sup>? Outre les difficultés liées à la mesure du phénomène (Drumetz, 2004)<sup>4</sup>, une partie de la réponse tient à la définition même du phénomène lui-même. En effet, le terme « délocalisation » recouvre des conceptions et des pratiques en réalité très différentes, qui sont utilisées de façon interchangeable dans le débat actuel. En particulier, on assimile très souvent la délocalisation au phénomène « d'externalisation », alors qu'il s'agit de deux stratégies distinctes aux logiques complémentaires.

Bien que ces phénomènes ne soient pas nouveaux, leurs formes actuelles se sont développées aux États-Unis dans les années 1980, à la faveur des stratégies de recentrage des firmes sur leur « cœur de métier ». Au cours de la décennie 1990, ces pratiques se sont intensifiées et répandues dans un contexte marqué par la libéralisation du commerce international des services, l'exacerbation de la concurrence et la révolution technologique dans le secteur des NTIC. La réduction des coûts de transport et le développement des NTIC ont rendu

1. Cf. le dossier sensible des importations de textiles chinois qui alimente les discussions françaises et européennes depuis le début du mois de mai.

2. Selon une étude du cabinet Mc Kinsey Global Institute (2003), le transfert d'un dollar d'activité des États-Unis vers une filiale en Inde générerait 1,14 dollar de revenu aux États-Unis, provenant, à hauteur de 67 cents, des bénéfices directs de la délocalisation pour l'investisseur et le consommateur américain, le solde correspondant aux bénéfices indirects résultant du redéploiement des effectifs délocalisés.

3. Selon un sondage paru en novembre 2004 dans le magazine *L'Expansion* : « 88 % des français estimaient que la délocalisation des entreprises françaises est un phénomène durable, et plus d'un français sur trois considérait que son propre emploi ou celui d'un de ses proches était directement menacé ».

4. Rares sont en effet les entreprises qui acceptent aujourd'hui de parler ouvertement de ces opérations. Compte tenu des vives critiques et des peurs dont ces stratégies font l'objet dans leur pays d'origine, de nombreux dirigeants d'entreprises refusent de dévoiler l'ampleur des effectifs impliqués, voire même de s'exprimer sur leurs projets à venir.

certaines services délocalisables alors qu'ils étaient autrefois protégés. À l'exemple des États-Unis et du Royaume-Uni, pays pionniers en la matière, les entreprises d'Europe continentale sont aujourd'hui de plus en plus concernées<sup>5</sup>.

Après avoir touché la plupart des activités industrielles, ces phénomènes prennent aujourd'hui une dimension nouvelle au fur et à mesure qu'ils concernent les activités de services<sup>6</sup> et qu'ils se traduisent par un transfert des activités à plus forte valeur ajoutée, jusque-là épargnées. Il est d'ailleurs acquis qu'ils prendront encore de l'ampleur au cours des prochaines années<sup>7</sup>. Par conséquent, ces processus doivent être analysés comme des stratégies s'inscrivant dans une tendance plus profonde d'importantes mutations des modes d'organisation des firmes en réponse à de nouveaux défis.

Sans porter de jugements sur les principes guidant ces nouvelles stratégies, cet article a pour objet de dresser un état des lieux de ces phénomènes à travers l'étude spécifique du secteur financier. Au sein de ce secteur, il sera par ailleurs accordé une place prépondérante aux établissements bancaires. Pourquoi le secteur financier? Non seulement, il s'agit d'un secteur au cœur de l'activité économique dont le poids dans l'emploi total en Europe est tout à fait significatif<sup>8</sup>. Mais encore, car il se trouve être aujourd'hui l'un des plus dynamiques sur ces questions.

Le plan de notre article sera donc le suivant. Dans une première partie, nous définirons brièvement les différents concepts utilisés. Au sein d'une deuxième partie, nous proposerons à la fois un état des lieux puis nous tracerons quelques perspectives d'avenir pour l'industrie des services financiers. Quant aux deux dernières parties, plus spécifiquement consacrées à l'externalisation dans le secteur bancaire européen, elles permettront non seulement de mieux appréhender les diverses stratégies et motivations sous-jacentes, mais aussi de mettre en exergue les nombreux risques encourus.

5. D'après l'étude réalisée par la CNUCED et Roland Berger (2004) auprès d'un échantillon représentatif de 500 grandes entreprises européennes, quatre entreprises sur dix ont déjà procédé à des délocalisations dans leurs activités de service. Les entreprises ayant leur siège au Royaume-Uni, Benelux et en Allemagne totalisent 90 % environ du nombre des emplois de service délocalisés. Avec plus de 60 % de ces emplois, les entreprises britanniques occupent la première place. En outre, cette proportion devrait continuer à s'accroître puisque près de la moitié des entreprises interrogées envisagent de délocaliser d'autres services au cours des prochaines années. Celles qui l'ont déjà fait envisagent, dans leur grande majorité, de le faire à nouveau. Environ 80 % d'entre elles considèrent que l'opération a été un succès, et 3 % seulement ne sont pas satisfaites du résultat.

6. L'externalisation s'étend même aujourd'hui aux PME, aux administrations d'état et à l'ensemble du secteur public.

7. Selon le dernier rapport de la CNUCED (2004), ce mouvement devrait donner naissance à « une nouvelle division internationale du travail, analogue à la fragmentation des processus de production pour les produits manufacturés au cours des années 1970 et 1980 ».

8. En 2003, l'emploi dans l'industrie des services financiers en Europe représentait 3 % de l'emploi total et 5 % de l'emploi dans les services.

## I. De quoi parle-t-on ?

Dans le débat actuel, on assimile très fréquemment l'externalisation à la délocalisation. Bien qu'il existe des points communs entre ces stratégies connexes, ces concepts recouvrent cependant des réalités très diverses qu'il convient de préciser dans la mesure où les logiques poursuivies ne sont pas similaires (schéma 1). Pour les besoins du présent article, il semble prioritaire de les définir de façon plus précise tout en rappelant que chacune d'elles participe au nouveau modèle organisationnel de la firme.

Schéma 1. Externalisation versus délocalisation : de quoi parle-t-on ?

	Domestique	À l'étranger (Délocalisation ou <i>Offshoring</i> )
Intra-groupe	<i>Insourcing</i>	<i>Captive offshoring</i>
Extra-groupe (Externalisation ou <i>Outsourcing</i> )	<i>Outsourcing</i>	<i>Offshore outsourcing</i>

La définition de l'externalisation — en anglais « *outsourcing* » — est assez proche de celle de la sous-traitance puisque, dans les deux cas, le donneur d'ordres confie à un prestataire externe spécialisé l'entière responsabilité de la réalisation de son activité. Quant à la délocalisation — en anglais « *offshoring* » —, elle implique la migration d'activités vers l'étranger. La délocalisation peut néanmoins s'entendre selon un sens plus ou moins large.

Au sens strict, il s'agit du transfert à l'étranger, de tout ou partie de l'appareil productif, en vue de réimporter sur le territoire domestique <sup>9</sup>, les biens ou services produits à moindre coût par l'intermédiaire de filiales implantées *via* un investissement direct à l'étranger (en anglais « *captive offshoring* »). Dans sa conception plus large, elle intègre également le recours à l'externalisation, d'un segment ou de l'intégralité d'une activité, à travers un contrat de sous-traitance établi avec un prestataire indépendant étranger (en anglais « *offshore outsourcing* » <sup>10</sup>).

Dans la pratique, il est extrêmement difficile de faire la part de ces différentes stratégies car les entreprises les combinent très souvent. Il est vrai aussi que l'externalisation peut parfois être appréhendée comme

9. Si une entreprise construit une unité de production en Chine afin de fournir le marché chinois, il s'agit alors d'un IDE mais pas nécessairement d'une délocalisation. Le point important étant de continuer à desservir les mêmes clients, et non pas de nouveaux clients.

10. Lorsqu'il s'agit d'un pays ou d'une zone géographique proche, on utilise très souvent le terme « *nearshoring* ».

la première étape vers une délocalisation, il s'agit en effet de « tester » un pays étranger avant d'y implanter « physiquement » une activité. Toutefois, cette démarche n'est pas automatique, ne se vérifie pas dans tous les cas et, par conséquent, ne doit pas conduire à la confusion de ces deux concepts.

Il est en revanche une constante: plus l'activité sera stratégique et cruciale pour l'entreprise, et donc le contrôle sur cette activité décisif, plus l'approche dite de « captive offshoring » (à savoir la délocalisation d'activités à travers l'implantation d'une filiale) sera privilégiée. À l'inverse, si les objectifs recherchés sont une forte réduction des coûts et une plus grande flexibilité, alors la stratégie d'*offshore outsourcing* sera retenue.

Bien qu'ils poursuivent des logiques assez différentes, les délocalisations et l'externalisation constituent des indicateurs de la fragmentation croissante des processus de production au sein même des entreprises, à travers l'organisation de réseaux mondiaux de production, auxquels participent des filiales de grands groupes, mais aussi différents types de prestataires stratégiques plus ou moins indépendants<sup>11</sup>. Dans son dernier rapport, la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) parle de l'émergence d'un « système international de production ».

Le développement de ces réseaux mondiaux est fondé sur la confluence de deux changements structurels majeurs de l'économie mondiale intervenus au cours des dernières années. Tout d'abord, la libéralisation du commerce international de services fait que des secteurs naguère protégés de la concurrence ne le sont plus ou le sont moins<sup>12</sup>. En outre, 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 entreprises mais aussi d'organiser une répartition internationale des tâches productives.

Dès lors, les stratégies d'externalisation et de délocalisation ne doivent pas être analysées comme un simple phénomène transitoire, même si certaines entreprises s'engagent dans cette voie par pur mimétisme, mais davantage comme des stratégies s'inscrivant dans une tendance plus profonde de réorganisation globale des firmes en réponse à de nouveaux défis.

---

11. L'entreprise « intégrée » est aujourd'hui en perte de vitesse au profit du modèle dit de « l'entreprise en réseau ».

12. À ce propos, la CNUCED (2004) utilise l'expression suivante: « tradability revolution in services ».

## 2. L'industrie des services financiers: état des lieux et perspectives

Après avoir défini brièvement ces différents concepts, nous allons à présent focaliser notre attention sur les évolutions en cours et à venir au sein de l'industrie des services financiers, en accordant une importance particulière au secteur bancaire. En effet, le secteur financier se trouve être aujourd'hui particulièrement actif sur ces questions, tant au niveau international qu'à l'échelle européenne.

Même si elles doivent être considérées avec précaution, les données sectorielles qui seront proposées dans cette section présentent un intérêt majeur compte tenu du peu de statistiques disponibles sur ces sujets. En outre, elles sont également très utiles pour faire la part des choses entre ce qui tient de la réalité et ce qui relève de craintes infondées en ces domaines.

Si l'externalisation des activités est un phénomène courant au sein des entreprises non financières, elle tend aujourd'hui à prendre de l'essor au sein de l'industrie des services financiers. L'externalisation s'est développée à la faveur des stratégies de recentrage sur le cœur de métier<sup>13</sup> mises en place, au cours des dernières années, par les principaux établissements bancaires (tableau 1). Ces logiques de spécialisation, menées dans un but d'efficience<sup>14</sup>, se sont traduites notamment par la cession des activités non stratégiques et/ou le recours accru à l'externalisation pour les activités dites « périphériques ».

Bien que son développement ait été quelque peu tardif, l'utilisation des stratégies d'externalisation n'est plus aujourd'hui une exception dans le paysage bancaire et financier européen, et il connaît même des taux de croissance tout à fait exceptionnels depuis quelques années. Sur la période 2001-2006, les établissements bancaires et les compagnies d'assurance se montrent en effet particulièrement dynamiques avec des taux de croissance annuelle du volume des activités externalisées proche de 15 % (graphique 1). Cette stratégie devrait encore s'accélérer sous l'effet de la réforme du ratio international de solvabilité dit « Bâle II<sup>15</sup> ».

13. Le « cœur de métier » peut se définir autour des activités qui constituent l'objet même de l'entreprise, 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. D'une manière générale, gérer le cœur de métier consiste à faire évoluer en permanence le périmètre d'activité de l'entreprise pour accroître la valeur de l'ensemble. 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.

14. Pour plus de détails concernant les stratégies mises en œuvre par les banques européennes, voir Pujals (2005).

15. Selon le cabinet Mercer Oliver Wyman (2003), la réforme Bâle II poussera à une spécialisation accrue des acteurs bancaires.

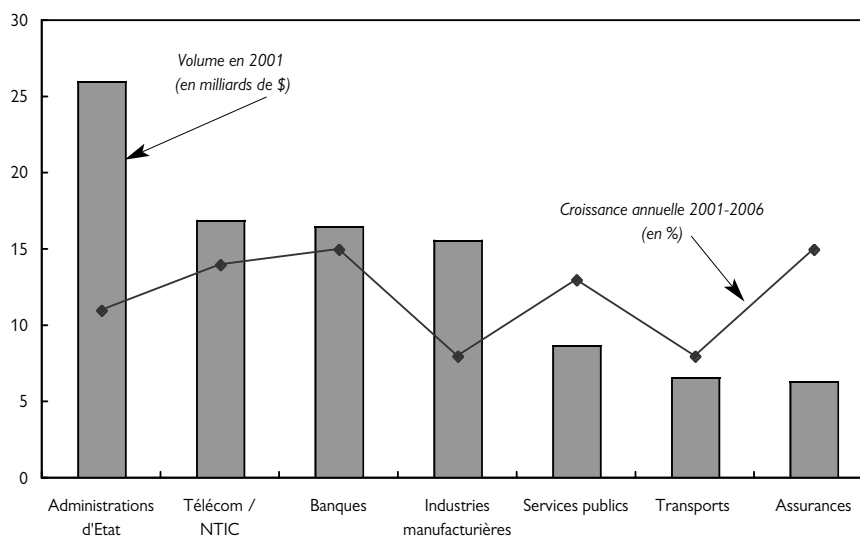
1. Exemples de stratégies de recentrage dans le secteur bancaire européen en 2003-2004

En milliards d'euros \*

Nom de la banque	Variation des actifs pondérés entre le 12/2001 et le 12/2003	Impacts stratégiques
Abbeey National	- 23,3	Recentrage banque de détail, repli domestique
Banca Intesa	- 63,8	Recentrage banque de détail, repli domestique
BBVA	- 4,9	Repli Europe, position Amérique latine préservée
BNL	- 14,0	Recentrage banque de détail, repli domestique
Capitalia	- 32,4	Recentrage banque de détail
Commerzbank	- 62,8	Nettoyage du bilan, réduction des coûts
Crédit Suisse	- 32,1	Recentrage banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs
Dresdner Bank	- 77,8	Nettoyage du bilan, réduction des coûts
Deutsche Bank	- 90,1	Recentrage banque de financement et d'investissement, gestion d'actifs
HVB	- 123,0	Nettoyage du bilan, réduction des coûts
SCH	0,9	Repli Europe, position en Amérique latine préservée

\* En milliards de francs suisse (pour la banque Crédit Suisse) et de livres sterling (pour la banque Abbey National).  
Source: Remy Contamin (2004).

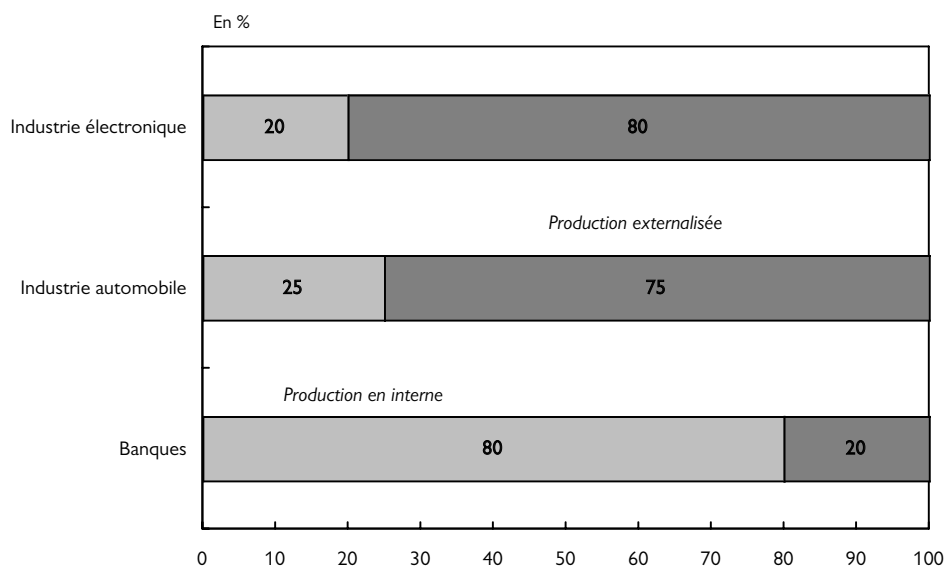
1. Principaux secteurs ayant recours à l'externalisation en Europe



Source: CNUCED et Roland Berger (2004).

Deux caractéristiques majeures prédisposaient 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. Ainsi, les établissements bancaires d'outre-Rhin produisent eux-mêmes 80 % de leurs produits et services, contre seulement 25 % dans l'industrie automobile allemande (graphique 2). La structure même de la production bancaire rend donc le potentiel sectoriel d'externalisation tout à fait considérable.

## 2. Niveau d'intégration verticale dans plusieurs secteurs en Allemagne



Source : Deutsche Bank Research (2004a).

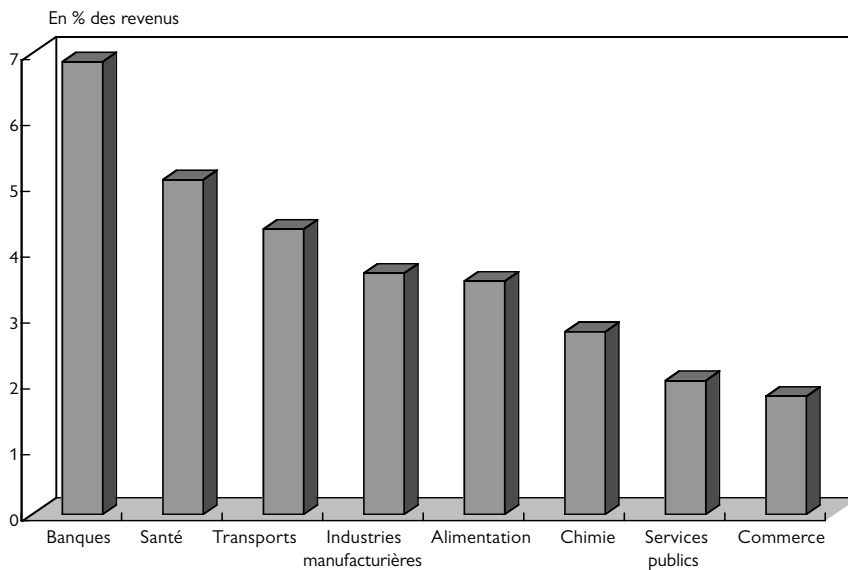
D'autre part, compte tenu de ses activités mêmes, la banque est amenée à traiter une très grande quantité d'informations. De ce fait, l'industrie bancaire se trouve être une industrie très intensive en nouvelles technologies, et elle le sera davantage à l'avenir<sup>16</sup>. Le secteur bancaire est l'un de ceux pour lesquels les dépenses en investissement technologique (IT) sont parmi les plus élevées (graphique 3), et cela pour quelques années encore<sup>17</sup>. Dès lors, on comprend aisément qu'il s'agit là d'un « gisement » potentiel d'économies de toute première importance.

16. En raison notamment de la part croissante des paiements par carte de crédit plutôt que par chèque ou espèces, mais aussi du développement de la banque à distance, partie intégrante de ce que l'on appelle aujourd'hui la « banque multicanal » associant les guichets, la banque par Internet et les centres d'appel.

17. Selon Celent Institute (2004), le taux de croissance annuel moyen des dépenses en investissements technologiques (IT) des banques d'Europe de l'Ouest sera de 5,6 % jusqu'en 2008.



3. Dépenses relatives en IT pour quelques secteurs



Source : Deutsche Bank Research (2004b).

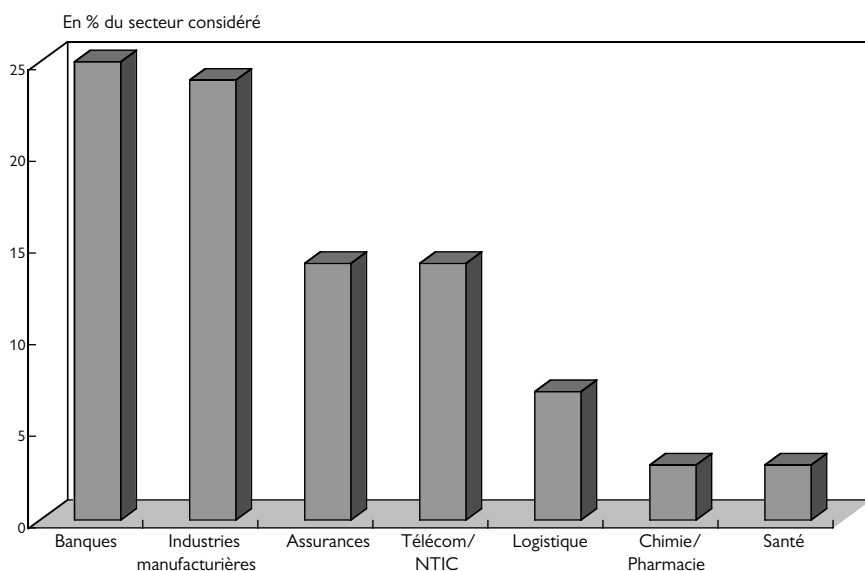
Dans le secteur bancaire, le processus d'externalisation a débuté dans les années 1970, les établissements de crédit procédant alors progressivement à l'externalisation de leurs activités administratives (imprimerie et stockage des données en particulier). Au cours des deux décennies suivantes, l'externalisation d'activités liées au traitement de l'information s'est accrue en relation avec l'essor des secteurs liés aux nouvelles technologies. Aujourd'hui l'externalisation est utilisée de façon croissante pour des opérations telles que : le développement de logiciels, les back-office, les centres d'appel<sup>18</sup>, la plupart des processus de paiement et de transaction...

Ainsi, l'externalisation dans le secteur bancaire reste pour le moment confinée à des domaines clairement identifiés. Toutefois, les établissements bancaires pourraient être amenés à externaliser davantage dans le futur, notamment les activités relatives à la gestion d'actifs, à l'analyse financière, à la comptabilité, aux questions juridiques et aux ressources humaines. Dans la mesure où l'externalisation s'accompagne néanmoins de risques importants parfaitement identifiés, la majorité des banques demeurent encore aujourd'hui réfractaires à l'externalisation des activités relatives au cœur de métier.

18. La relation client tend ces dernières années à s'externaliser de manière massive. Ainsi, les centres d'appel progressent de 20 à 30 % par an. Nés avec la vente par correspondance, les centres d'appel se sont progressivement développés dans les télécommunications, les transports, la banque et touchent aujourd'hui tous les secteurs.

Tout comme l'externalisation est une tendance de fond dans l'industrie des services financiers, les délocalisations constituent également une autre tendance sectorielle majeure pour les années à venir. Bien que la plupart des secteurs soient concernés, le secteur bancaire, et d'une façon plus large le secteur financier, se classe une nouvelle fois parmi les plus actifs en la matière (graphique 4).

#### 4. Part des entreprises ayant recours à la délocalisation d'activités

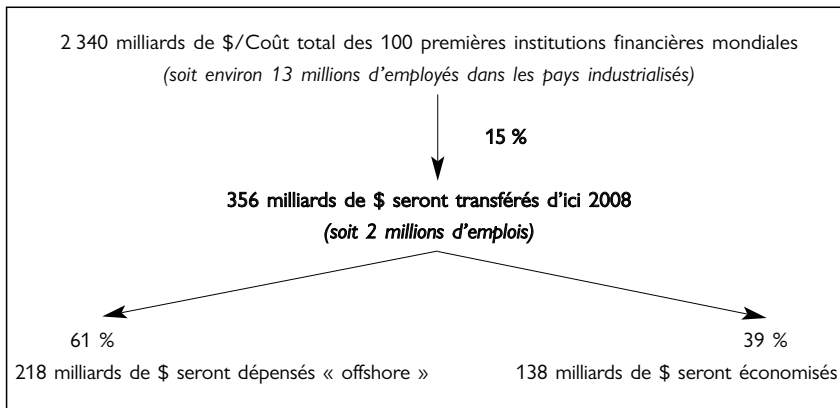


Source : Deutsche Bank Research (2004b).

En 2008, selon une enquête menée par le cabinet *Deloitte Research* (2004), les cent premiers établissements financiers mondiaux auront délocalisé pour 356 milliards de dollars d'activités et environ 2 millions d'emplois vers les pays en développement (PED) de la zone Océan Indien, soit l'équivalent de 15 % de leurs coûts totaux. Ces délocalisations devraient générer une réduction des coûts opératoires de l'ordre de 39 %, soit une économie d'environ 138 milliards de dollars pour les 100 premières institutions financières mondiales<sup>19</sup> (schéma 2). À l'horizon 2010, ces mêmes établissements auront délocalisé pour 414 milliards de dollars d'activités, soit 20 % de leurs coûts totaux. À cette échéance, les délocalisations devraient générer une économie d'environ 153 milliards de dollars pour les institutions financières considérées.

19. De nombreuses études tendent à montrer que l'industrie des services financiers est l'une de celle qui dispose du plus fort potentiel d'économies en matière de délocalisation. En outre, dans la plupart des cas, les économies de coûts réalisées sont supérieures aux anticipations.

Schéma 2. Impacts estimés des délocalisations dans le secteur financier



Source: Deloitte Research (2004).

Selon cette même étude, 730 000 emplois appartenant au secteur financier européen seraient concernés par les délocalisations. Sachant que les effectifs dans l'industrie des services financiers en Europe s'élèvent à 5,5 millions d'emplois en 2003, cela signifie qu'environ 13 % de l'emploi financier total serait susceptible d'être délocalisé à l'horizon 2008 (tableau 2). Aux États-Unis, le cabinet *Celent Institute* (2004) évalue à 2,3 millions le nombre d'emplois qui seraient potentiellement délocalisables dans le secteur financier d'ici 2010.

## 2. Emploi du secteur financier dans les principaux pays européens en 2003

En milliers

Pays	Effectifs
Allemagne	1 361
Autriche	129
Belgique	147
Espagne	407
France	698
Italie	682
Pays-Bas	273
Portugal	88
Royaume-Uni	1 282
Suède	91
UE 15	5 480
UE 25	5 771

Source: Eurostat (2004).

Le mouvement semble être bien amorcé puisque 67 % des entreprises interrogées par *Deloitte Research* disent avoir eu recours à la délocalisation d'activités en 2003, contre seulement 29 % en 2002<sup>20</sup>. En l'espace d'une seule année, le nombre d'emplois délocalisés aurait été multiplié par un facteur cinq au sein des établissements financiers considérés. À ce propos Peter Lowes, responsable de cette étude, indiquait : « Nous avons anticipé que les délocalisations allaient profondément transformé le secteur financier au cours des cinq prochaines années ; cependant, nous n'avions absolument pas prévu la rapidité avec laquelle ces mutations se produiraient ».

Près de 80 % des entreprises de services financiers prenant la décision de délocaliser choisissent aujourd'hui l'Inde, un marché où la main-d'œuvre est nombreuse et de qualité, et où les coûts salariaux sont très faibles. Dans certaines activités, le rapport de salaire peut même aller jusqu'à douze (tableau 3). En conséquence, la délocalisation est susceptible de constituer un avantage concurrentiel important pour les entreprises du secteur financier qui franchiraient le pas.

### 3. Salaires horaires pour quelques activités aux États-Unis et en Inde en 2002-2003

En dollars

Activités	Salaire horaire aux Etats-Unis	Salaire horaire en Inde
Employé centre d'appels	12,57	1
Employé service de paie	15,17	1,50 à 2
Comptable	23,35	6 à 15
Analyste financier	33 à 35	6 à 15
Développeur de logiciel	60	6

Source: Bardhan et Kroll (2003).

Selon la *National Association of Software and Services Companies* (Nasscom), l'industrie bancaire américaine aurait ainsi économisé près de 8 milliards de dollars entre 1999 et 2002 en procédant à la délocalisation d'activités vers l'Inde. Les entreprises de services financiers affirment néanmoins que le faible coût de la main-d'œuvre n'est pas la seule explication à leur déplacement en Inde, le facteur qualité jouant aussi un rôle tout à fait déterminant. « Toutes les études comparatives faites jusqu'ici montrent en effet que la productivité est plus élevée en Inde qu'aux États-Unis ou en Europe, et le taux d'erreur plus faible », souligne Sunil Mehta de la *Nasscom*.

20. L'étude *Deloitte Research* (2004) souligne également qu'un tiers des délocalisations menées n'ont pas donné satisfaction, en raison du nombre restreint de fonctions délocalisées ou encore d'un temps de préparation et d'exécution insuffisant.

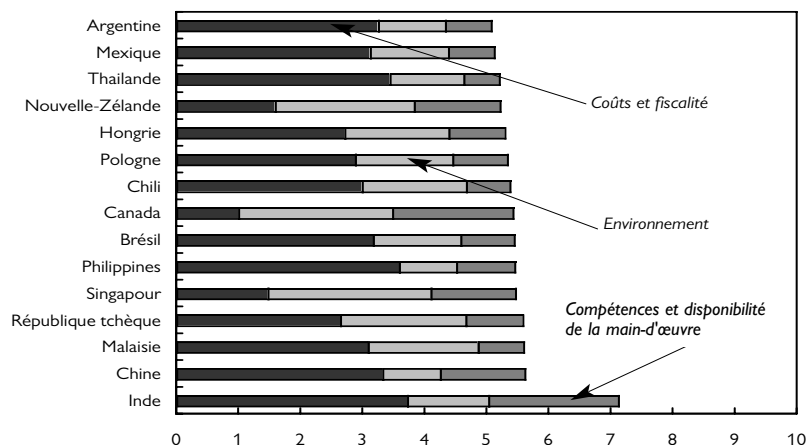
Ainsi, malgré une concurrence accrue des pays comme la Chine ou la Malaisie, l'Inde se classe de nouveau à la première place du *AT Kearney 2004 Offshore Location Attractiveness Index* en raison d'une excellente combinaison coûts/qualité de la main-d'œuvre et rien ne semble, en l'état actuel des choses, remettre en cause cette « suprématie » (encadré 1). Bien que l'Inde souffre de la médiocre qualité de son environnement, en particulier la faiblesse de son niveau d'infrastructures et sa relative instabilité économique et politique, elle représente un vivier inépuisable de main-d'œuvre, peu chère et qualifiée, pour exécuter certaines tâches administratives ou spécialisées.

### 1. Délocalisations : Classement 2004 des meilleures localisations mondiales

Les pays figurant sur le graphique ci-dessous sont les quinze premiers d'une liste de 25 finalistes ayant été sélectionnés à partir de 39 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, maîtrise linguistique).

Chaque catégorie retenue a un poids spécifique qui est fonction de son importance dans la décision de délocalisation. Puisque la réduction de coût 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.

Délocalisations : classement 2004 des meilleures localisations mondiales



Source : AT Kearney (2004).

Le développement de logiciels, et plus récemment, les activités de back-office et de centres d'appel, sont principalement à l'origine du succès rapide de l'Inde dans l'industrie des services financiers. Même si toutes les secteurs financiers ne sont pas délocalisables, les banques et les compagnies d'assurances projettent à présent de transférer des fonctions comme le développement d'applications, l'encodage et la programmation, la comptabilité, les ressources humaines ainsi que le traitement et l'administration de certaines opérations (par exemple de paiement).

Selon Andrea Bierce du cabinet *AT Kearney*: « Dans la banque, toute fonction qui ne nécessite pas un contact direct est aujourd'hui une cible potentielle à la délocalisation ». Puis elle rajoute: « D'une manière générale, presque aucune activité financière n'est donc aujourd'hui intouchable. Nombreux sont d'ailleurs les dirigeants qui procèdent régulièrement à une révision systématique de toutes leurs activités, en explorant les bénéfices à retirer d'une éventuelle délocalisation ».

Pionnières en la matière, les banques d'investissement semblent à présent être rejointes par les banques de détail ainsi que les compagnies d'assurances. Toutefois, alors que 80 % des principaux établissements financiers mondiaux — à savoir ceux dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards de dollars — ont déjà délocalisé certaines de leurs activités, seulement la moitié des établissements de petite taille seraient aujourd'hui concernés. Dans le premier cas, il s'agit pour l'essentiel des grands groupes anglo-saxons tels que *American Express*, *Bank of America*, *Citigroup*, *General Electric Capital*, *HSBC* ou encore *Lloyds TSB* (tableau 4).

Ces établissements ont notamment délocalisé certaines de leurs activités de back-office, de maintenance informatique, de comptabilité, voire même leurs services clientèles (centres d'appel et services par Internet notamment). Jusqu'à présent, le secteur financier a eu plutôt tendance à privilégier le modèle de délocalisation par l'implantation de filiale, encore appelée « captive offshoring », ce dernier présentant l'avantage de conserver un contrôle direct sur l'activité délocalisée<sup>21</sup>.

Premier arrivé, au début des années 1990, *General Electric Capital* emploie aujourd'hui plus de 11 000 personnes en Inde, lesquelles traitent 270 opérations différentes pour une trentaine de filiales dispersées au niveau mondial. Toutes activités confondues, le groupe économise ainsi quelque 275 millions de dollars par an.

*Bank of America* a également confié à un prestataire indépendant indien son activité de développement des logiciels, à l'inverse, son activité de back-office a été filialisée au travers de l'implantation d'une filiale en Inde. Son compatriote *Citigroup* emploie quelque 3 500 indiens

21. À l'inverse, selon l'étude de la CNUCED et de Roland Berger (2004), les modèles de « captive offshoring » et de « offshore outsourcing » sont utilisés de manière égale par les entreprises européennes ayant déjà délocalisé certaines de leurs activités.

4. Effectifs d'entreprises du secteur financier installées en Inde (2003-2004)

Entreprises (Pays)	Principales activités concernées	Nombre d'employés
Abbey National (RU)	Back-office, front-office	400
ABN AMRO (Pays-Bas)		Supérieur à 300
American Express (EU)	Comptabilité, informatique, ressources humaines, service paie	4 000
Aviva (RU)	Centres d'appel, back-office, fonctions administratives	2 350
Axa (France)	Comptabilité, analyse financière, back-office, télé-marketing	800
Bank of America (EU)	Back-office, développement de logiciels	Supérieur à 1 000
Barclays (RU)	Back-office	500
Citigroup (EU)	Services clients, Traitement des chèques, Autorisations de cartes de crédit et de prêts	3 000
Deutsche Bank (Allemagne)		500
General Electric Capital (EU)	Services clients, informatique, logiciels	11 500
HSBC (RU)	Back-office, comptabilité, traitement des chèques, ressources humaines, service paie	4 500
JP Morgan Chase (EU)	Opérations bancaires	1 200
Lloyds TSB (RU)	Centres d'appel	1 500
Mellon Financial (EU)		240
Merrill Lynch (EU)		350
Standard Chartered (RU)	Opérations bancaires, ressources humaines, développement de logiciels, maintenance informatique, opérations de trésorerie	3 000

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

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. Bilan : 75 millions de dollars d'économies chaque année.

En juin 2003, la banque anglaise *Barclays* avait officiellement reconnu recourir à de la main-d'œuvre indienne pour certaines de ses opérations. En agissant de la sorte, l'établissement bancaire ne faisait que

suivre l'exemple d'autres banques britanniques telles que *HSBC*, *Lloyds TSB*, *Standard Chartered*, première banque étrangère en Inde par ses effectifs, ou encore la compagnie d'assurance *Aviva*, qui dispose d'un centre d'appel de 1 000 personnes en Inde et qui anticipe une baisse de ses coûts opérationnels de 40 %.

### 3. Comment et pourquoi?

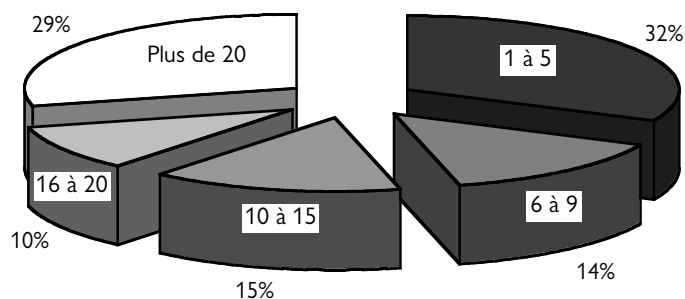
Dans ce contexte, la Banque centrale européenne (BCE) a chargé son Comité de surveillance bancaire (BSC) de mener une large investigation visant à quantifier le recours à l'externalisation par les grandes banques de l'Union européenne élargie, afin de mieux appréhender leurs stratégies et de mettre en exergue les risques encourus. La présente partie, ainsi que la suivante d'ailleurs, feront donc principalement référence à l'analyse des résultats de cette étude réalisée en 2004<sup>22</sup>.

À l'instar de la situation qui prévaut aux États-Unis, la plupart des grands établissements bancaires européens pratiquent aujourd'hui une forme d'externalisation. Au sein de cette tendance de fond, on constate néanmoins des différences, parfois significatives, tenant compte à certaines spécificités locales.

#### 3.1. Choix et modèles stratégiques

S'agissant du nombre de prestataires avec lesquels elles sont engagées (graphique 5), les réponses fournies par les banques européennes montrent qu'elles sont majoritairement soit en relation avec un nombre

5. Nombre moyen de prestataires extérieurs



Source : BCE (2004).

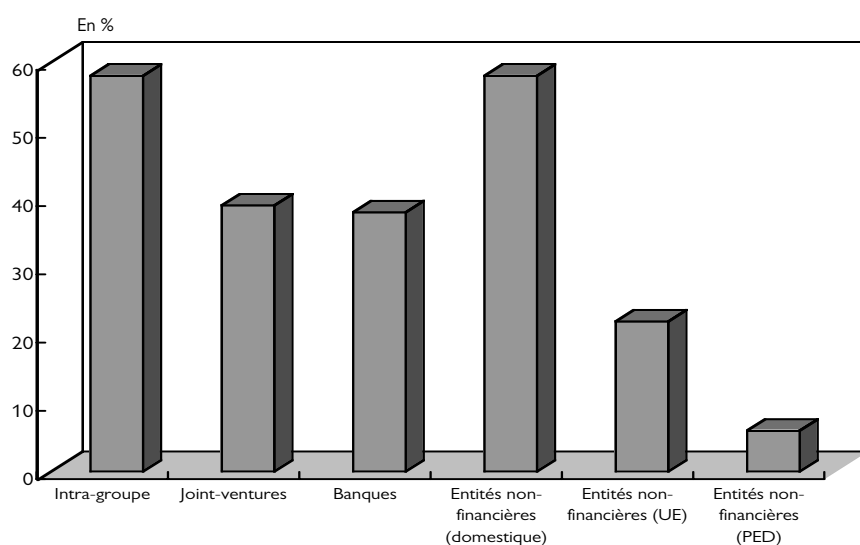
22. « Outsourcing in the EU banking sector », BSC/BCE, mars-avril 2004. Cette étude a été élaborée à partir de réponses à un questionnaire adressé à 82 grandes banques européennes



restreint de prestataires (moins de 5), soit, au contraire, avec un nombre élevé de prestataires (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 les modèles intra-groupes (sous la forme de filiales), le recours à des prestataires non financiers domestiques et, dans une moindre mesure, les alliances entre banques et les *joint-ventures* (graphique 6). Ces différentes stratégies peuvent aussi être combinées au sein d'un même territoire, à l'image du cas *Bank of America* en Inde.

6. Les principaux modèles stratégiques



Source : BCE (2004).

Selon l'activité considérée<sup>23</sup> et l'objectif recherché, différentes approches sont donc possibles afin de tirer pleinement profit des caractéristiques propres à chaque modèle stratégique. Ainsi, les établissements qui privilégient le contrôle direct sur l'activité ou la confidentialité des données, choisiront davantage le modèle intra-groupe (filialisation). À 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 en développement (PED).

(dont 4 banques 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.

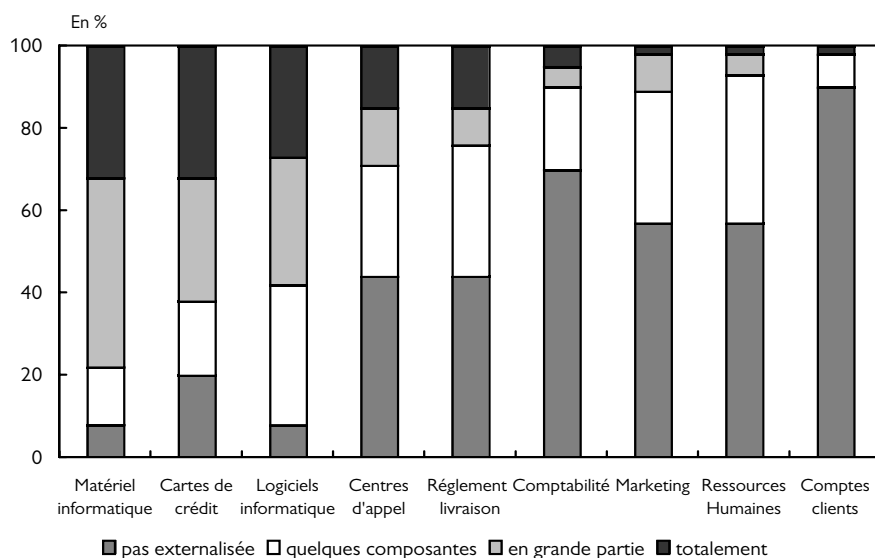
23. Par exemple, plus une activité sera mature, plus il sera alors facile de trouver des prestataires indépendants et donc moins le modèle intra-groupe sera privilégié.

Les activités externalisées à l'étranger représentent en moyenne moins de 10 % des réponses, et les projets de délocalisations dans les PED ne sont envisagés, pour le moment, que par un nombre assez limité d'établissements (25 % du panel étudié). Les banques françaises ont fourni des réponses très proches de leurs homologues européennes, traitant presque exclusivement avec des prestataires nationaux. Les seuls prestataires étrangers recensés sont localisés dans les PED et fournissent pour l'essentiel des logiciels informatiques.

### 3.2. 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 » sont même considérées, par certaines banques interrogées, comme faisant partie de ce périmètre (graphique 7). Sur ce dernier point, il semble néanmoins que les mentalités évoluent. Quoiqu'il en soit, le recours à l'externalisation pour une gamme de plus en plus étendue d'activités bancaires, y compris stratégiques, rend aujourd'hui plutôt malaisée l'identification du cœur de métier.

7. Niveau d'externalisation des principales fonctions de support



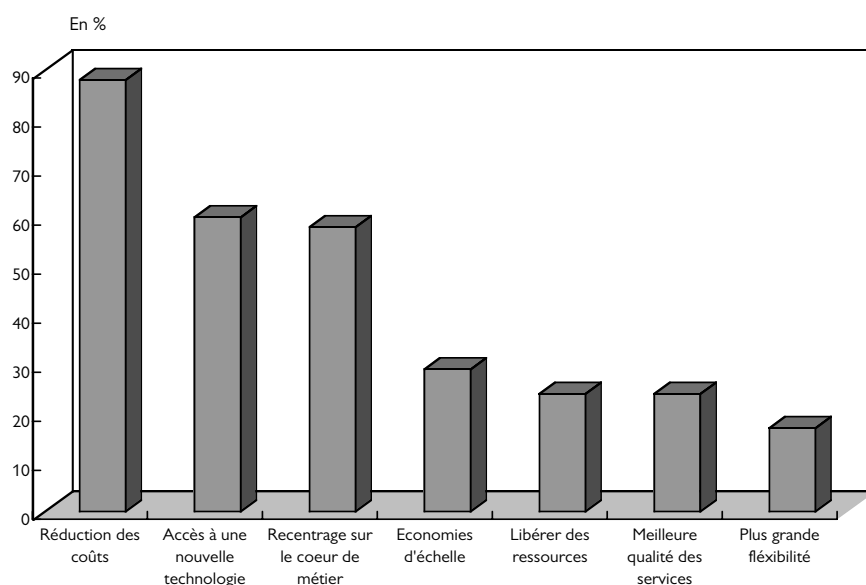
Source: BCE (2004).

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. Il s'agit des centres d'appel, du traitement des chèques ou encore des transactions par carte de crédit.

### 3.3. Les motivations

Les raisons qui conduisent les banques européennes à s'engager dans un processus d'externalisation sont nombreuses et variées (graphique 8). En premier lieu, l'externalisation est considérée par les établissements européens, de même que par leurs homologues françaises, comme un vecteur de réduction des coûts (près de 90 %) 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>24</sup>, ou encore en raison de l'implantation géographique dans un pays où les coûts directs de main-d'œuvre sont plus faibles. On se situe alors à la frontière ténue entre externalisation et délocalisation. À l'inverse,

8. Principales motivations de l'externalisation



Source : BCE (2004).

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

l'amélioration de la qualité des services 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.

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 de support, les banques peuvent ainsi mieux se concentrer sur leur cœur de métier. Dans un contexte d'évolution incertaine du marché, l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en faisant supporter par le prestataire les risques propres aux investissements (risque de surcoût lié au surinvestissement ou à l'inverse, risque de sous-capacité résultant d'un sous-investissement). 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 au niveau européen (environ 15 %) mais ne figurant pas dans les réponses communiquées par les 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 stratégique qui conduit à modifier l'organisation de la production en vue d'une plus grande souplesse et d'une flexibilité accrue, afin de répondre aux nombreux défis d'un environnement de plus en plus volatil et concurrentiel. L'externalisation autorise notamment, pour la firme donneuse d'ordres, la régulation par les coûts en remplaçant les frais fixes (investissement dans le capital humain et les équipements) par des frais variables (versement au prestataire de la somme correspondant à la prestation réellement consommée).

Si le recours aux stratégies d'externalisation semble donc se généraliser dans le secteur bancaire européen, en raison notamment d'une volonté de réduction des coûts, les établissements ainsi que les superviseurs<sup>25</sup> interrogés soulignent également l'existence de risques sous-jacents qu'il est indispensable de prendre en considération. En effet, en dépit d'expériences globalement très positives, l'externalisation d'activités de plus en plus variées soulève notamment la problématique de l'adaptation des instruments et du cadre réglementaire actuel de la supervision, tant à l'échelle nationale qu'européenne.

25. Vingt-quatre des vingt-cinq superviseurs de l'UE ont répondu à cette consultation.

## 4. Risques associés et enjeux: le point de vue des professionnels bancaires

### 4.1. Principaux risques pour les banques

Même si la plupart des opérations d'externalisation menées dans le secteur bancaire européen semblent être couronnées de succès<sup>26</sup>, il ne faudrait pas perdre de vue les risques importants inhérents à de telles stratégies. En effet, comme toute option stratégique, les politiques d'externalisation sont porteuses d'inconvénients potentiels de différentes natures que les établissements bancaires se doivent d'apprécier et de prendre en compte dans une démarche préalable d'évaluation de ses coûts et avantages<sup>27</sup>.

Le principal risque avancé (par près de 75 % des banques européennes) concerne la possible perte de contrôle des activités externalisées. 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). La perception d'une perte de contrôle est une donnée relativement forte, de surcroît souvent associée à des doutes concernant la réalité des compétences du prestataire. En cas d'échec ou même de baisse de la qualité du service proposé (risque cité par 20 % des banques interrogées), l'établissement bancaire peut alors craindre l'effet « dévastateur » que cela pourrait avoir sur sa réputation, élément tout à fait déterminant dans la relation de confiance qui lie une banque à son client (risque de réputation).

La banque peut également devenir trop étroitement dépendante de son prestataire extérieur. Si l'externalisation d'activités de support n'induit pas une trop grande dépendance de la banque par rapport à son prestataire, il en va différemment dans le cas d'activités plus stratégiques qui peuvent entraîner un lien de dépendance quasi irréversible, en modifiant les rapports de force entre la firme et son prestataire. Par ailleurs, cette dépendance peut se trouver renforcée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des

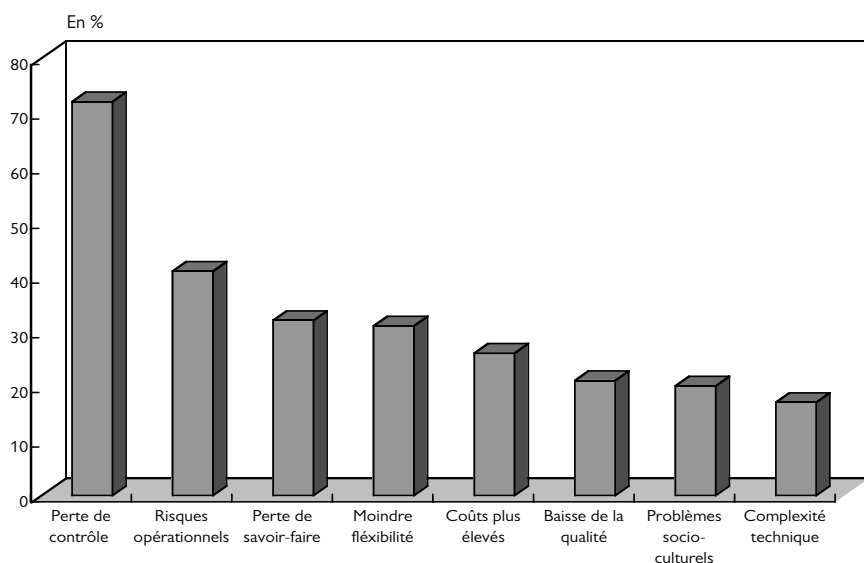
26. Les banques européennes se déclarent « globalement satisfaites ». Ainsi, pour 75 % des établissements interrogés, l'externalisation a abouti aux résultats escomptés, les autres établissements estimant qu'il est encore trop tôt pour porter un jugement. Quant aux expériences négatives, elles concernent la dégradation de la qualité du service (15 % des banques) et l'augmentation des coûts dû au trop grand pouvoir des prestataires (12 % des banques). Si les banques françaises ont également une opinion globalement positive de l'externalisation, deux établissements font part d'expériences négatives (l'une résultant d'une situation monopolistique dans le transport de fonds, la seconde découlant d'un manque d'efficacité et d'adaptabilité des prestataires extérieurs).

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

prestataires<sup>28</sup>. En ce sens, les banques européennes se disent préoccupées par l'émergence de structures monopolistiques qui conduirait 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).

Pour près de 30 % des établissements bancaires de l'échantillon, ce risque pose à la fois la question de la perte potentielle de savoir-faire et de compétences, mais aussi ses répercussions possibles en termes de moindre flexibilité de la banque face aux variations de l'environnement et au comportement de ses clients. Il s'agit là d'un risque stratégique majeur. Bien que la réversibilité de l'opération d'externalisation soit, en principe, toujours possible, dans les faits, la probabilité d'un retour en interne de l'activité externalisée s'avère assez faible pour deux raisons. D'une part, dans la mesure où le choix d'externalisation résulte d'une décision stratégique des dirigeants, et par conséquent longuement réfléchie. D'autre part, en raison de la déperdition potentielle de compétences en interne qui obère toute reprise, dans de bonnes conditions, de l'activité concernée. Dès lors, il semble souhaitable de conserver en interne un niveau de compétences suffisant, non seulement pour s'assurer que le prestataire remplit bien les obligations prévues dans le contrat, mais aussi pour permettre, le cas échéant, de changer de prestataire, voire même de réinternaliser cette activité, si nécessaire.

#### 9. Principaux risques associés à l'externalisation selon les banques



Source: BCE (2004).

28. 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 très peu nombreux ce qui, de fait, augmente les risques pour la firme qui externalise en raison de la faible offre du marché.

Le deuxième risque mentionné par les banques européennes se rattache à la crainte de voir les risques opérationnels s'accroître (un tel risque étant cité par 40 % des banques interrogées). Le risque opérationnel<sup>29</sup> se définit comme « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs » (encadré 2). Bien que ce risque existe, même sans avoir recours à l'externalisation, l'existence de transferts d'activités vers des prestataires indépendants ainsi que la formation de chaînes d'externalisation démultiplient son occurrence. De nos jours, le risque opérationnel est principalement géré à travers le développement de contrats de services détaillés (*service level agreements*). Dans un domaine connexe, il faut également relever la question de la sous-estimation des coûts induits — encore appelés « coûts cachés » — de l'externalisation, consécutifs à la nécessité absolue de mettre en place, au sein des établissements bancaires, un dispositif performant de surveillance et de contrôle des activités externalisées.

## 2. Les principaux risques bancaires : définitions et exemples

Les risques de crédit et de contrepartie. Il s'agit des risques liés au changement de solvabilité ou au défaut d'un emprunteur, que ceux-ci résultent d'une évolution particulière ou d'événements touchant le pays de la contrepartie (crise immobilière qui rend insolvable certains ménages, défaut d'une grande entreprise...).

Les risques de marché et de liquidité. Ils concernent les risques liés aux variations de taux, de change ou de prix et à l'illiquidité des actifs/problèmes de refinancement (variation brutale d'un indice action ou de taux d'intérêt, crise de liquidité comme avec la faillite du hedge funds américain LTCM...).

Les risques opérationnels. Il s'agit des risques de pertes résultant de tout processus interne inadéquat ou défaillant ou de tout événement externe, hors ceux liés aux risques de crédit ou de marché (incendie d'un immeuble comme avec le Crédit Lyonnais par exemple, panne informatique dans une salle de marché, fraude d'un trader voir le cas de la Barings). Il inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation. Sa mesure est difficile, car l'exposition n'est pas directement lisible dans les documents comptables des banques.

Les risques stratégiques. Risques liés, en situation de baisse des volumes et/ou du niveau des marges, à la rigidité des coûts fixes (forte contraction des revenus dans la banque d'investissement en raison de la chute des marchés financiers en 2001-2002).

Les risques d'assurance. Risques spécifiques liés aux variations inattendues des sinistralités (cyclones, raz-de-marée, attentats du 11 septembre à New York...).

29. Après le risque de crédit, le risque opérationnel est aujourd'hui le second risque bancaire, en importance, pour les établissements bancaires. D'ailleurs, son intégration dans le calcul du nouveau ratio international de solvabilité (Bâle II) montre à quel point il est 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, les institutions financières auraient ainsi perdu plus de 200 milliards de dollars à cause des seuls risques opérationnels.

L'externalisation peut enfin avoir un impact sur les ressources humaines et la culture d'entreprise (pour près de 20 % des établissements consultés). Dans ce genre d'opération, il arrive assez souvent que les entreprises concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers et sous-estiment, de fait, la dimension humaine du projet. Or, une absence ou une insuffisante prise en compte de cette dimension peut engendrer des réactions négatives se manifestant non seulement par des conflits internes, mais également 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 moins visible mais tout aussi important, le risque humain. Ce risque sera d'autant plus important que l'activité est externalisée ou délocalisée vers un PED. Dans ce cas précis, il faudra en plus considérer le risque pays<sup>30</sup>.

## 4.2. Les enjeux réglementaires

À l'instar des établissements bancaires, les superviseurs européens identifient le risque de perte de contrôle sur les activités externalisées et le risque opérationnel comme étant les deux risques majeurs — cités par près de 80 % des superviseurs interrogés — de l'externalisation bancaire (graphique 10).

Viennent ensuite la perte de savoir-faire et de compétences (citée par près de 50 % des superviseurs), le risque d'une trop grande dépendance vis-à-vis du prestataire, en raison d'un fort niveau de concentration du marché (environ 40 %), la perte de confidentialité et les difficultés accrues pour les superviseurs d'accéder à l'information pertinente dans le cadre de leur mission de contrôle des établissements (chacun plus de 30 %). Le risque juridique, le risque de réputation et la moindre flexibilité semblent être beaucoup moins partagés.

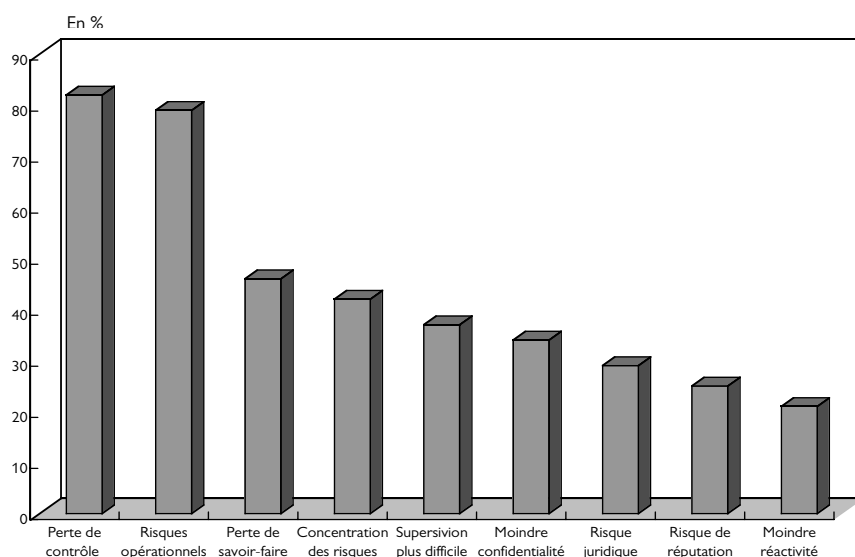
Confrontés à l'ampleur des phénomènes observés et à l'ensemble de ces risques, le dispositif de supervision en Europe doit rapidement évoluer. Des avancées se sont déjà produites ici et là<sup>31</sup>. Dans seize pays européens, différents mécanismes de supervision ont été mis en place pour faire face à ces risques, six superviseurs nationaux allant même jusqu'à interdire l'externalisation de toutes activités liées au cœur du métier (la gestion des risques notamment). Dans le cas français, la réglementation prudentielle actuelle de la Commission bancaire, qui ne contient aucune disposition spécifique à l'externalisation, devra être rapidement modifiée afin d'inclure des exigences supplémentaires pour les banques qui externalisent des activités, en particulier si elles sont proches de leur cœur de métier.

30. Le risque pays est un risque systémique de crédit en cas de crise prolongée des pays émergents.

31. Cf. Commission bancaire (2004).



## 10. Principaux risques associés à l'externalisation selon les superviseurs



Source: BCE (2004).

Pour le moment, l'attention des superviseurs a porté principalement sur les mesures de précautions prises par les banques et leurs prestataires, ainsi que sur la nécessaire convergence des approches et des pratiques des superviseurs en matière d'externalisation<sup>32</sup>. Les *High Level Principles* actuellement en discussion au Joint Forum<sup>33</sup> et au Comité européen des Contrôleurs bancaires/CEBS<sup>34</sup> relèvent précisément de cette logique. À savoir, donner aux établissements bancaires, et plus largement à l'ensemble de la profession financière, un certain nombre de principes fondamentaux en matière d'externalisation afin de les aider, ainsi que leurs superviseurs respectifs, à mieux gérer les risques associés. Il faut d'ailleurs souligner que plus les banques auront recours à la délocalisation d'activités, plus la convergence au niveau international des approches et des pratiques en matière de supervision sera rendue indispensable. Compte tenu des risques encourus<sup>35</sup>, une trop grande hétérogénéité des pratiques est en effet à éviter.

32. À ce propos, l'étude menée au sein du BSC indique qu'une meilleure distinction pourrait être établie à l'avenir entre l'externalisation intra-groupe et le recours à des prestataires externes, la première présentant l'avantage de réduire les risques et de faciliter la supervision. Dès lors, cela devrait amener la réglementation et la surveillance prudentielle à considérer différemment ces deux modèles d'externalisation.

33. Cf. Joint Forum (2005). Le Joint Forum est un groupe de réflexion de la BRI consacré aux services financiers auquel participe le *Basel Committee on Banking Supervision*, le *International Organisation of Securities Commissions (IOSCO)* et l'*International Association of Insurance Supervisors*.

34. Cf. CEBS (2004).

35. En avril 2005, l'autorité de supervision du secteur financier anglais (FSA) a réalisé une étude mettant en évidence les risques liés aux délocalisations d'activités (back-office et centres d'appel notamment) en Inde.

## 5. Conclusion

Compte tenu de la confusion qui émane du débat actuel sur les délocalisations, l'étude du secteur financier nous paraît être particulièrement éclairante et riche d'enseignements. En particulier, quatre constats peuvent être formulés à partir de cet article.

Tout d'abord, l'externalisation et les délocalisations sont des tendances stratégiques de fond qui touchent aujourd'hui, à un rythme très soutenu, l'ensemble des pays industrialisés dans des proportions qui restent cependant différentes. Ensuite, après avoir concerné des fonctions plutôt basiques, les activités à forte valeur ajoutée semblent être de plus en plus impliquées. En outre, il existe une nette divergence entre la perception qui est faite du phénomène de délocalisation par les économistes, et celle issue des enquêtes menées auprès des entreprises par les cabinets de conseil.

Enfin, ces phénomènes s'inscrivent, plus globalement, dans une tendance plus profonde d'importantes mutations des modes organisationnels des firmes en réponse à de nouveaux défis. En effet, face à un environnement en perpétuel changement (mondialisation, évolutions technologiques, ...), les entreprises se trouvent être confrontées à un besoin vital de réactivité et de flexibilité. Par ailleurs, en raison des exigences accrues en matière de coût et de rentabilité au sein d'un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises se doivent de mener des stratégies de recentrage vers le cœur de métier afin de gagner en efficacité et en compétitivité.

Pour toutes ces raisons, il apparaît que l'externalisation et les délocalisations ne sauraient être réduites à de simples phénomènes de « mode ». À ce propos, les études menées jusqu'ici vont clairement dans ce sens puisque, dans l'ensemble, les entreprises semblent être très largement satisfaites des résultats obtenus, qu'il s'agisse en matière de réduction des coûts ou encore d'amélioration de la qualité du service. C'est pourquoi, la plupart des firmes ayant déjà délocalisé ou externalisé certaines de leurs activités envisagent de le faire à nouveau, créant ainsi une nouvelle dynamique.

Dès lors, il nous paraît évident que ces phénomènes provoqueront de profondes mutations de l'industrie des services financiers au cours des prochaines années, et cette transformation ne fait, semble-t-il, que commencer. Toutefois, il n'en reste pas moins que les établissements financiers concernés devront faire preuve à la fois de pragmatisme et de prudence. En effet, même si les bénéfices de ces phénomènes sont importants et souvent très rapide à se manifester, ils présentent également un certain nombre de risques parfaitement identifiés.

À 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, qui considèrent aujourd'hui ces questions comme étant de la plus haute importance.

## Références bibliographiques

- AT KEARNEY, 2004 : « Making Offshore decisions », *AT Kearney's 2004 offshore location Attractiveness Index*.
- BARDHAN A. D. et C. KROLL, 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.
- CEBS, 2004 : « High level principles on outsourcing », *CEBS Consultation Paper*, avril.
- CELENT INSTITUTE, 2004 : « Offshoring in financial services: A detour along automation highway », juillet.
- CNUCED, 2004 : « The shift towards services », *World Investment Report*, Genève.
- CNUCED et R. 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.
- CONTAMIN R., 2004 : « Banques européennes: au milieu du gué », *Perspectives*, Crédit Agricole SA, n° 78.
- DELOITTE RESEARCH, 2003 : « The cusp of a revolution: How offshoring will transform the financial services industry ».
- DELOITTE RESEARCH, 2004 : « The Titans Take Hold ».
- 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.

EUROSTAT, 2004 : « Hausse de l'emploi en Europe dans le secteur des services, en particulier les services à forte intensité de connaissance », *Statistiques en bref*, octobre.

FSA, 2005 : « Offshore operations: Industry feedback », avril.

JOINT FORUM, 2005 : « Outsourcing in Financial Services », *Basel Committee on Banking Supervision*, BRI, février.

L'EXPANSION, 2004 : « Délocalisations: La grande peur française », n° 691, novembre.

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.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2003 : « Offshoring: Is it a win-win game? », août.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2004 : « Can Germany win from offshoring? », juillet.

PUJALS G., 2005 : « L'Europe bancaire en mouvement...! », dans le dossier « Les Restructurations bancaires européennes », *Revue d'Économie Financière*, n° 78