

Gestion

L'état de l'art de la sous-traitance



**LAURENT
LEGOUPIL**
Sous-traitance Titres
Société Générale

Les établissements bancaires ont recours de façon croissante à la sous-traitance d'activité. Celle-ci doit répondre à un cahier des charges rigoureux.



**PHILIPPE
BRUSORIO**
Consultant
Almaviva Conseil

LA SOUS-TRAITANCE REVÊT des définitions très variables d'un acteur à l'autre. Elle se caractérise essentiellement par une relation de client au fournisseur, basée sur un contrat de prestations et une facturation explicite et justifiée. La sous-traitance remonte à plus de 50 ans et se développe de manière accélérée depuis ces dernières années. La diversification des opérations sous-traitées est de plus en plus importante. La concurrence est intense. Trois étapes principales de la montée en puissance de la sous-traitance se sont succédées.

À l'origine, la sous-traitance couvrait, pour certains établissements bancaires, des fonctions à

faible valeur ajoutée et fortement répétitives, telles que la saisie des opérations de tenue de compte, l'éditique, l'archivage des dossiers papier, etc. Le recours à ce type de prestations répondait à un accroissement important des volumes traités, accompagné d'une pénurie croissante de bureaux. C'est aussi à cette période que naissent les sites d'exploitation décentralisés.

La seconde phase concernait l'exploitation informatique des systèmes bancaires dont la gestion était rendue complexe. Les prestations sous-traitées se déroulaient sur le site de la banque, en accompagnant

ou non des services internes.

La troisième période portait sur des aspects techniques nécessitant une remise à niveau constante de la part des banquiers, sans être au cœur de leur métier, ou qui ne pouvait pas toujours être assurée par la banque. De plus, la multiplicité des technologies rendait difficile, voire impossible à un nombre limité de collaborateurs internes, de maîtriser un nombre suffisant de langages ou de techniques informatiques.

Tous ces projets, aboutis ou en cours, d'appel à la sous-traitance poursuivent les mêmes buts : permettre aux banques de se concentrer sur leur cœur de métier et dé-

velopper les relations avec la clientèle. La sous-traitance est une réponse à la réduction des coûts et à la maîtrise de la productivité, grâce à la mutualisation des moyens et à un transfert des charges fixes du client vers le fournisseur. Mais c'est aussi une façon d'améliorer la qualité de la prestation, en faisant appel à des spécialistes, et de faire face à des pointes d'activité ponctuelles ou cycliques. Elle s'applique assez indifféremment à tous les établissements quelle que soit leur taille – grand ou spécialisé.

UNE SOUS-TRAITANCE D'ACTIVITÉ COMPLÈTE

La demande des acteurs tend à évoluer. Elle commence à s'orienter vers une sous-traitance d'activité complète. Les principaux domaines de sous-traitance d'activité portent sur les opérations rendues compliquées en raison de l'étendue des domaines à couvrir, des investissements à engager pour accéder à ce type de prestations, enfin de la complexité de la réglementation et des systèmes de place, de l'impossibilité de tenir à jour les évolutions des règles, des données, des flux et des protocoles. Les lignes métiers concernées par ce type de sous-traitance portent plus spécialement sur la conservation des titres, et de manière partielle sur les crédits et les moyens de paiement (*graphique 1*).

La sous-traitance de la conservation des titres porte, dans un environnement réglementaire complexe et très changeant, sur les fonctions classiques d'un back-office – prise en charge des ordres clients, tenue des comptes titres de clients, valorisation et application des OST, suivi des contreparties chez les déposataires, fiscalité des clients, mais également des fonctions spécialisées portant sur le *reporting* et toutes les améliorations de l'information au client.

Autre volet sous-traité, la gestion des flux avec les organismes de place. En particulier, sont concernées les relations sur les moyens de

paiement qui sont de plus en plus devenues de plus en plus complexes et volumineuses. Ces opérations nécessitent de plus en plus une logistique lourde et difficilement accessible aux établissements, même de taille significative (plusieurs dizaines de milliers de comptes et d'opérations par jour).

Ces prestations se sont complétées par des offres de plus en plus nombreuses sur d'autres sujets comme les cartes et les crédits bancaires, sans jamais concerner les produits d'épargne qui pourraient être certainement traités avec plus de valeur par des usines de traitement adaptées. Le recours à ces « produits blancs » ou complètement banalisés permet aux deux partenaires de se développer davantage. La banque n'a plus à se préoccuper des aspects de back-office. Le prestataire peut améliorer encore la mutualisation des charges d'investissements consentis et valoriser partiellement son savoir-faire et ses compétences.

L'offre de sous-traitance devrait susciter un engouement rapide, comme cela a été le cas pour l'industrie et les services non bancaires, un peu partout dans le monde. Les institutions financières européennes sont de moins en moins réticentes à sous-traiter des fonctions de back-office, et s'engagent

2. Production et distribution : deux univers distincts

La production et la distribution sont deux univers distincts que l'expérience acquise a permis de dissocier et de séparer.

- La distribution concerne le marketing, la commercialisation des produits, la relation avec les clients, la politique des risques.
- La production assure le traitement des opérations initiées par le distributeur dans toutes ses composantes d'activité (depuis la prise en compte des données jusqu'à leur traitement final, en respectant tous les contrôles requis et les contraintes réglementaires, et en intégrant les échanges interbancaires).

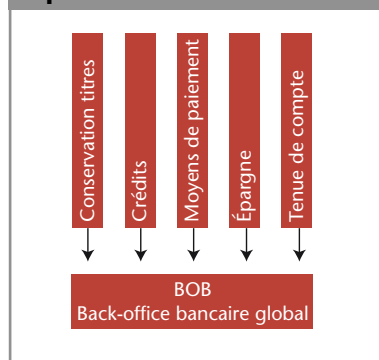
dans des opérations d'externalisation et de restructuration de leurs ressources informatiques et de back-office. Récemment, ABN Amro et Deutsche Bank, ont externalisé l'ensemble des fonctions informatiques européennes.

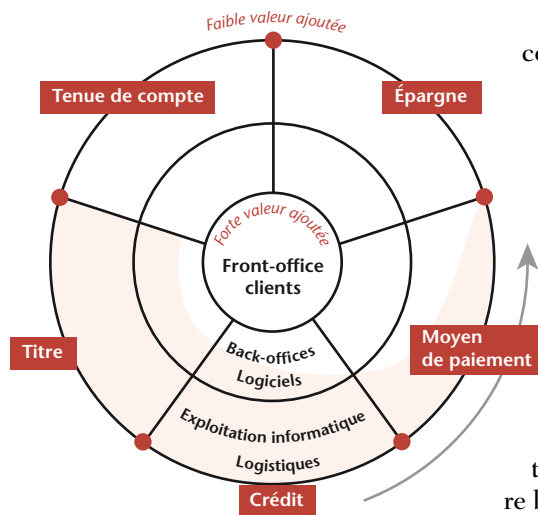
DES PRÉOCCUPATIONS CLAIRES

La sous-traitance d'activité doit désormais devenir une orientation stratégique voulue, et non pas une contrainte subie et décidée en dernier recours. La sous-traitance doit apporter une réponse évidente à la distinction incontestable et à la complémentarité entre la production et la distribution qui sont deux branches très différentes d'un même métier : la banque de détail (*encadré 2*). Elle poursuit les opérations de recentrage des établissements vers leur cœur de métier, en s'assurant d'une prestation de back-office irréprochable et au meilleur coût.

La mutualisation de l'ensemble des investissements doublée d'une industrialisation des processus de transformation doit permettre de réduire notablement les prix de revient des traitements administratifs, comme cela s'est passé dans le domaine de l'industrie. La réduction des prix de revient pourra être partiellement répercutée sur la banque et le client final. De plus, les prix de revient sont toujours extrêmement difficiles à cerner dans

1. Domaines concernés par la sous-traitance





3. Le phénomène de sous-traitance schématisé

Le phénomène de sous-traitance dans la banque est schématiquement présentable dans une sorte de « cible » à deux dimensions : valeur ajoutée et métiers de la banque.

La sous-traitance est utilisée progressivement des couches externes à valeur ajoutée réduite vers le centre qui est porteur de plus de valeur ajoutée. La sous-traitance fortement utilisée sur les titres, où la complexité est forte, s'atténue lorsque l'on passe aux activités de moyens de paiement puis de crédit, et n'est jamais utilisée pour l'épargne et la tenue de compte. Or ce phénomène de sous-traitance a tendance à se développer vers le centre et dans le sens inverse des aiguilles d'une montre.

les établissements mettant en jeu de nombreux acteurs et intervenants. Ils sont composés de coûts directs, mais également de coûts indirects dont le chiffrage est très souvent aléatoire car soumis à des appréciations subjectives et imprécises. Le recours à la sous-traitance permet d'avoir une réalité des prix de revient au niveau de l'établissement, et donc de mesurer la rentabilité directe et indirecte des clients. La transparence des coûts s'en trouve ainsi très nettement améliorée.

L'autre aspect important du recours quasi systématique à la sous-traitance est lié à la nécessité d'adapter ses ressources – logistiques, informatiques et humaines – à la dimension et à la qualité des opérations à traiter. La mise en

commun des moyens, à travers une offre de sous-traitance permet de se mobiliser sur la distribution des produits, et la fidélisation de la clientèle, en laissant le soin à des professionnels de gérer le « quotidien ».

Par ailleurs, les banques sont confrontées à un environnement technique et réglementaire beaucoup plus complexe.

Le recours à des sous-traitants issus du monde bancaire, comme la Société générale, permettent d'accéder à un haut niveau de compétences et de savoir-faire spécialisé. Cette exigence sera d'autant plus importante dans les prochaines années que les contraintes européennes sont en train de s'affirmer (ratio McDonough, statistiques Banque centrale européenne, lutte contre le blanchiment, déclarations multiples à tous les organes de contrôles). Le respect des normes réglementaires devient une contrainte trop pesante, si elle ne peut contribuer valablement à l'amélioration du PNB et à la diminution des risques. Il s'agit de ne plus avoir à se poser la question du « Comment faire ? » et de se concentrer sur le « Pourquoi faire ? », en rendant l'informatique et le back-office au service de la direction commerciale et des directions opérationnelles.

Enfin, l'arrivée du *papy boom* dans les banques va créer des tensions tant en termes de quantité que d'expérience. L'adaptation des organisations à cette évolution sera difficile et coûteuse. En effet, l'arrivée des nouveaux collaborateurs dans la banque nécessitera de gros efforts et investissements en matière de formation et d'adaptation aux normes, méthodes et habitudes de la banque. La sous-traitance apporte là encore une réponse possible, et non exhaustive à ces modifications en profondeur.

UNE TENDANCE À ACCENTUER LA SOUS-TRAITANCE

À partir des constats évoqués ci-dessus, et en s'appuyant sur les multiples demandes formulées par la cinquantaine de clients actuels de la Société générale, il apparaît que le développement de la sous-traitance d'activité pourrait devenir une solution très avantageuse pour un nombre croissant d'établissements bancaires.

Le constat non remis en question se fonde sur le fait que les banques, comme la plupart des entreprises du monde industriel et des services, ont tendance à sous-traiter les fonctions à faible valeur ajoutée ou les fonctions nécessitant des investissements lourds ou difficilement rentabilisables à court ou moyen terme.

L'analyse a également permis de constater que cette sous-traitance apparaissait différenciée en fonction des lignes métiers. Ainsi, la ligne métier « titres » est la plus largement sous-traitée sur la quasi-totalité des fonctions, à l'exception bien sûr de la fonction distribution. Viennent ensuite les lignes métier dont la complexité est plus importante. On y trouve la ligne métier « moyens de paiement » et des échanges financiers en général qui commence à faire l'objet d'une sous-traitance progressive. La ligne métier « crédit » des fait l'objet de réflexions approfondies dans une grande partie des établissements bancaires de petite et moyenne dimension. Elle pourrait être suivie des lignes métier « épargne » et enfin de « tenue de compte » (graphique 3).

En conclusion, la sous-traitance ou la mise en commun des moyens à l'intérieur d'un réseau, doit relever d'une orientation stratégique définie et voulue. ■