

DÉLOCALISATION UNE OPPORTUNITÉ... À CONDITION D'EN MAÎTRISER L'EXÉCUTION



Patrice
de Villeroy

Associé
Institutions
financières
Ineum
Consulting

La délocalisation est une des réponses apportées au souhait d'industrialiser leurs processus manifesté par les établissements bancaires. La démarche reste risquée : pour éviter les déconvenues, elle doit être préparée très en amont et pour être "délocalisable", une activité doit satisfaire des critères précis...

Les institutions financières envisagent de plus en plus fréquemment de transférer une partie de leur activité vers des pays émergents. De tels mouvements accompagnent l'évolution du modèle bancaire qui tend à désimbriquer de plus en plus les filières distribution/production/traitements pour réaliser des économies substantielles engendrées par l'industrialisation des processus et favoriser l'intégration de nouvelles acquisitions (encadré 1). Mais, au-delà des promesses, la réussite d'une délocalisation réside avant tout dans la qualité de sa préparation et de son exécution.

DES PIONNIERS ANGLO-SAXONS

De fait, l'industrialisation des plateformes s'intensifie auprès des principaux acteurs internationaux et se structure en un véritable métier (encadré 2). Elle vise à mettre en place un dispositif flexible, améliorant la compétitivité et la réactivité autour de trois approches complémentaires (encadré 3).

Parmi les leviers envisageables pour accompagner le mouvement de désimbriquer, l'*offshoring* (délocalisation), c'est-à-dire l'exécution d'opérations à partir d'un lieu de production moins coûteux tout en restant propriétaire, est un outil de gestion de plus en plus utilisé par les grandes institutions financières. D'après les dernières études, le phénomène va prendre une ampleur considérable dans les années à venir : l'étude estime que deux millions d'emplois vont quitter les secteurs financiers des pays industrialisés en direction des pays émergents d'ici à 2008.

Cependant, jusqu'à une période récente, seules les institutions financières anglo-saxonnes avaient tenté des délocalisations d'envergure. Ainsi, Citigroup et GE Capital sont présents en Inde depuis plus de dix ans et emploient localement plusieurs milliers de personnes sur des fonctions financières et de *back-office*

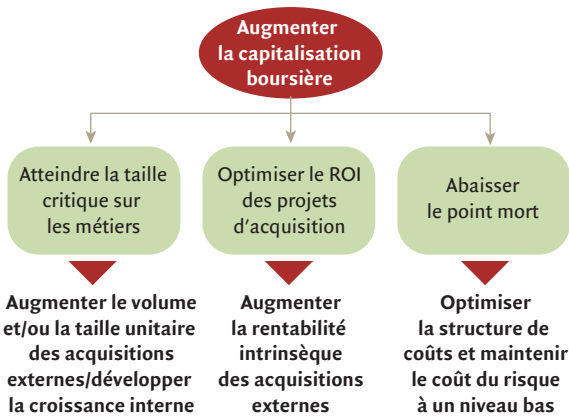
bancaire. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette avance sur les acteurs d'Europe continentale. D'une part, la résistance au déplacement des emplois est moindre aux États-Unis ou en Grande-Bretagne qu'en Europe continentale, au moins d'un point de vue réglementaire. D'autre part, les pays d'accueil proposaient une offre crédible et peu coûteuse pour servir ces grandes banques et compagnies d'assurance, fondée sur une main-d'œuvre formée, renforcée par une communauté de langue, l'anglais, et des affinités culturelles. Enfin, les précurseurs américains ou britanniques avaient développé très tôt des stratégies multinationales, où les délocalisations s'inséraient logiquement.

LA SITUATION FRANÇAISE

Le contexte était jusqu'à présent différent pour les banques françaises. Les résistances sociales ont pu rendre frileux les partisans des délocalisations. Les pays francophones, notamment ceux du bassin méditerranéen, ne constituaient pas une solution suffisamment solide pour remplacer les postes établis en France. Par ailleurs, d'autres opportunités de réduction des coûts existaient (notamment à travers la concentration du secteur), rendant les délocalisations moins opportunes. Cette

Enjeux de L'industrialisation

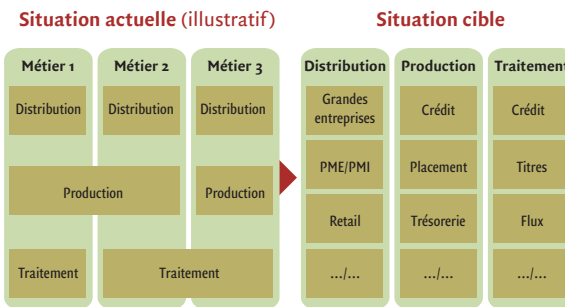
L'industrialisation répond à des objectifs stratégiques, notamment économiques.



Source : Ineum.

Évolution du modèle bancaire

La désimbrication de plus en plus forte des filières distribution/production/traitement est le principal levier pour évoluer vers un modèle orienté client et favorisant l'intégration des acquisitions.



situation est en train de changer. Les départs en retraite massifs prévus à partir de 2006 vont fournir une occasion unique de redistribuer la géographie des emplois bancaires en limitant les conséquences sociales. Le Maroc et la Tunisie ont développé une main-d'œuvre qualifiée, et parfois des sociétés d'externalisation, à même de reprendre des activités actuellement basées en France. À terme, l'Algérie peut également représenter une zone à fort potentiel de délocalisation. Il existe ainsi un pendant francophone aux centres anglophones à bas coût tels que l'Inde. De plus en plus d'institutions financières se préparent donc à tirer partie des délocalisations, certaines ayant déjà expérimenté la délocalisation de centres d'appels ou de fonctions de développement informatiques.

LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE

Grâce à leur position de "suiveuses" en termes de transfert, les banques françaises peuvent bénéficier du retour d'expérience de leurs devancières anglo-saxonnes.

La première leçon a trait à l'importance de la planification et de la mise en œuvre dans la réussite d'une opération de délocalisation. Les projets ayant manqué leurs objectifs avaient en commun une période de planifi-

cation significativement plus courte que la moyenne. On constate qu'après une déception, les institutions renonçaient généralement à d'autres délocalisations. À l'inverse, l'expérience acquise sur des délocalisations réussies se révèle être un avantage notable. Les institutions financières aguerries sont plus ambitieuses que les entreprises délocalisant pour la première fois : elles espèrent des économies supérieures de 60 %, réduisent leurs délais de planification de plus de 20 %, et prévoient de délocaliser des effectifs supérieurs de 50 %. Intégrée dans la stratégie et bien maîtrisée, la délocalisation devient un véritable avantage compétitif pour la banque, par rapport à ses concurrentes moins agiles.

DEUX IMPÉRATIFS POUR RÉUSSIR : MÉTHODE ET PRAGMATISME

Pour en arriver à ce point, il est indispensable de se reposer sur une méthodologie qui traitera l'exhaustivité des aspects de la délocalisation. Une opération de délocalisation suscite deux types de problématique : d'une part, les questions spécifiques aux délocalisations, et, d'autre part, les chantiers que l'on retrouve dans tout grand projet de transformation d'entreprise : la direction de projet, l'évaluation économique, les systèmes d'information, l'organisation et les

« Le Maroc et la Tunisie ont développé une main-d'œuvre qualifiée, et parfois des sociétés d'externalisation, à même de reprendre des activités actuellement basées en France. »

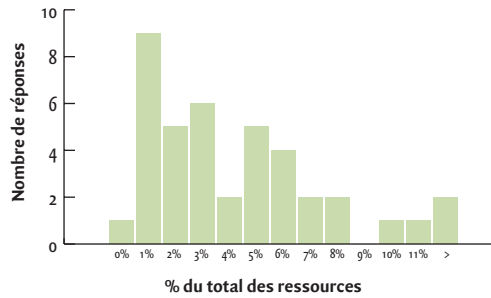
processus, la conduite du changement, la logistique et l'infrastructure. La difficulté consiste à piloter chacun de ces chantiers malgré la distance géographique, culturelle et parfois linguistique des participants. Les questions propres aux délocalisations sont particulièrement critiques au démarrage de l'opération : quel doit être le modèle organisationnel de l'établissement à court et moyen terme et quels sont les projets de transformation induits ? Quelles activités transférer selon l'état des lieux et les projets de croissance à venir ? Dans quelle région ? Selon quel modèle juridique et financier ? Des réponses claires à ces trois questions seront essentielles pour que le projet de délocalisation se déroule sans remise en cause coûteuse et source de retards.

UNE ACTIVITÉ DÉLOCALISABLE

Pour être "délocalisable", une activité doit satisfaire plusieurs critères. Elle doit être standardisée, suivre des règles de gestion claires et facilement assimilables, être largement informatisée. Elle doit demander un minimum de contacts physiques avec les clients ou les autres activités de la banque, et les points d'articulation avec les autres activités doivent être clairs. Elle doit représenter un volume de transactions et des effec-

2. DÉLOCALISATION DES PLATEFORMES : LA RENTABILITÉ EN QUESTION

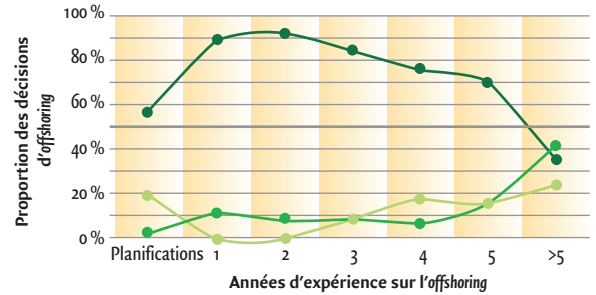
Retour sur investissement



- Les retours sur investissement restent très hétérogènes et s'échelonnent entre 10 et 60 %.
- Les meilleures performances sont atteintes par les établissements ayant industrialisé le processus d'offshoring.
- La moitié des acteurs obtiennent un retour sur investissement de 40 %.

Source : Ineum.

Facteurs de succès



- Délocaliser puis rationaliser
 - Créer, mettre en production, transférer
 - Rationaliser puis délocaliser
- La plupart des acteurs délocalisent dans un premier temps et rationalisent dans un second temps.
 - Les acteurs les plus matures anticipent de plus en plus les travaux préparatoires au processus d'offshoring.

« Une pratique efficace est d'immerger, pendant plusieurs mois, les futurs responsables au siège français, avant de les envoyer diriger les activités délocalisées dans leur pays d'origine. »

tifs suffisants pour que les économies prévues couvrent le coût de l'opération. Pour en arriver à ce degré de maturité, la banque doit généralement optimiser ses activités en France avant d'envisager leur délocalisation. Au fil des rationalisations de systèmes et de processus, de plus en plus d'activités répondent à ces critères : après les développements informatiques et les fonctions comptables, on observe aujourd'hui la délocalisation de processus métier tels que l'administration de crédit par les banques les plus avancées. En ce qui concerne la région de destination, le choix doit tenir compte de facteurs mesurables, mais également de l'élément culturel, souvent plus difficile à évaluer. Les critères mesurables illustrent les principaux objectifs et risques des délocalisations : les objectifs financiers sont le coût du travail et de l'immobilier, les conditions fiscales et les incitations gouvernementales ; les objectifs opérationnels sont les aptitudes linguistiques, les compétences disponibles sur le marché du travail et à

travers le système d'enseignement, la distance et le décalage horaire avec la France. Les risques politiques et économiques recouvrent essentiellement la protection de la propriété intellectuelle et la stabilité politique du pays.

Quant à l'élément culturel, il est important de ne pas le sous-estimer. De ce fait, le Maroc et la Tunisie restent des destinations privilégiées pour les activités françaises. La plupart des grandes banques françaises en connaissent l'environnement à travers leurs filiales locales. Le Québec est aussi une région d'accueil à considérer, malgré des coûts plus élevés. La gestion de l'écart culturel passe aussi par les échanges de personnels : une pratique efficace est d'immerger pendant plusieurs mois les futurs responsables au siège français, avant de les envoyer diriger les activités délocalisées dans leur pays d'origine.

Le modèle juridique et financier enfin, peut prendre plusieurs formes : entité contrôlée à 100 %, joint-venture, externalisation auprès d'un presta-

taire local. Le choix d'un modèle résulte d'un équilibre entre le degré de contrôle souhaité par la banque, sa flexibilité pour l'avenir, la rapidité de mise en œuvre et l'accord entre la culture de la maison mère et celle du centre délocalisé.

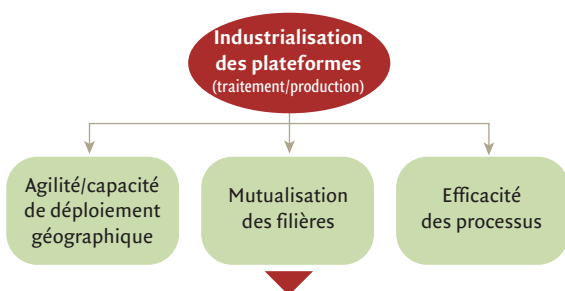
LES ÉCUEILS À ÉVITER

Une fois la cible définie, les retours d'expérience sur ce genre de projet s'apparentent beaucoup aux leçons tirées de grands projets d'intégration post-fusion ou de mise en place de grands systèmes d'information, avec des reflets spécifiques aux délocalisations. D'abord, les erreurs de perspectives sont fréquentes, surtout lorsque la délocalisation est une "première" pour la banque et que le pays d'accueil est mal connu :

- sous-estimation des délais de mise en œuvre, aussi bien pour le recrutement et la formation du personnel local que pour les négociations avec des partenaires de culture commerciale et légale différente ;
- évaluation erronée des capacités des prestataires ou des employés

3. MODE D'EMPLOI : TROIS APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

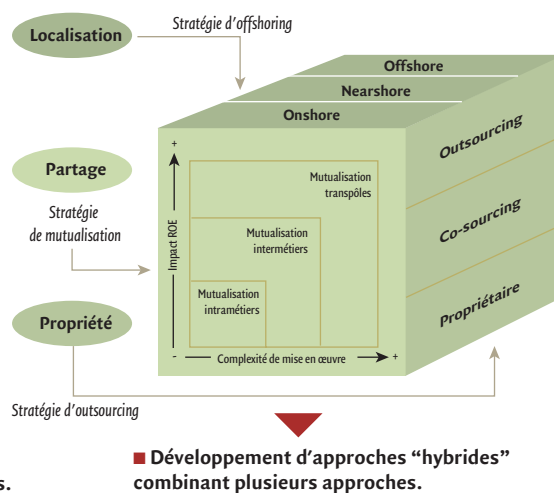
Objectifs de l'industrialisation



- Focalisation sur le “core business” en ne conservant que les activités constituant une proposition de valeur différenciante.
- Mise en place d'un modèle organisationnel plus souple, absorbant les variations d'activité et favorisant le développement international (centres de services partagés).
- Harmoniser les pratiques au sein du groupe/optimiser la productivité et la qualité de service.
- Bénéficier d'effets d'échelle et de partage des meilleures pratiques.

Source : Ineum.

Trois types d'approches peuvent être envisagées



- Développement d'approches “hybrides” combinant plusieurs approches.

locaux : par exemple, il n'est pas rare de surestimer les compétences fonctionnelles des prestataires de services indiens, souvent issus de l'externalisation informatique ;

– capacité d'absorption insuffisante par le marché de l'emploi local de la demande de main-d'œuvre qualifiée ;

– évaluation incomplète des contraintes réglementaires, sur des thèmes tels que la protection des données ou l'accessibilité des informations à des fins d'audit. Sur le plan fiscal, une estimation erronée des impacts fiscaux peut sérieusement limiter l'intérêt économique du projet ;

– absence ou insuffisance des plans de secours et de repli.

L'autre grande catégorie de difficultés concerne la gestion du changement. Les effets d'une délocalisation dépassent bien souvent les seules activités déplacées. Ils rejaillissent sur l'image de l'entreprise, remettent en cause des habitudes de travail pour “ceux qui restent” et modifient les pratiques de management. L'expérience montre que les projets

“Les effets d'une délocalisation dépassent bien souvent les seules activités déplacées.

Ils rejaillissent sur l'image de l'entreprise, remettent en cause des habitudes de travail pour “ceux qui restent”.”

de délocalisation souffrent fréquemment du manque de support et d'orientation de la part de la direction générale, qui est pourtant à l'origine de la délocalisation dans la plupart des cas. Ils ont également souvent des difficultés à traiter les pressions externes : personnel de la compagnie, opinion publique, gouvernement, etc. Enfin, ils ont parfois du mal à mobiliser le personnel et l'encadrement sur un projet dont ils

se sentent les “victimes”. Le transfert de leurs connaissances vers la nouvelle implantation est pourtant indispensable pour assurer une transition sans heurt.

LE SAVOIR-FAIRE EN MATIÈRE DE DÉLOCALISATION : UN CAPITAL RENTABLE

En fin de compte, la question qui se pose aux banques françaises n'est plus : “faut-il délocaliser?”, car la plupart ont déjà répondu par l'affirmative. La question est maintenant : “comment acquérir la capacité de planification et d'exécution qui fera la différence entre la réussite ou la déception?”. La création d'une fonction ad hoc pour piloter transversalement le processus d'industrialisation et identifier la stratégie et les moyens à mettre en œuvre semble indispensable pour réussir ce type de projet.

Pour les institutions engagées dans la voie des délocalisations, cette capacité est un capital et son acquisition un investissement rapidement rentable. ■