

L'externalisation stratégique : une opportunité pour les banques ?

JÉRÔME BARTHÉLÉMY*
Professeur de stratégie
AUDENCIA Nantes

LES ACTIVITÉS DES BANQUES ET des institutions financières peuvent être regroupées en deux grandes catégories. Les activités appartenant au «cœur de métier» sont celles sur lesquelles les banques fondent leur avantage concurrentiel (par exemple, la capacité à proposer un service de qualité, leur permettant de se différencier de leurs concurrents). Les activités situées hors du «cœur de métier» ne contribuent pas directement à la formation de l'avantage concurrentiel des banques. Elles sont toutefois nécessaires à leur bon fonctionnement (par exemple, les services généraux, l'informatique...).

L'externalisation peut être définie comme le fait de confier à un prestataire extérieur une activité autrefois réalisée en interne. Ils'ensuit généralement un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Si elles ne veulent pas mettre en danger leur avantage concurrentiel, les banques et les institutions financières ne doivent en aucun cas externaliser les activités qui font partie de leur «cœur de métier». En revanche, toutes les activités qui n'appartiennent pas au «cœur de métier» peuvent être externalisées.

* Auteur de «Stratégies d'externalisation», Dunod, août 2001.

L'externalisation d'activités hors du cœur de métier peut procurer de substantiels bénéfices. Mais ce n'est pas un phénomène homogène : l'externalisation est tactique lorsqu'elle porte sur des activités peu cruciales pour le fonctionnement de la banque ; elle est stratégique dans le cas contraire. Elle comporte alors des risques importants dont il faut assurer la maîtrise.

EXTERNALISATION TACTIQUE OU STRATÉGIQUE

L'externalisation d'activités situées hors du «cœur du métier» n'est pas un phénomène homogène : on parle d'externalisation «tactique» lorsqu'elle porte sur des activités peu cruciales pour le fonctionnement de l'entreprise, et que le nombre de prestataires est élevé. Ce type d'opération se gère facilement à l'aide de contrats de court terme, renouvelés à échéances régulières. Les coûts et les désagré-

ments induits par un éventuel changement de prestataire sont faibles ; on parle d'externalisation «stratégique» lorsqu'il s'agit d'activités essentielles pour le fonctionnement des entreprises, beaucoup plus sensibles et proches du «cœur du métier» des banques comme des pans entiers de la fonction informatique, par exemple. Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place des formules de gestion du prestataire beaucoup plus complexes et souvent proches du partenariat. Les activités externalisées

1. L'externalisation massive de JP Morgan

La banque américaine JP Morgan a externalisé 30 % de son budget informatique auprès de quatre prestataires : Computer Sciences Corporation, Andersen Consulting, ATT Solutions et Bell Atlantic Network Integration. Le contrat couvrait aussi bien des activités relativement banalisées comme les centres de traitement de données et le parc de micro-ordinateurs, que des activités plus sensibles telles que la gestion du réseau «voix-données» et une partie du développement et de la maintenance des applications. Outre les activités concernées, ce contrat se distinguait également de l'externalisation «tactique» par son ampleur. D'un montant estimé à 2.1 milliards de dollars et d'une durée de sept ans, il impliquait le transfert de 900 employés.

sont alors difficilement réinternalisables et un simple changement de prestataire peut poser des difficultés considérables.

L'EXTERNALISATION STRATÉGIQUE RESTE RARE

La plupart des banques et des institutions financières françaises pratiquent, depuis longtemps, l'externalisation tactique. Des activités aussi diverses que la fabrication et le traitement des chèques, le transport de fonds ou la gestion des parcs de micro-ordinateurs sont externalisées par la plupart des banques. Ces activités banalisées sont confiées à des prestataires extérieurs, essentiellement pour des raisons de coût. En revanche, l'externalisation «stratégique» est beaucoup plus rare. De telles opérations commencent à être observées aux Etats-Unis, comme le montre la banque JP Morgan qui a externalisé près de 30% de son budget informatique (*encadré 1*).

LES BÉNÉFICES ATTENDUS

En réalisant des opérations d'externalisation «stratégique», les banques peuvent étendre les bénéfices issus de l'externalisation à des activités qui ne sont encore que rarement concernées aujourd'hui. Le premier de ces bénéfices est la réduction des coûts et l'amélioration de la performance de l'activité externalisée.

La spécialisation des prestataires leur confère deux avantages par rapport aux banques et aux institutions financières. D'une part, ils peuvent concentrer leurs ressources sur l'activité qui leur est confiée et développer une expertise supérieure à celle des banques. Cela peut s'avérer particulièrement sensible dans les activités qui nécessitent des investissements importants pour se maintenir au niveau de «l'état de l'art» technologique, comme l'informatique ou les télécommunications. D'autre part, le fait de travailler pour plusieurs clients leur permet d'obtenir des économies d'échelle générale-

ment supérieures à celles des banques qui ne peuvent pas réaliser pareille mutualisation.

Le deuxième bénéfice attendu est la capacité d'investir les ressources ainsi dégagées dans le «cœur du métier». Cet argument a été déterminant dans un des cas d'externalisation «stratégique» les plus emblématiques dans le secteur bancaire, lorsqu'en 1991, la banque américaine Continental, en proie à des difficultés financières importantes, a externalisé sa fonction informatique (*encadré 2*).

LES RISQUES INDUITS
SONT IMPORTANTS

Si l'externalisation «stratégique» peut générer des bénéfices pour les banques, elle induit également des risques importants. Ceux-ci sont supérieurs à ceux de l'externalisation «tactique» et expliquent que de nombreuses institutions financières restent encore rétives à l'externalisation «stratégique».

Comme nous l'avons souligné,

l'externalisation permet d'accéder à l'expertise et aux économies d'échelle du prestataire. Pour obtenir des économies d'échelle suffisantes, ce dernier est généralement amené à standardiser les prestations. Cela ne pose pas de problème dans le cas d'activités banalisées comme celles qui sont concernées par l'externalisation «tactique». En revanche, cela peut être plus gênant pour les activités plus proches du «cœur du métier», qu'il n'est pas toujours souhaitable de standardiser. En outre, la banque devient un client parmi d'autres pour son prestataire. Cette situation est très différente du cas où l'activité est réalisée en interne.

Le deuxième facteur de risque est la dépendance par rapport au prestataire. Lorsqu'une banque externalise une activité cruciale pour son fonctionnement, elle court le risque de se retrouver bloquée dans une relation de long terme peu satisfaisante. Même si l'ac-

tivité concernée ne relève pas réellement de son «cœur de métier» comme les back-offices ou la gestion des *hot-lines* mises à la disposition du client, une défaillance du prestataire peut avoir des conséquences très négatives. Enfin, plus

“Plus le temps passe, plus il est difficile de réintégrer une activité externalisée.”

le temps passe, plus il est difficile de réintégrer une activité externalisée, voire simplement de changer de prestataire.

Un troisième risque important réside dans la perte d'informations confidentielles, portant notamment sur les clients des banques. Ce risque est beaucoup plus facile à gérer que les deux précédents. Des mécanismes contractuels simples permettent de sanctionner le prestataire en cas de manquement. Toutefois, il faut souligner qu'ils ne permettent que rarement de réparer le préjudice subi.

UN CONTRAT AUSSI PRÉCIS
QUE POSSIBLE

Jusqu'à présent, les banques et les institutions financières françaises ont essentiellement externalisé les activités les plus basiques de la chaîne de valeur. Les activités les plus sensibles sont, soit conservées en interne, soit filialisées. L'externalisation de telles activités pourrait permettre aux banques de concentrer une plus grande partie de leurs ressources sur les activités qui contribuent réellement à leur avantage concurrentiel. Il est cependant nécessaire de bien gérer les risques – non négligeables – qu'induisent de telles opérations. Deux éléments apparaissent particulièrement importants pour y parvenir : la rédaction et la mise en œuvre d'un contrat aussi précis que possible, ainsi que le maintien en interne d'une cellule de suivi du prestataire. ■

2. La banque Continental, une des pionnières de l'externalisation

Continental a été la première grande institution financière à externaliser la totalité de sa fonction informatique au début des années 1990. Cette banque était alors en difficulté et elle a mené une réflexion visant à déterminer son «cœur du métier». L'objectif était d'y consacrer l'essentiel de son énergie et de ses ressources financières limitées. Il s'est rapidement avéré que deux compétences étaient absolument nécessaires pour disposer d'un avantage concurrentiel dans le secteur bancaire : une bonne connaissance des besoins de la clientèle et une bonne gestion des relations avec les clients. Par conséquent, la banque Continental commença par

externaliser des activités périphériques comme la restauration, la sécurité, le courrier interne et les services généraux et juridiques (externalisation «tactique»). Dans un second temps, l'opération fut étendue à l'informatique, activité beaucoup plus cruciale (externalisation «stratégique»). Externaliser ce qui était considéré comme les «joyaux de la couronne» était totalement novateur à l'époque. En effet, l'informatique était alors fréquemment considérée comme inhérente au «cœur du métier» dans le secteur bancaire¹.

¹ R. Huber, «How Continental Bank outsourced its "crown jewels"», *Harvard Business Review*, janvier-février 1993, p. 121-129.