

## Externalisation

# Vers des usines à crédits ?

### **La concentration du secteur bancaire à l'échelon européen voire mondial,**

*l'intérêt marqué par les nouveaux arrivants pour l'activité de crédit, l'harmonisation européenne, concourent à justifier la mise en œuvre d'usines à crédits.*

*Les banques, en raison de leur expertise sur ces métiers, sont bien placées pour les constituer.*

**D**EPUIS UNE QUINZAINE d'années, la recherche d'économies d'échelle a constitué le principal moteur du développement des usines de traitement dans le secteur bancaire. L'apparition de coûts disproportionnés sur certaines lignes métiers engendrés par la vague de réformes réglementaires de ces deux dernières décennies a accéléré le phénomène. Les métiers des titres, particulièrement impactés par ces réformes, et dans une moindre mesure celui de la monétique, illustrent le mieux ce mouvement de fond.

**“Les nouveaux acteurs attendent une réponse en termes d'infrastructure et de logistique pour se lancer sur le marché du crédit. Ils apporteront, de leur côté, réseau de distribution et savoir-faire marketing.”**

Le domaine du crédit suit cette tendance mais avec un décalage. Selon le processus classique, les usines à crédits s'imposeront comme une nécessité dès lors que les métiers du crédit conduiront à des coûts excessifs pour des structures bancaires indépendantes. Toutefois, même dans ces conditions, les banques ne permettront l'externalisation qu'avec la garantie de conserver le contrôle de leurs

clients sur le crédit, produit bancaire de fidélisation par excellence. Cependant, il y a aussi d'autres facteurs qui présideront à l'émergence de telles usines.

#### **UNE SITUATION DIFFÉRENTE SELON LES MÉTIERS DU CRÉDIT**

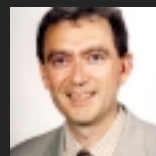
Une usine à crédits est une entité destinée à fournir l'ensemble des services bancaires attendus pour couvrir les métiers du crédit, en intégrant aussi bien les solutions techniques et applicatives que les services de back-office. Elle peut comprendre des fonctions de sco-

ring, de centre d'appel ou de recouvrement. Le positionnement de ce type d'entité sera différent selon les segments de l'activité crédit : crédit à la consommation et prêts personnels, crédit immobilier, crédit aux professionnels réglementé ou non, crédit *corporate* ou assimilé

Les deux derniers segments ne sont pas structurants pour la constitution d'usines à crédits dans la mesure où ils représentent de

faibles volumes. Le crédit à la consommation est une activité très rentable avec une forte concurrence entre les différents acteurs du marché, banques et établissements financiers. Leur gestion est simple (crédits *revolving* et crédits amortissables). Les spécificités du crédit à la consommation se situent en amont et en aval des processus métiers. Lors des phases amont, les systèmes sont dotés de fonctions de vente facilement exportables auprès d'organismes externes tels que des prescripteurs. Les phases de vente doivent être rapides et fluides et mettre en œuvre des fonctions de *scoring* éprouvées. En aval, les fonctions de recouvrement sont essentielles. Le cumul d'expérience et de savoir-faire requis pour le crédit à la consommation a conduit de nombreux établissements à externaliser leurs traitements auprès des plus grands organismes spécialisés. En ce sens, ces organismes peuvent d'ores et déjà être considérés comme des usines à crédits.

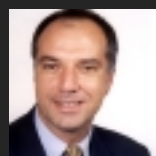
Le crédit immobilier est un enjeu essentiel en termes de fidélisation des clients. Il est diffusé à la fois par des banques et des établis-



**HERVÉ FOUASSE**

Directeur  
du développement  
des offres crédits

Sopra Group



**JEAN-MARC LAGACHE**

Directeur  
de la division  
Solutions crédits  
& réglementaire

Sopra Group

sements financiers spécialisés. Sa gestion peut être très complexe selon la palette des produits diffusés. Il en est de même pour les processus de vente et d'instruction qui doivent à la fois constituer un support commercial pour les agents en charge de la vente et guider l'utilisateur dans le suivi des processus réglementaires, sans pour autant ralentir la production. À ce jour, le crédit immobilier n'a pas fait l'objet d'externalisation au sein de structures spécialisées, en dehors d'expériences pilotes limitées aux fonctions techniques.

#### LA SITUATION DU MARCHÉ, L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le système bancaire français poursuit depuis le milieu des années 1990 un profond processus de concentration. Cette course à la taille s'effectue par la fusion d'établissements, soit au sein de groupes mutualistes soit entre groupes concurrents. Les groupes ainsi constitués se retrouvent avec de multiples entités plus ou moins spécialisées, offrant des produits de crédits parfois sur plusieurs pays. Dans ce contexte, quelles sont les voies pour rationaliser les métiers de crédit ? Une réponse réside probablement dans une réorganisation conçue dans une logique *cross-border* autour de filières métiers spécialisées. On peut penser en premier lieu au crédit à la consommation et au crédit immobilier.

Il existe par ailleurs une forte demande de la part de nouveaux acteurs pour se positionner sur le marché du crédit. Il s'agit soit de sociétés financières, assureurs, organismes mutualistes ou de retraite notamment, soit de distributeurs, soit de sociétés étrangères présentes sur le crédit pour leur marché domestique mais souhaitant s'implanter en France. Toutes ces entreprises attendent une réponse en termes d'infrastructure et de logistique pour se lancer sur le marché. Elles apporteront, de leur côté, réseau de distribution et savoir-faire marketing. Sans aide ex-

terieur, les contraintes techniques et réglementaires représentent des barrières à l'entrée beaucoup trop importantes pour ces nouveaux acteurs et leur interdisent tout développement.

Pour constituer ces usines à crédits, les banques sont naturellement très bien placées, car elles seules disposent de l'expertise métier. Afin d'apporter une offre de service globale et disposer d'une infrastructure commerciale, elles seront toutefois amenées à nouer des partenariats avec des acteurs informatiques spécialisés. Ceux-ci apporteront composants logiciels standardisés, sa-



voir-faire dans l'intégration de systèmes et dans les problématiques de migration, ainsi qu'une capacité à délivrer un service homogène multipays.

#### EXTERNALISER LES TRAITEMENTS ET CONSERVER LA MAÎTRISE DES CLIENTS

Au-delà de la seule préoccupation de réduction des coûts, toute externalisation de services autour des plates-formes crédit devra garantir le niveau de service offert aux clients, quelles que soient les phases de la vie du prêt. S'il y a peu d'inquiétudes sur la capacité d'une usine à crédits spécialisée à apporter le service attendu en phase de gestion, la vente et le marketing répondent à des logiques différentes. Les systèmes modernes d'instruction des crédits offrent des fonctions sophistiquées de simulation et de personnalisation permettant à l'établissement d'améliorer consi-

dérablement son taux de succès et son risque, donc le ROI de l'ensemble. L'enjeu est ici de disposer de la technologie permettant ces gains et présentant la plus grande flexibilité pour pouvoir s'adapter rapidement à la sortie de nouvelles offres commerciales. Dans ces conditions, un modèle où les systèmes de gestion seraient mutualisés et les processus de distribution resteraient sous le contrôle de chaque établissement constitue une première physionomie des usines à crédits, bâtie selon le principe maintenant bien établi dans le secteur bancaire de séparation de la distribution et de la production.

Dans une vision à plus long terme, sans doute faut-il considérer que les mouvements de concentration se généraliseront à l'échelle européenne et mondiale. Dans le même temps, les pratiques bancaires européennes vont continuer leur harmonisation, ne serait-ce que pour respecter des réglementations convergentes. Cette dimension européenne donne un sens supplémentaire à la constitution, dans une logique *cross-border*, de filières métier spécialisées au sein des banques. La création d'entités de taille européenne spécialisées sur un métier est une autre voie pour les usines à crédits. Dotées de moyens techniques et humains puissants, elles seront les partenaires naturels des groupes bancaires qui leur ont donné naissance, de leurs nouveaux clients focalisés sur la distribution, mais aussi des régulateurs pour la mise en place des nouvelles réformes à l'échelle européenne.

#### ANTICIPATION STRATÉGIQUE

Anticiper aujourd'hui la physionomie et la mise en œuvre des usines à crédits européennes de demain ne relève pas simplement de décisions tactiques pour limiter ses coûts ou optimiser son organisation, mais plus globalement d'une anticipation stratégique rendue indispensable par la restructuration du paysage bancaire à venir. ■