

● Sous l'influence de divers facteurs, allant de la crise au rythme des réformes réglementaires et aux évolutions démographiques, les banques réfléchissent à regrouper leurs *back-offices* techniques. Certaines, comme Arkéa, s'y emploient depuis plusieurs années et sont même devenues prestataires de services pour

des établissements financiers concurrents. Une externalisation qui n'est pas sans poser de délicats problèmes lorsque les contrats arrivent à échéance. C'est actuellement le cas des prestations autour des systèmes d'information.

RATIONALISATION DES OPÉRATIONS

L'INDUSTRIALISATION DES *BACK-OFFICES* BANCAIRES S'ACCÉLÈRE



Patrice Hua

Associé
Eurogroup
Consulting

Qu'elle soit stimulée par la réglementation ou rendue nécessaire par des exigences de rentabilité, la rationalisation des *back-offices* est un axe stratégique pour les banques dans les années à venir. De véritables usines bancaires verront le jour.



Matthieu Parisse

Directeur
Eurogroup
Consulting

La crise dans laquelle les établissements bancaires sont plongés depuis de nombreux mois exige, plus que jamais, de trouver de nouveaux modèles de rentabilité dans des environnements en faible croissance. Ces nouveaux modèles se construiront autour d'une offre transparente, différenciée et attractive, mais aussi autour de modèles opérationnels extrêmement économiques. Une enquête conduite auprès des principales banques européennes [1] montre que plus des deux tiers de celles-ci considèrent que le développement des usines bancaires jouera un rôle important ou très important dans les années à venir. Ce constat est porté désormais par les dirigeants des plus grands groupes bancaires, comme Frédéric Oudéa, PDG de la

Société Générale : « Dans un monde où la croissance sera moins forte, il faut qu'on soit capable de fournir les meilleurs services à des coûts moindres. Ce que les industriels ont fait ces dernières années, on doit le faire en se penchant sur nos modèles opérationnels » [2].

DES GAINS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

La mise en place d'usines génère des améliorations qualitatives indéniables à travers, notamment :

- une plus grande standardisation, facilitant la mise en œuvre de démarches qualité ;
- une montée collective en compétence et le développement d'expertises pointues ;
- la mise en place de démarches de contrôles rigoureuses.

Les gains quantitatifs escomptés sont cependant le plus souvent mis en avant et constituent l'élément déclencheur des projets :

- 15 % à 25 % de gains acquis par économie d'échelles, comme les regroupements d'équipes ou les regroupements de sites.
- 15 % à 30 % de gains acquis sur les coûts de main-d'œuvre, soit par une externalisation auprès d'une structure aux coûts RH moindres, soit par délocalisation dans des pays à bas coûts.

Au-delà de ces gains et en dehors de tout projet de mise en place d'usines,

les travaux d'optimisation des processus demeurent une source de productivité très importante. 54 % des établissements consultés en attendent un gain de 10 % à 20 %, et plus de 30 % un gain supérieur à 20 %. Mis bout à bout, ils sont donc tout à fait significatifs. Reste à trouver le bon modèle pour parvenir à engranger les fruits attendus de ces projets.

DES USINES POUR UN USAGE INTERNE...

Une première logique, interne, privilégie la construction d'usines au sein et au service même d'un groupe. A caractère local ou régional, on les qualifie alors de « regroupement de moyens », à l'exemple des mutualistes, dotés d'établissements régionaux. D'autres peuvent avoir un caractère national (dans les banques nationales, mais aussi mutualistes) ou international, pour un nombre beaucoup plus limité (banques à vocation européenne ou mondiale).

Une première règle semble se dégager : du local au régional, du régional au national et du national à l'international, les groupes bancaires ne se sont pas risqués à brûler les étapes. Il semble que, pour une activité donnée, on ne passe au niveau « supérieur » qu'après avoir déjà largement exploré les opportunités du niveau précédent. De même, au sein d'un groupe multi-enseigne, la tendance serait d'industrialiser au sein d'une même enseigne avant de se lancer

[1] « Industrialisation des *back-offices* bancaires : les usines en marche », Eurogroup Consulting, 2010

[2] Lesechos.fr du 8 décembre 2009.

dans l'usine multi-enseigne. Au-delà des difficultés techniques, ces projets complexes présentent des enjeux sociaux souvent sensibles.

Un deuxième enseignement ressort de manière assez homogène. Les acteurs s'accordent à considérer que l'organisation de ces usines est optimale d'un point de vue géographique dès lors que les unités de traitement comprennent de 80 à 120 ETP chacune et qu'elles sont regroupées sur un site unique de 300 à 400 ETP. Au-delà, les aspects de risque opérationnel, les préoccupations de management ainsi que la volonté ou la nécessité de couvrir plusieurs territoires, incitent à répartir les back-offices sur plusieurs sites.

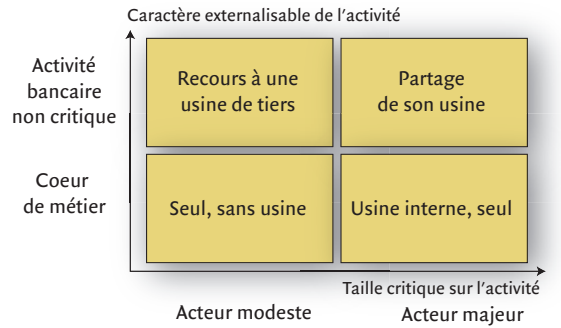
...OU POUR UNE PRESTATION DE SERVICE

La seconde logique consiste à rechercher une solution avec un tiers. Il s'agit essentiellement de partager des coûts sur une activité sensible aux volumes et où les investissements sont élevés ou de créer une offre de service à l'attention d'acteurs plus petits ne pouvant atteindre la taille critique. Le choix de faire seul ou avec d'autres répond à différents critères (voir le schéma 1). L'existence ou non d'une taille critique pour gérer l'activité, ainsi que le niveau d'importance et de sensibilité prêté par les dirigeants à cette activité sont les facteurs discriminants. Ces caractéristiques ne sont des données ni absolues, ni immuables. Elles varient selon les acteurs, leur taille et les pays ; elles varient aussi avec le temps :

- les coûts d'une activité peuvent augmenter (modification des contraintes réglementaires, accroissement des investissements technologiques, etc.), la nécessité d'atteindre la taille critique poussant à la concentration ;
- le périmètre définissant « le cœur de métier » se rétrécit, les acteurs se concentrant de plus en plus sur les

CRÉATION D'UNE USINE BANCAIRE

La matrice des choix



activités pour lesquelles ils offrent une réelle valeur ajoutée, en premier la distribution et la relation client. Tout ce qui est en proximité forte avec la gestion des données client demeure clairement dans le domaine privatif.

DES USINES MAIS POUR QUELLES ACTIVITÉS ?

La mise en place d'usines internes, de mutualisations entre concurrents ou le recours à des prestataires externes diffère selon les pays et acteurs, mais des tendances globales par domaine se dessinent néanmoins. Titres et paiements sont les deux domaines les plus avancés. Sur les paiements, la directive Sepa a accéléré la standardisation des produits et unifié le cadre juridique européen, poussant à la recherche de volumes. Le Royaume-Uni, moins avancé sur ce domaine, fait exception en Europe. Sur les titres aussi, la taille critique a fortement augmenté, incitant également aux mutualisations et sous-traitances au sein de chaque pays. L'assurance est isolée, pour des raisons réglementaires, dans des entités indépendantes qui peuvent revêtir différentes formes : filiale, joint venture, partenariat. Les usines nationales de crédits sont encore peu répandues en Europe, hormis chez les spécialistes (crédit à la consommation notamment), et faiblement externalisées. Les Pays-Bas font exception avec Stater, qui gère un tiers du marché des crédits immobiliers. Très certainement, la création d'usines crédits va se multiplier à l'avenir. Dans une logique interne, d'ici 3 à 5 ans, avant

« L'organisation de ces usines est optimale d'un point de vue géographique dès lors que les unités de traitement comprennent de 80 à 120 ETP chacune et qu'elles sont regroupées sur un site unique de 300 à 400 ETP. »

la constitution de partenariats externes à plus long terme.

Les activités de comptes et épargne sont le métier bancaire le moins avancé en termes de concentration géographique d'activités et de logique d'externalisation (interne ou externe). Ici aussi, le Royaume-Uni fait exception, avec l'offshoring de certaines activités telles l'ouverture de compte. Là aussi, la constitution d'usines devrait prévaloir dans les prochaines années, dans une logique de spécialisation par sous-activité (successions, épargne, procédures civiles...).

UN RECENTRAGE INÉLUCTABLE DES ACTIVITÉS

Le cœur de métier bancaire se resserre, les processus de back-office se standardisent. À l'avenir, la compétition se jouera sur le terrain de la distribution : vente, multicanal, CRM, offres, tarification, marketing, etc. Le sujet des usines est de façon certaine dans l'agenda des dirigeants européens, qui voient en elles un investissement à consentir et une transformation à réussir pour être dans le marché demain. Le potentiel de gains d'efficacité et de qualité de service résultant de leur mise en œuvre reste important.

Les stratégies et approches des acteurs, dans ce mouvement d'industrialisation des back-offices bancaires, continueront à se différencier selon trois plans :

- la nature de la structure, régionale ou centralisée ;
- la couverture géographique, nationale ou mondiale ;
- les pays, avec leurs cultures et différences.

Enfin, au sein d'un groupe ou entre concurrents, le développement des usines bancaires exige l'apprentissage de la coopération et du partage. Au-delà des projets « techniques », la capacité à donner du sens et à mobiliser les acteurs dans la transformation constitue plus que jamais une des clés de succès. ■