

## EXTERNALISATION

# SA MISE EN ŒUVRE EST-ELLE BIEN MAÎTRISÉE ?



**Fabrice Odent**

Associé  
Département Banque  
et Finance  
KPMG

**Les établissements financiers recourent de manière croissante à des sociétés externes pour assurer certaines de leurs prestations de services. Dans ce contexte, ils doivent se doter d'un dispositif adéquat pour mesurer l'efficacité de cette politique en répondant aux obligations réglementaires.**

Compte tenu du recours croissant des établissements financiers à l'externalisation, KPMG a mené une enquête, "Future sourcing – Evaluating risks and benefits of sourcing", au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2006, auprès d'une centaine de dirigeants du secteur des services financiers (établissements financiers, prestataires de services, régulateurs et consommateurs) dans dix pays européens [1]. L'objectif était de mieux comprendre les stratégies des établissements financiers ainsi que leur approche en termes de mesures des risques et avantages. Il en ressort que si une majorité des établissements ont identifié les avantages et risques liés à l'externalisation, la mesure et la gestion de ces derniers restent largement perfectibles.

Avant tout, il est intéressant de noter que, contrairement à certaines idées reçues, 86 % des établissements financiers privilégient l'externalisation dans leur propre pays. Ce constat est en ligne avec les conclusions du rapport Pastré de mai 2006 qui oppose le principe de la bonne localisation (*right shore*) à celui de la délocalisation (*offshore*).

### AVANTAGES ET RISQUES LIÉS À L'EXTERNALISATION

À la question de savoir si les avantages de l'externalisation l'emportent sur les risques, 34 % des personnes interrogées ont apporté une réponse positive, tandis que 36 % ont apporté une réponse négative. Concernant les avantages liés à l'externalisation, la réduction de coûts est l'objectif prioritaire, la création de plateforme d'externalisation sur le long terme l'étant moins. Une majorité des établissements estime que l'objectif de réduction de coûts a été atteint. Si cette approche constitue, sans aucun doute, une réponse à l'exigence de rentabilité à court terme, notons que face au recours croissant à des prestataires externes, il devient essentiel de se situer dans une perspective d'organisation et donc de rentabilité à long terme répondant notamment aux exigences réglementaires en matière de maîtrise des risques.

En ce qui concerne les risques liés à l'externalisation, les personnes interrogées ont bien identifié le risque de conformité/réglementaire comme le plus important après le risque opérationnel. À ce titre, les régulateurs ont défini des règles précises pour encadrer les politiques d'externalisation à la fois en termes d'habilitation des prestataires et de contrôle des activités concernées. En France, de telles dispositions ressortent des articles 37-1 et 37-2 du règlement 97-02.

### SYSTÈMES DE MESURE

85 % des établissements ont indiqué pouvoir mesurer les économies de coûts et près de 75 % pouvoir mesurer les apports en termes d'amélioration du service client et de la qualité.

Si l'objectif de réduction des coûts est prioritaire, 12 % des personnes interrogées ont indiqué ne pas pouvoir mesurer précisément l'impact de leur politique d'externalisation. Un peu moins de la moitié ont indiqué pouvoir mesurer les avantages de cette politique sur leur modèle d'organisation à long terme.

Par ailleurs, l'étude a montré qu'à l'exception de l'objectif de réduction de coût, plus de la moitié des personnes ayant répondu ont indiqué utiliser des méthodes qualitatives pour mesurer les avantages liés à l'externalisation. Ces résultats

[1] Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

tats montrent que certains établissements peuvent recourir à des méthodes subjectives ou informelles pour mesurer les bénéfices de certaines décisions critiques en matière d'organisation opérationnelle pouvant avoir des conséquences importantes en matière d'environnement de contrôle ou d'obligations réglementaires.

Toutefois, certains établissements ne disposent pas de modèle permettant de mesurer pleinement les risques opérationnels et financiers associés à l'externalisation. Près de 30 % des personnes interrogées indiquent ne pas pouvoir mesurer ces risques. La mesure des risques stratégiques et de réputation est effectuée majoritairement de manière qualitative. Par ailleurs, 18 % des établissements utilisent des méthodes qualitatives pour mesurer les risques financiers.

### GESTION DE L'EXTERNALISATION

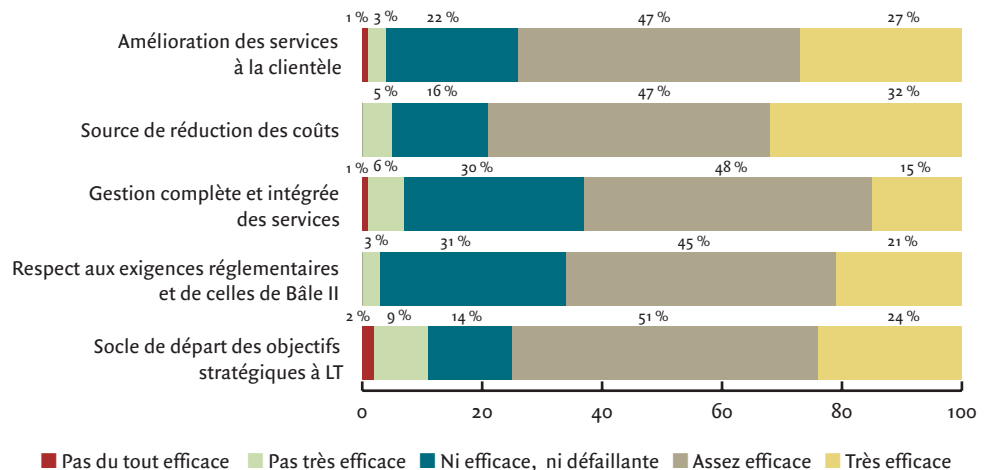
Conséquence directe des réponses obtenues en matière de mesure des risques et des avantages, les prises de décision en matière d'externalisation sont fondées sur une combinaison d'approche d'analyse quantitative (pratique de place, scénarios, indicateurs de performance) et d'éléments qualitatifs (information générale, appréciation interne). 18 % des personnes interrogées ont indiqué n'utiliser que ces éléments qualitatifs pour fonder leur décision.

Le suivi des politiques d'externalisation est opéré dans près de 40 % des établissements par une direction créée à cet effet. Un tiers des établissements ont confié la responsabilité de ce suivi au département achats.

Enfin, un peu plus de 40 % des personnes interrogées ont organisé l'ensemble de la logistique de la chaîne de services au sein de chacune de leur ligne métier. Il semble qu'idéalement cette approche

## EFFICACITÉ DES STRATÉGIES D'EXTERNALISATION

Comment jugez-vous vos stratégies d'externalisation dans les domaines suivants ?



devrait être déclinée au niveau du groupe (ce qui est le cas pour seulement 18 % des personnes interrogées) afin de gérer globalement l'externalisation en permettant à l'ensemble de l'organisation de bénéficier de ces avantages.

Seulement 22 % des établissements estiment disposer d'une organisation permettant un suivi efficace des risques et des avantages liés à l'externalisation au niveau du groupe. Près de 40 % des personnes interrogées estiment que les procédures de suivi dont disposent les établissements financiers ne sont pas suffisantes et doivent être renforcées.

Cependant, lorsque les établissements répondent à la question du succès de leur stratégie d'externalisation, plus de 75 % estiment que celle-ci a permis d'améliorer leur service clientèle, de réduire les coûts et de créer une plateforme solide pour atteindre leurs objectifs à long terme (graphique). Il est intéressant de noter que cette notation révèle une appréciation qui est souvent largement qualitative et qui ne repose pas le plus souvent sur une estimation réalisée au niveau du groupe.

« Parmi les établissements mesurant les avantages de l'externalisation, un nombre important d'entre-eux utilisent des méthodes qualitatives. »

### AU-DELÀ DE L'EXTERNALISATION

Il semble que les établissements soient à des stades relativement différents dans l'organisation et le suivi de leurs opérations d'externalisation. Compte tenu des obligations réglementaires en vigueur et dans un contexte de recours croissant à l'externalisation, il est essentiel que les établissements adaptent leur organisation et leur système de suivi des risques et des avantages liés à la sous-traitance. Les établissements financiers doivent regarder bien au-delà de la décision d'externalisation elle-même pour être certain d'en tirer les meilleurs bénéfices qu'il s'agisse de réduction de coûts, d'amélioration du service client ou de la création d'une plateforme globale permettant d'optimiser les conditions de développement des opérations sur le long terme.

Les principaux points portent sur la poursuite du développement d'indicateurs quantitatifs pour mesurer les risques et les avantages de l'externalisation ainsi que la mise en place de structure de gestion adéquate de la politique de sous-traitance et ce au niveau des groupes. ■