

## Résumé, conclusion et perspectives

Les marges des banques s'amenuisent ; de nouveaux concurrents, étrangers et non-bancaires, s'attaquent au marché suisse et une digitalisation croissante de tous les domaines d'activité remettent en question les modèles d'affaires et les chaînes de valeurs traditionnels du secteur financier.

Ces changements amènent de plus en plus de banques à remettre en question la définition de leur cœur de métier et les poussent à rechercher des domaines non essentiels qui pourraient être externalisés. C'est pourquoi, la question de l'externalisation (ou « sourcing ») est un sujet très actuel pour les banques suisses.

Compte tenu de ces développements et de leur impact sur les banques suisses, l'*Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ* a étudié l'état de l'externalisation bancaire en Suisse et en livre les résultats dans le rapport *IFZ Sourcing Studie 2019*.

Notre institut de recherche a réalisé une enquête en ligne à laquelle de nombreuses banques suisses ont participé, et a mené un nombre important d'entretiens individuels avec des décideurs issus de banques suisses ou engagés auprès de fournisseurs de services d'externalisation. Les résultats principaux de cette étude sont résumés ci-après.

### 1er constat: Un marché en pleine expansion de CHF 2.2 mia pour les banques de détail.

Le marché de l'externalisation bancaire a atteint une taille remarquable. Au sein des seules banques de détail, le volume est estimé à CHF 2.2 mia., dont presque 80 % découlent de la fourniture de services informatiques.

Environ 16 % ou CHF 350 mio. correspondent à des services de *back-office*, principalement dans les domaines des titres et du trafic des paiements. Le reste, avoisinant CHF 100 mio., concerne d'autres prestations comme la gestion comptable ou la *compliance*.

### 2ème constat: Neuf banques sur dix se procurent des services et d'autres prestations en externe.

Parmi les banques interrogées, 92 % se procurent de manière permanente des services et d'autres prestations en externe. Dans le domaine de l'informatique ainsi que dans celui de l'impression et de l'envoi d'imprimés, quatre banques sur cinq ont recours à des prestataires tiers. D'autres processus ou fonctions fréquemment externalisés sont le trafic des paiements (63 %) et les opérations sur titres (59 %). A l'opposé, l'externalisation est relativement peu répandue dans les domaines de la gestion comptable (22 %), de la *compliance* (16 %) et de l'administration des crédits (6 %).

### 3ème constat: La grande majorité des banques est satisfaite des services de leur partenaire externe.

La plupart des banques ayant participé à l'enquête sont satisfaites ou très satisfaites des prestations reçues et pratiquement toutes les banques ont l'intention de garder le même partenaire externe. Les entretiens individuels ont permis de déterminer que ce degré élevé de satisfaction se réfère principalement aux activités courantes.

Un nombre limité d'établissements n'est pas satisfait de certains des services reçus, principalement en relation avec la question de l'agilité et de la capacité d'innovation de leur partenaire d'externalisation. Nombreux sont ceux qui ont soulevé ce point avec leur fournisseur sans qu'aucun changement ne se dessine.

#### 4<sup>ème</sup> constat: Les principaux critères de sélection d'un service externe sont la relation prix/performance et la conservation du savoir-faire.

Le premier critère des banques dans le choix leur partenaire d'externalisation est la relation prix/performance. Un autre critère important est la conservation du savoir-faire métier, voire son élargissement. Les banques apprécient également des éléments comme la disponibilité d'accords de niveau de service (*service level agreements*) détaillés et précis, et offrant un nombre suffisant d'indicateurs de mesure. Un accès direct aux collaborateurs et spécialistes du fournisseur représente également un atout.

#### 5<sup>ème</sup> constat: Le degré d'externalisation n'a pas d'impact significatif sur les coûts.

Les banques ayant opté pour un degré d'externalisation élevé ne bénéficient ni d'un avantage ni d'un désavantage décisif au niveau des coûts par rapport aux établissements dont le degré d'externalisation est limité ou nul. Autrement dit, les résultats de notre recherche ne permettent pas d'affirmer que les banques disposant d'un degré d'externalisation élevé sont plus ou moins efficaces que leurs concurrents. D'autres facteurs semblent exercer une influence plus marquante sur le niveau des coûts d'un établissement bancaire.

A partir de ces quelques constatations principales décrivant l'état de l'externalisation bancaire en Suisse à ce jour, nous avons pu formuler trois attentes des banques face au développement futur du domaine.

#### 1<sup>ère</sup> attente : Amélioration des prestations des fournisseurs de services d'externalisation.

Du fait des processus d'amélioration continue ainsi que du progrès technologique, les banques s'attendent à une amélioration des services fournis par leurs prestataires externes, même si elle se limite à un domaine spécifique. Environ une banque sur cinq souhaite une amélioration significative de la réactivité de leurs fournisseurs quand il s'agit de corriger une erreur ou de répondre à une requête d'information. Les banques souhaitent également que la qualité du *reporting* et, de manière plus générale, la transparence s'améliorent tout comme la prise en compte de leurs besoins spécifiques. Les entretiens que nous avons menés révèlent également une double attente des banques en termes de stabilité et de souplesse. Les fournisseurs devraient ainsi être à la pointe du progrès et démontrer une expertise reconnue en matière de technologies et de réglementations et, sur cette base, proposer une offre des prestations complètes au moins dans un domaine spécifique.

Les prestataires externes étant contraints de répondre aux attentes de leurs clients, nous nous attendons à une amélioration à la fois des prestations et de la relation prix/performance.

#### 2<sup>ème</sup> attente: La croissance du marché de l'externalisation.

Les résultats de notre enquête nous permettent de conclure qu'à l'avenir, les décideurs souhaitent externaliser davantage dans l'ensemble des domaines concernés. (Seules 15% des banques interrogées s'attendent à une réduction de la part des coûts d'externalisation comparée à l'ensemble des charges au cours des cinq années à venir.) Les raisons d'une externalisation croissante sont les coûts, la recherche d'effets d'échelle et la poursuite d'objectifs stratégiques. Les arguments contraires sont la confidentialité des données, une réduction des coûts insuffisante ou absente ainsi que la perte de savoir-faire.

Compte tenu des expériences positives faites par la plupart des banques et le constat que celles-ci choisiraient à nouveau le même partenaire externe, les résistances à l'externalisation perdront de leur importance à moyen terme et l'on devrait assister à une accélération de la croissance du marché de l'externalisation bancaire en Suisse d'ici deux à trois ans.

### 3<sup>ème</sup> attente: Développement des partenariats et de l'agilité.

Les banques et leurs fournisseurs considèrent comme prioritaire que leur collaboration se transforme en partenariat. Selon la majorité des experts, ce nouveau type de relation constitue un prérequis pour l'élaboration conjointe de nouvelles solutions. De plus, les fournisseurs font remarquer que le degré de satisfaction des banques est plus élevé si la collaboration est perçue comme étant en partenariat. Dans ce contexte, l'objectif des banques de réduire les coûts ne serait plus primordial dans la décision. Lors des entretiens, les représentants des banques ont notamment relevé leur propre incohérence consistant à demander simultanément la meilleure qualité et le prix le plus bas. Il serait plus judicieux que les banques commencent par déterminer leurs attentes en termes de qualité et d'agilité pour ensuite réfléchir au prix qu'elles sont prêtes à payer pour les services qui leur sont offerts.

### CONCLUSION

En conclusion, le caractère statique des relations d'externalisation existantes et le manque d'identification dynamique des nouveaux besoins apparaît comme une entrave sérieuse au développement des banques suisses. Sur la base de ce constat, l'Institut IFZ recommande à toutes les parties concernées de développer l'esprit de partenariat dans leurs relations d'externalisation. Les fournisseurs sont donc appelés à renforcer leurs efforts pour mieux comprendre les besoins des banques et ceux de leurs clients et proposer, sur cette base, de nouvelles offres de services. Cette volonté de compréhension doit se manifester à tous les niveaux, de sorte qu'au niveau opérationnel par exemple, de petites améliorations puissent être réalisées rapidement.

Dans la même ligne de développement, de nouvelles prestations devraient être développées et proposées au niveau des accords de niveau de service (SLA). Leur pertinence serait ensuite évaluée dans le cadre de réunions au niveau stratégique, au cours desquelles la mise en place serait décidée. Cette manière de faire apporterait aux banques davantage de souplesse et leur permettrait d'intervenir sur les marchés de manière plus agile, octroyant ainsi à l'externalisation un caractère d'opportunité stratégique.