

É T U D E E T A N A L Y S E D E S E C T E U R S

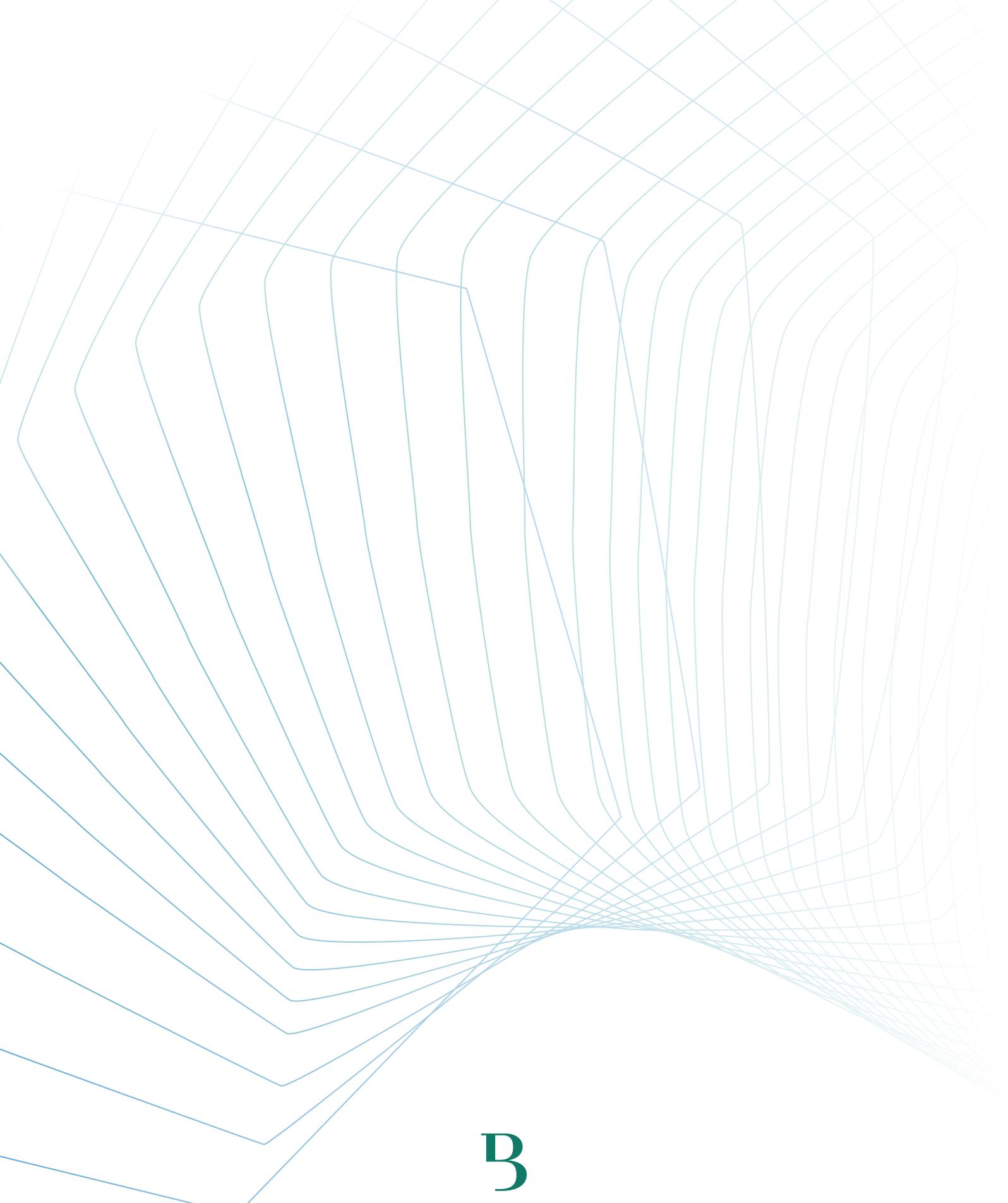
2008-2018
**Dix années de BPO dans
les banques suisses**

Quelles ambitions pour
la décennie à venir ?

B

BELMONT
CONSULTING
SERVICES

RESHAPE YOUR BANK



B

BELMONT
CONSULTING
SERVICES

RESHAPE YOUR BANK

Ces dix dernières années ont été éprouvantes pour les banques, les obligeant à remettre en question beaucoup de leurs certitudes et à analyser l'efficacité de leur organisation interne.

Nombre d'entre elles se sont alors tournées vers l'utilisation de services externalisés leur promettant une meilleure efficacité à un moindre coût, en particulier le BPO (Business Process Outsourcing) correspondant à l'externalisation des services informatiques et de Back-office.

Aujourd'hui, quel en est le bilan ? Les bénéfices attendus des services externalisés ont-ils été concrétisés sur le terrain ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ?

C'est pour le déterminer que nous avons mené cette étude auprès d'une trentaine d'établissements bancaires. Elle dresse un portrait précis de l'externalisation des services bancaires sur le territoire suisse, afin d'en dégager les forces et les faiblesses, les impacts sur l'organisation et les étapes à anticiper lors d'une transformation aussi stratégique des systèmes informatiques.

Elle s'adresse autant aux banques ayant fait ce choix ou envisageant l'adoption à terme d'une telle solution qu'aux prestataires de services désireux de mieux comprendre les attentes de leurs clients.

En vous souhaitant une agréable lecture



Belmont Consulting Services SA

Jean-Claude Favre
Associé fondateur, CEO



*« Seuls une approche coordonnée
et un travail d'équipe nous
permettront d'obtenir les résultats
attendus d'un tel partenariat »*

Grégoire Pennone, CEO de GS Banque SA

Table des matières

Introduction	7
Cadre de l'étude	8
Modalités de restitution de l'étude	11
1. Motivations à adopter le modèle BPO	12
2. Pistes envisageables	15
3. Etat du marché	19
4. Sélection du prestataire	23
5. Projet de mise en œuvre	27
6. Période de stabilisation	32
7. Vie commune	37
8. Gestion des demandes d'évolution	41
9. Appréciation après quelques années de partenariat	45
10. Attentes pour le futur	52
11. Le point de vue des administrateurs	55
Conclusion	57
Annexes	
A1. Liste des établissements rencontrés	59
A2. Guide des critères de sélection	60
A3. Etapes d'un projet d'externalisation	61
A4. Questionnaire utilisé	62
A5. Glossaire	63
A propos des auteurs	65



La crise financière globale de 2008 n'a pas épargné les banques suisses, remettant en question bien des certitudes et des acquis que d'aucuns pensaient immuables. La pression réglementaire et fiscale, la compression des marges, la globalisation des marchés, l'émergence de nouveaux acteurs et les attentes de services digitalisés de la part d'une nouvelle génération de clients, sont autant d'incitations qui ont poussé les banques à questionner leur modèle d'affaire, mais également leurs principes d'organisation.

Introduction

Si la notion d'externalisation de services existait avant la crise, ce n'est véritablement qu'à partir de 2008 que l'offre « BPO » s'est étoffée, proposant aux banques des alternatives crédibles au modèle traditionnel d'organisation consistant à gérer en interne aussi bien les aspects informatiques qu'opérationnels de leur activité.

Au cours des dix dernières années, de nombreux établissements ont changé de paradigme en externalisant tout ou partie de leurs activités opérationnelles, libérant ainsi l'énergie et les ressources nécessaires pour relever les nouveaux défis induits par la crise financière et permettant de se focaliser sur les aspects différenciateurs de leur modèle d'affaire.

Tout comme le remplacement de solutions « maison » par des packages bancaires, l'outsourcing informatique et opérationnel a ainsi facilité la transformation plus rapide de certaines institutions, l'intégration d'autres à l'occasion de fusions ou de rachats, voire la création de nouvelles banques.

Cette étude retrace l'évolution de cette mutation au cours de la décennie 2008-2018 et tente d'établir un bilan objectif pour les banques qui ont opté ou envisagent d'opter pour ce modèle d'organisation, en répondant aux interrogations suivantes :

- Quelle est l'offre actuellement disponible sur le marché suisse ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors des projets de mise en œuvre ?
- Comment le partenariat opérationnel est-il vécu par les deux parties ?
- Les solutions informatiques et les services fournis répondent-ils pleinement aux besoins ?
- Comment les coûts se comparent-ils par rapport aux dispositifs internes ?
- Quel est l'impact d'une telle organisation sur la marche des affaires et le service aux clients ?

L'étude adresse également un certain nombre d'interrogations sur l'évolution des modèles d'externalisation de services bancaires :

- Quelles sont les attentes des banques clientes, ou potentiellement clientes, envers les prestataires de services BPO ?
- Comment les prestataires BPO devraient-ils faire évoluer la gamme de services qu'ils offrent pour mieux prendre en compte ces attentes ?
- Quels sont les scénarios alternatifs ? Un retour en arrière ou un changement de prestataire est-il envisageable ?
- Quel modèle de gouvernance est le plus efficace pour gérer le partenariat opérationnel ?
- Comment ces modèles doivent-ils évoluer pour rester compatibles avec les exigences futures des régulateurs ?
- Quelles recommandations peut-on faire aux établissements qui envisageraient d'externaliser tout ou partie de leur Informatique et de leur Back-office ?
- Quels enseignements peut-on tirer des expériences passées pour améliorer les dispositifs actuels ?

Cadre de l'étude

La présente étude bénéficie du soutien des principaux fournisseurs BPO de la place (voir chapitre 3 « Etat du marché » ci-après), à savoir :

- Avaloq Group AG
- Azqore SA, anciennement Crédit Agricole Private Banking Services
- InCore Bank AG
- Lombard Odier & Cie SA
- Swisscom (Suisse) SA

Si l'apport financier de ces cinq sponsors nous a permis de consacrer le temps nécessaire à une étude approfondie du sujet, un tel soutien unanime constitue avant tout une garantie d'objectivité et de neutralité de la démarche.

Belmont Consulting Services est ainsi pleinement reconnu par ces fournisseurs en tant qu'expert du domaine, et partenaire indépendant et impartial vis-à-vis des différents acteurs du marché.

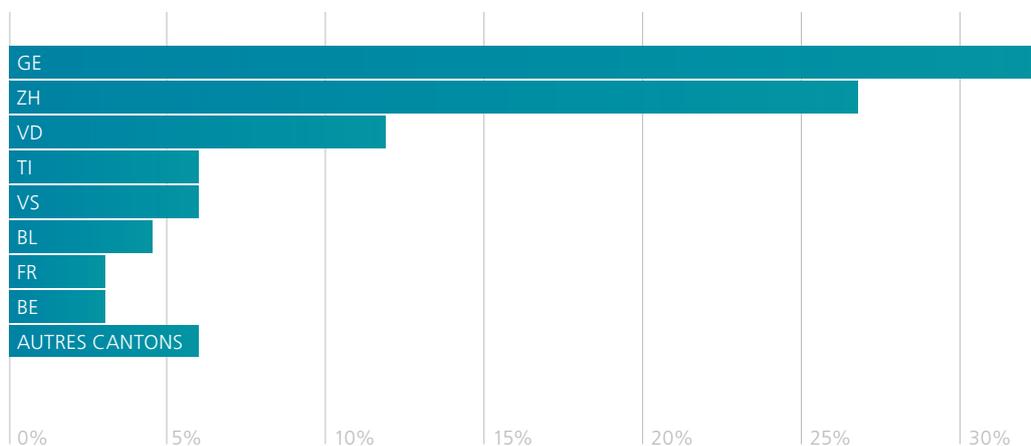
Le but de l'étude n'est pas de comparer les mérites relatifs des différentes offres, mais de restituer de façon générale et objective le point de vue des personnes interrogées, et d'en tirer des enseignements pertinents et utiles à l'ensemble des acteurs, aussi bien du côté des banques clientes que des prestataires BPO.

Afin de mener efficacement les entretiens, deux questionnaires détaillés ont été établis, un pour les banques et un pour les fournisseurs de services BPO, dans le but de récolter l'ensemble des informations nécessaires à notre étude.

Outre les cinq prestataires-sponsors, nous nous sommes entretenus avec 28 banques ayant adopté une solution, totale ou partielle d'outsourcing informatique et opérationnel, aussi bien en Suisse romande qu'en Suisse alémanique et au Tessin.

Certains des groupes bancaires rencontrés réunissent plusieurs filiales ou succursales ayant opté pour une externalisation de services. Les 28 banques rencontrées représentent ainsi quelque 67 entités différentes.

Répartition géographique des banques rencontrées

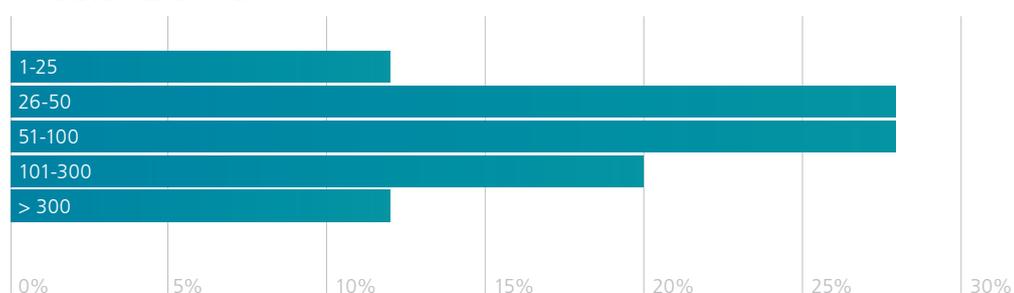


Dans leur majorité, les établissements bancaires interviewés ont fait le choix d'externaliser tout ou partie de leur IT et opérations bancaires, mais nous avons également récolté l'avis de quelques établissements ayant fait le choix opposé, ceci dans le but de mieux comprendre leurs motivations.

Si la majorité des banques rencontrées sont actives dans le domaine de la banque privée, nous avons également pu nous entretenir avec des dirigeants de banques de détail.

En matière de taille, notre échantillon est très diversifié, le plus petit établissement ne regroupant qu'une dizaine de collaborateurs, alors que les plus importants en comptent plus de 300.

NOMBRE DE COLLABORATEURS

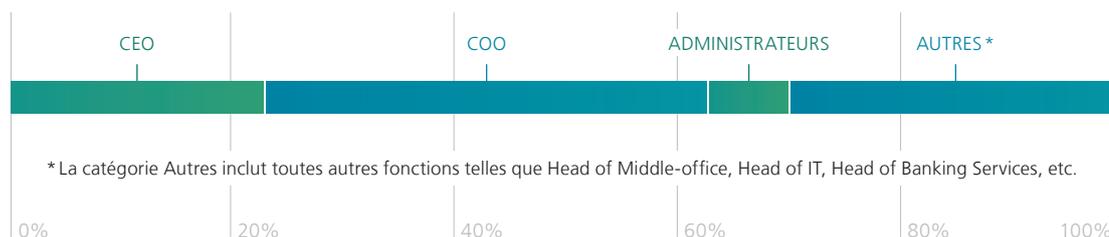


Répartition des banques rencontrées par taille

Nous verrons dans les chapitres suivants que l'offre et la demande en matière de BPO peuvent varier sensiblement en fonction de ces critères de catégorisation des établissements bancaires.

Les personnes rencontrées lors des entretiens sont pour la plupart de niveau « C-level », avec une responsabilité directe sur le dispositif opérationnel de leur entreprise, ainsi que quelques membres des conseils d'administration des banques concernées.

La liste complète des banques ayant participé à l'étude figure en annexe A1.

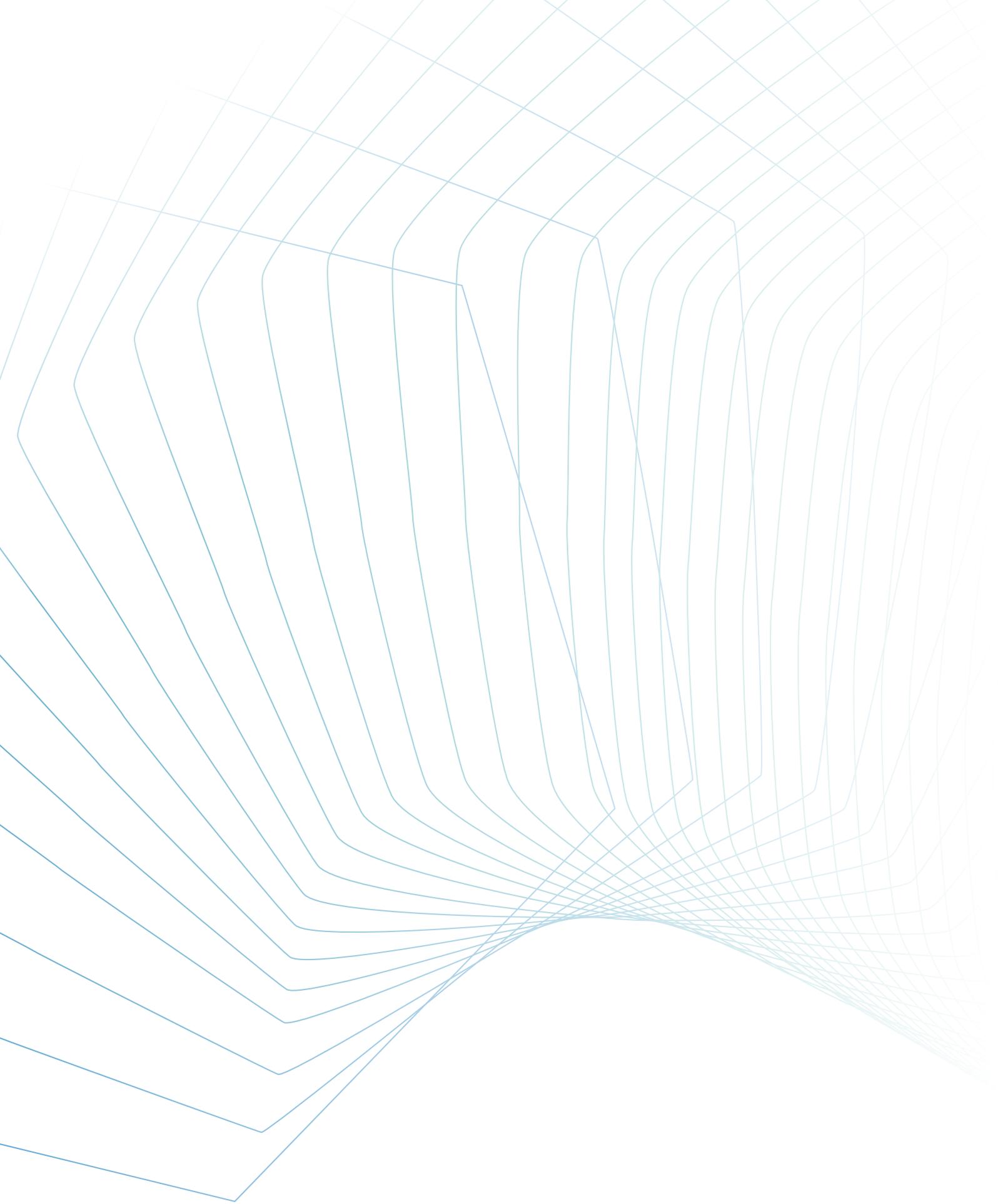


Répartition des personnes interviewées par fonction

* La catégorie Autres inclut toutes autres fonctions telles que Head of Middle-office, Head of IT, Head of Banking Services, etc.

Toutes les personnes rencontrées ont une excellente connaissance de l'environnement opérationnel de leur entreprise et ont ainsi pu répondre pleinement à nos questions.

Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs pour le temps qu'ils nous ont consacré, la richesse et la sincérité de nos échanges ainsi que pour les informations qu'ils nous ont permis de recueillir et qui ont rendu possible l'élaboration de ce rapport.



Modalités de restitution de l'étude

Les chapitres suivants sont structurés de manière à restituer le cycle de vie de la relation entre une banque et son partenaire BPO, depuis les questionnements initiaux de la banque jusqu'à la gestion de ses attentes d'évolution dans le cadre d'une relation opérationnelle établie.

Chaque chapitre est composé de quatre parties :

- Une courte introduction présentant le thème couvert dans le chapitre
- La restitution factuelle des informations collectées auprès des personnes interviewées
- Notre analyse des éléments recueillis et les constats qui en découlent
- Nos recommandations principales, destinées aux différentes parties prenantes : banques ayant déjà opté pour l'externalisation, banques envisageant cette approche ou encore prestataires de services BPO.

La structure ainsi définie vise à faciliter la lecture et à permettre un accès rapide à l'essentiel ; les chapitres sont ordonnés suivant la chronologie du cycle de vie de la relation client-prestataire BPO.

Dans le premier chapitre, nous commençons par étudier les motivations ayant déclenché auprès de la banque son souhait de s'orienter vers un modèle de services externalisés et le processus de transformation correspondant.

Viennent ensuite une présentation synthétique des pistes d'évolution envisageables pour une banque, ainsi qu'un état du marché suisse des offres de services d'externalisation informatique (SaaS) ou, plus largement Informatique et Back-office (BPO).

Puis nous analysons en détail le processus de décision de la banque et les critères ayant guidé son choix, pour ensuite étudier le projet de mise en œuvre de la solution retenue et les facteurs clés de succès d'un tel projet.

Une fois le projet exécuté, et la solution déployée, vient une période post-migration, plus ou moins longue et difficile, au cours de laquelle des ajustements sont effectués de part et d'autre pour stabiliser la situation ; commence alors réellement la vie commune, que nous étudions tant dans ses aspects opérationnels que dans la gestion des besoins d'évolution du client : évolutions réglementaires, sociétales ou du modèle d'affaire.

Un bilan d'efficacité est ensuite présenté pour juger du bien-fondé d'une telle alliance, que ce soit au niveau financier, qualité de services ou réduction de risques.

Nous terminons avec une restitution des attentes pour le futur, qu'il s'agisse de souhaits ou d'exigences, d'évolutions fonctionnelles du produit, d'améliorations de services, ou encore d'espoirs et de craintes sur les évolutions de ce marché.

Un dernier chapitre est consacré aux rencontres que nous avons eues avec les membres des conseils d'administration, qui nous ont restitué leur point de vue en tant que responsables de l'orientation stratégique.

