

## Les délocalisations dans le secteur bancaire français : la fuite en avant ?

Pôle  
Services financiers

[www.syndex.fr](http://www.syndex.fr) / 01 44 79 13 00 / [contact-sf@syndex.fr](mailto:contact-sf@syndex.fr)

Juin 2015

*Bien que son développement ait été historiquement plus tardif que dans le secteur industriel, le phénomène des délocalisations dans le secteur bancaire est une dynamique de changement de répartition géographique de la création de valeur toujours en cours dans l'industrie financière française.*

*Alors que, depuis deux ans, les plans stratégiques des géants bancaires français évoquent quasiment systématiquement de nouvelles mesures d'« offshoring », la question de la réalité des avantages à retirer de ces mouvements mérite toujours d'être posée, tant les espoirs d'économies des directions générales et les promesses de cabinets de conseil en outsourcing sont importants et la réalité des gains complexe à mesurer.*

Dans une approche simple, la délocalisation peut se définir comme le processus de transfert d'une ou plusieurs activités productives de l'entreprise en d'autres lieux hors du territoire national, pour obtenir un avantage compétitif sur le marché domestique.

### **Pourquoi une nouvelle vague de projets de délocalisation dans les grands groupes bancaires français ?**

Les plans à moyen terme des grands acteurs du secteur bancaire français, largement concentré et internationalisé, posent comme hypothèse un contexte futur difficile : croissance molle des revenus de la banque de détails, hausse des exigences de fonds propres en banque de financement et d'investissement, pression réglementaire... Dans cette hypothèse, les stratégies de délocalisations visent, sans grande originalité, à réduire les coûts de certaines fonctions pour :

- compenser la hausse très importante de certains postes de dépenses (par exemple, les investissements en gestion des risques et en conformité dans les banques d'investissement) ;
- rechercher un avantage de coûts multiples (coûts salariaux, réduction des loyers et des autres coûts immobiliers, fiscalité avantageuse) apte à renforcer la compétitivité tarifaire des métiers dont une part de la valeur ajoutée est faite par des entités délocalisées ;
- augmenter la rentabilité d'un métier via une baisse des frais généraux.

### **Quels sont les métiers jugés délocalisables ? (ou l'extension du domaine de l'offshoring bancaire)**

L'efficacité des délocalisations s'est historiquement appuyée sur l'effet de levier des différences majeures de coûts salariaux entre pays développés et pays moins avancés. Dès lors, ce sont les métiers les plus intenses en travail peu qualifié qui ont logiquement fait les premiers l'objet de délocalisations (back-office, comptabilité sociale, traitement des chèques, activités administratives simples). Ce type de délocalisations (ou d'externalisations quand ces tâches sont confiées à des sociétés tierces hors des frontières) a été initié par les grandes banques universelles américaines dès les années 1970. Elles ont été rapidement suivies par d'autres grands établissements de crédit, mais les banques françaises étaient plutôt à la traîne de ce mouvement.

Une seconde vague de délocalisations menée par les banques françaises fut menée en parallèle à la décennie de fort développement des activités mondiales de banques d'investissement et des métiers connexes et de percée des technologies de l'information et de la communication (1997-2007). La mise en place d'activités de back-office, de traitement et de stockage des données comptables et surtout de développement informatique était particulièrement prisée dans des pays tels que l'Inde.

Depuis le début de la crise économique et financière, qu'ils en soient contraints, pressés par la nécessité de réduire les frais généraux pour redresser les résultats, ou qu'ils en attendent des bénéfices plus qualitatifs par une amélioration de l'efficacité opérationnelle de certaines activités, les grands groupes bancaires mondiaux, y compris français, ont relancé des vagues de délocalisations d'activités, qui touchent une palette de métiers beaucoup plus divers, encore peu touchés auparavant : externalisation de centres d'appels, comptabilité IFRS, métiers du web – marketing, modération de forum -, tâches simples de gestion des ressources humaines et de la paie... Même des métiers pointus et à haute compétence sont à présent délocalisés (budget, risque), ce qui pose des questions sur les métiers coeur de business qui quittent la France, et donc sur le risque opérationnel à terme.

### Trois grandes régions sont privilégiées par les banques françaises : Asie de l'Est, Europe de l'Est et bassin méditerranéen

En Asie, l'Inde est depuis longtemps devenue le principal lieu de concentration des back-offices délocalisés des entités de banques d'investissement de la Société générale et de BNP-Paribas.

La **Société générale** est présente à Bangalore depuis 2000, avec Société Générale Global Solutions Centre, qui emploie 3 500 personnes. Il s'agit d'un back-office

pour les opérations de marchés dans la zone Asie-Pacifique ainsi qu'un support informatique et juridique pour l'ensemble du groupe. La croissance de cette implantation a notamment été assurée par le transfert d'activités de même type auparavant pratiquées aux États-Unis. Plus récemment, la filiale de métiers titres Société Générale Securities Services vient de finaliser le transfert en Inde d'une partie de l'activité d'administration des fonds (350 personnes, soit 9 % des effectifs de SGSS), ne conservant qu'un tiers des process, considérés comme stratégiques en Europe (relations clients, validation des valeur des parts des fonds).

**BNP-Paribas India Solutions**, créée en 2005 et disposant de centres à Bombay et à Madras, apporte des solutions informatiques offshore pour le pôle Banque d'investissement du groupe et offre également des services de tenue de comptabilité.

Le **Crédit agricole** affiche une présence plus modeste en Inde, avec un back-office de portée locale.

Dans la géographie des délocalisations, l'Europe de l'Est, notamment la Pologne, tend plutôt à être l'arrière-cour des grands groupes bancaires allemands, en raison de l'abondance d'une main-d'œuvre germanophone bien formée et du faible décalage horaire avec l'Allemagne.

En Roumanie, la Société générale, déjà présente avec sa filiale BRD, a implanté de longue date, à Bucarest,

Délocalisations des grandes banques françaises



un centre de 250 postes qui se développe graduellement en reprenant la charge de tâches de plus en plus complexes, principalement liées aux ressources humaines ou à la comptabilité du groupe.

Enfin, le bassin méditerranéen occidental bénéficie d'atouts pour séduire des directions générales de banques françaises : décalage horaire faible ou nul, populations de jeunes diplômés francophones.

Ainsi, **Natixis** projette de délocaliser à Alger 50 postes liés au support de l'activité « Trade finance » (crédits documentaires, crédits exports). **BNP-Paribas** a de son côté renforcé l'implantation portugaise de sa filiale de métiers titres BNP-Paribas Securities Services.

### **Les politiques d'attractivité fiscale et sociale des zones de délocalisation poussent à l'accélération du phénomène de délocalisation**

Pour attirer les implantations de banques étrangères, les autorités étatiques ne lésinent pas sur les mesures d'aides directes ou indirectes :

- au Maroc par exemple, les principaux avantages fiscaux accordés aux exportateurs de service installés sur le territoire sont l'exonération totale d'imposition sur les sociétés pendant les cinq premiers exercices et l'imposition à un taux réduit d'IS de 17,5 % au-delà de cette période de 5 ans ;
- en Espagne, les mesures de plafonnement des cotisations sociales sur les bas salaires renforcent l'intérêt d'une implantation d'entités délocalisées, fortement consommatrice de main-d'œuvre peu qualifiée ;
- enfin, les mesures d'attractivité peuvent être beaucoup moins formelles qu'une législation fiscale ou sociale. Typiquement, le gouvernement indien n'hésite jamais à échanger l'ouverture de son marché intérieur ou la possibilité de l'acquisition d'un acteur des services financiers en Inde par un groupe occidental, contre une création massive d'emplois sur son territoire, ce qui passe, entre autres, par l'acceptation du gonflement des effectifs délocalisés dans le pays.

**Une fois le mouvement lancé, les délocalisations deviennent parfois auto-justifiantes et auto-amplifiantes : l'établissement a installé un centre de services (surdimensionné) à l'étranger, il s'agit de le rentabiliser par l'attribution de nouvelles activités.**

### **Effets pervers et retours de bâton des délocalisations du secteur bancaire**

#### **Des coûts cachés (c'est-à-dire indirects) inévitables... et très importants**

L'importance du turn-over de la main-d'œuvre dans les pays émergents, notamment en Inde, est un coût caché considérable. D'autant que plus les implantations de banques étrangères se développent en Inde, plus les profils les plus demandés peuvent faire jouer la concurrence entre les employeurs sur les salaires et les conditions de travail.

La délocalisation couplée au recours à une société externe (« outsourcing ») place la banque sous la menace d'une concentration de ces sociétés de services au secteur financier. Le secteur bancaire se retrouve au final à la merci d'une hausse des prix de la prestation et les banques qui pensaient faire des économies sont mises dans la situation de l'arroseur arrosé. C'est ce risque qui incite souvent les banques à effectuer des délocalisations sans passer par l'externalisation à une société tierce, voir à ré-internaliser des activités sous-traitées à des consultants externes, pour ensuite délocaliser en installant une filiale à l'étranger.

La délocalisation à l'échelle mondiale entraîne la création d'immenses chaînes de processus (front-office à New York, contrôle des risques à Paris, back-office en Inde, gestion RH en Roumanie...), avec des coûts de supervision importants (comités de coordination divers générant de la « réunionite » intense), une difficulté d'avoir une vue globale de l'activité et une rigidité de telles organisations face au changement.

Surtout, il est déjà possible de mesurer les conséquences des délocalisations massives des fonctions IT : une perte des compétences locales en termes d'appui informatique de proximité.

#### **Exposition croissante à des risques opérationnels majeurs**

Les risques opérationnels « émergents » (au sens où ils sont en croissance et caractérisés par une haute incertitude) sont très importants en matière de délocalisations :

- risque de confidentialité (pillage technologique) et de cyber-attaque (en 2014, 18 % des cyber-attaques ont visé les institutions financières, devant tous les autres secteurs d'activité) ;
- « risque Pays », important notamment au Maghreb (risque de conflits civils, d'émeutes toujours latents) et en Asie de l'Est (risques naturels importants : typhons, tremblements de terre).



## CONTACT

22, rue Pajol  
75018 Paris

Tél : 01 44 79 13 00

[contact-sf@syndex.fr](mailto:contact-sf@syndex.fr)

### Directeur de la publication

J.-F. Poupard

### Ont contribué à ce numéro

Yoël Amar  
Pôle Édition

**UN EXPERT  
ENGAGÉ  
AUPRÈS DES  
COMITÉS  
D'ENTREPRISE  
ET DES CHSCT**

## Comment, en tant que CE, agir sur le phénomène des délocalisations ?

Connues, les raisons d'un recours accru à l'offshoring visent dans l'immense majorité des cas la réduction des frais généraux. La complexité tient davantage à la nature des actions retenues par les directions générales pour les réduire et aux conséquences sociales que ces actions engendrent.

Aussi, pour pouvoir agir, il est possible d'adopter une approche globale du phénomène pour le saisir dans sa dimension économique, par une connaissance détaillée des frais généraux, mais aussi pour en anticiper les conséquences sociales (impacts sur le volume d'emploi et sur les métiers).

L'expert-comptable du CE, ainsi que l'expert du CHSCT, étant donné leurs prérogatives, peuvent être mobilisés par le CE dans la construction de cette approche, dans le cadre :

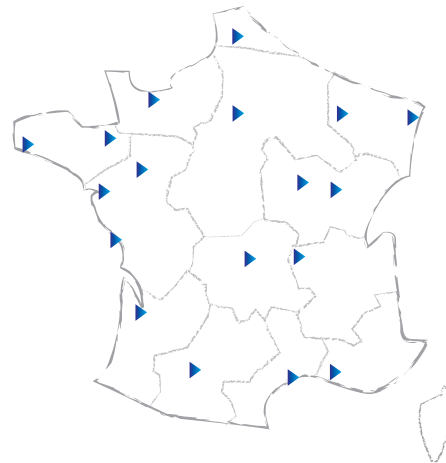
- de l'examen des comptes annuels (y compris des frais généraux et de la politique de l'emploi) ;
- de la consultation sur les orientations stratégiques (démarche d'anticipation, en amont du lancement de projets de délocalisation) ;
- d'un projet de licenciements pour motif économique (le cas échéant) ;
- d'une mission contractuelle lors d'une consultation sur un projet de délocalisation ;
- d'un accompagnement des organisations syndicales lors de la négociation d'un accord GPEC ;
- d'une consultation du CHSCT sur un projet.

## SYNDEX...

Une Scop de 450 collaborateurs engagés au seul service des représentants des salariés.

Plus de 40 ans d'expérience dans l'expertise et le conseil aux IRP.

Syndex est présent à Paris, dans 17 bureaux régionaux et 6 bureaux en Europe.



**POUR EN SAVOIR PLUS SUR NOS TRAVAUX**

**[WWW.SYNDEX.FR](http://WWW.SYNDEX.FR)**



**Fondation d'Entreprise Syndex**