

# THE POWER TO PERFORM

## DELIVERABLE NOTE DE CADRAGE

L'EXTERNALISATION DES FONCTIONS BACK OFFICE CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR  
AU SEIN DES BANQUES PRIVÉES ?



## Sommaire

### **PRESENTATION DE L'ETUDE ..... 3**

- 1.1 UN CONTEXTE DIFFICILE PROPICE AUX INITIATIVES D'OPTIMISATION ET TRANSFORMATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL DES BANQUES PRIVÉES **3**
- 1.2 UN PÉRIMÈTRE CENTRÉ SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS DE LA BANQUE PRIVÉE ET SUR SES PRINCIPAUX ACTEURS **4**
- 1.3 DÉMARCHE DE L'ÉTUDE **4**

### **PLAN DE L'ÉTUDE ..... 6**

- PREMIÈRE PARTIE : LA STRUCTURE DES COÛTS AU SEIN D'UNE BANQUE PRIVÉE. **6**
- DEUXIÈME PARTIE : GISEMENTS DE CRÉATION DE VALEUR ET LIMITES DE L'EXTERNALISATION DES FONCTIONS BACK OFFICE **6**
- TROISIÈME PARTIE : LA TRANSFORMATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL **6**

## PRESENTATION DE L'ETUDE

### 1.1 Un contexte difficile propice aux initiatives d'optimisation et transformation du modèle opérationnel des Banques Privées

Le contexte actuel, caractérisé par une diminution très importante de la valorisation des actifs sous gestion, crée une forte pression sur les coefficients d'exploitation des Banques Privées à travers l'effet revenu. Cette tension va, qui plus est, s'accroître au cours des prochains mois sous l'effet d'une pression réglementaire accrue. Ce renforcement, plus que probable, du rôle des autorités de régulation ne sera pas sans conséquences sur les structures de coûts des acteurs de la Banque Privée. Ce qui, au final, aura pour conséquence d'augmenter encore un peu plus la taille minimale efficiente nécessaire pour absorber une structure de coût fixe toujours plus importante.

Face à cette inquiétante perspective, ces acteurs auront le choix entre une politique d'acquisition dans un marché maussade ou de transformation de l'architecture de coût au sein de leur organisation. Si l'on considère cette dernière option stratégique, force est de constater que l'externalisation des fonctions Back Office constitue une initiative prometteuse.

NGR Consulting fort de sa spécialisation de la déclinaison des orientations stratégiques au sein du modèle opérationnel des acteurs de la Banque Privée, a choisi de s'intéresser à l'étude de la valeur créée dans le cadre de cette option stratégique. Suite au retour d'expérience de l'externalisation IT et face au relatif échec de cette option stratégique sur le plan de la réduction de coût, il nous a paru intéressant de procéder à une analyse fine des opportunités de création de valeur liées à l'externalisation des fonctions Back Office. C'est pourquoi, il nous a semblé judicieux de décortiquer la structure des coûts des entités acteurs de la Banque Privée avant de s'intéresser à la mesure de la création de valeur initiée dans le cadre de ce processus de transformation du modèle opérationnel. Afin d'éviter des erreurs tragiques d'implémentation qui ont abondé dans le cadre du processus similaire limité au périmètre IT, nous avons considéré comme crucial le fait de souligner les conditions et contraintes de transformation du modèle opérationnel dans une optique de création de valeur. En ce sens, notre étude vise trois objectifs principaux :

- Étudier et comprendre les structures de coûts, notamment les composantes découlant des fonctions Back Office au sein d'une organisation Banque Privée ;
- Comprendre et tenter de mesurer la valeur créée dans le cadre d'un processus d'externalisation ;

### Principales caractéristiques de l'étude

**Intitulé et problématique :**

*L'externalisation des fonctions Back office crée-t-elle de la valeur au sein des Banques privées ?*

**Domaine industry line :**

*Banque Privée*

**Intérêt mots clés :**

*Optimisation modèle opérationnel, externalisation, outsourcing, efficience, économie d'échelle*

**Auteurs :**

*Nodine GARROUCHE, Marine GLANDIER, Nicolas DE TURCKHEIM, Christophe GROSNIKEL, Faiza HOCEINE.*

- Comprendre les conditions de transformation du modèle opérationnel pour créer de la valeur et les contraintes de mise en place de cette transformation ;

## 1.2 Un périmètre centré sur les principaux marchés de la banque privée et sur ses principaux acteurs

---

- **Type d'acteur** : notre étude va se focaliser sur les différentes typologies d'acteur actifs au sein du segment de la Banque privée (banque privée, conseiller financier indépendant, gestionnaire de fortune, les acteurs de l'ingénierie patrimoniale) ;
- **Localisation géographique** : France, Luxembourg, Belgique et Suisse ;

## 1.3 Démarche de l'étude

---

### *Objectif 1 : étudier et comprendre les structures de coûts, notamment les composantes découlant des fonctions du Back Office au sein d'une organisation Banque Privée*

Il s'agit ici de distinguer les différentes typologies de coûts : coûts fixes / coûts variables, et de déterminer les composantes principales découlant des fonctions du Back Office notamment les composantes de coûts fixes. Nous établirons ensuite, une analyse de l'efficacité des banques privées sur les trois dernières années, notamment grâce à l'approche DEA, ce qui nous permettra de percevoir et d'apprécier les possibilités d'amortissement par le biais d'une absorption supplémentaire de volume. Enfin, afin d'esquisser les impacts de l'externalisation sur la fonction coût, il conviendra d'analyser et d'estimer les gisements de création de valeur susceptibles de modifier sensiblement l'architecture de la structure de coûts.

Étude descriptive et comparative de l'architecture des coûts



Notions d'économie d'échelle et efficacité dans la Banque Privée



Les impacts de l'externalisation sur la fonction coût

### *Objectif 2 : Comprendre et mesurer la valeur créée dans le cadre d'un processus d'externalisation au sein des fonctions Back Office.*

Analyse descriptive des avantages liés à l'externalisation



Analyse descriptive des coûts liés à l'externalisation



Analyse descriptive des risques liés à l'externalisation

Le second objectif sera appréhendé sous l'axe de la création de valeur au sens large. En ce sens, il sera intéressant de décrire les avantages potentiels que les Banques Privées pourront tirer de l'externalisation, de procéder à une classification selon une typologie qui reste à préciser. La valorisation de ces avantages à travers des indicateurs synthétiques nous permettra en outre de comprendre leur importance dans le cadre de l'accroissement ou gain de

performance organisationnelle attendue. Finalement, il conviendra de procéder à l'analyse des coûts liés à la stratégie d'externalisation. Cette étape sera cruciale dans la mesure où ce chiffrage et ce domaine fait l'objet d'une sous estimation et méconnaissance en pratique. Les coûts de transformation du modèle opérationnel se doivent d'intégrer les coûts de la professionnalisation des services produits ainsi que de l'implémentation d'une nouvelle couche de capacité de l'organisation qui sera nécessaire afin de procéder au pilotage de performance de ces services ainsi que de leur évolution. Une dernière partie sera consacrée à l'analyse détaillée des risques opérationnels liés à l'implémentation d'un processus d'externalisation de processus back office.

***Objectif 3 : Comprendre les conditions de transformation du modèle opérationnel pour créer de la valeur et les contraintes de mise en place de cette transformation***

Notre dernier objectif étant de s'intéresser aux impacts sur le modèle opérationnel, il s'agira de déterminer comment la stratégie d'externalisation impacte le modèle opérationnel. Nous nous intéresserons ainsi aux conditions essentielles de réussite et aux contraintes impérieuses de transformation du modèle opérationnel. Il faudra également prendre en compte les contraintes liées à l'implémentation de cette transformation en les mesurant en terme de coûts (contrainte juridique, formation du personnel, mise en place de nouvelle technologie....).

Analyse des changements du modèle opérationnel dans le cadre d'une externalisation



Analyse descriptive des contraintes liées à l'implémentation de cette transformation

## Plan de l'étude

### Première partie : La structure des coûts au sein d'une Banque Privée.

- I. Etude descriptive de l'architecture des coûts au sein des Banques Privées
  - a. Décomposition de la structure des coûts
  - b. Analyse de la composante des coûts liés aux activités Back office
- II. Banque Privée, efficacité et économies d'échelles
  - a. Notion d'économie d'échelle
  - b. Diagnostic d'efficacité : approche "Data Envelopment Analysis"
- III. Impacts de l'externalisation sur la fonction de coût
  - a. Analyse d'impact et identification des gisements de création de valeur

### Deuxième partie : Gisements de création de valeur et limites de l'externalisation des fonctions Back Office

- I. Analyse descriptive des avantages de l'externalisation des fonctions Back Office
- II. Identification des coûts liés à la stratégie d'externalisation des fonctions Back Office
- III. Les limites de l'externalisation des fonctions Back Office

### Troisième partie : la transformation du modèle opérationnel

- I. Les changements du modèle opérationnel
- II. Les contraintes liées à l'implémentation et à la transformation du modèle opérationnel
- III. Les coûts liés à cette implémentation