



CGI BUSINESS
CONSULTING

N°11
Janvier 2022

CHROMATIQUE

Réorganisation du travail
Les enjeux du télétravail dans le secteur
bancaire & financier





SOMMAIRE

Editorial	03
Le télétravail et les inégalités , article Harwell Management publié dans le journal le Monde	05
Les enjeux du télétravail dans le secteur bancaire et financier	07
Conformité : de la gestion des risques vers une compliance prédictive	10
BIRD/IREF : Genèse d'un chantier ambitieux dont la cible actuelle est 2027	15
Rencontre avec Laure Mazzoleni-Robin : Présidente du collège Institut du Risk & Compliance	24

EDITORIAL



Christophe Da Cunha et Franck Benzoni
Associés du Groupe Harwell Management

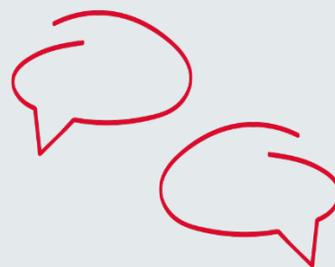
Le monde du travail n'a jamais autant subi de changements qu'à l'heure actuelle, tant dans les métiers que dans les aspirations profondes des Français. Nous vivons une véritable révolution, la crise de la Covid-19 a fait du télétravail une norme alors que ce n'était pas le cas auparavant. C'est vrai pour presque tous les métiers quelles que soient les catégories sociales. Pour ceux nécessitant le moins de qualification, la question du télétravail, ou même celle de savoir travailler avec un logiciel puissant à distance a été posée notamment dans la logistique. Sur la question du travail à distance, la crise de la Covid n'a fait qu'accélérer un processus de transformation des métiers qui était déjà à l'œuvre, en particulier la digitalisation. En conséquence de quoi, le déploiement d'innovations modernes comme l'intelligence artificielle s'est lui aussi intensifié.

Ce sont donc toutes les professions qui vont être revues en profondeur et il ne faudrait pas croire que la société n'a pas d'influence sur tout cela. Par exemple, les aspirations vers la quête de sens, vers plus d'écologie ont naturellement poussé les métiers à évoluer, le télétravail pour davantage de bien-être d'une certaine façon, l'intelligence artificielle pour sonder ces nouvelles aspirations ou mieux gérer à distance certaines tâches.

Les conséquences vont être nombreuses car évidemment les organisations et le management vont aussi devoir s'adapter. Le monde dans lequel nous vivons en 2030 comptera plus de robots que d'hommes ! 1/3 de Wikipédia est écrit par des robots qui assemblent l'information. 10.000 articles de presse aujourd'hui sortent aux États-Unis sans aucune intervention humaine. Enfin, 47% de nos emplois seront touchés par l'automatisation d'ici à 2025 et le télétravail ne fait qu'accélérer ce processus pour que chacun d'entre nous puisse, dans son métier, se concentrer sur les tâches les plus intéressantes : l'analyse pour créer davantage de valeur en entreprise.

On aura donc compris que face à cela, c'est la quête de sens qui va faire bouger les lignes. Elle fera apparaître des acteurs économiques qui vont justement chercher à refondre l'entreprise. Toutes les nouvelles aspirations humaines quelles qu'elles soient vont fondamentalement se manifester avec audace dans l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il faudra que les responsables, les "managers de demain", soient capables de faire confiance car il va être très difficile de contrôler des personnes en quête de nouvelles aspirations. Et la confiance, c'est magistralement contagieux et très bénéfique pour les organisations. Dans le flot d'informations, et face à l'automatisation que le télétravail permet de développer plus facilement, être capable d'interpréter et d'analyser est une façon de donner du sens. La bonne nouvelle, c'est que c'est l'une des qualités les plus appréciées des recruteurs du futur. Tout le monde aura à y gagner finalement. En créant plus de valeur pour l'entreprise, l'enjeu in fine est celui de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Malheureusement il y aura des résistances dans les entreprises face à ce marché du travail qui bouge à toute vitesse et face à ces nouvelles aspirations : l'ancrage des certitudes, la peur du changement, la pression sociale, l'ego, etc... Mais le marché du travail sera moins rigide sur les horaires (ce qui ne signifie pas moins d'horaires au contraire car il y aura plus de passion) et la création de valeur permise par l'audace améliorera les conditions de vie de chacun.



C'est ainsi que les organisations font face à des enjeux universels mais, si des modèles innovants et inspirants émergent, il revient à chaque organisation d'inventer le sien, adapté à ses caractéristiques propres – secteur, géographie, histoire etc.

Le premier article que nous vous proposons a été publié dans le journal le Monde. Pascal de Lima, notre chef économiste montre un monde à deux vitesses qui se crée autour du développement du télétravail, les PME d'un côté, les grandes entreprises de l'autre, mais aussi, à l'échelle planétaire, les pays développés et les pays en voie de développement. Le télétravail est donc dépendant de facteurs culturels et structurels et reste un enjeu de société. Le second article propose une analyse du télétravail. Ce changement de paradigme organisationnel et logistique que nous vivons tous est aussi par nature numérique et a offert une flexibilité importante pour les salariés, mais des disparités sont encore à prendre en compte selon le caractère télérobuste ou non des différentes tâches à accomplir. Cet article réalisé par B. Rallu (Senior Manager) et F. Cournée (Manager) propose 5 best practices RH.

L'article suivant, réalisé par C. Almenar (Senior Manager), analyse et décrypte le BIRD et l'IREF : une révolution dans le rapport à la donnée pour les métiers de reporting réglementaire. Une transformation des organisations s'ensuit d'ailleurs d'après C. Almenar, soit par une refonte des procédés, soit par une réorganisation du travail. La transformation des organisations ici, est traitée sous le prisme du BIRD (Bank's Integrated Reporting Framework) et la mise en place d'un dispositif de reporting intégré (IREF). En effet, la volonté actuelle du SEBC est de standardiser et homogénéiser pour 2027 les données de reporting bancaire avec l'ambition de simplifier les processus de déclaration via une collecte de données pour générer elle-même les reporting consolidés et de pouvoir mener des analyses. Notre newsletter s'achève par le volet conformité. La transformation des organisations passe ici par son volet IA. L'amélioration des dispositifs de

détection, de prévention et de gestion des risques reste une préoccupation majeure des institutions financières. Les nouvelles technologies telles que l'Intelligence Artificielle (IA), exploitant le Big Data, permettent d'envisager l'usage des signaux faibles (parmi d'autres algorithmes) pour développer une nouvelle approche, plus prédictive que réactive, de la détection des risques et des transactions atypiques, cet article réalisé par A. Buschler et H. Hernandez présente également les risques nouveaux pour les institutions financières. C'est l'occasion pour nous de remercier l'IRC, (l'Institut Risk et Compliance). Harwell Management a eu l'honneur en effet de pouvoir animer au sein de l'IRC (présidée par Laure Mazzoleni-Robin) deux conférences, l'une par A. Büchler et l'autre par Pascal de Lima. Ce fut donc une occasion rêvée d'aller interviewer Laure Mazzoleni-Robin Présidente du collège de l'IRC et Responsable de la conformité et de la conformité chez Groupama AM. Nous la remercions mille fois pour sa réactivité et pour bien avoir accepté cet interview sur les enjeux de l'IRC et de la conformité de manière générale.

Nous vous souhaitons à toutes et à tous une excellente lecture ainsi qu'une très bonne année 2022.

**C. Da Cunha
F. Benzoni**

LE TÉLÉTRAVAIL ET LES INÉGALITÉS



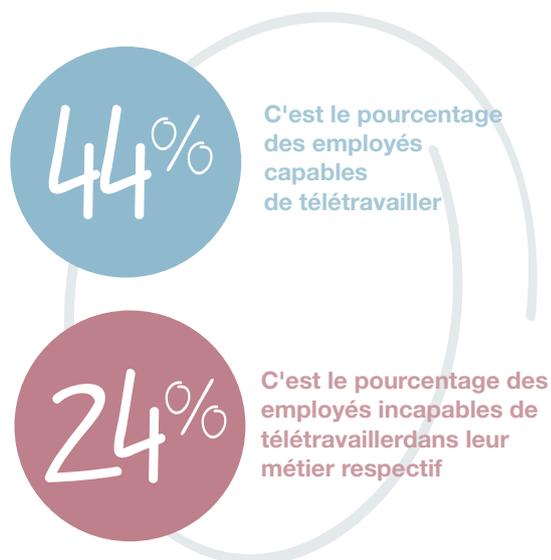
Le monde entier va reprendre à l'unisson la rhétorique du bien-être de l'Ere Post Covid ! Cela fait du télétravail un phénomène qui dépassera certainement l'économie, c'est presque devenu d'ailleurs un enjeu de société. Il faut savoir cependant, que si le télétravail est un concept des plus difficiles à circonscrire, les méthodes et les résultats pouvant changer d'un pays à l'autre, d'une population à une autre, d'une entreprise à une autre, il nous semble que la première tendance qui se dégage est qu'il crée une société à deux vitesses, les PME et les Grandes entreprises d'un côté, une élite business occidentale et de nombreux autres pays qui ne l'adopteront jamais pour des raisons culturelles. Le télétravail a créé un monde à deux vitesses. Pour la France, le récent baromètre de Viavoice montre que 71% des dirigeants ne souhaitent pas pérenniser cette pratique, 77% des dirigeants de PME de moins de 100 salariés, et 20% pour les Grandes entreprises de plus de 1000 salariés !



Aussi, ce sont les entreprises de moins de 50 salariés qui ne bénéficieraient pas des effets positifs sur la productivité, moins de salaire, plus de paternalisme et moins de R&D dans la digitalisation (Monteiro et al. (2019). Dans certaines PME, on peut aussi déplorer le rallongement des circuits de décision puisque c'est la proximité, la fluidité des échanges et la réactivité qui font la richesse des PME. D'autres déplorent des difficultés de paiement clairement dues au télétravail, quand ce n'est pas tout bonnement la qualité du travail qui est en cause. Enfin, dans une très grande entreprise, on a de facto déjà l'habitude de travailler à distance ! Supprimer une place dans un open space d'une Grande entreprise fait sens, fermer un bureau dans une PME, pas vraiment. Au global, 78% des dirigeants

anticipent des impacts négatifs du télétravail sur la productivité, avec 22% qui anticipent un fort impact négatif et seulement 15% pensent qu'il n'y aura aucun impact sur la productivité¹. Ce scepticisme se reflète donc dans plusieurs facteurs et reste très concentré sur les PME : Certains doivent aussi s'occuper des enfants en bas âge avec des pressions additionnelles – en prenant du temps non rémunéré (le stopand-go lié à la garde d'enfants accroît le nombre réel d'heures travaillées). D'ailleurs dans les PME, on déplore souvent moins de moyens de garderie que dans les Grandes entreprises. Enfin, beaucoup de PME n'ont pas encore de processus, de modes de communication ou de collaboration fondés sur le télétravail ce qui réduit d'autant la productivité.

Pourtant c'est que la Covid a accéléré à marche forcée le télétravail dans le monde... Certes ! Mais des disparités importantes existent aussi selon les cultures des pays.



Ainsi finalement plus qu'un impact significatif sur la productivité, le télétravail apparaît comme un enjeu de société qui dessine déjà le contour du marché du travail de demain dans le monde occidental des Grandes entreprises.

La pandémie a révélé un certain nombre de choses : les statistiques indiquent qu'en moyenne 44% des employés de la planète Terre sont capables de télétravailler alors que 24% des salariés ne peuvent pas télétravailler dans leur métier respectif². Evidemment, ce sont les pays les plus riches qui connaissent la quote-part de salariés capables de télétravailler la plus élevée, respectivement 38%, contre 25% pour les pays à revenus moyens supérieurs, 17% pour les pays à revenus moyens faibles, 13% pour les pays à très faibles revenus. Ainsi, peu de salariés font partie de la catégorie des faibles revenus lorsqu'ils peuvent télétravailler puisqu'en général ils appartiennent aux pays riches. D'après cette même étude, si l'accès au télétravail a doublé depuis 2011, 54% des salariés mentionnent aujourd'hui qu'ils ont l'opportunité de télétravailler. Les entreprises avec le plus d'opportunités de télétravail exercent dans l'assurance et les technologies de l'information avec 74% des salariés qui affirment avoir télétravaillé. Ici, il faut ajouter des différences culturelles importantes. Si seuls 60% des salariés de pays à haut revenu comme les Etats-Unis et la Suisse sont incapables de télétravailler, cette proportion monte à plus de 80-90% pour des économies comme l'Egypte ou le Bangladesh. Ces résultats doivent aussi être nuancés par secteur d'activité. La finance, l'assurance et les services professionnels d'information sont dans la tranche haute. Alors que les services à la personne, l'alimentaire, l'agriculture, le détail, la construction, le transport, offrent peu d'opportunités de télétravail.

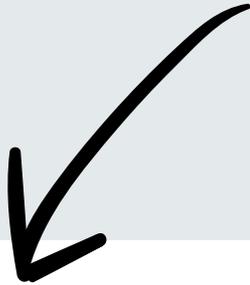
Car la plupart des études restent très circonscrites aux pays occidentaux et aux activités des salariés pouvant réellement télétravailler et composés de cadres du tertiaire, ce qui peut parfois donner l'impression qu'il est très positif. Finalement, l'amélioration de la productivité par le télétravail est tellement circonscrite à certaines populations, à certaines méthodologies d'évaluation, à certaines tâches, à certains pays, à certaines cultures, que le télétravail est davantage un projet de société qu'une affaire de productivité. Nous pouvons maintenant plonger dans les détails grâce en particulier à un décryptage de la situation dans le secteur bancaire et financier.

Par Pascal de Lima, Chef économiste et Directeur

¹ WEF, *The Future of Jobs Report 2020*, Octobre 2020.

² World economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, Octobre 2020.

LES ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER



Depuis une petite dizaine d'années en France, les principaux acteurs bancaires et assurantiels menaient une réflexion de fond sur l'opportunité du télétravail pour leurs collaborateurs. Cette lente évolution organisationnelle était menée de front avec de nombreux déménagements : depuis le centre de Paris vers la proche banlieue parisienne (Aubervilliers, Pantin, Montrouge, Val de Fontenay notamment) pour de nombreuses directions métiers, ou vers des pays voisins européens (Roumanie, Portugal...) pour certains services supports. Ces changements structurels ont été accélérés et rendus inéluctables depuis mars 2020 et le début de la crise sanitaire.

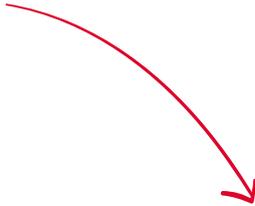


UNE SECOURSSE BIEN AMORTIE

En quelques mois seulement, une organisation hybride (présentielle et distancielle) s'est imposée par la force des choses, et est vite devenue une solide alternative. Comme toute innovation organisationnelle répondant à de réels besoins, même si parfois latents, il est désormais tenu pour acquis que l'on ne reviendra pas à l'avant Covid, avec une présence obligatoire par défaut sur site pour la quasi-totalité des salariés du secteur financier. Cet effet cliquet s'est matérialisé dans un premier temps par des accords temporaires dans l'ensemble des groupes, et devient désormais une réalité durable via des accords-cadres, avec généralement une possibilité de travailler à distance 2 à 3 jours par semaine.

Ce changement de paradigme est organisationnel, logistique mais surtout par nature numérique. L'infrastructure informatique, souvent décriée pour son fort legacy et ce que cela implique (inertie, peu agile, maintenance coûteuse), a offert une continuité d'activité remarquable malgré la soudaineté de la crise. Des horaires de travail atypiques ont parfois été proposés, notamment aux prestataires, afin

de préserver la bande passante disponible, mais cela s'est révélé sans impact majeur pour l'activité. La nature des métiers, le fort taux d'équipements en matériel informatique, ainsi que la culture digitale des établissements bancaires et sociétés d'assurance ont été autant d'atouts pour s'adapter en un temps record aux contraintes d'un mode de travail soudainement dégradé en temps de crise. Le choc a été absorbé, les établissements financiers et leurs collaborateurs ont su faire preuve de résilience. Ce premier test et cette reconfiguration express peuvent être considérés comme réussis. Mais cette réorganisation, pragmatique, n'est pas sans poser de nouvelles questions auxquelles toutes les réponses n'ont pas encore été apportées.



DES DISPARITÉS À PRENDRE EN COMPTE

Les acteurs du secteur financier et de l'assurance adaptent leur organisation à ce nouveau contexte, même si cette transformation s'inscrit dans un temps plus long. En premier lieu, afin d'optimiser l'organisation du travail hybride, il convient d'identifier les activités télérobustes et les activités téléfragiles. Les tâches télérobustes sont celles qui correspondent au travail individuel, elles peuvent être planifiées et s'appuient sur des interactions d'équipe déjà établies. Il s'agit par exemple des activités de production. Par contraste, les tâches téléfragiles sont celles qui reposent sur le travail collectif et qui nécessitent de créer de nouveaux liens sociaux au sein de l'entreprise. Ce sont toutes les activités liées à la transformation et à l'innovation. Celle-ci est en effet stimulée par l'intelligence collective et elle est plus riche dans le cadre d'échanges en présentiel qui permettent notamment d'intégrer toute la communication non verbale.

Le mode de management doit également évoluer dans un contexte de travail hybride. Il change la donne dans les multiples aspects de la gestion des équipes. Le point d'attention est de ne pas alourdir encore la charge sur les managers de proximité auxquels on demande d'organiser le temps de travail de leur équipe, de contrôler le respect des nouvelles règles par leurs collaborateurs, tout en maintenant une proximité relationnelle avec leurs équipes à distance. Le développement du travail hybride remet également en cause les modes de progression et de promotion traditionnels qui sont plus délicats à distance, ce qui nécessite de revoir l'ascenseur professionnel.

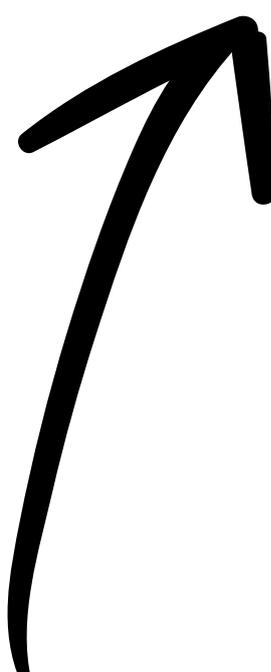
Dans les faits, cette nouvelle organisation du travail dépend fortement de la maturité digitale de l'activité, des processus et des collaborateurs. Cette maturité digitale est inégale selon les différents métiers au sein des banques et compagnies d'assurance. Plusieurs réalités peuvent ainsi coexister au sein des mêmes groupes. Par exemple, le développement du travail hybride peut créer de nouveaux écarts entre les activités du siège et celles des réseaux. Il nécessite en particulier de repenser les activités commerciales. Quelle que soit la maturité des différents acteurs sur le travail hybride, celui-ci est aujourd'hui incontournable pour attirer et fidéliser les talents.

AU-DELÀ DE LA STRUCTURE, LES COLLABORATEURS

Comme le décrit parfaitement Yves Morieux, sociologue des organisations, les couches successives de structures, procédures, reporting, matrices, etc. au cœur des entreprises, ont finalement fini par se retourner contre elles et faire oublier leur objectif initial : gagner en efficacité. Le changement de paradigme avec le travail hybride sur place / à distance offre une occasion inespérée de se recentrer sur cet objectif, à condition de bien identifier les leviers à actionner.

Voici ceux qui nous semblent indispensables dans un premier temps :

- **Promouvoir un environnement de travail de qualité :** Installation informatique complète et adaptée, pièce dédiée à domicile ou accès à des espaces de co-working, limitation des nuisances sonores, sensibilisation sur les bonnes postures.
- **Repenser les espaces de travail sur site :** La réduction logique de la taille des bureaux doit être accompagnée d'un réagencement du flex office. Des espaces insonorisés individuels à disposition de tous (le bruit au bureau étant un des freins identifiés par de nombreux travailleurs depuis la crise du Covid), des espaces de convivialité (afin d'optimiser le plus possible les interactions dans un temps désormais limité), des bureaux non nominatifs... Depuis le retour au bureau, de nombreuses réunions qui se tenaient auparavant en présentiel se font à distance, alors que les collaborateurs sont parfois seulement éloignés de quelques mètres ou quelques étages. Il est nécessaire de repenser ces lieux collectifs afin de préserver la richesse des échanges formels et informels.
- **Faire évoluer le management individuel :** L'isolement ou l'incompréhension de collaborateurs face à des situations anxieuses est difficile à détecter et à adresser à distance. Les managers sont de plus en plus confrontés à la gestion humaine et psychologique de leurs collaborateurs et doivent être accompagnés en cela par leur Direction des Ressources Humaines. Cela peut par exemple passer par la promotion de la culture du feedback ou du droit à l'erreur. Investir fortement dans le management d'équipe : Le management de proximité doit se réinventer. Concrètement, cela signifie que les managers intermédiaires peuvent par exemple instaurer des réunions ou événements récurrents en présentiel avec le plus de collaborateurs possibles, et en profiter pour co-construire de nouveaux habits de groupes. Cela permet de conserver une capacité d'innovation et d'émulation indispensable pour continuer à grandir.
- **Soigner le capital social de l'entreprise :** Au niveau du Groupe, ce qui a rendu le télétravail relativement « indolore » depuis 2020 est largement dû à l'ensemble des relations humaines (professionnelles et amicales) qui s'étaient construites durant des années, et que le travail à distance risque de questionner avec le temps. Ce capital doit être préservé et considéré comme un actif non négligeable par l'entreprise. De nouveaux indicateurs sur le degré d'engagement ou de satisfaction au travail sont déjà progressivement mis en place afin de mesurer et monitorer la « robustesse humaine » ou « robustesse informelle » de l'entreprise dans le temps. Ces critères, aujourd'hui non universels mais tout à fait normés au sein de chaque entreprise, sont publiés dans les rapports RSE annuels, et sont devenus des données grand public de l'état de « morale » de l'entreprise, ce qui a une vraie signification pour le marché, les clients et bien entendu, les investisseurs. Le développement du travail hybride nécessite donc une réflexion globale, au-delà du cadre juridique et social, de l'environnement de travail et de l'organisation. Il implique de faire évoluer la culture d'entreprise, de repenser l'équilibre entre le contrôle (facile à mettre en place et rassurant) et la confiance (difficile à construire mais indispensable) et de trouver de nouvelles façons de créer du collectif.



Par B. Rallu et F. Cournée

CONFORMITÉ : DE LA GESTION DES RISQUES VERS UNE COMPLIANCE PRÉDICTIVE



L'amélioration des dispositifs de détection, de prévention et de gestion des risques reste une préoccupation majeure des institutions financières, d'autant plus dans un contexte mouvant avec une évolution constante des pratiques frauduleuses. Les nouvelles technologies telles que l'Intelligence Artificielle (IA), exploitant le Big Data, permettent d'envisager l'usage des signaux faibles (parmi d'autres algorithmes) pour développer une nouvelle approche, plus prédictive que réactive, de la détection des risques et des transactions atypiques. En revanche, les institutions financières devront veiller à anticiper certains risques associés à l'adoption de ces nouvelles technologies et relever plusieurs défis majeurs techniques et organisationnels.

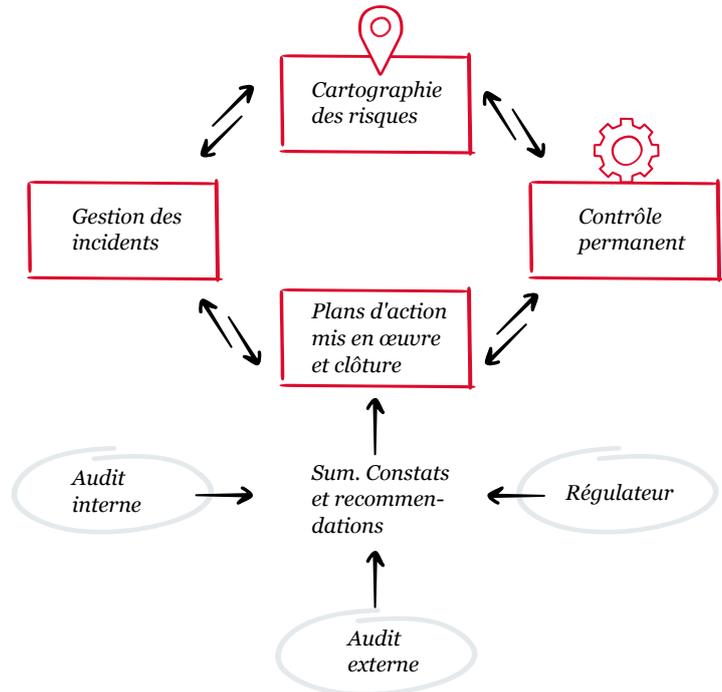


Dispositifs de prévention et de détection des risques

L'ÉVOLUTION DES MODÈLES DE GESTION DES RISQUES...

Les programmes de conformité intègrent les dispositifs de prévention et de détection des risques qui sont eux-mêmes associés au dispositif de contrôle interne constitué du contrôle permanent et périodique. La cartographie des risques, pierre angulaire du dispositif de prévention et de détection des risques, est alimentée notamment des résultats des contrôles de 1er et 2eme niveaux, des incidents passés et d'un ensemble d'indicateurs internes et externes issus d'autres dispositifs tels que l'évaluation des tiers, les formations, les contrôles comptables, la gestion des alertes ou la surveillance des opérations.

Les dispositifs de détection des risques sont actuellement basés sur des scénarios par croisement d'un certain nombre d'indicateurs. La technologie Big Data a favorisé l'émergence de la détection des opérations frauduleuses et par-delà des risques sur la base de scénarios permettant de traiter de gros volumes de données structurées et non structurées. La quantité de données exploitables reste toutefois limitée et le fonctionnement en scénarios prédéfinis limite les combinaisons possibles. Une nouvelle approche émergente et complémentaire consiste à pratiquer la détection des risques par l'usage des signaux faibles avec de multiples indicateurs et un nombre de combinaisons illimitées.



CETTE APPROCHE NE SE LIMITE PLUS À CE QUE L'ON CONNAÎT DES PRATIQUES FRAUDULEUSES MAIS OUVRE LE CHAMP DE LA DÉTECTION À CE QUE L'ON NE CONNAÎT PAS ENCORE.

On entend par signal faible un élément de perception ou indicateur de vigilance ne constituant pas à lui seul un fait illicite mais qui alimente la surveillance et l'investigation par ses combinaisons avec d'autres signaux et des informations relatives aux clients.

On distingue :

- * Les signaux transactionnels détectables sur les flux débiteurs et créditeurs en espèces, chèques, cartes, virements : retraits d'espèces importants, virements multiples, chèques en somme ronde...
- * Les signaux non transactionnels caractérisant un client : nationalité à risque, résidence monétaire ou fiscale dans un pays à risque, incidents clients, interdiction bancaire, faible, cotation BdF...

L'émission de signaux faibles peut générer un niveau élevé de bruit rendant très difficile leur lecture. Ainsi, on distinguera les signaux spécifiques de ceux dits non spécifiques qui ne seront déclenchés que par l'émission des premiers. Chaque signal portera la caractéristique de sa spécificité, une pondération, et éventuellement une limite de montant ou de fréquence.

Utilisation actuelle de l'IA par les institutions financières

Identification de transactions inhabituelles

Personnalisation de services client

Décisions d'octroi de crédit

Gestion de risque

Analyse de texte (données non structurées)

Cybersécurité



LES OPPORTUNITÉS DU BIG DATA ET DE L'IA EN CONFORMITÉ PRÉDICTIVE...

Comme vu précédemment, la transition vers une détection des risques plus prédictive que réactive est favorisée par le développement des nouvelles technologies telles que le Big data mais également par l'IA et ses modèles d'apprentissage automatique (Machine & Deep Learning).

En premier lieu la technologie Big Data permet d'avoir accès à un très gros volume de données, de recevoir et émettre des informations de façon immédiate et instantanée et de traiter des données structurées et non structurées (traitement de texte, réseaux sociaux, contrats, courriers).

Ensuite, les modèles d'apprentissage automatique, tels que le Machine et le Deep Learning, offrent aux institutions financières la possibilité de transformer leurs vastes volumes de données en informations significatives qui orientent les décisions concernant les ressources et la gestion des risques.

Le Machine Learning est une approche mathématique et statistique à partir d'un jeu de données. Il consiste en l'analyse des données afin de comprendre, prédire et classer l'information. Il est déjà beaucoup utilisé dans la détection de la fraude, l'analyse des fraudes passées, de leur origine et de leur environnement.

Le Deep Learning est un sous-ensemble du Machine Learning et fonctionne en réseau de neurones qui interagissent entre eux et attribuent un certain poids à différents neurones. Le Deep Learning est organisé en couches, plus il y a de couches plus l'apprentissage est profond.

Il existe trois principaux types d'apprentissage automatique, chacun caractérisé par la façon dont un modèle « apprend » : l'apprentissage supervisé, non supervisé et par renforcement.

- * L'apprentissage supervisé utilise des modèles entraînés pour faire des prédictions sur les données futures, sur la base des apprentissages des données d'entrée historiques, qui incluent les résultats souhaités (appelés « vérité sur le terrain » ou « étiquettes ») ;
- * L'apprentissage non supervisé, en revanche, cherche à découvrir de manière indépendante une structure au sein d'un ensemble de données sans étiquettes de vérité terrain déjà connues ;
- * L'apprentissage par renforcement, comme l'apprentissage non supervisé, ne nécessite pas d'ensemble de données étiquetées. Ces modèles sont construits autour d'un mécanisme de récompense, qui donne aux modèles un retour positif lorsqu'ils s'engagent dans un « bon » comportement prédéfini.

L'apprentissage non supervisé apparaît comme particulièrement adapté à l'exploitation des données relatives aux signaux faibles et à une approche prédictive des situations ou des transactions à risque.

...LES ENJEUX, PRINCIPES ET RISQUES DE L'UTILISATION DE L'IA

L'utilisation de l'IA dans la prédiction des risques est cependant confrontée à des défis techniques et organisationnels comme la suffisance et la disponibilité des données, l'intégration dans les processus existants, la transparence, l'explicabilité et le maintien des performances au fil du temps.

L'utilisation de l'IA est également associée à un accroissement des risques opérationnels et IT tels que les cybermenaces, l'indisponibilité des systèmes, les risques associés aux modèles eux-mêmes ou aux parties tiers (soustraction du développement, gestion de données).

Afin de guider les institutions financières dans l'implémentation de tels modèles, les autorités, notamment TRACFIN et l'ACPR, ont établi des principes directeurs en matière de gestion des risques liés à l'utilisation de l'IA : traitement des données, explicabilité, performance et stabilité qui apportent des éléments de réponse à des situations complexes dont voici quelques exemples :

- * Excès de dossiers remontés par un algorithme de criblage des transactions par défaut de calibrage ou de développement qui peut engorger le contrôle de niveau 2 ;
- * Proportion trop importante de transactions légitimes bloquées suite au changement des modèles d'analyse des comportements de consommation, créant de la frustration chez le client par défaut du calibrage, des développements ou par instabilité ;
- * Pénalisation dans l'octroi du crédit à certains groupes démographiques par présence de biais dans les modèles ;
- * Non reproductibilité d'un résultat dans le cadre d'une demande de droits à l'information/opposition RGPD par manque d'explicabilité. De tels défauts de calibrage ou biais peuvent être générés par l'utilisation de données fausses ou inexactes, entraînant des modèles inadaptés.

Toute institution financière doit, à tout moment, être en capacité de maîtriser et de rendre compte des résultats des modèles algorithmiques. Une incapacité dans ce domaine serait révélatrice de forts risques opérationnels et de non-conformité associée à une exposition accrue à des risques financiers. Dans ce contexte, une gouvernance et une organisation adaptées sont nécessaires pour anticiper au mieux l'émergence de ces risques.

Toute institution financière doit, à tout moment, être en capacité de maîtriser et de rendre compte des résultats des modèles algorithmiques. Une incapacité dans ce domaine serait révélatrice de forts risques opérationnels et de non-conformité associée à une exposition accrue à des risques financiers. Dans ce contexte, une gouvernance et une organisation adaptées sont nécessaires pour anticiper au mieux l'émergence de ces risques.

Par ailleurs, un suivi de la performance de conformité/business sera mis en place et remonté au senior management via des indicateurs. Cela passe également par une gouvernance des procédures opérationnelles, la séparation des fonctions et l'identification et le suivi des risques.

De plus, les algorithmes doivent être intégrés dans les dispositifs de contrôle permanent et périodique dès leur conception/apprentissage, leur validation, jusqu'à leur exploitation. Les cycles d'évaluation et boucles de feedback doivent établir des règles et critères clairs pour recalibrer et entraîner les algorithmes périodiquement. Des processus dédiés de monitoring, seuils et alertes, ainsi que des indicateurs de déviation (avant et durant le traitement algorithmique) sont également incontournables.

Gouvernance de l'IA

- *Intégration dans les processus métiers*
- *Interactions entre humain et algorithme*
- *Sécurité et externalisation*
- *Processus de validation initiale*
- *Processus de validation continue*
- *Audit*

Concernant l'explicabilité, ou la capacité à faire comprendre le fonctionnement ou le résultat d'un algorithme, il s'agit d'un concept technique à ne pas confondre avec l'interprétabilité (relevant davantage de l'acceptabilité éthique et/ou sociale des résultats de l'algorithme) ou encore la transparence. La base de l'explicabilité est la solidité conceptuelle et une documentation systématique tout au long du cycle de vie de l'algorithme. Pour chaque cas d'usage, il est important de préciser le ou les processus métiers impactés, ainsi que la fonction remplie.

La stabilité signifie le maintien de la connaissance, de la performance, la qualité et les caractéristiques d'un algorithme. L'instabilité, ou le manque de pouvoir de généralisation à partir des conditions initiales différentes, est aussi un des écueils à éviter dès la conception. Afin de faire face à ces risques qui peuvent changer l'approche initiale (dérive temporelle, réapprentissage), une expertise technique est nécessaire avec des équipes spécialisées dans la validation et le calibrage continu de l'algorithme ainsi que des données entrantes.

Enfin, une intégration réussie de l'IA dans les processus métiers nécessite de mettre en place une organisation adaptée, basée sur une stratégie d'entreprise. Nous conseillons également d'alimenter les décisions avec des retours d'expérience du marché (benchmark, tendances). En effet, les opportunités (valeur potentielle des cas d'usage) ainsi que les risques associés varient en fonction de processus/ domaines. Ainsi, atteindre une maturité en matière d'IA requiert de parcourir un chemin comprenant plusieurs étapes :

1. Développer une stratégie visant à intégrer l'AI dans l'organisation ;
2. Identifier et développer un portefeuille de uses cases ayant une haute valeur ajoutée ;
3. Réaliser et valider des POCs comme plateforme/fondation des stratégies à long terme ;
4. Evaluer puis augmenter ses capacités : approche proactive vis-à-vis des risques, considérations éthiques ; considérer des partenariats pour faire face à la complexité ;
5. Passer d'un modèle opératoire rigide à l'adoption de technologies adaptatives.

Conclusion

Les applications de l'IA sont encore en développement mais présentent un fort potentiel pour la conformité et la gestion des risques. L'IA, en exploitant l'immensité d'information du Big Data pour alimenter ses moteurs analytiques, améliore les capacités de contrôle et ouvre de nouvelles possibilités de détection des risques avec des scénarios augmentés par l'usage des signaux faibles. Néanmoins, l'IA présente des limites et des risques que les institutions financières ne peuvent pas négliger, car il s'agit de défis techniques et organisationnels complexes et majeurs. Ce contexte nécessite de revoir la gouvernance et la stratégie business pour exploiter les opportunités actuelles du marché et sur le long terme. Tout l'enjeu de l'IA demeure dans les données et les algorithmes, ainsi, Harwell Management s'engage auprès des institutions financières dans la transformation de l'écosystème Data via la sécurisation des données, l'amélioration du dispositif de contrôle et de détection des risques, la mise en oeuvre de nouvelles gouvernances, l'évolution des ressources et des compétences, gages de la réussite de l'intégration de l'IA dans la stratégie des institutions financières.

Par A. Buchler, & H. Hernandez,
Managers Contrôle & Conformité

BIRD/IREF : GENÈSE

Un chantier ambitieux dont la cible actuelle est 2027



La volonté actuelle du SEBC - Système Européen des Banques Centrales - est de standardiser et d'homogénéiser pour 2027 les données des reportings bancaires avec l'ambition de simplifier les processus de déclaration via une collecte unique des données afin de générer elle-même les reportings consolidés et de pouvoir mener des analyses. Cette ambition repose sur deux piliers. L'élaboration d'un dictionnaire de données : BIRD (Banks's Integrated Reporting Dictionary) et la mise en place d'un dispositif de reporting intégré : IReF (Integrated Reporting Framework). Ce dernier sera basé sur les fondamentaux suivants :

Harmonisation Européenne (19 Banques Centrales) via un Dictionnaire et des règles de gouvernance (dérogations, qualité) communes. Unique, pour couvrir les besoins de tous, avec le même calendrier de remise mensuel à B+12. Stable, grâce à l'anticipation des besoins en données granulaires et statistiques pour le reporting et les statistiques internationales.

Ainsi, ce chantier ambitionne de remplacer les remises agrégées et hétérogènes actuelles par l'envoi de 178 données granulaires distinctes couvrant plusieurs thèmes : Titres, Dépôts, Prêts particuliers et entreprises, Anacredit, données statistiques... Cette remise sera mensuelle entre B+8 B+12.

La création des états agrégés sera la prérogative du SBCE, mais la charge de la preuve, explications et qualité de données restera celle du remettant.

Cette tribune est structurée en 2 parties. Une première partie dans laquelle nous partagerons avec vous les principaux changements envisagés dans le scénario baseline actuellement défini par la SBCE. Une seconde partie, issue d'un échange fructueux avec Laurence MICALLEF, Responsable Projets Socle et Architecture Métier, Groupe BPCE, autour des questions structurantes qu'il convient d'adresser afin d'établir votre degré de préparation à ce changement ainsi que les différentes options qui se présentent à vous quand il conviendra de l'initier. Ces données seraient ensuite utilisées à des fins d'analyse et études spécifiques par les autorités européennes.

BIRD/IREF ET CHANGEMENT DE PARADIGME

“ Une révolution pour vos Process, Gouvernances et SI, évolution profonde à laquelle vos travaux actuels peuvent vous préparer. ”

Nous avons identifié 5 changements majeurs pour vos organisations ainsi que les Systèmes d'information sous-jacents. Cette partie contient un bref résumé des points saillants que BIRD/IREF vont impacter. Pour chacun, nous indiquerons la vision avant versus (vs) après, en nous référant aux pratiques actuelles de la place.

1. (REPORTING AGRÉGÉ + RÈGLES LOCALES)*19 VS DONNÉES GRANULAIRES ET RÈGLES BCE

1.1 Fabrication des reportings

Actuellement, les règles locales, (rapprochements comptables et enrichissements de données de gestion), sont appliquées dans un grand nombre de systèmes locaux avant d'être agrégées dans les reportings envoyés.

A terme, les données granulaires seront livrées, ENRICHIES ou très peu transformées, et les règles de gestion seront appliquées par le régulateur à celles-ci afin de générer les reportings agrégés.

1.2 Scope de soumission en forte augmentation

Le changement des seuils de matérialité impliquera un plus grand nombre d'entités concernées ainsi qu'une augmentation significative des données à fournir avec plus de 300+ data points granulaires et 150+ agrégées. Enfin, il sera nécessaire de fournir les données pour pouvoir construire les Reportings entités et succursales, en solo et consolidés. Une simplification est attendue pour les groupes transfrontaliers par rapport à la situation actuelle.

2. CALENDRIER DE SOUMISSION HÉTÉROGÈNE JUSQU'À B45 VS B8/B12 MENSUEL

La fréquence de remise va devenir mensuelle pour les 19 pays membres. Le délai de remise sera accéléré à B+8 ou B+12 contre B45 au plus tard actuellement.

3. QUESTIONS/RÉPONSES ET CHARGE DE LA PREUVE :

Les reportings, les règles et les données sous-jacentes sont traités par le remettant et contrôlés/ajustés par le métier (Finance, Risques ou autres).

En cible, les 2 premiers points seront réalisés par la BCE, les entités devront justifier des incohérences, des écarts au niveau granulaire et des ajustements « pauvres ».

Le traitement de la non-qualité sera renforcé : en cas de non-conformité, il est prévu une astreinte de re-soumission de toutes les données sur 3 exercices. Les seuils de matérialité des erreurs seront également abaissés...



4. LE RÔLE DES MÉTIERS FINANCE/RISQUES ET DE LA FONCTION DE REPORTING SERA PROFONDÉMENT MODIFIÉ :

4.1 Remise : Impact sur la clôture

La remise mensuelle, à B12 au plus tard, va entraîner une évolution forte des mécanismes d'arrêt de comptes qui devront se terminer plus tôt.

4.2 Contrôles des reportings

Les contrôles reporting et inter-rapports seront faits avec des règles harmonisées exogènes à la banque qu'il faudra répliquer dans les SI locaux afin de pouvoir expliquer les questions du régulateur. La charge de la preuve sera donc plus lourde si les SI ne possèdent pas les règles utilisées par le régulateur.

4.3 Rapprochement avec la culture de la donnée : Les comptables acteurs de la correction en amont

Aujourd'hui, les calendriers de remises sont déjà très tendus pour les fonctions reportings. Des ajustements peuvent être passés à une granularité « pauvre » par les experts métiers.

5. SI : DATA QUALITY ET GOUVERNANCE CHANGENT D'ÉCHELLE :

Ce chantier sera sans doute le plus consommateur de budget avec la mise en place de l'architecture nécessaire pour répondre au besoin, mais également la gouvernance qui en assurera la solidité.

Data : Rapprochement granulaire et problèmes de dataquality ne pourront plus être occultés par des règles par défaut en aval.

SI : Le volume de données mensuelles impliquera des besoins colossaux en espace et capacité de traitement.

Agilité et évolutivité devront être travaillées pour répondre au calendrier contraint de remise, mais surtout aux évolutions qui ne manqueront pas de se produire à un rythme soutenu.

Anticipation du parallel Run, avant ou en 2027, puis, lors de chaque évolution majeure.

Profondeur d'historique pour permettre la reprise d'une donnée depuis sa première soumission le cas échéant.



Déterminer le degré de maturité de mon organisation et le bon moment pour agir.

DÉMARCHE ET PRÉOCCUPATIONS DE LA PLACE

Nous avons présenté nos travaux préliminaires sur ces changements lors d'échanges bilatéraux avec des managers de groupes bancaires français systémiques. Les deux principales préoccupations de nos interlocuteurs sur ce sujet sont les suivantes :

- * Comment mon organisation peut-elle se Edger³ sur cette transformation ?
- * Quel est le bon moment pour commencer à engager les travaux ?

Cet article vous propose une approche pratique, via un questionnement simple, pour déterminer ces 2 indicateurs et initier la transformation de vos organisations selon une temporalité cohérente.

Se préparer à transformer les organisations nécessite un questionnement pertinent et sans concession sur son architecture et ses process actuels

SE EDGER FACE À L'AMPLEUR DES TRAVAUX, COMMENT ABORDER LE SUJET EN CODIR ?

L'implémentation d'un tel chantier sera une charge significative en termes de budget, de collaborateurs à mobiliser et de conduite du changement à mener à tous les niveaux de l'entreprise.

Il convient de s'y préparer par nos chantiers actuels et réflexions liminaires pour déterminer quand, exactement, il convient de rentrer dans la phase projet proprement dite. Pour réussir, il est primordial de déterminer ce « bon moment », le Kairos des Grecs⁴.

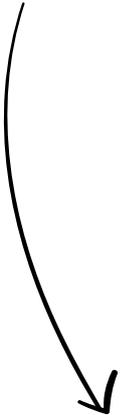
Trop tôt : Si l'encre de la feuille de route SBCE n'est pas encore sèche, nous risquons d'épuiser les équipes ou de faire de mauvais choix en termes de process, de gouvernance et d'architecture.

Trop tard : Une fois la feuille de route tracée, il sera sûrement trop tard pour initier certains des changements nécessitant des durées significatives de mise en place.

Ainsi, la question, pour le senior management, peut se résumer à : comment mon organisation peut-elle se Edger sur cette transformation.

³ Se prémunir contre un risque, par exemple, celui de ne pas délivrer la conduite du changement dans les temps.

⁴ Le Kairos est le temps du moment opportun, l'instant d'inflexion.



Faire évoluer les Systèmes et les organisations dont ils sont le backbone⁵ : Un temps pour chacun.

Pour déterminer la bonne approche nous avons listé un certain nombre des questions structurantes et de postulats relatifs à la donnée qui va devoir être mise à disposition de IreF

POSTULAT 1 :

La donnée qui devra être mise à disposition ne sera pas élémentaire, comme le laisserait entendre la lecture des textes actuels. En effet, un certain nombre d'enrichissements (segmentation clientèle, ajout d'indicateurs de référentiels...) seront nécessaires, ce qui implique l'application de règles de gestions locales à l'entreprise.

QUESTION 1 : Une des questions préliminaires devrait être : mon organisation dans son ensemble enrichit-elle les données définies dans BIRD (le dictionnaire de données, ndlr) selon des règles de gestion consistantes et homogènes sur l'ensemble du scope IREF.

Q1.1 : Corolaire : Si la règle d'enrichissement est définie au niveau central / consolidée / tête de Groupe, est-elle appliquée de manière consistante au niveau de chaque entité constitutive ou au niveau central une fois que ces dernières ont remis leurs données dans un entrepôt de données centralisées.

Q1.2 : Le scope des entrepôts de données actuels est la limite. Toutes les entités de mon entreprise sont-elles dans ces entrepôts (filiales sous certains seuils, hors COREP, hors FINREP...)?

Un chantier d'harmonisation peut être une tâche liminaire utile à l'organisation, sans pour autant nécessiter de lancer l'ensemble du projet.

POSTULAT 2 :

L'idée de considérer que le SI actuel possède la donnée au format cible IREF est erronée. Pour traiter les questions sous-jacentes à ce postulat, il convient de considérer quelques définitions liminaires :

Dans les systèmes de gestion, en local ou en central, la donnée est ELEMENTAIRE.

La donnée qualifiée d'ENRICHIE est considérée comme telle tant qu'elle n'a pas subi de calcul par les applications ou moteurs métiers tels les SI permettant de produire COREP, FINREP, SURFI... Comme vu dans le postulat 1, elles se sont déjà vues appliquer un certain nombre de règles de gestion référentielles.

Résultat d'un CALCUL : Résultat de l'absorption par un SI Métier, application ou moteur pour produire un indicateur ou un reporting : COREP, FINREP, SURFI... Ce calcul prend en entrée les données ENRICHIES afin de réaliser un calcul (RWA, Provision IFRS9...) ou une classification / agrégation (SURFI, FINREP...).

Les données calculées peuvent être GRANULAIRES ou AGREGÉES en sortie des systèmes actuels.

Les données calculées peuvent avoir été ajustées par le métier à la maille FINE (contrat) ou GLOBALE (agrégats de calcul).

Enfin, nous qualifierons, dans la suite de ce document de préparer BIRD (PREP), les données au format de BIRD pouvant être consommées par IreF.

⁵ La colonne vertébrale

Actuellement



Ces définitions énumérées, il est possible de structurer la démarche suivante :

QUESTION 2 : Pour produire l'ensemble des données (PREP) définies par BIRD, ai-je une architecture qui me permet de centraliser la donnée ENRICHIE d'une part et le résultat des CALCULS métier d'autre part, à la même GRANULARITE. La réponse peut être différente pour chaque système dans le scope du BIRD.

Q2.1 : La granularité des données CALCULEES en sortie de mes SI me permetelle de répondre aux besoins BIRD ? Si oui, une approche de collecte et d'appareillage des données en entrée / amont (ENRICHIES) et CALCULEES en aval de l'architecture existante peut être étudiée.

Avantage : l'existant n'est pas à changer, seule une architecture de type datalake pourrait être à alimenter, en aval. En outre, il pourrait contenir, en sus du résultat des calculs périodiques (mensuels, trimestriels...), les données ENRICHIES déposées à une fréquence plus rapprochée (hebdomadaire, quotidienne...) sur lesquelles il serait possible de répartir le résultat des calculs moins fréquents que les besoins mensuels BIRD.

Q2.2 : Comment les ajustements, ceux à la main du métier ou ceux nécessaires pour corriger des problèmes de dataquality, sontils restitués dans les données CALCULEES ? Cette question est d'abord organisationnelle avant d'être technique. En effet, il existe des solutions long-terme pour réduire les ajustements. Dans le cadre des travaux actuels (fastclose, audit, fiabilisation de la donnée), un sponsorship fort pourrait demander la réduction de tous ces ajustements en priorisant la fiabilisation des données ENRICHIES avant leur utilisation dans le calcul, en alignant le traitement du hors scope

(toutes les données sont véhiculées, mais seul le inscope fait l'objet d'un calcul...), ou en anticipant des mécanismes de répartition au niveau fin des ajustements en aval des sorties.

QUESTION 3 : Si les données en sortie des SI de CALCUL n'ont pas la granularité suffisante et / ou si les ajustements vérifient également cette hypothèse, alors l'option de l'aval perd de sa pertinence. Il convient alors d'étudier deux autres scénarios.

Q3.1 : Le SI me permet-il d'accepter un enrichissement granulaire en données ENRICHIES afin de pouvoir les restituer à une maille compatible avec BIRD ?

Si oui, l'option enrichissement amont au calcul, dans le réceptacle des données ENRICHIES, est la plus intéressante, car elle permet ensuite de partager cet enrichissement avec d'autres SI Métiers, limitant les coûts d'enrichissement.

Si Non, le scénario Q3.2 devient nécessaire : Le SI de calcul permet-il une dérivation (export en Y à partir du calcul) avec d'une part le résultat sous sa forme actuelle et de l'autre, celui sous sa forme BIRD cible ? Cette approche est la moins robuste, puisqu'elle va introduire la nécessité d'un nouveau rapprochement qui ne sera pas forcément trivial (données granulaires vs agrégées).

Ainsi, une fois que ces questions auront été abordées dans le cadre de vos organisations respectives, le bon moment, le Kairos⁶, va dépendre du temps qu'il vous faudra pour adresser les défis soulevés par la réponse à chaque point.

⁶ Le Kairos est le temps du moment opportun, l'instant d'inflexion.



Ebaucher le calendrier du changement : Tirer les enseignements des projets récents et imaginer les avantages générés par le projet pour le Pilotage.



L'étude de l'existant rentrant dans le scope de BRID, à l'image d'Anacredit (ANATITRES ou ANARISK) peut se révéler pleine d'enseignements pour constituer une grille de lecture qui pourra ensuite être déclinée à l'ensemble du scope.

Une autre approche serait de rechercher, dans vos organisations, des processus qui fonctionnent déjà comme la cible envisagée. Par exemple, avez-vous des entrepôts de données qui appaireillent les données des calculs, les ajustements et qui permettent leur étude au niveau granulaire suffisant pour répondre à BIRD. Capitaliser sur ces exemples pourrait s'avérer un bon moyen de gagner du temps sur la phase de conception.

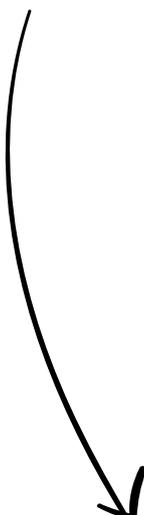
Une troisième approche complémentaire pourrait être de considérer les Opportunités et Menaces (approche SWOT⁷) autour de ce chantier :

QUESTION 4 : Pour piloter mon organisation, puis-je utiliser le datalake BIRD/IREF pour produire mes indicateurs de pilotage interne en lieu et place des sorties des applications de CALCUL métier actuelles ? La fréquence des remises impliquées par BIRD / IREF va accélérer la remise des reportings, ce peut être une opportunité comparable à la mise en place des Ratios de Levier Quotidiens LCR NSFR...

Q4.1 : La capture des résultats de calcul métier, en incluant les ajustements, à un niveau plus fin va-t-elle créer une acculturation à la donnée par le métier qui sera propice à l'amélioration de la donnée ENRICHIE en amont des calculateurs ? Si oui, il pourrait être intéressant de mettre à disposition ces données détaillées, en utilisant des applications Agiles (powerBI, alteryx...) pour leur permettre, dès à présent, de mieux comprendre les sous-jacents à leurs résultats et éliminer ipso facto les incohérences. Plus la donnée est maîtrisée, plus les règles de gestion qui lui sont appliquées sont partagées, plus il est simple de fiabiliser le processus de calcul et par corollaire, de diminuer le nombre et la nécessité des ajustements.

⁷ Strength (Forces), Weakness (Faiblesses), Opportunity (Opportunités), Threats (Menaces) autour d'un process / application /

LE FUTUR COMMENCE AUJOURD'HUI



La philosophie actuelle des organisations permet de mettre en place les fondations nécessaires à cette révolution Data mais surtout Process et Orga.

La donnée granulaire devenant la clé partagée avec le régulateur, les métiers qui l'utilisent doivent d'ores et déjà s'habituer à la manipuler à ce niveau. D'ici 2027, cette acculturation devrait faire émerger de nouvelles pratiques, gouvernances DQ et une meilleure culture d'analyse qui permettra de faire évoluer mentalités et organisations en vue de s'adapter à la nouvelle manière de correspondre avec le régulateur. Il n'y a pas à attendre pour initier ces travaux qui s'inscrivent naturellement dans les démarches actuelles de BCBS 239, de lineage, de rapprochement métiers (Stress Tests EBA) ou de réduction des délais de clôture.

LE MOMENT OPPORTUN, LE KAIROS, POUR DÉTERMINER SA STRATÉGIE EST DONC MAINTENANT.

Le temps des évolutions structurelles est encore à venir, mais celui-ci dépendra des réponses aux quelques questions structurantes que nous avons énumérées dans cet article. Il est également opportun d'accroître les moyens mis en oeuvre pour traiter la data quality des données ENRICHIES ainsi que la réduction ou le traitement granulaire des ajustements. En réalisant ces 2 chantiers, il est possible d'adopter une approche gagnant/gagnant avec les experts identifiés dans vos organisations afin de les acculturer au maniement de la donnée et du résultat des calculs à la maille FINE, de créer une communauté de sachants qui apprendront à travailler ensemble et pourront, lors du lancement du projet, s'investir pleinement dans les choix d'architectures qu'il faudra réaliser.

LE FUTUR COMMENCE AUJOURD'HUI.

En créant cette communauté et en découpant les chantiers en segments « MALIN » (Mesurable, Atteignable, dans le sens réaliste, Limité dans le temps, Individualisé, Négociable), vous pouvez d'ores et déjà afficher des succès au sein de vos organisations : réduction des travaux manuels, accélération des process... Il sera plus aisé de construire sur ces premières victoires lorsqu'il faudra lancer le chantier global, car l'affectio societatis⁸ autour de la problématique sera déjà bien ancré parmi vos personnes ressources clés.

Dans notre prochaine tribune, nous partagerons la vision des experts d'Harwell Management sur la manière d'insérer ce changement dans vos chantiers actuels afin de conduire la transformation de la fonction Finance d'une manière bienveillante et participative pour les principaux acteurs métiers de ces organisations.

⁸ L'"affectio societatis", est une locution d'origine latine utilisée pour désigner l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer à une entreprise commune.

PRINCIPAUX ÉTATS DANS LE SCOPE BIRD/IREF & DATA POINTS DEMANDÉS

Scope à date	Addenda en cours d'étude Probabilité forte	Addenda supplémentaires en cours de murissement Collecte Granulaire
Anacredit	Statistiques collectées par les autorités nationales : Balance des paiements, International Investment positions...	Titres émis
Anacredit Titre / SHS : Securities Holding Statistics	Due Diligences FMI / BRI : Obligations découlant des demandes d'autres organisations internationales	Titres Clients conservés
BSI / BalanceSheet Items Statistics		Entités détenues a + de 10%
MIR / Interest Rate Statistics		Données des succursales
		Suppression des seuils Anacredit (25k€)
		Etats par devises et pays (SURFI)
		Informations en stock, mais surtout en Flux

Scope à date Données Granulaires	Data points
Prêts aux entités juridiques	138
Titres ISIN et non ISIN / émis	84
Titres ISIN et non ISIN / détenus	58
Titres ISIN / conservation de titre	28

Total (non distinct) 308

Total données distinctes 178

Dont données à remettre à B+12 120

Scope à date Données Agrégées	Data points
Prêts aux Ménages	38
Dépôts	51
Dérivés	37
Autres : Cash, Actifs non Financiers, autres actifs et passifs	37

Total (non distinct) 163

→ **A noter** : La granularité des données a été déterminée par une analyse coûts / bénéfices.

ÉVOLUTION DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Rencontre avec
Laure Mazzoleni-Robin
Responsable du collège Institut Risk et Compliance



Quelques mots sur l'histoire de l'Institut Risk & Compliance et ses objectifs, son organisation ?

L'institut est une association qui a été créée en 2017 par des juristes et des « experts » de la compliance avec l'idée de partager la conviction qu'une démarche de compliance avisée permet une meilleure maîtrise des risques.

J'ai fait la connaissance de l'IRC <https://www.institutriskcompliance.org/> via LinkedIn et j'ai commencé à les suivre car je trouvais leur démarche intéressante, je suis ensuite devenue adhérente pour assister à leurs conférences et partager sur leurs travaux.

Très rapidement j'ai vu que le plus intéressant c'était de partager avec les participants.

Je ne sais pas précisément quelles ont été les réflexions des fondateurs de l'Institut et notamment Maître Amado mais je peux vous dire que c'était ce que je cherchais.

Je suis dans la compliance depuis de nombreuses années, plus particulièrement la compliance financière et je ne suis pas encore en mesure de vous en donner une définition qui me convienne.

La fonction compliance est encore mal définie, mal comprise... On y met parfois tout et n'importe quoi et parfois au contraire on la cantonne dans une activité cosmétique tout à fait stérile. La compliance intègre des notions et des domaines aussi variés que l'éthique des affaires, l'anticorruption, la protection des personnes et de leurs données personnelles, la gouvernance, la RSE, la concurrence, le risque de continuité, la « data », les cyberattaques...

La mise en place des normes peut trouver sa source dans des obligations légales, comme être dictée par des principes éthiques ou pire encore par un quidam sur les réseaux sociaux... Le compliance officer est de tous ces combats ...

Les entreprises qui ne mettent pas en oeuvre la démarche de compliance attendue s'exposent à des sanctions administratives, pénales voire « populaires », le fameux risque réputationnel si redouté en termes de répercussions commerciales voire boursières négatives.

La démarche de l'Institut est **pragmatique**.

Elle repose très précisément sur les échanges entre ses membres qui remontent leurs préoccupations du moment comme leurs convictions. Nous avons l'ambition de constituer une communauté d'excellents compliance officers que les entreprises de tout secteur s'arracheront car elles auront compris leur place dans la chaîne de valeur.

Pourriez-vous nous parler de votre rôle ?

Assez rapidement, il est apparu qu'un collège serait un atout pour afficher notre détermination dans les projets que nous portons pour la fonction compliance.

L'IRC est un groupe d'échange d'idées, de proposition, de réflexion, de démarches académiques ou professionnelles, le Collège se positionne plutôt dans le format d'un conseil de « surveillance bienveillante » qui veille au cadrage des thématiques abordées, qui structure les initiatives attendues de nos membres à Paris et en province. Nous veillons surtout à ce que les idées que nous jugeons intéressantes soient menées à leur terme. Vous n'imaginez pas toutes les initiatives qui nous remontent... Nous en parlons et nous voyons ce que nous pouvons en faire.

J'en ai accepté la présidence conjointe avec Romain Bayle parce que nous partageons cette conviction que la compliance est une fonction d'avenir.

Béatrice Bon-Michel, Antoine Labaune sont eux aussi à la manoeuvre et bien entendu Michael Bia en est le secrétaire/pilote/animateur.

Mon rôle est surtout de **contribuer** :

- * A professionnaliser les compliances officers d'une part, en leur proposant des interventions et des conférences de qualité, en veillant à disposer de supports que nos membres pourront récupérer sur notre site...
- * A évangéliser les entreprises et plus particulièrement leurs dirigeants de la valeur ajoutée de la compliance dans leur dispositif de qualité et de continuité d'autre part. Nous avons d'ailleurs proposé en 2019 une série de 3 petitsdèjeuners qui s'adressaient tant aux dirigeants qu'aux experts de la compliance en partenariat avec le Cercle Gouvernance et Equilibre <https://cerclegouvernanceequilibre.fr/>



Nous sommes souvent sollicités par des étudiants que nous souhaitons accueillir pour leur permettre d'entrer en contact avec la vraie vie de la compliance. Nous y travaillons. Nous avons aussi de nombreuses demandes de providers de solutions de compliance. Nous devons faire en sorte que l'IRC demeure un lieu d'échange qui apporte de la valeur à ses membres, c'est le rôle du collège de veiller à un bon équilibre dans les interventions.

Les grands sujets du moment – voyezvous une différence notable sur les thèmes d'actualité entre l'avant et l'après Covid ?

Je ne pense pas qu'il y ait un avant et après COVID en matière d'actualité compliance.

Avec le COVID et l'explosion du télétravail, peut-être que le CYBERRISQUE est devenu une préoccupation majeure étant donné la difficulté que les entreprises rencontrent à tenter de le cerner (multiplication par 4 des attaques en 4 ans). Une approche compliance du sujet est généralement une bonne approche mais elle suppose un minimum de technique et les CCO (Chief Compliance Officer) ne sont pas des experts en la matière. Ils doivent pouvoir s'appuyer sur les sachants pour faire les bonnes propositions. Ce serait mentir que de considérer qu'il est possible de se prémunir totalement face à ce risque, cependant l'application des méthodologies de la compliance s'avère particulièrement adaptée pour tenter de le circonscrire.

- * Cartographier les risques spécifiques,
- * Formaliser une gouvernance des systèmes d'information et des données,
- * Évaluer, gérer, anticiper les risques.

Les enjeux du moment ?

- * La RSE (avec la dominante très nette du E avec le « vert » à tout prix mais ne pas oublier le S) et le risque Edition 11 www.harwell-management.com | 26 réputationnel qui va avec si le dispositif de maîtrise des risques ne confirme pas le discours commercial ou corporate ;
- * Les exigences GAFA en matière de lutte contre la corruption qui sont venues compléter celles de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme qui embarquaient déjà la fraude.



Comment voyez-vous le Chief Compliance Officer (CCO) 4.0 et comment l'IRC appréhende le monde de demain et la transformation des métiers accélérée par la Covid ?

Un CCO doit être un incontournable de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La compliance irrigue toutes les réflexions sur la gouvernance, que ce soit à travers une organisation veillant au respect de la compliance par tous, une supervision des obligations associée à des dispositifs d'évaluation en continu, de prévention, sensibilisation et alertes.

Le positionnement des fonctions de compliance est aujourd'hui de plus en plus près des dirigeants, il n'est plus rare de voir la fonction compliance au sein même de la stratégie de l'entreprise et des organes de prise de décision.

À quand des experts de la compliance systématiquement invités dans les conseils d'administration ?

Le CCO doit disposer pour incarner cette posture d'une aisance de communication trop souvent négligée dans sa formation d'expert.

Un CCO qui ne convainc pas ne peut pas faire son travail ni vis-à-vis de la direction qui doit comprendre le risque pour l'assumer ou le couvrir (et c'est bien sa responsabilité) ni vis-à-vis des opérationnels qui doivent mettre en oeuvre les recommandations pour maîtriser le risque identifié.

Un CCO qui ne gère pas correctement la pression ne peut pas être efficace dans son action, alors même qu'il est généralement mis à contribution dans les moments critiques où la pression est la plus forte.

Nous avons d'ailleurs créé avec l'IRC en partenariat avec DAUPHINE un certificat pour permettre aux CCO de travailler leurs softskills.

Le compliance officer de demain doit aussi pouvoir libérer sa valeur ajoutée.

La transformation des métiers post COVID et notamment la digitalisation des organisations doivent être un pilier sur lequel il doit s'appuyer pour se débarrasser des tâches à faible valeur ajoutée ou inefficace (« marre des faux positifs à purger !!! »). Les compliance officers qui disposent de budgets conséquents pour digitaliser ou automatiser leurs contrôles sont très rares; en revanche, ceux qui appartiennent à des entités qui ont entamé une démarche de digitalisation sont nombreux.

Les CCO ont une carte à jouer en s'inscrivant dans les transformations des organisations pour s'insérer au coeur même des dispositifs et capitaliser sur le BAU partout où c'est possible.

C'est d'ailleurs avec ce thème que j'ai eu le plaisir de clôturer le congrès de l'IRC la semaine dernière.



Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation. Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions. Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.



cgi.fr/conseil

L'audace par nature