



CGI BUSINESS
CONSULTING

N°9
Juillet 2020

CHROMATIQUE

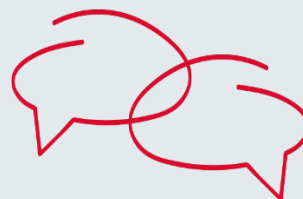
Crise sanitaire ←
*Vers une accélération de la
transformation des banques et
assurances*



SOMMAIRE

Editorial	03
Crise sanitaire : un laboratoire d'expérimentation pour accélérer la transformation des métiers	05
Les grandes lois du big data	
Vers de nouveaux usages dans les paiements	07
4 faits sur les impacts de la COVID 19 pour le secteur bancaire	08
Rencontre avec Maitrisedescrises.Com : Vincent Balouet – Fondateur Dirigeant	09
Les institutions financières face à l'accroissement des risques	11
Rencontre avec Nickel : Olivier Jean - Directeur Général Délégué	14
Rencontre avec BPCE : Bruno Alexandrian - Responsable de Projets Métiers Finance et Risques	16
La continuité d'activité en pratique dans les DSI	20
COVID-19 : de l'allègement des procédures opérationnelles à la revue du modèle bancaire	24

EDITORIAL



*Christophe Da Cunha et Franck Benzoni
Associés de CGI Business Consulting*

Pour plusieurs milliers d'entreprises de toute taille, le choc économique provoqué par la crise sanitaire du coronavirus a été brutal, beaucoup d'entre elles se sont retrouvées démunies. Contrairement à la précédente crise de 2008, celle-ci a touché de plein fouet l'économie réelle, en bousculant notre quotidien et nos pratiques habituelles de travail en équipe « in situ ».

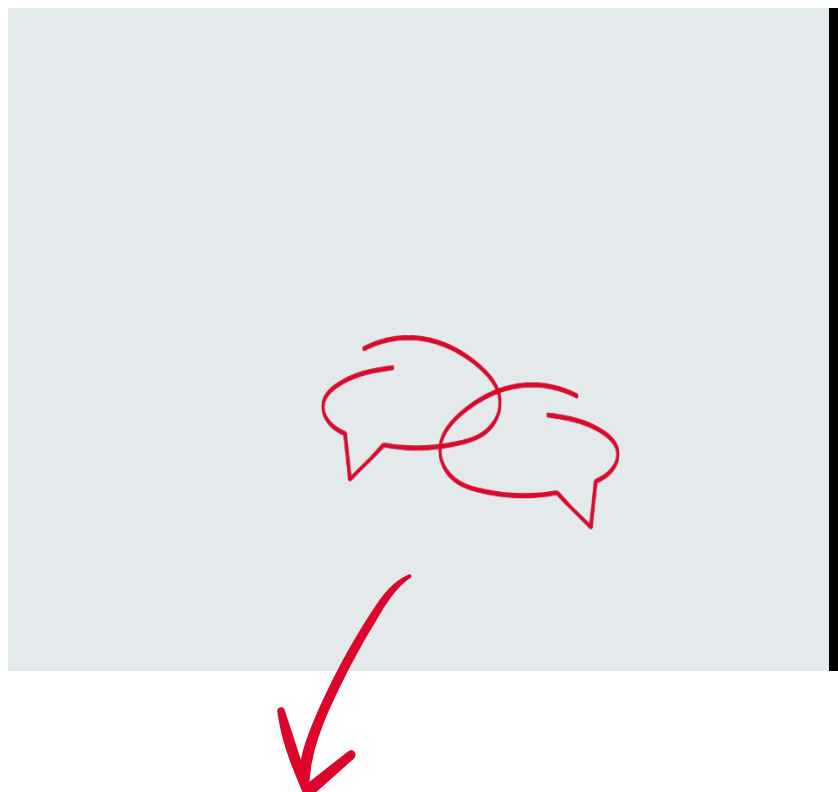
Il a fallu changer la façon de travailler, certes pour faire face à l'urgence de la situation, mais aussi pour s'adapter au monde qui nous attend. Cette période est une occasion unique de repenser la manière dont nous pouvons travailler ensemble.

Il faudra sortir de notre zone de confort. Certaines entreprises en ont pâti car les lacunes organisationnelles, le faible historique de recours au télétravail, ou parfois l'insuffisance des infrastructures associées rendent complexe la gestion de l'ensemble en un temps si court. D'autres ont pu tester avec un certain succès leur modèle et leurs infrastructures, et en tirent les conséquences en capitalisant sur les bonnes pratiques en matière d'efficacité du télétravail, voire de mise en place de certaines évolutions pérennes. De plus en plus, nous allons avoir besoin de collaborateurs acteurs, en interaction, en peer to peer humain. Il nous faudra donc réinventer la façon d'accompagner nos collaborateurs et nos clients. A ce titre, les qualités de leadership seront essentielles, l'autonomie, la responsabilité, c'est aussi en cela que la distance peut avoir du bon. Elles sont aussi source de création de valeur, permettent le développement de l'innovation, accroissent la productivité et la valeur ajoutée, c'est aussi cela et uniquement cela que nous demandent nos clients. Certes, nous avons déjà bien avancé avec les réseaux sociaux collaboratifs et en particulier avec le développement des techniques modernes d'organisation de réunions, mais il faudra prendre en compte plusieurs facteurs multidimensionnels qui s'enchevêtrent : l'adaptation organisationnelle, l'adaptation des outils, l'adaptation des pratiques RH. On pourra aussi imaginer de nouveaux business modèles plus résilients et l'économie de la vie va sans doute devenir un investissement.

Pour aborder le panorama si large des sujets post-crise de la Covid-19, nous vous proposons plusieurs analyses, réflexions et interviews :

Un premier article de notre chef économiste propose des réflexions quant à la société de demain et les critères qui permettent d'appréhender les métiers qui pourront évoluer le plus vite, thème qu'il développe dans un livre qu'il vient de faire paraître aux Editions FORBES « Capitalisme et Technologies : les liaisons dangereuses ».

Cet article est suivi d'une analyse sur les évolutions en matière de services de paiement depuis mars dernier, le début de l'épidémie, et de l'interview de Monsieur Vincent BALOUEZ, dirigeant de Maitrisedescrises.com et expert



reconnu de la gestion des risques majeurs et systémiques, et qui nous donne son point de vue global sur les facteurs clés de succès à court terme pour les DRH.

Nos experts de la Practice Conformité & Contrôle montrent ensuite que cette crise accroît sensiblement les risques opérationnels et les risques BC/FT au sein des institutions financières. En effet, cette crise aurait particulièrement augmenté la vulnérabilité des acteurs, des produits et des services de banques vis-à-vis des risques BC/FT, avec en toile de fonds une évolution des compétences.

Monsieur Olivier JEAN, Chief Operating Officer de Nickel, nous fait l'honneur et le plaisir de répondre à nos questions sur les risques qu'il perçoit comme les plus saillants dans le sillage de la crise.

Nos experts de la Practice Finance et Risque nous proposent également une interview de Monsieur Bruno Alexandrian, Responsable MOA Finance au sein de la Direction Financière du Groupe BPCE. Cet interview nous éclaire sur la vision qu'il a des assouplissements européens en matière de normes prudentielles. Nous lui sommes très reconnaissants d'avoir accepté de nous consacrer de son temps.

Notre chromatique se poursuit avec nos experts de l'offre Gouvernance SI qui proposent un article très détaillé sur la continuité d'activité en pratique et axé sur le dimensionnement des moyens dédiés à la continuité d'activité.

Enfin, nous clôturons ce numéro avec nos experts de la practice BFI-INVEST qui s'interrogent sur comment cette crise a changé l'application de procédures opérationnelles au sein de la banque, en les simplifiant, et en ayant recours à plus de traitements digitaux.

Cette crise sanitaire et ses impacts ouvre de très nombreux sujets de discussion qui ne peuvent pas, bien sûr, être tous abordés. Les derniers échanges avec nos clients et discussions au sein du cabinet ces derniers mois ont permis de choisir les thèmes abordés.

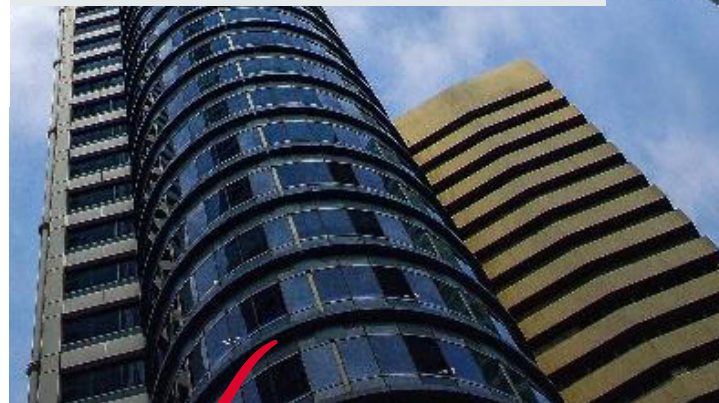
Nous espérons que vous prendrez plaisir à parcourir cette dernière édition de notre newsletter et nous remercions très chaleureusement nos clients et partenaires qui ont bien voulu prendre le temps de nous consacrer de leur temps dans un contexte où certainement, les priorités ne manquent pas. Nous vous souhaitons à toutes et à tous une excellente lecture et une grande réussite dans la reprise de vos activités !

Nous vous souhaitons à toutes et à tous une excellente lecture et une grande réussite dans la reprise de vos activités !

**C. Da Cunha
F. Benzoni**

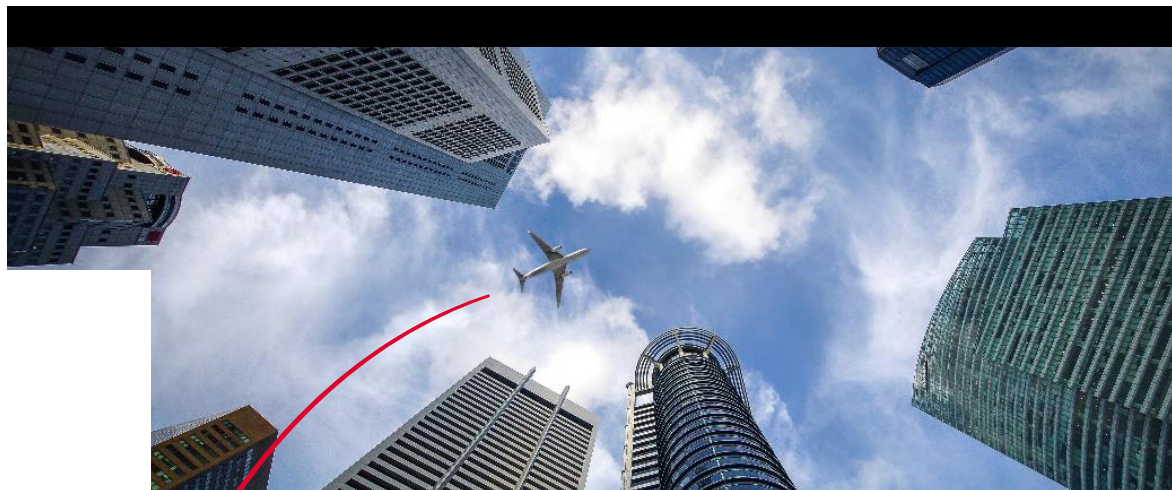
CRISE SANITAIRE : UN LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATION POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS ?

On sait aujourd'hui que l'intelligence artificielle, les robots conseil ou autres types de robots, les plateformes collaboratives voire même les Start-up forment un ensemble d'innovations qui transformeront les métiers de trois manières : l'enrichissement de certains métiers ou tâches, l'automatisation de certains métiers ou tâches, et l'organisation du travail ou plutôt la réorganisation du travail. La distanciation sociale imposée par la crise épidémique de la COVID-19 accélère-t-elle la transformation des métiers, en d'autres termes est-ce réellement un terrain test exceptionnel pour entrevoir ce qui va se passer sur le marché du travail dans 20 ans ?



Avec les robots et l'intelligence artificielle et dans un univers où la donnée va prendre de plus en plus de poids dans la valeur d'une économie, un monde fondé presque exclusivement sur la connaissance peut être compatible avec une certaine distanciation sociale au sens où le métier peut continuer normalement. Avec des outils puissants et des innovations de type intelligence artificielle, la continuité de la gestion multicanale est rendue possible voire même plus efficace pour déployer du CRM par exemple.

Avec l'automatisation, les métiers principalement manuels et routiniers ne vont pas pouvoir poursuivre l'activité car il y a souvent une relation directe humaine en chaîne dans un procédé de fabrication physique. Une possibilité pour ces métiers est de refondre le modèle économique pour « rester chez soi » et détenir par exemple un droit de propriété sur la création de richesse.



Le confinement lié à la COVID-19 a posé avec acuité cette question. En clair, une caissière depuis chez elle ou un ouvrier « automatisé », aurait un droit de propriété sur la création de richesse du magasin ou du chantier. La caissière serait rémunérée de cette façon-là. Ce sont des débats assez connus dans le monde des innovateurs mais l'épidémie la pose avec urgence et acuité. Ce sont aussi des métiers qui risquent de disparaître. De nombreux métiers sont concernés : les saisies manuelles de données, certains ouvriers du bâtiment, les caissiers, mécaniciens, guichetiers, Taxis peut être, et même d'ailleurs certains médecins pourtant très fortement qualifiés car ils ont une composante manuelle au contact des patients. Dans ce dernier cas, on peut imaginer que certaines innovations médicales distancient le médecin de son patient (télé médecine etc...).

D'un autre côté, les métiers plus cognitifs et moins routiniers, les métiers de conseil ou des services, ou certains métiers de front office, la distanciation ne remet pas en cause la continuité normale de l'activité (en théorie) grâce à l'intelligence artificielle (de géomarketing pour le directeur d'agences par exemple), le télétravail en général, ou le « téléquelque-chose ». Ici, de nombreux nouveaux indicateurs de performance vont émerger qui prendront en compte les spécificités de chacune des situations pour faire émerger un télétravail collaboratif et efficace (taux de stop and go travail-famille).

Le confinement a donc montré qu'il existait des métiers cognitifs et peu routiniers ET qui grâce à l'utilisation de technologies peuvent continuer d'exercer normalement. A l'autre échelle, les métiers très manuels et peu cognitifs ne pourront pas continuer comme avant. En fait l'automatisation qui menace l'emploi nécessite une refonte du mode de rémunération (détenir un droit de propriété sur la même activité pour être rémunéré à distance, revenu universel ???) ou un virage professionnel à 180°.

La distanciation imposée légitimement aujourd'hui devrait accélérer la transformation des métiers et chacun devra d'une certaine façon adopter les bons comportements, les bonnes formations pour améliorer son niveau de vie. C'est le volet « compétences nécessaires » face à cela. Utiliser de plus en plus d'outils innovants, d'interactions en temps réels, agiles, grâce à la visioconférence, les plateformes interactives, la formation à distance, tout cela pourrait alors refonder une nouvelle société. Finalement toute crise est aussi une opportunité pour prévoir le monde de demain. Une destruction créatrice en rupture à la Schumpeter, ou une transformation à la marge à la Lavoisier, chacun y voit de son intérêt. La recherche devra, elle, répondre aux deux questions suivantes :

- (1) La distanciation est-elle une bonne chose pour la cohésion sociale ?
- (2) Le télétravail (pour rester sur cet exemple) améliore-t-il les performances des entreprises ?

4 couples de réponses sont possibles en fonction de ce que l'on estime être important dans le futur. De nombreux outils existent depuis longtemps et si nous avons vécu un bouleversement des esprits, il ne faut pas oublier qu'une fracture numérique existe aussi. Y a-t-il égalité face au télétravail ? Non ! le développement du télétravail dépend des conditions personnelles du salarié et de la maturité de l'organisation. Le télétravail est certes une composante de l'agilité qui existait déjà mais que faire sans la confiance ? La pause économique mondiale doit nous faire repenser le monde de demain, sur le terrain sociétal certes, mais aussi managérial en imaginant que la confiance ne soit pas qu'un concept vide de sens.

En lien l'article de Gaëlle Ménage, journaliste chez FORBES au sujet du livre, ainsi que le livre.

<https://www.forbes.fr/management/transformation-digitale-place-aux-metiers-de-demain/>

<https://www.amazon.fr/Capitalisme-Technologie-Liaisons-dangereuses-m%C3%A9tiers/dp/Bo88XQGw1K>

Pascal de Lima
Économiste en Chef du Groupe Harwell Management

VERS DE NOUVEAUX USAGES DANS LES PAIEMENTS



L'apparition de la Covid-19 en mars dernier a accéléré de façon drastique et rapide les changements et modifié les usages des français dans le domaine des paiements et de leur carte bancaire. Pendant la crise sanitaire de nombreux Français ont boudé les paiements en espèces de peur du contact physique avec les pièces et les billets. Les retraits dans les distributeurs automatiques ont connu une baisse de plus de 60% tout comme les paiements par chèques. De plus, durant cette période, de nombreux commerçants ont plébiscité les paiements par carte en évitant les espèces pour éviter les contacts avec la clientèle.



La France a connu une explosion du nombre de paiements sans contact durant la période de confinement : pour la plupart des utilisateurs ce fut un geste barrière supplémentaire (pas de contact avec le terminal de paiement ni avec les touches). Pour donner suite à cette hausse significative du nombre de paiements sans contact, répondre à ces nouvelles contraintes, et usages, et à la suite des recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) préconisant l'utilisation de ce mode de paiement, le groupement Cartes Bancaires s'est mobilisé pour augmenter le plafond du paiement sans contact de 30 à 50 euros (nota : 80% des paiements sont inférieurs à 50 euros). Cette évolution significative dans le domaine des paiements n'a été possible qu'à partir du 11 mai. L'engouement fut tel qu'il y a eu une hausse de 30% sur le nombre de paiements lors des trois premiers jours. Notons que la part des paiements sans contact dans l'ensemble des transactions par carte est passée de 30% en septembre 2019 à plus de 65% au début du mois de juin 2020. (Source : Cartes Bancaires CB). Par ailleurs, depuis le 12 juin, le plafond des paiements par tickets restaurant a lui aussi été augmenté passant jusqu'à 38 euros par jour au lieu de 19 euros. Les paiements en week-end et jours fériés seront également acceptés et ce, jusqu'à la fin de l'année permettant ainsi aux 4,4 millions de salariés d'utiliser leurs titres de façon plus souple. Cette initiative du gouvernement va permettre de réinvestir une réserve de 1,5 milliards d'euros acquise par les salariés durant le confinement et permettre une relance de la consommation

chez les restaurateurs, les hôtels-restaurants et les débits de boisson. Ce changement de règle va accélérer la reprise d'un secteur durement touché. Le confinement durant plus de deux mois a eu un fort impact sur le commerce en ligne. Les achats en ligne ont conquis 2,4 millions de nouveaux foyers français pendant le confinement, essentiellement pour les grandes enseignes (Amazon, Fnac, Monoprix...) mais les petits commerçants (restaurateurs, libraires ou fleuristes) se sont aussi organisés pour lancer le « Click and Collect » avec modules de commande et de paiement en ligne. De plus, durant cette période particulière, les ménages ont été empêchés de consommer, ils ont ainsi épargné environ 60 milliards d'euros, soit environ 230 euros par ménage et par semaine. Selon le Ministère de l'économie ce chiffre pourrait doubler d'ici septembre si la consommation reste faible. De nombreuses initiatives sont proposées sur la façon de réinjecter ces sommes dans l'économie : taxation, incitation fiscale ou création d'une épargne spécifique (Livret C comme coronavirus) qui permettrait de participer au financement de l'économie réelle. Cette crise sanitaire aura permis d'avancer plus vite dans les nouveaux usages de paiements. Elle aura également donné aux utilisateurs une nouvelle perception de toutes les possibilités de paiements offertes par le digital. Néanmoins ces nouvelles habitudes ne pourront que participer, par leur utilisation, à relancer l'économie

4 FAITS SUR LES IMPACTS DE LA COVID-19 POUR LE SECTEUR BANCAIRE

Étude EBA

1.

Les banques se sont trouvées face à la crise de la COVID-19 avec davantage de capitalisation et une meilleure liquidité que lors des crises précédentes.

Par rapport à la crise de 2008-2009 les coussins de liquidité et de capital sont plus élevés, le CET1 ratio étant passé de 9% en 2009 à près de 15% en Q4 2019.

2.

Il est certain que la COVID-19 aura un impact négatif sur la qualité des actifs.

Le taux de NPL (non performing loans) va atteindre les niveaux de ceux de la crise de la dette souveraine et les pertes en risque de crédit pourraient atteindre 3,8% du RWA.

3.

Les banques vont donc maintenant consommer leur coussin de liquidité.

Et il est prévu que cela continue dans les prochains mois.

4.

De ce fait, le thème numéro un aujourd'hui est celui de la résilience stratégique.

Ce point se déclinant sur tous les axes classiques : SI, RH, Organisationnel...

STOP AND GO DU TELETRAVAIL EN LIEN AVEC LA GESTION DES RH

Rencontre avec
MAITRISEDESCRISES.COM
Vincent Balouet
Fondateur, Dirigeant
Expert en analyse et
recommandations concernant les
risques majeurs systémiques



La crise de la Covid-19 que nous venons de traverser est unique et historique à bien des égards.

Le monde de l'entreprise d'après ne sera plus celui d'avant. Management des équipes, modèles économiques, organisation des process, systèmes d'information, gestion immobilière communication, sans parler de la crise économique et des troubles sociaux internationaux qui se profilent pour la rentrée, tout a été bousculé dans l'entreprise, en particulier le travail.



Si la crise a été déclenchée brutalement par les pouvoirs publics, le risque sanitaire a été identifié il y a longtemps, dès 2006 lors de la première crise H5N1. Les possibilités d'un confinement forcé et ses conséquences ont été soulignées à l'époque, rappelées depuis, mais bien entendu le calendrier précis des différents événements était assez largement imprévisible. La crise strictement sanitaire semble s'évacuer, même s'il convient de rester très vigilant dans le temps.

Les entreprises ont basculé de force en mode « télétravail de masse » avec un cortège de difficultés (informatiques, pratiques sociales, économiques), mais dans l'ensemble, cette étape s'est plutôt heureusement déroulée. Les difficultés ne sont pour autant pas terminées. Les directions des ressources humaines en particulier doivent relancer une entreprise éclatée, retrouver de nouveaux modes de travail et d'organisation.



Quels sont les facteurs clés de succès à court terme pour les DRH ?

L'écoute d'abord, des collaborateurs, des métiers, des équipes de directions qui viennent de fixer les nouvelles priorités. L'organisation sociale du pays n'étant pas rétablie, les contraintes demeurent sérieuses sur les transports, la distanciation sociale, le télétravail va donc se stabiliser à un niveau élevé, mais de manière instable. Que ce soit pour des raisons d'organisation personnelle ou un retour de mouvements sociaux au mois de septembre, les salariés vont télétravailler par roulement, à chacun ses jours et sa vitesse de rotation. Les managers doivent donc apprendre, animés par une DRH entreprenante, le « management de la rotation » ou l'art de faire travailler ses équipes quand chacun va et vient en permanence.

Le risque opérationnel est donc encore transféré sur l'infrastructure informatique pour un bon moment, sans doute un à deux ans. Ce n'est pas le moment d'essayer une cyber-attaque sévère.

Comment se profile la rentrée ?

Sans doute mal. Il est plus que probable que les annonces des restructurations au mois de septembre auront un effet dévastateur sur la confiance des ménages dont la consommation va baisser, et sur les collaborateurs qu'il faudra rassurer grâce à une communication efficace sur la maîtrise de la crise.

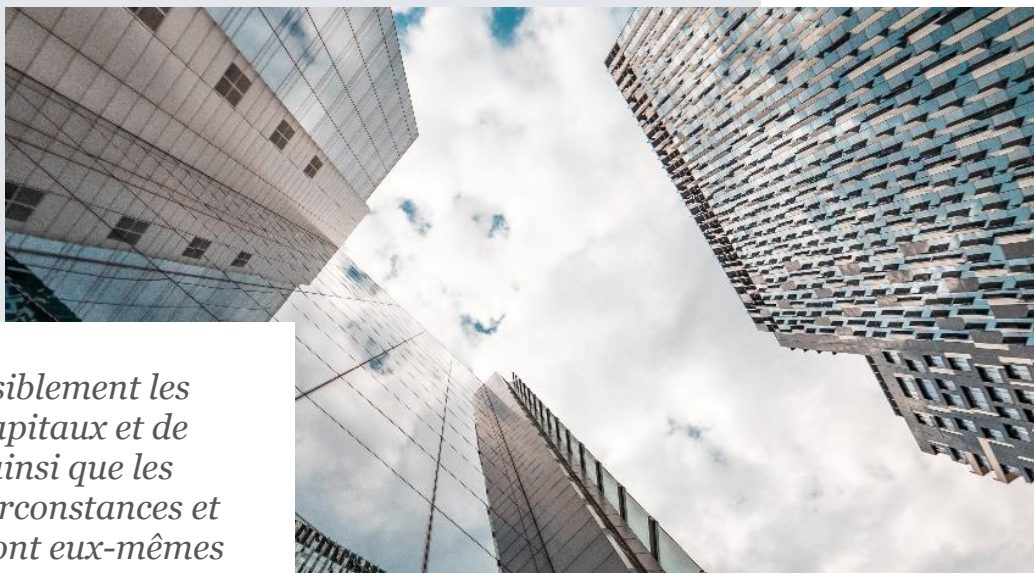
Les différents mouvements sociaux en cours en Europe et aux Amériques (nord et sud) doivent nous rendre vigilants sur les conséquences de la forme sociale d'une deuxième vague de l'épidémie. C'est une première, personne ne sait ce que c'est qu'une crise protestataire internationale synchronisée par les réseaux sociaux.

Il faut également rappeler que dans ce contexte inédit, 2020 s'annonce comme une année historiquement chaude, la température des mers et océans autour de l'hexagone est élevée, il convient donc d'anticiper des événements climatiques sévères à la rentrée (épisodes cévennols, inondations en régions, à Paris ?).

Y a-t-il des raisons d'être aussi optimiste ?

Oui, bien entendu ; La crise actuelle est aussi une secousse dans l'entreprise qui oblige à la modernité et à l'innovation. Les solutions numériques sont au premier plan, les nouvelles pratiques du management des équipes également. Le pilotage des crises deviendra un jour ou l'autre un actif valorisé, dans le privé comme dans la sphère publique tous métiers confondus. Pour rester l'entreprise de confiance, cette dernière va donc s'adapter, le calendrier des événements rend cet exercice imposé.

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES FACE À L'ACCROISSEMENT DES RISQUES



La Covid-19 accroît très sensiblement les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme ainsi que les risques opérationnels. Les circonstances et les dispositifs mis en place sont eux-mêmes générateurs de risques, et la crise augmente la vulnérabilité des acteurs, des produits et services de Banque.


Pour faire face à cette montée du péril, les établissements sont fortement incités par les régulateurs à renforcer les dispositifs usuels, à communiquer, coopérer et s'adapter.

La hausse de la demande sur certains produits, la décroissance de la mobilité, la limitation de la vie publique, le télétravail, l'utilisation accrue de solutions digitales, l'accroissement des clients en détresse financière, la baisse des perspectives économiques sont autant de facteurs qui favorisent l'émergence de risques inédits liés à la criminalité financière et de risques opérationnels impactant les institutions financières.

UNE MONTÉE OPPORTUNISTE DES PÉRILS

L'ACPR et l'AMF invitent les acteurs du secteur financier à redoubler de vigilance vis-à-vis de l'accroissement de la fraude et des escroqueries : démarchages téléphoniques, escroqueries en ligne utilisées dans le cadre de fraudes (achats à distance, usurpations d'identité, ...) ou à des fins de démarchages agressifs ou manipulateurs dans le cas d'arnaques financières.

Les mesures récemment adoptées par les gouvernements pour soutenir les entreprises comme les aides des fonds de solidarité, les prêts garantis par l'État, les remises d'impôts, les rééchelonnements des crédits bancaires créent un nouveau potentiel d'exposition à la corruption et au trafic d'influence pour ceux qui les administrent. Les pratiques corruptives peuvent s'apparenter à des pots-de-vin, des conflits d'intérêt ou de lobbying affectant autant le secteur privé que public, notamment le système de passation de marché.



D'autre part, le dispositif massif de nouveaux prêts de trésorerie consentis par les banques et adossés à une garantie de l'État à hauteur de 25% du chiffre d'affaires peut inciter à l'obtention frauduleuse de fonds sans intention de les rembourser ou à l'utilisation du dispositif pour blanchir de l'argent.

Les abus de marché, délits d'initié et manipulations de cours ont également augmenté au cours de cette période. La nature particulière des informations liées à l'impact de la Covid-19 sur les émetteurs et les canaux parfois inhabituels de transmission des informations permettent à un plus grand nombre d'employés d'avoir accès à des informations privilégiées.

Par ailleurs, Interpol constate une forte augmentation des cyberinfractions, notamment par des campagnes de propagation de malware et de ransomware infectant les ordinateurs des entreprises et des particuliers sans méfiance, souvent par des courriels frauduleux soi-disant envoyés par des tiers de confiance. Dès début mars, Interpol a observé une trentaine de cas d'escroqueries associées à la Covid-19, en lien avec l'Asie et l'Europe, entraînant le blocage de 18 comptes bancaires et le gel de plus de 730 000 USD dans les transactions frauduleuses présumées.

ÉMERGENCE D'UN VÉRITABLE ENJEU DE TRANSFORMATION

Ces menaces inédites mettent les institutions financières face à un véritable enjeu de transformation des dispositifs de prévention des risques opérationnels et de criminalité financière pour en garantir l'adéquation et l'efficacité. Elles y sont d'ailleurs fortement incitées notamment par l'Autorité Bancaire Européenne et le GAFI. Cette transformation est souvent accompagnée d'une évolution de l'organisation et des métiers.

Les cartographies des risques sont les dispositifs les plus stratégiques de la transformation et permettent d'identifier et d'évaluer les risques émergents liés à la crise de la Covid-19. Les travaux d'amélioration des cartographies de risque les plus prioritaires sont l'identification des activités les plus exposées et l'évaluation de leur exposition, la définition de scénarios de risque, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques et l'identification d'actions d'atténuation.

Plus que jamais, cette crise a également prouvé l'importance des **Plans de Continuité d'Activité dans un environnement modifié.**

Les institutions financières ayant mis en place une démarche préalable visant à garantir la continuité de leur activité sont les plus résilientes face à une situation de crise.

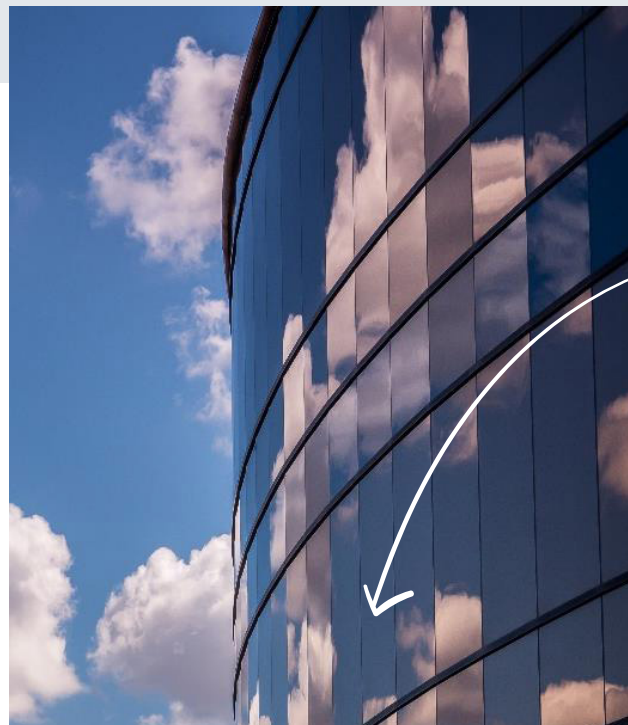
Les institutions financières doivent réaliser un retour d'expérience afin de s'enrichir de la période de confinement, véritable opportunité de test « grandeur nature » de la fiabilité et la solidité du PCA. Les pistes prioritaires d'amélioration sont la mesure de la criticité des activités, la continuité des activités de contrôle, l'efficacité des processus, et le lancement de campagnes de sensibilisation pour renforcer la sécurité des applicatifs et couvrir les risques cyber.

Le suivi et la détection des anomalies dans le cadre du transaction monitoring sont aussi une priorité de transformation. Une analyse des risques émergents et des secteurs d'activité exposés est un préalable à l'amélioration des contrôles sur les flux transactionnels, elle sera basée sur la cartographie des risques. Les institutions financières devront porter une attention particulière à la surveillance des clients dont l'augmentation des flux financiers est significative (i.e. sociétés pharmaceutiques, sociétés de jeux et supermarchés), l'identification des faux positifs issus des systèmes d'apprentissage automatique, les examens des règles et des seuils en place pour s'assurer qu'ils sont adéquats et fonctionnent efficacement.

NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE PAR LES RISQUES

Les Due Diligences des tiers doivent être mises en œuvre conformément à une approche fondée sur les risques et tenir compte des menaces émergentes. Par exemple, il est essentiel d'employer des processus de Due Diligence appropriés lors de l'approbation des demandes de soutien gouvernemental, en raison des délais courts souvent associés à de telles demandes et du risque supplémentaire associé de BC/FT.

Les mesures pourraient également inclure la réalisation de vérifications plus fréquentes par rapport aux listes de personnes politiquement exposées (PPE) et la réalisation de vérifications supplémentaires ou plus détaillées dans le cadre de processus de diligence raisonnable.



DÉVELOPPER L'IDENTITÉ DIGITALE

Dans ce cadre, le GAFI encourage l'utilisation de la technologie, y compris Fintech, Regtech. Le GAFI a récemment publié un guide sur l'identification numérique, qui met en évidence les avantages de l'identité digitale pour améliorer la sécurité, la confidentialité et l'identification à distance des personnes à la fois pour l'intégration et la réalisation de transactions tout en atténuant les risques de BC/FT.

GOVERNANCE ET COMMUNICATION À ADAPTER

La gouvernance doit être renforcée pour mettre la gestion des risques et la gestion de crise au cœur des missions des instances pour prévenir et couvrir les risques émergents. La communication est également un point fondamental du dispositif pour maintenir la confiance des salariés et des partenaires, et communiquer sur les risques et les mesures mises en œuvre. Elle doit s'accompagner de formations destinées aux collaborateurs. Enfin, il est indispensable que les institutions financières continuent à communiquer et reporter auprès des autorités de contrôle et de régulation.

Plusieurs d'entre elles se sont exprimées sur l'émergence et la détection de nouveaux risques, et proposent des axes d'orientation business et des recommandations de couverture des risques.

Chaque acteur doit rester à l'écoute des autorités compétentes, encourager les coopérations transfrontalières, et contribuer de façon proactive à des forums, comités ou groupes de travail afin d'aider à combattre collectivement ces nouvelles menaces et d'adapter nos industries à ce changement d'environnement.

IMPACTS OPÉRATIONNELS & CYBER CRIMINALITÉ

Rencontre avec

NICKEL

Olivier Jean

Directeur Général Délégué



NICKEL en quelques chiffres

Fondé en 2014
*1 compte, 1 carte, 1 RIB chez le
buraliste en 5 minutes
Limitation des frais bancaires*




Rentabilité atteinte depuis 2018
1,6 millions de comptes ouverts

Quels sont les impacts opérationnels de la crise de la Covid-19 sur vos activités de banque de détail ?

Les impacts opérationnels sont très forts en nombre de transactions (-25% sur la période) et d'ouvertures de compte (-50%). Toutefois, nous avons été moins impactés que les banques de détail traditionnelles qui ont constaté des baisses de 40% sur les transactions et de 80% sur les ouvertures de compte.

Cette résistance est due à notre modèle économique avec des ouvertures de comptes clients chez les buralistes (dont 85% sont restés ouverts durant le confinement) et une utilisation de la carte bancaire tournée vers des dépenses contraintes (alimentation, transport, ...) plus que vers des dépenses de loisirs.

Dès le début du confinement, nous avons maintenu un service au client normal avec la totalité de nos 400 collaborateurs en télétravail. L'ensemble de nos infrastructures informatiques sont en cloud et la quasi-totalité de nos collaborateurs sont équipés d'ordinateurs portables avec accès à distance.



De par vos activités et votre business model, vous êtes soumis à des risques de fraude / blanchiment d'argent / financement du terrorisme / corruption. Le contexte actuel a-t-il un impact sur ces risques et leur gestion ?

Les médias ont largement communiqué sur les risques accrus de phishing pendant la phase de confinement. Nous n'en n'avons pas constaté à notre niveau. En réponse, nous avons intensifié nos efforts sur la protection des clients évitant ainsi un pic d'exposition. Concernant le blanchiment de capitaux, la corruption ou le financement du terrorisme nous n'avons pas constaté d'augmentation significative même si ce dernier est un risque majeur auquel nous sommes particulièrement exposés et pour lequel nous mettons en place un dispositif de détection innovant.

Membre actif de la communauté Compliance du groupe BNP PARIBAS, nous gardons une totale indépendance vis-à-vis de nos outils. Notre taille et notre gouvernance nous permettent une grande agilité et rapidité dans la mise en œuvre de nouveaux outils et dans la réalisation de travaux précurseurs. Par exemple, nous mettons actuellement en place une solution d'identité digitale en collaboration avec des FinTech/RegTech en veillant à élaborer nos propres algorithmes en interne.

Quels contrôles / dispositifs avez-vous mis en place ou prévoyez-vous de mettre en place afin de maîtriser une potentielle accrue de ces risques ?

Concernant le PCA, nous faisons des tests régulièrement, et ces exercices nous ont permis d'activer simplement notre cellule de crise et confirmé par le test "grandeur nature" du confinement l'efficacité de notre dispositif. Notre agilité nous a permis d'améliorer rapidement l'efficacité de certains processus et de revoir certains aspects de l'organisation, toujours avec l'objectif de maintenir le même niveau de service à nos clients. Nous avons décidé de renforcer le télétravail en l'ouvrant à des collaborateurs qui n'y avaient pas accès du fait de leur fonction et nous allons ouvrir des discussions pour améliorer notre dispositif télétravail.

Quels sont pour vous et vos activités, les enseignements principaux suite à la période de confinement (IT, RH, Risques, Compliance, Organisationnels, ...) ?

Notre modèle économique et stratégique (cloud, télétravail, business model) est bon et nous devons continuer dans ce sens car il nous offre agilité et scalabilité. Dès la première semaine du déconfinement nous avons battu notre record d'ouvertures de compte et depuis avons retrouvé une activité « normale ».

Nous savons que notre modèle économique saura répondre à l'évolution de la société dans les semaines et mois à venir (chômage, précarité). Comme annoncé dernièrement, nous poursuivons notre développement notamment à l'international - en Espagne et dans 7 pays de l'Union Européenne.

ÉVOLUTION DES CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES

Rencontre avec BPCE

Bruno Alexandrian
Responsable de projets métiers
Finance et Risques



Dans le contexte de crise sanitaire en lien avec la COVID-19, le système bancaire est amené à jouer un rôle essentiel de soutien aux entreprises qui seraient en difficulté en apportant de la liquidité. Face à cette situation exceptionnelle, il est prévu un assouplissement au niveau Européen et National des normes prudentielles applicables aux établissements bancaires.

Avez-vous aujourd'hui une vision claire de ces assouplissements ou bien restent-ils des assouplissements à clarifier en provenance du régulateur sur les exigences en matière de fonds propres notamment ?

Dans le contexte de crise sanitaire majeure liée à la COVID-19 que nous connaissons, nous assistons désormais à un choc économique sans précédent qui sera peut-être jugulé ou en tout cas amorti grâce aux soutiens massifs de l'Etat, via les Banques et les Assurances auprès des particuliers mais surtout auprès des entreprises en difficultés.

Des mesures très concrètes ont été rapidement prises au sein des établissements de crédit : mise en place des Prêts Garantis d'Etat, reports d'échéances systématiques pour les entreprises des secteurs d'activité fortement

impactés qui ont induit un besoin très rapide et inédit d'adaptation des SI à ce contexte particulier de crise sanitaire.

Dans le même temps, la BCE a déployé très vite un programme d'urgence contre la pandémie (PEPP) d'un montant de 750 Milliards d'€uros, qui répond à des règles d'achats plus souples de dettes publiques et privées. Elle a aussi assoupli les règles de mise en garantie d'actifs pour faciliter le refinancement du système bancaire et ce faisant soutenir l'économie.

D'autre part, la BCE se dit désormais « prête » à aller plus loin, notamment en augmentant ses rachats de dettes publiques et privées.

Dans ce contexte très particulier, les échanges entre la BCE et les établissements de crédit ont été et sont toujours très étroits avec la mise en place d'un suivi très fin d'indicateurs clés autour de la liquidité et de la solvabilité qui se traduisent par la réalisation de reportings de crise qui éprouvent les dispositifs technico-organisationnels mis en place avec la

réglementation BCBS 239 et s'appuient sur des technologies de plateforme big-data.

De manière générale, il ressort à ce stade que les niveaux des fonds propres et les ratios de liquidité sont largement satisfaisants étant en sus pondérés par un assouplissement des contraintes applicables au secteur bancaire et financier au niveau Européen et National.

Ainsi, le 12 mars 2020, la Banque Centrale Européenne (BCE) a décidé d'alléger temporairement les exigences de fonds propres réglementaires en permettant notamment aux banques européennes les assouplissements suivants :

- * Possibilité d'utiliser partiellement les instruments de fonds propres qui ne sont pas éligibles en tant que CET 1 pour répondre aux exigences du P2R (Pillar 2 Requirement)
- * Assouplissement des exigences relatives au coussin de conservation de fonds propres (exigence de 2,5% au 1er janvier 2020)
- * Assouplissement au niveau du ratio de liquidité LCR (exigence de 100% en 2020).

Quels sont les impacts sur la production des reportings au cours de cette crise sanitaire ? Y-a-t-il eu des reports ou des décalages de reportings ?

La crise sanitaire liée à la COVID-19 n'a finalement que peu impacté la production et le déploiement de nouveaux reportings réglementaires.

Le mode télétravail a in fine très bien fonctionné avec peu de ruptures au niveau de la bande passante ainsi qu'au niveau des « accès réseaux ». Les nouvelles technologies de communication ont également facilité les échanges et ateliers de travail à distance.

Dans ce contexte, les reportings réglementaires ont été remis dans les délais, sans dégradation de la qualité. Certains nouveaux reportings ont été confirmés comme le FINREP 2020 tandis que d'autres ont été décalés comme SFTR ou le nouveau reporting Crédit Habitat (RCH), qui vise à mettre en place de nouveaux indicateurs très précis pour mesurer les conditions d'octroi et la rentabilité de la production nouvelle de crédits. Concernant le MREL, la production continue normalement et le projet d'évolution est toujours attendu au quatrième trimestre.

En d'autres termes, aucun impact majeur sur les roadmaps n'est envisagé en dépit d'une certaine tolérance dans les délais de remise de la production réglementaire.

Par ailleurs, **l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) a annoncé le report en 2021 des tests de résistance bancaire (Stress Tests EBA 2020) prévus en 2020** afin de permettre aux établissements bancaires de se « concentrer » sur leurs clientèles entreprises en difficulté ainsi que sur les processus d'octroi de crédit associés.

Nous assistons aujourd'hui au sein des établissements de crédit à un décloisonnement des filières Finance / Risque afin de produire des reportings réglementaires qui encapsulent des données issues désormais des 2 filières.

Ces grands programmes de transformation et de mise en place de "Bases Mondiales Finance & Risque" vont-ils être impactés par cette crise sanitaire en termes d'échéance, de modalité de déploiement et de cahier des charges ?

Aujourd'hui le décloisonnement des filières Fonctions Finance & Risque avance sans encombre au sein du Groupe BPCE. Cela se matérialise notamment par la poursuite et la finalisation du Programme BCBS 239 induisant une architecture encapsulant les données unitaires au niveau du contrat pour répondre aux besoins réglementaires et de pilotage Finance et Risque.

Il n'y a pas de revue du calendrier envisagée mais plutôt la volonté confirmée de poursuivre la construction de cette architecture, d'en étendre régulièrement le périmètre des données, de renforcer le dispositif de suivi de la qualité et de s'inscrire dans un processus continu d'amélioration de la qualité.

Cette crise sanitaire a permis d'accélérer et de fiabiliser le processus de " Télétravail " qui semble fonctionner convenablement dans un grand nombre d'entreprises y compris au sein des établissements bancaires.

Ce nouveau paradigme est-il compatible avec une production fiable des reportings réglementaires bancaires et le respect des délais de production toujours plus contraignants en termes de temps ? Quelles sont ses limites selon vous ?

Les mouvements sociaux de décembre 2019 ont été l'opportunité d'éprouver le travail à distance généralisé et le fonctionnement normal des technologies d'accès au réseau, de partage de l'information et de respect de la confidentialité des données. Nous avons renforcé et testé la robustesse des stratégies du Plan d'Urgence et de Continuité d'Activité.

L'implication de chacun et l'organisation méthodique de la production et des projets ont permis de poursuivre l'activité dans son ensemble tout en préservant la qualité des livrables attendus.

Cette crise sanitaire a donc démontré la résilience de l'organisation avec un fonctionnement fluide du télétravail en levant les derniers doutes sur la maturité technologique des équipements à distance, sa pertinence ainsi que sur le niveau de concentration des équipes.

Son extension à terme dans une logique d'alternance équilibrée entre le travail sur site et le télétravail est une réalité de plus en plus probable et pertinente qui pourrait tendre vers un nouveau paradigme.

Les plans de modernisation des SI Finance et métiers sont pluriannuels. Cette crise sanitaire passagère va nécessairement décaler des jalons courts termes qui auront des impacts par effet domino. Au-delà de ces glissements, la vision stratégique de certains de ces plans pourraient être remis en cause.

Selon vous, quels changements fondamentaux, quels postulats fondateurs sont susceptibles d'être challengés voire nécessiteront une réinvention totale dans les années à venir ?

La crise actuelle et ses besoins en reportings et indicateurs granulaires a conforté notre plan de mise en place d'un socle de données granulaires multi métiers, soutenu par un process cohérent de collecte et de contrôles.

En revanche, il apparait que la fréquence des collectes, traitements et restitutions doit être augmentée. Pour ce faire, deux options mutuellement complémentaires sont à envisager :

- * Une stratégie long terme d'investissements conséquents pour que les plateformes, de type big data, soient irriguées plus fréquemment, a minima à fréquence hebdomadaire voire quotidienne, ce qui est déjà le cas pour partie et puissent effectuer des traitements plus rapidement.
- * Un plan tactique à court terme complémentaire ou, si la première option s'avérait trop complexe, l'utilisation d'outils qui permettent



d'accéder directement aux différents modules des datamarts existants afin de collecter les données de manière autonome, structurée par un dispositif organisationnel fort qui favorise la réactivité et l'agilité tout en respectant les contraintes réglementaires inhérentes à la manipulation de la donnée : RGPD, confidentialité...

Nous avons pu expérimenter cette dernière voie durant les semaines passées, lors de la mise en place et la production des reportings de crise, avec un leadership fort des métiers Finances et Risques, conforté par le relais managérial au niveau des SI remettants en amont, et la mise en place d'instances de gouvernance quotidiennes pour garantir la rapidité d'exécution.



Conclusion

Si la crise actuelle n'a que peu remis en cause le calendrier de mise en place des projets réglementaires structurants elle a cependant mis en évidence un besoin accru en fréquence et en granularité de remises auprès des régulateurs. Un assouplissement des délais de remise et un dialogue accru entre les autorités de contrôle a permis d'absorber le choc du changement en profondeur qui se dessine dans les méthodes de travail en entreprise.

Afin de relever ces défis de pilotage et de production des reportings réglementaires, la crise actuelle conforte, s'il en était besoin, les investissements indispensables afin d'améliorer l'infrastructure d'un socle de données granulaires, couvrant tous les métiers à fréquence de traitement élevée, accompagné d'un dispositif de contrôle et d'amélioration continue pour suivre les indicateurs financiers de liquidité et de solvabilité pendant les périodes de crise. Cela sous-tendu aussi par une organisation plus agile pour faciliter la mobilisation et l'efficacité des ressources.


Les indicateurs économiques à date montrent que les établissements bancaires sont bien armés pour supporter la crise, avec des ratios de fonds propres et de liquidité confortables. En revanche, une augmentation significative du coût du risque, qui a déjà commencé à évoluer selon les simulations, est à prévoir dans les semaines et mois à venir.

Le défi des prochains mois sera de donner les moyens au management et aux régulateurs de prendre les bonnes décisions par un système d'information et de processus efficaces qui devront délivrer, fréquemment, une information financière de synthèse de qualité incluant une vision prospective selon les différents scénarios économiques qui se dessineront.



LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ EN PRATIQUE DANS LES DSI

*Des collaborateurs en télétravail par milliers, par dizaines de milliers ! C'est un véritable **tour de force** que les établissements bancaires et assurantiels ont réussi en France pour continuer leurs activités pendant la période de confinement. Certes il y avait eu une « répétition » grandeur nature, en quelque sorte, avec les grèves dans les transports publics fin 2019 mais dans des proportions bien moindre. Et, le 17 mars, il n'aura fallu aux établissements financiers que quelques ajustements de bande passante, de droits d'accès via VPN, ou l'utilisation d'applications sur smartphone pour compenser un nombre insuffisant de token (générateur de mot de passe aléatoire) pour permettre à leur siège social ou leurs gigantesques campus de placer avec succès l'intégralité de leurs occupants en télétravail. Bravo !*



Cette apparente facilité avec laquelle banques et assurances ont réussi cette prouesse est en réalité le résultat d'investissements constants et très significatifs en ressources humaines et technologiques dédiées, pour garantir la continuité d'activité aux moyens de Plans de Secours Informatique (PSI), pour délivrer les services informatiques à partir d'infrastructures de secours. La continuité d'activité passe également par des Plans de Continuité d'Activité (PCA), pour délivrer un service, même dégradé, en l'absence d'outil informatique et des Plans de Repli Utilisateurs (PRU), pour s'affranchir des locaux habituels. Il faut dire que les enjeux sont énormes et concernent même, pour les cas extrêmes comme ceux que nous venons de vivre, la pérennité des entreprises. En France, les établissements financiers en ont conscience depuis très longtemps, bien avant que le régulateur n'impose des tests de continuité d'activité réguliers, et l'incendie, il y a 24 ans, du siège et de la salle des marchés du Crédit Lyonnais n'aura fait qu'accélérer un mouvement déjà engagé. Désormais, Cluster, haute disponibilité, architecture actif/actif ou actif/passif, durée maximum de reprise après incident, durée maximum de perte de données, load balancing..., les concepts de la continuité d'activité sont omniprésents pour tous les sujets d'infrastructures informatiques et si les enjeux sont significatifs, les coûts, pour des investissements directs ou pour la consommation d'infrastructures **cloud** à disponibilité garantie, sont conséquents eux aussi. Il est alors indispensable de dimensionner les solutions et les investissements dans la continuité d'activité en proportion des risques et des pertes potentielles.

UN BIA POUR DIMENSIONNER LES MOYENS DÉDIÉS À LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

La première étape d'une démarche de continuité d'activité consiste donc à réaliser des BIA (Business Impact Analyses) selon quelques scénarios types de sinistre comme un incendie, une inondation, une cyberattaque, des mouvements sociaux ou autres empêchant les déplacements, etc. Ces scénarios se traduisent par l'indisponibilité (temporaire ou permanente) d'un datacenter ou l'impossibilité de se rendre sur son lieu de travail. Le BIA est à la main des métiers : pour chacun des processus dont ils ont la responsabilité, les métiers doivent évaluer les pertes potentielles en l'absence d'outil informatique et la durée d'indisponibilité maximale tolérée sur le processus et les applications pour son exécution. Le métier doit également évaluer la perte de donnée maximale, en termes de durée, acceptée pour le processus et ses applications. Ces estimations de pertes potentielles et ses durées maximales sont essentielles puisqu'elles vont permettre de dimensionner les solutions de continuité d'activité. Elles doivent être actualisées régulièrement, annuellement dans l'idéal, pour prendre en compte les évolutions des processus, du système d'information et du marché. A noter qu'habituellement cet exercice de notation de la criticité des processus et des applications sur l'axe de la disponibilité est l'occasion d'actualiser la notation sur les autres axes de la sécurité informatique selon l'analyse DICP (ou DICT) pour Disponibilité, Intégrité, Confidentialité et Preuve (ou Traçabilité). Forts de ces évaluations de la criticité des applications en termes de la disponibilité, la DSI doit proposer, chiffrer et mettre en œuvre, si elles sont approuvées, des mesures pour garantir le délai d'indisponibilité maximum demandé par les métiers. On imagine bien que plus ce délai est court et plus les moyens à mettre en œuvre et les coûts sont importants. On distingue fréquemment quatre catégories de délais et de solutions correspondantes.

On distingue fréquemment **quatre catégories de délais et de solutions correspondantes.**

01

POUR LES APPLICATIONS NON CRITIQUES

Lorsque l'application n'est pas critique, que l'on accepte une journée, ou plus, d'indisponibilité et un délai équivalent en termes de perte de données, une solution peu coûteuse consiste à restaurer la dernière sauvegarde des données et des applications sur une infrastructure de secours à déployer à l'occasion de l'activation du plan de secours. L'avantage de cette solution est de ne pas mobiliser d'infrastructure dédiée au plan de secours et inutilisée en temps normal. Elle comporte cependant plusieurs inconvénients : la sollicitation, non planifiée, de ressources expertes et les risques inhérents à des traitements manuels pour configurer de nouveau des infrastructures et des applications avec la pression de délais à respecter. Une fois le service rétabli il faut encore organiser un retour à la normal avec la re-saisie des informations perdues, c'est-à-dire celles saisies entre la dernière sauvegarde et l'incident à l'origine de l'activation du plan de secours. Cette récupération des données se fait à l'aide des traces écrites (contrats, bordereaux de saisie, etc.) générées durant la ou les journées perdues.

02

POUR LES APPLICATIONS SEMI-CRITIQUES

Lorsque le délai d'indisponibilité descend sous la journée mais reste de plusieurs heures, la solution consiste à entretenir une infrastructure de secours dédiée que l'on maintient à jour de toutes les évolutions applicatives opérées sur l'infrastructure nominale. On parle d'architecture actif/passif dans le sens où l'infrastructure de secours est passive dans l'attente d'une activation du plan de secours. Habituellement, dans cette configuration, les données sont restaurées



automatiquement sur l'infrastructure de secours à l'issue de chaque sauvegarde de l'infrastructure nominale. L'activation du plan de secours consistera à vérifier, et ajuster si nécessaire, la version des applications et des données de l'infrastructure de secours et à exécuter les scripts qui ajustent certaines valeurs systèmes et l'adresse des infrastructures pour que les utilisateurs y accèdent sans changement à leur niveau. La reprise des données reste ensuite à organiser comme pour la solution précédente.

03

POUR LES APPLICATIONS CRITIQUES

Ces solutions ne sont plus opérationnelles lorsque la durée d'indisponibilité maximale est de l'ordre de l'heure ou que le volume des nouvelles données rend très complexe une opération de récupération de données perdues. On passe alors aux solutions de « haute disponibilité » et à un mode actif/actif pour lequel l'infrastructure de secours est mise à jour des évolutions applicatives et des données de l'infrastructure nominale en « temps réel ». Selon la bande passante entre infrastructure nominale et infrastructure de secours et la puissance de calcul dédiée à ces traitements de transfert sur le nominal et le secours, le décalage entre les deux peut descendre sous la seconde et moins encore. Au-delà d'infrastructures dédiées, cette solution nécessite des logiciels spécialisés qui s'appuient sur les « journaux » systèmes et base de données avec deux types de configuration possibles : soit le logiciel de haute disponibilité trie sur le nominal les informations à dupliquer, les envoie et les applique sur le secours avec plus de calcul sur le nominal mais un besoin moindre en bande passante soit, en configuration « remote journaling » le système d'exploitation sur le nominal envoie l'intégralité des journaux sur le secours et, sur ce dernier, le logiciel spécialisé sélectionne les postes et les applique avec une moindre consommation de puissance de calcul sur le nominal mais un besoin plus important en bande passante. Enfin, pour optimiser l'utilisation des infrastructures, les technologies de « load balancing » permettent, en temps normal, d'exploiter l'application en même temps sur le nominal et le secours qui deviennent chacun le secours de l'autre. Cela permet de répartir la charge de traitement entre les deux infrastructures (load balancing) et ainsi d'absorber les pics d'activité sans dégrader les performances. Chaque infrastructure doit cependant être capable de rendre seule un niveau de service acceptable. L'activation du plan de secours consistera, via des scripts, à s'assurer que l'infrastructure qui reste active est bien à jour des données de celle en

défaut, il n'y a pas de reprise de données à opérer, et à lui affecter l'intégralité de l'activité. Si nécessaire les scripts de bascule mettent également à jour les adresses IP, certaines valeurs systèmes, l'ordonnanceur des programmes, etc. Selon le niveau d'automatisation des scripts, la bascule se réalise en quelques dizaines de minutes et les utilisateurs devront se signer de nouveau avant de reprendre une activité normale. Dans cette configuration, la durée d'indisponibilité est comprise entre la survenance de l'incident et la fin de la bascule et, bien souvent, le délai le plus important est celui nécessaire à la prise de la décision d'activation du plan de secours.

04

POUR LES APPLICATIONS ULTRA-CRITIQUES

Cette haute disponibilité correspond à la plupart des applications critiques mais ce délai de quelques dizaines de minutes reste insupportable pour certaines. Il peut s'agir de processus industriels à risque, d'applications directement liées à la sécurité comme pour le contrôle aérien, ou en relation avec le public comme le système des caisses d'un supermarché ou, pour les établissements financiers, des applications pour le front office en relation avec les marchés et même parfois d'application de e ou m banking. Dans ce cas la détection de la panne est automatisée à l'aide de sondes qui contrôlent en permanence le bon fonctionnement et, le cas échéant, lancent les scripts de bascule sur les infrastructures de secours. Par ailleurs, les données échangées pour l'IHM (Interface Homme Machine), c'est-à-dire des données à afficher et les sons à émettre, dans le sens serveur vers utilisateur, et les saisies au clavier et à la souris, dans le sens utilisateur vers serveur, sont également dupliquées en temps réel sur l'infrastructure de secours. Ce volume de données à dupliquer peut être considérable puisqu'il est proportionnel au nombre d'utilisateurs actifs. On parle de solution de clustering et de cluster pour l'ensemble des infrastructures concernées. Le test d'un plan de secours de ce type consistera, par exemple, à débrancher un câble réseau essentiel sur le nominal. Le résultat est spectaculaire : les utilisateurs observent un écran figé pendant une ou deux dizaines de secondes avant de poursuivre leur activité sans aucune perte de donnée, pas même au niveau de l'opération qui les occupait lorsque le câble a été débranché.

l'Intelligence Artificielle apporte également son lot de changements

UN DOMAINE DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE QUI ÉVOLUE

Sous la pression des actionnaires pour assurer la pérennité des entreprises puis du régulateur pour une meilleure maîtrise des risques informatiques, les PSI, les PCA et les PRU se sont généralisés. Ils font l'objet de tests régulier et de mesures d'améliorations continues si bien que ces concepts et ces technologies ont atteint une certaine maturité. Cependant on observe des évolutions dans le domaine de la continuité d'activité : les postes de travail lourds (avec une unité centrale dédiée) sont de plus en plus rares et la plupart des particuliers disposent d'un accès Internet bien dimensionné à domicile. Ainsi, comme nombre d'entre nous l'ont vécu pendant la période de confinement, les PRU consistent désormais, pour l'essentiel, à la généralisation du télétravail avec des PC mobiles et un accès via VPN (Virtual Private Network) aux infrastructures de l'entreprise. Par ailleurs, le nombre croissant d'applications hébergées en cloud computing (privée ou, plus rarement, publique) permet aux entreprises de se décharger du PSI sur leurs fournisseurs de cloud (mais les applications hébergées en interne, on premises, restent très importantes et sont souvent les plus critiques). Enfin, l'Intelligence Artificielle apporte également son lot de changements avec, par exemple, la prédiction des pannes et le remplacement préventif de matériel qui améliore d'autant la fiabilité des datacenters modernes. reste active est bien à jour des données de celle en défaut, il n'y a pas de reprise de données à opérer, et à lui affecter l'intégralité de l'activité. Si nécessaire les scripts de bascule mettent également à jour les adresses IP, certaines valeurs systèmes, l'ordonnanceur des programmes, etc. Selon le niveau d'automatisation des scripts, la bascule se réalise en quelques dizaines de minutes et les utilisateurs devront se signer de nouveau avant de reprendre une activité normale. Dans cette configuration, la durée d'indisponibilité est comprise entre la survenance de l'incident et la fin de la bascule et, bien souvent, le délai le plus important est celui nécessaire à la prise de la décision d'activation du plan de secours.





COVID-19 : DE L'ALLÈGEMENT DES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES À LA REVUE DU MODÈLE BANCAIRE

COMMENT LA COVID-19 A-T-ELLE CHANGÉ L'APPLICATION DES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES AU SEIN DE LA BANQUE ?

En un temps record, les équipes opérationnelles, les Back Office notamment, ont appris à appliquer des procédures simples moins formalisées et de plus en plus digitales afin de traiter des opérations en urgence et en volume.

En effet l'application des procédures qui, jusque-là était stricte et complexe, s'est vu simplifiée afin de répondre plus efficacement au besoin de l'activité : principe de certains contrôles allégés, circuit de validation court, signature digitale allégée, scope des délégations élargi... Les départements de risques opérationnels ont dû donc fortement adapter leurs principes de contrôle afin de fluidifier l'activité.

En réalité, le télétravail a aussi permis non seulement d'identifier les procédures complexes et chronophages mais également celles mobilisant beaucoup de ressources et pouvant être optimisées. C'est le cas exemple de celles liées à l'octroi de crédit, à la gestion des dépassements, mais aussi à la vie du compte bancaire et aux voies d'exécution. Par conséquent certains établissements se sont lancés dans la course à l'optimisation de processus exigée par la Covid-19.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE LA BANQUE ET QUEL BILAN EN TIRER ?

La période post-covid sera une phase longue de transformations profondes dans la perspective d'une crise dont les faits se font déjà ressentir. Toutefois, les établissements bancaires ont su rapidement organiser en masse leurs équipes en télétravail afin de garantir la continuité de leur activité. Cependant, de cette période de reprise très timide de l'activité économique, des enseignements devront être tirés afin d'optimiser les dispositifs mis en place d'une part, et réorienter les priorités de la banque d'autre part.

1^{er} enseignement sur le matériel : un bilan sur la capacité de saturation des réseaux, sur l'utilisation du Cloud et la synchronisation, les ordinateurs portables et les conversations téléphoniques enregistrées sont indispensables. C'est aussi l'occasion de faire le bilan sur la sécurité des opérations qui, lorsque le télétravail sera généralisé, deviendra un point sensible à traiter avec la plus grande rigueur.

2^{ème} enseignement sur la relation client et le digital : l'expérience des échanges digitalisés avec le client va certainement donner un coup d'accélérateur aux projets digitaux orientés clients : portail embarqué et mobile pour les

clients, multiplication des lancements de nouveaux produits de marché à distance... Les projets d'Open Banking, pas nécessairement prioritaires au sein des départements informatiques, seront accélérés. Il sera donc urgent de relier les offres en lien avec les parcours clients multipartenaires tout en veillant à la sécurité des opérations.

3^{ème} enseignement sur la transformation des métiers bancaires :

la Covid-19 va probablement mettre l'accent sur l'importance de certains métiers bancaires. D'abord concernant les moyens de paiement, la Covid-19 a boosté l'usage des solutions de paiement à distance. La géolocalisation, l'identité des clients et les tendances de consommation vont certainement être des techniques d'analyse encore plus en vogue maintenant. Ensuite, la filière crédit et la gestion des risques notamment, vont s'adapter au vu du Prêt Garanti par l'Etat afin de refléter ces nouveaux paramètres dans les modèles de risques. Les modèles de scoring eux devront tenir compte d'un environnement économique plus endetté, et un recul de 4,9% du PIB mondial d'ici fin 2020 selon le FMI. Les métiers de refinancement de la dette, voire de garanties/dérivés, auront fort à faire pour sauvegarder une rentabilité affaiblie. Enfin les métiers de la distribution sont les plus impactés par le télétravail (là où le contact physique était indispensable avant le Covid-19) et nécessiteront une redéfinition en profondeur en lien direct avec les clients.

4^{ème} enseignement sur le modèle de risque bancaire :

le risque reste la grande équation à résoudre pour cette crise et l'incertitude porte aussi bien sur la robustesse des acteurs non financiers que sur la solidité des banques. Il s'agira dorénavant de mettre en place un mécanisme permettant de soutenir l'économie française et d'éviter que le coût du risque, dans la banque de détail notamment, n'atteigne le niveau de 2008. Dans cette perspective, l'EBA a clarifié le traitement public et privé des moratoires à l'initiative des banques en faveur de leurs clients en lien avec la crise.



5^{ème} enseignement sur la finance durable :

le choc provoqué par la Covid-19 oblige à mettre en place un mécanisme d'intervention rapide pour soutenir notre économie. Les exigences concernant les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, propose une feuille de route afin de se focaliser davantage sur la finance durable. C'est dans cette optique que la Banque Nordique d'Investissement (BNI) a émis à fin mars 2020 la toute première obligation - Covid-19 Respond Bond - visant à financer le système de santé afin de diminuer l'impact social de la pandémie. De son côté la Banque Européenne d'Investissement (BEI) a lancé un 'Sustainability Awareness Bond' d'1 milliard d'€ afin de soutenir l'économie européenne dans ce sens. En définitive, la Covid-19 est venue perturber les plans stratégiques des banques dont la plupart viennent d'être produits pour les 3 prochaines années. Certaines se projettent même au-delà, à l'horizon 2030, pour mieux intégrer la transformation du secteur. Le sujet est de savoir si cette crise accélère les tendances déjà amorcées, les fait naître ou les annule.



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