

CHROMATIQUE

L'éclairage Banque, Finance et Assurance par Harwell Management

N°7

FÉVRIER 2019

WWW.HARWELL-MANAGEMENT.COM

L'ESSENTIEL

Page 2

Les GAFAM constituent-elles une menace pour le secteur bancaire ?

NOTRE VISION

LES ENJEUX DES NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR LES BANQUES HISTORIQUES

Page 4

Vers la conformité augmentée : RegTech & innovations

Page 5

BFI 3.0 : Fintech & chaîne de valeur

Page 6

L'impact de l'intelligence artificielle sur l'agenda du CRO

Page 7

Externalisation des KYC : Rencontre avec Webhelp Payment Services

ÉDITORIAL

Cette Chromatique est l'aboutissement d'un travail réalisé dans le cadre des travaux de knowledge management du cabinet et plus précisément dans le cadre d'ateliers d'analyses et d'échanges autour des FinTech et RegTech. Ces ateliers, riches de discussions, ont permis d'établir des perspectives quant à l'évolution de certains métiers et de certaines fonctions, et de poser les grands jalons de la banque 3.0. Aujourd'hui, nous vous proposons cette publication qui approfondit les enjeux des métiers de demain dans 4 métiers/fonctions : la Banque de détail et les services financiers spécialisés, la Banque de Financement et d'Investissement, la fonction Conformité, et enfin la fonction Risque.

Un récent rapport du World Economic Forum, « The Futur of Jobs Report », vient de produire un panorama particulièrement détaillé sur la question. La donnée et le traitement statistique vont prendre un poids de plus en plus important, tout comme le cloud et les applications mobiles. C'est l'émergence des outils d'aide à la décision et la robustesse de ces données déclinées sur le multi-canal qui bouleversent les métiers de demain. Plus les métiers vont être routiniers et manuels, plus ils auront vocation à disparaître, tout du moins un certain nombre de tâches. Certains métiers cognitifs mais routiniers ne seront pas épargnés. Les métiers de l'analyse et de l'interprétation vont être préservés. Les métiers de demain devront s'aligner sur les nouvelles demandes des consommateurs, des clients internes et des partenaires prestataires. Des outils fulgurants d'aide à la décision vont être déployés pour faciliter l'interaction en temps réel et agile avec la clientèle.



Christophe Da Cunha et Franck Benzoni
Associés du Groupe Harwell Management

La place de la donnée va modifier en profondeur l'organisation du travail qui elle-même aura vocation à optimiser l'utilisation des données. Les demandes de compétences vont donc évoluer vers la recherche d'une pensée analytique capable de résolution de problèmes complexes ; créativité, originalité vont aller de pair. Plus le secteur en question dispose d'actifs physiques faibles par rapport aux autres actifs comme le goodwill, plus le rôle de la donnée sera central et plus les messages précédents vont se consolider dans le temps en se renforçant par ancrage sur « use cases ». Certains métiers vont disparaître en un premier temps, d'autres s'enrichir, et d'autres encore apparaître (les data...).

La connaissance représente aujourd'hui une part importante des emplois, en particulier dans les services, mais pas uniquement. Avec les technologies modernes, en particulier les robots et l'intelligence artificielle, cette part ne peut qu'augmenter. Il faudra donc nous adapter et développer certaines capacités du futur, les capacités 3.0. Les machines intelligentes vont exiger de nous certaines capacités bien précises. Alors comment adapter l'ensemble des salariés à l'apparition de ces nouvelles technologies ?

Nous vous souhaitons à tous une très bonne lecture et une excellente année 2019.

C.DC F.B

HARWELL
MANAGEMENT

Cabinet de Conseil en Management
Tel. : 01 53 64 57 60

Mail : communication@harwell-management.com

Les GAFAM : Menace pour le secteur bancaire ?

REVUE DE MARCHÉ

Le secteur bancaire et financier connaît aujourd'hui un nombre croissant de nouveaux entrants. On ne dénombre pas moins de 500 Fintechs ainsi qu'une petite dizaine de néo-banques actives en France. Bien que nombreuses et très visibles médiatiquement, celles-ci peinent à réellement peser sur le marché, plus de la moitié d'entre elles générant moins de 300 000 euros de chiffres d'affaires. De l'autre côté du spectre, beaucoup moins exposées sur le secteur financier, mais autrement plus redoutables, les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) représentent une véritable menace pour les acteurs historiques du marché. Apple, selon le « Wall Street Journal », a révélé que sa trésorerie dépassait désormais les 250 milliards de dollars. Ces acteurs sont une véritable épée de Damoclès au-dessus des banques françaises ; en effet les GAFAM sont susceptibles de décider du futur paysage du secteur dans les années à venir, en fonction de la stratégie qu'elles adopteront.

Le savoir-faire des GAFAM sur la valorisation de la donnée, leurs premiers pas dans l'industrie bancaire et l'exemple chinois.

Les GAFAM se sont positionnées d'abord sur les paiements - Wallet de Google (portefeuille électronique), Apple Pay (paiement mobile), « Messenger paiement entre amis » de Facebook (transfert de fonds entre particuliers) - en complément des services qu'elles offrent déjà à leurs utilisateurs et/ou usagers.

En effet, l'appétence pour la fluidité de l'acte de paiement ou du transfert de fonds s'explique facilement : en proposant ces services intégrés dans l'acte d'achat, les GAFAM fluidifient le parcours d'achat en renforçant la fidélité de l'utilisateur, rendant ainsi les services de paiement bien plus rentables que ceux rendus par les établissements bancaires classiques. Cela leur permet également de capter plus de données clients, d'accroître les revenus publicitaires et d'affiner les produits proposés.

L'exemple chinois : l'alter egos des mastodontes américains, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi) sont déjà valorisés à plusieurs milliards de dollars. Certes, il faut rester nuancé : Ant Financial, la filiale de Services Financiers d'Alibaba, ne fait que très peu d'activité de prêt ni d'ailleurs d'intermédiation. De plus, Ant Fortune pour la gestion de patrimoine ou Mybank pour la banque en ligne des PME, Zhima Credit pour les services de scoring et Ant Financial Cloud pour le stockage informatique à distance pour les entreprises financières, ne sont pas non plus les filiales assurant les plus gros revenus, malgré la puissance d'Alipay, service de paiement électronique sur le web ou mobile, permettant également le règlement en boutique physique.

Il n'en reste pas moins que Ant Financial est déjà valorisée à plus de 150 Mds, soit plus que n'importe quelle banque française. Ces bribes d'activités adossées à des valorisations exceptionnelles laissent présager quelques inquiétudes pour les banques historiques, mais seule l'histoire le dira.

Alipay est l'un des services de paiement les plus utilisés au monde, identique à PayPal pour eBay. Les services proposés s'inscrivent de plus en plus dans le quotidien de centaines de millions de Chinois, dépassant même le cadre strict des services de paiement ou de transferts de devises (règlement de facture d'électricité, paiement de forfaits téléphoniques, réservation d'hôtel en ligne, réservation de ticket de cinéma, souscription de polices d'assurance...).

Ces services, également proposés par Tencent via l'application Wechat, sont adoptés par tous, relayés par 500 000 points physiques en Chine, et couvrent 70% des paiements électroniques du pays. De grands musées, aéroports et boutiques de luxe à travers le monde, et notamment à Paris, acceptent désormais ces moyens et applications de paiements, et vantent même leurs mérites en déployant des outils de communication promotionnels.

CARNET DE NEWS

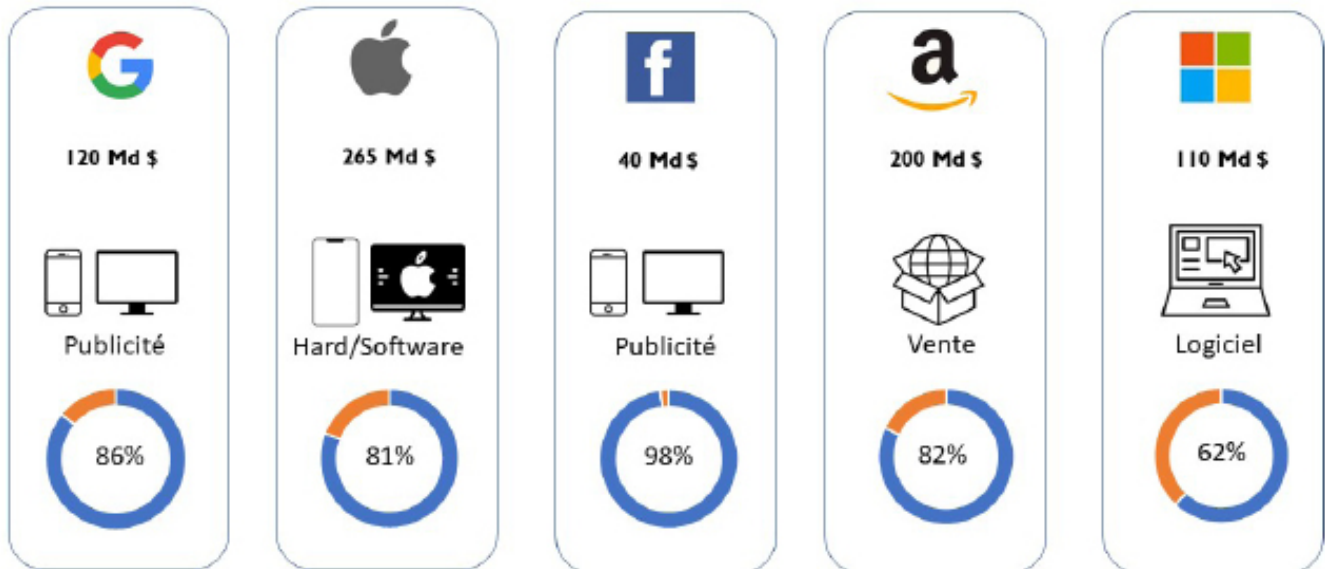
L'Euro, 20 ans déjà !

La monnaie unique, créée officiellement le 1er janvier 1999, a joué son rôle de bouclier anti-crise monétaire et de stabilisation des prix. Mais la convergence insuffisante des économies de la zone révèle la fragilité d'une construction incomplète : manquent notamment un budget de la zone euro, une véritable union bancaire et des marchés de capitaux. Elle aura finalement survécu à la crise financière et à la crise de la dette souveraine. La BCE a déjà souligné maintes fois les avantages de l'euro financier, la fixation des taux de change des onze Etats ayant participé à sa création. Si la stabilité est rarement contestée, la prospérité créée par l'euro n'est pas toujours perçue par les populations.

Crédit Mutuel, IA et lutte contre le blanchiment

Crédit Mutuel a décidé d'étendre le système d'intelligence cognitive d'IBM déployé depuis deux ans en back office à la lutte contre le blanchiment et au paiement. Le géant informatique américain, qui se revendique comme « le leader incontesté de l'intelligence artificielle pour les entreprises », mise beaucoup sur son système d'intelligence cognitive Watson, adopté en France par Orange Bank et le Crédit Mutuel. La banque mutualiste a annoncé ce jeudi qu'elle allait déployer IBM Watson dans « 100% de ses lignes métiers ». Le groupe bancaire l'a intégré dans son back-office et mis à disposition de 20.000 conseillers dans ses 5.000 Caisses en mars 2017. « Nous allons changer d'ampleur et d'ambition notre partenariat avec IBM », nous explique Nicolas Théry, le président du Crédit Mutuel CM11.

Diversification des GAFAM



Principale source de revenu et part correspondante du chiffre d'affaires des GAFAM en 2018 en USD

Plus l'entreprise est mature sur son marché, plus elle a diversifié ses sources de revenus dans d'autres secteurs (paiement, mobile, IA, voiture autonome, cinéma, sport...). Sa part relative de chiffre d'affaires dans son domaine historique diminue.

Source : Statista & analyse Harwell Management

Les ambitions des GAFAM, mythes et réalités

Pour le moment, le positionnement des géants américains du numérique sur le marché financier n'est pas encore vraiment établi, et pourtant, un mouvement de fond existe.

Après s'être diversifiées dans de multiples domaines (santé, transport, aérospatiale, réalité virtuelle, etc.), les GAFAM n'ont aucune raison de ne pas avoir les services financiers dans le viseur, d'autant plus que la réglementation, qui a historiquement toujours été un frein à l'arrivée de nouveaux entrants, tend à leur être plus favorable.

C'est ainsi que la mise en œuvre de DSP2 facilite l'accès aux données bancaires des clients, et accélère la transition vers l'Open Banking, avec l'obligation à compter de 2019 de proposer des API aux acteurs tiers. Les GAFAM pourront ainsi facilement lancer des agrégateurs de comptes (AISP) ou des services d'initiation de paiements (PISP), afin de rendre encore plus fluides et intégrées les expériences d'achat et de financement via leurs plateformes.

Il faut pourtant nuancer le propos : la réalité est qu'aujourd'hui les GAFAM ne le font pas alors qu'elles ont la trésorerie pour racheter toutes les néo-banques existantes ! Pourquoi ? Certainement du fait de l'expertise métier qu'elles ne détiennent pas, d'une relation de confiance qu'elles ne savent pas toujours

établir avec la monnaie, et de l'insuffisance de profondeur des données clients qu'il est loin d'être aisé d'exploiter et d'interpréter sans fondement bancaire.

Pourtant on pourrait mythifier la réalité : cette opportunité, couplée à leurs fortes capacités d'investissement, créerait une base importante de clients fidèles et fréquemment sollicités, mais aussi une maîtrise technologique et une capacité d'innovation hors pair. Ces aspects feraient des GAFAM (et BATX) des challengers plus que menaçants pour les acteurs établis de la place. Le risque pour ces derniers étant de se transformer en producteur bancaire désintermédié, perdant de fait une partie de la relation client. Ici encore, l'histoire le dira, pour l'heure il faut rester prudent.

Les opérateurs historiques conservent des atouts, qui les protègent d'une certaine façon de l'opportunisme exacerbé des GAFAM, à savoir : une réglementation qui demeure spécifique et contraignante par territoire et qui reste encore éloignée de l'ADN mondialisé des GAFAM et le manque de confiance des clients quant à l'utilisation des données par ces acteurs, comme vient encore de l'illustrer le scandale autour de Cambridge Analytica.

À la fois conscients de leur faiblesse en termes de production, et se sachant experts en distribution et relation client, ces acteurs globaux travaillent à des partenariats, les

dernières rumeurs en date évoquant des rapprochements entre Apple et Goldman Sachs, ou Amazon et JP Morgan.

Constat et perspectives pour les banques traditionnelles : « l'intelligence, c'est de prévoir celle de l'autre ».

En l'occurrence, pour les banques, il s'agit de comprendre là où le bât blesse, et incontestablement, il s'agit de l'expérience client liée à l'intensification des usages digitaux. Les banques l'ont bien compris et ont déjà entamé leur transformation en se rapprochant notamment des Fintechs, qui apparaissent il y a encore quelques années plus comme des challengers que comme des alliés de circonstance. Celles-ci étant assez disruptives technologiquement parlant pour se faire une place, mais trop petites pour venir concurrencer les banques, les mariages de raisons se multiplient ces derniers mois afin de créer des synergies, avec un dénominateur commun : proposer une technologie de pointe au service d'une solution définitivement orientée client, alliée à une expérience multi-séculaire de la connaissance du marché.

Aujourd'hui, les GAFAM constituent donc une réelle menace et notre conviction est que les partenariats avec les Fintech doivent se développer pour renforcer la disruption « maîtrisée » du secteur bancaire traditionnel.

J.E.K. F.C A.B

Vers la conformité augmentée : Reg Tech & innovations

DECRYPTAGE

Les Reg Tech sont présentées par certains comme des solutions pleines de promesses allant pouvoir automatiser, c'est-à-dire réduire les coûts et sécuriser, l'ensemble des tâches relevant des domaines de compétence régaliens de la fonction Conformité. Les contacts que nous entretenons avec nos clients historiques et les nouveaux entrants nous permettent d'affirmer, de manière plus nuancée, que les Reg Tech sont en mesure d'améliorer certains maillons des chaînes de valeur conformité, en pratique sur les tâches les plus répétitives et les plus consommatrices en données (collecte KYC, reporting transactionnel, détection des anomalies).

Les processus de collecte documentaire KYC sont coûteux, redondants et sources d'irritants commerciaux. Forts de ce constat, les acteurs n'ont pas attendu les RegTech pour construire des bases de données internes ou pour proposer des solutions dites « KYC Utility » visant à mutualiser les informations entre plusieurs établissements (par exemple, les solutions de Swift, de Thomson Reuters et de Markit).

Pour permettre une meilleure distribution des informations à toutes les entités d'un même groupe (dans la limite des restrictions imposées par les réglementations), des établissements déploient aujourd'hui en interne des blockchain KYC privées sur le périmètre de leurs propres clients et contreparties. Mais pour des groupes à modèle de booking centralisé (où les clients ne sont pas partagés entre plusieurs entités) ou pour des clients / tiers qui sont par nature des relations avec plusieurs groupes bancaires (grands corporates avec opérations syndiquées, institutions financières, contreparties de marché, opérations de trade finance, etc.), la voie pour rechercher des gains scalaires est d'aller vers des blockchains décentralisées et réalisées en consortium regroupant plusieurs groupes financiers (cf. les POC menés en 2018 sur la blockchain Corda du consortium R3 et sur les blockchains KYC d'IBM). Dans ce cas, les gains en matière de

mutualisation dépendent non seulement du type de clientèle et de l'intensité de la multi-bancarisation, mais aussi de la proximité des réglementations applicables aux différents participants (types de formats documentaires et listes de pièces exigées par chaque régulateur national) et de leur capacité à aligner les processus internes.

En pratique, deux grands modèles de blockchains KYC décentralisées peuvent être distingués. Dans l'un, les banques participantes peuvent en théorie échanger directement entre elles toutes l'information disponible. Dans l'autre, de type « self sovereign », les clients restent maîtres de la diffusion des documents qui les concernent. Seul ce deuxième modèle est juridiquement compatible avec la diversité des réglementations applicables en matière de LCB-FT (K. Ruter, R3, 2018, If at First you Don't Succeed, Try a Decentralized KYC Platform ?), mais la volonté à adhérer au processus de mutualisation proposé peuvent se poser du point de vue client.

La technologie blockchain peut aussi permettre de mutualiser les tâches certifications et les analyses KYC à mener lors des entrées en relation.

Toutefois, cette possibilité est difficile à exploiter, parce que dans la plupart des juridictions, un établissement ne peut pas se prévaloir des diligences et analyses LCB-FT réalisées par un autre. La technologie blockchain n'est pas non plus aussi rapide, légère, facile à implémenter et auto administrée que certains l'affirment. Par exemple, une blockchain partagée entre plusieurs établissements nécessite une gouvernance en matière de standards, d'interopérabilité et d'opérabilité technique (Oldfield & all, Foundations of DLT : Non-functional Considerations, 2016, R3). Une blockchain décentralisée et partagée ne peut non plus éliminer les comportements en « passerager clandestin », où la charge de la collecte se concentrerait sur certains participants seulement.

Enfin, quitte à enfoncer une porte ouverte, une blockchain ne peut pas miraculeusement créer les documents KYC et ne permet pas non plus de minimiser le coût et la pénibilité de l'acquisition documentaire initiale ou de son renouvellement, étapes où l'expérience utilisateur est un élément clé.

C'est précisément là où interviennent les technologies dites biométriques et de reconnaissance automatique de documents, aujourd'hui matures (mais pas toujours non plus exemptes de lourdeurs pour les clients, ni exemptes d'interventions manuelles dans les middle / back), qui permettent de dématérialiser et industrialiser les processus d'entrée en relation. Ces solutions sont plus faciles à implémenter dans les pays où les régulateurs y sont les plus favorables, quitte à bénéficier ensuite - comme le font certaines néo-banques - des règles de passeport européen pour opérer de manière optimisée dans l'ensemble de l'Union.

Plus largement, les technologies dites de RPA permettent de traiter l'information réglementaire selon des protocoles stabilisés et de manière plus rapide que ne le ferait un opérateur humain, qu'il s'agisse de processus LCB-FT (remplissage, agrégation et mises en forme de données) ou de reporting transactionnel (MiFID2, EMIR, etc.).

C'est en matière de détection et de traitement des anomalies que les Reg Tech nous semblent les plus prometteuses.

Les algorithmes d'intelligence artificielle (IA) peuvent effectuer des analyses de corrélation, distinguer des similarités dans les comportements, clustériser des données a priori non organisées, au contraire des solutions de marché commercialisées ces dernières années qui, reposant sur des systèmes experts, se limitent à pouvoir extraire de bases de données des éléments répondant à un certain nombre de scénarios et à des seuils pré-paramétrés.

BFI 3.0 : Fintech & chaîne de valeur

DECRYPTAGE

Il reste que les scénarios utilisés par ces systèmes experts sont faciles à comprendre et, surtout, à expliquer en cas de contrôle des superviseurs, ce qui n'est pas un mince avantage compte tenu du montant des amendes encourues et aux yeux de corps de contrôle parfois hésitants face à l'innovation.

Cet avantage justifie-t-il encore de ne pas recourir à l'intelligence artificielle ? Des solutions d'IA pour la détection des fraudes internes et externes (opération de marché, paiement) existent, fonctionnent et possèdent des arbres de preuve permettant d'assurer la piste d'audit. Mais il n'est pas certain que la mise en place d'un système d'IA réduise dans un premier temps le nombre de faux positifs ; en outre, certaines technologies d'intelligence artificielle (deep learning) nécessitent du temps pour procéder à une bonne labellisation des données.

Parler de Reg Tech porte à confusion. Notre conviction est que la part des choses doit être faite entre des technologies réellement innovantes (blockchain, intelligence artificielle : technologies qui peuvent d'ailleurs très bien être mises à profit dans des développements internalisés) et les sociétés qui viennent proposer des produits innovants qui, s'ils ne sont pas tous fondés sur ces technologies, n'en restent pas moins intéressants pour transformer des contraintes réglementaires en avantage compétitif (en matière de coûts et en matière d'expérience utilisateur).

Finalement, illustration d'un marché encore en devenir et concurrencé par les développements réalisés en interne, en consortium ou par de très grands acteurs (on pense à la blockchain d'IBM), les Reg Tech lèvent de plus en plus de fonds (deux fois plus en 2018 qu'en 2016) mais pour des montants encore faibles comparés aux néo-banques et qui concernent encore principalement les premières étapes du cycle d'investissement.

V.G

Dans les métiers de la Banque de Financement et d'investissement, plusieurs activités de la chaîne FO to Back peuvent être impactées par une stratégie Fintech : l'introduction de Robo adviser en trading, en particulier pour le trading algorithmique.

Wall Street fournit un bon exemple : les traders en voie de disparition. Wall Street a en effet créé un poste très rémunérateur (contre le licenciement de centaines d'autres), celui par exemple de David Ferrucci, l'informaticien qui a dirigé le développement de Watson et qui fin 2012 a quitté IBM pour un fonds spéculatif de Wall Street : il applique à la modélisation financière les dernières avancées en matière d'Intelligence artificielle et donnera un avantage concurrentiel aux algorithmes de trading. C'est le début de la fin des traders traditionnels ! Ainsi, en 2013, les entreprises de Wall Street employaient près de 150 000 courtiers à New York. Ce nombre aurait chuté aujourd'hui à 100 000 alors qu'en même temps, les rendements du capital technologique, le volume des transactions et les bénéfices du secteur ont grimpé en flèche ! Plus de 15% de rendement en moyenne par an depuis 2007 pour les valeurs du Nasdaq.

Dans le domaine de la BFI d'autres usages de la chaîne front to back peuvent être impactés. C'est le cas notamment des processus partagés avec la clientèle : banque de correspondants, KYC, ecommandations et digitalisation des conseils aux clients, ... L'automatisation des usines de traitement : parts de fonds d'investissements, parts d'actifs immo, OTC, private equity, SPV Internationaux peuvent entraîner la tokenisation des actifs. Quant à la dématérialisation de titres et leur certification par la blockchain cela pourrait aider au calcul des risques de contrepartie et offrir une meilleure gestion du collatéral. Enfin la blockchain comme alternative au référentiel central historique (custody, Asset servicing et Fund administration) permettrait le partage de référentiel commun, on parle alors de Distributed Ledger Technology. Dans ce cadre, on ne dénombre pas moins

de deux enjeux principaux : **un enjeu d'innovation et un enjeu d'efficacité (via la blockchain).**

Un enjeu d'innovation : avec les contrats intelligents, la blockchain pourrait permettre aux sociétés du buy-side et aux utilisateurs finaux, non seulement d'effectuer leurs règlements seuls, mais également de créer leurs propres produits sous forme de contrats intelligents (OTC complexes...).

Un enjeu d'efficacité enfin pour les opérations financières (Clearing) : nous pouvons attendre de la technologie Blockchain une réduction des interventions des intermédiaires financiers, donc des gains d'efficacité traduits en des gains de coûts.

Plus globalement, la technologie du Blockchain pourrait ainsi concerner toute la chaîne de vie d'un produit (de l'émission, l'adéquation client au produit à la négociation, le clearing (traitement post trade), et le suivi (cash flows automatiques dans le versement de coupons, dividendes, OST, etc)). Néanmoins notons qu'à ce jour, la technologie du Blockchain n'apparaît pas suffisamment mature pour impacter efficacement l'ensemble des métiers liés au traitement des opérations financières. Les investissements dans les solutions reposant sur la technologie de « chaîne de blocs » demeurent encore modestes, même s'ils ont doublé en un an (1,5 milliard de dollars dans le monde en 2018, selon les estimations du cabinet américain IDC).

Cependant, ces dépenses devraient enregistrer une croissance « phénoménale », de 73,2% par an, et être multipliées par 7,8 d'ici à 2022, pour atteindre 11,7 milliards de dollars.

Retenons que les sujets les plus matures en BFI ciblent les chaînes de traitement opérationnelles FO to BO et concernent plus précisément les chaînes back office de règlement-livraison et les activités de tenue de registre chez les dépositaires. En complément, les autres volets demeurent encore à l'état de l'étude de faisabilité.

P.A A.N

L'impact de l'intelligence artificielle sur l'agenda du CRO

DECRYPTAGE

La fonction risque n'est pas épargnée par l'arrivée des technologies modernes, prenons deux exemples : l'analyste crédit puis la fonction de Global Risk Officer.

L'analyste crédit

L'analyse crédit utilise tous les jours davantage de scorings intégrant un volume exceptionnel de données. La collecte de milliers de pages d'informations se réalise via des algorithmes qui traitent les informations obtenues notamment d'internet. On peut également sourcer les rapports financiers et la consolidation va pouvoir se réaliser automatiquement. On obtiendra ainsi des notes d'analyse financière multi-dimensionnelles permettant une meilleure connaissance client.

Les modèles vont pouvoir s'appuyer sur un volume conséquent de données et le machine learning va permettre le déploiement de scores et signaux en facilitant ainsi la gestion des risques. Les techniques de dépistage prédictif riches et fondées sur l'intelligence artificielle vont permettre d'établir des modèles et de filtrer ainsi de grandes quantités de données (dont les paramètres bâlois). On parvient à déployer plus d'interactions clients ex-ante (screening) en assurant par là même, un meilleur suivi ex post (monitoring).

Le Global Risk Officer et sa relation avec le big data

La Révolution numérique n'épargne pas non plus le Global Risk Officer : les métiers du Global Risk Officer vont également être bouleversés mais plus particulièrement par l'intronisation du Big Data. La conférence animée par Harwell à Genève auprès d'une quinzaine de GRO a notamment permis de dresser un état des lieux des enjeux écosystémiques de nos clients, en particulier dans la fonction de Global Risk Officer.

Quels sont les liens entre l'émergence du big data et le métier de Global Risk Officer ?

Les plus récentes évolutions du métier

Le métier de Global Risk Officer n'a cessé

d'évoluer au cours de la dernière décennie. Les Global Risk Officer doivent en particulier de plus en plus optimiser le maillage territorial via l'outil ecrm, le déploiement de scorings et du géomarketing. A partir de là, les GRO utilisent de plus en plus d'outils de prévision et se chargent souvent de proposer des modules algorithmiques pour obtenir des informations sur les évolutions sectorielles, identifier les opportunités, avoir une vision, savoir démultiplier le nombre de KPI en établissant des corrélations et des causalités, pour optimiser les fonds propres et déployer la stratégie de l'entreprise. L'interaction avec les autres départements est chaque jour intensifiée et l'impulsion par la génération Y montre aussi une évolution sociologique à laquelle il devra s'adapter. On demande aussi de mieux communiquer avec le digital et d'être capable d'interprétations sur une multitude de données. Enfin, les Global Risk Officers sont de plus en plus concernés par la dématérialisation du processus d'analyse de données puisque la data est au cœur de leur métier.

Comment le big data peut y répondre ?

C'est ici que le Big Data va pouvoir apporter une réponse concrète aux enjeux de l'évolution du métier même de Global Risk Officer : le Big Data via l'IA va faciliter la réalisation d'études et de prospectives par le développement d'analyses prédictives sur les risques mais aussi permettre le suivi ex post et la sélection ex ante, Scoring, Screening, comparaison et corrélation. C'est ainsi que l'IA permettra une analyse plus rapide des secteurs et des sociétés, une meilleure gestion des risques en utilisant toujours plus d'algorithmes d'analyse de données et de techniques de dépistage prédictif. Ainsi, la prise de décision sera plus agile et accélérée. Le métier de Global Risk Officer va donc sensiblement monter en gamme.

Enjeux de maîtrise du risque opérationnel

Dans un même temps, la digitalisation ainsi que la robotisation des processus va conduire les Global Risk Officer à faire face à des risques

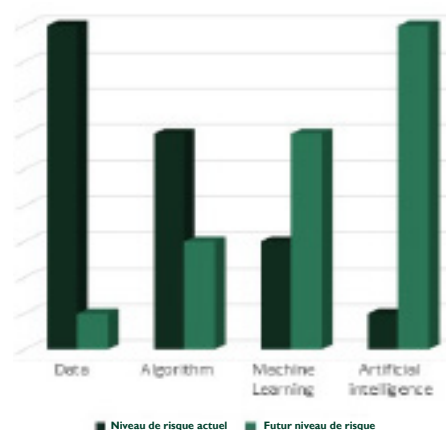
opérationnels nouveaux. Une part significative du travail effectué par des analystes, cadres, employés va être progressivement effectuée par des automates, des systèmes experts, des algorithmes, du machine learning, des intelligences artificielles.

Comment contrôler et valider la mise en place de ces systèmes qui peuvent ne pas être déterministes ? Comment valider leur robustesse, notamment en période de stress, qui peuvent porter également sur le volume des données, la qualité des données ou la puissance informatique disponible ? Comment surveiller leur bon fonctionnement ainsi qu'assurer la sécurité des traitements informatiques, en particulier vis-à-vis des cyber attaques ? Enfin comment concilier la transparence, notamment vis-à-vis de la GDPR, lorsque dans le futur le client fera face à une décision prise par une intelligence artificielle à partir de données lui appartenant ?

Les Global Risk Officers devront mettre au point de nouvelles méthodes pour mesurer, suivre et gérer les risques associés à ces nouvelles technologies dont la part pourrait devenir prépondérante dans le fonctionnement de leurs organisations.

P.dL P.N

Niveau de risque opérationnel projeté des nouvelles technologies



Externalisation des KYC : Quels avantages ?

RENCONTRE AVEC **JEROME DAHAN**

DIRECTEUR JURIDIQUE - WEBHELP PAYMENT SERVICES

Comment votre offre de service de gestion externalisée des KYC intègre-t-elle l'expérience client ?

Tout d'abord, reprenons quelques définitions : KYC ou Know Your Customer est le nom donné au processus permettant de vérifier l'identité des clients d'une entreprise. Le terme est également couramment utilisé pour faire référence à la réglementation bancaire et aux règles d'identification spécifiques qu'elle impose.

Cependant, le besoin d'identifier ses clients concerne de plus en plus de secteurs, allant de la banque à l'assurance, des loueurs de voitures aux plateformes de partage de véhicules ou encore des solutions de crowdfunding, aux sites de jeux d'argent... Le KYC est ainsi devenu ces 15 dernières années un prérequis pour l'accès à un grand nombre de services qu'ils soient bancaires ou non.

Le processus KYC, étape essentielle de la souscription d'un client ne peut donc plus être réalisé sans prise en compte de l'expérience vécue par le client. Pour cela, Webhelp KYC Services déploie une solution KYC prenant en considération les impératifs d'une expérience clients réussie :

1. Simplifier la collecte des informations et documents clients : pour avoir une expérience utilisateur optimale, il faut être en capacité de s'adresser à tous les clients faisant l'objet d'une identification, quelles que soient leurs habitudes technologiques. Ainsi, notre solution permet une collecte multicanale d'informations et de documents (Web, mobile, papier), de façon à pouvoir s'adresser à toutes les populations. De surcroît, l'expérience utilisateur en matière de KYC passe par la personnalisation des communications et collecte. Personnalisation du contenu d'une part mais également des canaux de relances. En effet, notre solution permet d'émettre des mails, sms, courriers brandés au nom de nos clients. La relation entre notre client et l'utilisateur est ainsi respectée, notre

intervention restant transparente pour lui.

2. Répondre instantanément au client : Dans un monde d'instantanéité, l'utilisateur, une personne souhaitant ouvrir un compte dans une banque en ligne par exemple, souhaite que ladite banque lui apporte une réponse dans les quelques minutes qui suivent sa demande. Ainsi, l'alliance technologie et humain mise en place permet à nos équipes de valider ou de refuser une pièce d'identité en moins de 5 secondes et un KYC complet incluant plusieurs documents en moins de 5 minutes.

La lecture et les contrôles documentaires nécessaires à la réalisation d'un KYC sont-ils entièrement automatisés ?

À l'heure actuelle, une expérience utilisateur réussie ne peut être atteinte qu'avec une solution alliant technologie et humain. En effet, 80% des documents nécessitent un second niveau de contrôle humain du fait de leur qualité, d'un cadrage mal réalisé, d'une luminosité trop forte. Les solutions « full automatic » s'appuyant uniquement sur des OCR (système de lecture automatique de documents) bien qu'elles puissent être efficaces en termes de temps de réponse ont pour conséquence le rejet d'un grand nombre de dossiers qui auraient pu être validés via une intervention humaine.

Outre l'expérience utilisateur, quels sont les avantages d'externaliser les KYC auprès de Webhelp KYC Services ?

L'amélioration de la qualité et de la traçabilité des traitements

Webhelp KYC Services propose les outils et technologies les plus récents ainsi que les procédures de traitement les plus efficaces. Votre processus de collecte, de traitement et de contrôle sera plus fiable, les reportings associés au suivi des traitements seront uniformes, les accès des opérateurs à l'ensemble des documents seront horodatés et logués. Votre dispositif d'identification



Webhelp Payment Services, filiale du groupe d'externalisation des processus métiers Webhelp, est spécialisé en paiements électroniques.

À la suite de l'acquisition de la Fintech GreenPoint en 2017, ils ont créé Webhelp KYC Services.

gagne ainsi en cohérence, auditabilité et traçabilité.

La réduction des risques de fraudes et erreurs internes

L'externalisation de ce type de processus de collecte, de traitement et de stockage sécurisé des données réduit significativement les risques de fraude interne (collusion entre un opérateur interne et un client par exemple). Le contrôle de second niveau opéré par le partenaire réduit enfin les risques d'erreurs de traitement.

L'amélioration de la gestion de la saisonnalité de traitement

Webhelp KYC Services pourra rapidement dimensionner ses équipes en fonction des contraintes de volume et de temps associées à sa mission (activité saisonnière, reprise d'une base client existante, opération promotionnelle...).

Le traitement multi langue

La digitalisation des processus d'enrôlement permet d'appréhender rapidement une clientèle internationale. Une banque en ligne, un site de jeux d'argent ou encore un site de crowdfunding peut voir affluer un grand nombre de clients internationaux. Être accompagné par un partenaire international

Externalisation des KYC : Quels avantages ? (suite)

maîtrisant la langue du client, les formats des documents transmis par ce dernier et enfin les bases nationales permettant de contrevenir les informations transmises élimine tout obstacle au développement de l'entreprise à l'international.

Votre solution permet-elle des écono-

mies d'échelle sur la problématique KYC ? Si oui, comment ?

Webhelp KYC Services optimise ses coûts de traitement en associant technologie (extraction automatique de données...) et organisation interne adaptée. Le temps de traitement et donc le coût par opération d'identification est donc substantiellement réduit.

B.R T.D A.B

HARWELL MANAGEMENT

Acteur du conseil en management dédié au secteur financier, Harwell Management est au service des plus grandes entreprises bancaires, financières et assurantielles européennes. Depuis sa création en 2009, le cabinet a fortement développé son expérience face aux marques historiques en alliant les meilleurs savoir-faire et pratiques du conseil, à l'expertise fonctionnelle et réglementaire de tous les métiers du secteur financier.

Le cabinet s'engage sur des projets complexes à enjeux auprès des grands groupes de banque, de finance et d'assurance, en investissant durablement dans le développement de son capital humain et la capitalisation de ses connaissances. Ainsi, au sein de ses bureaux de Paris, de Londres, de Bruxelles, de Genève et de Monaco - Région Sud, plus de 170 collaborateurs déploient leurs compétences conseil et leur connaissance approfondie des métiers financiers pour répondre aux stratégies de transformation et aux exigences réglementaires, au travers de 7 offres : Transformation des Organisations, Transformation digitale & CIO Advisory, Transformation de la Fonction Finance, Offre & Distribution, Management des Risques, Conformité & Contrôle et Innovation.

Editeur : Harwell Management

Directeur de rédaction : Pascal de Lima - *Chef Economiste*

Équipe de rédaction :

Jean-Edouard Kurz - *Responsable de Practice Assurance, Retail & Digital*
Barbara Rallu - *Senior Manager KM - Practice Assurance, Retail & Digital*
Fabienournée - *Manager KM - Practice Assurance, Retail & Digital*
Arnaud Brunel - *Senior Consultant - Practice Assurance, Retail & Digital*

Yves Lazerges - *Responsable de Practice Conformité & Contrôle*
Vincent Guerin - *Senior Manager KM - Practice Conformité & Contrôle*

Fabrice Jumel - *Responsable de Practice Banque de Financement & d'Investissement*
Alioune Ndiaye - *Manager KM - Practice Banque de Financement & d'Investissement*
Philippe Aubin - *Responsable de Mission - Practice Banque de Financement & d'Investissement*

Frédéric Vaussy - *Responsable de Practice Transformation de la Fonction Finance*
Chedli Razgallah - *Co Responsable de Practice Risque*
Phi Nguyen - *Senior Manager UK - Actuaire qualifié*

Thibaud Dubourg - *Manager Bewell Consulting*

Delphine Missud - *Responsable Communication & Marketing*
Communication@harwell-management.com

CARNET DE NEWS

L'Intelligence Artificielle comme arme de dissuasion massive.

Une révolution dans le monde des assurances avec IFRS 17. Si IFRS 4 autorisait l'usage de référentiels comptables locaux, IFRS 17 aura une dimension mondiale, une vraie complexification pour les assureurs. Applicable au 1er janvier 2021, IFRS 17 impacte le bilan, le compte de résultat, les fonds propres ainsi que la volatilité, le provisionnement, les modèles actuariels ou les SI.

L'ACPR, publie un rapport et lance une consultation publique sur les usages de l'intelligence artificielle dans la finance.

Jugée prometteuse, la technologie pose aussi des risques de discrimination par les algorithmes et accroît les enjeux de cybersécurité. La Banque de France a donc récemment déployé une taskforce sur l'IA composée d'acteurs de la place et d'autorités publiques pour en évaluer les enjeux. « Nous avons voulu livrer un diagnostic au moment où le secteur financier s'apprête à généraliser l'usage de l'IA, même si l'on se trouve plutôt au stade de l'expérimentation, du «Proof of concept» (PoC) que de l'industrialisation, explique Olivier Fliche, le directeur du pôle Fintech de l'ACPR. La maîtrise de l'IA est aujourd'hui vue comme une véritable priorité stratégique pour les acteurs du secteur financier : 30% des projets de digitalisation seraient conçus principalement autour de l'IA et plus de 50% des projets en développement utilisent l'IA.

Bureau de Paris
40 rue La Pérouse - Paris, 75116

Bureau de Londres
63 Saint Mary Axe - London, EC3A 8NH

Bureau de Bruxelles
367 avenue Louise - Bruxelles, 1050

Bureau de Genève
14 rue du Rhône - Genève, 1204

Bureau de Monaco - Région Sud
Ouverture en cours

Bewell Consulting
42 avenue de la Grande Armée - Paris, 75017