

**Décryptage**Le client au cœur de l'informatique bancaire **P 16****Zoom**Offshore, BPO : la machine est lancée **P 19****Législation**Des contraintes qui se muent en opportunités **P 20**

# Banque et assurances : la GRC s'impose enfin



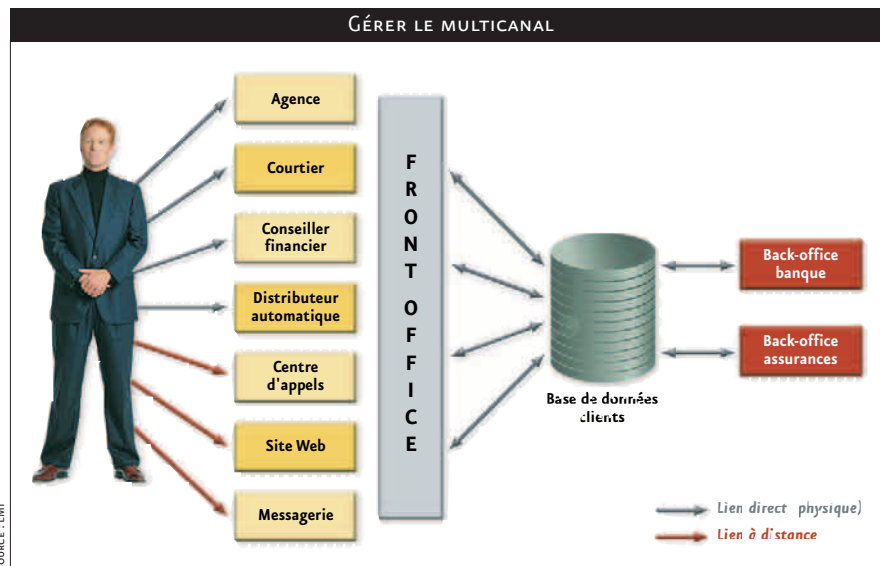
Echaudé par une première vague de projets qui ont échoué, le secteur a longtemps tergiversé avant de mettre en place une GRC structurée, s'appuyant sur les dernières technologies. Poussés par la concurrence qui les oppose, banquiers et assureurs se lancent aujourd'hui dans une véritable refonte de leur logique commerciale. Avec un objectif majeur : gérer les contacts quel que soit le canal de la relation.

# Décryptage Le client au cœur de l'informatique bancaire

Banques et assurances sont passées d'une logique orientée produits à une logique orientée clients. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la qualité de la base de données clients et sur la convivialité de l'outil pour les commerciaux, quel que soit le canal de la relation : agence, Internet, téléphone, etc.

"On retrouve banque et assurances unies dans une même problématique, car la démarche d'approche du client est assez similaire : elle passe par des réseaux d'agences ou des courtiers indépendants, dont l'équipement informatique n'est pas nécessairement connu." Au constat que dresse David Gotchac, PDG de l'éditeur de logiciels de GRC (gestion de la relation client) e-Deal, se greffe une tendance de fond sur ces secteurs : la concurrence croisée de plus en plus forte, les banques proposant à leurs clients des produits d'assurances (on parle de "bancassurance") et réciproquement ("assurbanque"). Dans le même temps, à l'instar de ce qui se passe dans les télécommunications et la distribution d'énergie (électricité et gaz), les clients utilisent de plus en plus les canaux à distance – Internet et téléphone, notamment – en complément du canal de l'agence. Les exemples les plus nets de ce changement de relation sont, pour la banque, l'e-banking et l'accès à des informations boursières en temps réel, et, pour l'assurance, la possibilité de déclaration de sinistre par Internet. Avec une augmentation sensible des appels téléphoniques vers les agences et les centres d'appels.

Autant de facteurs qui pèsent sur la relation client. Pour s'adapter, les



Banquiers et assureurs tentent d'établir une vue unique de chaque client, à jour à tout instant. Principale difficulté : la multiplication des points de contacts entre ce dernier et les services de l'établissement.

banques et les assurances ont la possibilité de mettre à la disposition de leurs commerciaux, qu'ils soient salariés ou indépendants, les informations dont ils ont besoin au moyen d'un intranet ou d'un extranet, sans que cela impose de connaître leur équipement informatique ou d'installer un logiciel. Des vec-

teurs d'informations qui doivent disposer de données à jour, quel que soit le mode de contact choisi par le client.

L'unification des canaux entre banque et assurances permet de proposer aux clients de nouveaux services ou d'optimiser l'existant. "La vision assurances change l'attitude du banquier,

qui dispose de plus de garanties sur le client, explique Alain Denigot, chez Unilog Management. Il peut ainsi promouvoir du crédit en minimisant les risques. À l'inverse, pour les assurances, le crédit permet de dynamiser les comptes et de fidéliser les clients." Mais ce rapprochement de deux métiers apporte son lot de contrainte : le commercial est de plus en plus sollicité, sur un portefeuille de produits de plus en plus large et complexe. La priorité : l'équiper en outils qui vont faciliter la relation avec les clients. C'est ce qu'a fait BNP Paribas Asset Management, filiale de BNP Paribas spécialisée dans la gestion d'actifs pour le compte de tiers (grands clients institutionnels et réseaux de distribution). Ses commerciaux disposent de deux outils : Hermès, le système de GRC basé sur PeopleSoft CRM, et Fiesta (Funds Information on Electronic Support for Targeted Audience), le portail d'information produits, développé à partir de BroadVision.

## Assurer un accès facile

Hermès est utilisé comme outil de pilotage de l'activité commerciale : saisie d'opportunité, reporting, comptes rendus de visites, etc. Tandis que Fiesta vise à diffuser, sur les vingt territoires où est

## LES LEÇONS DU PASSÉ

Si le secteur bancaire et les assurances entament seulement aujourd'hui leur "révolution" en matière de relation client, c'est aussi parce qu'une première vague de projets, souvent pharaoniques, a rencontré de nombreux écueils. Mais les informaticiens de ces entreprises disent avoir tiré les leçons de ces échecs.

Hier : quelques causes d'échec des projets de GRC	Aujourd'hui : les solutions qui "marchent"
Outils trop ambitieux	Déployer l'outil plus progressivement et de manière incrémentale
Flou des objectifs	Préciser les besoins en étudiant les interactions et les attentes des clients
Indisponibilité des données	Assurer la cohérence entre les informations, notamment celles qui sont détenues par les commerciaux
Outils complexes mal acceptés par les utilisateurs, surtout lorsque ceux-ci sont indépendants ou éloignés du siège	S'attacher à concevoir des outils et interfaces simples et ergonomiques
Sous-estimation de la conduite du changement	Structurer les services commerciaux et marketing dès le départ
Manque de motivation des utilisateurs, qui retirent peu d'information du système lors de sa mise en place	Inciter les commerciaux à entrer les données au fil de l'eau
Absence d'implication des commerciaux	Associer les commerciaux à la conception de l'outil et des écrans



## LA RELATION CLIENT DANS LA BANQUE-ASSURANCES

- 12** Le nombre moyen de contacts d'une banque avec un client par an. Les contacts sont moins fréquents dans les assurances : environ 2 par an.
- 71 %** La proportion de directeurs d'agence bancaire qui déclarent s'inscrire dans une logique de conquête de clients. Concurrence que les acteurs des assurances jugent déloyale et agressive.
- 63 %** La proportion des assureurs qui ne prennent pas en compte la segmentation de leur clientèle dans le cadre de politiques de fidélisation.
- 62 %** Le pourcentage de directeurs d'agence bancaire qui se plaignent du peu de partage d'information entre les canaux de vente.
- 25 %** La proportion des opérations bancaires courantes effectuées au guichet de l'agence, selon les déclarations des clients des banques.
- 13 %** Le volume des opérations bancaires courantes réalisées au moyen d'Internet.

SOURCE : ORGA CONSULTANTS, CHIFFRES SUR LA FRANCE

présente la société de gestion, les informations concernant l'ensemble des produits, à destination des collaborateurs ainsi que de ses clients (distributeurs ou institutionnels) et prospects.

Les banques et assurances doivent faire en sorte que l'offre de services sur ces nouveaux canaux soit attrayante et, pour cela, fournir au client une continuité de service et une facilité d'accès quel que soit le canal utilisé. "Une grande banque européenne a montré que plus le client a une relation multicanal avec son établissement, plus le taux de fidélité et le taux d'équipement en produits sont élevés", rapporte Eric Véron, associé chez Accenture en charge de la GRC dans le secteur banque et assurances. Pour les sociétés de gestion d'actifs, avec des clients institutionnels ou distributeurs (agents, courtiers ou autres intermédiaires financiers), "on joue sur la fidélisation : gagner un client prend du temps et coûte cher, en perdre un est catastrophique", commente Fabrice Chemouny, directeur du service clients d'Ixis Asset Management (groupe Caisse d'épargne).

### Une perception unifiée du client

Le principal problème des entreprises de ce secteur est d'assurer une cohérence de point de vue entre les différents acteurs en contact avec le client : "Une bonne partie des contacts se réalisant maintenant hors agence, il est important que le commercial en ait une vision unifiée et partagée, ce qui lui permet de proposer des offres adéquates, en fonction de la relation du client avec sa banque", constate Eric Véron. "Pour l'assurbanque, c'est même une relation à trois : le client, l'agent d'assurances qui a vendu le contrat, et le gestionnaire du plateau téléphonique qui assure le service après-vente, précise Alain Denigot. Il s'agit de mettre en cohérence les différentes images associées au client : celle qui est perçue au travers du téléphone

ou d'Internet, celle de l'agent au travers du front-office bancaire, et celle de l'intervenant back-office (sur le plateau téléphonique) au travers du système d'information de la banque. Le gestionnaire de back-office doit avoir la même vision du client que les deux autres." Objectif ultime : donner au conseiller financier, à un instant

donné, une vision globale des profils assurances et banque du client. Un rapprochement des données qui reste l'exception aujourd'hui. Car les deux secteurs sont souvent traités par deux entreprises distinctes avec des back-offices radicalement différents.

Bien sûr, les entreprises qui ont mis en place un logiciel de GRC couvrant

toutes les fonctions (automatisation des forces de vente, centre d'appels, marketing, service après-vente...) disposent d'office d'une telle base. Mais la plupart des banques et des compagnies d'assurances ont un historique important, et elles n'ont généralement pas intérêt à tout remettre à plat dans une logique de "big bang". D'où la nécessité de recourir à une couche intermédiaire de concentration des informations entre le ou les back-offices bancaires (souvent plusieurs systèmes, suite à des fusions-acquisitions de sociétés) et la couche frontale de GRC. "Il est assez rare de voir un système de GRC tout intégré, couvrant guichet, centre d'appels et marketing, constate Vincent Garyga, du cabinet de conseil Ineum Consulting. Ce que l'on rencontre classiquement, c'est un entrepôt de données qui centralise toutes les opérations des clients."

### MISE EN ŒUVRE

## Groupama fédère les données de la banque et de l'assurance

En 2001, Groupama a lancé un projet d'activité bancaire, en partenariat avec la Société générale. Cette extension de l'activité, dénommée Groupama Banque et ouverte en octobre 2002, a été l'occasion pour le groupe de lancer un projet de gestion de la relation client (GRC) au niveau national, qui fédère toutes les données commerciales. Le réseau de commerciaux comprend les caisses régionales de Groupama, les mandataires de GAN Patrimoine et les agents généraux de GAN. Le premier point de contact des clients reste l'agence, où la vente se fait en face à face avec le commercial. Ensuite, toutes les opérations après-vente s'effectuent à distance, par téléphone, courrier, courriel, Internet, Minitel, serveur vocal interactif... "La base de données Siebel sert de support : chaque canal dispose d'une présentation qui lui est propre et appelle un service Siebel", explique Lydie Assouline, membre du directoire de Groupama Banque. L'outil de GRC

permet ainsi de partager les informations de la relation client entre les caisses régionales et Groupama Banque, quel que soit le canal. Dès lors, le commercial a une vision globale de tous les événements relatifs à un client : en un seul clic, il accède à la synthèse des informations concernant celui-ci, prend connaissance de son équipement en assurances et banque, ainsi que de tout l'historique de la relation client. Ce qui permet d'optimiser la proposition d'offres couplées, par exemple le crédit pour acquérir une automobile et les assurances correspondantes. Le risque bancaire est mieux maîtrisé grâce à la connaissance des clients. **C. R.**

### LA SOLUTION ADOPTÉE

Logiciel de GRC Siebel 7.5, interfacé avec les différents back-offices à travers un EAI ; maîtrise d'œuvre : Groupama systèmes d'information. Solution déployée sur l'ensemble des marques Groupama et Groupama Banque à partir de 2003.

### Dresser des scénarios

Pour Cédric Pin, directeur du département bancassurance de la SSII Micropole Univers, l'unicité de la vision client ne suffit pas. Il faut aussi disposer d'un historique des opérations. "Le conseiller doit savoir que son client fait partie d'un programme de fidélisation. C'est pourquoi il doit disposer d'interfaces donnant une vision historisée liée au client", assure-t-il. Gilles Liguori, de la SSII Business & Decision, va encore plus loin en introduisant la notion de foyer, grâce à un travail de rapprochement de données : "En recoupant des informations sur toute une famille, les commerciaux peuvent essayer de construire un cycle mélangeant crédit immobilier, assurances de la vie courante, aide aux études, etc."

Grâce à une telle base de données, un centre d'appels prend une vraie valeur ajoutée pour les clients. "Si le conseiller n'est pas présent, grâce à un service vocal interactif les appels peuvent être réacheminés automatiquement vers les centres de contacts. Dans ce cas, Suite page 18 ▶

► L'opérateur qui prend l'appel sait que la personne veut joindre tel conseiller et, disposant des mêmes éléments que le conseiller, il peut avoir une relation plus personnalisée", explique Philippe Mouret, directeur technique de Genesys Telecommunication Laboratories. La relation par Internet est aussi favorisée par la centralisation des données clients, que ce soit en direction des commerciaux, au point de vente, dans les agences, chez les revendeurs, ou même en self-service pour les clients. Ainsi, Eric Lascension, responsable adjoint et architecte des systèmes d'information de BNP Paribas Asset Management précise : "Sur le site Web de BNP Paribas Asset Management, le client définit son pays, sa langue et ses centres d'intérêt, et il entre dans un site dérivé de Fiesta incluant des informations spécifiques. Les clients accrédités (distributeurs ou grands institutionnels) bénéficient d'un accès privatif avec des services à valeur ajoutée (études et reportings particuliers). Ces accès privés sont accordés par les équipes commerciales avec leur outil de GRC intégré à BroadVision."

### Indispensable ergonomie

C'est pour soutenir ses activités commerciales et marketing qu'Ixis Asset Management a lancé le projet Sphère (basé sur le progiciel Pivotal), en référence à la vision à 360° du client. Il vise à "mieux comprendre les besoins des intermédiaires financiers et centrali-



**Eric Véron**, associé chez Accenture en charge de la GRC dans le secteur banque et assurances : "Une bonne partie des contacts se réalisant maintenant hors agence, il est important que le commercial en ait une vision unifiée et partagée."

### ILS ONT DIT



**Fabrice Chemouny**, directeur du service clients d'Ixis Asset Management : "On joue sur la fidélisation : gagner un client prend du temps et coûte cher. En perdre un est catastrophique."

**Vincent Garyga**, du cabinet de conseil Ineum Consulting : "Les systèmes de GRC tout intégrés sont rares. Ce que l'on rencontre souvent, c'est un entrepôt de données qui centralise toutes les opérations des clients."



ser l'information", précise Fabrice Chemouny. L'outil poursuit plusieurs objectifs : "identifier les clients simplement par le biais d'un référentiel unique, développer la fidélisation par une meilleure connaissance de leurs attentes, mieux détecter les opportunités, optimiser les offres et appréhender les risques, réaliser un pilotage fin de l'activité commerciale", détaille le directeur du service clients. Grâce au référentiel client unique, Ixis Asset Management peut analyser le suivi des objectifs des commerciaux, faire des reportings au fil de l'eau, analyser les portefeuilles produits et clients afin

de prendre les bonnes décisions. Par exemple pour lancer une campagne de publicité, suivre les clients à risque ou envoyer sur le poste de travail du commercial des informations ciblées. Ces nouveaux outils mis à la disposition des commerciaux des banques et assurances leur permettent de suivre une démarche cohérente pour tous les clients, d'avoir une relation plus structurée et simplifiée. Ils remplacent souvent une myriade d'outils que chaque commercial développait pour ses propres besoins à partir de bases Excel, Notes, etc. D'où une information éparpillée, donnant une vision par produit,

mais pas par client. Une information finalement difficile à exploiter et menacée de disparaître en cas de plantage d'un poste de travail ou de départ d'un commercial. Autant de données cruciales qui étaient alors perdues. Mais pour que les habitudes changent réellement, encore faut-il que les nouveaux outils soient faciles à utiliser et apportent une réelle valeur à leur utilisateur. "Ce qui manque parfois, c'est l'ergonomie et la facilité d'utilisation de ces outils par le commercial, ce qui va conduire à une sous-utilisation ou à une mauvaise utilisation", constate Alain Denigot. Un écueil aujourd'hui bien connu des directions informatiques de la bancassurance : nombre d'entre elles s'étant déjà cassées les dents sur une première vague de projets CRM, qui sous-estimaient cette difficulté d'appropriation (voir encadré page 16).

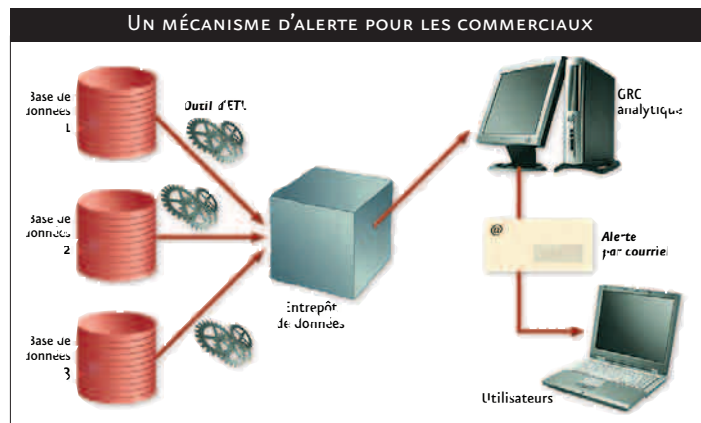
Vincent Garyga conseille "une mise en œuvre progressive, avec une approche pragmatique, permettant beaucoup de petits ajustements". La solution proposée par Fabrice Chemouny : associer les commerciaux à la démarche de conception de l'outil, que ce soit au niveau des écrans, de l'enchaînement de ceux-ci ou des processus. "Lorsque nous livrons un lot, nous nous plaçons en position d'écoute. Et, à chaque fois, nous prenons en compte les remarques qui nous sont faites." Une façon de montrer que l'informatique aussi sait être à l'écoute de ses "clients".

CLAIRE RÉMY

## Des outils analytiques pour fidéliser les clients

Cela fait bien longtemps que les banques n'ont pas bonne presse auprès de leurs clients. Afin de redorer cette mauvaise image, elles cherchent à proposer les produits les mieux adaptés au profil de chacun. Pour élaborer leur plan d'approche, elles s'appuient sur des outils d'analyse de données permettant de classer les clients en différentes catégories, en fonction de leurs caractéristiques. "A mi-chemin entre les produits décisionnels et la relation client opérationnelle, ce type d'outils analyse les informations récoltées et réalise une segmentation de la clientèle pertinente d'un point de vue marketing et commercial", explique Renaud Smaghe, consultant chez Pierre Audoin Consultants.

Cela permet sur le papier de personnaliser l'offre en suggérant à chacun des produits financiers qui répondent à ses attentes, mais aussi de donner aux commerciaux un support d'information quant à la meilleure prestation à proposer à tel client. Car l'enjeu est de taille.



**Greffer un système d'analyse prédictive permet de mettre en place, de guider et d'adapter les actions commerciales, en définissant des populations cibles ou en identifiant des clients sur le départ.**

De plus en plus attaquée par la concurrence, la banque cherche avant tout à fidéliser ses clients pour les garder. "Plus un client possède de produits dans une banque, moins il sera susceptible de partir", rappelle Gilles Liguori,

directeur chez Business & Decision. Car il peut perdre de l'argent s'il clôture ses comptes."

Les outils analytiques peuvent intervenir à différents niveaux. Tout d'abord, pour "connaître les habitudes de la clientèle grâce

à des tableaux de bord présentant, par exemple, le nombre de produits par client", indique Jean-Bernard Nonnon, directeur du département Business Intelligence de BT Consulting & Systems Integration. Ce qui permet de définir des actions commerciales appropriées à la cible. Par exemple un mailing à des personnes âgées proposant des produits d'assurance-vie en faveur de leurs petits-enfants.

Ensuite, la banque peut surveiller les changements de comportement de ses clients. En répertoriant ceux-ci, toujours sous forme de tableaux de bord, elle dispose d'informations qui l'aideront à détecter d'éventuels signaux inquiétants. Par exemple, des comptes déficitaires, des fins de contrats, mais aussi une baisse de la fréquence d'usage de la carte bleue. C'est alors, grâce à des systèmes d'alerte, que les commerciaux seront avertis en temps et en heure. Et pourront agir en conséquence. Le but étant de satisfaire au mieux son client, mais surtout d'éviter de le voir partir à la concurrence. **S. C.**

Après le recours à des prestataires à l'étranger dès la fin des années 1990, banquiers et assureurs s'intéressent à l'externalisation complète de fonctions transversales ou non critiques pour leur activité.

# Zoom Offshore, BPO : la machine est lancée

**C**hute des cours boursiers, pertes importantes liées à de grands sinistres, nécessité de lancer des produits de plus en plus sophistiqués, environnement de plus en plus concurrentiel... Depuis quelques années, les assureurs et les banquiers subissent une pression économique croissante qui les contraint à se restructurer en profondeur pour améliorer leur efficacité. Les systèmes d'information, l'un des principaux postes de dépenses du secteur, sont logiquement visés. Et plus particulièrement les systèmes back-office, qui n'offrent pas de différenciation en termes de compétitivité.

Mais comment réduire les coûts sans engager des investissements lourds, tout en améliorant le niveau de services aux clients ? La solution a d'abord consisté à mutualiser les systèmes non critiques avec ceux d'établissements partenaires, puis à en confier l'infogérance à des prestataires. Depuis quelques années, les établissements financiers se sont engouffrés dans une voie plus radicale. D'une part, en recourant à l'offshore : soit avec des prestataires étrangers, comme BPSS (BNP Paribas Securities Services) qui fait appel à la société indienne KPIT, soit au travers d'équipes informatiques délocalisées, comme la filiale SG Software Asia (Société générale) dotée d'un centre de développement de 200 informaticiens à Bangalore. D'autre part, en optant pour le BPO (*Business Process Outsourcing*), c'est-à-dire la gestion externalisée de fonctions métier : des processus entiers, mais aussi, éventuellement, des systèmes d'information voire des équipes associées. Avec toujours le même objectif principal : réduire la facture. Mais également dans le simple but de se délester de cer-



Au travers de ses SSII, l'Inde dispose d'un important réservoir d'informaticiens bien formés. De nombreuses équipes y travaillent pour les acteurs occidentaux de la banque et des assurances.

taines tâches dans la perspective du papy-boom, explique Dominique Minier, directeur du développement pour le secteur Finance chez Steria : "Les banquiers et les assureurs vont en effet devoir redéployer leurs effectifs sur les activités commerciales et leur cœur de métier."

## L'offshore avant l'an 2000

L'intérêt des banquiers et des assureurs pour ces modes d'externalisation "extrêmes" s'inscrit dans une culture historique de la sous-traitance. "Etant donné le poids de l'informatique dans leurs frais généraux, les banquiers et les assureurs se sont posé le problème de l'optimisation de leur système d'information il y a bien longtemps", explique Jean-François Gautier, président du directoire de la SSII Aedian, spécia-

lisée dans le secteur financier. "Toutes les solutions permettant de réduire les coûts des systèmes, en particulier les systèmes non stratégiques, ont toujours fait l'objet d'études approfondies", confirme Didier Neyrat, directeur général de la SSII Cadextan, spécialisée dans le domaine bancaire. D'où, très tôt, un intérêt pour l'offshore. "Le secteur financier a été parmi les tout premiers à externaliser des prestations informatiques à l'étranger, dès les années 1998-1999, dans le cadre des projets an 2000. L'Inde était une alternative imbattable face à l'approche onéreuse des SSII françaises", poursuit-il. Le mouvement s'est ensuite étendu à toutes les prestations lourdes et sans valeur ajoutée, comme les développements ou les migrations.

L'externalisation complète de certaines fonctions, dans l'assurance, est

également un phénomène ancien, complète Jean-François Gautier, "ne serait-ce qu'en recourant aux courtiers et aux agents généraux, et en déléguant certaines activités à des confrères". Aujourd'hui, comme dans la plupart des secteurs, le BPO concerne d'abord la gestion des grandes fonctions transversales : ressources humaines, comptabilité, achats... Mais la déléguée de certaines opérations de back-office récurrentes et sans valeur ajoutée forte (gestion des contrats, archivage et numérisation de documents, gestion de sinistres, règlement des soins...), fait son chemin. En revanche, toutes les fonctions en contact avec le client restent en interne. Ce qui n'empêche pas Jean-François Gautier de penser que "le BPO dans le domaine de l'assurance n'est pas mûr, car la connaissance du métier et l'expérience du prestataire sont primordiales". Et, en la matière, l'offre serait loin d'être satisfaisante. Ce qui n'est pas l'avis de Karim Benrais, président d'Accenture Insurance Services : "Chaque contrat, par le jeu des transferts de personnels, nous permet de récupérer des compétences et donc de nous doter d'un savoir-faire pointu en matière d'assurances" (voir encadré ci-dessous).

Reste que, malgré les avantages de l'offshore et du BPO, certains groupes qui ont osé l'expérience en reviennent. Pour deux raisons principales, détaille Didier Neyrat : "D'une part, l'augmentation des prix des prestations. D'autre part, le niveau des coûts cachés, notamment pour mieux spécifier la demande et assurer un suivi plus rigoureux lors des différentes phases du projet (analyse, tests, documentation...)" S'y ajoutent les classiques problèmes de culture : incompréhension, différences concernant le mode de travail et le rapport avec la hiérarchie, barrière de la langue... "Tous les acteurs qui ont fait appel à l'offshore ont eu de bonnes et de mauvaises surprises, confirme François Dutray, directeur Business Development Outsourcing chez Unisys, qui propose des offres de BPO. Mais les méthodes se sont affinées et, globalement, le modèle fonctionne de mieux en mieux." Principal souci : de nombreux établissements ont essentiellement raisonné en termes de coûts selon Jean-François Gautier. Or, explique-t-il, "ils découvrent aujourd'hui que le coût n'est pas tout, et qu'il faut aussi tenir compte de la réactivité, de la fiabilité, de la sécurité". ●

THIERRY PARISOT

## LE BPO POUR L'ASSURANCE S'ORGANISE

**F**in 2004, le groupe Accenture s'est doté d'une filiale spécialisée dans la gestion des activités back-office des compagnies d'assurances et des bancassureurs. Actuellement limités à la gestion des contrats d'assurance-vie et aux activités lard (incendie, accident et risques divers), ces services devraient voir leur périmètre s'étendre dans les prochaines semaines. Car la demande est là, Accenture Insurance Services (AIS) revendiquant déjà plusieurs dizaines de références, parmi lesquelles AG2R, Groupama-Gan ou Predica en France. "La gestion déléguée devient un réflexe des assureurs, avance Karim Benrais, président d'AIS. Il y a deux ans, il fallait les démarcher et leur expliquer

les avantages du modèle. Aujourd'hui, ce sont eux qui viennent à nous."

Selon Karim Benrais, les avantages sont nombreux : "La gestion déléguée permet d'accélérer les restructurations industrielles, d'optimiser l'allocation des fonds propres et de garantir un engagement contractuel de performances." Certains assureurs y recourent pour pouvoir tester de nouveaux produits sans mettre en place tout l'environnement (systèmes d'information, processus, équipes...) nécessaire à leur gestion, ou pour se décharger de la gestion de portefeuilles exotiques ou de systèmes d'information anciens. D'autres pour se focaliser sur les processus métier en relation directe avec les clients. **T. P.**

# Législation IAS et Bâle II : les contraintes sont aussi des opportunités

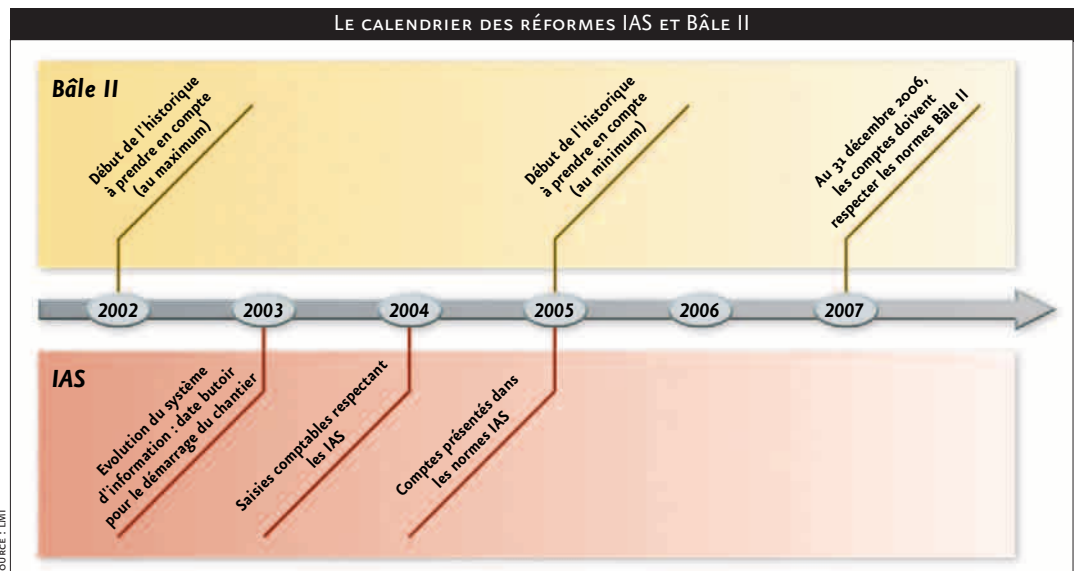
Outre les IAS, qui concernent les groupes cotés, les établissements financiers sont soumis à de nouvelles règles de gestion des risques : les normes Bâle II. En améliorant la gestion, ces contraintes se révèlent sources de profit...

Depuis le 1<sup>er</sup> août 2003, la LSF (loi sur la sécurité financière) oblige les entreprises à mettre en œuvre des procédures de contrôle et de certification des comptes par les dirigeants. Ces derniers pouvant être personnellement mis en cause en cas d'incident. De plus, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les comptes de toutes les entreprises cotées en Bourse doivent être présentés non seulement aux normes "fiscales" françaises, mais aussi selon le format IFRS/IAS (*International Financial Reporting Standards/International Accounting Standards*). Comme si cela ne suffisait pas, le secteur des banques et assurances doit, en plus des obligations précédentes communes à tous les secteurs d'activité, se plier aux fameuses règles de gestion des risques dites de Bâle II. "En théorie, les IAS ne sont pas spécifiques à un secteur donné, mais les IAS 32 et 39, qui concernent la valorisation des produits financiers, touchent particulièrement les banques", précise Christian Gouat-Brunin, directeur délégué de Sopra Group, responsable du pôle de compétences IAS/Bâle II.

Toutes ces règles ont un effet commun : l'obligation de traiter bien plus d'informations financières, avec beaucoup plus de précision et en temps réel. 2005 sera donc l'année de tous les dangers : ce sera le premier exercice à devoir se conformer intégralement aux IAS (2004 pouvait se contenter d'une conformité a posteriori, par retraitement d'historiques) et l'année butoir pour commencer les historisations de la gestion des risques selon les critères de Bâle II.

## IAS à interprétations variables

Christian Gouat-Brunin regrette : "La Fédération bancaire européenne a lutté contre ces normes. On assiste donc à un retard dans le déclenchement des investissements, notamment les études d'impact sur le système d'information. Les normes IAS 32 et 39, qui ne sont toujours pas publiées, voient d'ailleurs leur date d'application repoussée. En France, la plupart des banques ont démarré les travaux de réflexion et ont malgré tout entamé ces chantiers au plus tôt." Autrement dit dans des délais qui restent compatibles avec les exigences réglementaires.



Les IFRS/IAS provoquent cependant un changement culturel en France. Largement inspirées des US Gaap, elles laissent une place importante à l'interprétation, alors que les Français sont habitués à disposer de règles comptables très claires et structurées, ne souffrant d'aucune ambiguïté. Les conséquences en sont parfois curieuses dans le secteur bancaire. Christian Gouat-Brunin s'interroge ainsi : "Les banques regroupent souvent certains services entre elles. Or, si une banque A soustrait sa gestion des crédits immobiliers à une filiale de la banque B, mais que les règles IAS appliquées sont différentes, quelle doctrine va être appliquée ? Comment n'avoir qu'un seul système d'information alors que, précisément, les économies d'échelle justifient ce genre de montage ? Les logiciels vont devoir s'adapter à toutes les interprétations possibles... ce qui est bon pour les éditeurs !"

À l'inverse, les accords de Bâle II, fruit des réflexions de la profession, sont liés à l'amélioration de la rentabilité des banques. "Les projets Bâle II ont un retour sur investissement", martèle ainsi Irène Lacroix, responsable de l'offre "risques" à la division marchés bancaires chez Sopra. En effet, ces accords visent à remplacer le "ratio Cooke" (du

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les comptes de toutes les entreprises cotées en Bourse doivent être présentés non seulement aux normes "fiscales" françaises, mais aussi selon le format IFRS/IAS. Au 31 décembre 2006 au plus tard, les comptes des établissements financiers devront respecter les normes Bâle II.

nom d'un gouverneur de la Banque d'Angleterre) par le "ratio Mac Donough" (ancien gouverneur de la Fed). Dans les deux cas, il s'agit de calculer la couverture des risques pris par un établissement par les fonds propres de celui-ci, c'est-à-dire la solvabilité des banques. Le premier est calculé a posteriori, le second en temps réel, en fonction de l'activité effective et de l'expérience de chaque banque.

## Un projet décisionnel complexe

"Le ratio Mac Donough débouche sur un double gain : économique, en réduisant la quantité de fonds propres nécessaires pour engager certaines opérations, et de gestion, en maîtrisant mieux les risques encourus", explique Irène Lacroix. En valorisant l'expérience

propre à chaque établissement sur ses marchés, une banque peut ainsi optimiser ses ratios Mac Donough pour chaque client. Vu du côté des assureurs, Bâle II devient plutôt un outil de mesure des risques couverts. Irène Lacroix précise : "Si les banques cherchent à minimiser le risque, les assureurs cherchent, eux, à le quantifier pour le faire payer : le minimiser n'aurait donc pas de sens car les contrats résultants ne seraient pas assez rémunérateurs."

Après de gros efforts ces dernières années en études préalables, puis en stockage des données, 2005 sera l'année de la mise en œuvre effective de Bâle II. "Les sources d'alimentation de données sont variées et complexes et peuvent, par exemple, comporter une compilation de données émanant de multiples systèmes d'information de nombreuses filiales, bien qu'un client doive être traité de manière unique dans l'ensemble d'un groupe, ce qui suppose déjà de l'identifier comme unique", indique Irène Lacroix. Ainsi, une entreprise cliente à la fois de la Société générale et de sa filiale le Crédit du Nord doit voir sa note modifiée dans l'ensemble du groupe en cas d'incident au seul Crédit du Nord. Irène Lacroix remarque : "Au contraire des projets décisionnels classiques, Bâle II est à date contrainte. Les

grandes banques de réseau sont les plus en avance sur ce sujet car l'agrégation de flux complexes constitue un problème classique pour elles."

Si la collecte des données est au point, bien qu'il reste parfois des tests en grandeur réelle à effectuer, le chantier en attente concerne la réalisation des états de reporting. Or leur format ne commencera à être publié qu'en mars 2005 par le Comité européen Bâle II. Puis il faudra que la Commission européenne valide ces éléments en 2006. Autre chantier en souffrance, qui s'annonce lourd : la conduite du changement. "Un des problèmes rencontrés tient à la qualité intrinsèque des données, par exemple un Siren mal renseigné par un commercial dans une fiche client. Il faut que l'importance de ce genre d'information soit bien comprise", note Irène Lacroix.

Christian Gouat-Brunin prédit une complexification de la gestion des banques, confrontées à la multiplication des axes d'analyse : "Ces deux chantiers – Bâle II et IAS/IFRS – sont transverses et ont des impacts beaucoup trop nombreux pour qu'un véritable budget puisse être calculé. De ce point de vue, cela n'a rien à voir avec l'euro et l'an 2000. La période 2005-2008 sera probablement celle de grands chantiers dans le décisionnel." ●

BERTRAND LEMAIRE

## La fraude désormais sous contrôle logiciel

Pour tous les établissements financiers, la fraude constitue une menace bien réelle, comme le prouve la mise en examen du PDG de la Société générale lors de l'affaire du Sentier ou l'amende de 300 000 euros à l'encontre de la Fédération continentale (groupe Generali) pour manquement à ses obligations de vigilance contre le blanchiment (*Journal officiel* du 9 février). Au programme des banquiers et assureurs, la détection de deux grands types de fraudes : le blanchiment et ses variantes (financement du terrorisme...), et l'escroquerie (par exemple les chèques volés), qui a un impact sur le résultat financier.

La lutte contre la fraude repose sur un processus en trois étapes. "Il s'agit tout d'abord de disposer d'historiques de comportements", détaille Younès Alaoui, responsable des secteurs banques, assurances et télécoms chez l'éditeur Ilog. Dans un deuxième temps, la supervision consiste à détecter les transactions suspectes, à donner l'alerte et à l'enrichir par des données connexes, notamment les raisons

ayant présidé au déclenchement de cette alerte. Enfin, il s'agit de traiter ce cas et d'enquêter pour juger si l'avertissement est justifié ou non."

La phase de supervision passe par l'affectation d'un score de risque à chaque client, avec l'inclusion de celui-ci dans un groupe type (voyageurs fréquents, ménagères peu mobiles...).

### Ne pas perturber la relation client

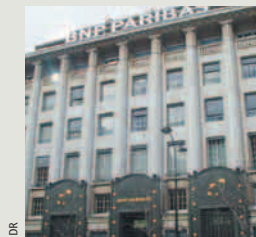
Le scénario de fraude sera réalisé en recoupant la transaction avec l'historique du client et de l'ensemble de la clientèle. Un score de probabilité de fraude est alors défini. Quand le seuil admis par l'établissement est atteint, l'alerte est déclenchée. Le système est aujourd'hui assez efficace pour qu'un membre de la rédaction du *Monde Informatique*, ayant peu voyagé récemment, voie sa banque le contacter à la suite d'un retrait effectué à Puteaux le matin et d'un autre en Espagne l'après-midi... Sa carte avait été en effet copiée et utilisée à l'étranger.

Mais, selon Younès Alaoui, "de 80 à 90 % des alertes sont des faux positifs, qui doivent pourtant être traités par les équipes commerciales... Il faut donc, tout en respectant la législation, ne pas perturber la gestion de la clientèle, réduire ce taux de faux positifs et, enfin, disposer de toutes les données utiles lors d'une alerte".

Techniquement, toutes les transactions sont répliquées dans un entrepôt de données spécifique. Outre les censures systématiques de transactions (de type "listes noires"), deux modèles peuvent alors être appliqués, souvent conjointement : le modèle prédictif (principe de datamining et d'analyse statistique, comme le proposent des éditeurs tels que SAS, avec SAS Anti-Money Laundering) et le modèle descriptif (reposant sur un moteur de règles comme JRules, d'Ilog, qui agit en s'appuyant sur des règles métier). Younès Alaoui précise : "Les règles appliquées doivent être transparentes aux fonctionnels et auditées en permanence, aussi bien par des simulations que par un retour terrain." B. L.

### MISE EN ŒUVRE

## BNP Paribas : IAS bientôt achevé, Bâle II en chantier



Le 24 mars, BNP Paribas publiera ses comptes 2004 au format IAS, deux mois après les avoir publiés selon les normes françaises. "Les données utiles pour les deux formats sont évidemment collectées en même temps, au fil de l'année dans le cadre d'un double référentiel mis en œuvre dès le début 2004, indique Alain Vilbert, responsable du département consolidations et gestions internes au sein de la DSI groupe de BNP Paribas. Mais les interprétations demandaient du temps et nous voulions également éviter toute confusion dans la communication financière. N'oublions pas que 80 % du bilan de la banque est concerné par la norme IAS 39 !"

Côté Bâle II, le groupe BNP Paribas a choisi les méthodes avancées qui permettent une meilleure rentabilité financière des fonds propres. "Nous constituons nos historiques depuis des années afin de disposer des sept ans requis pour le risque de crédit,

par exemple", indique Alain Vilbert. Les outils internes commenceront à être certifiés par la Commission bancaire à partir de fin 2005 et les normes s'appliqueront en 2007.

"IAS et Bâle II ont été des chantiers simultanés, menés en parallèle, avec un pilotage central et une coordination de niveau groupe."

Le coût de chaque projet se compte en dizaines de millions d'euros. Mais là où le passage aux IAS se limite pour l'essentiel à l'investissement de départ sur des outils (comptables, métiers...), l'usage des normes Bâle II suppose des charges récurrentes liées à l'amélioration permanente des outils d'analyse des risques. B. L.

### LA SOLUTION ADOPTÉE

Deux projets conjoints d'évolution de l'ensemble du SI. Ils concernent essentiellement des progiciels personnalisés et quelques spécifiques adaptés.