



STRATÉGIE

LA PAROLE À... **FRANK WALTER,**

MANAGING DIRECTOR CHEZ OPTIMIND WINTER

Digitaliser la fonction de risque pour créer de la valeur



C'est un fait. Les progrès technologiques et l'émergence de nouveaux acteurs présentent une réelle menace pour les marchés réglementés de la banque et de l'assurance qui étaient jusqu'à présent assez protégés.

D'où viennent ces menaces ?

D'abord de la connaissance client, peu anticipée par les acteurs du secteur financier. Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon,

Microsoft) et Natu (Netflix, Air BNB, Telsa et Uber) ont gagné depuis longtemps cette bataille. Leurs maîtrises avancées des nouvelles technologies leur permettent d'exploiter l'ensemble des données acquises pour leur proposer de nouveaux services et inventer de nouveaux modèles économiques au grand bénéfice des clients.

Ensuite de la sécurité et de la confiance qui sont également une réelle menace pour le marché financier et présentent de nos jours un déficit d'image. Leur rôle primaire sociétal s'est progressivement effacé dans l'état d'esprit collectif. Les nouvelles technologies comme la *Blockchain* renforcent cette perception. Cette « uberisation » se matérialise donc par une accélération de la désintermédiation dans des secteurs réglementés ou soumis à monopole.

Un dernier rempart protège les acteurs historiques : l'exercice d'une activité financière reste soumis à agrément.

Réinventer les processus de gestion du risque

La gestion du risque reste aujourd'hui au cœur des activités financières. Ces savoir-faire historiques présentent encore un frein à l'apparition d'une nouvelle concurrence. La transformation « digitale » des acteurs traditionnels passe donc nécessairement, et en priorité, par une réinvention de ses processus.

Le concept de *data risk management 3.0* vise à construire les processus métiers clés de la gestion du risque en combinant la maîtrise des nouvelles technologies (intelligence artificielle, *machine learning*, *deep learning*, robotisation, *big data*, *data science*), l'expertise métier et un ajustement en conséquence de son organisation.

L'intelligence artificielle au sens large apporte ainsi la possibilité d'automatiser l'ensemble des processus qui nécessitaient

jusqu'à présent une présence humaine, aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau décisionnel. L'installation de tels processus implique de mettre en place des dispositifs de surveillance de la qualité des décisions, mais également une estimation quantitative du risque pris.

2017 marque un tournant sur ce sujet car IFRS 17* devient une réalité pour les assureurs, ainsi que l'arrivée à maturité des nouvelles technologies. Les nouveaux entrants et les acteurs traditionnels se sont encore peu lancés : c'est maintenant que le défi doit de part et d'autre être relevé.

D'ici 2020, nos études montrent que par l'application du *data risk management 3.0*, les acteurs traditionnels pourront réaliser trois formes de gains :

- réduire le coût de la fonction risque de 20 % à 30 %, aussi bien d'impact du risque que du coût de la transformation ;
- créer de la valeur par la mise en place de modèle prospectif : moins fondé sur le passé et la statistique que sur l'avenir probabilisé ;
- limiter le coût futur de la réglementation via l'industrialisation de leur processus et architecture informatique.

L'ouverture des processus et des architectures de la gestion du risque à un nouvel écosystème interne et externe est nécessaire. Les approches de POC (*proof of concept*) et MVP (*minimum viable product*) sont délicates. Et ces changements nécessitent une importante maîtrise du contenu métier dès la conception. Contrairement à la transformation « digitale » pour la gestion de la relation client, les modèles devront être testés complètement avant de passer en production. Les approches *Lean* et *Agile* permettent dès aujourd'hui l'entrée dans l'ère du *data risk management 3.0* : la robotisation, permettant des gains rapides, apporte également dans une transformation plus globale un *business case* attractif.

Ainsi, les acteurs ont réussi la prouesse jusqu'à maintenant de conduire une voiture en regardant dans le rétroviseur. Avec le *data risk management 3.0*, ils vont pouvoir enfin regarder devant eux. L'analyse quantitative 3.0 ne peut aujourd'hui plus se contenter des modèles traditionnels. Elle doit intégrer l'intelligence artificielle et les données massives pour apporter une vision alternative et prospective des risques, tout en intégrant une dimension commerciale et stratégique permettant d'optimiser la création de valeur. ■

*Cette norme va obliger les assureurs à constater leurs engagements à une valeur de marché.

L'ouverture des processus et des architectures à un nouvel écosystème interne et externe est nécessaire