

### UNE NOUVELLE ÈRE POUR LES BANQUES ET LES ASSURANCES

Entretien avec Sylvie Goethals, Kris Volkaerts, Gilbert Van fraeyenhoven et Philippe Desombere 2 - 3

### QUE REPRÉSENTE UN CRÉDIT POUR UNE BANQUE?

L'impact du régulateur 4

### LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS

Une perspective globale pour une réponse globale 5

### SOLVENCY II HARMONISE LA GESTION DES RISQUES

Réglementation au sein des compagnies d'assurance 6

### UNE BANQUE POUR LA NOUVELLE GÉNÉRATION

Du smartphone à la géolocalisation jusqu'aux médias sociaux 7

 Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne? [www.echo.be/envue](http://www.echo.be/envue)



# Transformations dans le secteur financier

Dans le prolongement de la crise, les organismes financiers font face à des transformations profondes. La confiance des clients européens dans leur banque s'est érodée de manière dramatique. Les organes de surveillance et le monde politique font monter la pression. Les normes Bâle III constituent un élément central dans cette perspective. Les exigences plus strictes en matière de gestion des risques de crédit et de liquidité pèsent lourdement sur les systèmes et processus bancaires, et leur impact ne se limite pas à l'aspect financier. En effet, elles apportent également transparence et certitude aux clients et autres parties prenantes. Les banques ne sont pas les seuls organismes financiers à s'adapter aux souhaits du régulateur. Pour les assureurs aussi, les normes sont devenues plus strictes. Chez eux, la grande priorité est l'implémentation de Solvency II.

Dans un tout autre domaine, l'arrivée des smartphones et autres tablettes, des réseaux sociaux et des systèmes de géolocalisation constituent un défi majeur pour le secteur financier. Ces tendances offrent aux institutions financières un large éventail de possibilités de resserrer les liens avec le client, mais les confrontent également à une multitude de défis. Comment satisfaire aux attentes de cette nouvelle génération qui a grandi avec Internet? Les questions centrales sont ici l'intégration des services et la sécurité. Outre ces défis externes, les organismes financiers sont en train de rationaliser les processus et produits internes. Ainsi la simplification des produits doit-elle engendrer des économies structurelles dans les processus administratifs.

Les organismes financiers capables de relever ces défis acquerront immédiatement un avantage sur la concurrence.



## EDITO

### Les défis du secteur financier

Depuis le début de la crise financière, les banques et leur santé financière dominent l'actualité. Comme la crise économique, qui a succédé à la crise financière, l'a abondamment démontré, les organismes financiers restent indispensables pour le bien-être social.

La crise a également déclenché une vague de nouvelles réglementations. Les régulateurs et les acteurs du secteur tentent aujourd'hui de trouver un équilibre entre une meilleure protection des épargnants et des contribuables par des exigences en capital plus élevées, et le maintien du rôle des banques en tant qu'octroyeurs de crédits, l'oxygène de l'économie. Les normes de Bâle III constituent le cadre de ce nouvel équilibre au sein du secteur bancaire. Leur implémentation a un impact stratégique et est dès lors abordée comme un projet de transformation suivi directement par la direction.

De leur côté, les compagnies d'assurance sont également examinées à la loupe par les régulateurs. Le paquet de règles élaborées sur mesure à leur intention s'appelle Solvency II. Son impact se fait sentir non seulement en interne, mais également au niveau des produits : le client devra plus qu'auparavant payer un prix équitable par rapport au risque réel des produits d'assurance.

Pendant que ces transformations accaparent le devant de la scène, des révolutions plus silencieuses se jouent également en coulisse. Nous pensons en premier lieu à l'arrivée de nouveaux médias comme les smartphones, les tablettes, la géolocalisation et les réseaux sociaux, qui vont modifier en profondeur les relations entre la banque et ses clients. Par ailleurs, plusieurs projets de rationalisation sont en cours qui doivent permettre aux banques de fournir leurs produits et services de manière plus efficace du point de vue des coûts. Ce sont autant de défis importants qui exigent toute l'attention nécessaire de la direction et un plan d'actions approprié.

Nous approfondirons chacun de ces thèmes au fil des articles suivants. Nous espérons que le contenu parfois un peu technique de nos articles ne vous empêchera pas d'apprécier ce dossier. Car les effets de ces changements toucheront chacun d'entre nous : mieux vaut dès lors être bien informé.

Rudi Braes, Managing Partner Ernst & Young Belgique

### COLOPHON

#### Une initiative d'Ernst & Young

Philippe Desombere,  
Associé Ernst & Young EMEA FSO Advisory  
Bernard Ghigny,  
Associé Ernst & Young EMEA FSO Advisory  
Sylvie Goethals,  
Associée Ernst & Young EMEA FSO Advisory  
Kris Volckaerts,  
Associé Ernst & Young EMEA FSO Advisory  
Gilbert Van fraeyenhoven,  
Associé Ernst & Young EMEA FSO Advisory

Editeur responsable :  
Marc Cosaert, associé Ernst & Young  
Transaction Advisory Services

www.ey.com/be  
Suivez Ernst & Young sur Twitter: Twitter.com/EY\_Belgium  
Tél. : 02 774 91 11

#### Une réalisation de : Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert  
Rédaction : Mediafin  
Lay-out : Laure Jans-Cooremans  
Photographe : Thomas De Boever  
Sofie Van Hoof

Editeur : Dieter Haerens  
Info:  
publishing@mediafin.be

## DES ATTENTES EN MOUVANCE INFLUENCENT LE SECTEUR FINANCIER

# Une nouvelle ère pour le secteur financier

La crise financière et des crédits confronte les banques et compagnies d'assurance à de nombreux défis. Avec une réglementation plus complexe, un changement des attentes des clients et un afflux constant de nouvelles technologies, l'ensemble du secteur doit faire face à des transformations fondamentales qui auront un impact non négligeable sur les processus, produits et systèmes. Quatre associés d'Ernst & Young EMEA Financial Services Organisation (FSO) Advisory abordent le comment et le pourquoi de cette évolution.

### La crise a bouleversé l'environnement dans lequel opèrent les organismes financiers. Quels sont les principales tendances et défis actuels?

**Sylvie Goethals**: La crise a ébranlé la confiance des clients. Il faut la regagner. Ensuite, une série de nouvelles réglementations ont été introduites dans le sillage de la crise. Ces règles sont en cours d'implémentation et constituent un processus de transformation complexe. Le troisième défi est l'intégration des nouveaux médias comme les smartphones et l'impact des réseaux sociaux.

**Philippe Desombere**: Les organismes financiers ont une grande expérience des processus de transformation: le secteur a déjà traversé différentes crises. La différence avec la crise actuelle? Aujourd'hui, il faut faire face simultanément à plusieurs transformations. Pour ce faire, vision et expérience sont des atouts indispensables, de même qu'une méthodologie de qualité.

### Comment les banques doivent-elles réagir face à la perte de confiance des consommateurs?

**Sylvie Goethals**: A la fin de l'année dernière, Ernst & Young a interrogé 20.000 clients bancaires dans le monde entier. Qu'en est-il ressorti? Les grandes marques perdent leur force de frappe et la confiance dans les banques a diminué en moyenne de 44%. Cette tendance est encore plus marquée en Europe. Les pays les plus touchés sont le Royaume-Uni avec 63% et l'Allemagne, avec 61%. Autre élément intéressant: 36% des clients ont changé de banque l'an dernier et 7% avaient encore l'intention de le faire. Les motivations les plus citées sont la qualité du service (41%), les frais trop élevés (36%) et une proximité physique insuffisante (22%). La Belgique est heureusement moins touchée par cette perte de confiance.

**Gilbert Van fraeyenhoven**: On remarque par ailleurs que plus de 54% des personnes interrogées sont clientes de plusieurs banques. Lorsqu'il s'agit d'entrer en contact avec leur banque, les clients privilégient Internet, les self-bank et les agences traditionnelles. Le mobile banking et les call-centers ont moins de succès.

**Philippe Desombere**: Entre-temps, les banques tentent de redorer leur blason, travaillent sur la fidélité de leurs clients et développent de nouveaux services. Législateur et régulateur cherchent également à rétablir la confiance dans le secteur financier en instaurant de nouvelles réglementations.

### Nouvelle réglementation

**Quelles sont les lignes de force de la nouvelle réglementation?**  
**Kris Volckaerts**: Tout d'abord, il faut savoir que cette réglementation est portée par l'accord de principe qui a été conclu au sein du G20. Pour les banques, elle s'inscrit dans le cadre du programme Bâle III, pour les assureurs, de Solvency II. L'accent est placé sur le



Sylvie Goethals



Kris Volckaerts



Gilbert Van fraeyenhoven



Philippe Desombere

PHOTO: THOMAS DE BOEVER

renforcement et l'harmonisation des exigences en termes de capitaux et de liquidités.

**Philippe Desombere**: L'élément central de cette réglementation est une estimation plus prudente des fonds propres détenus par une banque pour supporter les risques encourus tels que le défaut de paiement. La gestion du risque de liquidité est également cruciale. On en parlait très peu avant la crise financière: tout le monde parlait du principe qu'on trouverait toujours des liquidités suffisantes sur les marchés. A présent, une banque devrait, à chaque fois qu'elle accorde un crédit à long terme, être en mesure de réévaluer sa capacité à rembourser les dépôts de ses clients de manière anticipée.

### Impact sur les processus

#### Quelles sont les conséquences pratiques de la nouvelle réglementation sur les organismes financiers?

**Kris Volckaerts**: Les banques et compagnies d'assurances revoient la manière dont elles gèrent les risques dans la pratique. Les principales questions qu'elles se posent sont: comment identifier à temps les risques? Qui doit en être informé? Comment le profil de risque souhaité influence-t-il les décisions individuelles d'octroi de crédit ou de souscription de police? Comment le risque est-il intégré dans l'évaluation et la rémunération des professionnels?

**Philippe Desombere**: Ces tendances font peser une charge importante sur les processus et les systèmes. Traditionnellement, ceux-ci sont souvent axés sur le rendement. Dorénavant, ils devront également tenir compte de l'impact sur le bilan et la liquidité. Aussi, les départements tels que la gestion des risques, la comptabilité et la trésorerie disposaient généralement de leurs propres processus et systèmes. Désormais, il faudra les intégrer afin de disposer de données de base identiques, afin d'accélérer les analyses ainsi que la production de rapports. Auparavant, l'accent était placé sur le suivi des résultats commerciaux. Aujourd'hui, on s'intéresse également à l'estimation des besoins de capitaux futurs et à l'évolution attendue des postes bilanciers, ainsi qu'à un équilibre entre la gestion des risques et le rendement en temps réel du bilan. Les stress-tests et scénarios catastrophes sont les nouveaux concepts nécessaires à la gestion des institutions financières.

**Kris Volckaerts**: Toutes ces tendances convergent dans une seule direction: la nécessité de fournir à temps des informations de qualité afin de prendre rapidement des décisions à tous les niveaux de l'organisation. Procéder aux adaptations nécessaires demande souvent des restructurations informatiques fondamentales qui représentent un défi majeur pour les organismes financiers. Il s'agit véritablement de projets de transformation très complexes, qui englobent toute l'entreprise et nécessitent un investissement important. L'accompagnement d'un partenaire qui dispose d'une bonne vision et d'une méthodologie efficace est indispensable.

**Sylvie Goethals**: La nouvelle réglementation a également une influence directe sur le prix de revient des produits et des services que

## Les nouvelles tendances dans le secteur financier donnent lieu à des processus de transformation qui couvrent l'ensemble des activités de l'entreprise.

Philippe Desombere,  
Associé Ernst & Young  
EMEA FSO Advisory

proposent les banques et compagnies d'assurance. Les organismes financiers sont dès lors constamment à la recherche de solutions permettant de combiner cette réglementation complexe à un service de qualité et à une bonne maîtrise des coûts, ce qui constitue un défi important. Un défi qui exige des processus performants, des données de qualité et des systèmes de reporting et d'analyse transparents.

**Kris Volckaerts**: Même sans la pression des nouvelles règles, les prestataires de services financiers étaient déjà en train de développer une politique de produits plus rationnelle. Ces dernières décennies, on n'a cessé d'ajouter des variantes aux produits existants, qui ont peu à peu alourdi les systèmes informatiques des organismes financiers. Une révolution silencieuse est en marche, destinée à obtenir des produits et des composants de produits plus performants, plus standardisés dans une perspective purement opérationnelle. Le rapport coût-bénéfice constitue une motivation importante. De plus, les produits standardisés permettent de mieux estimer les risques.

### Nouvelles technologies

#### Un troisième défi est l'utilisation des nouveaux médias. Comment les organismes financiers s'y prennent-ils?

**Gilbert Van fraeyenhoven**: La nouvelle génération veut une communication impeccable: partout, en permanence, via chaque canal disponible. Nous ne pouvons pas échapper à l'arrivée des smartphones, tablettes et médias sociaux comme Facebook, Twitter et LinkedIn. Ceux

qui ne rencontrent pas leurs clients sur ces terrains manqueront une opportunité d'accroître leurs parts de marché. Simultanément, ces nouveaux canaux offrent de nombreuses possibilités de rétablir la confiance avec les clients, d'améliorer l'accès aux services et d'améliorer l'image de marque. Ils peuvent également fournir une mine d'informations sur le profil des clients.

**Sylvie Goethals**: On remarque que les clients ne se concentrent plus sur un seul canal. Souvent, ils peuvent régler la plupart des transactions quotidiennes sur un PC ou un smartphone, mais ils apprécient également une rencontre personnelle lorsqu'ils doivent prendre des décisions financières importantes. Le client s'attend de plus à ce que les différents canaux soient parfaitement interconnectés.

#### Ces nouveaux médias impliquent-ils des coûts importants?

**Gilbert Van fraeyenhoven**: Chaque nouveau canal de communication est synonyme de charges supplémentaires pour l'organisme, tant dans le domaine du développement et de l'implémentation qu'au niveau de la maintenance. La sécurité est également une question complexe et coûteuse. De plus, nous constatons une véritable prolifération de canaux: l'introduction de l'Internet ou des smartphones n'a pas sonné le glas des canaux traditionnels comme les agences bancaires ou le phone-banking. Cela représente inévitablement des coûts supplémentaires. Maintenir ces coûts sous contrôle et maintenir un business case positif est un sacré défi.

## RISQUE DE LIQUIDITÉ, RISQUE DE CRÉDIT ET RISQUE DE TAUX: L'IMPACT DU RÉGULATEUR

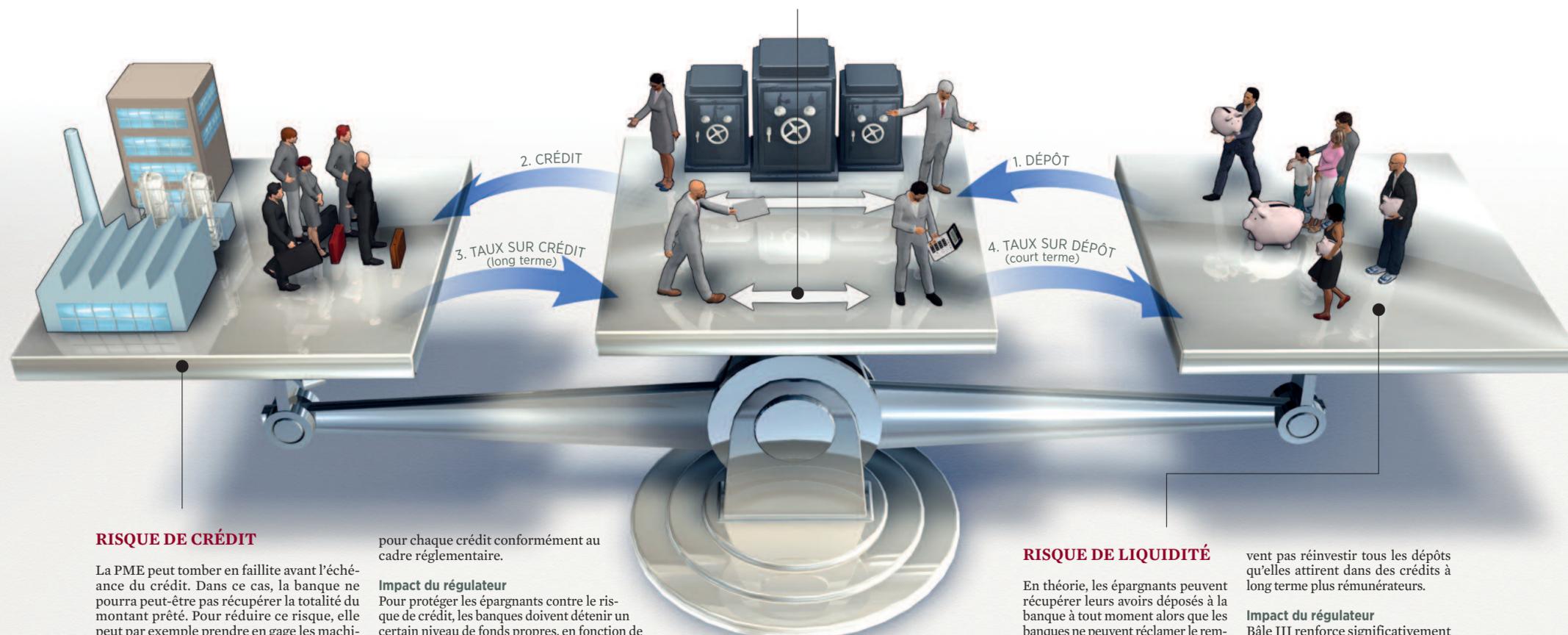
# Que représente un **crédit** pour une banque?

Quelles sont les conséquences pour ses fonds propres, son rendement, ses processus opérationnels, son risque de taux, sa liquidité? De quelle manière les normes de Bâle III influencent-elles le coût des crédits? Ernst & Young a mené l'enquête pour vous.

Le schéma illustre les risques que prennent les organismes financiers et leur impact sur le coût des produits bancaires. L'exemple se situe au cœur du métier de banquier : l'utilisation de l'épargne des particuliers pour fournir des crédits aux PME. Ce processus peut être scindé en quatre étapes :

1. L'épargnant confie ses économies à la banque sous la forme d'un dépôt.
2. La banque utilise ces fonds pour accorder un crédit à une PME.
3. La PME rémunère la banque sous la forme d'un intérêt.
4. Enfin, la banque verse elle-même un intérêt (différent) au titulaire du dépôt.

La banque court un risque à chacune de ces étapes. Elle en tient compte lorsqu'elle fixe le taux qu'elle va facturer à la PME pour le crédit qu'elle lui accorde, mais aussi lorsqu'elle fixe le taux qui sera versé au titulaire de dépôt.



### RISQUE DE CRÉDIT

La PME peut tomber en faillite avant l'échéance du crédit. Dans ce cas, la banque ne pourra peut-être pas récupérer la totalité du montant prêté. Pour réduire ce risque, elle peut par exemple prendre en gage les machines que la PME a achetées avec le crédit qui lui a été octroyé. Bien entendu, une possible faillite de la PME n'exonère pas la banque de ses obligations vis-à-vis de ses épargnants. Pour calculer la rémunération liée à cet élément de risque, la banque tient compte de deux facteurs. Tout d'abord, la perte moyenne essuyée sur de tels crédits au fil du temps; deuxièmement, une indemnité pour les fonds propres que doit détenir la banque

pour chaque crédit conformément au cadre réglementaire.

#### Impact du régulateur

Pour protéger les épargnants contre le risque de crédit, les banques doivent détenir un certain niveau de fonds propres, en fonction de la quantité de crédits accordés et du risque qui leur est associé. Ce niveau de fonds propres est imposé par les normes de Bâle II. Plus la banque détient de fonds propres, moindre est la probabilité qu'une perte enregistrée sur un crédit ait des conséquences pour les épargnants ou l'État, qui garantit de fait l'épargne des particuliers à concurrence de 100.000 euros. Les récentes réformes de Bâle III vont encore plus loin: elles augmentent les exigences en fonds propres par

### RISQUE DE TAUX

Les banques peuvent adapter immédiatement les taux proposés sur les comptes à vue et les comptes d'épargne en fonction des taux à court terme fixés par la Banque Centrale Européenne ou de sa position concurrentielle sur le marché. De son côté, la PME peut choisir de payer le même taux d'intérêt fixe jusqu'à l'échéance du crédit.

La différence entre les revenus de taux à long terme provenant des crédits et le coût des taux à court terme versés sur les dépôts constitue la marge de taux de la banque. Cette marge va donc varier avec le temps et peut même devenir négative. C'est le cas lorsque la banque a accordé des crédits à long terme financés par

des dépôts à court terme dont le taux augmente subitement. Les banques subissent alors une forte hausse de leurs charges d'intérêt qu'elles ne peuvent répercuter sur leurs preneurs de crédit. Elles disposent cependant de plusieurs instruments pour gérer activement cette marge de taux. Par exemple, les swaps de taux d'intérêt permettent de convertir un taux variable en taux fixe et ainsi d'éliminer le risque de taux.

#### Impact du régulateur

L'impact de Bâle III sur la composante des intérêts est difficile à chiffrer. Mais dans la mesure où les nouvelles normes exigent des réserves de capitaux plus importantes pour couvrir le risque de crédit sur les contreparties, on peut s'attendre à une hausse des coûts.

### RISQUE DE LIQUIDITÉ

En théorie, les épargnants peuvent récupérer leurs avoirs déposés à la banque à tout moment alors que les banques ne peuvent réclamer le remboursement des crédits octroyés à la PME avant l'échéance contractuelle. En principe, tous les épargnants n'exigeront pas de récupérer leurs avoirs en même temps. Néanmoins, les banques doivent constituer une réserve d'actifs financiers immédiatement convertibles en liquidités pour répondre à cette possibilité. Conséquence? Les banques ne peu-

vent pas réinvestir tous les dépôts qu'elles attirent dans des crédits à long terme plus rémunérateurs.

#### Impact du régulateur

Bâle III renforce significativement les exigences de réserves composées d'actifs plus liquides. Or ces actifs vont généralement procurer un rendement moins élevé que le crédit à la PME. De plus, les nouvelles règles imposent également que le prix de revient implicite de la disponibilité de liquidités soit répercuté dans la tarification des crédits.

## Une perspective globale pour une réponse globale

Andy Baldwin dirige la division FSO (Financial Services Organisation) d'Ernst & Young EMEA. En tant qu'observateur privilégié, nous lui avons demandé de dresser un état des lieux du Secteur Financier.

#### Contrairement à la concurrence, Ernst & Young opère à l'échelle mondiale. Quelle est la place de FSO dans ce système?

**Andy Baldwin:** Au niveau mondial, nous travaillons avec quatre régions. L'une d'entre elles est EMEA, pour Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique. Cette région représente 60.000 collaborateurs et plus de 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires. FSO est une organisation verticale qui réalise toutes les missions liées au Secteur Financier, à savoir les banques, compagnies d'assurance et gestionnaires de fonds - pour la région EMEA.

#### Quels sont les avantages d'une telle organisation pour le client?

**Baldwin:** Le secteur des Services Financiers est une industrie internationale. La plupart de nos clients sont des acteurs de grande envergure qui exigent une approche globale. Mais nous pouvons par exemple nous attaquer à des défis transfrontaliers comme Bâle III et Solvency II. Nous sommes également capables de former très rapidement des équipes internationales qui peuvent apporter à nos clients une vision globale grâce à la combinaison de nos expertises.



**Je suis convaincu qu'une solution sera trouvée pour les problèmes des pays de la zone euro. Je suis moins affirmatif concernant le sort des pays périphériques.**

Andy Baldwin,  
Managing Partner Ernst & Young EMEA FSO

#### Quel regard portez-vous sur l'état actuel du Secteur Financier?

**Baldwin:** Depuis 2008, nous observons des réformes significatives portées par le régulateur, qui mettent l'accent sur la gestion des capitaux et du risque. Après une reprise prudente en 2010, la crise de la dette publique fait aujourd'hui des ravages dans la zone euro. Le marché des prêts interbancaires est presque à sec, et l'exigence imposée aux banques européennes de détenir au moins 9% de capital Tier-One met le secteur sens dessus dessous. La confiance est ébranlée. Nos clients nous demandent souvent : ai-je suffisamment de capitaux et de liquidités? Ou: les contreparties de mes investissements sont-elles fiables?

#### Quelles sont les options disponibles pour satisfaire à ces nouveaux besoins de capitaux?

**Baldwin:** Les banques peuvent tenter de récolter des capitaux en émettant des actions, mais dans le marché actuel, c'est très difficile. D'autres tentent de vendre des actifs risqués et réduisent effectivement leur bilan pour maintenir leurs besoins de capitaux sous contrôle. La troisième possibilité consiste à vendre certaines activités, mais les acheteurs sont rares sur le marché. La dernière option est de réduire les coûts et sabrer dans le personnel, un phénomène que l'on observe surtout parmi les banques d'affaires.

#### Que pensez-vous de la réaction du monde politique?

**Baldwin:** La pression est énorme, mais les mesures prises ne vont pas suffisamment loin pour remédier à la situation. D'un côté, l'excès de régulation risque d'étouffer le secteur; d'un autre côté, la Banque Centrale Européenne ne parvient pas à alimenter suffisamment le fonds de sauvetage pour pouvoir porter secours à des pays comme l'Italie et l'Espagne. Conséquence? Un climat d'incertitude dans lequel les entreprises éprouvent des difficultés à décrocher des crédits, dont le coût est en hausse. Je vois le risque d'une nouvelle récession augmenter. Je suis optimiste pour le moyen terme. Je m'attends à une reprise autour de 2013 ou 2014. Je suis également convaincu qu'une solution sera trouvée aux problèmes des pays de la zone euro. En revanche, je suis moins affirmatif concernant le sort des pays périphériques.

**Philippe Desombere**  
Associé Ernst & Young EMEA FSO,  
Responsable Advisory Belgique  
philippe.desombere@be.ey.com

## RÉGLEMENTATION AU SEIN DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

# Solvency II harmonise la gestion des risques

Les directives Solvency II visent une meilleure protection du client en garantissant que les assureurs puissent toujours honorer leurs engagements vis-à-vis des assurés. Leur implémentation est porteuse de nombreux défis pour les compagnies d'assurance, mais également d'indéniables opportunités.



Cela fait plusieurs années que les compagnies d'assurance œuvrent à l'implémentation de Solvency II. L'accent est placé dans ce cadre sur le calcul des exigences en matière de capitaux en fonction des risques auxquels l'assureur est effectivement exposé. Mais le régulateur va plus loin: il exige également un système de gestion des risques effectif et intégré dans l'organisation ainsi que dans la prise de décisions opérationnelles.

## Modèles et risques

L'utilisation de modèles internes et d'informations sur les risques pendant les processus décisionnels stratégiques et opérationnels demeure le principal défi. Traditionnellement, les assureurs se concentraient principalement sur la mise sur pied et l'affinage de modèles de calcul des besoins en capitaux. Solvency II exige en effet un modèle robuste, à même de calculer les besoins en capitaux de manière répétitive, contrôlable et précise. Les données relatives aux risques doivent désormais être plus rapidement et mieux intégrées dans les processus décisionnels. Cela s'applique notamment lors du développement de produits, au travers par exemple de la détermination de l'offre de produits et des tarifs souhaités. La mise sur pied de ces processus constitue déjà un défi majeur en soi, mais la gestion des changements culturels et comportementaux qui en résultent représente une tâche encore beaucoup plus complexe. L'élaboration d'un système de maîtrise des risques et l'organisation de la gestion des risques exigent une attention particulière. Les meilleures pratiques démontrent qu'un modèle structuré en trois lignes de défense constitue une approche adéquate. A l'heure actuelle, nous constatons dans la pratique peu de standardisation dans la formalisation du modèle de gouvernance. La documentation requise, la qualité du modèle, la production de rapports ainsi que l'implémentation de «use-tests» restent des points d'attention récurrents. Dans ce domaine, on peut par exemple trouver l'inspiration auprès du département informatique, qui a déjà traversé par le passé de tels processus de transformation organisationnelle.

## Données et production de rapports

Jusqu'à présent, le risque était surtout évalué à partir de données historiques: on travaillait essentiellement en se basant sur les situations extrêmes ou les événements survenus par le passé. Désormais, la fonction de gestion du risque doit également contribuer à l'établissement du plan stratégique pour les années à venir. Dans ce cadre, il faut tenir compte des événements quotidiens qui ont un impact moins important. Des considérations liées notamment à de nouvelles

concurrences ou à des modifications de comportement des clients doivent être davantage prises en compte lors de l'évaluation des risques. L'efficacité reste également un défi, et en particulier la rapidité de production des rapports. Afin de satisfaire aux normes de Solvency II, d'importants efforts sont encore nécessaires dans ce domaine. L'industrialisation de ce processus par la recherche d'un équilibre entre l'utilisation d'approximations, l'optimisation de processus, le déploiement de capital humain et l'optimisation des applications informatiques mènera à une accélération significative de la mise à disposition d'informations en matière de gestion des risques.

## Transformation

L'implémentation de Solvency II entraînera également des modifications importantes dans l'informatique, les processus et l'organisation. De plus, des changements culturels profonds devront intervenir. Il est donc préférable de l'aborder comme un programme de transformation touchant l'ensemble de l'entreprise, piloté de préférence par la direction. A cette fin, il est fortement recommandé de définir un plan d'actions détaillé basé sur une méthodologie adaptée.



**Kris Volkaerts**  
Associé Ernst & Young  
EMEIA FSO Advisory  
kris.volkaerts@be.ey.com

## LES CINQ DÉFIS DE SOLVENCY II



Les banques ne sont pas les seules à être confrontées à d'importants défis résultants de la crise financière de 2008: les compagnies d'assurance doivent également faire face aux nouvelles normes Solvency II. Celles-ci ont pour but de protéger les clients contre des faillites, mais leur implémentation exige des efforts conséquents. Bart De Smet, CEO d'Ageas et président de l'organisation sectorielle Assuralia, nous présente les cinq principaux défis des assureurs.

### 1. Besoin de capitaux

Les anciennes normes Solvency I permettaient aux assureurs de calculer très simplement leurs besoins en capitaux. Les nouvelles normes sont beaucoup plus complexes. Pour mieux couvrir le risque réel, elles imposent un risque basé sur la solvabilité et une méthode de travail transparente. Principale conséquence: les assureurs doivent constituer des réserves de capitaux supplémentaires en fonction du type de produits qu'ils proposent et des actifs dans lesquels ils investissent. Des actions exigeront par exemple davantage de capitaux que des obligations. En conséquence, les assureurs ont réduit leurs positions en actions en faveur d'obligations (souveraines) pour réduire leurs expositions. Depuis la crise dans la zone euro, ces obligations ont perdu leur caractère défensif et les provisions ne couvrent plus l'entièreté du risque encouru. De nouvelles adaptations sont donc probables.

### 2. Produits et prix

En raison des importants besoins de capitaux qu'ils imposent, les produits à plus long terme et présentant un profil plus risqué deviennent plus coûteux pour les assureurs. Le coût lié aux options de sortie dans les contrats d'assurance-vie va également augmenter. Certes, le client sera mieux protégé, mais il devra désormais rémunérer le risque réel des produits. Cela causera sans doute des glissements dans les profils de risques au sein des produits d'assurance vie. Le résultat de ce rééquilibrage devra nous rapprocher de la réalité. Aux assureurs de faire preuve de créativité et d'exploiter les possibilités offertes par l'instauration de Solvency II.

### 3. Stratégie de distribution et mix de produits

Au cours des mois et des années à venir, un énorme effort de formation sera nécessaire pour expliquer les concepts sous-jacents via les différents canaux de distribution, afin qu'eux-mêmes puissent expliquer les nouveaux produits et les changements tarifaires aux clients. Souvent, cela exigera un élargissement des connaissances des courtiers, des collaborateurs en agences bancaires et des collaborateurs commerciaux internes. Mais heureusement, tous sont déjà familiarisés avec un large éventail de produits.

### 4. INVESTISSEMENTS

L'obligation de mettre davantage de capitaux de côté en cas d'investissements risqués contraindra les assureurs à rechercher le bon équilibre entre une bonne protection des clients et une rentabilité suffisante. Mais si le secteur de l'assurance veut continuer à croître et générer des bénéfices durables, une bonne solvabilité est cruciale. Les fluctuations des ratios de solvabilité et l'impact des règles comptables IFRS risquent d'augmenter la volatilité des actions des compagnies d'assurances, ce qui peut effrayer les investisseurs à long terme. Mais la transparence accrue et le caractère paneuropéen de la directive procureront à l'actionnaire une meilleure base de comparaison au moment de faire son choix.

### 5. Conséquences pour l'organisation

En premier lieu, la complexité de l'implémentation de Solvency II et le temps nécessaire à sa mise en oeuvre représente un coût important. De plus, il ne s'agit pas que d'affiner le modèle des risques: c'est toute l'organisation des risques qui doit être modifiée en profondeur. Un tel processus s'accompagne souvent de projets de transformation profonds, pour lesquels il est préférable de travailler avec des partenaires externes fiables. Le coût total est difficile à chiffrer, mais il atteindra aisément plusieurs dizaines de millions par assureur.

## DES SMARTPHONES À LA GÉOLOCALISATION EN PASSANT PAR LES MÉDIAS SOCIAUX

# Une banque pour la nouvelle génération

Les banques ont récemment lancé de nouvelles applications permettant de réaliser des opérations bancaires par smartphones et autres tablettes. Elles ont développé des projets de géolocalisation et font leurs premiers pas sur les sites de réseaux sociaux. Mais ces évolutions ne sont pas uniquement créatrices d'opportunités: l'intégration fluide et sûre de ces nouvelles applications entre elles et avec les services existants représente également un défi majeur.

Les banques sont confrontées à une nouvelle génération qui ne connaît pas le monde sans Internet, Facebook, Twitter ou LinkedIn, et qui a accès à des informations 24 heures sur 24 sur PC, smartphones et tablettes. Ces innovations technologiques offrent un large éventail de possibilités. Outre les applications classiques de paiement et de transactions boursières, il faut également citer les applications permettant de déclarer des sinistres aux compagnies d'assurance ou de recevoir directement des conseils financiers en placements. La technologie de géolocalisation offre une opportunité rêvée de savoir exactement où se trouve le client et d'y associer des campagnes de marketing ciblées. Grâce aux sites de réseaux sociaux, les organismes financiers collectent une mine d'informations sur le profil de leurs clients tout en obtenant un feed-back direct sur leurs produits et services. Les nouveaux médias établissent une relation nouvelle et différente entre l'organisme financier et ses clients.

## Défis

Mais pour récolter les fruits de cette nouvelle technologie, les organismes financiers doivent surmonter un certain nombre d'obstacles. Par exemple: comment rapprocher l'expérience utilisateur des opérations bancaires sur smartphones de l'expérience utilisateur de ces mêmes opérations en ligne sur PC? Car les connexions mobiles manquent encore de stabilité et les smartphones sont plus faciles à voler que les ordinateurs de bureaux. La banque doit prendre des précautions, mais l'utilisateur doit également être averti des risques et dangers inhérents à ces nouvelles technologies. La géolocalisation doit également être utilisée avec les réserves nécessaires. Ainsi est-il défendu d'utiliser les coordonnées géographiques des clients sans leur accord explicite. De plus, ces données doivent faire l'objet d'une protection élevée, afin que les organisations criminelles ne puissent les accaparer et les exploiter à des fins frauduleuses. La sécurité et la lutte contre la fraude sont généralement au point pour les applications Internet classiques. La maturité de la protection des nouvelles technologies comme les smartphones est bien moins élevée. C'est pourquoi les organismes financiers doivent établir une nouvelle cartographie des risques pour préserver l'intégrité et la confidentialité de leurs données clients et garantir la continuité de leurs services. Pensez aux données confidentielles qui sont enregistrées sur un

**Ceux qui relèveront efficacement le défi des nouveaux médias acquerront un avantage concurrentiel.**

smartphone. Le voleur de l'appareil y aura immédiatement accès. Le cryptage (ou codage des données) offre une solution, mais il est loin de figurer dans l'équipement standard de la plupart des appareils. Les médias sociaux peuvent également être la cible de pratiques douteuses. Les informations personnelles qu'on y collecte

**Les utilisateurs doivent être informés des possibilités et risques liés aux nouveaux médias.**

peuvent être utilisées à mauvais escient. Non seulement le monde financier, mais aussi chaque client doit être conscient du fait que les sites des médias sociaux sont désormais un terrain de jeu pour les cybercriminels.

## Intégrité des données

Cet environnement complexe soulève la question suivante: comment un organisme financier peut-il formuler et imposer sa politique et ses pratiques concernant le caractère personnel de certaines données? Une autre question est: comment les collaborateurs d'un organisme financier doivent-ils se comporter avec les informations personnelles des clients qu'ils trouvent sur les sites de réseaux sociaux? Tout organisme financier qui utilise ces nouveaux médias doit pouvoir répondre entre autres à ces questions. Des mesures adéquates de contrôle de ces environnements sont également nécessaires, mais elles ne sont pas simples à élaborer vu la vitesse d'évolution de ces nouveaux médias. De plus, la réglementation internationale souffre d'un sérieux retard dans ce domaine. Une difficulté supplémentaire pour les organismes financiers est leur obligation de fournir les bonnes données au bon endroit, au bon moment, avec la qualité requise. Nous assistons dès lors à un besoin accru de solutions, souvent complexes, visant à localiser et consolider des données de base. Généralement, ces projets visent une standardisation des données et de leurs définitions, une simplification des produits ainsi que la mise en place d'un modèle de gouvernance de données. Toutes ces questions font de l'intégration de nouveaux médias un gigantesque défi. Mais les organismes qui sont capables de le relever de manière efficace acquerront certainement un avantage sur la concurrence.



**Bernard Ghigny**  
Associé Ernst & Young  
EMEIA FSO Advisory  
bernard.ghigny@be.ey.com

**Aucun  
environnement  
n'est rude au point  
d'empêcher toute  
croissance.**

Rechercher de nouvelles opportunités de croissance alors que d'autres luttent pour survivre s'apparente à un véritable défi. Notre programme Growing Beyond révèle comment les entreprises les plus performantes ont conquis de nouveaux marchés, stimulé l'innovation et cultivé le talent afin de se développer, même dans des conditions difficiles. Pour plus d'informations, surfez sur [ey.com/growingbeyond](http://ey.com/growingbeyond).

[See More | Growth](#)

