

## **ATELIER 2 :**

# **COMMENT ADAPTER L'ERM A L'ERE DU DIGITAL ?**

**VOAHIRANA RANAIVOZANANY, DAVID DUBOIS,  
CHRISTOPHE GEISSLER, NICOLAS MARESCAUX**

En préambule, Voahirana RANAIVOZANANY explique que le Club ERM souhaite aborder la question du digital en raison de la multiplicité des données disponibles et des possibilités accrues offertes aux clients en termes d'accès à l'information. Dans ce contexte, de nouveaux risques apparaissent, tandis que d'autres sont amplifiés. Le suivi ERM se doit donc d'évoluer. De nouveaux indicateurs doivent être mis en place et la gouvernance ajustée.

### **I. Pourquoi parler ERM et Digital ?**

David DUBOIS (Club ERM) explique que l'entreprise digitale est une entreprise qui tire tout ou partie de sa valeur de la digitalisation de ses activités. De son côté, l'ERM se définit comme une technique de management destinée à gérer les risques dans un objectif de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

Le digital entraîne un certain nombre de risques opérationnels. En outre, il nécessite d'assimiler un vocabulaire spécifique, souvent fortement anglicisé : en effet, ne pas maîtriser ce « jargon » peut générer des incompréhensions.

Le digital est jeune. Il s'est mis en place progressivement :

- 1994-2005 : montée du web grand public ;
- 2005-2010 : développement de médias sociaux ;
- 2010-2015 : élargissement de l'internet mobile ;
- à partir de 2015 : émergence des objets connectés et du « *self quantify* ».

Le monde digital casse la structure classique « action, lieu, temps ». Avec le digital, le client est positionné au centre du *business model*. Il devient acteur et partage le pouvoir avec l'entreprise. Le marketing doit donc évoluer et intégrer de nouveaux concepts.

L'enjeu de l'entreprise, dans un contexte très concurrentiel, consiste non seulement à conserver ses clients, mais surtout à en capter de nouveaux. Dès lors, le client est extrêmement sollicité. La publicité a en outre évolué.



Le concept qui émerge aujourd'hui est celui du C2B « *consumer to business* ». Le rapport de force change. Le risque évolue.

Digitaliser l'entreprise implique une réflexion stratégique. Qui plus est, toutes les activités de l'entreprise seront impactées de manière transversale. Elles devront donc se réorganiser.

Avec le digital, les risques existants seront amplifiés. D'autres vont apparaître : manque d'adhésion au niveau RH, difficulté à rechercher des talents ou encore des évolutions stratégiques et juridiques.

Enfin, l'entreprise digitale sera beaucoup plus perméable à l'influence des acteurs qui l'environnent.

## II. Les mégadonnées en gestion d'actifs : risques et opportunités

Christophe GEISLER (Actuaire, Président fondateur d'ADVESTIS) présente un retour d'expérience sur les problématiques que pose l'utilisation des mégadonnées en gestion d'actifs. ADVESTIS propose un conseil en allocation d'actifs, entièrement basé sur des méthodes systématiques.

Les outils de stockage et d'analyse ont radicalement changé en moins de dix ans. La création de nouveaux outils de stockage a elle-même généré une multiplicité des variables. Or manipuler de nombreuses variables nécessite le recours à des outils permettant de les analyser.

Une étape de représentation graphique des données est tout d'abord nécessaire pour l'analyse à l'œil humain.

Ensuite, deux grandes familles d'algorithmes sont complémentaires : les algorithmes de regroupement et les algorithmes de prédiction. Ces algorithmes peuvent traiter un grand nombre de variables.

La traçabilité des prédictions devra systématiquement être étayée. Les algorithmes ne généreront pas d'a priori sur la distribution des variables, ni sur leur hiérarchie.

Le traitement des données est une trajectoire de valorisation.

Les risques de ce type de méthode d'analyse renvoient :

- aux risques opérationnels sur la qualité des données ;
- à la pérennité et au coût de l'approvisionnement (par exemple, s'agissant de l'accès aux flux de tweets) ;
- au sur-ajustement du modèle des données (risque mathématique) ;
- aux changements de régime.

Cependant, le risque principal consisterait à ne rien faire et à se laisser finalement distancé par ceux qui auront pris le virage du digital plus rapidement.



Les algorithmes et le jugement humain opèrent de façon analogue. La valeur ajoutée du niveau humain résidera dans un choix pertinent des variables et dans le choix et la surveillance des algorithmes. L'analyste financier d'aujourd'hui ne peut se permettre de négliger les mégadonnées et algorithmes.

### III. Distribution, Marketing et Digital

Nicolas MARESCAUX (Actuaire, responsable Projet transformation digitale chez Groupama) souligne en introduction la nécessité de s'adapter aux usages de communication modernes. Tous les modèles sont en effet remis en cause. La gestion des risques se retrouve à tous les niveaux de projets.

Grâce à l'ERM, des règles sont définies dans l'entreprise. Un éventail de bonnes pratiques permettra de s'adapter à ces évolutions :

- multiplier les partenariats ;
- repenser l'organisation ;
- valoriser les données ;
- développer la culture numérique des hommes et des femmes de l'entreprise ;
- attirer et fidéliser les meilleurs talents ;
- former les hiérarchiques.

En termes de gestion de projets innovants, l'anticipation des risques implique plusieurs actions :

- prioriser les risques suivant leur taux de probabilité ;
- prévenir la concrétisation du risque dans le but de l'éviter, si possible ;
- « guérir », si la concrétisation du risque n'a pu être évitée, pour limiter les conséquences.

Travailler avec les start-ups n'est plus une option, mais une nécessité. De plus, il est nécessaire d'imiter leur agilité.

L'actuaire ne peut plus travailler seul mais doit s'intégrer aux équipes et s'associer à l'ensemble des parties prenantes et des métiers.

La gestion des risques est souvent perçue comme l'élément qui « empêche de tourner en rond ». En réalité, le principal frein en termes de projet est une problématique de communication : à cet égard, la plupart des entreprises fonctionnent encore de manière trop hiérarchique, en silos, et manquent de passerelles naturelles. A l'inverse, dans les start-ups, les idées sont brassées, les projets sont communs. Les blocages hiérarchiques y sont limités et l'adhésion facilitée.

Gérer les risques numériques est un travail d'équipe !

