



« Renforcer le contrôle pour protéger le client »

Pour l'entreprise, les exigences de la conformité s'apparentent souvent à un chemin de croix administratif et procédurier. Pourtant il convient de regarder les choses autrement. Car il ne s'agit pas d'un caprice de la part des banques. Un certain nombre de règles émises par les différentes autorités de contrôle s'imposent à elles et les obligent à aller dans ce sens.

À l'arrivée, si ces contrôles protègent la banque, il s'agit aussi de protéger les intérêts du client, qui reste au centre des préoccupations. Nous avons rencontré Gautier Mouzelard, responsable des sujets et projets relatifs à la conformité (« compliance ») au sein de Cash Management pour le groupe **BNP Paribas**, qui nous explique pourquoi et comment, même sur des sujets tels que la conformité et le contrôle, il est possible d'être créatif et d'innover tout en restant au service des clients. Entretien.

Gautier Mouzelard, nous vivons une époque de renforcement des contrôles. Comment expliquez-vous cette tendance ? À quoi cela tient-il ?

Nous évoluons et exerçons notre métier au cœur d'un monde qui change, marqué par des contextes géopolitiques spécifiques, des relations internationales complexes et des événements extrêmement forts. Ceux-ci nous amènent nécessairement à renforcer les contrôles, en particulier bien entendu dans le monde financier. J'ajouterais que l'importance des peines potentielles encourues a, comme vous pouvez vous en douter, contribué à modifier la manière dont l'institution appréhende le contrôle. Nous avons revu en profondeur notre approche de la question.

Quel est l'objectif de ces contrôles ?

Il s'agit avant toute chose de protéger les clients à la hauteur de

l'intensité des flux financiers qui les concernent. Il s'agit également de protéger la banque. Les risques liés à ces flux sont de très nombreuses natures. On pense au financement d'activités terroristes, au blanchiment d'argent ou à la violation d'embargos en vigueur, pour ne citer que ces exemples. Il est fondamental d'opérer une vigilance sans faille pour se prémunir de ce type de risques.

Concrètement, intensifier les contrôles, qu'est-ce que cela veut dire ? Comment cela se traduit-il dans votre manière de travailler et dans les résultats ?

Concrètement, les contrôles, dans l'approche renforcée qui est la nôtre aujourd'hui, reposent sur des investigations plus poussées, en particulier pour les flux de paiements. Pour éviter d'impacter nos clients, l'activité Cash Management de la banque travaille conjointement



Gautier Mouzelard, responsable des sujets et projets relatifs à la conformité

avec la Conformité et les entreprises pour tendre autant que possible vers de l'instantanéité des contrôles. Ceci est rendu possible en utilisant de manière optimale nos systèmes de filtrage et les données clients à disposition. En somme, nous réalisons pour eux et avec eux des améliorations conséquentes.

“
Ces contrôles ne sont pas une fatalité mais un besoin pour les clients, même pour ceux qui ne l'ont pas exprimé. À nous de faire en sorte qu'ils soient indolores, toujours plus fluides et transparents”

Et techniquement, qu'est-ce que cette évolution implique ?

Nous avons investi et continuons à investir via un plan ambitieux dans de nombreuses initiatives utilisant à bon escient les outils innovants tels que la robotisation, la digitalisation de nos processus et un calibrage plus adéquat de nos contrôles. Avec comme finalité pour chaque initiative de garder la qualité des contrôles au niveau le plus élevé, tout en investissant sur la rapidité et la fluidité de ceux-ci.

Comment ce virage digital s'est-il opéré ?

Cela fait 18 mois que nous travaillons à l'élaboration d'outils digitaux très sophistiqués en interne et pour nos clients. Un virage important a été l'utilisation de la méthode Agile

per Inquiro et la mise en place du processus interne, s'approchant des temps de réaction des Fintech. Ceci constitue une réalisation remarquable tant au niveau de la gestion de projet que de la contribution de nos équipes IT, et ce particulièrement étant donné la taille de l'écosystème d'une entreprise comme BNP Paribas.

Comment cet outil a-t-il été reçu par vos clients ?

Inquiro a rapidement reçu un très fort taux d'adhésion, en raison de la valeur ajoutée qu'il apporte. Nous avons travaillé sur ce projet en co-création avec nos clients pour parvenir à un résultat qui soit le plus en adéquation possible avec leurs besoins, et ce en à peine quelques mois. Nous retenons de cette colla-

La co-création avec les clients sera-t-elle dorénavant une étape systématique ?

Ce principe de collaboration dès le début de la conception est séduisant pour les 2 parties. « Nous avons un concept, vous avez un besoin. Travaillons ensemble pour en tirer le meilleur pour chacun ». Il a d'ailleurs été très facile de trouver des clients souhaitant participer à la co-création, chaque partie comprenant rapidement l'avantage qu'elle en retirera. Donc, en ce qui concerne les outils liés au contrôle, oui nous souhaitons systématiser la collaboration avec les clients dès la conception.

Quel message souhaitez-vous adresser à ceux qui voient dans ce renforcement des contrôles une contrainte supplémentaire ?

Ces contrôles ne sont pas une fatalité mais un besoin pour les clients, même pour ceux qui ne l'ont pas exprimé. À nous de faire en sorte qu'ils soient indolores, toujours plus fluides et transparents. ■

“
Il s'agit avant toute chose de protéger les clients à la hauteur de l'intensité des flux financiers qui les concernent”

permettant de répondre plus rapidement aux besoins des entreprises. Nous avons notamment développé via cette méthode Agile un outil digital, Inquiro, visant à faciliter les échanges d'information entre la banque et ses clients. L'outil se base notamment sur des notifications instantanées et une transparence accrue en cas de flux faisant l'objet d'une investigation. Il aura fallu moins de 5 mois pour dévelop-

per un réel résultat « win-win » car les fonctionnalités de l'outil final sont parfaitement calibrées sur des besoins exprimés et l'outil sera plus facilement adopté par un large panel de clients entreprises. Par ailleurs, les clients ayant participé depuis le début du projet reçoivent au final une application directement adaptée à leurs besoins, compensant largement leur investissement en temps sur la réflexion menée ensemble.