

Amplifier votre pouvoir d'agir

Les assureurs face à de nouveaux défis ●
PAGE 02

Gagner en agilité ●
PAGE 03

Externaliser "à la carte" pour conserver son ADN ●
PAGE 03

Face à la "data-flation", comment (re)donner
du sens à la donnée ●
PAGE 04

L'expérience client : une coconstruction
permanente, sinon rien ●
PAGE 06



bb Les assureurs face à de nouveaux défis ”



PHILIPPE SETBON,
DIRECTEUR GÉNÉRAL,
OSTRUM ASSET
MANAGEMENT

L'environnement dans lequel les acteurs du monde de l'assurance exercent leur métier s'est considérablement complexifié depuis la fin des années 2000 : exigences réglementaires et de reporting accrues, taux bas, marges sous contraintes, contribution forte à la transition énergétique, notamment par l'investissement, pour un secteur en première ligne face au risque climatique.

Depuis plus de 35 ans¹, Ostrum AM se tient aux côtés des compagnies d'assurance, mutuelles, institutions de retraite et de prévoyance pour construire des solutions d'investissement intégrant leurs contraintes et pour les aider à naviguer dans cet environnement. Notre approche repose sur un parti pris unique, celui d'offrir à nos clients la meilleure expérience possible sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'investissement : une expertise de gestion performante et reconnue, associée à une haute qualité d'exécution et un ensemble complet de services reposant sur une plateforme technologique de pointe qui vise à prolonger les engagements de nos clients.

Ces quelques pages sont l'occasion de partager plusieurs pistes de réflexion sur les nouvelles problématiques que nous essayons de résoudre avec nos clients : comment variabiliser les coûts de structure et alléger la pression sur les marges ? Comment exploiter la donnée pour en faire un atout compétitif ? Pourquoi la symétrie est-elle importante entre expérience clients BtB et BtC ?

1. À travers des opérations capitalistiques qui ont conduit à la création d'Ostrum AM le 1^{er} octobre 2018.

Ostrum AM en bref

Acteur responsable¹, parmi les leaders européens² de la gestion institutionnelle, Ostrum AM accompagne ses clients à travers une offre duale : gestion d'actifs et prestation de services.

Une gamme étendue de stratégies obligataires et de solutions assurantielles

- 437 Md€² d'actifs sous gestion
- 334 Md€² d'encours en gestion assurantielle
- + de 100 professionnels de la gestion et une recherche propriétaire pointue²
- Une approche ESG engagée :
 - 16 Md€ en obligations durables²
 - ≈70 %³ d'encours en article 8 SFDR

Une plateforme modulaire de services et d'outils : Ostrum Services

- 576 Md€² d'encours administrés
- + 1 200 portefeuilles suivis
- Une offre couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'investissement : analyse et optimisation de portefeuilles, négociation d'ordres, post trade & tenue de position, reporting, gestion des données.

1. Ostrum AM est une des premières sociétés de gestion françaises signataire des PRI en 2008. En savoir plus : www.unpri.org. - 2. Source : Ostrum AM, données consolidées au 30/06/2021. Les encours administrés incluent les encours d'Ostrum AM. Les prestations de services pour un client donné peuvent porter sur certains services uniquement. - 3. Les fonds classés dans l'article 8 SFDR promeuvent des critères environnementaux ou sociaux et de gouvernance (ESG), mais n'ont pas pour objectif un investissement durable. Pour en savoir plus, se référer au prospectus des fonds et sur <https://www.amf-france.org>



- Aligner évolution des revenus et des coûts, afin d'alléger la pression sur les marges, devient crucial. Le recours à des ressources externalisées offre une capacité à initier avec plus d'efficacité de nouveaux développements.

Gagner en agilité



GUILLAUME ABEL,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT,
OSTRUM AM

La fluctuation des marchés impacte directement les encours et le rendement des portefeuilles des mutuelles et assureurs, et en conséquence leurs résultats. Or, tous nos clients sont confrontés aux mêmes défis : investir pour accompagner leur digitalisation, pour accroître leur réactivité, pour assurer leur sécurité informatique et pour se mettre en conformité avec les exigences du marché. La part des coûts en proportion des revenus s'est accrue. Dès lors, parvenir à variabiliser ses coûts en fonction de ses revenus est devenu crucial pour protéger ses marges. Le choix d'outils mutualisés peut s'avérer une réponse pertinente répondant à ces enjeux.

Une proportion importante des charges liées aux développements informatiques est fixe. Ces métiers de services requièrent un niveau de technicité élevé : ces ressources sont donc coûteuses.

Répondre aux exigences croissantes des régulateurs et des clients implique donc d'augmenter fortement la base de coûts, puis de devoir l'assumer dans le temps. Or, les besoins de ressources expertes évoluent au gré des projets. Le recours à des expertises externes, en complément de celles existant en interne, offre la souplesse nécessaire.

Variabiliser les coûts permet aussi de gagner en agilité. Les cycles de vie de nouvelles expertises et de nouveaux systèmes d'information se sont beaucoup raccourcis, mais l'investissement en équipements informatiques (exigé soit par l'obsolescence des outils existants, soit par une montée en puissance de l'activité) fait souvent apparaître un risque de surdimensionnement de l'infrastructure. L'externalisation rend l'institution plus agile ; elle lui permet un repositionnement stratégique plus rapide ou d'envisager dans des délais réduits de nouvelles orientations, tout en maîtrisant ses investissements.

Notre plateforme, Ostrum Services, permet de proposer une offre modulaire de services, la meilleure transparence sur les modes de tarification et des indicateurs assurant un bon suivi des engagements. —

Externaliser "à la carte" pour conserver son ADN

Afin de piloter sereinement sa stratégie d'externalisation, bénéficier d'une offre modulaire prend tout son sens.

Certains clients souhaitent par exemple pouvoir garder la main sur plusieurs opérations de leur chaîne de valeur, qu'ils considèrent comme faisant partie de leur histoire et de leur ADN.

Une plateforme de services doit offrir une réelle flexibilité pour un service

modulaire qui permette de répondre aux besoins des clients à la carte. Ils doivent pouvoir choisir les prestations de services qu'ils désirent externaliser (gestion de la donnée, post-trade et tenue de position, analyse et optimisation de portefeuilles, risque et conformité, négociation des ordres...), ainsi que les modalités de mise en œuvre de cette externalisation (délégation de tout ou partie du service opéré ou maintien d'un recours à ses ressources internes ou à des prestataires historiques : data providers, tables de négociation...).

Externaliser pas à pas est un gage supplémentaire de sécurité. Cela

permet de lisser les coûts dans le temps et de se prémunir contre un important choc projet éventuel.

Pourquoi ? Parce que paradoxalement, avancer progressivement sur ces sujets stratégiques permet souvent d'aller plus vite.

Pour un fournisseur de services, pouvoir démontrer au client son savoir-faire sur des projets à plus court terme, lui permet de faire rapidement la preuve de son expertise.

Et côté client, ce processus d'externalisation maîtrisée peut faciliter la conduite du changement au sein de son organisation.



Bien
exploiter
la donnée est
stratégique : son
coût, sa qualité et
son accessibilité
sont cruciaux

Face à la "data-flation", comment (re)donner du sens à la donnée ?

● Dans l'univers de l'investissement, l'ESG, l'innovation produit et technologique, et les évolutions réglementaires, sont des moteurs qui poussent à connecter toujours plus de nouvelles sources de données.



JULIEN RAIMBAULT,
DIRECTEUR OPÉRATIONS ET
TECHNOLOGIES, OSTRUM AM

Quel processus pour traiter et acheminer efficacement la donnée ? Comment l'exploiter pour la transformer en outil d'aide à la décision et d'innovation, tout en protégeant les données les plus sensibles ? Pour élaborer une stratégie data efficace, il faut faire face à 3 enjeux majeurs :

1. La qualité et le taux de couverture : lorsqu'elles apparaissent, les nouvelles sources de données ne sont pas immédiatement matures et la couverture des actifs investis n'est pas exhaustive. Quant aux sources les plus fiables, elles peuvent aussi faire apparaître des défauts, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser des portefeuilles d'actifs réels par exemple.

2. La multiplication des sources : du fait de l'évolution rapide des tendances ou du cadre réglementaire, aucun acteur n'est capable de fournir à lui seul tout le panel de données dont un investisseur a besoin. Il faut être suffisamment agile pour pouvoir aller puiser la donnée auprès de divers canaux, et recomposer soi-même des indicateurs.

3. Le coût : le marché de la donnée, en croissance constante, reste dominé par quelques acteurs en situation de quasi-monopole, ce qui entretient une inflation non régulée des coûts. D'où l'importance de pouvoir mettre en compétition les offres, de se donner les moyens de les optimiser individuellement, et d'avoir accès aux sources alternatives de data lorsqu'elles existent.

La multiconnectivité à de nombreux types de flux de données est donc un prérequis. Pour pouvoir parler le même « langage data » que ses utilisateurs, il est impératif de savoir réconcilier cette multitude de sources.

Cet exercice demande une compréhension experte de la façon dont elles sont structurées. Elle passe par la mise en place d'algorithmes sophistiqués qui doivent pouvoir s'adapter aux évolutions « amont » (avec l'émergence de nouvelles sources de données) et « aval » (avec la naissance de nouveaux besoins et cas d'usages de la data).

Fiabiliser la donnée et en faire une source d'innovation

Pour fiabiliser l'information et la mettre en qualité, en vue d'en extraire de la valeur, une gouvernance stricte de la data doit être mise en place en s'appuyant sur des règles de gestion précises :

● La technologie va permettre de confronter des sources indépendantes et de réaliser des contrôles systématiques (mise en place de seuils automatiques d'alerte en cas de variation importante, tests de complétude, etc.).

● Les contrôles d'équipes expertes d'administrateurs constituent une 2^e strate incontournable du dispositif de montée en qualité (correctifs, reprise d'incidents, actions après émission d'alertes automatiques, proposition d'ajustements aux règles de gestion...).



• Les nouvelles solutions comme l'Intelligence Artificielle (IA) peuvent également venir renforcer le processus. Sans se substituer à l'expérience d'opérateurs humains, elle permet, par exemple, d'attirer leur attention sur des configurations inédites qui pourraient être le signe d'une anomalie.

bb Transformer la donnée "brute" pour enrichir les processus de décision et nourrir l'innovation.

Donner accès, en toute sécurité, à la data enrichie

Le soin apporté à la rediffusion de la donnée, par des canaux appropriés et adaptés aux besoins finaux, est tout aussi primordial que l'étape de mise en qualité. Les usages digitaux se réinventent continuellement. Il ne suffit plus d'irriguer les systèmes opérationnels en données, il faut également restituer l'information en temps réel et de manière intelligible aux décideurs : modules de visualisation classiques, tableaux de bord réalisés sur mesure, ou bien reportings personnalisables par l'utilisateur.

Le caractère hautement sensible et confidentiel de certaines informations nécessite également de mettre en place des protocoles de sécurité robustes, qui doivent garantir l'intégrité de la donnée à plusieurs niveaux :

- En interne : ségrégation entre entités et gestion des différents niveaux d'habilitation ;
- Vis-à-vis de l'extérieur : mise en place de « murailles de Chine » entre sociétés concurrentes, protection vis-à-vis de potentielles cyber-attaques...

Ouvrir par ailleurs un accès direct à la source de donnée brute est dorénavant un « plus » à forte valeur ajoutée. L'utilisateur conserve la latitude d'appréhender certains sujets sensibles de manière totalement autonome (design de nouvelles offres, évaluation de scénarios stratégiques...) en toute discrétion, et sans dépendre de l'entité en charge d'administrer cette donnée.

(Re)donner du sens à la donnée engendre de lourds investissements informatiques et humains. L'ampleur et la criticité du sujet data en font un candidat particulièrement pertinent pour une approche de plateforme mutualisée, telle que celle offerte par Ostrum Services. Développée en architecture ouverte et multifournisseur, notre plateforme garantit à nos clients la stricte confidentialité de leurs informations. Elle s'appuie sur les infrastructures technologiques du Groupe BPCE et bénéficie ainsi des plus hauts standards de sécurité imposés aux établissements bancaires de premier plan. —

ERIC BOUDEVIN,
DIRECTEUR ADJOINT
SÉCURITÉ INFORMATIQUE,
BPCE INFOGÉRANCE
& TECHNOLOGIES

bb Dans un monde ultranumérisé, il faut être en mesure de s'interconnecter, en toute sécurité.

Quels sont les avantages pour les clients du Groupe BPCE de bénéficier de l'infrastructure IT d'une banque systémique ?

Le Groupe BPCE est soumis aux plus hauts standards de sécurité, donc la robustesse de ses systèmes d'information est primordiale. Nous sommes régulièrement audités par les autorités de supervision, telles que la BCE, ou par des commissaires aux comptes, mais aussi par nos propres organes internes. Notre équipe de spécialistes en cybersécurité est l'une des plus importantes du paysage français.

Comment assurez-vous la sécurité des données de vos clients ?

Notre Groupe doit se conformer à des réglementations exigeantes et s'appuie sur des solutions logicielles du marché internationalement reconnues. L'ensemble des données de nos clients est hébergé dans des data centers dont nous sommes propriétaires, répartis sur le territoire national et autonomes les uns des autres.

Quels seront les enjeux de demain sur la data ?

Dans un monde ultranumérisé, il faut être en mesure de s'interconnecter, ce qui suppose, en termes de sécurité, des protocoles extrêmement rigoureux et de maîtriser les accès à nos systèmes. Nous ouvrons ainsi notre SI pour donner accès à de la data et à nos services de manière sécurisée et anonymisée. Cela passe par des protocoles d'authentification forte, la mise en place d'API, ainsi que des dispositifs éprouvés de lutte contre les virus, les tentatives de phishing et la gestion des menaces qui peuvent toucher nos systèmes d'information.



- Bénéficier d'un parcours client de qualité devrait être un prérequis. Pourtant, l'expérience client BtoB peut s'avérer décevante.

L'expérience client : une coconstruction permanente sinon rien



GUILLAUME ABEL,
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT,
OSTRUM AM

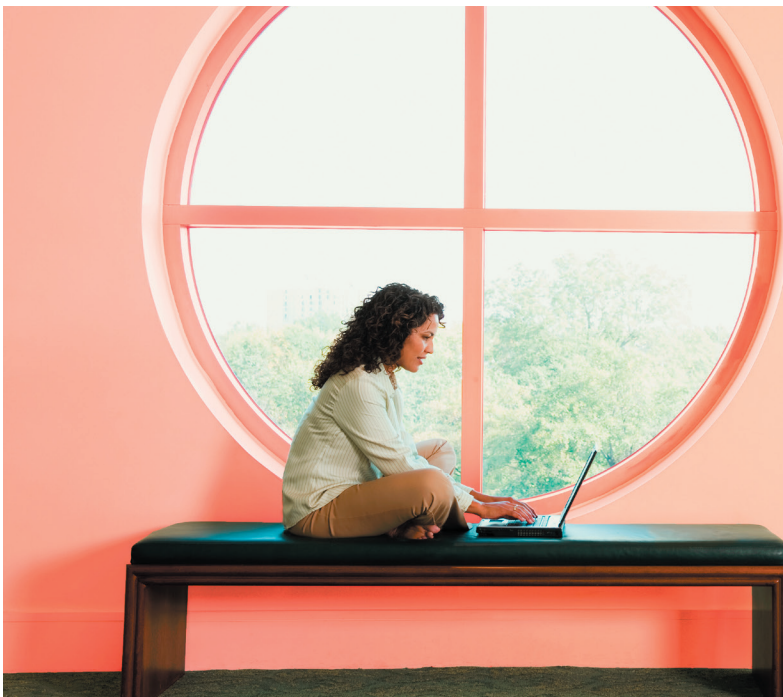
Dans des marchés très spécialisés, comme dans l'univers de la gestion d'actifs, les offres expertes de services SI externalisables pour toute la chaîne opérationnelle ne sont pas courantes et donc peu mises en compétition. Aussi, la relation client est susceptible de pâtir de cette situation quasiment oligopolistique. Après une phase d'approche très séduisante, la solution technique retenue est parfois plus imposée que proposée et son déploiement peut être insuffisamment fluide. Dès lors, quels sont les prérequis d'une « gou-

vernance durable » de la relation client ? Comment s'assurer de bénéficier, dans le cadre d'une relation BtoB, de la même qualité de relation client que celle offerte en BtoC, notamment en termes d'interfaces digitales ?

Accompagner durablement le client et s'adapter à l'évolution de ses besoins

Les clients professionnels sont déjà très accaparés par leur *business as usual*. Les phases d'onboarding et de suivi client doivent pouvoir être pilotées de bout en bout par un ou des interlocuteurs experts, travaillant en équipe projet et ayant une parfaite connaissance métier de leurs clients. Or, les évolutions des métiers de la finance, de la gestion d'actifs ou de l'assurance se multiplient, au rythme notamment des nouvelles exigences réglementaires. Pour le client, pouvoir être

Une
plateforme
mutualisée et
souple pour des
solutions à
la carte et évolutives,
une tarification
transparente et
adaptée





●● Coconstruire avec le client afin d'éviter de lui imposer des solutions génériques tout-en-un

L'expérience client débute bien avant la signature du contrat d'acquisition d'une solution. Elle doit être initiée en amont du projet, pour se poser ensemble les bonnes questions.

3 grandes phases sont à distinguer :

- avant-vente, la définition du projet, durant laquelle les deux parties doivent s'efforcer de se comprendre mutuellement en définissant le besoin de la société cliente ;
- la mise en œuvre et le déploiement des solutions retenues ;
- le suivi du client après déploiement des outils.

Déléguer tout ou partie de sa chaîne opérationnelle, afin de pouvoir se consacrer pleinement à son expertise cœur, constitue en soi une (r)évolution stratégique importante côté client. Il est naturel que, dans un premier temps, les clients BtoB soient désireux d'avoir la liberté de tester l'externalisation de certains services spécifiquement. Pousser un client à acquérir l'intégralité d'une offre ou d'un pack de solutions ne saurait poser les jalons d'une relation commerciale durable.

Dès le départ, une grande majorité de clients souhaite pouvoir étudier une tarification adaptée et un déploiement de solutions modulaires. Il est impératif de repartir de leurs besoins et d'évaluer leurs ressources disponibles (budget, équipes internes, délais), de leur proposer des solutions à la carte et évolutives, avec une tarification transparente et adaptée dans le cadre d'une offre mutualisée.

accompagné par un expert apte à intégrer rapidement ces lots d'évolutions imposées est essentiel. Elles sont nombreuses et coûteuses : pouvoir les mettre en œuvre dans le cadre d'une plateforme partagée permet non seulement de le faire de manière robuste et réactive, mais aussi d'en mutualiser les coûts.

Innover utile dans une enveloppe de coûts maîtrisés

L'effort d'innovation sur une plateforme mutualisée est réel et continu. Mais pouvoir innover et proposer une offre à la pointe dans une enveloppe de coûts maîtrisée suppose de digitaliser et de sécuriser au maximum les processus avec le concours d'équipes d'opérateurs experts.

●● L'onboarding et le suivi client doivent être pilotés de bout en bout par une équipe projet d'interlocuteurs experts, ayant une parfaite connaissance métier de leurs clients.

Dès lors, finis les extranets, bienvenue les API (Application Programming Interface) ! Seules ces nouvelles technologies permettent une grande variété d'usages et d'innovations de services à destination des clients intermédiaires (BtoB), comme de leurs clients finaux (BtoBtoC).

Il s'agit de donner aux clients la possibilité de construire eux-mêmes du « sur-mesure » pour leurs clients finaux. Cela leur permet d'innover par eux-mêmes pour offrir de nouveaux services à forte valeur ajoutée et faire la différence dans leur secteur d'activité.

Cette solution de plateforme mutualisée et souple est au cœur de l'offre d'Ostrum Services. L'expérience utilisateur y est centrale : un interlocuteur unique simplifie le quotidien des clients, ainsi que l'ergonomie et l'UX de l'interface utilisateur pensée pour offrir une vue à 360 degrés des fonctionnalités de la plateforme : analyse et optimisation de portefeuilles, négociation d'ordres, post-trade & tenue de position, reporting, gestion des données, etc.

À travers notre interface, chaque client garde ainsi la maîtrise de son externalisation dans une enveloppe de coûts mutualisés. —

Amplifier votre pouvoir d'agir



Par l'investissement, nous prolongeons
vos engagements et contribuons ainsi
à assurer les projets de vie, la santé
et la retraite des citoyens européens.

Rendez vous sur www.ostrum.com