



## Le marché de la gestion des risques et de la conformité

### ***Les effectifs liés au contrôle, à la gestion des risques et la conformité***

Les équipes affectées à la lutte antiblanchiment sont généralement rattachées à la fonction ‘conformité’ et au dispositif dédié plus généralement à la sécurité financière. La ‘conformité’ veille au respect des lois, règlements, normes professionnelles et déontologiques ainsi qu’aux instructions de la direction. Ainsi à la BNP, par exemple, ces équipes coordonnent la prévention du blanchiment, la lutte contre la corruption et le financement du terrorisme et l’application des embargos financiers. Concernant le blanchiment, elles traitent des déclarations de soupçon et mettent en œuvre les obligations de vigilance comme la connaissance du client (‘KYC’), l’acceptation des intermédiaires et les relations avec les personnes politiquement exposées (‘PEP’). Pour ce faire, les équipes s’appuient sur des outils de surveillance des opérations, des bases de données des personnes à risques, le contrôle automatisé des listes et le filtrage.

C’est ce modèle d’inspiration anglo-saxonne, diffusé par les groupes bancaires internationaux, qui a servi de référence à tous les autres réseaux. L’évolution des effectifs dans deux grands établissements français permet de prendre la mesure de leur croissance au milieu des années 2000.

#### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS LIES AU « CONTRÔLE » DANS DEUX GRANDS ÉTABLISSEMENTS

Année	Conformité		Gestion des risques (direction)		Audit interne	
	Banque A	Banque B	Banque A	Banque B	Banque A	Banque B
2003	296	270	773	500	846	1 000
2005	465	340	834	600	746	1 000
2007	745	570	881	700	854	1 150

Ces données montrent, d’une part, l’importance prise par ces fonctions au niveau central des établissements (autour de 2 500 personnes pour les banques de premier plan). On voit, d’autre part, que c’est la Conformité – incluant spécifiquement la LAB – qui a connu la plus forte progression. En 2000, la banque A ne comptait que 120 personnes à cette fonction (nommées

à l'époque des « déontologues ») ; son personnel spécialisé en la matière a donc été multiplié par six en moins de dix ans. Et la direction de la banque B est passée de 2 personnes chargées de la Conformité à 45 personnes entre 2000 et 2007.

L'équipement a été accéléré dans les années 2005-2006 présentées comme charnières pour l'équipement, la BNP a ainsi dépensé 25 millions au cours de ces deux années pour l'achat d'outils antiblanchiment..

Le marché international des outils et prestations spécialisés en matière de LAB et de gestion des risques a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie. D'une part le paradigme de l'approche par le risque a été généralisé alors que le périmètre des risques couverts a été étendu à de nouvelles menaces. D'autre part le marché fragmenté entre des innovateurs jouissant de positions de niche est devenu plus structuré et concentré.

## ***Appétence et convergence des risques***

Les brochures diffusées par les cabinets de conseil spécialisés en analyse des risques<sup>1</sup> ou généralistes<sup>2</sup> insistent dans l'argumentaire sur la nécessité pour les organisations de déterminer leur niveau de prise de risque, ce qu'ils nomment le « risk appetite », et sur la convergence des risques, appelant par conséquent à l'élaboration d'une réponse globale.

La diffusion de cette approche a été concrétisée par l'offre d'instruments proposant aux organisations non pas d'éliminer tous risques mais de les aider à construire une stratégie conforme à leur appétence au risque et leur permettre grâce aux outils informatiques d'émettre des jugements et de prendre les décisions conformes à leurs choix<sup>3</sup>. La transposition des normes de Bâle 2 et la généralisation de la notion de risques opérationnels (RO) qui intègre les défaillances des procédures de contrôle, les fraudes internes et externes a conduit à une convergence de la LAB avec ces dispositifs. Au milieu des années 2000 le marché propose ainsi des instruments qui associent contrôle interne, fraudes financières et LAB. Ce

---

<sup>1</sup> PROTIVITI [www.protiviti.fr](http://www.protiviti.fr)

<sup>2</sup> Les 'Fat Four', PriceWaterhouseCoopers (PWC), Deloitte, Ernst & Young (E&Y) et KPMG qui pèsent 100 milliards de \$ de CA au niveau mondial

<sup>3</sup> "Embedding Risk Appetite in Organisational Culture" (PWC 2007 *Making smarter risk decision, reinventing risk*).

mouvement général de préoccupation pour la gestion des risques s'est étendu ensuite aux questions de « corporate governance » avec la notion englobante de *Governance, Risk and Compliance (GRC) strategy*. Cette stratégie globale de convergence des risques associe la gestion des risques, la conformité et la gouvernance<sup>4</sup>. Les firmes commerciales promeuvent alors des instruments intégrant les technologies de gestion des risques opérationnels, de crédit, de marché, ainsi que les dispositifs de prévention et de détection des fraudes et du blanchiment.

D'autres acteurs, notamment des entreprises françaises issues du secteur de la défense, insistent sur le développement d'une synergie entre défense et sécurité intérieure et un développement vers la gestion générale des flux, « Plus que la menace terroriste, ce sont les flux de données et de transports humains et matériels qui augmentent fondamentalement le besoin de sécurité, et créent de ce fait une véritable opportunité pour le marché de la sécurité<sup>5</sup> »

## **Le marché et ses acteurs**

### ***L'évolution du marché***

Le développement de ce marché n'occupe encore malgré tout qu'une place relativement faible dans les dépenses de ces organisations en matière d'équipement technologiques ou d'acquisition de données. Ainsi selon le cabinet d'analyse de marché Celent ([www.celent.com](http://www.celent.com)), les dépenses de technologies associées à la GRC sont évaluées à 1,7 milliards de \$ pour 2009<sup>6</sup> alors que l'ensemble du marché des technologies de l'information pour l'industrie financière est évalué à 350 milliards de \$ pour cette même année<sup>7</sup>. De même, le marché des bases de données des PEP (comme celles proposées par Factiva ou

---

<sup>4</sup> :Celent 2009 *Enterprise Operational Risk Management, Compliance, and Governance Solutions: Towards a Convergence End Game* [http://www.celent.com/124\\_1186.htm](http://www.celent.com/124_1186.htm)

<sup>5</sup> *La sécurité intérieure : un marché en devenir ? Une véritable opportunité ?* Note réalisée pour le Club Sécurité intérieure du Centre d'Etude Stratégique (rencontre du 6 septembre 2007) par Hervé GUILLOU (Président–EADS-Défense) et Reynald SEZNEC (Directeur Général Adjoint Opérations – THALES).

<sup>6</sup> Celent 2009, *Enterprise Risk and Governance: Trends, Vendors, and Market Outlook* [http://www.celent.com/124\\_1939.htm](http://www.celent.com/124_1939.htm)

<sup>7</sup> Celent 2009, *IT Spending in Financial Services: A Global Perspective* [http://www.celent.com/124\\_483.htm](http://www.celent.com/124_483.htm)

Worldcheck) occupe encore un place réduite sur l'ensemble du marché des données financières (hors notation) estimé à 12,5 mds\$ par le cabinet Inside Market Data (2006).

Pour ce qui concerne les instruments plus spécifiquement liés à la conformité dont la LAB est un des « quatre piliers<sup>8</sup> », la phase d'équipement initiée au tournant des années 2000 s'est achevée au milieu de cette décennie. Un rapport réalisé en 2003 par le cabinet Celent indique qu'aux Etats-Unis 94% des Grandes banques (mais, seulement 49% des petites) sont alors équipées pour une dépense estimée à 632 Millions de \$ sur 3 ans<sup>9</sup>. Une nouvelle étude de ce marché<sup>10</sup> réalisée en 2006 prévoit une croissance plus faible portée principalement par le renouvellement pour atteindre un marché global en 2009 de 375 millions de \$. Cette appréciation recoupe les indications que nous avons pu recueillir au cours de nos entretiens auprès des producteurs d'outils.

Selon une étude réalisée par le cabinet Celent en juin 2009<sup>11</sup>, le marché des outils aurait évolué selon trois phases depuis la fin des la décennie 1990.

Tout d'abord, on assiste jusqu'aux années 2002-2003 à un double mouvement, le déploiement par les banques de solutions en interne s'appuyant sur leurs prestataires habituels (comme Oracle, IBM, NCR...) et le développement par des professionnels des nouvelles technologies d'innovation sur un marché de niches. Le marché a ainsi connu trois ans de forte croissance jusqu'en 2006 avec une prolifération d'offre de solutions indexées sur le développement de nouvelles régulations (AML, SOX, Bâle...) et la généralisation de l'approche risque.

Le marché aurait ensuite décliné jusqu'en 2009 pour se stabiliser au niveau de 2004 porté par les seuls remplacements des outils ou l'équipement d'institutions de plus faible taille. Pour les trois prochaines années (jusqu'en 2012), le cabinet prévoyait le maintien d'un marché porté par le développement de la convergence des risques ORC (Operational Risk Control) /ERM (Enterprise Risk Management) /GRC et les investissements des institutions financières des

---

<sup>8</sup> *The Global Big Four: AML, Financial Reporting, Accounting Standards, and Basel II* in Celent, 2007 *Managing Risk and Compliance: Responding to New Realities* [http://www.celent.com/124\\_1057.htm](http://www.celent.com/124_1057.htm)

<sup>9</sup> Celent 2003, *Ranking the Vendors of Anti-Money Laundering Solutions* [www.celent.com](http://www.celent.com)

<sup>10</sup> Celent 2006, *Evaluating the Vendors of Anti-Money Laundering Solutions 2006* [http://www.celent.com/124\\_1480.htm](http://www.celent.com/124_1480.htm)

<sup>11</sup> Celent 2009, *Enterprise Risk and Governance: Trends, Vendors, and Market Outlook* [http://www.celent.com/124\\_1939.htm](http://www.celent.com/124_1939.htm)

pays émergents. Selon un autre cabinet<sup>12</sup>, AMR (2006), les dépenses de risques opérationnels auraient pu atteindre 2 milliards de \$ en 2008 sur un total pour l'ensemble GRC de 31 milliards avec une croissance de 5% depuis 2006.

La crise des institutions financières a ouvert de nouvelles perspectives au secteur du *financial crime risk management technology* « *that identify, alert, assess and monitor the risk of financial crime* ». Selon une étude récente (avril 2010) du cabinet (CHARTIS ([www.chartis-research.com](http://www.chartis-research.com))), le marché de ces technologies de lutte contre les fraudes internes externes et de blanchiment devrait croître entre 2009 et 2013 de 15% par an et atteindre 4,19 milliards<sup>13</sup>. Selon les auteurs de cette étude de marché, cette croissance serait en rapport avec la récession mondiale qui aurait favorisé le développement des fraudes et des atteintes à la sécurité financière.

Parallèlement à ce développement du marché, l'offre a été concentrée autour d'acteurs majeurs selon la maxime 'get big or get out' qu'emploient les auteurs des analyses de ce marché. Jugé « immature » au milieu des années 2000 en raison d'une offre morcelée, il a été depuis l'objet de nombreuses fusions-acquisitions et d'une concentration autour de quelques acteurs de poids. Le marché est dominé par les Etats-Unis avec la moitié des cent premières firmes, puis la Grande-Bretagne (19) ; la France est présente avec quatre firmes<sup>14</sup>.

## **Exemples d'outils**

Nous présentons quelques exemples parmi les leaders de ce secteur, qui compte au moins une trentaine de concurrents, (notamment ACI, Logica-Unilog, Mantas, SAS, Worldwide, etc.)<sup>15</sup>.

Le plus ancien instrument est **Fircosoft** (devenu Sword Fircosoft), il est élaboré au sein d'une entreprise de R&D utilisant les techniques d'intelligence artificielle pour l'analyse du langage naturel. Fircosoft est une société française créée en 1990 pour appliquer ces méthodes à l'analyse des messages de paiement (*Straight Through Processing*). En 1994 à la demande de

---

<sup>12</sup> AMR (Advanced Marketing Ressources) <http://www.amr.com> absorbé depuis par le leader mondial Gartner.

<sup>13</sup> Chartis 2010, Financial Crime Risk Management Systems 2010 (April 2010) <http://chartis-research.com/research/reports/financial-crime-risk-management-systems-2010>

<sup>14</sup> RiskTech100, A comprehensive market assessment of the top 100 risk technology firms (may 2008). <http://chartis-research.com/research/reports/risktech-100-2008>

<sup>15</sup> - Un cabinet d'études de marché, CELENT a effectué à deux reprises une expertise et un classement de ces outils. Celent 2006, *Evaluating the Vendors of Anti-Money Laundering Solutions 2006* [http://www.celent.com/124\\_1480.htm](http://www.celent.com/124_1480.htm)

la Banque Royale du Canada est développé le premier programme LAB de blocage des paiements pour assurer la conformité avec l'US OFAC (*Office of Foreign Assets Control*) : l'outil se nomme alors « OFAC Agent Suite ». Quatre ans plus tard, en 1998, il est mis à disposition de tous les acteurs privés et publics. En 2001 Fircosoft obtient le label de SwiftAlliance et est intégré à ce réseau de transfert électronique des paiements. En 2000 Fircosoft entre dans le groupe SWORD (société internationale de produits et services en technologie de l'information). Depuis 2002 sont commercialisés de nouveaux systèmes de filtrage chaque fois plus performants, le dernier « Firco OnLine Ffilter » est adaptable à tous les intranets. Enfin, en 2007 deux partenariats sont signés qui assurent la prééminence de cet instrument : l'un avec Microsoft pour le traitement des données SWIFT ; l'autre avec NetEconomy (devenu Fiserv), leader mondial des solutions de gestion de la fraude financière et de conformité qui intègre les outils Fircosoft dans ses dispositifs. Fircosoft a pour client plus de 300 établissements, répartis dans une cinquantaine de pays.

**Searchspace** (devenu Fortent, puis Actimize), créé en Grande Bretagne en 1993, est au départ un outil de suivi et de connaissance des clients mis au point à la demande du London Stock Exchange. La technologie est développée en 1997 vers le suivi des transactions et la détection des anomalies : *transaction monitoring*, suivi de chèques, prévention et détection des fraudes internes et externes. Elle prend progressivement en compte les normes de l'antiblanchiment. La Royal Bank of Scotland est son premier client à investir dans un dispositif de suivi automatisé global. Elle pénètre avec succès le marché US en 2000 et devient le fournisseur de la BoNY ; surtout elle conclut une alliance stratégique avec IBM qui lui permet d'implanter son outil dans les plus grandes banques mondiales. Son prix s'élève à plusieurs millions € (jusqu'à 30 M à ses débuts) pour les plus grands réseaux. En France la Société Générale est la première banque à s'équiper d'un outil de détection à la suite de ses ennuis judiciaires et elle choisit Searchspace comme prestataire. Searchspace est racheté et fusionné en 2006 avec Segamix. Cette société qui développe des techniques de datamining a mis au point en 2003 son outil CIRAS (Customer identification and risk assesment) jugé complémentaire des outils de transaction monitoring comme Searchspace. L'offre est complétée quelques mois plus tard en décembre 2006, avec l'achat du groupe de publications de Charles Intriago, Alert Global Media(AGM) fondé en 1989 qui comprend la news letter *Money Laundering Alert*, l'organisation de conférences annuelles à Miami (depuis 1995) et les offres de formation et de certification des professionnels (ACAMS). Se retrouvent ainsi réunis sous une marque

mondiale unique, Fortent, des outils (certifiés depuis 2005 par l'association des banquiers américains, ABA), des ressources en information et la structuration de la profession par la formation-certification des professionnels (7 000 ACAMS dans le monde).

La nouvelle entité est vendue en septembre 2009 au groupe Nice system spécialisé dans l'analyse de contenus non structurés. Déjà propriétaire d'Actimize, un logiciel de gestion du risque de transaction, le groupe devient ainsi le plus important éditeur de logiciel de gestion des risques et de détection des fraudes financières. Au moment de la fusion, les outils Actimize sont utilisés par les dix plus importantes institutions bancaires mondiales (et huit des dix banques américaines), tandis que Fortent revendique de compter parmi ses clients plus de 400 établissements financiers (répartis dans plus de 100 pays), dont 26 des plus grandes banques mondiales

La mise au point de **NetEconomy**, créé en 1993 par une entreprise des Pays-Bas puis intégré au groupe de services de technologies financières Fiserv à partir de 2007, est concomitante à celle de de Searchpace. C'est initialement un système d'analyse des fraudes en matière de téléphonie mobile. Ce savoir faire a été étendu aux transactions financières en 1999 à la demande de la banque ING. Les premières applications à la LAB interviennent en 2000 pour les Pays-Bas puis la Grande Bretagne. Au module initial ont été ajoutés des modules anti-fraudes, externes et internes, concernant les pratiques abusives sur les marchés financiers. La facilité d'utilisation repose sur l'intégration de l'outil dans des interfaces Windows. En quelques années les prix ont été divisés par dix et sont aujourd'hui de l'ordre de 1 à 2 millions €. NetEconomy revendique en février 2008 plus de 150 implantations de ses produits dans 60 pays, avec des bureaux régionaux dans le monde entier (Etats-Unis, Royaume-Uni, France, Australie, Chine...).

**Factiva** (devenu Dow Jones Factiva), créé plus tardivement en 1999, est devenu l'un des leaders de la prestation d'information sur les clients. Il a été fondé par les sociétés de presse Dow Jones (US) et Reuters (UK) en tant qu'outil de recherche et de gestion de l'information économique générale. Facile d'utilisation il peut être intégré dans Microsoft office et est offert par de nombreuses bibliothèques. Factiva analyse plus de 10 000 sources (journaux, agences, médias, sites internet, rapport des sociétés...) venant d'une centaine de pays en 22 langues (les 3/4 en anglais). Il traite avec des sociétés informatiques (IBM, Oracle etc.) pour

opérationnaliser la gestion de contenu. En 2005, les dirigeants de Factiva achètent deux sociétés informatiques spécialisées : 2B Reputation Intelligence, petite société anglaise spécialisée dans la recherche automatisée d'information et Synapse, petite société américaine, de gestion des vocabulaires et d'indexation. Factiva a développé cinq outils de gestion d'information: Factiva.com (gestion d'actualité), Dow Jones Companies & Executives (analyse des concurrents et de leurs dirigeants), Dow Jones SalesWorks (actualités financières et commerciales), Factiva Works (professionnels de l'information) et Dow Jones Watchlist (Factiva Public Figures & Associates). Son coût est de 125 000\$. Au même moment d'autres mouvements interviennent dans le secteur des services de veille et de gestion des connaissances - *knowledge management* - chez les concurrents LexisNexis et Thomson qui commencent aussi à développer des produits utilisables pour la LAB. En 2007, Dow Jones est racheté par New Corp (Groupe de R.Murdoch) alors que Reuters est racheté par Thomson.

Dow Jones Factiva est le leader de la prestation d'information sur le client avec Dow Jones Watchlist (Factiva Public Figures & Associates - FPFA). Cet outil de « blacklistage » sert à identifier les responsables gouvernementaux et personnages politiques potentiellement concernés par les dispositions de la lutte antiblanchiment. Il a été mis au point en 2001 à la demande du grand réseau de banques suisses UBS. Sa valeur réside dans l'extensivité de l'information accessible et son architecture informatique simple (il fonctionne comme Google). Concrètement il présente les profils détaillés (identité, domiciliation, profession, lien avec des sociétés commerciales, antécédents éventuels de blanchiment, etc.) de plus de 500 000 personnes (près de 400 000 personnes politiquement exposées + 150 000 membres des familles et associés) dont 30 000 noms pour la France. Les utilisateurs peuvent enrichir la base en intégrant les personnes à risque qu'ils ont repéré eux-mêmes. La base est mise à jour quotidiennement. L'outil peut être paramétré en fonction des risques spécifiques que l'organisation veut cibler (un type de client, une zone géographique, un secteur économique).

**World-Check**, basé à Londres, est le principal concurrent de Factiva et fournit des informations similaires. Au-delà des fiches d'information individuelles, il propose un « passport-check » (qui vérifie l'authenticité des documents d'identité présentés) et un « graphic display » (qui cartographie les réseaux dans lesquels s'insère le client). L'outil proposé est ainsi plus qu'une simple base de données même enrichie chaque mois de plusieurs dizaines de milliers de noms. Il fait apparaître les relations cachées entre personnes et

propose une indexation selon le risque. Face à l’avalanche de noms, l’utilisateur se doit en effet de hiérarchiser les risques. World Check a récemment étendu son offre et fait l’achat d’Integrascreeen pour répondre aux obligations de conformité de plus en plus étendues : antiblanchiment, lutte contre le financement du terrorisme (Patriot act), lutte anti-corruption (FCPA), fraudes financières (SOX). World Check propose des évaluations des risques pays, des clients et partenaires commerciaux. Les instruments sont utilisés non seulement par plus de 3800 établissements financiers, dont 49 des 50 leaders mondiaux, mais également par les institutions gouvernementales. World Check revendique ainsi de compter parmi ses clients les trois quarts des services nationaux de renseignement financier.

**Table 1:** GRC spending, 2006–2008 (\$M)

Major Initiative	2006			2007			2008		
	Technology	Services	Head Count	Technology	Services	Head Count	Technology	Services	Head Count
SOX	1,935	1,754	2,359	1,840	1,719	2,514	1,879	1,755	2,567
	2006 Total = 6,048			2007 Total = 6,073			2008 Total = 6,202		
	Growth 2006–2007 = 0.4%			Growth 2007–2008 = 2.1%					
Documents/ Records Retention	1,038	873	1,261	1,169	750	1,387	1,172	752	1,391
	2006 Total = 3,172			2007 Total = 3,306			2008 Total = 3,316		
	Growth 2006–2007 = 4.1%			Growth 2007–2008 = 0.3%					
Security and Privacy	486	499	842	674	433	800	676	434	802
	2006 Total = 1,827			2007 Total = 1,907			2008 Total = 1,912		
	Growth 2006–2007 = 4.2%			Growth 2007–2008 = 0.2%					
Operational/ General Risk Mgmt.	n/a	n/a	n/a	638	479	782	672	505	824
	2006 Total = n/a			2007 Total = 1,899			2008 Total = 2,001		
	Growth 2006–2007 = n/a			Growth 2007–2008 = 5.4%					
*Other	5,422	3,853	6,986	5,559	3,955	7,156	5,849	4,161	7,530
	2006 Total = 16,261			2007 Total = 16,670			2008 Total = 17,540		
	Growth 2006–2007 = 2.5%			Growth 2007–2008 = 5.2%					
Total	8,881	6,979	11,448	9,881	7,336	12,640	10,249	7,607	13,114
	2006 Total = 27,309			2007 Total = 29,855			2008 Total = 30,971		
	Growth 2006–2007 = 8.5%			Growth 2007–2008 = 3.6%					

Source: AMR Research, 2007

\*Other mandates include customer compliance, green compliance (EH&S, ELV, and WEEE), manufacturing traceability, supply chain traceability, SEC regulations, FDA regulations, Basel II, legal discovery issues, import/export tracking regulations, and manufacturing process approval/certification.

 [Download Larger Version](#)

Source AMR : [Market Demand for Governance, Risk Management, and Compliance \(GRC\), 2007–2008.](#)”