



# Conseil en transformation des fonctions Finance et Risques

**Cabinet de conseil en management, organisation et maîtrise d'ouvrage, Aeries Consulting accompagne les transformations nécessaires des banquiers et des assureurs. Ces derniers sont confrontés à une réglementation de plus en plus contraignante dans un environnement où il faut savoir constamment s'adapter. Le cabinet s'attache à répondre aux exigences réglementaires en cherchant à créer systématiquement de la valeur et du sens pour ses clients.**

Doté de vingt ans d'expérience dans la banque et dans des sociétés de conseil, Bruno Merceron est le président d'Aeries Consulting, structure qu'il fonde en 2009, au lendemain de la crise financière des subprimes. « Nous souhaitons nous différencier de l'offre pléthorique dans le domaine du conseil auprès des banques. En termes d'accompagnement projet et formation, notre offre est large et cohérente », soutient le dirigeant qui possède un solide parcours professionnel dans le domaine de la finance et de la comptabilité. Chez Aeries Consulting, le conseil est appréhendé de façon très opérationnelle avec la volonté d'accompagner de manière approfondie et sur le long terme toutes les étapes de transformation de ses clients. Amélioration de l'efficacité des équipes, recherche de nouveaux marchés et produits, renforcement des contrôles, mise en place de tableaux de bord dynamiques, adaptation à une réglementation qui s'impose... Les exigences réglementaires et prudentielles s'avèrent contraignantes pour les banques et les assurances, tant sur le volet de la surveillance que sur celui des reportings. La surveillance, de plus en plus intrusive, ne peut avoir comme corollaire que des fonctions Finance et Risques au service du développement des métiers car toute incohérence entre business model et appétit pour le risque se doit d'être justifiée...

## Consultants experts et aguerris

Depuis la réforme Bâle I de 1988, la réglementation bancaire évolue significativement. Depuis la crise de 2008, celle de tous les établissements financiers s'est considérablement amplifiée... La législation pour laquelle les fonctions Finance, Risques, Comptabilité et Contrôle de Gestion doivent se conformer s'est particulièrement enrichie. Un grand nombre de normes ont été définies, amendées et retravaillées (Bâle 3, Solvency 2, RAF, IFRS9 entre autres) et les établissements financiers doivent apprendre à les mettre en application dans des délais de plus en plus courts. Cela représente une énorme charge de travail et d'adaptation. Ces normes sont le plus souvent convergentes en termes d'ambition et d'objectif global. Ces évolutions nécessitent une forte mobilisation des équipes avec en particulier une réflexion sur les référentiels de données existants

qui n'ont pas été conçus pour faire face aux besoins multidimensionnels de reportings. Dans cette optique, les équipes d'Aeries Consulting œuvrent dans un sens préventif, ce qui amène le cabinet à se concentrer sur une offre différente et plus étoffée que celle de ses confrères dans le domaine du conseil.

Aeries Consulting propose trois axes de travail à ses clients. L'un d'eux consiste à véritablement rechercher parmi les méthodes de travail les plus éprouvées celles qui permettront d'atteindre l'objectif le plus sereinement en veillant à assurer une conduite du changement adaptée à chaque culture d'entreprise pour fédérer l'ensemble des équipes. Une sélection s'opère rapidement sur la meilleure façon de déployer les bonnes idées. « Nous proposons notamment à nos clients de les former à nos démarches d'excellence opérationnelle », assure Bruno Merceron qui attache une grande importance au partage et à la montée en compétences des collaborateurs de ses clients. Aeries Consulting travaille avec la plupart des établissements financiers sur Paris qui accordent une confiance pleine et entière à ses consultants experts. Pour les clients, il s'agit de réussir la phase de transformation managériale qu'ils devront opérer au sein de leurs enseignes. Dans cette perspective, Aeries Consulting propose l'accompagnement d'équipes de consultants parfaitement autonomes et adaptables pour appréhender, avec un apport méthodologique significatif et une hauteur de vue pertinente, les problématiques spécifiques de chaque client.

## Performance et éthique, c'est possible et encore plus efficace !

Constamment à jour des nouvelles réglementations, les consultants d'Aeries Consulting sont également au fait des dernières méthodologies de projets et des technologies de dernière génération. « Nos experts n'interviennent pas sur les aspects techniques en tant que tels mais en comprennent les tenants et aboutissants ; le cabinet se penche avant tout sur les architectures fonctionnelles et les expertises réglementaires », affirme Bruno Merceron. Il apporte ainsi un éclairage aiguisé sur des sujets pointus, le plus en amont possible dans les réflexions de ses clients, en mêlant savoir-être et efficacité.

Telle une boussole, Aeries Consulting oriente de manière éthique ses clients. Il lui est d'ailleurs arrivé de décliner des missions qui s'avéraient ne pas être conformes à la déontologie et aux valeurs du cabinet. Le respect de cette éthique devient alors un véritable vecteur de confiance et un gage de performance sur la durée.

Depuis 2012, le cabinet accompagne le Vendée Globe, formidable aventure humaine et technologique. Outre la difficulté sportive de cette course nautique autour du monde, les skippers ont également à réussir leur transformation digitale tant pour leur gestion des nouvelles technologies de routage que pour leurs recherches de sponsors...Très attaché aux valeurs véhiculées par la voile, Aeries Consulting a ainsi aidé Jean Le Cam à pouvoir s'aligner sur la ligne de départ, en tirant parti des capacités de financement participatif créées récemment par les plateformes « Fintech ». Fort de la réussite de cette transformation digitale d'avant course, Jean Le Cam participera à l'édition 2016 du Vendée Globe ! Aeries Consulting agit de même avec tous ses clients : rechercher la trajectoire la plus efficace et la plus élégante pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Pour Marc Bosvieux, Directeur du pôle Risques chez Aeries Consulting, « Nos consultants experts s'attachent à intégrer 100% des exigences réglementaires dans les besoins métiers afin que les commerciaux, responsables d'agences et fonctions support puissent se focaliser pleinement sur la maîtrise et le développement du PNB. Les Contrôles réglementaires KYC (« Know Your Customer ») sont ainsi planifiés en cohérence avec le plan de développement des agences. De même, la cartographie des risques sert autant aux directeurs d'agences pour définir leurs priorités qu'aux comités de direction pour piloter leurs risques et conséquemment leurs résultats.

### **Un parcours de formation clients pour assurer une performance plus rapide et pérenne**

Dans l'objectif de mettre à disposition de ses clients les meilleurs outils pour réussir, Bruno Merceron leur propose le parcours de formation qui a été construit à la base pour ses propres consultants. Ce parcours de formation comporte 4 axes, les évolutions de la réglementation des métiers de la banque et de l'assurance, l'excellence opérationnelle, la gouvernance des données et la gestion des transformations. A titre d'exemple, Aeries Consulting propose une phase de démarrage projet quelque peu révolutionnaire au sein du module de formation à l'Excellence opérationnelle. Bon nombre de projets échouent ou n'arrivent que partiellement à atteindre leurs objectifs par manque de précision dans le cadrage initial. C'est pourquoi Aeries Consulting apprend à ses « stagiaires » à maîtriser trois livrables clés. La Charte Projet tient sur une page et permet de mettre autour de la table les bonnes personnes pour partager et se mettre d'accord sur les enjeux, l'objectif, les gains attendus, le périmètre et les premiers éléments de planning. Démarrer un projet en faisant signer par toutes les parties prenantes une telle

charte est un facteur majeur de succès. La « Voix Du Client » facilite grandement le recueil précis des besoins et des priorités en posant intelligemment des questions aux différents clients et en écoutant leurs retours. Le Macro Processus décrit les activités que le projet souhaite transformer, ses acteurs et son contexte. Il permet à la fois de prendre de la hauteur et de se focaliser sur les activités principales.

La méthode simple qui est proposée consiste alors à rédiger une première version de Charte Projet puis de l'affiner à l'aide de la Voix Du Client et du Macro Processus. Les « stagiaires » ne reviennent souvent pas eux-mêmes du résultat impressionnant obtenu au bout de quelques itérations. « Enfin un outil qui permet de piloter un programme en ayant une uniformité de présentation pour tous les projets ». « Je ne me rendais pas compte de l'importance de mon projet et de ses liens avec le plan stratégique ». « Pouvoir mesurer et formaliser les attentes des clients a mis dès le départ toutes les parties prenantes dans la bonne direction: un bon exemple d'élégance dans la performance ! ». « La visualisation par le Macro Processus a permis à tous les signataires de comprendre véritablement quelle était le contenu de la transformation, quel que soit leur département d'origine ».

Face aux immenses enjeux réglementaires et technologiques, les banques et les assurances doivent se réinventer. Bruno Merceron et ses équipes d'experts en transformation des fonctions Finance, Risques, Comptabilité et Contrôle de Gestion trouvent tous les jours des trajectoires innovantes et élégantes au service de la performance ☸



Bruno Merceron