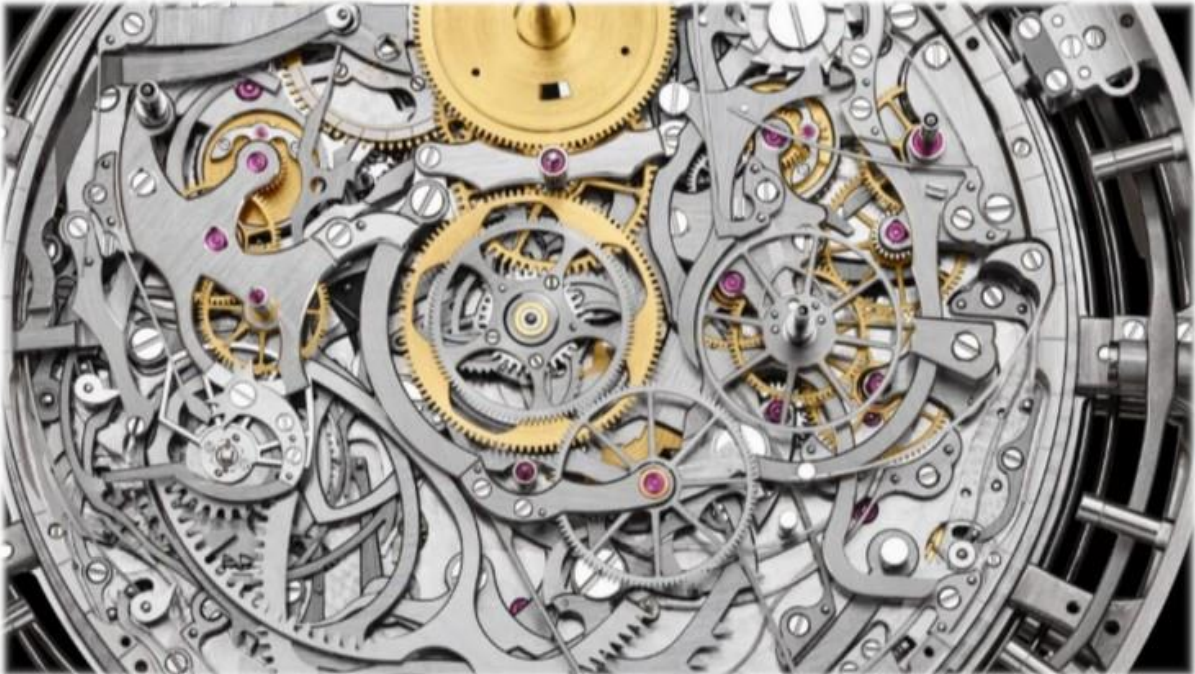


De la nécessité de gérer activement ses prestataires



© minutemontre

Temps de lecture : 3 mn

Dans le secteur financier, les traitements pour satisfaire aux obligations réglementaires envers les clients ou les régulateurs ont atteint des niveaux de complexité et de volumétrie tels qu'il est devenu impossible de les remplir sans l'utilisation de systèmes informatiques. Ces systèmes ont besoin d'être à la fois robustes pour garantir la qualité de leur production et agiles pour s'adapter aux évolutions incessantes, qu'ils soient internes ou externes. Les processus de l'entreprise dépendent de ces systèmes et de leurs opérateurs.

Utilisation de prestataires

Les entreprises régulées peuvent développer elles-mêmes ces systèmes et porter le risque directement tout le risque de conformité. Elles peuvent utiliser des systèmes tiers et ainsi mutualiser une partie des coûts et des risques. Elles peuvent aussi utiliser des sous-traitants pour la réalisation de traitements qui peuvent être purement numériques, c'est le cas des API, ou qui peuvent impliquer des ressources humaines.

Dans tous les cas, **les entreprises restent responsables des systèmes ou des processus externalisés**, tout comme elles sont responsables de leurs moyens internes.

Les obligations réglementaires ont été un des facteurs déterminants dans la numérisation du secteur financier avec le besoin d'efficacité, la réduction des coûts, et la capacité à monter en charge.

Connaissance des architectures

Les architectures des entreprises ont pu être planifiées ou juste décidées au fil du temps. Elles peuvent être organisées sur des axes différents, comme des **sous-systèmes, fonctions, processus, services, ou données**.

Il existe ensuite de modèles différents pour décrire un axe, par exemple : intégration complète, cœur et support, ou cœur et satellites pour les sous-systèmes, données centralisées, distribuées ou mixtes, etc. La compréhension de cette architecture est essentielle pour définir la méthodologie et procéder à une analyse de criticité selon les axes retenus.

C'est une raison pour laquelle la **documentation** fine de l'activité des entreprises, sa mise à jour et son utilisation au quotidien est si importante.

Maîtrise des Risques

Le gestionnaire des risques d'une entreprise identifie et évalue les risques en vue d'élaborer un plan visant à minimiser et à maîtriser ces risques et leurs conséquences potentielles. Il est donc partie prenante aux modifications d'architecture de l'entreprise, et donc aux conditions d'utilisation de prestataires.

Pour l'architecture de l'entreprise, ce gestionnaire procède à une analyse de criticité de l'ensemble des composants, en remettant en cause tous les paramètres qui paraissent invariants, en sachant qu'un manque d'**exhaustivité** peut rendre caduque tout le dispositif.

Dans l'analyse de criticité, parmi les sept critères classiques de sécurité, a minima les niveaux de confidentialité et de disponibilité doivent être définis selon la politique de gestion des risques de l'entreprise.

A titre d'illustration, les niveaux de **confidentialité** peuvent être : public, interne, restreint, confidentiel, secret ; les niveaux de **disponibilité** : immédiat, heure, jour, semaine, mois. La **scalabilité** (capacité à traiter les volumes plus grands) peut aussi être un sujet dans le cas d'opérations complexes ou manuelles, et d'activités pouvant être sujettes à de brusques variations de volume. Il faut partager ces éléments avec le fournisseur de prestation externalisée pour qu'ils fassent partie du contrat général ou du contrat de niveau de service.

Relations avec les prestataires

Les raisons du choix d'un prestataire doivent être documentées de façon qualitative et quantitative et aller bien au-delà des seuls critères de **réputation** ou d'**emprise**.

Ainsi, le fournisseur doit avoir une **piste d'audit** au moins équivalente à celles disponibles en interne. La **performance** du fournisseur doit être revue régulièrement. Les **incidents** et les **demandes d'évolution** doivent être partagés. Les **changements** doivent faire l'objet d'un contrôle strict. En général, le fournisseur devrait publier une **feuille de route d'évolution** des prestations, une **veille réglementaire** et aussi une information sur les **innovations**.

Réaliser toutes ces tâches nécessite des personnes qui doivent challenger à la fois les fournisseurs et le gestionnaire des risques de l'entreprise.

Certaines entreprises pourraient être tentées de fonctionner selon le vieil adage « tant ça marche, ne touchons à rien ». Toutefois, les régulateurs demandent de justifier précisément le choix d'un prestataire et d'expliquer **pourquoi et comment** la prestation correspond toujours bien aux besoins de l'entreprise et de ses clients ainsi qu'aux pratiques de marché. Ceci impose des **revues périodiques** des prestataires.

Mise en perspective

Les dernières crises ont provoqué des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement en énergie, en matériaux, biens et services. Elles ont montré le niveau d'interdépendance des entreprises, et plus généralement des économies.

Pour atténuer et anticiper le changement climatique, préserver la biodiversité et les ressources hydriques, diminuer les déchets et promouvoir l'économie circulaire (axes de la Taxonomie européenne), ou préserver l'approvisionnement voire restreindre l'utilisation de ressources clés, **les régulateurs vont être de plus en plus actifs**. L'ensemble des entreprises, notamment celles du secteur financier, est déjà et va être encore plus concerné. Ces nouvelles obligations vont entraîner des conséquences directes et indirectes qu'il faut anticiper. Et si elles n'ont pas été anticipées, il faudra y réagir rapidement.

Les entreprises ont aujourd'hui une nécessité encore plus impérieuse de connaître et gérer activement leurs dépendances, notamment leur dépendance à des prestations externalisés.