

## Risques opérationnels

## Transformer une contrainte réglementaire en opportunité

**E**N RAISON DE LA COMPLEXITÉ ET du coût élevé de mise en œuvre de la nouvelle réglementation bâloise, l'objectif poursuivi par les banques doit être double : chercher à diminuer leur exposition aux risques financiers et mieux piloter leur processus d'allocation de fonds propres, mais également identifier les opportunités d'amélioration de leur performance et les transformer en avantages concurrentiels pérennes.

Louable dans son principe, ce but peut se révéler toutefois délicat quand il s'agit de le décliner en pratique au niveau de chacun des métiers de la banque. Au-delà des aspects purement techniques (par exemple, la mise en place d'un dispositif de pilotage des risques opérationnels, la définition, le suivi et la mesure des indicateurs de risques pertinents ou *key risk indicators*, l'adaptation des systèmes d'information...), il faut avant tout changer durablement l'attitude des personnels impliqués et infléchir progressivement la culture risques de toute l'entreprise.

#### HÉTÉROGÉNÉITÉ ET COMPLEXITÉ DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels ne sont pas nouveaux, la réglementation non plus. Les banques ont mis en place depuis longtemps des outils et des dispositifs de contrô-

*Le retour sur investissement de la mise en conformité à Bâle II est difficile à évaluer, en particulier en ce qui concerne les risques opérationnels. Toutefois, certaines démarches de maîtrise de ces derniers génèrent des résultats probants et des opportunités métiers intéressantes.*

le interne pour maîtriser d'une part leurs risques comptable, administratif, informatique, juridique et fiscal et d'autre part les ressources humaines.

Cependant, en ce qui concerne les risques opérationnels, Bâle II laisse une grande part de liberté à la banque en termes d'interprétation, d'approche et de méthodologie, à la différence de ce qui a trait aux deux autres grands types de risques : crédit et marché. À titre d'exemple, deux banques de même taille ayant réalisé une opération identique, auprès du même client et sur un même portefeuille auront des risques de crédit et de marché similaires, à l'inverse de leurs risques opérationnels qui pourront être très différents.

Les causes de l'hétérogénéité et de la difficulté liées au risque opérationnel sont multiples : complexité et exhaustivité du portefeuille d'exposition, caractère propre et inhérent à chaque établissement de cette nature de risques, modélisation du risque et enfin qualité et disponibilité des données. Face à ce type de constat, les stratégies de riposte pour tenter de diminuer ses risques opérationnels et les réponses pratiques à y apporter peuvent être multiples. Mais globalement, l'objectif n'est plus uniquement de réduire l'exposition aux

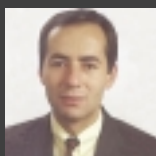
risques mais de l'apprécier dans sa complétude, l'étudier et réfléchir à comment en tirer parti pour transformer en profondeur l'établissement, bref le rendre plus efficace et plus « manœuvrant » en termes d'organisation, de ressources humaines, d'outils informatiques et de processus opérationnels.

#### UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

BNP Paribas Arbitrage a souhaité développer une approche pragmatique, c'est-à-dire fondée d'abord sur les caractéristiques propres à chaque activité, permettant de générer des résultats concrets, visibles et durables. L'objectif premier de toute démarche risques devant être déployée au sein d'une banque est de faire partager une vision et une culture communes. Cette appropriation est obtenue par des actions de communication, d'acceptation et d'applications concrètes sur le terrain grâce à des définitions, règles et principes adaptés au contexte et aux spécificités de l'établissement. Les enjeux sont individuels et collectifs.

#### LA RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE...

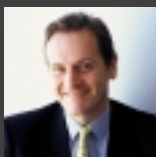
La responsabilité individuelle doit répondre à certains besoins et attentes du personnel de l'organisation : définir son positionne-



**BERNARD GAVGANI**

secrétaire général

BNP Paribas  
Arbitrage



**DANIEL PION**

managing director

BearingPoint

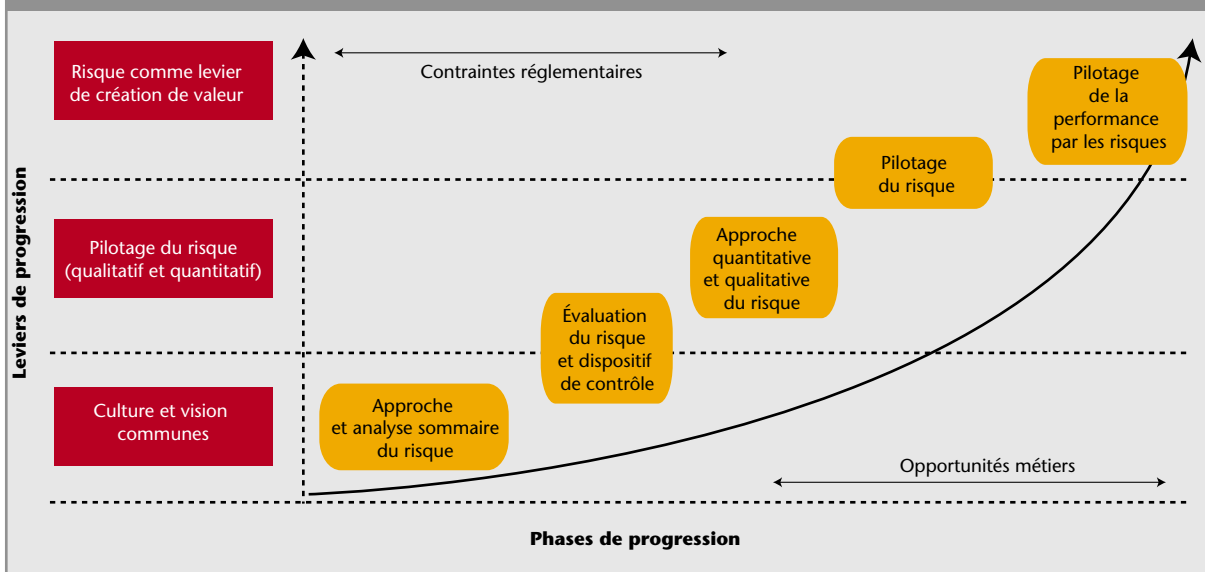


**FRANÇOIS VALENTIN**

manager

BearingPoint

## 1. Transformer une contrainte réglementaire en opportunités métiers



ment, son rôle et ses responsabilités, identifier et reconnaître sa contribution à la bonne marche de l'entreprise. L'approche risques opérationnels promeut une vision transversale et critique de l'organisation (identification et positionnement multidimensionnel des risques au sein de la banque : géographique, département/service, processus, produits, clients, système d'information, etc.) et montre l'interdépendance des processus et activités. L'individu peut mieux appréhender le séquençage et la logique des tâches en amont et aval, se situer dans l'organisation et acquérir une meilleure compréhension de la complexité des processus métiers et des profils de risques qui y sont associés.

Ce recul lui permet alors de passer d'une attitude passive à une attitude pro-active d'analyse, de prise de conscience et d'apport de valeur ajoutée à l'entreprise. L'individu ne se contente plus uniquement d'identifier l'événement de perte, mais tente d'analyser son effet, d'en détecter sa cause et surtout, le cas échéant, d'identifier les actions correctrices qu'il peut initier directement.

Ce changement est possible à travers une démarche encourageant les collaborateurs à remonter

opérationnels placés directement auprès du métier, le dispositif entretient en permanence cette dynamique et diffuse au sein de la banque une culture de la performance (financière, processus, clients, hommes et projets), fondée sur la maîtrise et le pilotage des risques. Il doit permettre à un établissement de renforcer sa capacité de prise de décision en adoptant une démarche qui analyse les causes et insiste davantage sur les plans d'actions correctifs à lancer que sur la simple présentation des symptômes et de leurs effets.

### ... ET UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

Une démarche de maîtrise des risques opérationnels doit initier un cycle d'amélioration continu et progressif de l'organisation et de son dispositif global de contrôle. Ce cycle d'amélioration repose chez BNP Paribas Arbitrage sur une politique générale de maîtrise des risques et une organisation régie par des principes, règles et procédures adaptées à l'environnement.

Animé par un comité des risques

opérationnels placés directement auprès du métier, le dispositif entretient en permanence cette dynamique et diffuse au sein de la banque une culture de la performance (financière, processus, clients, hommes et projets), fondée sur la maîtrise et le pilotage des risques. Il doit permettre à un établissement de renforcer sa capacité de prise de décision en adoptant une démarche qui analyse les causes et insiste davantage sur les plans d'actions correctifs à lancer que sur la simple présentation des symptômes et de leurs effets.

Initier une démarche de maîtrise des risques opérationnels crée

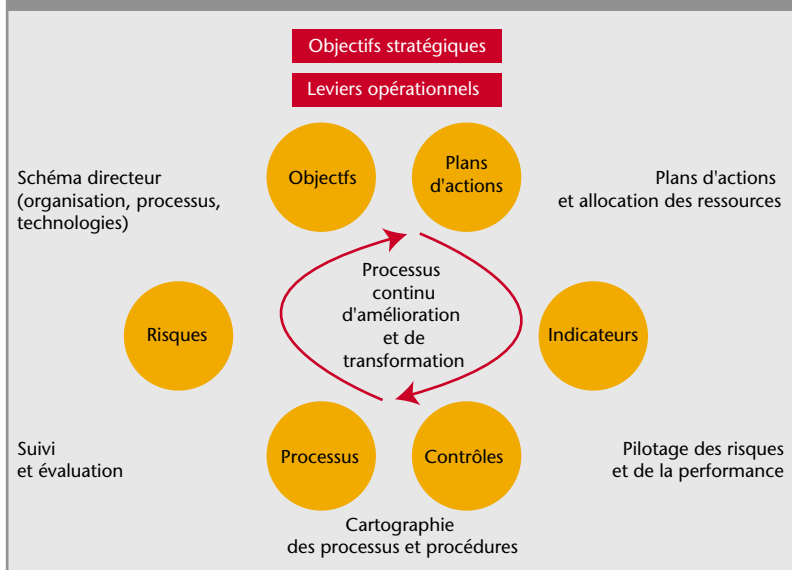
### Les 7 critères de sélection et de pertinence d'un indicateur clé de risque opérationnel (*key risk indicators*)

L'indicateur est-il :

- prédictible** : peut-il anticiper une situation ou des résultats futurs ?
- lié aux objectifs stratégiques** : est-il aligné sur un objectif ?
- contrôlable** : les valeurs produites peuvent-elles être contrôlées ou garanties ?
- mesurable** : l'indicateur peut-il être chiffré ?
- actionnable** : peut-il être lié à des actions permettant d'améliorer la performance ou de diminuer l'exposition au risque ?
- crédible** : peut-il résister à la manipulation ?
- simple** : peut-il être facilement et clairement expliqué ?

Remarque : Il faut également tenir compte de sa disponibilité (court terme) et de sa faisabilité dans des conditions raisonnables (moyen terme).

## 2. Mettre en place un processus continu d'amélioration



un climat de discussion constructif au sein de l'organisation et de ses différents métiers, d'échanges des meilleures pratiques à travers la mise en place d'un cycle continu de revue et de diminution des risques opérationnels (par exemple : recherche dynamique des risques en fonction des priorités métiers, prise en compte des risques opérationnels lors de lancement de nouveaux produits, mise en place de projets et de plans d'actions, mesure/suivi des résultats).

### PILOTER LA PERFORMANCE

Le pilotage du risque opérationnel doit répondre à certaines exigences : être simple, concret, opérationnel, efficace et surtout adapté aux réalités terrain. Il doit être construit de telle sorte que la direction générale de la banque (ou des métiers) puisse :

- identifier, mesurer et suivre les actions de mitigation des risques et constater leur contribution à la stratégie générale de la banque ou du métier ;
- déterminer, anticiper et prévenir les pertes imputables à la survenance de certains événements ou risques aux différents stades de la chaîne de création de valeur ;
- détecter les opportunités d'amélioration continue.

La banque dispose ainsi d'une vision dynamique de son exposition aux risques opérationnels. Le dispositif de contrôle peut alors faire face à un environnement interne et externe en perpétuelle évolution. Par une approche modulaire et à partir d'indicateurs clés de risque, ce dispositif de pilotage doit permettre à terme d'affecter, mesurer et suivre les risques opérationnels et les plans d'actions associés au niveau du métier, d'une activité, d'un produit ou d'une transaction, par exemple (*encadré*).

La prise en compte de la dimension risques opérationnels apporte également :

- une clé complémentaire de lecture des performances face aux besoins accrus d'anticipation et de prédictibilité des résultats de la banque, à court et moyen terme ;
- des éléments de réponse aux priorités métier : allocation des ressources et des moyens, définition et pertinence des plans d'action ;
- une optimisation de la gestion quotidienne de la banque : détermination des provisions, définition de la politique de tarification, décisions d'investissement, etc.

Un tel dispositif est un atout supplémentaire pour préparer l'établissement lors de certains

changements majeurs : fusion-acquisition, réorganisation, regroupement d'activités, convergence de processus métiers, lancement de nouveaux produits, etc.

### RETOUR SUR INVESTISSEMENT ET LOGIQUE DE BÉNÉFICES CONTINUS

Un projet de maîtrise des risques opérationnels se finance par les gains attendus, notamment par un meilleur contrôle et une plus grande anticipation des pertes et donc au final une amélioration des résultats opérationnels de la banque sur le long terme. Des gains peuvent être obtenus à très court terme grâce à des actions rapides et concrètes. Mais un retour sur investissement durable ne peut être obtenu que par la mise en place d'un cercle vertueux d'amélioration et de transformation de l'organisation, des processus et des technologies (*graphique 2*).

Les enjeux de dispositif sont considérables : il s'agit certes de réduire ses risques opérationnels, voire les annuler purement et simplement dans certains cas (exemple d'initiative : *straight through processing*, visant à annuler les risques induits par les erreurs de ressaisie), mais aussi et surtout, améliorer la rentabilité de ses opérations par la réduction du coût de traitement et des pertes opérationnelles liées et la qualité des services fournis tant aux clients et aux tiers qu'en interne.

Chez BNP Paribas Arbitrage, ce dispositif d'amélioration et de transformation repose sur trois leviers : la formalisation des processus et procédures opérationnelles, le pilotage des risques et un schéma directeur informatique à moyen terme.

Plus qu'une stricte conformité à la réglementation, la démarche de maîtrise des risques opérationnels a été abordée comme l'occasion d'une transformation durable et profonde, à la fois culturelle, organisationnelle et stratégique de la banque. ■