



# LE RISQUE OPÉRATIONNEL OU L'OPPORTUNITÉ UNIQUE POUR LES BANQUES DE S'APPROPRIER UNE VÉRITABLE CULTURE DU RISQUE

DAVID OSPITAL \*

L'évolution de la réglementation bancaire au travers des Accords de Bâle II ouvre la voie aux banques pour élargir et enrichir leur culture du risque, et rattraper le monde industriel bien en avance sur ces questions de gestion des risques. La prise en compte nouvelle du risque opérationnel représente une opportunité formidable pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque.

## *UNE VISION DU RISQUE SOUVENT LIMITÉE À LA GESTION DU RISQUE CRÉDIT, SOURCE D'UNE CULTURE DU RISQUE RESTRICTIVE DANS LES BANQUES*

Lorsque l'on s'intéresse à la gestion des risques au sein des institutions bancaires, on se rend compte qu'elle recouvre de multiples réalités issues de contraintes imposées aux banques.

En effet, si l'on se réfère à l'histoire du paysage bancaire en France, nous constatons que les années 1970 et 1980 ont connu une déréglementation accrue. Cette déréglementation a été à l'origine d'une concurrence plus vive entre établissements bancaires qui ont commencé à mettre en place des stratégies de plus en plus risquées, en puisant dans leurs fonds propres.

\* Université Paris I, Panthéon Sorbonne, CERGORS et Professeur à l'IUT de Bayonne.



Face à cette évolution, les gouverneurs des Banques centrales européennes ont instauré de nouvelles obligations réglementaires en matière de fonds propres ; c'est le Comité de Bâle I en juillet 1988.

Le Comité de Bâle I a une vision de gestion des risques principalement limitée au risque crédit, au travers d'un ratio que les banques ont dû respecter, le ratio Cooke.

Cette contrainte réglementaire a été à la source d'une culture du risque limitée.

*Les banques se sont limitées uniquement à la gestion  
et à l'appréhension de risques spécifiques à l'activité bancaire*

La logique même du ratio Cooke a favorisé une vision du risque bancaire limitée.

Rappelons simplement que le principe du ratio Cooke est relativement simple. Ce ratio ne tient compte pratiquement que d'une seule vision du risque rencontré par les banques : le risque crédit.

En effet, « le risque de crédit a toujours été considéré comme le risque le plus important pour une banque commerciale et la qualité médiocre des actifs a probablement provoqué davantage de faillites bancaires qu'aucun autre risque » (entretien d'un directeur des engagements et des risques, 2004).

Le ratio Cooke définit un niveau de fonds propres minimal à posséder par rapport à un montant de risques pondérés, le montant des risques étant défini sur la base du risque crédit (et dans une moindre mesure du risque de marché, depuis 1996).

Le risque crédit peut se définir comme le risque pour la banque de voir l'emprunteur insolvable, donc de connaître une perte totale ou partielle de la créance.

Soulignons que, bien que les banques aient un avantage informationnel par rapport au marché dans l'évaluation du risque de crédit (Diamond, 1984), elles restent perfectibles dans la gestion de ce risque d'où l'intérêt du ratio Cooke. Il ne s'agit pas ici de s'attarder sur ce ratio et son fondement, mais plus de voir en quoi il a été à l'origine d'une culture du risque restrictive dans les banques.

*Une vision du risque limitée à l'activité principale,  
le risque crédit*

Pour répondre à une contrainte réglementaire, les banques se sont uniquement concentrées sur la gestion du risque crédit, qui repose sur le principe de possible comportement opportuniste du client et sur une asymétrie d'information entre la banque et son client.

Deux cas de figure de comportements opportunistes sont envisageables : un comportement opportuniste *ex ante* du client, ou un comportement



*ex post*, c'est la notion de sélection adverse (Akerlof, 1970), et d'aléa moral (Arrow, 1963).

Par définition, la banque ne dispose pas obligatoirement de toutes les informations concernant la solvabilité d'un client ou sa capacité à rembourser.

Concernant le secteur bancaire, le phénomène de sélection adverse apparaît lorsque l'emprunteur conserve, même après un examen attentif par le créancier des informations disponibles, un avantage informationnel sur son partenaire. Ce partage inéquitable de savoir est à la source d'un risque pour la banque.

Par ailleurs, le phénomène d'aléa moral, est une situation où l'incomplétude de l'information provient des actions et comportements non observables susceptibles d'être entrepris par le client après signature du contrat. Ici aussi, cela fait naître pour la banque un risque d'insolvabilité de son client.

Même si les contrats sont censés protéger les personnes qui les ont signés, l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs, ou l'incomplétude des contrats engendre de l'incertitude, qui nécessite alors une couverture en fonds propres pour la banque.

Cette vision du risque bancaire, limitée au risque provenant du client, a participé à une l'instauration d'une culture de gestion des risques uniquement concentrée sur un système de gestion en aval par une couverture en fonds propres.

*Une vision du risque limitée à une gestion des risques en aval  
par une couverture de fonds propres*

S'il n'y a pas eu beaucoup de réflexions en amont sur la gestion des risques, c'est principalement parce qu'il est impossible de maîtriser complètement le comportement opportuniste d'un client. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, même si les contrats sont censés protéger les personnes qui les ont signés, l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs (l'incomplétude des contrats) engendre de l'incertitude, qui nécessite alors une couverture en fonds propres pour la banque.

Cette nécessaire couverture en fonds propres, issue d'une vision du risque bancaire uniquement concentrée sur le risque crédit, a alors été à l'origine de certains effets pervers dans les banques.

Soulignons simplement deux exemples d'effets néfastes d'une vision de gestion des risques en aval uniquement concentrée sur une couverture en fonds propres :

- l'exigence d'un niveau minimum de fonds propres peut augmenter la dépendance des gestionnaires des banques vis-à-vis des apporteurs de capitaux extérieurs. La part du capital contrôlé par les gestionnaires



diminuant, la part de leurs perspectives de gains consécutives à une bonne gestion diminue aussi. Une asymétrie d'information pouvant exister entre gestionnaires et investisseurs extérieurs, les gestionnaires ont donc une moindre incitation à bien gérer l'établissement (Jensen et Meckling, 1976). Nous voyons donc l'effet néfaste d'une exigence de fonds propres sur les risques. Dans ce cas, on arrive à un paradoxe : la couverture même des risques (fonds propres) peut être source de comportement risqué de la part du gestionnaire ;

- pour respecter les normes de fonds propres, la banque peut aussi décider de réduire le dénominateur du ratio en vendant les actifs les plus faciles à liquider, c'est-à-dire les actifs les moins risqués. Dans ce cas, la banque se retrouve avec un portefeuille dont les marges sont élevées, mais qui est plus risqué après qu'avant l'imposition du ratio de fonds propres. Ici aussi, nous pouvons constater que la couverture d'un risque par le respect d'un ratio, peut aussi être source de stratégies risquées.

Au-delà des effets néfastes d'une gestion des risques uniquement concentrée sur une couverture en fonds propres, c'est la culture même du risque dans les banques qui ne s'est concentrée que sur le risque crédit et sa couverture en fonds propres. La banque en a oublié une multitude de risques autres, comme les « risques communs à toute entreprise », qui se rapprochent de la notion de risque opérationnel.

4

*Une culture du risque restrictive et à améliorer  
sur les « risques communs à toute entreprise »*

Nous nous sommes appuyés sur la définition de la culture d'entreprise de Shein (1985) pour repérer les éléments de la culture du risque qui pouvait exister dans les banques. Shein définit la culture comme « un ensemble interrelié (*pattern*) d'hypothèses inventées, découvertes ou développées par un groupe donné au fur et à mesure qu'il apprend à affronter et traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui fonctionnent suffisamment bien pour être considérées comme valides, et donc dignes d'être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme constituant la façon correcte de percevoir, penser et ressentir ses problèmes ».

Pour avoir une idée des éléments essentiels de la culture du risque, nous avons abordé quatre thèmes concernant les risques.

Ces thèmes ont été abordés au cours d'entretiens avec quatre directeurs des engagements et des risques, et une quinzaine de chargés de clientèle professionnels et particuliers.

Les thèmes 1 et 2 n'ont été abordés qu'avec les directeurs des engagements et des risques.

Les thèmes 3 et 4 ont été abordés avec les directeurs et les chargés de clientèle.



### Tableau n° 1 Typologie de la culture du risque

Thème 1	À quel(s) type(s) de risque(s) consacrez-vous l'essentiel de votre temps, et pourquoi ?
Thème 2	Que signifie pour vous gérer les risques bancaires ?
Thème 3	Quels sont les risques inhérents à votre métier ? Quelle est votre représentation du risque dans votre métier ?
Thème 4	Comment voyez-vous la délégation dans votre métier ? Sur quel(s) critère(s) de risque peut-on bâtir un système de délégation ?

Il ressort de ces entretiens quatre points essentiels :

- seule la gestion du risque crédit semble faire partie du métier des directeurs des engagements et des risques. En effet, tous les directeurs des engagements et des risques consacraient « l'essentiel de leur temps au risque crédit » ;
- la gestion des risques bancaires semble s'être concentrée uniquement sur le coût en fonds propres résultant du ratio. Par exemple, deux directeurs des engagements et des risques ne réfléchissaient plus vraiment en termes de risque. Il est ressorti des entretiens que l'aspect principal de leur travail était de « limiter les coûts en fonds propres » ;
- de plus, en interrogeant les chargés de clientèle particuliers et professionnels, seule la question du risque crédit est évoquée dans la représentation qu'ils se font de leur métier ; ils n'imaginent pas d'autres risques inhérents à leur métier (comme le risque d'erreur de procédure, ou le risque de délégation par exemple) ;
- enfin, lorsque l'on aborde des questions de délégations, on s'aperçoit que la seule représentation de la délégation qui ressort dans la banque est une représentation limitée aux délégations crédits issue du risque crédit. Ici on retrouve un résultat déjà constaté (Ospital, 2004), où le risque crédit est tellement prégnant qu'un cadre bancaire en oublie qu'il peut déléguer d'autres tâches ou missions qu'un pouvoir de signature. En effet, pour lui, « la délégation n'est qu'un transfert de risque crédit sur un subordonné ».

Nous retrouvons donc les éléments de la culture de Schein adaptés à la culture du risque : la culture sert à affronter et traiter les problèmes d'adaptation externe (ici le risque de comportement opportuniste du client), et d'intégration interne (les questions de risque au sein de l'organisation des banques ne concernent qu'une couverture des risques crédits identifiés).

Cependant, les banques au-delà de leurs spécificités sont aussi des entreprises comme les autres, et on s'aperçoit qu'une multitude de « risques communs aux entreprises » pourraient y être gérés ou anticipés.



En ce sens, les banques accusent un certain retard par rapport aux cultures de gestion de risques qui peuvent exister dans le monde industriel.

Lorsqu'on parle de risques communs à toute entreprise, nous faisons référence à des risques qui touchent tout type d'entreprise, quel que soit son secteur d'activité. Ce sont principalement les risques stratégiques, les risques commerciaux, les risques liés à la sécurité des biens et des personnes, les risques industriels, et les risques dits de fonctionnement.

Les banques auraient-elles oublié qu'elles sont aussi confrontées à ces risques communs ? C'est là l'enjeu de la prise en compte du risque opérationnel.

*LA NOTION DE RISQUE OPÉRATIONNEL  
OU L'ÉMERGENCE POSSIBLE D'UNE CULTURE DU RISQUE  
GLOBAL PLUS « INDUSTRIELLE »*

En 1999, le Comité de Bâle II a lancé l'idée d'un nouveau ratio réglementaire qui tient compte des limites avancées précédemment. L'état d'esprit de cette réforme est qu'il ne suffit plus de contraindre les banques à détenir un niveau minimum de fonds propres, mais de les aider à mettre en place une meilleure gestion des risques.

Bâle II a pour objectif « d'aligner les exigences réglementaires en fonds propres avec les risques sous-jacents, et de fournir aux banques et à leurs autorités de supervision plusieurs alternatives pour l'évaluation de l'adéquation des fonds propres » (Mac Donough, 2001).

Cette réforme a conduit à la création d'un nouveau ratio à respecter d'ici 2007 pour les banques.

Ce ratio enrichit le ratio Cooke, mais repose sur le même principe : il définit un niveau minimal de fonds propres à posséder par les banques en couverture de leurs expositions à trois risques : le risque de crédit, le risque de marché et - nouveauté du ratio - le risque opérationnel.

La majorité des banques aujourd'hui ont concentré leurs efforts sur la mise en place du volet risque de crédit (Lepenec, 2004), car la couverture réglementaire des risques crédits représente 70 à 80 % du total des fonds propres à mobiliser. Cependant, 15 à 20 % des fonds propres doivent couvrir les risques opérationnels, ce qui nécessite un véritable chantier dans les banques autour de ce risque.

Nous concentrerons notre recherche sur la prise en compte des risques opérationnels, nouvellement appréhendés par les banques, et qui touchent directement à leur organisation.

En premier lieu, le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une



défaillance des procédures, personnelles et de systèmes internes, ou à des événements extérieurs.

Il ressort de cette définition que le risque opérationnel prend en compte une multitude de risques issus de fonctionnements organisationnels. Nous retrouvons l'idée qu'une banque, de part son organisation peut générer des risques, comme n'importe quelle organisation.

Afin de mieux appréhender ce risque pour l'évaluer, une réflexion sur les processus et pratiques de gestion dans les banques est en cours.

Pour sa part, le régulateur propose trois approches possibles pour évaluer l'exposition à ce type de risque :

- une approche de base : ici, un pourcentage fixé à 15 % du produit net bancaire (PNB) moyen des trois années précédentes ;
- une approche standard : ici, la méthode est identique à l'approche de base, mais les pourcentages sont différenciés par ligne de métier (entre 12 et 18 % du PNB de chaque ligne de métier) ;
- une approche avancée : ici l'établissement détermine son exposition au risque opérationnel sur la base de modèles internes.

Le choix entre chacune de ces approches n'est pas neutre, et on remarque que le dispositif incite les banques à opter pour la méthode avancée, qui est en principe moins « consommatrice » de fonds propres réglementaires. Or nous avons pu constater que la gestion des risques au sein des banques avait tendance à se limiter à cette vision consommation de fonds propres réglementaires. En contrepartie, les banques qui choisissent l'approche avancée doivent mettre en place une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels qui, à terme, diminuerait les pertes issues des risques opérationnels.

Enfin, le choix entre ces trois méthodes n'a pas la même incidence sur le développement d'une « culture du risque opérationnel » au sein des banques.

Le choix d'une approche de base ne semble pas conduire à de véritables changements organisationnels et les banques, à l'heure actuelle, ne semblent pas avoir opté pour l'approche de base (Jimenez, 2004). Les deux autres méthodes semblent être la voie choisie par les grands groupes bancaires français. En effet, selon une étude de Nicolet et Jimenez (2004), 50 % des établissements bancaires français pensent opter pour la méthode avancée lors de l'application de Bâle II ; 30 % pensent opter pour la méthode standard, et 20 % pensent opter pour la méthode avancée pour quelques métiers seulement.

La question que nous nous sommes posée est de savoir quels pouvaient être les effets de chacune de ces méthodes sur plusieurs critères pertinents : pour cela, nous avons interrogé 4 directeurs des engagements et des risques de quatre caisses régionales de deux banques françaises, ainsi que 2 directeurs de l'audit interne de ces mêmes

caisses. L'échantillon des personnes interrogées ne se veut pas exhaustif, mais simplement significatif d'une certaine réalité dans la mise en place d'une gestion des risques opérationnels. Notre guide d'entretien repose sur 5 thèmes étudiés avec chacun des directeurs.

### Tableau n° 2 Différents thèmes abordés en entretien

Thème 1	Quel est l'effet, en termes de coût immédiat, de mise en place d'une méthode ?
Thème 2	Quelle méthode vous paraît être plus ou moins consommatrice de fonds propres à long terme, sachant que cette variable est sensible dans la gestion des risques bancaires ?
Thème 3	Les méthodes intègrent-elles une véritable identification des risques opérationnels ? Et si les risques opérationnels sont identifiés, existe-t-il une véritable réflexion sur cette notion de risque, préalable à une véritable « culture globale du risque bancaire » ?
Thème 4	Dans quelle mesure est-on dans une véritable gestion des risques opérationnels ? Est-on dans une gestion des risques en aval (couverture des risques) ou intégrez-vous une gestion des risques opérationnels en amont en cherchant à limiter et maîtriser ce risque ?
Thème 5	D'après vous, quelles sont ou seront les conséquences de chacune de ces méthodes en termes organisationnel ?

8

Étant donné que la mise en place de l'évaluation des risques opérationnels est en cours, le tableau ci-après ne fait que présenter des éléments de réflexion.

Nous constatons que le choix de la méthode d'évaluation des risques opérationnels est un véritable choix stratégique, car les conséquences sont nombreuses à long terme.

En effet, une banque choisissant la méthode de base n'entre pas dans un processus de changement intégrant la notion de risque opérationnel en son sein.

Le choix de la méthode standard induit une véritable identification des risques opérationnels, qui permet une meilleure couverture de ceux-ci, mais aussi une gestion de ces risques en amont, par la mise en place de plans d'actions de diminution et contrôle des risques.

Enfin, le choix de la méthode avancée suppose, en plus des apports de l'approche standard, la création d'une entité indépendante en charge de la mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels. L'organisation même des banques s'en trouve formellement modifiée.

Au-delà des changements organisationnels induits par la gestion des risques opérationnels, il apparaît que le processus de prise en compte de ce risque dans les banques est une formidable opportunité pour celles-ci de mettre en place une véritable culture des risques.



**Tableau n° 3**  
**Le choix de la méthode d'évaluation des risques opérationnels :**  
**perspectives envisagées par des directeurs des engagements**  
**et des risques**

	Approche de base	Approche standard	Approche avancée
Coût de mise en place	Faible voire inexistant	Assez élevé	Élevé
« Consommation » en fonds propres à long terme	Élevée	Moyennement élevée	Plus faible
Identification des risques opérationnels	Risques opérationnels non identifiés	Risques opérationnels identifiés	Risques opérationnels identifiés
Gestion des risques opérationnels	Simple couverture de risques opérationnels non identifiés	Gestion dynamique des risques opérationnels en amont et en aval	Gestion dynamique des risques opérationnels en amont et en aval
Effets organisationnels induits	- pas d'organisation spécifique, donc pas d'effets organisationnels immédiats <i>a priori</i> ; - pas de possibilité d'enrichir sa culture du risque.	- découpage de l'activité par ligne métier selon les critères du régulateur ; - identification des risques opérationnels et réévaluation périodique ; - évaluation des pertes potentielles liées à la réalisation de ces risques ; - définition d'indicateurs pertinents de suivi des risques ; - reporting interne à destination des opérationnels et organes de direction ; - mise en place de plans d'actions découlant du reporting ; - collecte des données d'incidents (suite à la réalisation des risques) ; - possibilité d'enrichir sa culture du risque.	- ingration des obligations de l'approche standard ; - création d'une entité indépendante en charge de la mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels, des procédures et des contrôles ; - utilisation de données externes à l'établissement pour la prise en compte des risques extrêmes ; - calcul des fonds propres à partir des données d'incidents collectés et des données externes recensées ; - possibilité d'enrichir sa culture du risque.



*LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION  
DES RISQUES OPÉRATIONNELS : UN PROCESSUS  
DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL  
ET UNE OCCASION UNIQUE POUR  
LES BANQUES D'APPRENTISSAGES ORGANISATIONNELS*

Les deux caisses régionales des deux banques observées ont fait le choix d'une approche avancée. Les deux banques ont sensiblement adopté les mêmes étapes de leurs projets risques opérationnels. Pour pouvoir tenir compte des risques opérationnels avant de les gérer et couvrir, deux étapes sont décidées :

- une étape d'identification, à chaque niveau de l'organisation des processus supportant des risques opérationnels avérés ou potentiels. Il s'agit par la suite de formuler ces risques et de les coter (probabilité d'occurrence/perte). Cette étape est celle de la cartographie des risques ;
- une étape de mise en place d'un dispositif de collecte des incidents.

*L'étape de la construction de la cartographie des risques :  
un processus source d'apprentissages organisationnels  
et de construction d'une culture du risque*

10

Cette étape consiste pour la banque à faire un travail d'identification et de formalisation des risques opérationnels. Pour cela, plusieurs principes et méthodes sont mis en œuvre, la réalisation de la cartographie elle-même comprenant deux phases :

- une première phase d'inventaire des domaines et processus de l'entité étudiée, et de description des processus ;
- une deuxième phase comprenant trois points distincts : 1 - une identification et formulation des principaux risques de chaque processus, de leurs causes essentielles de réalisation et des conséquences induites en cas de survenance (risque + cause = événement de risque) ; 2 - une cotation des événements de risques en fréquence et en impact ; 3 - une hiérarchisation des événements de risques.

Nous constatons ici, que la réflexion sur les risques est approfondie dans ses multiples dimensions (événement de risque, fréquence, impact).

Nous avons pu constater que l'intérêt d'une telle démarche ne se limite pas à l'intégration d'une contrainte réglementaire, mais elle permet aussi à la banque de mieux connaître son fonctionnement organisationnel propre.

En premier lieu, l'organisation doit être « découpée » et pensée en plusieurs sous ensembles : cette étape nécessite au préalable une « compréhension de l'activité » (entretien d'un directeur des engagements et des risques, 2004) de l'entreprise, en identifiant et décrivant les processus majeurs de l'organisation.



Par exemple, différents processus au sein des organisations ont été identifiés et étudiés :

- un processus « métier - gérer » (politique financière, gérer les encours d'engagement, transactions...) à l'origine de certains risques bien identifiés tels que de la fraude interne, des pratiques de la banque non conforme, des pratiques individuelles non autorisées par les règlements et procédures internes...
- un processus « métier - développer » (politique commerciale, prospection, vente de produits de crédit...) à l'origine d'autres types de risques comme des défauts de conseil client...
- un processus « support » (comptabilité, aspects fiscaux, juridiques, logistique, ressources humaines...) à l'origine de risques tels qu'une indisponibilité des systèmes informatiques, une gestion administrative de documents défaillante...

Chacun des risques identifiés à l'intérieur même des processus a alors fait l'objet d'un traitement : cotation en fréquence et en impact de l'événement de risque (risque + cause), puis hiérarchisation.

La construction même de la cartographie en deux phases est un processus au cours duquel l'expérience de collaborateurs exposés aux risques opérationnels est entendue, et participe à la diffusion d'une culture du risque au sein de l'ensemble de l'organisation. Le processus d'élaboration de la cartographie qui dure 4 à 5 mois (parfois plus) est pour les banques l'occasion d'apprentissages organisationnels nombreux au sens de Levitt et March (1988) (« les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans des routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire »), où chaque individu et chaque service ont ou auront l'occasion de s'interroger sur les risques opérationnels perçus ou vécus dans leur quotidien. Cette culture du risque opérationnel n'est que naissante dans les banques certes car « on a du retard par rapport à l'approche industrielle où on va chercher le risque étape par étape dans les *process* »..., mais « c'est culturellement assez changeant » (entretien d'un directeur des engagements et des risques, 2004).

Par exemple, l'évaluation de la probabilité de survenance du risque de mauvaise manipulation informatique par l'homme, peut être à la source de nouvelles réflexions sur une plus grande ergonomie dans certains services.

De plus, la prise en compte du risque opérationnel sera à la source de changements organisationnels nombreux. Prenons l'exemple de nouvelles réflexions abordées sur le système de délégation des banques. « Le système de délégations au sein des banques est un risque opérationnel en soi » (entretien d'un directeur des engagements et des risques, 2004) pouvant entraîner des pertes. En effet, un système de délégation



qui n'assurerait pas la permanence de la décision (absence d'un chef...) est à la source de risques opérationnels nombreux. Nous avons pu constater que c'est le système de délégation même de certains services qui peut être repensé, suite à la prise en compte des risques opérationnels inhérents à la structure d'organisation de ces services.

Enfin, la cartographie des risques, une fois terminée peut être un outil d'aide à la décision. En effet, cette cartographie permet à la banque de décider des actions à mener pour gérer ces risques : assumer, éviter, réduire ou transférer ces risques. Nous sommes alors dans une gestion des risques beaucoup plus riche, où la banque ne se limite plus à la vision couverture des risques par des fonds propres.

Nous pouvons donc conclure que, plus que la cartographie en elle-même, c'est le processus même de construction de cartographie des risques qui est un élément fondamental de construction d'une culture de risque global au sein des banques. Il en est de même dans la phase de collecte des pertes et incidents.

*La mise en place de collecte des pertes et incidents,  
une approche quantitative à l'origine d'une « prise de conscience »  
du coût du risque*

12

La collecte des pertes et incidents est une approche purement quantitative des conséquences des risques lorsqu'ils sont survenus. L'objectif de ce travail de collecte de données est de posséder trois années d'historique des pertes.

Ici aussi, nous constatons que la constitution même de cette base de données participe à une certaine « prise de conscience » des conséquences des risques opérationnels, et du coût du risque opérationnel. En effet, bien qu'il existe une comptabilisation des pertes et incidents dans la banque au travers de la catégorie « pertes et profits » du compte de résultat, la recherche d'informations sur les pertes nécessite la participation de chaque collaborateur sur les pertes recensées dans son service, ceci amenant des réflexions collectives sur les causes des incidents à l'origine des pertes.

De plus, l'évaluation même du coût du risque s'avère extrêmement difficile, car le lien entre le risque et la perte induite par la survenance du risque n'est pas toujours immédiat. Ici, aussi, plus que le résultat de l'évaluation des pertes de risques, c'est le processus même d'évaluation des pertes qui s'avère intéressant pour l'organisation.

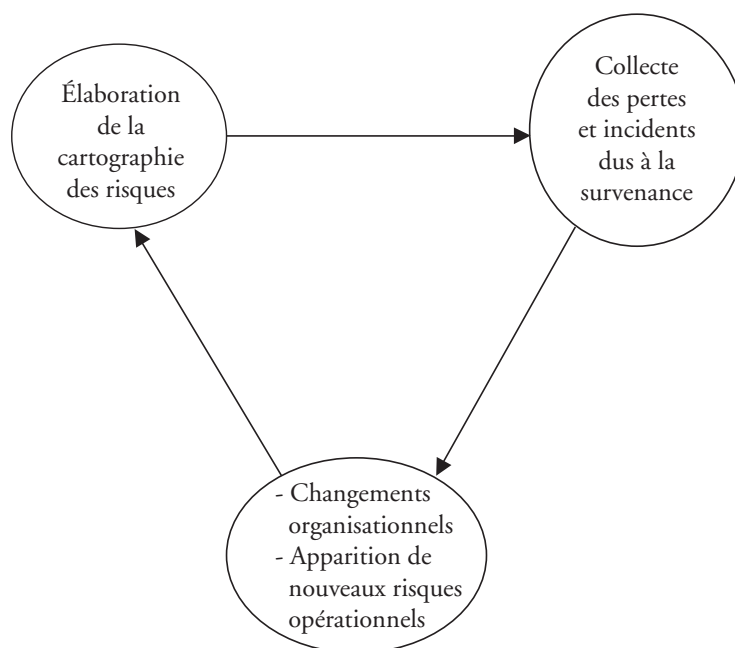
*Un processus de changement permanent  
de la gestion des risques opérationnels*

La mise en place de la gestion des risques opérationnels est à l'origine de certains changements organisationnels (nouvelle structure, nouvelles

délégations...), et ces changements organisationnels seront aussi à l'origine de nouveaux risques opérationnels à prendre en compte. « L'organisation génère, elle-même, les problèmes et les risques qu'elle est censée détruire » (entretien d'un directeur des engagements et des risques, 2004).

Nous pouvons donc supposer que la prise en compte même des risques opérationnels sera l'origine d'un processus de changement permanent, où le système d'organisation des banques s'adapte régulièrement. Nous ne sommes pas alors dans une vision statique de gestion des risques, mais dans une vision dynamique et globale de cette gestion des risques. On se rapproche alors d'une véritable culture du risque au sens de Schein (1985), où l'organisation « apprend à affronter et traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ».

**Graphique n °1**  
**La gestion des risques opérationnels :**  
**un processus de changement permanent**



13

*Aller au-delà de la prévention et gestion des risques opérationnels,  
le concept de précaution*

La gestion des risques opérationnels présentée précédemment s'inscrit principalement dans un objectif de prévention et de gestion.



Elle est sans doute une opportunité pour les banques de repenser leur système d'organisation, et de s'inscrire dans une gestion dynamique des risques.

Cependant, nous pouvons supposer qu'il y aura deux façons d'envisager cette opportunité.

En premier lieu, les banques peuvent rester dans un objectif de « prévention des risques opérationnels » (Jimenez et Merlier, 2004) : c'est déjà un grand pas. Cependant, la prévention, c'est « s'efforcer de contrôler toutes les conséquences de son intervention et de ses productions. La prévention permet de maîtriser tout ce que l'on peut prévoir » (Curien, 2001). Que fait-on alors des événements non prévisibles, pour lesquels on ne peut pas attribuer de probabilité de survenance ? C'est la question que pose le concept de précaution.

La précaution conduit à envisager toutes sortes d'événements qui ne peuvent être démontrés, et donc anticipés en termes de coûts.

L'application d'un principe de précaution dans les banques pourrait être une voie plus riche encore pour faire face aux divers événements qu'une banque ne pourrait prévoir. Cette précaution ne consiste pas à instaurer un principe d'interdiction systématique quand on ne peut prévoir les conséquences d'actions, mais à instaurer une culture de la vigilance. Avec cette culture de la vigilance, Enron aurait-il connu une telle faillite ? Sans doute que non. On revient à nouveau à cette notion fondamentale de culture du risque...

Nous pouvons donc conclure que la nécessaire prise en compte réglementaire du risque opérationnel par les banques est à la source de nombreux changements organisationnels ; et c'est le processus de changement même qui révèle de nombreux apprentissages organisationnels pour ces banques. Cette meilleure connaissance de leur fonctionnement est alors une opportunité de développer une culture du risque globale, permettant aux banques d'aller au-delà d'une prévision et gestion des risques, pour apprendre à gérer des situations non prévisibles d'incertitude.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOFF G. (1970), « The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism » *Review of Economic Studies*, vol. 84, pp. 488-500.
- ARROW K. (1963), « Uncertainty and welfare economics of medical care », *American Economic Review*, n° 53, pp.941-973.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004), « International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework », June.
- DE BOISSIEU C. (2000), « Une adaptation de la réglementation au nouveau contexte », Supplément de la *Revue Parlementaire* (2<sup>ème</sup> trimestre).
- CURIEN H., EWALD F., LORENZI J. (2000), « Entretien avec Hubert Curien », *Risques*, n° 44.
- DIAMOND D. W. (1984), « Financial intermediation and delegated monitoring », *Review of Economic Studies*, vol. 51.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H. (October, 1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360.
- JIMENEZ C., MERLIER P. (2004), *Prévention et gestion des risques opérationnels*, Revue banque édition.
- JIMENEZ C., NICOLET M. A. (2004), « Panorama de l'état d'avancement de la place financière en matière de gestion des risques opérationnels », dans conférence Risques Opérationnels, Audisoft, septembre 2004.
- LEVITT B., MARCH J. G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp.319-340.
- OSPITAL D. (2004), « Délégations dans la banque : de quoi parle-t-on ? », *Banque stratégie*, n° 220, pp.18-19.
- SCHEIN E. (1984), « Coming to a new awareness of organisational culture », *Sloan Management Review*, winter.

