

## Développement du management du risque dans le tertiaire : Le cas du secteur bancaire



**Pour appliquer la réglementation bâloise en matière de gestion du risque opérationnel**, les établissements bancaires doivent intégrer dans leurs modèles des méthodes issues du secteur industriel.

En Janvier, la « Revue Banque » ouvrait ses colonnes à Thiébaud VIEL, consultant associé chez Horisis Conseil.



Points saillants.

La mise en œuvre de la réglementation bâloise<sup>1</sup> est en train de profondément transformer le comportement des établissements bancaires concernant le traitement du risque opérationnel. L'enjeu, au delà de l'aspect réglementaire est de passer d'une gestion du risque par quelques petites équipes spécialisées vers une **culture du management du risque** qui exige l'implication de l'ensemble du personnel d'une ligne de métier, à l'instar de ce qu'à déjà réalisé l'industrie.

Cette tendance est d'autant plus forte que ce changement de perspective est associé à une prise de conscience que le traitement du risque opérationnel est autant synonyme **d'opportunité de gains** que de contrainte réglementaire.

### L'exemple du traitement des Cartes Bleues

La mise en place d'un dispositif capable d'identifier en temps réel des comportements atypiques – relativement au profil du client et à l'analyse statistique de ses comportements – conduit le

<sup>1</sup> Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres.

système d'information à générer des alertes occasionnant le blocage de la carte en cause ou une prise de contact avec le porteur (par texto ou par téléphone) afin de s'assurer de la validité de la transaction. La mise en place de ce dispositif a permis de **réduire le niveau de perte de 60%** d'une année sur l'autre, tout en évitant de pénaliser les porteurs et les commerçants.

## De la conformité à la performance

La contribution première attendue du traitement du risque opérationnel est généralement la réduction des fonds propres nécessaires pour couvrir les risques d'un point de vue purement réglementaire. Mais il s'agit aussi d'impacter l'ensemble des dysfonctionnements de l'organisation susceptibles de générer des pertes : sur le plan financier (notation des agences, valorisation des actifs, capitalisation boursière) mais également en termes de qualité de service et de performance organisationnelle.

Cette approche repose sur deux leviers : le **levier système** - le dispositif de gestion du risque opérationnel (facteurs, indicateurs, pilotage, *reporting*) et le **levier management** - le pilotage du système par un personnel clairement identifié, sensibilisé et formé.

Déjà bien ancrés dans le secteur industriel, les dispositifs de management du risque opérationnel ont fait leur preuves : **le retour sur investissement est de 2 à 3 pour 1 dans les 12 mois.** ■

## Gérer ou Manager ?

### ■ Gérer = Administrer

On gère les risques que l'on peut administrer, donc dont la couverture peut passer par un contrat (d'assurance, d'externalisation) ou relève de l'expertise technique d'une équipe dédiée (incendie, marché).

### ■ Manager = Diriger, Organiser

Il faut manager les risques dont la couverture demande des modifications de comportement et de l'organisation : application généralisée de procédures et de contrôles. Cela passe par l'expression de ce que l'on veut, de ce que l'on ne veut pas et de ce que l'on ne veut plus, le respect et l'application des responsabilités et de la ligne hiérarchique. La plupart des risques de non-performance sont de cette nature.

## L'équipe s'agrandit !

**Claire Mollard a rejoint Horisis  
en tant que  
Chargée d'affaires**

Titulaire d'une maîtrise de droit et d'un DEA, Claire a poursuivi ses études à Londres, où elle a obtenu un MSc en économie et politique internationales. Après quatre années à l'Unesco en tant que consultante experte dans l'animation de réseaux, la gestion de projets et la planification, elle a fait le tour du monde avant de créer une structure de communication audiovisuelle.