

# Gestion des risques opérationnels et structuration du contrôle : un enjeu de recherche et développement pour le secteur financier

Nicolas Dufour, doctorant Cnam LIRSA, Enseignant IFPASS-ENASS

Gilles Teneau, chercheur associé Cnam LIRSA, Consultant

# Plan

1. **Partie théorique : structuration des contrôles du risque opérationnel et dialectique des établissements financiers, environnements de risque**
  2. **Partie empirique : la gestion du risque opérationnel, réinventer et développer le contrôle**
  3. **Discussions et conclusion : la recherche de structuration du contrôle, perspectives théoriques et managériales**
-

## Question de recherche:

---

Dans quelle mesure la structuration de la confiance dans l'organisation améliore-t-elle la gestion du risque opérationnel ?

### Hypothèses:

Plus le degré de confiance entre les agents est élevé (car structurée), plus les acteurs actualisent le pacte et moins le risque opérationnel se développe.

Moins ce degré de confiance entre les acteurs est élevé (levée des garde-fous de la confiance), moins les acteurs actualisent le pacte et plus le risque opérationnel augmente.

## Approche théorique

=> Une dialectique entre confiance et menace: Eléments de la théorie de la structuration (Giddens, 1984, 1994)

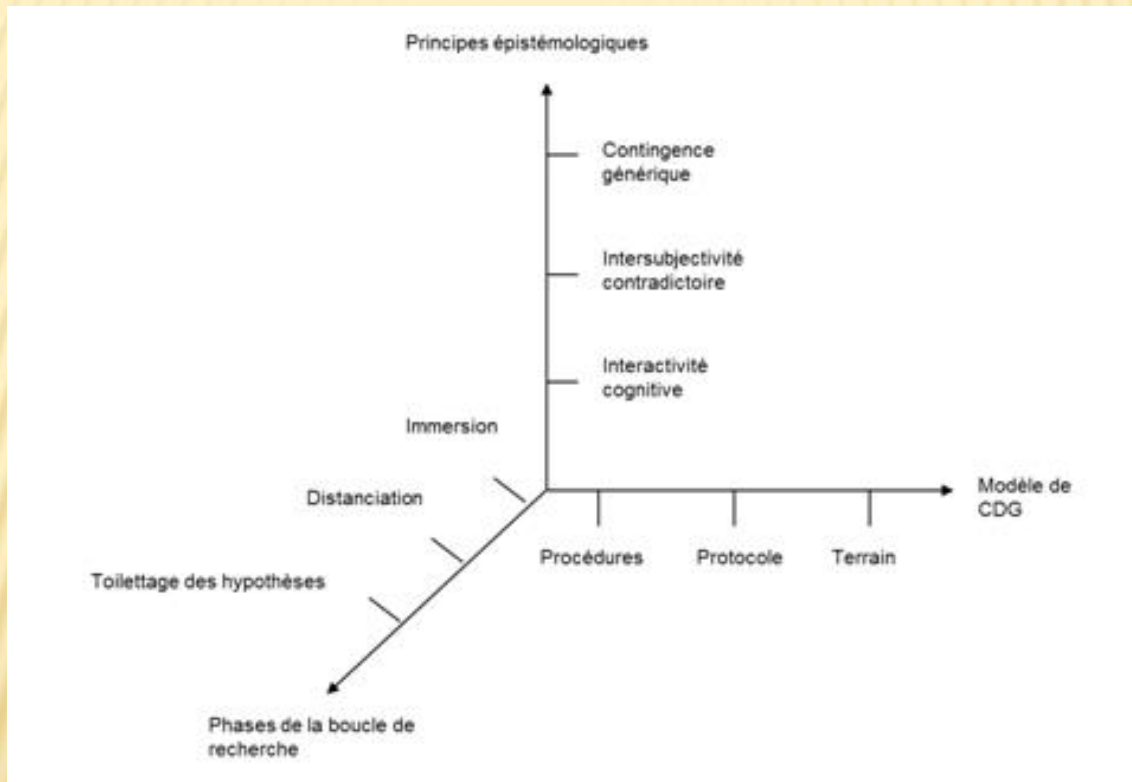
- Confiance et systèmes abstraits
- Confiance et spécialités
- Confiance et sécurité ontologique
- La tradition

Environnements de confiance et de risque dans la modernité (Giddens, 1994)

Environnement de risque	Environnement de confiance
Menaces et dangers issus de la réflexivité de la modernité	Relations personnelles, stabilisation des liens sociaux
Menaces liées à l'industrialisation	Systèmes abstraits : stabilisation des relations à travers des champs spatio-temporels définis
Menace de perte de sens au niveau de l'individu (réflexivité de la modernité appliquée au moi)	Connexion du présent au passé à travers une pensée futuriste, projective

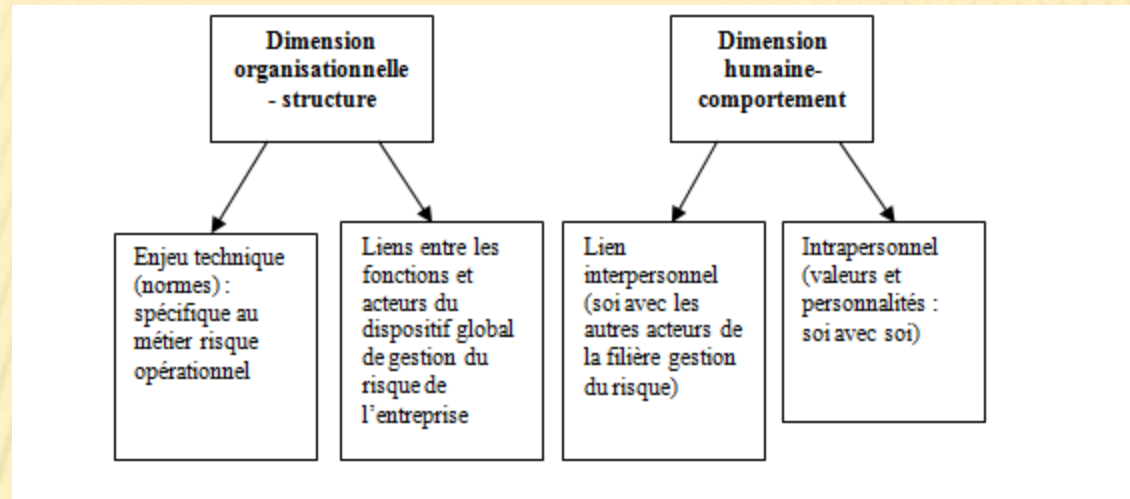


### Les études de cas en recherche-action: cerner la problématique risque opérationnel de manière réflexive



## Méthodologie de recherche - Les entretiens réalisés

### Grille d'analyse des axes techniques et humains en management du risque opérationnel



Fonctions des personnes interviewées		
Entretiens ex post à l'étude de cas compagnie d'assurance	Entretiens ex post à l'étude de cas établissement bancaire	Autres entretiens
-1 directeur des risques -2 directeurs du contrôle interne et contrôle permanent -1 directeur du pilotage et reporting -2 contrôleurs internes -1 responsable référentiel risque opérationnel -1 directeur d'audit interne	-1 responsable veille et réglementation prudentielle -1 responsable cartographie risque opérationnel -1 directeur risque opérationnel -1 directeur contrôle interne -2 directeurs métiers (informatique, marketing) -5 risk managers spécialisés par métiers	-7 consultants séniors et experts risques opérationnels -3 contrôleurs Autorité de Contrôle Prudentielle -2 directeurs sécurité financière et conformité -5 directeurs d'audit interne -6 directeurs du contrôle interne -8 directeurs des risques opérationnels et Risk Manager
Nombre et type d'entretien (50)		
8 entretiens	11 entretiens	31 entretiens (banques, compagnies d'assurance et cabinets de conseil)

### Modernité et causes de risque opérationnel

<b>Mécanismes de la modernité</b>	<b>Modernité des services financiers et facteurs de risque opérationnel</b>
Mécanismes de délocalisation	Multiplicité des acteurs en charge des risques, Diversité géographique des centres de gestion et de distribution des services financiers, Management centralisé et activités opérationnelles décentralisées
Dématérialisation des échanges	Procédures informatisées, Rationalisation et industrialisation des activités de services financiers, Majorité de contrôle à distance et 'sur dossier'

## Verbatim clés:

---

Directeur d'audit interne: « *La variabilité du risque opérationnel est le plus dur à comprendre. Peu d'organisations ont compris ce qu'est le risque opérationnel. Au-delà des catégories baloises, il y a des catégories de risques opérationnels spécifiques pour chaque entreprise : entre une banque et son GIE le risque opérationnel n'est pas forcément le même. »*

Directeur du contrôle interne: « *Les risques opérationnels, c'est très confus, c'est difficilement explicable même dans la banque de détail. Même au niveau des tops managers ou des auditeurs, il faut passer par des exemples pour que cela devienne plus clair »* précise encore ce directeur du contrôle interne.



## Verbatim clés:

Directeur des risques: « Nous avons une nécessaire présence et des relais dans les différents métiers et fonctions mais notre direction comprend des profils experts variés issus de l'audit, du marketing, des différents métiers opérationnels. Un adjoint direction des risques de manière plus globale. Des profils MOA pour la partie outil et des anciens consultants risques opérationnels ».

Directeur des risques opérationnels: « sur le risque opérationnel, ce qui compte ce n'est pas tellement les outils ou le fait d'avoir bien tout renseigné, on estime que l'on a fait notre travail quand on sait qu'un projet lancé est sous contrôle ou que sur un périmètre on a enrayé les pertes. »

Risk Manager: « Identifier les risques opérationnels, c'est beaucoup de formalisation et de formation à la prévention, on considère que l'on répond à l'esprit de la réglementation si les opérationnels font attention aux risques dont ils sont propriétaires. »

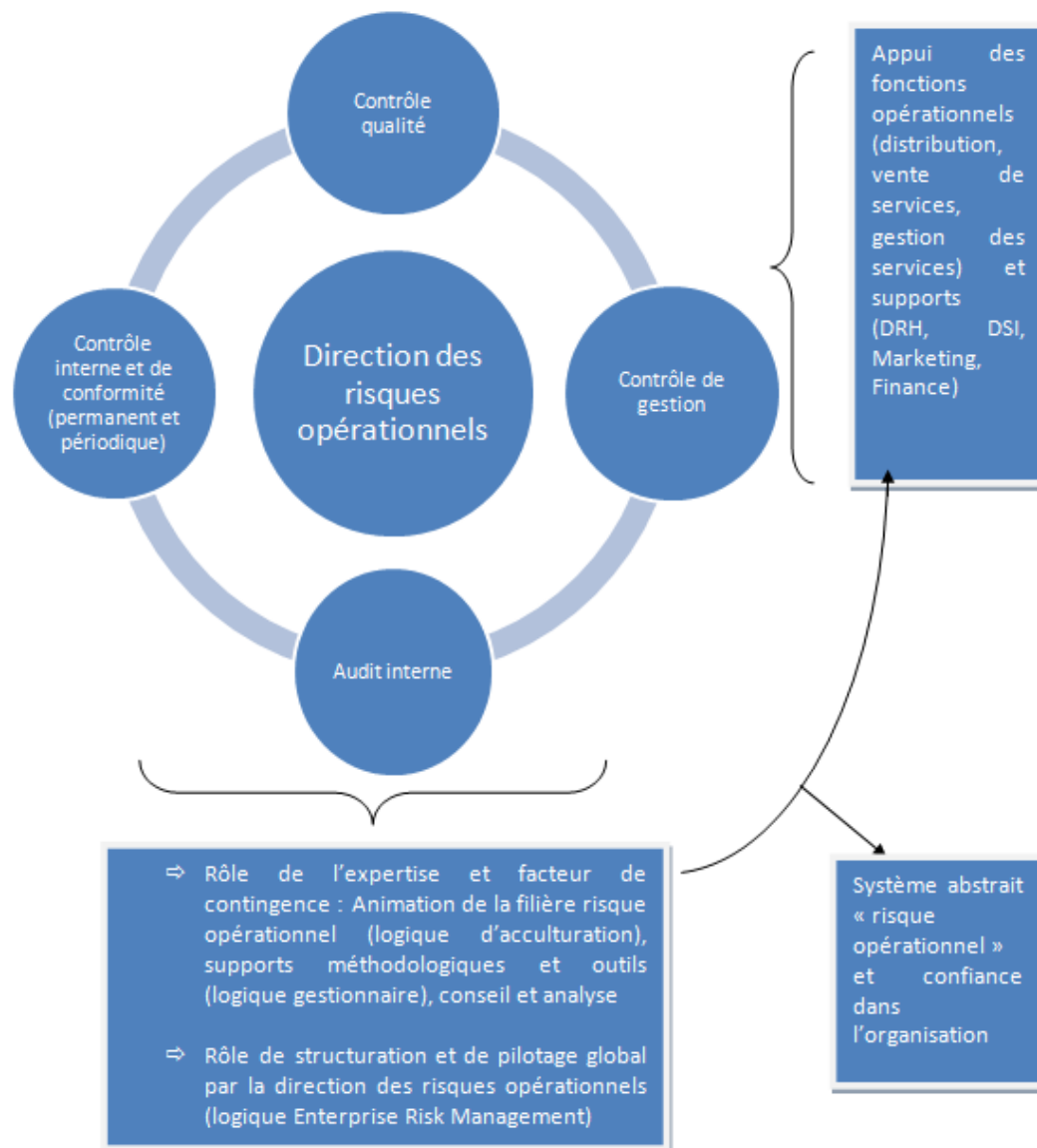
## Discussions et conclusion: vers la structuration des contrôles

---

*« Il y a une vraie attente de guichet unique car quand on est métier, on ne comprend pas tout. Sur les SI, sur la conformité, sur les risques opérationnels, sur le PCA il y a une confusion. Même les métiers dédiés entre eux ne comprennent pas tout, sur la correspondance entre conformité et contrôle interne par exemple. Sans parler des liens entre contrôle de gestion et les autres contrôles... » (Risk Manager)*

*Directeur des risques opérationnels: « Le risque opérationnel...on a beaucoup tourné autour du pot avec cela : les fiches risques clés, les nombreux reporting. Mais après tout le temps passé sur le sujet, dire si on a avancé sur le sujet est un vrai débat »*

# Perspectives managériales: vers un guichet unique, l'institutionnalisation de la fonction risque opérationnel





## Perspectives théoriques: de la structuration à l'effectivité

- L'institutionnalisation permet alors la légitimité du positionnement et une facilité de déploiement dans l'organisation.
- La structuration du contrôle permet de cerner l'objet complexe et abstrait risque opérationnel.
- Le management actif permet d'orienter le contrôle ainsi structuré pour que ce dernier soit parlant, porteur de sens et intégrant la vision risque pour les opérationnels et les managers.

