

La mesure du risque dans la société du calcul : du dénombrement au discernement. Cas du risque opérationnel bancaire.

Nicolas DUFOUR
Béatrice BON-MICHEL

Résumé : L'objet de cette communication est de montrer comment la banque doit repenser, à la lumière des crises récentes, ses dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. En nous basant sur des études de cas menées en recherche-action ainsi que sur des entretiens confirmatoires, nous démontrons que, si le risque opérationnel se prête facilement à l'exercice de quantification, celui-ci n'a d'intérêt que s'il influence les comportements. Le processus même de quantification trouve alors son sens dans l'opportunité ainsi offerte d'échanger sur la complexité avérée et celle à venir. Il est donc essentiel d'exploiter l'information comme prétexte aux interactions et à la recherche d'interprétation collective des événements de risque.

Mots clés : risque opérationnel, information, banque, mesure du risque.

Abstract : The aim of this paper is to show how the bank has to rethink in the light of the recent crises its devices of operational risk control. By basing us on action-research cases studies as well as on semi-structured interviews, we demonstrate that the operational risk lends itself badly to the exercise of quantification but that it is more advisable to a better risk selection. The very process of quantifying is justified by the opportunity it presents to explore both the proven and future complexity. It is therefore essential to use this information as a catalyst for interaction and collective research into interpreting risk events.

Key words : Operational Risk, Information, Banking, Risk Measure

Introduction

La banque, par la nature intrinsèque de ses métiers, a acquis une relative maîtrise de ses risques dits financiers, de crédit et de marché ainsi que les risques découlant de ceux-ci (taux et liquidité notamment). Cependant, les différents scandales ayant éclaté ces dernières années (Goldman Sachs, IKB, Société Générale, JP Morgan Chase, Barclays, Commerzbank, UBS etc.) nous amènent à nous interroger sur le modèle de gestion des risques de la banque. En effet, les risques financiers se prêtent à la quantification, à la modélisation ; la fameuse 'courbe en cloche' est dans l'esprit de beaucoup de gestionnaires des risques. Malheureusement, la quantification se joue des pronostics dès lors que l'humain devient facteur de risque. C'est alors tout l'enjeu de la gestion du risque opérationnel, ce risque qui est entré dans les consciences des banquiers lors de l'affaire de la Barings Bank où un seul individu a amené un des fleurons des banques britanniques à la faillite.

Le risque opérationnel, lié aux facteurs à la fois internes (humains et système) et externes, peut affecter négativement le déroulement des opérations courantes. Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « *le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de pertes élevées* » (traduit par l'arrêté du 20 février 2007 en France). Cette définition aborde le

risque opérationnel par la notion exclusive de perte, donnant une image négative de ce risque (Power, 2005). Elle part en effet des conséquences du risque afin d'inciter à remonter aux causes de celui-ci. Ce risque constitue, de plus, la cause racine des risques dits financiers tel le risque de crédit ou de marché (non respect des procédures de prise de garantie, non respect des limites en sont quelques illustrations), ces risques financiers s'appréhendant principalement par la modélisation. L'évolution de l'environnement bancaire augmente la sensibilité de la banque à ce risque : la complexité et la technicité croissante des opérations financières, l'augmentation des volumes de transaction et la simultanéité des échanges sont autant de mécanismes amplificateurs de dysfonctionnements opérationnels.

Les exigences prudentielles, dans le cadre de Bâle II, ont introduit, pour la première fois de manière explicite, la gestion du risque opérationnel dans le calcul des fonds propres. Selon les termes du comité, « *le risque opérationnel est un facteur important rencontré par les banques, nécessitant de protéger celles-ci contre les pertes potentielles en résultant* » (Basel Committee on Banking Supervision¹, 2002, p.1). Ce faisant, la réglementation a incité les banques à quantifier ces pertes potentielles pour pouvoir calculer le montant en fonds propres correspondant au risque potentiel futur (notamment dans le cadre de la méthode avancée de calcul des fonds propres). La « courbe en cloche » s'est alors invitée dans les modélisations et a transformé le risque opérationnel en risque quantifiable à l'instar des autres risques financiers.

Or la diversité des catégories de risque opérationnel et la composante humaine de ce risque rendent complexes toute tentative de chiffrage du coût du risque en vue de son provisionnement. Cette recherche de couverture du risque s'inscrit dans ce paradigme d'une société du calcul où l'on tente de quantifier voire de modéliser le risque opérationnel. La gestion des risques opérationnels devient alors ce lieu de rationalisation de l'irrationnel (Shiller, 2003 ; Méric et al., 2009, Pesqueux, 2011).

Dans ce contexte, nous avons été amenés à nous interroger sur l'influence de la structuration de l'information² sur l'action opérationnelle au sein des établissements financiers. Dans quelle mesure l'information sur le risque ainsi révélée est de nature à modifier les comportements et les schémas de pensée ?

Comme le souligne Power (2004), notre société a besoin de chiffres amenant parfois une confusion entre le moyen et la fin. Si l'identification et la mesure du risque opérationnel constituent des préalables pour connaître le risque passé, notamment parce que celui-ci peut se reproduire, la quantification du risque n'a de sens que si elle s'intègre dans un processus plus large d'apprentissage qui sert alors la prise de décision. L'objectif premier n'est pas de quantifier le nombre de pertes futures mais de structurer nos connaissances actuelles (qui seront toujours limitées par notre capacité d'imagination) pour prendre conscience de notre ignorance, comme le souligne Taleb (2009). C'est sur cette base que peut se construire des raisonnements intégrant le risque dans la prise de décision. Notre hypothèse est donc que l'objectivation seule du risque n'est pas suffisante. C'est néanmoins un préalable à la prise de

¹¹ BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2002), Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, BCBS Publications No. 91, Bank for International Settlements, July, (<http://www.bis.org/publ/bcbs91.htm>).

² Il s'agit à la fois des informations sur l'identification du risque opérationnel (les catégories de risques opérationnels et les schémas de survenance de ces risques) ainsi que les éléments chiffrés de mesure du risque (coût du risque : impact financiers, organisationnel, humain / occurrence : probabilité de survenance, parfois abordée sous l'angle de la fréquence).

conscience et à la modification de nos modes de réflexion pour intégrer, dans notre comportement, l'incertitude de demain.

1. Revue de littérature : le rôle de l'information sur le risque opérationnel, du calcul à la gestion du risque

La gestion du risque opérationnel s'est inscrite, dans un premier temps, dans une volonté de fournir de l'information sur le coût du risque et de rationaliser l'incertitude. Cependant, l'histoire illustre toutes les limites d'une approche par la quantification d'un risque lié à l'humain.

1.1 La quantification, une manière de réduire l'incertitude

Simon (1947) introduit les limites inhérentes aux capacités humaines de compréhension et de calcul dans les organisations caractérisées par un degré élevé de complexité et d'incertitude. L'hypothèse de rationalité limitée développée par Simon (bounded rationality) se situe dans le cadre d'une impossibilité de connaître l'environnement futur, associée aux limites des capacités de calcul des individus, incertitude qui sera reprise notamment par Williamson (1993) quant au comportement de l'individu.

L'individu ne peut pas avoir accès à toutes les informations relatives à l'environnement objectif qui l'entoure rendant impossible la connaissance de l'ensemble des états de la nature, ce que Viviani (1994) appelle « l'environnement subjectif ». "Le paysage existe déjà, mais il est souvent si complexe qu'il est toujours possible de découvrir de nouveaux sentiers" (Viviani, 1994, p.115). Cette limite repose en partie sur une incapacité des individus à gérer toutes les informations disponibles. La gestion d'informations incomplètes limite le champ d'investigation des individus qui construisent alors un modèle simplifié de la réalité. Ce qui amène une distinction entre le monde réel et la perception que l'individu en a.

De plus, l'individu dispose de capacités cognitives limitées qui l'empêchent de saisir la réalité objective. La perception de l'environnement sera alors fonction de "sa capacité à se représenter un réel plausible" (Giordano, 1991, p. 15). L'individu découvrira au fur et à mesure le monde qui l'entoure sans qu'il lui soit possible de le connaître parfaitement.

« La représentation subjective par l'acteur du problème de décision » (Simon 1997, p. 368-369) doit être intégrée dans le processus de décision. La rationalité présente dans la prise de décision s'apprécie alors au regard de sa conformité aux desseins de l'individu. Simon parle ainsi de l'action qui devient « personnellement rationnelle » (Simon 1947, p.70). Progressivement, le problème évolue du « choix de la détermination de la bonne façon d'agir (rationalité substantive) vers la recherche très approximative d'un mode de détermination d'une bonne façon d'agir (rationalité procédurale)» (Simon, 1976). Dans une situation d'incertitude, la décision ne peut être optimale au regard de la situation réelle mais elle sera tenue pour acceptable (Simon, 1976).

Quantifier le risque opérationnel, c'est être à même de quantifier cette composante subjective de la prise de décision, ce qui illustre les difficultés de cet exercice. Quelle place accordée alors aux calculs probabilistes dans l'évaluation du risque ?

L'évaluation du risque opérationnel de demain doit prendre en compte :

- ✓ d'éventuels comportements calculatoires dans une situation d'asymétrie informationnelle et non seulement à la lumière d'évènements de risques collectés dans le passé (Tripp, 2005).
- ✓ tout en intégrant le rôle du jugement et de l'interprétation en situation d'incertitude.

L'identification du risque va ainsi ouvrir « la boîte noire » (Schneider et Angelmaar, 1993) en révélant les erreurs de comportement et la perception du risque futur.

Il s'agit alors de trouver des représentations approximatives des situations réelles dans les cas pour lesquels les événements de pertes sont soit discontinues soit non identiquement distribués ou interdépendants, ne permettant pas de construire de lois de probabilités (Jordan et al., 2003). C'est dans ce contexte que peuvent s'apprécier les différentes méthodes utilisées pour tenter d'approcher le coût futur du risque opérationnel. L'individu recherche, non pas une solution optimale, mais une solution satisfaisante (notion de satisfecit) qui résultera de la comparaison entre la situation souhaitée initialement et la situation finale. La rationalité procédurale permet de prendre en compte l'environnement comme une donnée évolutive, fonction de l'action des individus et de leur imagination. L'ensemble des actions possibles et les conséquences possibles de nos décisions ne nous sont pas données (Simon, 1976) : il en est ainsi des risques potentiels.

1.2 La critique post-moderne d'une approche fondée sur le calcul du risque

Quelle valeur accordée à la quantification du risque lorsque le rogue trading a bien été chiffré par la Société Générale en 2007 mais les montants anticipés ne l'ont jamais été à hauteur des quelques 4 Milliards réellement perdus en 2008 ? Que vaut la quantification du risque de blanchiment quand la sanction infligée à HSBC dans le cadre de Panama a largement dépassé les anticipations en matière de sanctions relatives au blanchiment ? La quantification dans le domaine du risque opérationnel est une façon de réduire l'incertitude et de se conforter dans des chiffres dont les modalités de calcul (et non les éléments servant au calcul) ont été éprouvées mathématiquement. Ce qui amène Taleb à s'interroger : « comment pouvons-nous arriver à connaître les propriétés de l'inconnu (l'infini) sur la base du connu (fini) ? ».

S'il peut être fonction de l'histoire de l'organisation et de ses expériences passées, le risque opérationnel est également fonction d'événements qu'il n'est pas possible de prévoir, événements qui font référence à l'incertitude radicale au sens de Knight (1921). En effet, l'incertitude provient d'un futur, certes difficile à déterminer, mais également d'une imprévisibilité du comportement des autres (Rivaud-Danset, 1998).

Dès 1986, Beck annonçait les limites d'une approche où le risque, bien que devenant la mesure de l'action, était principalement fondé sur la rationalité instrumentale. Les travaux récents sur le Risk Management ont tendance à critiquer les approches orientées sur le calcul et le chiffrage du risque dans la mesure où les risques futurs et les données passées ne fournissent pas les informations nécessaires aux décideurs (McGrew, Bilotta, 2000).

Or, il existe une demande forte dans les organisations en vue de se doter d'outils et de méthodes adaptés d'identifier et d'évaluation du risque (Liebenberg, Hoyt, 2003 ; Fehle, F. Tsyplakov, 2005 ; Buehler et al., 2008). Les démarches évoluent face à des risques devenant multiformes (Eccles et al., 2007 ; Bower et al., 2011), les distinguant des approches historiques de contrôle du risque (Vaughan, Vaughan, 1995 ; Sylla, 2003). Toutefois, ces auteurs mettent en garde sur l'illusion que peuvent constituer les outils et méthodes des risques, souvent adaptés à des cas particuliers, donc peu transposables à des situations variées. Ces outils et méthodes supposent, de plus, un niveau de compétence élevé pour arriver à développer un regard critique essentiel pour apprécier le risque derrière les données chiffrées (Taleb et al., 2009).

Cependant, la quantification du risque futur peut se justifier pour des risques fréquents à sévérité faible voire moyenne. En effet, du fait de la récurrence, ces risques ont des probabilités fortes de se reproduire si aucun changement n'intervient. C'est ce que Taleb

(2009) appelle la prévision de « l'ordinaire » qui s'appuie sur des données représentatives d'évènements récurrents, d'« incertitude mesurable » (Rivaud-Danset, 1998). A contrario, sur les évènements peu fréquents, l'incertitude sera « non mesurable » et son évaluation s'appuiera sur le « dire d'expert ». Ainsi, une approche quantitative du risque semble critiquable pour des évènements dont les causes sont plurielles et pour lesquels le facteur humain joue une part importante dans la survenance ou l'aggravation (Arnold et al., 2011 ; Frigo et Andersen, 2011). L'absence de permanence des connaissances et les liens ténus entre l'évènement passé et le risque significatif de demain rendent parfois inadéquats les calculs probabilistes sur le risque potentiel, alors même que les systèmes de mesure sont dominants dans les discours managériaux (Power, 2004).

Une approche quantitative de gestion du risque n'est en soi pas suffisante (Haouat Asli, 2011) car elle revient à traiter uniquement des conséquences des risques et non de ses causes racines. Pour Ai et al. (2011), si l'allocation de capital est un enjeu stratégique pour les établissements financiers, les politiques de risques (et d'acceptation des risques) ont souvent été réduites à cette seule composante. Or, la politique des risques trouve son efficacité principalement dans les éléments de la gouvernance et la force managériale et non dans l'analyse des calculs de fonds propres (Aebi et al., 2012) ce qui suppose alors de sensibiliser et de responsabiliser les parties prenantes (Lamarque, 2009 ; Maurer, Lamarque, 2009).. De plus, la réglementation prudentielle réagit avec un décalage sur la réalité des préoccupations en matière de risque (Kraujalis et al., 2006 ; Wahlström, 2009 ; Ojo, 2010 ; Chernobai, 2011 ; Guegan et Hassani, 2013) et ne peut donc servir de seul repère en termes de gestion du risque opérationnel.

1.3 Quantifier le risque pour évaluer le coût du risque

Bâle II a introduit de manière explicite la gestion du risque opérationnel. La réglementation prudentielle incite la banque à révéler le coût de ce risque potentiel, entraînant la banque dans une logique de quantification des pertes futures à partir des pertes passées. En effet, il s'agit dorénavant de calculer un montant en fonds propres face à l'estimation du coût futur du risque opérationnel. Le comité de Bâle reconnaît cependant (2003b, p.9) :

« Malgré leur évolution rapide, il est improbable que les approches du risque opérationnel atteignent à court terme le degré de précision obtenu afin de chiffrer les risques de crédit et de marché. »³

A la différence du risque de crédit ou de marché qui s'évalue au regard des encours de bilan, le risque opérationnel ne repose sur aucun encours connu. Cependant, les modélisations applicables à l'évaluation de ce risque vont reposer sur les mêmes principes de quantification avec l'utilisation notamment de la VaR avec un seuil de confiance de 99,90 %.

Le régulateur amène ainsi une institutionnalisation de la gestion de ce risque (Power, 2005). Si le risque était implicitement connu, son identification n'était pas réellement visible au sein de l'organisation, ce qui limitait la conscience même de ce risque (Power, 2005). Il s'agit alors de collecter des informations existantes mais non structurées (les pertes avérées notamment).

Le comité de Bâle propose trois méthodes pour évaluer l'exigence en fonds propres en matière de risque opérationnel : une méthode de base qui repose sur un pourcentage du PNB, une méthode standard, plus précise, qui affecte un coefficient de pondération selon les lignes

³ BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2003), Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, February.
<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>.

d'activité et une méthode avancée (dite méthode AMA⁴). Dans le cadre de la méthode AMA, la banque développe des modèles qui reposent principalement sur les pertes passées, les scénarii et les pertes externes.

La méthode standard et la méthode avancée supposent que la banque mette en place, par ailleurs, un dispositif interne de gestion du risque dont les contours sont précisés par le régulateur : gouvernance du dispositif, use test etc. L'objectif est alors, pour les établissements financiers, d'acquérir la légitimité nécessaire afin de conserver leur autonomie dans la gestion du risque opérationnel. Le régulateur se réserve en effet le droit de ne pas valider les modèles internes en cas de déficience dans le processus interne de supervision des risques (Cornford, 2009).

Si l'enjeu n'est pas uniquement quantitatif mais également qualitatif par l'exigence d'intégrer la gestion du risque opérationnel au plus près de l'action opérationnelle, la quantification est néanmoins ce qui permet de chiffrer les fonds propres et donc un coût qu'il convient, pour un établissement financier, de contenir (Dedu, Nechif, 2010).

1.4 La divergence d'intérêt entre gestion du risque et enjeux managériaux

Le comité de Bâle (2003, 2011) précise, qu'au-delà des enjeux d'identification et de collecte des pertes, la gouvernance de l'organisation doit faciliter la diffusion, à tous les niveaux, d'une culture de gestion du risque opérationnel. Le dispositif réglementaire se veut un puissant facteur de développement, au sein des établissements, de réflexes en termes de risque opérationnel jusque dans la prise de décision opérationnelle. Il y a donc clairement derrière l'enjeu de conformité réglementaire un objectif de diffusion d'une culture du changement organisationnel visant la réduction du risque opérationnel.

Or, l'une des difficultés en matière de gestion des risques et qui justifie la critique actuelle de ces dispositifs, est la capacité à fournir des informations pertinentes servant la décision (Hull, 2007 ; Hanlon, 2010). Pour ces auteurs, depuis de nombreuses années, les décideurs ont sciemment cherché à limiter la question du risque à son coût tout en reléguant au second le dispositif 'gestionnaire' orienté 'action' (Power, 2009). Les dispositifs de maîtrise des risques cherchent plus à compter les coûts agrégés des risques qu'à intégrer les résultats de la gestion des risques dans la prise de décision (Mikes, 2011). Cela explique en partie pourquoi certains modèles reposent bien souvent sur des hypothèses déconnectées des préoccupations réelles des décideurs (Stulz, 2009) et justifié la faible efficacité des dispositifs de contrôle pendant la crise des années 2007-08 (Mikes, 2008, 2009).

La même logique trouve à s'appliquer au sein des établissements financiers avec cette préoccupation des fonds propres. L'enjeu est alors organisationnel, dans la mise en œuvre de dispositifs d'information et de communication permettant la réactivité, celle-ci ayant failli dans bien des scandales récents (Danielsson, 2002). Cela suppose de repenser l'organisation, de casser les silos qui enferment l'information dans des pôles d'expertise sans contre-pouvoir et analyse. Comme le souligne Lamarque (2009), l'organisation de la banque tend, de plus, à renforcer l'organisation en silo, ce qui conduit naturellement à se préoccuper principalement de ses propres objectifs individuels et de ceux de son service (Lamarque, 2009). La contagion de l'information est également limitée par une culture de la confidentialité et du secret plus ou moins développée au sein des établissements et qui réduit toute velléité de communication sur le risque. Enfin, le développement de niveaux de contrôle (contrôle permanent) et la place de l'audit interne incitent à intégrer ces acteurs dans le processus de gestion du risque opérationnel (Fernández-Laviada, 2007).

⁴ AMA : Advanced Measurement Approach

1.5 La gestion du risque : une affaire de culture et d'apprentissage

Par delà l'information elle-même, l'enjeu se caractérise en termes d'apprentissage au service du développement d'une intelligence du risque, celle-ci permettant de qualifier l'idée d'un passage d'une gestion des risques fondée sur l'objectif de dénombrement du risque à une vision empreinte de discernement sur les causes réelles d'un événement de risque (White, 1995 ; Neef, 2005 ; Apgar, 2006). Cette intelligence trouve à se développer sous l'impulsion des outils mis en place (Bon-Michel, 2011) dans un processus interactif réunissant les différents acteurs du processus opérationnel et de surveillance.

Créer une culture propre à gérer ces risques diffus voire confus doit reposer sur des éléments de comparaison et une concrétisation de ce qui semble parfois théorique. Pour Muermann et Oktem (2002) ou encore Ospital (2006), s'approprier la question du risque opérationnel suppose d'avoir compris l'enjeu de cette catégorie de risque derrière la simple obligation réglementaire, à savoir dans quelle mesure ces risques opérationnels portent atteinte à la crédibilité d'un établissement financier et sont source de désorganisation (Cech, 2009). La question du sens apparaît alors rapidement dans la gestion du risque opérationnel.

La culture sur le risque est d'autant plus importante que le risque opérationnel est contingent à l'organisation. Le même risque peut avoir des conséquences très différentes d'un établissement à l'autre : la sensibilité des acteurs, leur compétence, la place des systèmes ... autant d'éléments qui expliquent pourquoi tel risque est arrivé dans tel établissement mais pas dans un autre alors même que les activités sont similaires. Par ailleurs, la sensibilisation au risque n'est pas corrélée à l'importance des erreurs passées (Hoffman, 2002 ; Hanssen, 2005 ; Mikes, 2007). La différence s'appuie sur la capacité du management à mettre en place des flux informationnels pertinents. Cette capacité reflète une volonté de maintenir une vigilance essentielle à la réactivité. L'information devient alors support d'un savoir-être en situation potentielle de risque.

Dans les travaux d'Argyris et Schön et de Weick notamment, la dimension sociale apparaît comme une condition de l'apprentissage : les échanges, les interactions, la coopération et le dialogue sont quelques illustrations de ces aspects sociaux.

L'organisation est un réceptacle de demandes nombreuses et variées en termes d'information et les dispositifs de communication trouvent leurs limites dans la capacité des individus à traiter l'information disponible (Weick, 1988). L'individu aura d'autant plus le sentiment d'avoir trop d'informations que celles-ci ne font pas sens pour lui. C'est par le processus de cognition, celui-ci reposant sur les croyances et les schémas mentaux des individus, que les informations vont faire sens (Weick, 1995 ; Argyris and Schön, 1996). La création de sens émergera de la confrontation des différents points de vue, d'autant plus que l'évènement est ambigu et complexe, ce qui est le cas bien souvent de l'analyse des causes des erreurs.

En effet, les acteurs composant l'organisation cherchent à faire sens des événements qui les entourent (Weick, 1993). Ces flux d'évènements, autant d'expériences, sont essentiels à ce que Weick appelle *le sensemaking*. Il s'agit d'extraire de ces flux une réalité signifiante pour les acteurs. Or, chaque événement peut être interprété diversement. L'enjeu des interactions est alors de faciliter la confrontation des différents points de vue, confrontation d'autant plus forte que l'évènement est ambigu et complexe, cas bien souvent de l'analyse des causes des erreurs. Plus les situations seront perçues de manière équivoques, plus elles pourront être sources de création de sens. L'acteur interagit avec son environnement dans un processus d'*enactment* qui va contraindre son activité ultérieure dans la mesure où il aura encodé certains éléments issus des confrontations précédentes.

L'apprentissage n'est possible qu'à l'issue de partage des interprétations au sein de l'organisation. Cette dernière devient alors le creuset des expériences individuelles qui seront arrangées en cartes causales, ces cartes prédisposant les comportements futurs. C'est sous

l'influence des interactions que la construction collective de sens apparaît (Weick, 1995). Cette construction facilite le renouvellement de la signification accordée aux événements. Le vocabulaire joue alors un rôle important puisque celui-ci reflète les cartes causales et la manière dont la perception des événements passés a été construite. Le vocabulaire reflète ainsi les divergences de cartes causales des individus ce qui se traduit dans les divergences d'interprétation notamment.

Si, dans un premier temps, la construction de sens s'appuie sur un sentiment d'ordre et de clarté (Weick, 1979, 1995), c'est pour arriver à interpréter ce qui arrive de manière désordonnée et complexe. Le développement de relations réciproques, sous couvert de la compréhension des événements, est à même de développer une intelligence collective qui servira la compréhension des événements inattendus qui nous entourent (Weick, Robert, 1993).

2. Cadre méthodologique et protocole de recherche

Notre méthodologie de recueil et de traitement des données est conçue en deux temps : après avoir réalisé trois études de cas en recherche-action, nous avons mené un ensemble d'entretiens confirmatoires sur les constats réalisés quant aux limites du contrôle des risques opérationnels. Le recours à une méthodologie qualitative vise, dans notre étude de cas, à dépasser la dimension quantitative (Lee, Hymphrey, 2006) caractérisant les métiers du Risk Management. Elle constitue un moyen approprié de mieux comprendre un objet complexe et exploratoire (Cassell, Symon, 2006), cas du risque opérationnel dans les banques.

2.1. Le recours aux méthodologies de type recherche-action

Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu recours à une méthodologie de type recherche-action (Coghlan, Brannick, 2005). La recherche-action est définie comme : « *une double opération de formalisation et de modélisation des pratiques sociales* ». La formalisation de ces pratiques consiste à extraire des contenus vécus (sous formes institutionnelles, langagières, communicantes, affectives, cognitives, économiques, pratiques) qui servent de références implicites aux acteurs sociaux tels que les chefs d'entreprises, les cadres et les employés/ouvriers (Resweler, 1995, p.8). Elle facilite la compréhension des pratiques sociales et à visée d'apprentissage. Elles sont localisées et émergent dans des circonstances empiriques (Kemmis, McTaggart, 2005). Le terme de recherche-action appelle des précisions car il est par nature imprécis et ambigu : il concerne ce qui, bien que théorique, reste empirique, c'est à dire réalisé sur le terrain avec une finalité pratique. La recherche-action vise à clarifier un sujet, à définir des priorités, à restructurer une entreprise ou à permettre de voir les conditions dans lesquels reconquérir un marché donné (Wacheux, 1996).

La recherche-action correspond à une approche de type 'chercheur-interne' et nous a permis de combiner mise en œuvre d'actions concrètes et généralisation analytique via une phase de distanciation et d'analyses ex post à nos études de cas. La recherche-action est à rapprocher dans le cas présent du concept *d'engaged scholarship* proposé par Van de Ven et Johnson (2006): poser des problématiques de recherche enracinées dans la pratique et la réalité, concevoir un projet de recherche selon un mode d'apprentissage collaboratif dans et en dehors de l'organisation, développer un projet de recherche de longue durée, mobiliser des théories et des méthodes de recherche variées, réviser régulièrement les hypothèses de recherche. La recherche-action nous a permis un accès aux données facilité afin de mieux cerner la complexité de cette thématique de manière réflexive. L'enjeu de généralisation et de validité de la connaissance produite suppose alors une nécessaire distanciation et une phase d'échange

avec les collaborateurs rencontrés : phases de perception, introspection, action (Lallé, 2004 ; Cappelletti, 2010). Les phases d'immersion en entreprise ont été l'occasion de réaliser de nombreux échanges avec les membres des filières risques et contrôle et de collecter un des informations⁵ qui ont pu être traitées et analysées par la suite (distanciation). Les constats et analyses ainsi faites lors des échanges avec les collaborateurs (interactivité cognitive) sur le terrain ont ensuite été soumis ex post à ces derniers pour avis et critiques (intersubjectivité contradictoire). La phase d'entretiens confirmatoires (voir ci-après) nous a permis de réaliser des généralisations (contingence générique).

2.2. Les études de cas mobilisées : une recherche au sein du secteur bancaire

Nos études de cas menées en recherche-action concernaient trois établissements bancaires.

La première recherche Banque A (d'une durée de six mois entre 2011 et 2012) avait pour objectif l'application de la politique de maîtrise des risques opérationnels, en cours de redéfinition, au sein d'un établissement bancaire (action a posteriori). Nous étions en position de Risk Manager et participions à la mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques opérationnels de la banque, plus particulièrement sur l'activité de moyens de paiement (monétique, chèques, banque en ligne, successions) ainsi qu'à la déclinaison de la méthodologie d'analyse de risque de la banque. Notre positionnement a permis de réaliser de nombreuses observations participantes.

La deuxième, Banque B, portait sur l'analyse du déploiement du dispositif de gestion du risque opérationnel au sein d'une banque en méthode avancée (AMA) dans le cadre d'une observation non participante de juillet 2008 à décembre 2010. Cette étude portait sur l'analyse du processus de gestion du risque opérationnel de 2004 à 2010 au sein d'une banque ayant opté pour la méthode avancée. Les interlocuteurs interrogés l'ont été dans les filières risque opérationnel, du directeur des risques aux correspondants dans les métiers ainsi que des managers et des membres de la direction générale.

Enfin le troisième établissement, banque C, en phase d'évolution vers la méthode AMA, cherchait à former les collaborateurs au sens à donner au risque opérationnel en 2013 (9 mois). Nous étions en position de consultant dont l'objectif était de définir et de mettre en œuvre un programme de formation de la filière risque opérationnel d'une part puis des managers d'autre part afin de donner du sens au dispositif de gestion des risques nouvellement développé. Les interlocuteurs interviewés ont donc fait partie à la fois de la filière risque opérationnel et du management.

2.3. Les entretiens semi-directifs auprès de responsables risques et contrôles

Notre méthodologie se base sur un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables risques opérationnels, contrôle interne, audit interne, mais aussi de managers opérationnels dans le secteur bancaire. Le recours à des entretiens semi-directifs semblait approprié eu égard au caractère en partie exploratoire de la thématique (le risque opérationnel reste un sujet diffus, voire confus, dans les organismes du secteur financier, chaque spécialiste

⁵ Ces données sont notamment issues des rapports de comités risque et risque opérationnel, des rapports d'audit interne, des notes internes, des fiches de risques, des études d'analyse de risque, des comptes-rendus de réunions, des bases d'incidents et pertes et des cartographies globale et locales des risques opérationnels.

du sujet ayant une lecture qui lui est spécifique). Ces entretiens nous permettent ainsi d'infirmier et de confirmer les différents constats réalisés lors de nos études de cas en recherche-action. En outre, la thématique du risque opérationnel peut faire l'objet de non-dits⁶ lors d'entretiens trop directs, notamment lorsqu'elle est rattachée à des enjeux politiques au sein de l'établissement financier.

La grille d'analyse des entretiens utilisée et décrite ci-après (annexe 1) suit un principe de généralisation analytique (Thiétart, 2003) ayant permis le codage des données. L'interviewé est guidé à travers les questions afin de l'aider à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis. Une telle grille de lecture a par ailleurs été mobilisée dans certaines recherches dans le domaine du contrôle (Ducrocq et al., 2012). 30 entretiens ont été réalisés au sein des trois banques ainsi que 10 entretiens vis-à-vis d'interlocuteurs spécialistes du risque opérationnel mais hors des trois banques, soit 40 entretiens au total.

3. Résultats de la recherche

3.1. Principaux résultats

3.1.1. La quantification des données : une réduction de l'asymétrie d'information

Afin d'alimenter les modèles (pour les méthodes avancées) ou les états règlementaires (états COREP), les établissements ont du collecter et structurer des données sur le risque opérationnel. Le recours au système d'information a été essentiel pour faciliter l'analyse et la conservation des données. Cette structuration a apporté une visibilité nouvelle sur un risque que l'opérationnel préfère oublier comme le rapporte ce manager de la banque B : *« je reconnais qu'avant, on ne s'intéressait pas vraiment aux erreurs, on avait tendance à chercher à les oublier. On a découvert parfois que certaines erreurs finissaient par coûter chères ! »*. Les données ont donc facilité les prises de conscience de certains risques.

La fiabilité et l'exhaustivité des données sont des préoccupations constantes des différentes directions des risques opérationnels. Ces directions utilisent diverses autres sources d'information pour s'assurer que le risque est correctement identifié : base des litiges juridiques, dossiers donnés aux assureurs, données comptables etc. La réalité du risque s'est ainsi trouvée cataloguée selon des typologies de risque données par le régulateur (fraude, sécurité des systèmes, clients et pratiques commerciales etc.) qui a permis de fournir une vision de la réalité et d'appréhender le futur. *« Nous avons des informations remontant jusqu'à aujourd'hui qui nous donnent une idée de la répartition de nos risques ce qui devrait nous permettre d'agir dessus. Le comité d'audit a des états qui lui permettent de mieux appréhender notre situation au regard des risques tant internes qu'externes, en tout cas d'apprécier notre dispositif face à ces risques potentiels »* nous rapporte ce directeur des risques de la banque C.

L'augmentation des informations sur le risque est liée également au fait que tous les éléments reflétant le risque doivent être justifiés : les incidents, les risques identifiés à partir d'une analyse cause/conséquence etc. *« On sent qu'on a beaucoup d'informations et on doit*

⁶ Les non-dits sont analysés via des matrices causes-conséquences permettant d'intégrer des éléments récurrents mais non mis en avant lors des échanges avec les collaborateurs durant les études de cas. Ces non-dits une fois analysés ont été évoqués lors des entretiens confirmatoires.

élaborer de nombreux états pour la direction des risques opérationnels. Mais on peut se demander pourquoi faire ? » résume ce correspondant de la filière risque opérationnel de la banque B.

Enfin l'absence d'intérêt perçu sur le dispositif et l'objectif premier de création valeur peuvent amener des comportements déviants dans l'alimentation même des données comme l'illustre l'exemple suivant : *« le modèle peut avoir des effets pervers car il est lié au calcul des fonds propres. Donc quand vous avez compris comment il est calculé, vous avez des managers qui essayent de ruser. Ainsi il y en a un qui a défini un scénario avec une perte maximum qui était inférieure à la perte qu'il avait deux mois avant »* nous rapporte ce directeur risque opérationnel de la banque A.

Ainsi le dispositif d'identification du risque réduit l'asymétrie d'information sur le risque (notamment sur les pertes). Il oblige à justifier l'incident, à le classer selon une nomenclature donnée, le rendant alors visible et exploitable.

3.1.2. La critique du dénombrement du risque : quand les données ne renseignent plus

Face à la production significative de données sur le risque opérationnel, peu servent réellement la prise de décision. Progressivement, les bases de données deviennent des « bibliothèques de risques » comme nous l'avons constaté dans l'établissement A mais peu utiles en pratique pour aider les managers et encore moins pour permettre une vraie diffusion d'une culture risque. *« En fait c'est nous la direction des risques qui utilisons les données. Les métiers sont peu concernés pour s'intéresser à l'utilisation effective des données qu'ils renseignent. C'est souvent une contrainte qu'ils réalisent mais cela n'a pas de sens par rapport à leurs préoccupations »* nous rapporte le directeur des risques opérationnels de la banque A.

En cause de multiples confusions sur les données de risque entre des notions proches : événements redoutés, vulnérabilités, menaces, événements de risques, causes racines, risque à piloter, risques majeurs, risques prioritaires. Dans ces différents cas les opérationnels et managers en charge de faire des remontées d'informations ainsi que les contrôleurs interne cherchaient avant tout à répondre à une demande forte de reporting sur le risque avant même que ces notions soient comprises.

« On avait bien compris fin 2004 que notre dispositif était trop intellectuel » explique ce responsable projet risque opérationnel au sein de la banque B.

De ce fait, comme nous le précise ce manager de la banque B, *« on essaye de répondre aux exigences de reporting, notamment la cartographie au moins une fois par an. Mais je reconnais qu'après on passe à autre chose »*. Ce que justifie ce manager de la banque C *« vous comprenez qu'on ne se reconnaît pas vraiment dans toutes ces données sur le risque. Soit ce sont des incidents ou des pertes et donc dans tous les cas on le connaît, soit c'est une estimation du risque de demain et la cartographie n'est pas structurée comme notre métier. C'est beaucoup de formalisation mais ce n'est pas la réalité du terrain »*.

Le management ne fait donc pas le lien entre ses objectifs opérationnels et les restitutions qu'il doit fournir au titre de la gestion des risques opérationnels. *« Quand je vois le correspondant risque opérationnel arriver avec sa liste de risque à la Prévert, je ne peux qu'être d'accord. Je l'écoute et après je passe à autre chose »* nous rapporte ce manager de la banque B.

Le directeur d'audit interne de l'établissement A précise encore : *« Les auditeurs, les contrôleurs interne et les risk managers ont tous tendance à tomber dans le même écueil :*

vouloir des outils et des méthodes toutes faites mais cela ne permet pas de gérer le risque. Au mieux on cumule des informations sans y voir plus clair. »

De plus, l'absence d'intérêt vis-à-vis des données à fournir en matière d'identification du risque peut amener une mauvaise classification des données. De nombreux fichiers collectés étaient peu valorisables car comprenant une information abondante sur le risque mais jamais homogène d'un département à l'autre. L'information était parfois parcellaire, incomplète et surtout pouvait facilement être remise en cause dans les trois établissements de notre étude de cas. De tels constats rendaient difficile la réalisation de comparaison voire même de synthèse qui aurait permis aux managers d'avoir une image représentative de leur exposition au risque. *« Quand vous voyez certains états, vous vous dites que la personne ne souhaite pas que nous les lisions ! Les éléments ne sont pas clairs, les données mal renseignées. Au départ on a passé beaucoup de temps à expliquer, corriger, comprendre. »* nous rapporte ce risk manager au sein de l'établissement B.

3.1.3. Les acteurs de la ligne métier risque opérationnel : entre organisation et traduction

Une non-compréhension de l'intérêt des données sur le risque opérationnel a deux conséquences majeures : une information non utilisée dans l'action au quotidien et une information mal renseignée.

Les différents échanges avec les collaborateurs des trois entités étudiées nous ont permis d'insister sur un point clé : tant que la gestion du risque opérationnel était centrée sur la réglementation et l'outil, elle restait cantonnée dans sa dimension formelle sans lien avec l'activité opérationnelle. En revanche, quand cette gestion a commencé à faire sens en terme de prises de décision, indépendamment de l'outil de saisie des risques, alors cette gestion s'est invitée dans le processus décisionnel et la place même du correspondant risque opérationnel a évolué vers un vrai rôle de co-pilote du management. *« Il y a encore peu de temps, on développait de nouveaux produits et on se disait qu'on verrait si l'ampleur des risques nécessitait un plan d'action. Maintenant on intègre la vision du correspondant risque opérationnel dans l'approche produit pour nous aider à être plus pro-actif »* nous informe ce responsable informatique de la banque A.

Le rôle du correspondant risque a alors été à la fois de servir d'interprète des situations à risque pour assister le management dans la compréhension du risque et d'organiser la communication de l'information dans des établissements fonctionnant bien souvent en silo. *« Il faut que les gens communiquent sur le risque, qu'on confronte les situations sans forcément passer par la réunion formelle »* nous explique ce responsable risque opérationnel d'une ligne métier de la banque B. Face à la pluralité de parties prenantes (audit interne, responsable de contrôle, gestionnaire des risques notamment), notre étude de cas nous permet d'insister sur le rôle clé de la direction des risques opérationnels pour coordonner cette démarche d'identification et d'évaluation du risque.

Dans les trois entités, l'organisation du flux informationnel a supposé de désigner, dans un premier temps, les acteurs clés par périmètre opérationnel. C'est notamment le choix des correspondants risque opérationnel qui s'avère important comme le précise ce directeur des risques opérationnels de la banque C. *« Tant que nous n'avions pas de correspondant et que tout reposait sur le management, rien n'avancait. On n'avait aucune information ou de qualité médiocre et lui ne voyait vraiment pas l'enjeu du dispositif. »*. Cet aspect est confirmé par le directeur des risques opérationnels de la banque B : *« au départ on a mis des correspondants un peu par défaut. Et puis on a vu la différence selon les métiers selon le*

niveau d'implication des correspondants. Maintenant, ces correspondants font partie de la ligne métier risque opérationnel, formés par nous et on échange autant que nécessaire. »
« Etre Risk manager c'est surtout un travail d'organisateur » complète ce directeur des risques opérationnels de l'établissement A.

Une fois la ligne métier risque opérationnel mis en place, la formation est essentielle vis-à-vis du management pour aider notamment à l'effort de traduction. En effet, la structuration des données, notamment par l'outil, s'appuie sur un langage spécifique. Ce responsable précise *« par contre avec l'outil, il faut structurer les données et cela passe par un vocabulaire que les opérationnels ne maîtrisent pas toujours ce qui fait que parfois les données sont mal renseignées »*.

Une fois la ligne métier risque opérationnel mise en place, la formation est essentielle vis-à-vis du management pour aider notamment à l'effort de traduction. En effet, la structuration des données, notamment par l'outil, s'appuie sur un langage spécifique. Ce responsable de la banque A précise : *« par contre avec l'outil, il faut structurer les données et cela passe par un vocabulaire que les opérationnels ne maîtrisent pas toujours ce qui fait que parfois les données sont mal renseignées »*.

Le responsable maîtrise d'ouvrage à la Direction des Risques opérationnels de la banque C nous explique : *« l'outil a déployé une logique, un langage qui le rendait incompréhensible pour les opérationnels et très lourds. Moralité, ils remplissaient les données comme ils pouvaient sans en percevoir le sens. Nous avons alors développé un applicatif interne qui part de la réalité du terrain »*.

L'approche top down, portée par la réglementation et les outils, montre ses limites dès lors que la gestion du risque se doit d'être une responsabilité managériale. *« Clairement aujourd'hui, nous formons les managers au risque. La gestion des risques, ce n'est pas la direction des risques opérationnels avec ses états de reporting, ce qui était la perception récente. Dorénavant le risk manager, c'est le manager, c'est-à-dire celui qui décide »*, nous rapporte ce directeur risque opérationnel de la banque C, ce que confirme le directeur général de l'établissement : *« le PNB c'est bien mais le management doit être guidé également par le résultat incluant le coût du risque »*.

Dans les trois établissements, le dispositif a évolué vers une volonté de s'assurer de la bonne compréhension par les collaborateurs de la notion de risque opérationnel et aux termes connexes au risque. Dans la banque C, le dispositif a évolué en collaboration permanente avec les managers.

Des réunions informelles se mettent en place et la communication se développe pour rendre visible non plus uniquement les données chiffrées mais le rôle de la ligne métier comme accompagnateur, formateur, assistant au service du métier et de la compréhension de son risque opérationnel. Le reporting sur le risque comme 'finalité réglementaire' (répondre aux exigences de collectes des pertes) est détourné au profit d'une démarche de communication sur le risque ayant comme objectif premier une réduction progressive de l'exposition au risque opérationnel. Ce qui se traduit par une influence sur les prises de décision (par exemple : stopper la distribution d'un produit subissant de nombreuses pertes liées au risque opérationnel / mettre en place des contrôles sur des périmètres non encore contrôlés mais où des pertes récurrentes auront été analysées comme la cause d'un risque opérationnel / supprimer des contrôles dans des cas où aucun risque opérationnel n'a été constaté afin de redéployer ces moyens sur d'autres périmètres etc.). Ce point est illustré par le correspondant risque opérationnel de la banque C : *« il y a encore quelques mois, la direction opérationnelle lançait un produit et ne voulait pas entendre parler de dispositifs de prévention du risque tant que le risque n'était pas réel ; Au bout de quelques mois, on a eu quelques belles pertes et à ce moment là, il y a eu réaction. Maintenant, le risque opérationnel est pris très en amont et cela commence à rentrer dans les mœurs »*.

La ligne métier risque opérationnel joue ainsi un rôle essentiel d'animation d'un réseau d'acteurs participant à la maîtrise des risques.

Il est alors nécessaire d'arriver à un dispositif qui allie l'exigence quantitative et informationnelle à l'évolution des comportements face au risque. C'est ce que résume ce directeur des risques opérationnels de la banque B : *« il faut distinguer deux choses, la quantification du risque qui sert au calcul des fonds propres et la gestion du risque opérationnel au quotidien. Cependant l'objectif c'est bien de relier l'un à l'autre, l'un, le calcul des fonds propres, étant l'élément incitateur à une meilleure gestion des risques au quotidien »*.

3.1.4. Le processus de quantification : source d'apprentissage

« Face à la complexité du risque opérationnel, ce qu'il nous faut avant tout, ce sont des Risk Managers capables d'organiser la culture risque dans l'établissement » nous explique ce directeur des risques de la banque A.

Dans nos trois études de cas, des apprentissages sont apparus qui ont permis, au-delà de la modification du seul comportement, de modifier les modes de raisonnement.

« Je reconnais qu'on est beaucoup plus vigilant. Avant on subissait le risque et on passait à autre chose. Maintenant, par exemple sur le défaut de crédit, on cherche à comprendre et on voit que ce n'est pas toujours lié à un défaut de la contrepartie. Bien souvent c'est du risque opérationnel qui aggrave notre coût du risque de crédit comme le non respect des procédures de prises de garantie. Avant on se contentait de dire que le client était en défaut » rapporte ce directeur du département Crédit de la banque A.

En effet, l'information ainsi révélée sur le risque s'avère source d'échange et oblige à l'interprétation. *« Maintenant que vous connaissez tel incident significatif, vous ne pouvez plus l'ignorer sans l'analyser. Et selon le montant cela peut remonter au plus haut niveau. Chacun n'a pas la même interprétation de l'incident mais au bout du compte il faut une version pour pouvoir mettre un plan d'action »* nous explique ce directeur risque opérationnel de la banque C.

L'évolution de la perception de l'analyse ne se fait pas rapidement comme l'illustre ce responsable de la collecte des pertes de la banque B. *« Les deux premières années, j'ai passé beaucoup de temps à chercher les données, la qualité, à expliquer les termes (...). Ce n'est qu'après qu'on a pu avoir des échanges constructifs et que le management a commencé à voir l'intérêt de comprendre l'erreur pour savoir comment agir demain »*.

Les discussions autour des informations relatives au risque opérationnel s'orientent progressivement vers la notion de performance, notion signifiante pour le management. Il ne s'agit plus de s'assurer de la qualité de l'information sur le risque mais de savoir comment cette information peut influencer l'action au quotidien. *« Je comprends mieux ce qui est attendu de moi par rapport au management. Avant je voyais régulièrement mon manager pour faire le point sur les risques et c'était tout. Maintenant je travaille ma communication pour que ce que je vais lui dire lui parle par rapport à ses objectifs, à ses préoccupations »* nous explique ce correspondant de la banque C. Et dans certains métiers, la perception du risque opérationnel évolue comme le précise cet autre correspondant de ce même établissement : *« maintenant en réunion, c'est le manager qui parle de la situation au regard du risque opérationnel. Moi je suis là pour m'assurer que les plans d'actions suivent, que le dispositif de maîtrise des risques peut suivre la stratégie. »*

L'information sur le risque opérationnel est le support facilitant les échanges et apportant la visibilité sur toute la complexité de l'activité de la banque. Elle formalise ce qui sera alors

débatu, contredit voire réfuté par le management dans l'objectif d'arriver à un consensus permettant l'exploitation de cette information. C'est dans ce contexte que le management commence alors à modifier ses modes de raisonnement et à intégrer dans l'action quotidienne la gestion du risque opérationnel.

4. Discussions et conclusion

4.1. Perspectives managériales

4.1.1. La structuration de l'information comme préalable à la prise de conscience

Le risque opérationnel, dès lors qu'il s'intègre dans une logique de performance et de valeur, peut influencer sur la prise de décision et l'action au sein de l'organisation. Or, le sens donné aux événements est généralement fonction des expériences que l'on a vécues. La gestion du risque opérationnel commence à intéresser le management à partir du moment où il est perçu comme porteur d'un objectif commun : créer de la valeur pour l'organisation au service de la performance.

Dans un premier temps, la gestion du risque opérationnel a été perçue comme une manière de réduire l'asymétrie d'information en fournissant aux parties prenantes des informations au regard du coût du risque. Cela permet notamment d'apprécier la qualité de gestion des risques de la banque ; Cependant cette logique informationnelle à laquelle est attaché un calcul des fonds propres proportionné au niveau de risque calculé a amené une volonté de formaliser, de structurer pour pouvoir ensuite modéliser les données et fournir de l'information au marché. Ce processus de standardisation s'est accompagné d'une centralisation des informations au niveau des directions des risques opérationnels, celles-ci donnant la tonalité à la gestion des risques. Ce formalisme s'est alors avéré fournir une image du risque déconnectée de la réalité vécue par les métiers. En revanche, l'information est le révélateur du risque et donc le préalable au développement d'une intelligence du risque.

Les démarches principalement top down ont trouvé leurs limites dans cette dynamique de centralisation et de structuration, l'objectif étant d'alimenter les modèles par les données les plus fiables et exhaustives possibles. Ces processus ont même généré certains effets pervers, déconnectant la logique comportementale de celle de modélisation du risque et de calcul des fonds propres. Les chiffres représentent alors ce que le management veut leur donner comme signification sachant que par ailleurs ce même management continue à agir comme par le passé.

L'objectivation du risque opérationnel a permis néanmoins d'utiliser les données ainsi révélées comme des leviers pour inciter à la gestion du risque opérationnel. Ainsi les banques commencent à motiver leurs équipes et à intégrer dans les objectifs personnels des enjeux liés au risque opérationnel (nombre de pertes opérationnels, pourcentage de formation des équipes etc.). Cependant cette objectivation trouve ses limites pour un risque intrinsèquement humain. Elle peut générer, à nouveau, des comportements axés sur le chiffre et non sur ce qu'il représente : former à tout prix les équipes avant la fin de l'année sans se soucier de la qualité de la formation, reporter sur l'année suivante des pertes pour ne pas affecter les chiffres de cette année etc. ce qui suppose alors un dispositif de contrôle et de suivi.

4.1.2. La nécessité d'adapter le langage

Le langage, reflet des cartes causales, s'exprime lors de la révélation des risques. Il s'exprime également dans le formalisme lié à l'identification du risque opérationnel. Si le langage est essentiel pour communiquer, il génère des perturbations dans la compréhension du risque. Le vocabulaire parfois conceptuel utilisé pour parler du risque opérationnel, renforcé par une uniformisation du langage au sein de la communauté de pratique des risk managers, a été révélateur de la nécessité de lier la pensée et le langage. Le langage sert la formalisation et la standardisation dans la collecte des données au risque de l'incompréhension. L'enjeu est d'autant plus fort que celui qui détient le langage (le risk manager) n'est pas celui qui connaît les risques opérationnels liés aux métiers. Les histoires que racontent le risk manager, reflets de leurs propres cartes causales, se heurtent à celles de l'opérationnel. Aucun processus d'apprentissage ne peut alors être généré. Tant que le langage de la pensée, censé représenter la connaissance que l'on a des risques, diverge entre la filière risque opérationnel et le management, le langage constitue un frein car fonction des structures représentationnelles des individus. L'usage du langage va reposer sur des concepts que l'interlocuteur doit maîtriser afin de comprendre le sens de la codification.

Le risk manager a alors joué le rôle de traducteur, facilitant ainsi le passage de l'information sur le risque à la connaissance du risque en tant qu'élément servant la décision. L'organisation doit ainsi faire un effort de traduction, d'interprétation dans l'objectif de traduire le risque opérationnel dans l'action au quotidien. D'autant plus que la production de connaissance s'appuie sur « des représentations cognitives », fonction du passé de l'individu (sa culture, ses expériences), de son présent (ses objectifs opérationnels notamment) et de son avenir (ses projets professionnels, sa vision de l'activité). La formation-sensibilisation joue alors un rôle important dans le processus d'acquisition de connaissances. Elle permet, outre le développement de connaissances techniques, la diffusion d'un langage commun, support des interactions. Dans un des établissements bancaires, le langage s'est voulu pragmatique face à un premier rejet de la part des opérationnels. Les mots ont été simplifiés et testés à partir des modes de raisonnement des métiers. La gestion du risque opérationnel repose en partie sur l'art de raconter une histoire à partir d'évènements passés ou de scénario. Ces histoires apportent du sens, elles font le lien entre les évènements, les causes et les conséquences. Cela explique sans doute pourquoi le management se prête généralement plus facilement à l'exercice de scénario qui laisse place à l'imagination qu'à l'analyse de l'incident qu'on préfère oublier.

Comment alors faciliter la construction de sens face à une information imposée par le régulateur ?

4.2. Perspectives théoriques

4.2.1. Gestion du risque opérationnel : une opportunité de donner une visibilité aux situations équivoques

La dimension collective s'avère essentielle à la construction de sens, non pas dans un objectif de définir un sens collectif, commun, structuré mais dans la volonté de maintenir, au sein de l'organisation, la diversité essentielle à la compréhension de la complexité de demain. Le dispositif de gestion du risque opérationnel produit de la variété qui était présente avant mais non exploitée et y apporte un éclairage nouveau : auparavant, les erreurs étaient rapidement oubliées et les risques s'appréciaient lors de leur survenance. Qu'il s'agisse de la collecte des incidents, de la cartographie ou de l'élaboration de scénarii, tous ces éléments sont autant de matériaux nécessaires pour rendre visible les situations complexes, passées ou à venir. Comme le souligne Weick (2001), il faut de la variété pour ressentir et contrôler la variété.

Cela permet d'enacter la complexité de l'environnement et donc d'agir en réaction à cette complexité. L'identification du risque opérationnel augmente le répertoire du champ des possibles. Les directives et procédures qui structurent la gestion du risque opérationnel sous l'impulsion du régulateur facilitent l'interprétation des événements de risque et ainsi la perspective d'estimation des conséquences en termes d'actions. La ligne métier risque opérationnel joue un rôle essentiel de maintien de la vigilance au regard du risque et supporte le développement des interactions au sein de l'organisation.

4.2.2. Réduire collectivement l'ambiguïté des situations

Le risque opérationnel est par nature équivoque : dans sa définition, dans son interprétation, dans l'évaluation de ses conséquences, renvoyant ainsi à la multiplicité des interprétations (Weick, 1979, 1995). L'analyse d'un incident amène des débats sur la cause réelle : les rôles de chacun, la place du système, autant d'éléments sujets à interprétation et révélateur de contradictions, elles-mêmes génératrices de risque opérationnel. Les situations de risque opérationnel sont généralement ambiguës du fait d'une part de la sensibilité à l'erreur et d'autre part de la complexité des causes, celles-ci étant rarement uniques. C'est grâce à la mise en place d'ateliers, d'échanges et de débats contradictoires entre management et interlocuteurs risques opérationnels que les acteurs de l'organisation vont arriver à partager des perceptions et réduire l'équivocité des situations à risque. Le dispositif permet de sortir, sous réserve de la qualité des interactions, de réflexions isolées, même si chacun développe sa propre réflexion à partir des expériences issues de son environnement et donc de ses propres cartes causales. L'acteur qui développait des relations causales à partir de son expérience peut dorénavant les rattacher à d'autres expériences au sein de la banque et arriver ainsi à ce qu'elles fassent sens. L'interprétation collective qui est faite des incidents et du risque futur à travers la cartographie et les scénarii facilite l'*enactment*.

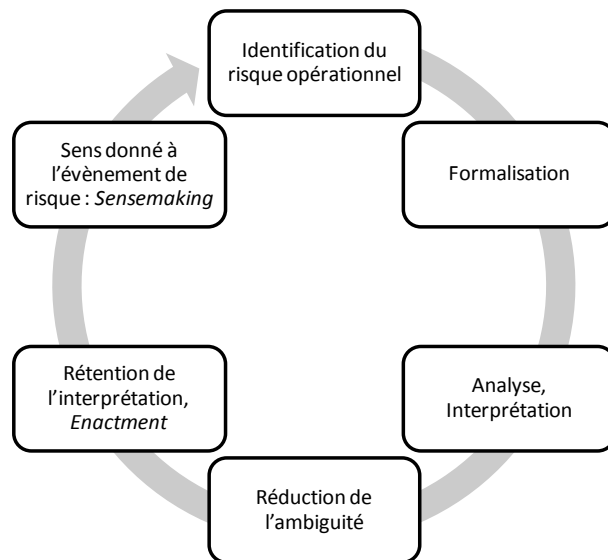
Cette construction collective réduit la vision en silo, vision qui repose sur celle de l'expert et qui se trouve exacerbée par la forte technicité des produits et opérations. Bien souvent, l'analyse collective du risque opérationnel amène à détecter des situations comportementales qui se répliquent pour des produits et opérations très différents. L'intérêt des échanges est alors de mettre en exergue la similitude de comportements alors même que les opérationnels travaillent dans des secteurs très différents (marché, crédit ou autre) et de faire contagion sur les réponses à apporter au sein de l'organisation.

Tant que l'incident ou le risque potentiel n'a pas été correctement analysé, il ne peut y avoir de plans d'actions pertinents. La construction collective de sens, rejoignant ainsi les propos de Weick, réduit collectivement les différentes interprétations et permet ainsi aux acteurs de l'organisation de définir des actions prioritaires au regard des risques significatifs. Cette construction collective repose sur une compréhension collective même si les conséquences des actions opérationnelles n'auront sans doute pas toutes été anticipées.

Les interactions obligent ainsi à sortir du débat technique, technicité qui accroît la distance entre la connaissance des instances de gouvernance et celle des opérationnels. Le nécessaire compromis dans la justification des risques réduit le champ des interprétations d'un environnement de risque, ce qui facilite la contagion des actions au niveau collectif.

L'évènement de risque peut ainsi faire l'objet d'*enactment* au sens de Weick. Le dispositif de gestion du risque opérationnel devient alors un système de perception et de *sensemaking* facilitant l'appropriation de la variété des actions possibles.

Figure 1. Schéma du dispositif de gestion du risque opérationnel comme système de perception



Conclusion

L'enjeu de la gestion du risque opérationnel n'est pas de chiffrer et d'anticiper le risque de demain mais de savoir comment l'individu devra se comporter face à l'imprévu. La quantification du risque opérationnel trouve alors ses limites en tant que représentation de la réalité future. D'autant plus que la quantification cherche à modéliser des données pour en faire de l'information alors même que le risque opérationnel se prête mal à l'uniformisation et la standardisation : le risque opérationnel révèle la diversité des possibles en termes de comportements et c'est cette diversité qu'il faut saisir, analyser et chercher à comprendre pour en extraire la complexité et aider à gérer ce qu'on ne connaît pas encore. Quantifier le risque, le modéliser, c'est le simplifier à l'extrême et perdre ainsi la notion de complexité nécessaire à la compréhension des événements futurs. C'est également chercher à rationaliser l'incertitude et penser que l'on progresse vers la compréhension de la complexité et donc dans la maîtrise de son dispositif de gestion des risques. Or à l'instar du Titanic, bateau réputé insubmersible, la confiance peut perturber l'appréciation des facteurs de risque et réduire l'efficacité de l'action face à la survenance du risque significatif. Si la quantification des risques tend à sous estimer les événements hautement improbables (Taleb, 2009), elle réduit par ailleurs la vigilance nécessaire dans les situations à risque. En revanche, le processus même de quantification, la construction des données nécessaires à la modélisation, trouvent tout leur sens dans l'opportunité ainsi offerte d'échanger sur la complexité avérée (l'analyse des pertes et incidents) et celle à venir (scénario et cartographie des risques). Émerge alors une interprétation collective des situations ambiguës (collective sensemaking) de nature à influencer sur le comportement futur et la prise décision. L'approche par les risques sélectionne de fait les événements significatifs, en montant ou en termes de récurrence, c'est-à-dire pertinents au regard des enjeux en termes d'action opérationnelle. Elle constitue ainsi une remarquable opportunité de donner du sens aux événements qui nous entourent, connus et à venir.

Bibliographie

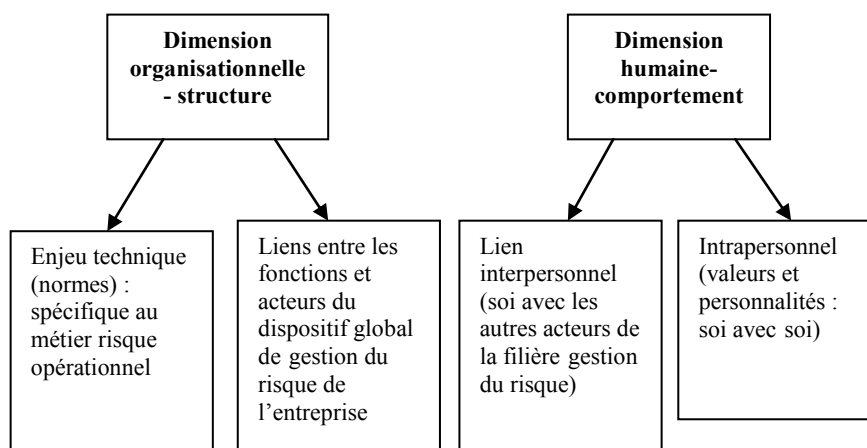
Aebi V., Sabato, G., Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis, *Journal of Banking & Finance*, 36(12): 3213-3226.

- Ai J., Brockett P.L., Cooper W.W., Golden L.L., (2011). Enterprise Risk Management through Strategic Allocation of Capital, *The Journal of Risk and Insurance*, 1-27.
- Apgar D., (2006). *Risk Intelligence, Learning to manage what we don't know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Arnold V., Benford T., Canada J., Sutton S.G., (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance, *International Journal of Accounting Information Systems*, 12: 171-188.
- Beasley M.S., Clune R., Hermanson D.R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24: 521-531.
- Bon-Michel B. (2011). La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque, *Management et Avenir*, n° 48(8) : 326-341.
- Bower J.L., Leonard H.B., Paine L.S., (2011), Global capitalism at Risk, What are you doing about it?, *Harvard Business Review*, September 2011, 105-112.
- Buehler K., Freeman A., Hulme R., (2008), The New Arsenal of Risk Management, *Harvard Business Review*, September 2008, 93-100.
- Cappelletti L., (2010). *La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion ?* Communication pour le Congrès de l'AFC, Nice, 2010.
- Cassell C., Symon G., (2006). Taking qualitative methods in organization and management research seriously, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1): 4-12.
- Coghlan D., Brannick T., (2005). *Doing Action Research in Your Own Organization*, London, Sage Publications.
- Comité de Bâle (2003). *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux.
- Comité de Bâle (2011). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*.
- Cornford A., (2009). Revising Basel II: the impact of the Financial Crises, *Finance & Bien Commun*, 34-35, 60-78.
- Cech R. (2009). Measuring causal influences in operational risk, *Journal of Operational Risk*, 4(3), 59-76.
- Chernobai A., Jorion P., Yu F., (2011). The Determinants of Operational Risk in U.S. Financial Institutions, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46 (6), 1683-1725.
- Danielsson J., Jorgensen B.J., de Vries C.G. (2002). Incentives for effective risk management, *Journal of Banking & Finance*, 26: 1407-1425
- Dedu V., Nechif R., (2010). Banking Risk Management in the Light of Basel II, *Theoretical and Applied Economics*, 2(543): 111-122
- Ducrocq C. et al., (2012). Les compétences du contrôleur de gestion : des besoins autant humains que techniques, *Revue Management & Avenir*, 5 (55): 36-57.
- Eccles R., Newquist S.C., Schatz R., (2007), Reputation and its Risks, *Harvard Business Review*, February 2007, 104-114.
- Fehle, F. Tsyplakov, S. (2005). Dynamic Risk Management: Theory and Evidence. *Journal of Financial Economics* 78: 3-47.
- Fernández-Laviada A. (2007), Internal audit function role in operational risk management, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15 (2): 143-155
- Frigo M.L., Anderson R.J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 81-88.
- Giordano Y., (2003). Conduire un Projet de Recherche, une Perspective Qualitative, *Management et Sociétés*, 318.

- Guegan D., Hassani B.K. (2013). Operational risk: A Basel II step before Basel III, *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 6 (1): 37-53.
- Hanlon G., (2010), Knowledge, Risk and Beck: Misconceptions of Expertise and Risk, *Critical Perspectives on Accounting*, 21: 211-220.
- Hanssen J., (2005). Corporate Culture and Operational Risk Management, *Bank Accounting & Finance*, 35-38.
- Haouat Asli M., (2011). Risque opérationnel bancaire, le point sur la réglementation prudentielle, *Revue Management & Avenir*, 48 : 15-28.
- Hoffman D.G., (2002). *Managing Operational Risk, 20 Firmwide Best Practice Strategies*, Wiley & Sons.
- Hull J.C., (2007). *Risk Management and Financial Institutions*, Pearson, Prentice Hall.
- Jordan J., De Fontnouvelle P., Dejesus-Rueff V., Rosengren E., (2003). *Using loss data to quantify operational risk*, Bank of Boston, working paper.
- Kemmis S., McTaggart R., (2005). Participatory Action Research, in Denzin, Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications.
- Kraujalis S., Karpaviciene E., Cvilikas A. (2006). The Specifics of Operational Risk Assessment Methodology Recommended by Basel II, *Engineering Economics*, 48(3): 7-17.
- Lallé B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue française de gestion*, 158(1) : 45-65.
- Lamarque, E. (2009). La banque sait-elle encore gérer le risque ?, *Revue Française de Gestion*, 198-199 : 193-207.
- Lee B., Humphrey C., (2006). More than a numbers game: qualitative research in accounting, *Management Decision*, 44 (2): 180-197.
- Liebenberg, A.P., Hoyt, R.E. (2003), The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6 (1), 37-52.
- Maurer F., Lamarque E. (2009). Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage, *Revue Française de Gestion*, 191 : 93-108
- McGrew J.F., Bilotta J.G., (2000), The effectiveness of risk management: measuring what didn't happen, *Management Decision*, 38 (4): 293-301.
- Mikes A., (2007). Convictions, Conventions and the Operational Risk Maze—The Cases of Three Financial Services Institutions. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(8): 1027-1056.
- Mikes A. (2008). *Accounting, Risk Management and the Aftermath of a Control Debacle*.
- Mikes A., (2009). Risk management and Calculative Culture, *Management Accounting Research*, 20: 18-40.
- Mikes A., (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36: 226-245.
- Muermann A., Oktem U. (2002). The Near-Miss Management of Operational Risk, *Journal of Risk Finance*, 25-36.
- Neef D., (2005). Managing Corporate Risk through Better Knowledge Management, *The Learning Organization*, 12(2): 112-124.
- Ojo M., (2010). Risk management by the Basel Committee: Evaluating progress made from the 1988 Basel Accord to recent developments, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(4): 305-315.
- Ospital D. (2006). Le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque, *Revue d'Economie Financière*, 84.

- Power M., (2005). The invention of operational risk, *Review of International Political Economy*, 12 (4): 577-599.
- Power M., (2009). The Risk Management of Nothing, *Accounting, Organizations and Society*, 34: 849-855.
- Resweler J-P., (1995). *La recherche-action, que sais-je?*, PUF.
- Rivaud-Danset D. (1998). Le Traitement de l'incertitude en situation, *Institutions et Conventions, Raisons pratiques*, 9 : 23-49.
- Schneider S.C., Angelmar R. (1993). Cognition in organizational analysis: Who's minding the store?, *Organization Studies*, 14 (3): 347-374.
- Simon H. A. (1947). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, 1983, Economica.
- Simon H.A (1976). « From substantive to procedural rationality ». In Latsis ed : *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press.
- Simon H. A. (1997). *Models of bounded rationality: empirically grounded economic Reason*, (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press, 1997.
- Stulz, R. (2009). Ways Companies Mismanage Risk. *Harvard Business Review*, March, p. 86-94.
- Sylla, R. (2003). Financial systems, risk management, and entrepreneurship: historical perspectives, *Japan and the World Economy*, 15 (4): 447-458.
- Taleb (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House and Penguin.
- Tripp M., (2005), Quantifying operational risk in general insurance companies, *British Actuarial Journal*, 49.
- Viviani J.L. (1994). « Incertitude et rationalité », *Revue Française d'Economie*, 9 (2): 105-146.
- Taleb, N.N., Goldstein, D.G., Spitznagel, M.W. (2009). The Six Mistakes Executives make in Risk Management. *Harvard Business Review*, p. 78-81.
- Thiéart R. A. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Vaughan, E. & Vaughan, T. (1995). *Essentials of Insurance: A Risk Management Perspective*. Wiley & Sons.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Wahlström G., (2009). Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context, *Management Accounting Research*, 20, 53-68.
- White D. (1995). Application of systems thinking to risk management: a review of the literature, *Management Decision*, 33 (10): 35-45.
- Williamson O.E. (1993). Transactions costs, economics and organization theory, *Industrial and corporate change*, vol. 2 N°2, pp 107-156.

Annexe 1. Grille d'analyse des axes techniques et humains en management du risque opérationnel



Annexe 2. Tableau synthétique des entretiens réalisés

Entretiens ex post à l'étude de cas établissement bancaire	Autres entretiens
<ul style="list-style-type: none"> -1 responsable veille et réglementation prudentielle -3 responsables cartographie risque opérationnel - 3 responsables collecte des pertes -3 directeur risque opérationnel -1 directeur des crédits - 3 responsables agence - 3 managers BFI -12 correspondants risques opérationnels - 1 directeur d'audit interne 	<ul style="list-style-type: none"> -7 consultants séniors et experts risques opérationnels - 3 contrôleurs Autorité de Contrôle Prudentielle
30 entretiens (au sein des trois banques)	10 entretiens (extérieurs aux 3 banques)