

Risque opérationnel : vous êtes *compliant* mais êtes-vous performant ?

Laurent de Castelbajac, Manager
Raky Diack-Guissé, Consultante

La gestion du risque opérationnel est née dans le secteur industriel et s'est imposée au secteur financier suite aux pertes causées par les dysfonctionnements du contrôle interne (Barings, Sumitomo,...). Le Comité de Bâle inclut depuis 2004 le risque opérationnel dans le calcul des fonds propres réglementaires. De plus, sous la pression des réglementations bancaires, les établissements financiers ont mis en place des dispositifs de « gestion active » du risque opérationnel. Dans le cadre d'un tel dispositif, la question se pose alors de l'identification des causes réelles du risque, de la pertinence des contrôles et de l'amélioration de la performance opérationnelle.

Il s'agit en effet de ne pas alourdir les processus du fait de ces contrôles mais, bien au contraire, de tirer profit du dispositif. Les travaux effectués dans le cadre des projets réglementaires peuvent ainsi servir de point de départ à une véritable démarche d'amélioration de la performance (réduction des coûts, des délais, des défauts).

Risk management et Qualité : deux démarches complémentaires ?

Le risque opérationnel au sens de Bâle

Le risque opérationnel est défini selon le Comité de Bâle comme étant « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, des personnels et des systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Le Comité de Bâle classe les risques opérationnels en sept catégories :

- 1 Fraude interne (malversation, etc.),
- 2 Fraude externe (hold up, faux chèques,...),
- 3 Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail (non-conformité au droit du travail,...),
- 4 Clients, produits et pratiques commerciales,
- 5 Dommages aux actifs corporels (incendies,...),
- 6 Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (pannes, piratages, etc.),
- 7 Exécution, livraison et gestion des processus (dysfonctionnement des processus, erreur humaine,...).

La complexité des activités bancaires, la diversité croissante des modes de transaction financière et la multiplication des pratiques d'externalisation ont beaucoup contribué à la montée des risques opérationnels auxquels les institutions financières sont exposées.

La contrainte réglementaire

Dès que l'on parle de risque, le réglementaire n'est jamais bien loin et cela concerne tous les secteurs d'activité.

En effet, à une époque d'aversion croissante au risque, le régulateur est de plus en plus incité à protéger les tiers des « dommages collatéraux » consécutifs à un sinistre. Ce n'est pas un hasard si les grandes catastrophes sont à l'origine de nouvelles réglementations (faillite d'Enron, catastrophe de Seveso¹, etc.).

La montée de l'exposition des banques au risque opérationnel devait donc nécessairement se traduire par une réglementation de plus en plus exigeante (CRBF², transpositions des accords Bâle 2,...) les incitant à mettre en place un système de gestion active des risques.

Les démarches de Risk Management

Le « Risk Management » peut être défini comme un ensemble de processus de gestion dont le but est de maîtriser les risques entravant l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Au *Risk Management* est associé le métier de *Risk Manager*.

Le *Risk Management* est né aux USA dans les années 1960 puis s'est imposé en Europe. A l'origine, le *Risk Manager* se contentait de gérer l'ensemble des contrats d'assurance couvrant l'activité, c'est-à-dire les moyens de réparation du sinistre.

Le *Risk Management* s'est sophistiqué au fur et à mesure des progrès technologiques et de l'apparition de nouveaux risques associés. Ainsi, depuis les années 90 sont apparues les cartographies des risques et les démarches pro-actives de prévention, de surveillance et de contrôle des risques.

La récente norme ISO 31000 propose une version homogénéisée de ces démarches :

- Définition du contexte de l'entreprise (politique de risque, cartographie des activités,...) ;
- Identification des risques (cartographie des risques) ;
- Evaluation des risques (gravité, fréquence,...) ;
- Définition de la réponse face aux risques, avec quatre typologies de mesures (voir schéma³) :
 - Transfert (assurance ou externalisation) ;
 - Evitement (arrêt de l'activité) ;
 - Réduction (par le moyen entre autres de contrôles adaptés) ;
 - Acceptation du risque ;
- Evaluation itérative du risque résiduel (risque évalué après mise en œuvre de la réponse face au risque) jusqu'à ce que le risque résiduel soit jugé « acceptable » ;
- Contrôle permanent du dispositif.

¹ Juillet 1976 : un nuage contenant de la dioxine s'échappe d'un réacteur de l'usine chimique Icmesa et se répand sur la plaine lombarde en Italie. Quatre communes dont Seveso sont touchées. Cet accident a donné son nom depuis à tous les sites de production classés à risques en Europe

² CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

³ A ces quatre types de réponses, on ajoute souvent « l'autofinancement » du risque

EXEMPLE

LE TRAITEMENT DES CHÈQUES

On identifie le risque « erreur sur traitement de chèques » au sein de l'activité « traitement des chèques ».

Ce risque est considéré comme fréquent et peu grave. On va décider de le réduire en revoyant la chaîne de traitement et en ajoutant un contrôle en fin de chaîne⁴. On estime que cette mesure est de coût acceptable et qu'elle va réduire la fréquence d'occurrence à la valeur « faible ». On accepte alors le risque « résiduel ».

Démarches d'amélioration de la performance

Parallèlement aux démarches de *Risk Management*, les entreprises ont mis en place depuis les années 70 des démarches d'amélioration de la qualité et/ou de la performance (ISO 9000⁵, TQM⁶, Lean, Six sigma, BPR⁷,....).

Le but est dans ce cas de réduire les coûts, les défauts et les délais des processus.

Le lien entre ces démarches d'amélioration et la réduction du risque opérationnel est diffus mais il existe bien : la réduction des défauts et des dysfonctionnements contribuent évidemment à la réduction du risque opérationnel.

Toutefois, une nuance entre ces démarches et celle de *Risk Management* existe.

Dans une démarche de *Risk Management*, on part d'un risque identifié a priori (« erreur sur traitement de chèques » cf. encart exemple) et on essaie de proposer une solution acceptable pour réduire le risque. Les démarches de *Risk Management* sont toutefois peu disertes sur la façon de trouver le contrôle le mieux adapté et on se fiera alors à l'expertise des métiers.

Dans une démarche d'amélioration des processus de type « Lean », on aborde le problème d'un point de vue légèrement différent. L'idée est de partir d'un processus dont il faut corriger les dysfonctionnements, notamment en le simplifiant.

Dans le cas du traitement de chèques, on passe en revue la chaîne de traitement avec l'objectif de réduire les coûts, les délais et les défauts. Un certain nombre d'outils (analyse de la valeur, diagramme de flux, AMDEC⁸) permettent de détecter les points faibles et de proposer des solutions. La réduction du risque « erreur sur traitement de chèques » est donc l'un des sous-produits de cette démarche, et bien souvent, cette réduction se fait sans identification ou mesure de ce risque.

⁴ Du point de vue de l'efficacité opérationnelle, un contrôle en fin de chaîne est une solution peu satisfaisante car, en plus d'être coûteux, il se contente de détecter les défauts du processus sans s'attaquer aux causes profondes.

D'ailleurs, la plupart des processus qui ont fait l'objet d'un travail d'optimisation sont soumis à peu de contrôles en fin de chaîne, les contrôles étant plutôt implémentés de façon graduelle en amont tout le long du processus. Cet exemple est juste mentionné pour rappeler que les contrôles imaginés pour faire face aux risques identifiés ne sont pas toujours les plus pertinents

⁵ ISO 9000 : ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)

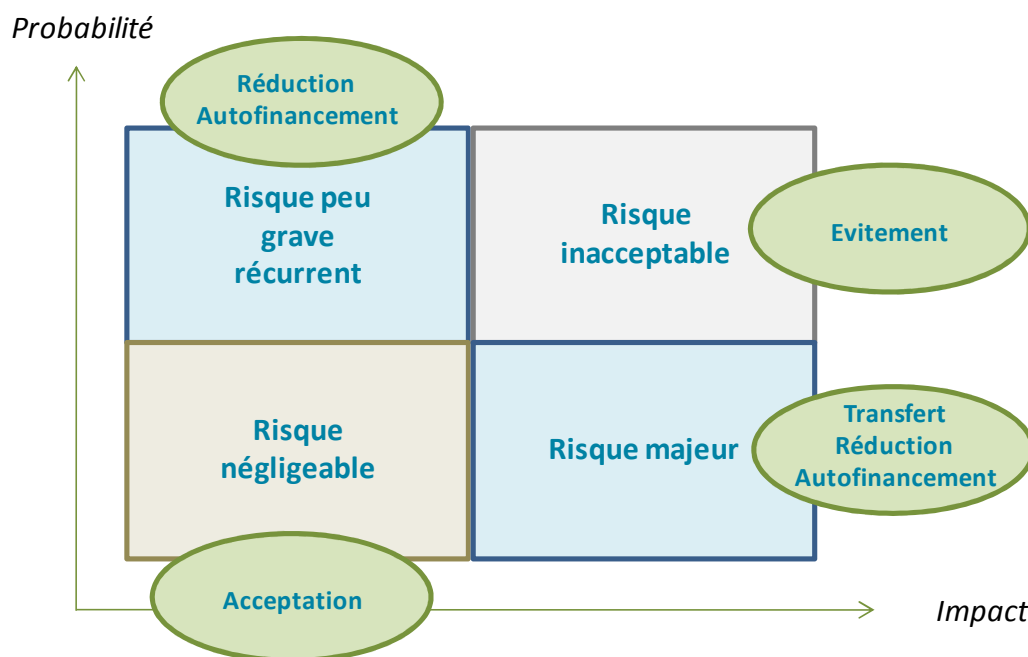
⁶ TQM : Total Quality Management

⁷ BPR : Business Process Reengineering

⁸ AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (en anglais : FMECA : Failure Modes, Effects and Criticality Analysis, litt).

Dans une démarche Six sigma, on commence par un problème chiffré avec un objectif d'amélioration (« il y a eu 5 % d'erreurs sur chèques ce mois-ci et on veut réduire ce taux à 1 % »). On cherche sur la base d'analyses de données validées la « cause réelle » du problème, de façon à proposer la solution la mieux adaptée. Là encore, la réduction du risque est un des sous-produits de la démarche.

Quatre typologies de mesures de risques



Deux démarches complémentaires

Le travers possible d'une démarche de *Risk management* mal menée peut être une accumulation de contrôles réduisant certes les pertes mais alourdissant les processus et pouvant amener une perte de compétitivité de l'entreprise.

Les démarches d'amélioration de la performance, quant à elles, peuvent passer à côté de risques « potentiels », jamais produits dans le passé mais catastrophiques en cas d'occurrence (risques extrêmes). La visibilité sur ces risques extrêmes est pourtant un gage de la survie de l'entreprise.

Devant cette constatation, OTC Conseil et Kairos Management ont engagé une réflexion commune sur la façon de combiner harmonieusement les avantages des deux démarches. La réflexion s'est inscrite dans un contexte Bâle II mais elle peut facilement être extrapolée à tout type de service ou d'industrie.

Du calcul des fonds propres à la réduction des risques

Bâle 2 et le risque opérationnel

La grande préoccupation des régulateurs a toujours été d'éviter les faillites bancaires à la suite d'une trop grande exposition au risque. Un moyen direct de limiter ce risque consiste à imposer à chaque banque de réduire le montant des prêts octroyés en fonction de sa solidité financière, mesurée par ses fonds propres.

C'est dans cet esprit que le Comité de Bâle établit en 1988 le ratio Cooke⁹ qui couvre uniquement le risque de crédit. Le risque de marché est intégré dans le ratio Cooke en 1998. Enfin, le risque opérationnel fait partie du nouveau ratio de solvabilité du comité de Bâle II (2004) : le ratio Mc Donough.

De plus, Bâle II impose aux banques de mettre en place une gestion « active » des risques opérationnels.

Les dispositions de Bâle II laissent aux banques la possibilité de choisir entre trois approches différentes pour calculer le risque opérationnel (par ordre croissant de complexité) : « Indicateur de Base », « Standard » et « Mesures Avancées »¹⁰.

L'approche choisie doit être homologuée par le régulateur. Cette homologation est conditionnée par la mise en place d'un système de gestion « active » des risques d'autant plus contraignant que la méthode est complexe. Dans ces conditions, quel intérêt a une banque de fournir tant d'efforts pour adopter l'approche avancée (AMA) ? En fait, il y en a au moins trois :

- Meilleur pilotage par les risques : AMA permet une connaissance plus fine du risque avéré et potentiel,
- Economie de fonds propres : à condition que le niveau de risque¹¹ (« avéré » et « potentiel ») soit effectivement réduit par des mesures actives, le besoin de fonds propres réglementaires sera diminué par rapport à l'approche de base, permettant par conséquent d'augmenter les octrois de prêts,
- Réduction des pertes directes correspondant au risque avéré.

La situation actuelle des banques

A l'heure actuelle, près de deux tiers des banques françaises en sont au stade de la méthode standard ou au-delà. Cela implique que dans ces banques a été mis en place un dispositif de gestion active des risques comprenant *a minima* un responsable des risques opérationnels, une « Base incidents » et une cartographie des risques.

Le rapport 2007 de la Commission Bancaire¹² sur l'avancement des banques de la Place en matière de gestion des risques opérationnels soulève quelques questions intéressantes sur les dispositifs en cours :

⁹ Ratio de solvabilité bancaire ou ratio de Bâle 1 : il prévoit que les fonds propres de chaque établissement financier représentent au minimum 8 % du montant des crédits octroyés.

¹⁰ Advanced Measurement Approche ou AMA

¹¹ Lors du passage à AMA, la réduction du besoin de fonds propres n'est en effet pas systématiquement garantie, même si c'est ce que l'on constate en général -

¹² Premier bilan du processus d'autorisation des approches internes dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité.

Cartographie des risques

Le rapport rappelle que les cartographies des risques sont le plus souvent dérivées de celles des processus. Le principal problème rencontré est la difficulté de maintenir une cartographie exhaustive et validée par les experts métiers.

De plus, les critères permettant de choisir les risques dits « significatifs » ne sont pas formalisés, ce qui laisse place à une grande subjectivité.

Cotation (évaluation) des risques

Concernant la cotation des risques en termes de gravité et de probabilité, des progrès restent à accomplir en termes d'homogénéité des pratiques, de reproductibilité et de fiabilité des cotations.

Collecte des incidents / Base Incidents

Le rapport de la Commission Bancaire s'est surtout intéressé au processus de la collecte. Des doutes existent quant à l'exhaustivité des incidents recensés en effet. La déclaration d'un événement de perte n'est en effet pas systématiquement effectuée (le degré d'exhaustivité peut varier en fonction du type d'incident, de la culture de l'établissement, etc.).

Enfin, les règles de collecte diffèrent d'un établissement à l'autre et peuvent avoir un impact non négligeable sur les analyses de risques déduites de la Base Incidents.

Un exemple classique est le seuil de déclaration des pertes : certains établissements déclarent les incidents au premier euro, d'autres préfèrent des seuils élevés.

Même s'il date de 2007, ce rapport résume bien quelques unes des difficultés rencontrées par les dispositifs actuels.

De la réduction des risques à l'amélioration de la performance

Améliorer le dispositif de gestion des risques

Les dispositifs de Gestion du Risque Opérationnel poursuivent plusieurs objectifs :

- Assurer un calcul des fonds propres accepté par la Commission Bancaire et avantageux pour la banque (à niveau de risque égal),
- Apporter une vision fidèle et précise du niveau de risque,
- Réduire réellement les pertes avérées,
- Diminuer effectivement les pertes potentielles,
- Et tout cela à un coût raisonnable.

Il convient ainsi d'optimiser les composantes du dispositif dans ce sens. A ce propos, il peut être intéressant de s'inspirer de méthodes éprouvées (Six Sigma, Lean – voir encarts) pour fiabiliser certaines de ces composantes.

Améliorer la performance opérationnelle

La réduction du risque n'est pas une fin en soi et à vouloir un risque zéro, on s'expose tout simplement à freiner tout développement d'activité. D'ailleurs, le meilleur moyen de supprimer le risque n'est-il pas tout simplement de cesser l'activité ?

Rappelons que la réduction des risques n'est que l'une des composantes de l'amélioration de la performance, qui vise également à réduire les délais, les coûts et les défauts.

Cependant, toute démarche d'amélioration des processus repose sur une connaissance de l'activité.

Or, la cartographie des activités et des processus est justement l'un des sous-produits des projets Bâle II. D'ailleurs, la Base incidents fournit des informations précieuses sur les dysfonctionnements avérés.

Les dispositifs de Gestion du Risque Opérationnel mis en place par les banques peuvent ainsi être réutilisés et servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance, qui viserait alors non seulement la réduction des risques mais aussi celle des coûts de fonctionnement, des défauts et l'augmentation de la satisfaction client.

Pour les processus peu matures avec un grand potentiel d'amélioration, ces objectifs peuvent être parfaitement poursuivis en même temps.

On sent actuellement un mouvement de fond lié à une industrialisation croissante des processus bancaires. La plupart des grandes banques ont ainsi commencé à lancer des programmes inspirés des méthodologies Lean et Six Sigma.

Seul l'avenir nous dira si ces démarches finiront par s'imposer dans les banques comme cela a été le cas dans l'industrie ou si « l'industrie » bancaire restera encore une exception •

EXEMPLE

LA BASE INCIDENTS

La « Base incidents » est un instrument de mesure par excellence qui donne une vision passée des risques avérés. Encore faut-il que les incidents soient fidèlement reportés, que les informations soient pertinentes et exploitables, que la mesure du risque soit reproductible et que l'effort de reporting soit raisonnable.

Les contrôles sont supposés s'attaquer aux causes des risques. Ils sont souvent définis par les experts métiers suivant le bon sens et le principe des essais-erreurs (c'est le rôle de « l'auto-évaluation » des contrôles).

Le processus de collecte et de traitement des incidents peut être, comme tout processus, optimisé en termes de coûts et de délais, avec une démarche classique d'amélioration comme « Lean ». En outre, la Base incidents bénéficie de certains outils de la méthodologie Six Sigma pour gagner en fidélité, objectivité et reproductibilité.

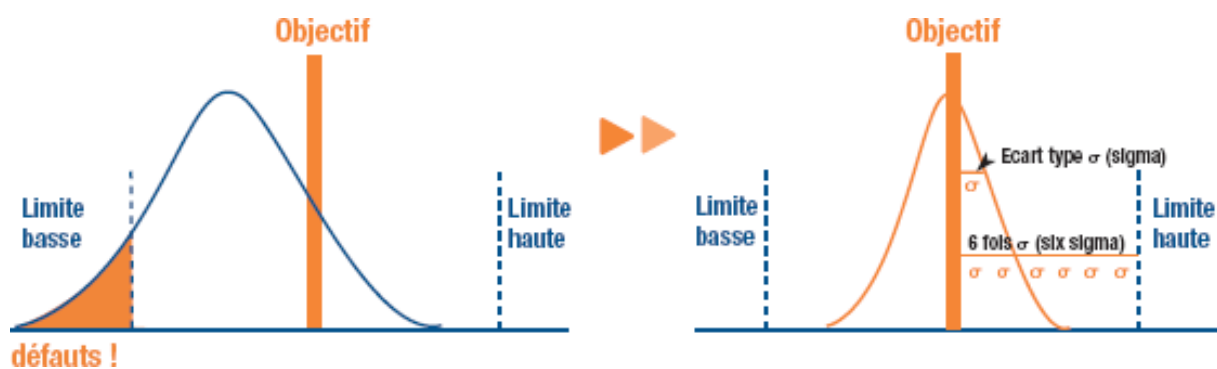
La définition des contrôles pertinents est le cœur de cible de la méthode Six Sigma. A partir d'un risque avéré, identifié et chiffré, on peut déterminer les causes profondes du risque (et pas seulement les causes apparentes) et proposer ainsi les contrôles les mieux adaptés.

SIX SIGMA

Pierre Pellerin, Directeur Associé



Six Sigma est un système de management et d'amélioration des performances basé sur l'utilisation de données. Initié chez Motorola dans les années 1980, vulgarisé par General Electric dans les années 1990, Six Sigma a été adopté par tous les secteurs de l'économie depuis le début des années 2000. De nos jours associé de plus en plus à Lean, Six Sigma est une **source d'accroissement de la rentabilité** par la réduction des défauts et de la variation des processus et par l'amélioration de la qualité des produits et des services livrés aux clients.



Le cœur de la démarche Six Sigma est la méthodologie de résolution de problèmes DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Elle se met en œuvre en cinq phases sous un mode projet et propose une structure de pilotage flexible mais rigoureuse :

La méthodologie DMAIC met en application les principes de Six Sigma. Elle est basée sur l'observation des situations réelles et l'utilisation **de données validées** : elle permet ainsi d'étudier les performances de manière objective et favorise la prise de décision.

Les analyses menées par Six Sigma se distinguent par le fait que si les **opinions** des experts sont prises en compte, elles doivent néanmoins être **étayées par des faits**. Pour déterminer les causes réelles d'un problème, on utilisera ainsi une combinaison d'outils de recherche de causes (Cinq « Pourquoi ? » – Diagramme d'Ishikawa – Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) et d'analyse statistique (ANOVA – Régression – Cartes de Contrôle). La recherche et la démonstration d'une **relation de cause-à-effet** garantiront alors la mise en place d'une **solution adaptée** au problème.

Define

Définir le **besoin du client** à partir d'informations telles les enquêtes de satisfaction ou le suivi des réclamations. Traduire ce besoin en un objectif cible mesurable et - si possible - des limites de spécification haute et basse représentant la tolérance du client (ex : livrer « à temps » +/- 1 jour).

Measure

Collecter des données historiques permettant de déterminer la **performance actuelle** du processus. Calculer sa « **capabilité** » par rapport aux spécifications du client au moyen d'indicateurs tels que la moyenne, le pourcentage de défauts, les valeurs Z_{st}/Z_{st} , les indicateurs C_p/C_{pk} . Déterminer la performance future à atteindre afin de répondre aux attentes du client.

Analyse

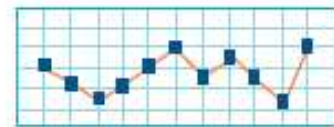
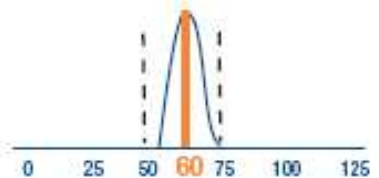
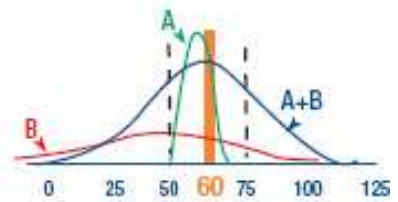
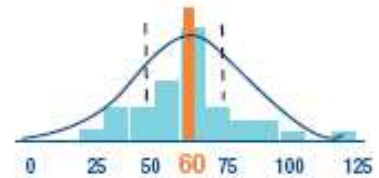
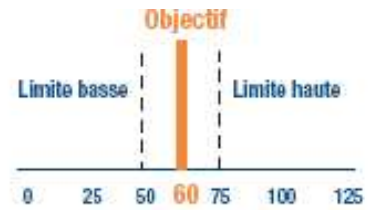
Segmenter les données afin d'identifier des **différences de performance** statistiquement significatives entre sous-groupes (ex : segment A = excellente performance, segment B = faible performance). Analyser les informations permettant d'établir de manière objective les **facteurs** qui affectent la performance du processus.

Improve

Vérifier par l'expérimentation l'effet des facteurs principaux sur la performance du processus et déterminer les **conditions opératoires** (réglages) permettant d'atteindre la performance souhaitée. Valider par plan d'expérience ou expérience « pilote » les solutions d'amélioration permettant de réunir ces conditions.

Control

Mettre en place les **changements** et vérifier que l'objectif de performance est atteint. Etablir les contrôles adaptés afin de garantir la **pérennité** des améliorations et suivre leur évolution dans le temps. Communiquer les résultats et transférer éventuellement les bonnes pratiques à d'autres sites ou à d'autres secteurs de l'entreprise.



Lean

Pierre Pellerin, Directeur Associé



Lean est constitué d'un ensemble de pratiques issues du Toyota Production System qui ont été popularisées par les américains Womack et Jones au travers d'un livre « The Machine That Changed the World » (1991).

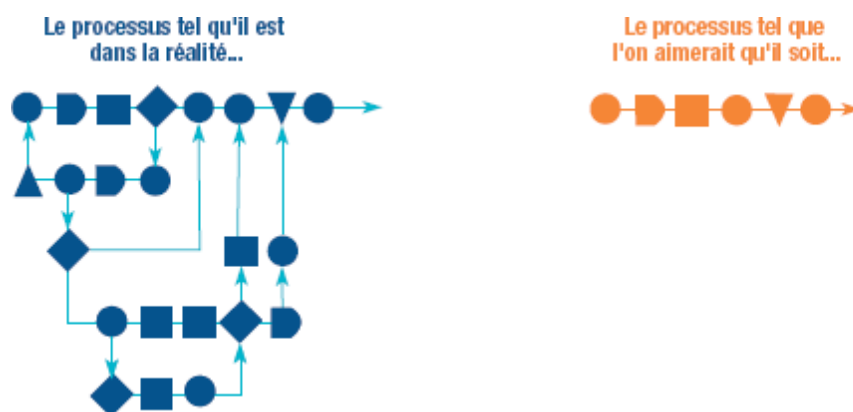
Plus qu'une méthodologie, Lean est une philosophie de production basée sur un certain nombre de techniques dont les principales sont :

- Heijunka: « fractionner-lisser » les programmes de production pour la stabiliser.
- Kanban : mettre en place des flux de production « tirés » afin de réduire les stocks.
- Jidoka : détecter les anomalies et arrêter la production pour surtout ne pas produire de pièce défectueuse.
- Poka Yoke : réduire les risques d'erreur d'assemblage, de montage ou de branchement.
- Kaizen : réaliser des petites améliorations simples, en équipe et de manière continue.

Lean a pour objectif de raccourcir fondamentalement le temps de réponse à une demande client en éliminant les gaspillages.

Sa mise en place s'appuie sur les 14 principes du « Lean Management », dont plus particulièrement :

- Déterminer la valeur de chaque tâche du point de vue du client.
- Standardiser les pratiques et visualiser les écarts.
- Faire observer les situations par l'encadrement sur le terrain.
- Eliminer les gaspillages et organiser la production « au plus juste ».
- Inciter les collaborateurs à résoudre les problèmes dès qu'ils surviennent.
- Viser la perfection et non d'être meilleur que la concurrence.



La description du fonctionnement des processus opérationnels - cartographie - reflète rarement la réalité des choses : l'absence de visibilité sur les erreurs, les attentes, les stocks (ou tout autre forme de gaspillage de temps ou d'utilisation des ressources) empêche la mise en place d'actions correctives ou de projets d'amélioration.

La mise en action des principes évoqués ci-dessus nécessite l'utilisation d'outils d'analyse et d'amélioration. Certains sont plus directement applicables aux environnements industriels où ils trouvent leur origine (Takt, SMED, TPM), d'autres peuvent être appliqués également dans des environnements transactionnels ou de service (VSM, 5S, Poka Yoke).

Tout comme Six Sigma, Lean peut se mettre en œuvre en mode projet et emprunte alors à Six Sigma la structure DMAIC.

EVENEMENT

OTC Conseil en partenariat avec Kairos Management

Performance opérationnelle et pilotage par les risques

On a coutume d'opposer le contrôle des risques et la performance opérationnelle : qui ne s'est jamais plaint un jour de l'accumulation des contrôles entravant le fonctionnement de son service ?

Peut-on être conforme aux exigences Bâle II... et améliorer ses performances opérationnelles dans le même temps ?

Une structure de pilotage des Risques Opérationnels adaptée aux exigences de Bâle II peut-elle être génératrice d'amélioration des performances et de réduction de coûts ?

Comment intégrer des outils de l'amélioration continue aux démarches de pilotage des Risques Opérationnels ?

Cet événement permettra d'entendre des témoignages sur ces sujets et d'échanger sur l'opportunité de voir les actions imposées par le législateur (collecte d'information sur les incidents, cartographie des risques, mise en place d'indicateurs, quantification des pertes) rentabilisées par les résultats de projets d'amélioration menés en parallèle.

Introduction

- Situation actuelle des approches RO et Excellence Opérationnelle dans les banques - OTC Conseil et Kairos Management.

Témoignages clients

- Secteur des services financiers aux entreprises.
- Banque de détail.

Discussion et conclusion

- Pistes d'optimisation des dispositifs de gestion du Risque Opérationnel - OTC Conseil et Kairos Management.

BIBLIOGRAPHIE

Risque opérationnel et Bâle II

- Comité de Bâle II – Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres – Dispositif révisé juin 2004 (Documentation de la Banque des Règlements Internationaux)
- Cahiers Financiers – Le risque opérationnel – Implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier (Arianne Chapelle, Georges Hübner, Jean-Philippe Peters)
- Rapport annuel de la Commission Bancaire 2007 / Premier bilan du processus d'autorisation des approches internes dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité
- Panorama PRMIA/Audisoft Consultants de l'état d'avancement de la Place financière en matière de risques opérationnels – avril 2009
- En règle générale, une information abondante peut être consultée gratuitement sur les sites de la Banque des Règlements Internationaux (<http://www.bis.org/>) et de la Banque de France (<http://www.banque-france.fr/>)

Lean et Six Sigma

- The Machine That Changed The World – James P.Womack – 1991
- Lean Six Sigma demystified – Jay Arthur

Risque opérationnel en général

- Avant-projet de Norme internationale ISO 31000 (AFNOR – juin 2008)
- Rapport COSO (IFACI – Price WaterHouse Coopers – 1992)