

Imaginer des scénarios de risque, Cœur de métier du Risk Manager



Imaginer des scénarios de risque, Cœur de métier du Risk Manager

« Nous sommes le 10 juin et l'activité de la banque bâtit son plein. Ses objectifs prévus au 30 juin sont déjà atteints et les résultats sont conformes à la feuille de route fixée par les dirigeants. Le 25 juin, l'établissement bancaire reçoit une assignation pour défaut de conseil suite à la plainte d'un client. En fait, l'assignation fait suite à deux courriers envoyés en janvier par le client à sa banque ; le premier en courrier simple et le second en recommandé avec avis de réception. Le client s'est trouvé confronté à un redressement fiscal dont l'origine provient d'un montage patrimonial. Après recherches, il s'avère que les courriers envoyés n'ont pas été reçus au service destinataire, il est vrai que le service courrier était en pleine restructuration à cette époque et que des courriers ont certainement été perdus. De plus, mécontent de cette absence de réponse, le client, par ailleurs membre d'une association réputée d'actions de promotion, a alerté les médias. Face à la véracité des propos, ceux-ci ont contacté l'agence bancaire concernée.

Malgré l'intervention de la banque auprès du client, celle-ci a dû se résoudre à indemniser son client avec les dommages intérêts. De plus, l'image de la banque a été atteinte puisqu'un article au détriment de cette dernière a été publié dans un journal régional. Pour terminer, outre le client concerné, d'autres clients, membres de l'association, ont également quitté l'enseigne.

Le préjudice total reprend donc l'indemnisation mais aussi le manque à gagner d'une clientèle « haute gamme » qui décide de quitter l'établissement. Il est également à prendre en considération une dégradation de la réputation de l'établissement du fait que son image a été ternie. »

Ce scénario est bien sûr virtuel mais pourrait très bien se réaliser dans n'importe quelle entreprise financière. Cette absence de maîtrise du risque sur un acte de gestion banal (gestion d'un courrier) peut induire des impacts financiers et d'image importants.

Pouvons-nous anticiper ce scénario ?

Revenons sur les fondamentaux du risk management

Le risk manager est avant tout un expert en gestion des risques quelle que soit la nature du risque.

Même si pour le secteur bancaire, les risques de crédit et financiers sont gérés de manière autonome, ces derniers dépendent du risque opérationnel.

Le risk manager ne se substitue pas aux experts métiers en place au sein de l'entreprise mais il doit avoir une vision transversale de l'ensemble des activités et donc des risques associés.

Dans ce cadre, il doit être le partenaire indispensable des autres fonctions pour les aider à maîtriser, évaluer et optimiser leurs risques.

Enfin, il doit pouvoir communiquer, aux dirigeants de l'entreprise, l'exposition aux risques de celle-ci.

➤ Une fonction proche des dirigeants

La fonction se positionne proche des dirigeants de l'entreprise afin d'assurer sa crédibilité et sa neutralité.

Imaginer des scénarios de risque, cœur de métier du Risk Manager

Son champ d'application est illimité, il réunit l'ensemble des activités de l'entreprise mais également les interactions avec les intervenants externes (partenaires, prestataires, sous-traitants).

Son principal objectif : **réduire le facteur d'angoisse du dirigeant**

En fait, le dirigeant doit être rassuré sur le fonctionnement de son entreprise pour pouvoir la développer en toute sérénité et en toute connaissance de cause.

Rassurer sur les activités actuelles

Le dirigeant a besoin d'obtenir une visibilité de l'ensemble des activités actuelles. En effet, son entreprise évolue comme évolue l'économie, le marché, le secteur. De ce fait, connaître l'état des lieux du fonctionnement de ses activités est un préalable indispensable. Pour cela, il s'appuie essentiellement sur les contrôles réalisés au sein de l'entreprise et dont les résultats sont présentés dans des comités spécifiques mais également sur les résultats de la gestion du dispositif de maîtrise des risques.

Développer en toute connaissance de cause

Pour que le dirigeant d'entreprise puisse prendre toutes les décisions nécessaires au bon développement de son entreprise, il doit, d'une part, s'assurer qu'il n'y ait pas d'obstacle majeur aux décisions prises et, d'autre part, anticiper tout dysfonctionnement potentiel de par la mise en place des décisions prises.

Ainsi, il faut que soit envisagé dans la mesure du possible l'exhaustivité des scénarios de risques associés au développement. Ces scénarios doivent s'appuyer sur les fondamentaux des risques opérationnels potentiels à savoir, les processus associés, les moyens humains qui accompagnent le projet, l'adéquation du système d'information et les dangers extérieurs éventuels.

Tout projet de développement doit s'accompagner d'une analyse de risques afin de détecter, bien sûr, les vulnérabilités sur le projet lui-même mais, surtout, celles issues du fonctionnement attendu en cible.

Quels seraient les points de faiblesses éventuels ? Comment réagirait une clientèle ? Comment serait perçu un nouveau fonctionnement en interne ? Quel impact sur l'image ? etc...

Beaucoup d'interrogations qu'il faudra mesurer pour apprécier les besoins et l'utilité de renforcer et/ou d'enrichir le dispositif de maîtrise des risques.

➤ Une fonction d'anticipation

Le risk manager joue un rôle de « consultant » au sein de l'entreprise. Son expertise, sa vision transversale et son expérience permettent, d'une part, de mettre à profit un savoir faire et ainsi transmettre pédagogiquement des valeurs de risk management au sein des activités et, d'autre part, d'apporter sa contribution aux résultats de l'entreprise. De ce fait, le risk manager s'appuie sur une gestion « anticipative » et non sur une gestion de « contrôle ».

Le risk manager et les contrôles au sein de l'entreprise

Conformément au sens du règlement 97-02 de Bâle II, sachant que les contrôles de 1^{er} niveau appartiennent au management des opérationnels, les contrôles de 2^{ème} niveau sont réalisés soit par des structures exclusivement dédiées telles que la conformité ou la sécurité informatique,

Imaginer des scénarios de risque, cœur de métier du Risk Manager

soit par des structures qui permettent d'assurer la stricte séparation des tâches telles que les ressources humaines, l'informatique ou les moyens généraux.

Les contrôles de 3^{ème} niveau, appelés également contrôles périodiques sont du ressort de l'Audit ou de l'Inspection Générale.

Pour le risk manager, hormis une base de données qu'il exploite à des fins d'analyse anticipative dans le cadre de ses propres contrôles de 1^{er} niveau, celui-ci ne réalise pas à proprement dit de contrôle de 2^{ème} niveau. Par contre, les résultats des contrôles de 2^{ème} niveau des métiers concernés lui permettent d'enrichir sa base de données et donc l'historique des dysfonctionnements.

Une banque, comme n'importe quelle entreprise, fonctionne avec des processus, des moyens humains, des moyens matériels, immatériels, mobiliers et immobiliers. De même, elle exploite son activité de par des prestations de services, des ventes de produits et génère des flux de trésorerie pour le compte de ses clients mais également pour son compte propre.

Ainsi, si nous passons en revue le fonctionnement de l'entreprise, nous pouvons constater qu'il existe une organisation ou une structure pour chaque contrôle de 2^{ème} niveau de l'ensemble des activités de l'entreprise à savoir :

- Sur les processus, procédures : une structure de gestion et de supervision des contrôles de 1^{er} niveau
- Sur la réglementation : la conformité
- Sur les personnes : les ressources humaines, la sécurité des personnes
- Sur le système informatique : l'organisation et système d'information, la sécurité informatique
- Sur les biens : la sécurité des biens, la sécurité informatique
- Sur les prestations de services (vente de produits) : les risques de crédit, les fonctions centrales supports
- Sur le compte « propre » de l'entreprise : les risques financiers
- Sur la comptabilité : la révision comptable
- Sur la maintenance et le suivi des plans de continuité opérationnelle : le plan de continuité d'activités

Illustrations :

- Un dossier de crédit instruit est contrôlé par le manager (délégation, qualité des pièces, etc - 1^{er} niveau) ; ce dossier sera contrôlé selon les pièces associées, à des fins de mise en place et de déblocage (2^{ème} niveau par les fonctions supports) ; selon l'importance du risque de certains critères, le dossier sera dans l'échantillon de contrôles par les risques de crédit (2^{ème} niveau).
- Un directeur d'agence contrôle et valide les absences de ses collaborateurs en 1^{er} niveau et la direction des ressources humaines réalise des contrôles sur le bien fondé des absences en 2^{ème} niveau.

Au même titre que les risques opérationnels, des métiers situés en dispositif de protection peuvent réaliser des actions de risk management de par la détection d'anomalies, à savoir le recouvrement, le contentieux, le juridique et les réclamations clientèles.

Une particularité pour la Qualité qui intervient dans l'amélioration du système d'information de l'entreprise.

En résumé, la théorie développée repose sur une notion simple : dans toute activité, chaque action de type « contrôler », « s'assurer », « vérifier » signifie qu'il y a un risque opérationnel sous jacent donc un dysfonctionnement potentiel. Le résultat de ces actions permet soit de **constater** éventuellement une défaillance dans ses propres activités (1^{er} niveau), soit **détecter**

Imaginer des scénarios de risque, cœur de métier du Risk Manager

une défaillance dans d'autres activités (2^{ème} niveau). Suivant l'importance du risque associé, des structures dédiées de contrôles de 2^{ème} niveau sont obligatoires.

Une gestion « anticipative » :

Une gestion anticipative, c'est imaginer des scénarios de risque pour identifier les situations à risques, mais également optimiser l'existant.

Imaginer des scénarios de risque

Imaginer des scénarios de risque, c'est tenter de répondre aux questions susceptibles d'être porteuses de risques. Ainsi, « Que peut-il se passer si ? » et « Comment sera perçu la création ou le changement de ? » seraient les questions principales que doit se poser tout risk manager pour enrayer d'éventuels dysfonctionnements futurs ou tout du moins les décaler dans le temps.

* pour des intervenants « externes » à l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, prestataires) :

Lors de lancement de produits, il faut sans cesse avoir en mémoire un rôle critique vis-à-vis du projet de lancement d'un nouveau produit. Il faut se positionner dans le rôle d'un « client » et essayer de trouver les failles potentielles susceptibles de représenter un désaccord ultérieur ou une relation tendue avec son banquier.

Lors de partenariat avec des prestataires, il faut envisager toutes les situations critiques éventuelles. De même, lors d'évolution ou de changement d'organisation au sein d'entreprise, il faut comprendre qu'elle serait la perception externe de ce changement et de la communication associée.

* Pour les intervenants « internes » dans l'entreprise (dirigeants, collaborateurs) :

Lors de lancement de nouveaux produits, il faut évacuer tout risque d'interprétation, adapter les formations et la communication associée.

Lors d'évolution ou de changement d'organisation au sein de l'entreprise, il faut clarifier la nouvelle situation, détecter les points sensibles, assurer une conduite du changement ciblée.

Identifier les situations à risques

Imaginer les scénarios de risque permet ainsi d'identifier les situations potentiellement délicates et vulnérables.

La détection des points de faiblesse éventuels apporte des éléments précieux pour l'entreprise puisqu'elle l'oblige à remettre en cause et ainsi infirmer ou confirmer les choix réalisés.

Les réponses aux questions suivantes éclairent la direction à prendre.

Cette situation issue du scénario est-elle primordiale dans le développement souhaité ?

Suivant la réponse obtenue :

- Si non, puis-je dans ce cas utiliser l'évitement et ainsi supprimer ce scénario ?
- Si oui, quelle priorité dois-je accorder à ce scénario ?
 - En cas de priorité mineure, puis-je mettre en place une alternative ?
 - En cas de priorité majeure, comment dois-je renforcer le dispositif de maîtrise des risques, préventif et protecteur ?

Optimiser le système d'information, les activités

Constater ou détecter des dysfonctionnements est une richesse pour une entreprise. En effet, si on ôte le sentiment de culpabilité face à une erreur, ce qui est avéré aujourd'hui permet de renforcer le dispositif pour qu'il ne se reproduise plus demain.

En cas de dysfonctionnement avéré, il est nécessaire de décortiquer la situation afin d'isoler le fait générateur à l'origine du dysfonctionnement et, ainsi, optimiser les moyens pour d'une part, réduire le ou les impacts générés et, d'autre part, renforcer le dispositif pour éviter ou décaler de nouveau ce type de dysfonctionnement.

Le « temps », danger irréversible

Imaginer, identifier, optimiser, sensibiliser sont des actions de risk management nécessaires et indispensables pour la gestion anticipative d'un dispositif de maîtrise des risques.

Mais son efficacité est dépendante de la réactivité des acteurs de l'entreprise et donc du « temps » qui représente un danger au quotidien.

En fait, dans tout scénario de risque, lors de constat ou de détection de dysfonctionnements, le temps joue un rôle primordial.

En effet, lorsqu'un client « marque » le temps par un courrier, surtout si celui-ci est matérialisé par une preuve (par exemple un recommandé), le scénario joue systématiquement en sa faveur et toute action ultérieure de la banque réduit son impact au fur et à mesure que le temps passe. De même, lorsque le traitement d'un dossier ne se réalise pas dans l'action, c'est une partie de la mémoire qui s'amenuise au fil du temps et donc augmente les vulnérabilités associées (retard, oubli, erreur, etc).

En fait, dans tout traitement d'actes de gestion au sein de l'entreprise, qu'ils soient simples ou complexes, le temps est un danger irréversible qu'il faut anticiper et, en cas d'insuffisance de moyens à disposition pour une maîtrise des risques optimum, la solution reste une hiérarchisation des scénarios de risques afin de prioriser les activités suivant les risques associés.

➤ Des valeurs indispensables

Imaginer, identifier des scénarios de risques pour anticiper les risques et les impacts associés sont les principales valeurs du risk manager. Ces valeurs sont indispensables dans le cadre d'un passage à une méthode avancée pour une homologation.

Par contre, l'exploitation de ces valeurs doit être en priorité au profit du dispositif de maîtrise des risques et donc de l'optimisation du résultat, et non pas simplement au montant calculé de l'allocation des fonds propres.

Même si la fonction reste soumise à la politique de l'entreprise et les priorités qui lui sont données, la gestion anticipative des risques commence à s'installer durablement dans les entreprises. En effet, de plus en plus d'établissements se posent désormais la question : « faut-il qu'un sinistre, qui plus est, très important se réalise pour s'assurer du besoin et de l'importance du risk management au sein d'une entreprise ? » Dans ces conditions, nous revenons au début de cet article.