



Les risques opérationnels, Vers une gestion anticipative des risques



Les risques opérationnels, Vers une gestion anticipative des risques

Depuis longtemps, le concept de gestion des risques opérationnels existe dans tous les secteurs de l'économie selon des approches différentes. En effet, suivant les organisations en place, la gestion est suivie par des fonctions de sécurité, d'assurances ou morcelée dans plusieurs fonctions au sein des entreprises.

Qu'est-ce que les risques opérationnels ?

Les risques opérationnels se définissent comme des dysfonctionnements ou des défaillances liés aux processus, aux personnes, au système d'information ou aux événements extérieurs ; en fait, quel que soit le secteur économique, ceux-ci concernent l'ensemble des activités d'une entreprise, d'un organisme, d'une collectivité, d'une organisation au sens général du terme.

Les risques opérationnels ne sont pas à proprement parler les risques principaux dans une organisation. Par contre, les risques principaux sont tributaires des risques opérationnels. Prenons l'exemple d'une entreprise du secteur automobile, si le risque principal est le risque industriel (maîtrise de l'exploitation d'une chaîne de montage, d'un outil de production, de l'approvisionnement en matière première,...), un risque opérationnel peut annuler la maîtrise du risque industriel (manque de formation des opérateurs, erreur de montage, panne). Appliqué au secteur bancaire, le risque principal concerne le risque de crédit. Si celui-ci est parfaitement maîtrisé (notamment les risques de contrepartie et de non remboursement), il peut être annulé par un risque opérationnel si l'emprunteur est défaillant (garantie non enregistrée, documents justificatifs faux ou erronés, erreur dans les données initiales).

Le secteur bancaire

La particularité du secteur bancaire tient du fait de l'exploitation de sa « matière première » : l'argent, qui plus est, celui de ses clients. Suite à des événements significatifs qui ont marqué leur époque comme la faillite de la BARINGS, les événements de septembre 2001 aux Etats-Unis ou encore l'affaire SOCIETE GENERALE plus récemment, le législateur a imposé une gestion des risques opérationnels dans l'objectif de protéger les clients et éviter ainsi des situations de faiblesses qui pourraient mettre en péril les activités d'un établissement bancaire. L'évolution du règlement 97-02 depuis quelques années montre parfaitement l'intérêt du régulateur à obliger les établissements bancaires à renforcer ce dispositif de gestion.

Le modèle de gestion

Au sein des établissements bancaires, lors de la mise en place de la gestion des risques opérationnels, celle-ci a quelque peu été considérée comme une contrainte par manque de compréhension. La gestion est souvent associée à une notion de « contrôle » ou « d'audit » alors qu'elle est « partenaire » et « contributive » à l'optimisation des moyens et des résultats.

De ce fait, pour convaincre du bien fondé, un modèle s'impose de façon naturelle : impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la gestion de leurs propres risques opérationnels. Quel que soit l'acteur d'une entreprise, celui-ci doit gérer, organiser, manager ses activités. Même s'il détient tous les moyens à sa disposition, il ne peut prétendre maîtriser l'ensemble de ses

risques. En effet, la survenance d'un incident trouve souvent son origine dans la concaténation de plusieurs éléments et la vulnérabilité ne se constate que lorsque celui-ci est avéré.

En fait, il faut que chaque acteur puisse prendre conscience de la vulnérabilité de ses actes de gestion. En d'autres termes, il doit pouvoir réfléchir sur les dangers éventuels dans l'exécution de ses tâches.

Cette démarche passe obligatoirement par une sensibilisation des risques.

Sensibiliser sur les risques opérationnels, inculquer une culture risques

Pour sensibiliser et inculquer une culture risques, il faut connaître d'une part les acteurs en place ainsi que leurs rôles et, d'autre part, le lien avec le résultat de l'entreprise.

➤ Les acteurs en lice

**** La cellule risques opérationnels***

Communément appelée « risk management », celle-ci doit trouver son positionnement proche des dirigeants de l'entreprise afin d'assurer sa crédibilité.

Elle travaille dans un champ d'application illimité réunissant l'ensemble des activités de l'entreprise mais également sur les interactions avec les intervenants externes (partenaires, prestataires, sous traitants). Son rôle se situe sur plusieurs niveaux :

- **Analyser les risques avérés et potentiels de l'entreprise**, qui repose sur trois composants :

1) Le « vécu » ou l'historique :

La cellule doit s'appuyer sur une base de données qui recense au fil de l'eau l'historique des incidents avérés au sein de l'entreprise.

L'analyse de cet historique permet ainsi d'agir sur deux points :

. De façon immédiate, dans la mesure où l'incident avéré (en statut clos ou échu) permet de détecter des faiblesses et ainsi y apporter les mesures correctrices nécessaires ou des points d'optimisation afin d'améliorer l'efficacité des activités

. De manière décalée, dans la mesure où le ou les incidents (en statut non clos) permettent de se projeter dans l'avenir par le biais de scénarios afin de renforcer les dispositifs de maîtrise des risques et ainsi se protéger contre les survenances futures, ou, en tout cas, les décaler dans le temps.

2) Le suivi des activités fragiles et dangereuses :

Ces zones de fragilité sont suivies par des indicateurs mis en place par les experts métiers de l'entreprise dans l'objectif de suivre les activités récurrentes potentiellement risquées.

La mise en place de seuils d'alerte permet une réactivité en cas de dérapage excessif

3) L'évaluation des événements de risques issus du référentiel :

Le composant le plus important puisque celui-ci reprend l'ensemble des événements de risque des activités de l'entreprise.

Chaque expert métier de l'entreprise doit s'appuyer sur une partie de ce référentiel qui lui est propre à ses activités. De ce fait, il doit pouvoir effectuer une cartographie de ses risques en priorisant les situations à impacts forts.

Les risques opérationnels, vers une gestion anticipative des risques

- Animer de façon transversale une équipe d'experts métiers

L'animation de la gestion des risques opérationnels au sein d'une entreprise repose sur un réseau d'experts métiers présents dans chacune des activités.

Outre le regard sur la fiabilité des informations transmises par les experts métiers, la cellule risques opérationnels doit accorder une grande partie de ses activités à la sensibilisation, aux interventions pédagogiques, aux alertes, à l'optimisation et à la mise en place des mesures correctrices décidées mais surtout, au quotidien, **diffuser une culture risques**.

- Investiguer dans la recherche de réduction et de financement des risques

De par sa fonction, ses connaissances, ses compétences, le risk manager se doit d'être force de proposition dans la maîtrise de la réduction des risques mais également pour le financement des risques.

En fait, les résultats de son analyse doivent contribuer à une remise en cause des solutions existantes vers une optimisation des moyens tout en restant dans les critères de l'équation « coût de l'investissement/coût potentiel du risque < 0 ».

Le financement des risques impacte directement le résultat de l'entreprise. Plusieurs solutions sont répertoriées comme l'autofinancement ou le transfert de responsabilité. Pour ce dernier point, l'optimisation des contrats d'assurances passe par une maîtrise exhaustive des indemnisations mais aussi par une maîtrise des sinistres peu élevés individuellement mais onéreux en cumul.

- Assurer un rôle de consultant

La cellule risques opérationnels est une cellule d'experts en gestion de risques. A ce titre, elle doit être consultée systématiquement lors de lancement de nouveaux produits ou lors de changements structurels et fonctionnels au sein de l'entreprise.

Son expertise peut également être mise à profit lors de thématiques spécifiques. En tout état de cause, elle peut être interrogée quel que soit le sujet porteur de risques. Son éclairage par rapport à une vision neutre doit apporter une plus-value.

** l'ensemble des métiers de l'entreprise*

Quelles que soient les secteurs de l'entreprise, les experts métiers se doivent d'intégrer une notion de gestion des risques dans leurs activités. Aussi, sans pour autant que cela devienne une contrainte, ils alimentent la base de données des incidents, du suivi des indicateurs et de l'actualisation des événements de risques significatifs. Cette gestion devient donc dans un premier temps une sorte de « main courante » des dysfonctionnements recensés et, dans un second temps, elle devient une base d'analyse qui permet de leur fournir et d'enrichir une vision « cartographique » de leurs risques.

➤ Le lien avec le résultat de l'entreprise

Calculer le coût global des risques opérationnels pour l'entreprise est indispensable puisque c'est un préalable à une sensibilisation efficace,

⇒ *Pour les dirigeants de l'entreprise*, prendre connaissance du coût global des risques opérationnels et des points de faiblesse recensés, en d'autres termes le profil de

Les risques opérationnels, vers une gestion anticipative des risques

risques, permet à ceux-ci de piloter une partie du résultat mais également d'optimiser l'allocation des fonds propres.

Un autre indicateur est exploité pour avoir une vision factuelle du coût des risques opérationnels : l'impact sur le coefficient d'exploitation,

⇒ Pour les responsables et les experts métiers, connaître le coût de ses dysfonctionnements ne doit pas produire un sentiment de pénalité ou de sanctions potentielles mais bien une opportunité à se développer et optimiser ses activités.

Aussi, qu'ils soient avérés ou potentiels, qu'ils aient un impact financier faible mais une fréquence forte, les incidents doivent faire l'objet d'une analyse afin de déterminer l'origine et le fait générateur du dysfonctionnement. Le coût de l'investissement des mesures correctrices ne peut être engagé que s'il est inférieur au coût potentiel des survenances futures.

⇒ Pour les opérationnels, être informé sur les actes de gestion les plus sensibles, donc les plus risqués reste un préalable indiscutable pour toute formation initiale. L'objectif n'est pas de mettre en place une formation spécifique sur la gestion au quotidien et les risques associés mais de prévoir des interventions de sensibilisation afin d'apporter un autre regard sur les activités au quotidien et ainsi prendre conscience que tout acte de gestion ne s'exécute pas avec la même attention.

Enfin, la cellule risques opérationnels est au cœur de ce dispositif d'une part pour le calcul du coût, ses compétences en la matière permettent d'affiner les composantes du coût et ainsi faire ressortir les points de faiblesses, et d'autre part pour la sensibilisation, les résultats obtenus seront un sous-jacent pédagogique important dans la diffusion de la culture risques ; un événement concret ou une illustration réelle est un excellent support et moyen mnémotechnique pour constituer une culture risques.

En conclusion

Tout individu, lorsqu'il veut traverser un chemin, instinctivement, regarde de chaque côté de la route, chaque acteur d'une entreprise, lorsqu'il effectue un acte de gestion, doit pouvoir, instinctivement, estimer le degré de risque qu'il prend. C'est sur cette notion que les risques opérationnels se dirigent vers une gestion anticipative des risques.

Anticiper, c'est se projeter dans un univers inconnu mais lorsque celui-ci est balisé, cela devient un contributeur au profit de l'entreprise.