



**HAL**  
open science

# Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel: étude d'un établissement de crédit, le groupe Société Générale

Béatrice Bon-Michel

► **To cite this version:**

Béatrice Bon-Michel. Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel: étude d'un établissement de crédit, le groupe Société Générale. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010. Français. NNT: 2010CNAM0739 . tel-01249378

**HAL Id: tel-01249378**

**<https://theses.hal.science/tel-01249378>**

Submitted on 4 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**GRUPE DE RECHERCHE EN ECONOMIE ET GESTION (GREG)(EA 2430)  
Centre de Recherche en Comptabilité (CRC)(ED 415)**

**IDENTIFICATION DU RISQUE OPERATIONNEL ET  
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL  
Étude d'un établissement de crédit, le Groupe Société Générale**

**THÈSE** présentée par :

**Béatrice BON-MICHEL**

Soutenue le : **9 novembre 2010**

afin d'obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

### Jury

**Directeur de recherche**

**Monsieur Christian HOARAU**

Professeur du CNAM, titulaire de la chaire de Comptabilité, Finance et Audit

**Rapporteurs**

**Madame Dominique BESSIRE**

Professeur des Universités,  
Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans

**Madame Christine POCHE**

Professeur des Universités,  
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

**Suffragants**

**Monsieur Alain BURLAUD**

Professeur du CNAM, titulaire de la chaire de Comptabilité et Contrôle de gestion

**Monsieur Gérard CHARREAUX**

Professeur en sciences de gestion, Université de Bourgogne

**Madame Martine TRIBOULET**

Directrice du pilotage des Risques Opérationnels,  
Groupe Société Générale

# THESE CONFIDENTIELLE

*Le Conservatoire national des arts et métiers n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*

## Remerciements

Pendant les nombreuses années passées dans l'environnement bancaire, certains sujets m'ont intéressée et j'ai eu envie, pour l'un d'entre eux, le risque opérationnel, de mener une réflexion sur la nouvelle réglementation relative à un ancien sujet.

Ce ne fut pas un exercice facile que celui de s'extraire de ses compétences professionnelles pour plonger dans un monde de recherche qui était pour moi un monde à part et inconnu.

Si les remerciements font partie des usages de tout travail de thèse, ils revêtent pour moi un caractère essentiel car ils permettent de situer le rôle de beaucoup de personnes dans la construction de ce travail que je n'aurai pu mener sans le soutien technique et affectif de celles et ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à sa réalisation.

En premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Christian Hoarau pour la confiance qu'il a témoignée en acceptant de diriger ma recherche. Tout à la fois la qualité de sa direction, son écoute attentive et la rigueur de son analyse ont été pour moi des éléments structurant ma démarche.

Je remercie chaleureusement les Professeurs Dominique Bessire, Christine Pochet, Alain Burlaud et Gérard Charreaux de me faire l'honneur de participer à ce jury de thèse.

Mes remerciements vont également à Benoit Pigé sans qui ce projet n'aurait sans doute pas vu le jour. Il m'a apportée son soutien indéfectible, m'a éclairée de ses conseils avisés et a toujours eu le mot juste pour m'encourager à aller de l'avant. En collaboration avec Christian Hoarau, son sens inné de la pédagogie et son écoute exceptionnelle m'ont guidé dans ma démarche, apportant parfois un élément de clarté lorsque le chemin me semblait obscur.

Je citerai également Denis Dubois qui a été le premier à m'orienter vers le CNAM pour y trouver un encadrement à l'écoute des professionnels désireux de découvrir le monde de la recherche.

Je remercie les collaborateurs de la direction des risques opérationnels de la Société Générale et tout particulièrement Martine Triboulet qui, par son dynamisme, m'a donné envie de croire en la gestion du risque opérationnel. Je remercie également Grégoire Lefèvre qui a accepté de m'accueillir dans son département à une époque où les préoccupations et les soucis économiques rendaient ma problématique quelque peu dérisoire au regard d'autres enjeux. Je remercie également Aurore, Olivier, Christine et Latifa qui ont toujours accepté de répondre à mes questions avec calme afin de me permettre de bien comprendre les problématiques et les évolutions du métier de responsable des risques. Un grand merci à ceux qui m'ont accueillie dans leur bureau, acceptant ma présence non participante, Michel et Sovan.

Je remercie le Centre de Recherche en Comptabilité (CRC) du CNAM et ses membres qui ont contribué à faire avancer mes réflexions lors des séminaires doctoraux. Ils ont à la fois su m'écouter et m'orienter dans ma démarche. Leurs critiques constructives m'ont permis de me frayer un chemin dans ce qui me paraissait, et me paraît encore un peu, une jungle académique. Je tiens à remercier tout particulièrement Isabelle Chambost pour sa disponibilité et Stéphanie Chatelain-Ponroy pour m'avoir accueilli dans les séminaires du CRC. Je remercie également Marc Lenglet pour les échanges d'idées et d'expérience : il a été pour moi l'illustration de l'insertion d'anciens banquiers dans le domaine de la recherche et j'ai eu beaucoup de plaisir à pouvoir échanger sur le thème de la conformité.

Les membres de Kortys Working Group ont également influencé la formation de ce texte : leurs conseils et leur écoute ont été d'un grand réconfort et m'ont permis de valider la justesse de certaines de mes analyses. Je citerai ainsi Catherine, Sandrine, Georges, Marc et Michel.

Je citerai également Elisabeth Imbert qui m'a apporté un soutien essentiel dans la phase finale de mes travaux. Elle m'a fait gagner un temps appréciable dans la phase de relecture et m'a permis de bénéficier de ses compétences.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont apporté une aide, parfois ponctuelle, souvent durable, toujours amicale. Parmi elles, je citerai mes anciens collègues et néanmoins amis : Nathalie Thomas, Xavier Dalia et Hélène Henry. D'autres, plus spécialisés dans le conseil en risque opérationnel, m'ont apporté leurs connaissances techniques en dehors du contexte de la Société Générale : Nicolas Vetriak, Alain Le Corre et Yvan Aiolli.

Je remercie également l'AFGES par l'intermédiaire de Karim Sbai et d'Antoine Sardi qui m'ont assuré la logistique, essentielle pour réaliser ce projet. Serge Drabzuck a été celui qui m'a incitée à suivre cette voie, je lui suis également redevable de belles discussions, et de son soutien de coach pour me conduire à aller jusqu'au bout de ce beau projet, même s'il n'est plus là pour sa concrétisation.

Et enfin sans le socle familial, cette thèse n'aurait pas de sens. Si je ne peux les remercier pour leur apport dans ma thèse, le sujet leur paraissant très abscons, je ne peux m'affranchir de citer mes enfants pour leur présence affective, pour avoir compris parfois qu'il était préférable de me laisser tranquille et de faire leurs devoirs seuls, que mes énervements n'étaient pas à leur encontre mais liés à ma difficulté de concentration.

Je remercie Eric qui a accepté de voir notre vie familiale envahie par divers livres et publications, disséminés un peu partout pour être sûr de ne pas perdre le fil ; je le remercie tout simplement d'être là pour me permettre de m'appuyer sur un socle affectif propice à un nouveau départ dont la thèse constitue la première ligne.

## Résumé

Dans le cadre des évolutions liées à Bale II, le régulateur a rendu obligatoire la gestion du risque opérationnel en demandant aux établissements financiers d'affecter un montant en fonds propres face à ce risque.

Si ce risque était géré implicitement par les banques, la nécessaire visibilité de cette gestion imposée par le régulateur va fortement influencer la gestion des risques de la banque, l'orientant dans un premier temps vers une vision quantitative et statique de cette gestion.

De nombreuses recherches se sont intéressées dans un premier temps à l'aspect quantitatif du risque dans une démarche positive, à la recherche du modèle et des données pertinentes afin d'avoir l'estimation la plus vraisemblable du risque opérationnel.

Or le risque opérationnel est par nature difficilement quantifiable; il est diffus, multiforme et ne repose sur aucun encours connu. De plus il est fortement influencé par la composante humaine, que le risque soit intentionnel ou non. L'individu est à la fois source du risque et acteur essentiel du processus d'identification.

Il nous a semblé alors intéressant d'adopter une vision interprétative du risque, c'est-à-dire de nous intéresser non pas au résultat de l'identification, dans l'objectif de se rapprocher le plus de la réalité mais en essayant de comprendre et d'expliquer les processus à l'œuvre lors de l'identification et plus précisément les processus d'apprentissage.

Nous cherchons alors à répondre à la problématique suivante : quels peuvent être les impacts de l'identification du risque opérationnel sur le processus d'apprentissage organisationnel ?

La précision du concept d'identification du risque nous amènera à comprendre les deux composantes de ce dispositif, l'une relative aux informations transmises et l'autre sur les connaissances tacites nécessaires à l'identification. C'est dans ce contexte que nous préciserons l'apport des théories relatives à l'apprentissage organisationnel dans une approche intégrative des dimensions cognitives et comportementales. Notre méthodologie repose sur une étude menée au sein d'un établissement de crédit français qui a adopté une méthode avancée en matière de gestion du risque opérationnel, méthode la plus aboutie en termes de gestion du risque opérationnel. Au sein de cet établissement, nous avons sélectionné deux métiers du fait de leur représentativité, la banque de détail et la banque d'investissement et de financement.

A partir d'une grille d'analyse des entretiens qui s'appuie sur les composantes du dispositif règlementaire d'identification du risque opérationnel, nous présentons dans la deuxième partie

nos résultats. Ces résultats sont analysés au sein de chaque métier puis dans une vision inter-cas afin de faciliter une comparaison entre les cas et faire émerger des invariants dans les processus d'apprentissage identifiés.

Les résultats de notre recherche mettent en avant l'intérêt du dispositif d'identification du risque sur l'apprentissage comportemental dans un processus stimulus-réponse. Cependant ils en montrent également les limites dans un environnement en constante mutation où la standardisation des processus freine l'utilisation pertinente des compétences spécifiques. En revanche, les apprentissages de type cognitif qui se dessinent génèrent de nouveaux modes de raisonnements au niveau individuel, structurés par le dispositif et développés dans le cadre d'interactions.

## Résumé en anglais

Our research has the ambition to study the impact of identifying operational risk within the framework of the evolution of the Basel II regulations.

The absence of a theoretical reference relative to the object of our research, the identification of operational risk, the context of strong asymmetry which characterizes the banking organisation, brings us to use two theoretical routes: the contractual theory and more specifically the theory of the agency which better lets us understand the stakes in the implementation of identification.

We will also base ourselves on the relative theories of organisational training in an integrative approach of cognitive and behavioural dimensions. Our methodology is based on a case study within a French finance company that has adopted the AMA approach, the approach that is the most developed in terms of operational risk management. Within this establishment, due to their representativeness, we have selected two professions, the “banque de détail” (retail bank) and investment bank.

According to an analytical grid of interviews that are based on the components of the regulatory system of identifying operational risk, we present in the second part our results. These results have been analysed first for each profession and then with a vision of case comparison in order to permit a comparison between the cases and to allow the emergence of the invariables in the process of the training identified.

The results of our research highlight the interest of the system of risk identification on the compartmental training in the process of response stimulus. However, it also shows the limits within an environment of constant change where the standardisation of processes stops the pertinent utilisation of specific competencies. On the other hand, the type of cognitive training that generates new methods of reasoning at an individual level, structured by the system and developed within the social interaction framework. The exchanges have come from the necessity to identify the risk and to formalize it, oblige the individual to justify him- or herself and favorise the confrontation of points of view.

These interactions could lead to developing new thinking tied to the needs of the need for argument and the socialisation of the individual thinking that tends to objectivise itself.



*Je dédie cette thèse à  
Benôit PIGE qui m'a guidé vers le  
chemin de la thèse et tout au long  
de ces travaux.*

## Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>24</b>
<b>Première partie L'identification du risque opérationnel, un facteur d'apprentissage ?</b>	
<b>Dispositions réglementaires et revue de littérature .....</b>	<b>39</b>
Introduction de la partie 1.....	40
<b>Chapitre 1. L'identification du risque opérationnel dans un contexte de renforcement des règles prudentielles .....</b>	<b>42</b>
<b>1. Réglementation financière et gouvernance .....</b>	<b>42</b>
1.1. L'évolution du métier de banquier.....	43
1.2. Les banques et le risque systémique .....	45
1.3. Des « propriétaires » dispersés à faible pouvoir de contrôle .....	47
1.4. L'opacité accrue des produits financiers.....	47
<b>2. La réglementation prudentielle : une incitation à une meilleure gestion des risques .....</b>	<b>48</b>
2.1. L'évolution vers des normes de solvabilité : les premiers accords de Bâle .....	49
2.1.1. L'intérêt de normes prudentielles (Bâle I).....	49
2.1.2. La simplicité de la mise en oeuvre.....	50
2.1.3. Les revers de la simplicité.....	51
2.2. Vers une réglementation flexible : le nouvel accord de Bâle (Bâle II).....	53
2.2.1. Un accord novateur .....	53
2.2.2. La responsabilisation des banques et le renforcement de la supervision (Pilier II) .....	55
2.2.3. L'intégration de la discipline de marché (Pilier III) .....	57
2.2.4. Les évolutions de Bâle III : la confirmation de l'intérêt d'une réglementation prudentielle ...	58
<b>3. Un dispositif réglementaire qui évolue vers l'autonomie et la responsabilisation .....</b>	<b>59</b>
3.1. L'architecture de la réglementation.....	60
3.2. Bâle II : un isomorphisme normatif et coercitif.....	61
3.2.1. L'isomorphisme et l'identification du risque : l'imposition de règles formelles .....	61
3.2.2. La nécessité de critères externes pour prouver sa légitimité.....	64
<b>4. L'identification du risque opérationnel : une réglementation alliant formalisation et flexibilité.....</b>	<b>65</b>
4.1. Le risque opérationnel : un risque devenue explicite .....	65
4.1.1. La gestion du risque opérationnel : rapprocher les fonds propres des risques réels.....	65
4.1.2. La gestion du risque opérationnel : un risque par nature multiforme .....	67
4.2. Le choix d'une méthode d'identification du risque opérationnel par les banques .....	72

4.2.1.	La méthode de base (« Basic indicator approach ») : un pourcentage du PNB .....	72
4.2.2.	La méthode standard (« Standard approach »).....	73
4.2.3.	La méthode avancée (« Advanced Measurement Approach », AMA) .....	74
<b>5.</b>	<b>La méthode avancée : le recours aux dispositifs internes de modélisation .....</b>	<b>76</b>
5.1.	Les composantes de la méthode AMA.....	76
5.2.	La mesure du risque : le choix de méthodes statistiques .....	77
5.3.	Le recours au modèle : l'utilisation de 4 types de données.....	80
5.3.1.	Le rôle des données internes .....	81
5.3.2.	Le rôle des données externes.....	81
5.3.3.	Le rôle des scénarii .....	82
5.3.4.	L'évaluation des facteurs d'environnement et de contrôle interne .....	83
5.4.	L'implication des instances de gouvernance.....	84
<b>Chapitre 2 : L'identification du risque opérationnel : la mobilisation d'information et de connaissance pour appréhender le futur .....</b>		<b>87</b>
<b>1.</b>	<b>Les enjeux de la mobilisation d'information et de connaissance en situation d'asymétrie</b>	<b>87</b>
1.1.	La notion principal-agent .....	88
1.2.	L'hypothèse comportementale.....	90
1.3.	La décentralisation des processus décisionnels au sein de la banque.....	90
1.3.1.	Les liens entre la répartition des droits décisionnels et la connaissance.....	91
1.3.2.	L'influence de la spécificité des connaissances sur l'organisation bancaire .....	92
1.4.	Le rôle du contrôle et de la politique d'incitation en situation de conflit d'intérêt.....	93
1.5.	Le développement de compétences spécifiques pour développer les activités bancaires .....	95
1.5.1.	Spécificité des compétences .....	95
1.5.2.	Pouvoir et compétence .....	96
1.5.3.	Compétence spécifique et opportunisme .....	98
1.6.	Le développement de compétences spécifiques : du coût d'agence au coût cognitif.....	99
<b>2.</b>	<b>L'identification du risque opérationnel : la mobilisation d'information .....</b>	<b>101</b>
2.1.	L'identification du risque opérationnel : un essai de rationalisation .....	101
2.1.1.	La rationalité limitée : l'impossibilité de tout connaître .....	102
2.1.2.	La rationalité procédurale : le choix optimum .....	103
2.2.	Le dispositif d'identification : un essai de probabilisation d'un futur incertain.....	104
2.2.1.	Risque et incertitude .....	104
2.2.2.	Considérer le risque opérationnel comme probabilisable .....	106
2.3.	Le rôle de la collecte d'information en situation d'incertitude.....	108
<b>3.</b>	<b>L'identification du risque opérationnel : la mobilisation de connaissance.....</b>	<b>111</b>
3.1.	Les outils prédictifs et la gestion de la connaissance.....	111

3.1.1.	L'intérêt des outils prospectifs en environnement incertain .....	112
3.1.2.	Les outils prospectifs et la mobilisation des connaissances tacites .....	114
3.1.3.	L'interaction tacite-explicite, dynamique de la création de connaissance.....	114
3.1.4.	Les facteurs de codification de la connaissance.....	116
3.2.	Les difficultés liées au transfert de connaissance en situation d'incertitude .....	117
3.2.1.	Le langage : frein et levier .....	117
3.2.2.	Les enjeux de pouvoir liés à la détention de connaissance.....	119
3.2.3.	La motivation par la reconnaissance sociale .....	120
3.3.	Le rôle des connaissances tacites en situation d'incertitude : l'introduction d'une dimension cognitive d'appréciation du risque .....	121
3.3.1.	Heuristiques et biais engendrés lors de la mobilisation des connaissances .....	121
3.3.2.	Vision du risque futur et biais cognitifs .....	122
	Synthèse des caractéristiques du risque opérationnel.....	126

### **Chapitre 3 : L'identification du risque et l'apprentissage organisationnel : de l'évolution comportementale à la modification des schémas cognitifs .....128**

<b>1.</b>	<b>L'apprentissage à partir des expériences.....</b>	<b>129</b>
1.1.	Le modèle stimulus-réponse .....	129
1.1.1.	L'apprentissage par l'adaptation.....	130
1.1.2.	Le rôle des routines pour encoder les réponses .....	130
1.2.	L'apprentissage et l'évolution des routines organisationnelles.....	132
1.2.1.	Les routines comme lieu de capitalisation des connaissances.....	132
1.2.2.	La place de l'imitation dans la transmission des routines .....	133
1.2.3.	Le rôle de la mémoire organisationnel pour capitaliser sur l'expérience .....	133
<b>2.</b>	<b>L'apprentissage organisationnel dans une dimension cognitive .....</b>	<b>135</b>
2.1.	L'apprentissage et la modification des schémas mentaux.....	136
2.2.	Les interactions sujet et environnement : une approche constructiviste et socio-constructiviste de l'apprentissage .....	137
2.2.1.	Un processus entre accommodation et assimilation .....	138
2.2.2.	La construction de la connaissance dans l'action.....	138
2.2.3.	La réflexivité à partir du résultat de l'action .....	139
2.2.4.	De la perception à l'intelligence : la décentration.....	140
2.2.5.	Les interactions entre les individus et le contexte social .....	141
<b>3.</b>	<b>Vers une vision intégrative des approches comportementales et cognitives.....</b>	<b>142</b>
3.1.	Du premier niveau d'apprentissage, le « Comment ».....	143
3.2.	... à l'apprentissage dit supérieur, le « Pourquoi ».....	144
3.3.	Vers une définition de l'apprentissage organisationnel.....	146

3.3.1.	Comment caractériser l'apprentissage ?.....	146
3.3.2.	De l'apprentissage de l'individu à l'apprentissage organisationnel .....	147
<b>4.</b>	<b>Les conditions d'apprentissage : la mise en œuvre de réactions défensives.....</b>	<b>149</b>
4.1.	Les limites de l'apprentissage par l'expérience.....	149
4.2.	La mise en œuvre de routines défensives.....	150
4.3.	L'importance des valeurs directrices.....	151
<b>5.</b>	<b>Les interactions dans une dimension collective de l'apprentissage.....</b>	<b>153</b>
5.1.	Le transfert de connaissance et la socialisation.....	153
5.2.	Le rôle des interactions et de la coopération.....	154
5.2.1.	La place du langage dans les échanges .....	154
5.2.2.	L'incitation à coopérer.....	154
5.3.	La construction de sens au travers des interactions .....	155
5.3.1.	La création de sens au niveau individuel.....	156
5.3.2.	Le passage de l'individuel au collectif .....	156
<b>6.</b>	<b>L'identification du risque et l'apprentissage : une réalité qui se dévoile ou une réalité qui se construit ?.....</b>	<b>159</b>
6.1.	Le dispositif d'identification : une approche positiviste ?.....	160
6.2.	Quelle valeur accordée à l'expérience passée ? .....	161
6.3.	Identification du risque dans une perspective constructiviste .....	163
	Conclusion Partie 1 : proposition de mise en perspective de l'apprentissage organisationnel appliquée à l'identification du risque opérationnel.....	167
 <b>Deuxième partie L'étude empirique de l'impact de l'identification du risque opérationnel en termes d'apprentissage : résultats et analyse .....172</b>		
	Introduction de la partie 2.....	173
 <b>Chapitre 1 : Notre démarche de recherche .....176</b>		
<b>1.</b>	<b>Comment qualifier notre recherche ?.....</b>	<b>177</b>
1.1.	L'influence des données disponibles.....	177
1.2.	Quelle valeur accordée à la connaissance que nous produisons ? .....	178
1.3.	Comprendre et décrire une réalité .....	179
1.4.	Un raisonnement abductif en appui de notre positionnement .....	180
<b>2.</b>	<b>La démarche méthodologique .....</b>	<b>182</b>
2.1.	Le choix de l'étude de cas .....	182
2.1.1.	Les motivations vers l'étude de cas.....	182
2.1.2.	Une étude de cas avec un design enchâssé .....	183
2.2.	Une approche portant sur le processus .....	186

2.2.1.	L'analyse du contenu.....	186
2.2.2.	Une analyse longitudinale .....	186
2.2.3.	Les difficultés de l'approche longitudinale.....	188
2.2.	Le choix de l'échantillon.....	190
2.3.1.	Le choix de l'unité d'analyse au regard de l'apprentissage.....	190
2.3.2.	Le choix de l'établissement de crédit .....	190
2.3.3.	La définition de l'évènement déclencheur.....	191
2.3.4.	Le choix des acteurs .....	192
2.4.	La mise en œuvre de la démarche .....	195
<b>3.</b>	<b>La collecte des données .....</b>	<b>199</b>
3.1.	La collecte des données primaires .....	199
3.1.1.	L'observation non participante .....	199
3.1.2.	Les entretiens semi directifs centrés.....	200
3.1.3.	Les biais de collecte lors des entretiens .....	201
3.1.4.	Les guides d'entretiens.....	204
3.2.	La collecte des données secondaires : un complément essentiel de l'approche longitudinale..	206
<b>4.</b>	<b>Le traitement des données : du codage à l'analyse .....</b>	<b>207</b>
4.1.	L'analyse de contenu à partir de l'unité de codage .....	207
4.1.1.	Le codage thématique .....	208
4.1.2.	La découverte de nouvelles catégories .....	209
4.1.3.	La finalisation des catégories .....	210
4.2.	Les outils d'aide à l'analyse .....	214
4.2.1.	Le choix de ne pas recourir à des logiciels de traitement des données .....	214
4.2.2.	La détermination des niveaux d'analyse .....	215
4.2.3.	L'analyse transversale des données .....	217
<b>5.</b>	<b>Les critères de validité de notre recherche .....</b>	<b>217</b>
5.1.	La validité interne et les limites de notre démarche.....	218
5.1.1.	Une vision holiste de la réalité .....	218
5.1.2.	Le risque « d'élite » .....	219
5.1.3.	Le risque de subjectivité lié à nos connaissances antérieures .....	219
5.1.4.	La fiabilité de notre codage .....	219
5.1.5.	Les limites de l'approche longitudinale.....	220
5.1.5.	Les entretiens de validation .....	220
5.2.	La validité externe de notre démarche .....	222
<b>Chapitre 2. Le contexte organisationnel du Groupe Société Générale (SG).....</b>		<b>224</b>
<b>1.</b>	<b>De l'origine du projet à sa formalisation.....</b>	<b>225</b>

1.1.	La maturation du projet au sein de la Direction des risques.....	226
1.1.1.	La mise en place d'une équipe dédiée .....	226
1.1.2.	Les premiers exercices de collecte : la confrontation avec la réalité .....	227
1.2.	Du mode projet à la diffusion au sein du Groupe .....	230
1.2.1.	La structuration du projet autour des thèmes issus de la réglementation .....	231
1.2.2.	La création de la Direction des risques opérationnels (RISQ/OPE) : la fin du mode projet....	234
1.2.3.	Le déploiement de correspondants risque opérationnel (CRO).....	234
1.3.	L'organisation de la méthode AMA.....	235
1.3.1.	Le processus mis en place .....	235
1.3.2.	Une méthode qui doit s'intégrer à la gestion quotidienne .....	236
<b>2.</b>	<b>Les dispositifs d'identification du risque : la constitution progressive d'une mémoire</b>	
	<b>déclarative .....</b>	<b>238</b>
2.1.	La définition de règles formelles .....	239
2.2.	Le recours à un système d'information performant .....	240
2.2.1.	Le processus de formalisation de la collecte des pertes .....	241
2.2.2.	La structuration par l'outil.....	243
2.2.3.	La nécessité de préciser le rôle des acteurs et les responsabilités .....	244
2.3.	Une vision prospective du risque : le Risk and Self Control Assesment (RCSA) .....	245
2.3.1.	Les objectifs de la cartographie des risques .....	246
2.3.2.	Une évolution de l'outil .....	247
2.3.3.	Un dispositif qui permet la production d'informations à destination des instances de gouvernance .....	247
2.3.4.	Un processus structuré : la formalisation du « dire d'expert » .....	248
2.4.	L'élaboration des scénarii : connaissances tacites et bases externes .....	252
2.4.1.	L'objectif des scénarii .....	252
2.4.2.	Le processus d'élaboration d'un scénario .....	253
<b>3.</b>	<b>L'influence du dispositif d'identification sur la gouvernance .....</b>	<b>255</b>
3.1.	Un dispositif formel de communication : la mise en place progressive de comités dédiés.....	255
3.2.	Le contrôle permanent et la gestion du risque opérationnel .....	257
3.3.	Le Projet Pertinence .....	258
	Conclusion chapitre 1 : l'adéquation du terrain à notre problématique.....	260
	<b>Chapitre 3 : Les résultats au sein de la banque de détail .....</b>	<b>262</b>
<b>1.</b>	<b>Le contexte de la banque de détail.....</b>	<b>262</b>
1.1.	La banque Crédit du Nord (CDN).....	262
1.2.	Banque de détail France (BDDF) .....	263
1.3.	Le métier de la banque de détail et les risques opérationnels .....	263

<b>2.</b>	<b>La banque de détail et l’outil de collecte .....</b>	<b>264</b>
2.1.	Prise de conscience des erreurs .....	264
2.1.1.	Une culture ancienne du risque opérationnel.....	264
2.1.2.	Découverte de certaines typologies de risque .....	265
2.1.3.	Visualisation des erreurs et prise de conscience des erreurs récurrentes .....	266
2.2.	Modifications comportementales .....	267
2.2.1.	Routine du processus .....	267
2.2.2.	Un processus stimulus-réponse .....	267
2.3.	Modification des schémas cognitifs .....	270
2.4.	Freins et leviers .....	272
2.4.1.	Difficulté d’analyse des causes .....	272
2.4.2.	Rejet de responsabilité .....	273
2.4.3.	Absence d’intérêt partagé .....	274
2.4.4.	Lourdeur du dispositif .....	274
2.4.5.	Rôle du langage .....	275
2.4.6.	Conflit d’intérêt et opportunisme .....	276
2.5.	La dimension collective : le rôle des interactions .....	276
2.5.1.	Encadrement et assistance.....	277
2.5.2.	Communication .....	277
2.5.3.	Formation et sensibilisation .....	278
2.5.4.	Confrontation des points de vue.....	279
2.5.5.	Imitation et contagion .....	280
2.6.	Nos conclusions intermédiaires sur l’outil de collecte.....	280
<b>3.</b>	<b>La banque de détail et les outils prospectifs .....</b>	<b>282</b>
3.1.	Prise de conscience du risque .....	282
3.1.1.	Prise de conscience du périmètre avec l’outil de cartographie (RCSA).....	282
3.1.2.	Faible prise de conscience lors de l’élaboration de scénarii .....	284
3.2.	Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse .....	285
3.3.	Freins et leviers .....	286
3.3.1.	Lourdeur du dispositif .....	286
3.3.2.	Rôle du langage .....	286
3.3.3.	Difficulté de compréhension .....	287
3.3.4.	Biais cognitifs dans l’exercice de cartographie (RCSA) .....	289
3.3.5.	Absence d’intérêt partagé vis-à-vis de la cartographie (RCSA) .....	290
3.3.6.	Intérêt limité pour le scénario .....	291
3.3.7.	Distance cognitive .....	292
3.3.8.	Conflit d’intérêt et opportunisme (Scénario) .....	295
3.4.	Transfert et création de connaissance : le cas des scénarii .....	295



3.5.	Dimension collective des outils prospectifs .....	296
3.5.1.	Encadrement et Assistance .....	296
3.5.2.	Communication .....	298
3.5.3.	Formation et sensibilisation .....	300
3.5.4.	Confrontation des points de vue .....	300
3.5.5.	Imitation et contagion .....	302
3.6.	Nos conclusions intermédiaires sur les outils prospectifs.....	303

## **Chapitre 4 : Les résultats au sein de la banque d'investissement et de financement (SGCIB)**

### **.....305**

#### **1. Le contexte de la banque de financement et d'investissement .....305**

1.1.	L'organisation de SGCIB à fin 2008 .....	305
1.2.	La banque de financement et d'investissement et les risques opérationnels .....	306
1.3.	Les outils d'identification du risque opérationnel propres à SGCIB.....	307
1.3.1.	Les outils d'identification du risque opérationnel propres à SGCIB .....	307
1.3.2.	Le dispositif organisationnel de gestion du risque opérationnel .....	307

#### **2. SGCIB et l'outil de collecte .....309**

2.1.	Prise de conscience des erreurs .....	309
2.1.1.	L'impression d'une lente évolution de la prise de conscience par les opérationnels .....	309
2.1.2.	Une perception orientée par la notion de profit.....	310
2.1.3.	Une prise de conscience localisée principalement chez les CRO et certains responsables ...	311
2.1.4.	Une prise de conscience de la typologie des risques possibles.....	312
2.1.5.	Une traduction dans la réceptivité des opérationnels et la qualité des restitutions .....	313
2.2.	Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse .....	313
2.2.1.	Stimulus et visualisation .....	313
2.2.2.	Routine du processus .....	316
2.3.	Modification des schémas mentaux .....	316
2.3.1.	Amélioration des raisonnements en terme de risques et de contrôle.....	316
2.3.2.	Rôle des réflexions issues des erreurs.....	318
2.4.	Freins et leviers .....	318
2.4.1.	Difficulté de compréhension .....	319
2.4.2.	Rôle du langage .....	319
2.4.3.	Difficulté d'analyse des causes .....	320
2.4.4.	Biais rétrospectifs .....	321
2.4.5.	Biais émotionnels : la difficulté de reconnaître l'erreur.....	321
2.4.6.	Rejet de responsabilité.....	323
2.4.7.	Absence d'intérêt partagé.....	325



1.3.	Les impacts comportementaux liés à la collecte : un processus stimulus-réponse .....	362
1.3.1.	La réponse et l'évolution comportementale .....	362
1.3.2.	Des différences d'apprentissage selon les métiers .....	364
1.4.	Les freins et les leviers de l'outil de collecte .....	366
1.4.1.	Les difficultés de compréhension du risque et de ses causes .....	366
1.4.2.	La barrière du langage .....	368
1.4.3.	Le temps nécessaire au transfert des connaissances .....	369
1.4.4.	Les biais émotionnels .....	370
1.4.5.	L'absence de sens .....	372
1.5.	La mémoire organisationnelle : la capitalisation des réponses de l'organisation.....	374
1.5.1.	L'information déclarative : une structuration de la représentation du risque opérationnel.	375
1.5.2.	La mémorisation des routines organisationnelles.....	376
<b>2.</b>	<b>Les résultats transversaux relatifs aux outils prospectifs.....</b>	<b>379</b>
2.1.	La prise de conscience des sources de risque .....	379
2.2.	Des évolutions des contrôles qui traduisent des modifications comportementales.....	380
2.3.	Les freins à l'apprentissage : la difficile codification des connaissances tacites.....	381
2.3.1.	La difficulté du langage.....	382
2.3.2.	La lourdeur du dispositif.....	385
2.3.3.	Une absence de sens vis-à-vis de l'outil .....	386
2.3.4.	La nécessité de faire évoluer l'outil.....	387
2.3.5.	La mobilisation d'heuristiques en situation d'incertitude.....	388
<b>3.</b>	<b>La recherche d'informations en situation d'asymétrie .....</b>	<b>391</b>
3.1.	L'expression de l'opportunisme dans l'information transmise.....	391
3.2.	La place des contrôles et des incitations dans la recherche de fiabilité des informations .....	393
3.2.1.	Le renforcement des dispositifs de contrôle .....	393
3.2.2.	Une réflexion sur les politiques d'incitation.....	395
3.3.	Vers la recherche d'un dispositif efficace .....	397
<b>4.</b>	<b>La dimension collective du projet : facteur d'apprentissage .....</b>	<b>398</b>
4.1.	La qualité des interactions fonction du rôle du correspondant risque opérationnel (CRO) .....	399
4.1.1.	Le CRO : un rôle de communicateur et de traducteur .....	399
4.1.2.	Des interactions fonction des outils .....	400
4.1.3.	La qualité des remontées d'information, reflet de la dynamique du CRO .....	401
4.2.	L'appréciation des formations : fonction de la perception du dispositif .....	402
4.3.	La confrontation des points de vue.....	403
4.3.1.	La collecte des pertes .....	403
4.3.2.	Les outils prospectifs .....	404
4.4.	Imitation et contagion.....	406

4.4.1.	Contagion et homogénéité des opérations.....	406
4.4.2.	Confidentialité et contagion.....	406
4.4.3.	Rôle des fonctions centrales dans le processus de contagion.....	407
	Conclusion Chapitre 5 : la synthèse de nos résultats au regard de la revue de littérature.....	410
<b>Chapitre 6 :</b>	<b>Analyse et perspectives.....</b>	<b>412</b>
<b>1.</b>	<b>L'identification du risque opérationnel et les évolutions comportementales.....</b>	<b>412</b>
1.1.	La collecte des pertes comme processus d'encodage.....	412
1.2.	La collecte des pertes comme facteur d'amélioration de la rationalité limitée.....	414
1.3.	Les limites de l'approche par les routines.....	415
<b>2.</b>	<b>Vers la modification des attitudes de type cognitif.....</b>	<b>418</b>
2.1.	Les routines défensives comme obstacle au changement.....	418
2.1.1.	Les routines défensives comme réaction au changement.....	418
2.1.2.	Le processus d'auto-justification des routines.....	419
2.2.	L'identification du risque et la révélation des « théories d'usage ».....	422
2.2.1.	La prise de conscience des écarts entre « théorie professée » et « théorie d'usage ».....	423
2.2.2.	L'influence de la confrontation des points de vue sur le champ de perception individuelle.....	424
2.2.3.	La remise en cause des « stratégies d'action » par les échanges.....	425
2.2.4.	La nécessité de coopérer.....	427
2.3.	La logique des interactions.....	429
2.3.1.	Les enjeux de la formation.....	429
2.3.2.	L'adaptation du langage : la nécessité de traduire.....	430
<b>3.</b>	<b>La mise en place d'un cercle vertueux : le développement de savoir pour servir l'action.....</b>	<b>431</b>
3.1.	L'importance du sens attribué à l'identification dans l'action quotidienne.....	431
3.2.	L'intériorisation progressive des sources de risques.....	432
<b>4.</b>	<b>Le bien-fondé de la norme, support d'une démarche constructive.....</b>	<b>438</b>
4.1.	L'intérêt de la norme.....	438
4.2.	L'observabilité de l'application de la norme.....	441
	Conclusion de la deuxième partie.....	442
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>443</b>
1.	Nos contributions théoriques et méthodologiques.....	444
2.	Nos apports en terme de gestion du dispositif d'identification : apports pour le management.....	448
3.	Les limites de notre recherche.....	451
4.	Des perspectives de recherches futures.....	452

## Liste des tableaux

<i>Tableau 1 - Liste des catégories de risque opérationnel .....</i>	<i>69</i>
<i>Tableau 2 - Typologie des lignes métiers (Bâle II) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tableau 3 - Synthèse des différentes approches en matière de gestion du risque opérationnel .....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau 4 - Flux informationnels dans le cadre de la gestion du risque opérationnel .....</i>	<i>109</i>
<i>Tableau 5 - Biais cognitifs et émotionnels.....</i>	<i>125</i>
<i>Tableau 6 - Risque opérationnel et biais potentiels dans le processus d'identification .....</i>	<i>126</i>
<i>Tableau 7 - Schéma général de l'identification du risque opérationnel .....</i>	<i>127</i>
<i>Tableau 8 - Sous-systèmes organisationnels mnésiques.....</i>	<i>135</i>
<i>Tableau 9 - Niveaux d'apprentissage .....</i>	<i>145</i>
<i>Tableau 10 - Positionnement des acteurs au sein du processus d'identification du risque opérationnel .....</i>	<i>194</i>
<i>Tableau 11 - Tableau du dictionnaire des thèmes associé à des descripteurs .....</i>	<i>211</i>
<i>Tableau 12 - Illustration des descripteurs .....</i>	<i>212</i>
<i>Tableau 13 - Synthèse de la méthodologie utilisée .....</i>	<i>223</i>
<i>Tableau 14 - Principales évolutions pouvant impacter le dispositif d'identification du risque .....</i>	<i>231</i>
<i>Tableau 15 - Principales évolutions impactant la mémoire déclarative.....</i>	<i>240</i>
<i>Tableau 16 - Données à saisir dans les fiches erreurs .....</i>	<i>243</i>
<i>Tableau 17 - Liste des acteurs du processus de cartographie (RCSA) .....</i>	<i>247</i>
<i>Tableau 18 - Tableau du livrable RCSA.....</i>	<i>250</i>
<i>Tableau 19 - Principales évolutions en matière de RCSA entre 2005 et 2009 .....</i>	<i>251</i>
<i>Tableau 20 - Evolution de la liste des documents à destination des instances de gouvernance.....</i>	<i>256</i>
<i>Tableau 21 - Matrice des liens de causes à effets- outil de collecte banque de détail.....</i>	<i>281</i>
<i>Tableau 22 - Matrice des liens de causes à effets- outils prospectifs banque de détail.....</i>	<i>304</i>
<i>Tableau 23 - Matrice des liens de causes à effets- outil de collecte de SGCI B .....</i>	<i>336</i>
<i>Tableau 24 - Matrice des liens de causes à effets- outils prospectifs de SGCI B .....</i>	<i>357</i>
<i>Tableau 25 - Mémoire et identification du risque opérationnel.....</i>	<i>375</i>

## Liste des figures

Figure 1 - Schéma des piliers de Bâle II .....	54
Figure 2 - Le dispositif du Pilier II.....	56
Figure 3 - Calcul de la charge en capital.....	79
Figure 4 - Logique de construction des modèles .....	80
Figure 5 - Schéma du calcul du fonds propre en fonction des différentes données .....	84
Figure 6 - Schéma de synthèse du contexte de la banque au regard de l'asymétrie .....	101
Figure 7 - Matrice des risques .....	113
Figure 8 - Processus de transfert de connaissance.....	116
Figure 9 - Interprétation libre de la classification de Develay (1992).....	142
Figure 10 - Auto-entretien : processus de groupe non corrigé.....	151
Figure 11 - Présentation de la théorie d'usage de modèle I.....	152
Figure 12 - Représentation libre de l'apprentissage organisationnel selon Weick (1995).....	159
Figure 13 - Typologie des recherches en matière d'apprentissage organisationnel dans une visée descriptive. 195	
Figure 14 - Schéma du processus de recherche.....	198
Figure 15 - Guide d'entretien avec les interlocuteurs niveau RISQ/OPE .....	205
Figure 16 - Guide d'entretien avec les interlocuteurs Niveau Ligne métier RO et métier .....	206
Figure 17 - Organisation de la gouvernance des risques au niveau du Groupe SG à fin 2008.....	235
Figure 18 - Schéma d'ensemble du dispositif .....	238
Figure 19 - Schéma de synthèse des flux système à fin 2008.....	241
Figure 20 - Rôle des acteurs dans le processus de collecte .....	245
Figure 21 - Objectifs de la cartographie (RCSA) .....	246
Figure 22 - Processus d'élaboration de la cartographie ( RCSA) .....	249
Figure 23 - Processus d'élaboration de scénario à la Société Générale .....	254
Figure 24 - Intégration de l'identification du risque opérationnel dans le dispositif de contrôle interne .....	259
Figure 25 - Schéma d'organisation de la filière risque opérationnel chez SG CIB .....	308
Figure 26 - Schéma du processus de remontée des pertes au sein de SG CIB.....	309
Figure 27 - Perception des conséquences de l'erreur .....	373
Figure 28 - Schémas issus de nos résultats transversaux à partir de la collecte .....	378
Figure 29 - Schémas issus de nos résultats transversaux à partir des outils prospectifs.....	409
Figure 30 - Schéma d'apprentissage sans remise en question des modes de raisonnement.....	417
Figure 31 - Mise en œuvre de routines défensives .....	419
Figure 32 - Rôle des valeurs directrices dans la mise en œuvre de stratégie défensive .....	421
Figure 33 - Processus de décentration à partir de la collecte des pertes .....	427
Figure 34 - Schéma du processus de coopération .....	429
Figure 35 - Processus de corrections réciproques entre les outils .....	435
Figure 36 - Cercle vertueux issu de l'identification du risque .....	436

*Figure 37 - Passage au Modèle II : apprentissage double boucle appliqué à l'identification du risque..... 437*

## Liste des annexes

<i>Annexe 1 – Liste des acteurs sous format anonyme .....</i>	<i>483</i>
<i>Annexe 2 – Gouvernance de la filière risque opérationnel.....</i>	<i>485</i>
<i>Annexe 3 – Rôle du correspondant risque opérationnel .....</i>	<i>486</i>
<i>Annexe 4 - Illustration de la nécessité de préciser la définition du risque opérationnel .....</i>	<i>487</i>
<i>Annexe 5 – Exemple des critères utilisés pour l'évaluation de processus de cartographie .....</i>	<i>488</i>
<i>Annexe 6 – Extraits de la liste des catégories de pertes définies par la SG .....</i>	<i>489</i>
<i>Annexe 7 – Illustration du langage en matière de gestion des risques .....</i>	<i>490</i>
<i>Annexe 8 – Liste des facteurs représentatifs du critère d'environnement opérationnel.....</i>	<i>491</i>
<i>Annexe 9 – Définition et exemples de Key Risk Indicator (KRI) .....</i>	<i>492</i>
<i>Annexe 10 – Exemple de catégorie et sous-catégorie d'évènements .....</i>	<i>494</i>
<i>Annexe 11 – Exemple d'entretien codifié .....</i>	<i>495</i>
<i>Annexe 12 – Synthèse des codifications d'entretien SGCI B – Outil de collecte .....</i>	<i>499</i>
<i>Annexe 13 – Synthèse des codifications d'entretien SGCI B – Outil prospectif .....</i>	<i>500</i>
<i>Annexe 14 – Synthèse des codifications d'entretien Banque de détail – Outil de collecte.....</i>	<i>501</i>
<i>Annexe 15 – Synthèse des codifications d'entretien Banque de détail – Outil prospectif.....</i>	<i>502</i>
<i>Annexe 16 – Exemple d'entretien de validation avec un interlocuteur de SGCI B.....</i>	<i>503</i>



## Introduction

La complexité et la technicité croissante des opérations financières, l'augmentation des volumes de transaction et le développement des opérations bancaires en temps réel réduisent de plus en plus la marge de manœuvre des organisations bancaires en cas d'erreurs opérationnelles dont le coût peut varier de quelques milliers à plusieurs millions voire milliards d'Euros.

Si les établissements de crédit<sup>1</sup> n'ont pas attendu la pression réglementaire pour mettre en place des dispositifs de contrôle interne pour réduire ce risque (procédures, séparation des tâches etc.), il est apparu néanmoins nécessaire, dès les années 1995-98<sup>2</sup>, de renforcer le cadre réglementaire afin de donner une forte impulsion à la gestion du risque opérationnel. En effet, les récentes affaires et la crise financière de 2008 ont clairement illustré l'importance du risque opérationnel comme composante intrinsèque du métier de la banque<sup>3</sup>.

### *L'influence de la réglementation prudentielle sur la gestion des risques*

Dans une approche par les fonds propres, les évolutions liées à Bâle II<sup>4</sup> cherchent à affiner le calcul du capital réglementaire pour rapprocher les exigences de fonds propres et le profil de

---

<sup>1</sup> D'après le droit communautaire, un établissement de crédit est « une entreprise dont l'activité consiste à recevoir du public des dépôts ou d'autres fonds remboursables et à octroyer des crédits pour son propre compte ». Dans le cadre de nos recherches, nous retiendrons le terme « banque ».

<sup>2</sup> L'affaire de la Barings Bank a agi comme un élément déclencheur pour accélérer le processus réglementaire. La chute de la banque à partir de la révélation de l'affaire en février 1995 a été inexorable, du fait d'un seul homme. « L'histoire des marchés est pleine de ces traders persuadés de pouvoir gagner contre le marché, et refusant de réaliser leurs pertes, pour jouer à quitte ou double. » P. Chalmin, *L'expansion*, 20/03/95. « Leeson did for operational risk what Robert Maxwell did for corporate governance; both are part of the iconography of regulatory failure » (Power, 2005, p.579).

<sup>3</sup> L'affaire Madoff en décembre 2008, les dépassements de limites des traders de la Caisse d'Épargne (septembre 2008) ou de Calyon (août 2007), la fraude de J. Kerviel en janvier 2008 sont quelques exemples de plus qui illustrent l'importance croissante de ce risque et surtout la visibilité qu'il acquiert par la forte médiatisation des affaires, aggravant le risque d'image et de réputation des établissements d'une part, et détériorant la nécessaire confiance dans le système financier d'autre part.

<sup>4</sup> Le 26 juin 2004, le comité de Bâle a publié ses recommandations dites « Bâle II », faisant ainsi évoluer les recommandations antérieures. Dès le 1er janvier 2006, les établissements de crédit ont calculé en parallèle le ratio Cooke (Bâle I) et le ratio McDonough (Bâle II). Le 14 juin 2006, la directive européenne (dite CRD) qui traduit l'accord, a été adoptée. Enfin, le 1er janvier 2008, les établissements de crédits ont présenté leurs premiers états financiers selon le nouveau modèle.

risque des établissements et préserver ainsi la stabilité du système financier<sup>5</sup>. Le montant des fonds propres est considéré « comme le pivot de la réglementation Bâle II » (Fekir, 2004). Le précédent accord de 1988, derrière son apparente simplicité favorisant sa diffusion rapide, présentait un certain nombre de lacunes inhérentes à sa simplicité même, notamment une faible sensibilité au risque (Vieta, 1996<sup>6</sup>). Cet accord ne permettait pas de résoudre les problématiques d'asymétrie d'information entre banque et régulateur. Il aurait même eu des effets pervers, incitant les banques à tirer parti de leurs connaissances pour minimiser le coût lié aux exigences réglementaires. Bâle II permet dorénavant d'affiner l'adéquation entre les exigences de fonds propres et le profil de risque réel de la banque<sup>7</sup>. Cet accord introduit, pour la première fois de manière explicite et précise, la gestion du risque opérationnel afin de permettre aux banques d'affecter un montant de fonds propres face à ce risque. 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 Supervision<sup>8</sup>, 2002, p.1). Les changements dans l'environnement de la banque, tels la déréglementation et la globalisation des marchés financiers issue de la désintermédiation, augmentent la concurrence et les risques associés. De plus, la sophistication des techniques financières et des processus internes de traitement (automatisation, place croissante de l'informatique, développement de connaissances et de compétences de plus en plus pointues pour supporter l'innovation des produits financiers et complexité des processus pour gérer ces produits) est également une source d'aggravation du risque.

---

<sup>5</sup> A l'horizon 2012, les établissements de crédit devront à nouveau renforcer leurs fonds propres (dans le cadre de la réforme dite Bâle III) en améliorant la qualité des fonds propres de base (noyau dur) et en affinant notamment les scénarii liés au risque de liquidité. Ces évolutions n'ont pas toujours été bien perçues par la profession : « Si les mesures proposées par le Comité de Bâle devaient être appliquées en l'état, on peut prévoir sinon la disparition, au moins un rétrécissement très important du marché interbancaire, ce qui serait un retour en arrière considérable », critique Pierre de Lauzun, directeur adjoint de la FBF (*Les Echos*, 05/02/10)

<sup>6</sup> Cité par Power (2005).

<sup>7</sup> Cependant la crise financière qui est apparue en 2008 a mis en relief les faiblesses de cet accord. Le comité de Bâle a alors entrepris de nouvelles réflexions avec la rédaction d'un document consultatif, « Strengthening the Resilience of the Banking Sector » (dénommé Bâle III) pour répondre aux critiques des précédents accords. L'objectif de Bâle III est de renforcer les fonds propres tant d'un point de vue qualitatif et quantitatif, la gestion des risques (notamment le risque de liquidité) et le processus de surveillance prudentielle.

<sup>8</sup> Par simplification, nous utiliserons dans la suite de ce document le sigle BCBS.

Les évolutions de la réglementation prudentielle se sont accompagnées d'un changement dans la philosophie du régulateur. Le hasard moral au profit de celui qui détient l'information (le banquier) au détriment du régulateur a incité ce dernier à responsabiliser les banques en leur permettant de recourir, si elles le souhaitent, à leurs propres modèles internes d'évaluation des risques (Power, 2005, p.581).

***La normalisation de la gestion du risque opérationnel : une pression incontournable pour les banques***

Le régulateur cherche à amener les établissements de crédit à révéler de l'information afin de pouvoir apprécier leur situation au regard des différents risques dont le risque opérationnel. Ce n'est pas celui-ci qui est nouveau, mais la nécessaire visibilité externe de ce risque et ce que cela implique au sein de l'organisation. La formalisation de la gestion du risque opérationnel et les exigences de conformité des dispositifs constituent une réelle novation pour les banques. Le régulateur amène ainsi une institutionnalisation de la gestion de ce risque (Power, 2005).

L'identification du risque opérationnel s'appuie sur une composante normative : l'institutionnalisation du dispositif suppose le respect de règles établies qui vont influencer le mode d'organisation de la banque. Ce dispositif sera de fait indépendant de la conscience des acteurs de l'organisation. Il se situe au niveau macro où l'intervention humaine relève principalement des instances de gouvernance qui vont déterminer la politique générale de risque et fixer le cadre spécifique dans lequel va s'exercer ensuite la « micro »-gestion (Lamarque, 2009, p.196).

Le comité de Bâle propose trois méthodes pour évaluer l'exigence en fonds propres en matière de risque opérationnel : une méthode 'basic' qui repose sur un pourcentage du PNB, une méthode standard, plus précise, qui affecte un coefficient de pondération selon les lignes d'activité et une méthode avancée (dite méthode AMA) qui s'appuie sur les développements internes des établissements. Dans le cadre de la méthode AMA, celle que nous avons retenue dans le cadre de notre recherche car la plus aboutie, la banque devra fournir des comptes rendus d'activités dans une perspective informationnelle qui vont la protéger de tout risque de non-conformité.

Cette méthode suppose également que la banque mette en place un dispositif interne de gestion du risque. Celui-ci s'appuiera notamment sur des éléments imposés par la réglementation : collecte des pertes, cartographies des risques et élaboration de scénarii. L'objectif est alors, pour l'organisation bancaire, d'acquérir la légitimité nécessaire afin de

conserver son autonomie dans la gestion du risque opérationnel. Le régulateur<sup>9</sup> 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. Les banques ont ainsi renforcé leur dispositif de contrôle interne afin d'améliorer leur efficacité au sein des processus opérationnels (Lamarque, 2009, p.198).

***La gestion du risque opérationnel suppose de l'identifier et donc de le définir au préalable***

Identifier le risque opérationnel implique tout d'abord de le définir. La précision du risque facilite ensuite l'appréciation des éléments permettant son identification. Avant la mise en œuvre de Bâle 2, le risque opérationnel était un risque qui se définissait par ce qu'il n'était pas : ni risque de marché, ni risque de crédit. Cette position marginale était confortée par une faible visibilité du risque, au niveau notamment des états financiers. Les charges inhérentes au risque opérationnel n'étaient pas mécaniquement identifiées en tant que telles<sup>10</sup>.

Définir le risque opérationnel n'est pas facile (Goodhart, 2001) de par son caractère ambiguë et diffus. Après de nombreuses discussions et l'inspiration de la définition que fournissent BBA, l'ISDA et PWC (1999)<sup>11</sup>, le comité de Bâle a proposé la définition suivante : le risque opérationnel est « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs » (BCBS, 2003). La définition du risque opérationnel exclut le risque stratégique et de réputation<sup>12</sup>. 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<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Le terme régulateur est utilisé dans ce document au sens large, c'est-à-dire à la fois celui qui définit la réglementation et celui qui en assure la supervision et le contrôle. Ce terme inclut alors le rôle joué par l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) adossée à la Banque de France.

<sup>10</sup> La plupart des erreurs négatives opérationnelles étaient généralement comptabilisées dans des comptes de « charges diverses d'exploitation ».

<sup>11</sup> En 1999, BBA (British Banker Association), l'ISDA et PWC (PricewaterhouseCoopers) ont proposé une définition du risque opérationnel : « the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events ». (Operational Risk: The Next Frontier, RMA, Philadelphia)

<sup>12</sup> Ces risques sont, en réalité, implicitement intégrés au risque opérationnel au travers notamment du risque de non-conformité et des risques d'image associés.

<sup>13</sup> La définition ainsi fournie par Bâle II est complémentaire de l'approche prise par le CRBF 97-02 de la commission bancaire. En effet, le CRBF 97-02 porte sur le dispositif de contrôle interne comme facteur de réduction du risque. Il s'agit d'identifier les causes pour agir sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Plusieurs caractéristiques du risque opérationnel rendent son identification difficile : il est diffus, multiforme et potentiellement présent dans tous les processus opérationnels. La complexité des opérations, la sophistication de certains processus opérationnels et la multiplication des intervenants dans un même processus rendent le nombre de combinaisons possibles en termes de risques quasi-infinies. L'ambiguïté du risque se traduit par une multiplicité potentielle des causes (par exemple, une fraude sur un chèque peut être due à un non respect de procédure ou à un environnement économique difficile, etc.) et des effets (perte financière, atteinte à la réputation, perte de clients, etc.) qui rendent ardue son évaluation.

Par ailleurs, les causes du risque font référence à différents niveaux de responsabilité ; d'un côté les défaillances de systèmes peuvent apparaître comme de la responsabilité de techniciens. De l'autre, les fraudes sur les marchés illustrent des faiblesses dans la supervision du dispositif de contrôle par le management<sup>14</sup>. Le risque opérationnel peut également résulter d'une décision volontaire (fraude par exemple) ou bien souvent involontaire (erreur de saisie). Il fait ainsi implicitement référence à la responsabilité humaine (Power, 2005, p.585), y compris dans les risques liés à des causes externes (pandémie par exemple), le risque humain pouvant alors se traduire par une mésestimation ou une inadéquation des solutions préconisées.

De plus, à la différence du risque de crédit ou de marché, ce risque ne repose sur aucun encours connu. Il n'existe pas d'expositions directement appréhendables au sein de la banque permettant d'extrapoler le risque futur. C'est généralement l'apparition même du risque qui permet de le connaître et donc de le gérer de manière efficace, c'est à dire a posteriori.

S'il peut être fonction de l'histoire de l'organisation et de ses expériences passées, le risque opérationnel est également fonction d'évènements qu'il n'est pas possible de prévoir, évènements qui font référence à l'incertitude radicale au sens de Knight (1921)<sup>15</sup>; en effet

---

Cette approche complète celle de Bâle II qui part des effets du risque [Nouy D. (2006), « Le champs du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà », *Revue d'Economie Financière*, n° 84, p.11].

<sup>14</sup> Une des phrases citées par Me Metzner, à propos de J. Kerviel lors du procès de ce dernier est assez intéressante au regard de cette notion de responsabilité et de l'ambiguïté des causes. « Ce n'est pas un homme qui est responsable de cela mais un système. Celui qui comparait devant le tribunal est un pion, un pion qu'on a utilisé et dont on a tiré profit, et, quand on n'a plus eu besoin lui, qu'on a jeté", a-t-il dit aux journalistes avant l'ouverture du procès. *Le Monde* – 08/06/10)

<sup>15</sup> « On peut assigner des probabilités mathématiques à un évènement aléatoire, ce qu'on ne peut pas faire avec de l'incertitude. Autrement dit il est possible de mesurer et de modéliser le risque, pas l'incertitude » [extrait de «

l'incertitude provient d'un futur certes difficile à déterminer mais également d'une imprévisibilité du comportement des autres (Rivaud-Danset, 1998).

### *Nos questions de recherche*

Si l'appréhension du risque opérationnel n'est pas aisée, son identification n'en demeure pas moins un exercice obligatoire pour les banques afin qu'elles puissent adresser à leurs différentes parties prenantes des signaux sur leur situation au regard du risque. L'évaluation quantitative du risque a été le premier exercice réalisé par les banques (Lamarque et Maurer, 2009). Cependant cette quantification ne peut s'affranchir d'une démarche qualitative d'identification compte tenu des caractéristiques même du risque opérationnel<sup>16</sup>. Si l'exigence de calcul des fonds propres reste un impératif, l'identification ne peut se réduire aux seuls calculs probabilistes.

Analyser le processus d'identification requiert la découverte à la fois des preuves matérielles de la probabilité de survenance du risque (telles les pertes passées) et des connaissances détenues par les spécialistes des métiers, ceux dont les compétences servent la réalisation des objectifs de l'entreprise. La banque est conduite ainsi à gérer des informations et des connaissances de manière à pouvoir restituer, sous une forme quantifiable, sa connaissance au regard de son risque opérationnel.

L'ambition de notre recherche est d'alimenter les réflexions sur ce processus nouveau pour les banques, l'obligation d'identifier le risque opérationnel et plus fondamentalement d'apporter un éclairage spécifique sur les mécanismes d'apprentissage organisationnel dans le contexte d'une organisation qui développe de fortes asymétries d'information et de connaissance.

Le rôle de la composante humaine dans le risque lui-même et dans son processus d'identification rend particulièrement intéressante toute approche qui s'intéresse à l'évolution à la fois comportementale et cognitive de l'individu, à savoir l'apprentissage. Si les frontières du risque opérationnel restent floues et si les définitions font encore débat (Power, 2005), il apparaît néanmoins que le risque opérationnel est en partie lié à la composante humaine, que ce soit directement par son action (cas de l'erreur d'exécution) et indirectement quant à la

---

Réflexions sur l'efficacité de la réglementation prudentielle », de Danielson J. (2009), BDF, Revue de la stabilité financière, N°13, septembre].

<sup>16</sup> Comme le soulignent Lamarque et Maurer (2009) à propos de l'approche quantitative du risque opérationnel, «cette approche apparaît comme insuffisante pour maîtriser ces risques et la gravité des événements exceptionnels est extrêmement difficile à évaluer. » [Lamarque E. et Maurer F. (2009), Le risque opérationnel bancaire, Revue Française de Gestion, N°191]

mise en œuvre de plans d'action (qualité des plans de secours par exemple). Sa gestion s'inscrit dans une logique d'identification et de prévisibilité du comportement des acteurs au sein de l'organisation. Elle est au cœur de la gestion des ressources humaines.

Le dispositif d'identification génère un processus dynamique au sein de l'organisation. Il oblige la banque à s'adapter pour répondre aux exigences réglementaires. Il suscite l'organisation de flux informationnels qui vont alimenter le calcul des fonds propres, flux représentatifs d'une vision du risque.

Or cette vision ne peut se construire sans la prise en compte de l'individu et l'apport de celui-ci. La gestion du risque opérationnel se trouve au carrefour entre les informations, les connaissances et les compétences détenues au sein de l'organisation. Elle mobilise les savoirs détenus en son sein, savoirs issus des expériences passées et des connaissances tacites individuelles. La dualité du rôle de l'expertise détenue au niveau individuel apparaît alors : l'individu est à la fois source potentielle de risque par son comportement et source d'alimentation des dispositifs d'identification dans la composante prédictive du risque. Le caractère diffus du risque opérationnel, ses contours multiples et la forte incertitude qui caractérise son apparition vont nécessiter d'inclure dans le processus d'identification à la fois des données factuelles, des informations disponibles mais non forcément structurées et diffusées, et des connaissances détenues au niveau individuel pour venir compléter l'approche probabiliste.

La gestion de l'information et des connaissances associée au dispositif d'identification du risque nous amène à nous interroger sur les impacts de ce dispositif en termes d'apprentissage organisationnel. Cela nécessite au préalable de cerner les caractéristiques du dispositif d'identification afin de comprendre les changements qu'il amène en termes de gestion de l'information et de la connaissance. Si de nombreux travaux, notamment dans le domaine du *knowledge management*, ont étudié la manière de gérer la connaissance comme enjeu du management stratégique, le dispositif d'identification du risque opérationnel n'a pas encore été abordé sous cet angle. Si notre propos n'est pas de présenter l'identification du risque opérationnel sous l'angle d'un modèle de gestion de la connaissance qui permet à l'entreprise d'apprendre, notre recherche est sous-tendue par les questions suivantes :

- **Le dispositif peut-il contribuer à l'évolution organisationnelle dans une perspective comportementale de l'apprentissage ? Quels impacts peut-il avoir sur les routines organisationnelles, l'identification facilitant ainsi l'adaptation de l'organisation en rendant celle-ci réceptive aux messages de dysfonctionnement ?**

- **Le dispositif peut-il être généré un apprentissage de type cognitif ? C'est-à-dire être à même de modifier les croyances et les schémas mentaux ?**
- **Enfin ce dispositif peut-il prendre sens pour l'organisation dans une perspective générative vers le développement d'une intelligence du risque opérationnel qui s'intègre alors dans l'action au quotidien ? Quel rôle peuvent jouer les éventuelles interactions suscitées ?**

Comprendre les mécanismes d'apprentissage dans ce contexte requiert l'intégration, dans notre champ de recherche, des processus d'apprentissage individuel et organisationnel mais aussi les interactions sociales qui les sous-tendent. L'intérêt est de décrire et d'analyser les processus d'apprentissage qui se mettent en place et de comprendre leur condition d'apparition.

Notre choix de préciser la situation d'asymétrie qui caractérise l'organisation bancaire exprime notre volonté de déterminer non seulement les traces d'apprentissage mais également de comprendre en quoi ces traces peuvent venir compléter les approches existantes au sein de l'organisation pour inciter les individus à agir dans l'intérêt de celle-ci.

Si l'identification du risque opérationnel peut être comprise initialement comme une volonté de mieux connaître le risque pour améliorer sa gestion et son pilotage et estimer un coût des fonds propres, nous cherchons également à intégrer le caractère construit du risque opérationnel qui rend à la fois caduque toute tentative de formalisation a priori du risque tout en initiant un cercle vertueux à partir d'une vision construite et collective du risque opérationnel.

### ***Les enjeux de l'étude de l'identification du risque opérationnel perçue comme un facteur déclenchant d'apprentissage***

Le premier enjeu est relatif à la gestion des compétences. L'approche par les compétences a montré que la réussite d'une entreprise passe par ses compétences clés (Wenerfeldt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Grant, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990). L'avantage concurrentiel et la pérennité d'une organisation reposent sur la combinaison de ressources rares et inimitables. Ce sont les entreprises sachant valoriser leur capital d'intelligence industrielle, technique et commerciale qui ont une avance concurrentielle (Hoarau et Teller, 2001, p. 13).

La réussite de la banque, de par ses activités de service, repose en grande partie sur les spécificités des compétences qu'elle sait développer et conserver, au service notamment de l'adaptation de son offre aux évolutions des produits et marchés financiers. « La banque est



avant tout une activité de service, à forte densité humaine, d'où une importance primordiale des pratiques et des savoir-faire en matière de gestion des risques » (Lamarque, 2009, p.200). La gestion des compétences des acteurs de la banque, ressources clés pour celle-ci, devient un véritable enjeu afin de permettre à la banque de maintenir son avantage concurrentiel. Tout impact en termes d'apprentissage doit alors s'apprécier au regard de cet impératif dans un environnement fortement compétitif où les coûts de mise en conformité sont importants. Dans un monde de plus en plus complexe et instable, où les décisions doivent se prendre rapidement et où tout ne peut se résoudre à une problématique informationnelle, il est intéressant de pouvoir capitaliser sur toute impulsion qui permette à la banque d'apprendre. Il ne s'agit pas tant de créer de nouveaux savoirs en tant que stock de connaissance que de faciliter l'utilisation pertinente de ces savoirs dans l'action, c'est-à-dire, dans notre cas, dans un objectif de réduction du risque opérationnel.

Le deuxième enjeu est de permettre de s'extraire d'une logique de contrôle et d'incitation dans une perspective de situations potentiellement conflictuelles. Dans la perspective d'individus disposant de rationalité limitée, opportunistes et susceptibles de générer des conflits d'intérêt, l'objectif est d'inciter à la fourniture d'informations visant à réduire l'asymétrie entre les parties prenantes. Le dispositif d'identification s'inscrit en partie dans ce contexte où la nécessité de produire des états sur le coût du risque opérationnel et la situation des pertes majeures visent à améliorer la transparence permettant d'apprécier le comportement de la banque. Le renforcement des contrôles et les réflexions sur des politiques incitatives trouvent leur sens dans la recherche d'efficacité organisationnelle et de gestion des conflits potentiels (Bessire et *alii*, 2007).

Cependant ces réflexions laissent peu de place aux capacités d'apprentissage de l'individu. Si le risque opérationnel est lié à l'action individuelle, il peut être réduit soit par un renforcement des contrôles, ce qui suppose une connaissance adéquate des risques sous-jacents aux actions individuelles, soit par la motivation notamment financière soit enfin par la compréhension par l'individu des enjeux du risque, c'est-à-dire l'apprentissage des composantes du risque opérationnel. Or, dans le cadre de notre recherche, nous ne nous intéressons pas au résultat en tant que tel de l'identification. La question n'est pas de savoir si le dispositif actuel est pertinent pour évaluer de la manière la plus réaliste le risque opérationnel de demain ni de nous interroger sur la réalité des cartographies des risques. L'enjeu de l'étude de l'identification est de comprendre si le dispositif permet de rendre l'individu et l'organisation « apprenants », un dispositif à même de faciliter le développement de compétences en gestion du risque opérationnel qui prennent sens dans l'action opérationnelle. L'apprentissage donne

à l'individu les moyens d'améliorer l'utilisation de ses compétences permettant alors d'imaginer d'autres modes de gestion au niveau organisationnel que le renforcement des contrôles et le recours aux incitations financières. L'identification du risque opérationnel serait alors un moyen de réhabiliter l'individu en lui laissant la marge de liberté nécessaire à l'expression de ses compétences clés.

### ***Le plan de la thèse***

Afin de répondre à notre problématique, la première partie de notre thèse s'articule autour de la revue de littérature et des recherches antérieures dans le but de fournir au lecteur des clés de compréhension et une grille d'analyse des éléments qui émergeront de la réalité du terrain.

Le premier chapitre de cette première partie aborde les enjeux des dispositions réglementaires pour mieux en cerner l'influence sur le comportement des banques. La revue de littérature dessine ainsi le cadre institutionnel de la banque et la logique que sous-tend ce cadre réglementaire. L'identification du risque opérationnel s'inscrit dans une volonté du régulateur d'aboutir à la réglementation la plus à même d'inciter les banques à une meilleure gestion des risques, dans le souci de limiter le risque systémique. Les limites de l'information dans le cadre de produits financiers de plus en plus complexes, où les compétences spécifiques sont principalement au sein des organisations bancaires, amènent le régulateur à s'appuyer progressivement sur les dispositifs internes des banques. Celles-ci sont ainsi responsabilisées quant à la pertinence de leurs dispositifs de gestion, le régulateur se réservant le droit d'intervenir en cas d'apparition de défaillances dans ces dispositifs.

Le premier chapitre se poursuit avec l'introduction du dispositif d'identification du risque opérationnel afin d'en présenter ses caractéristiques. Nous nous référons, dans le cadre de notre recherche, à la méthode avancée (AMA) qui nous semble la plus aboutie en termes d'autonomie et de responsabilisation des banques. Ce dispositif structure notre démarche sur le terrain. Cette description de la méthode est, en effet, un premier pas vers l'opérationnalisation du concept d'identification du risque opérationnel autour des trois composantes majeures du dispositif : la collecte des pertes internes, l'évaluation des facteurs de risque et de contrôle et l'élaboration de scénarii.

Le deuxième chapitre de cette première partie s'intéresse à une des caractéristiques de la banque : le développement de compétences spécialisées, source potentielle de conflits d'intérêt. Cela nous a alors incités à nous appuyer sur les théories contractualistes et surtout le modèle REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing Model) de Jensen pour comprendre le rôle des politiques de contrôle et d'incitation dès lors que le processus décisionnel se trouve

décentralisé là où se localise les compétences. L'orientation ainsi souhaitée des comportements nous permettra de mieux appréhender le maintien de certaines routines défensives, frein à l'apprentissage. Cette orientation nous conduira à nous interroger sur les limites des dispositifs d'incitation et de contrôle dans une situation où l'individu optimise son contexte d'action.

Si l'identification du risque répond à une problématique informationnelle, fournir des indications sur le coût du risque, cet essai de rationalisation dans un univers incertain, ne peut s'affranchir de la dimension cognitive d'appréciation du risque. La contribution essentielle de la composante humaine, à la fois dans l'apparition du risque opérationnel et dans son processus d'identification nous laisse entrevoir les perspectives que l'apprentissage tant individuel qu'organisationnel peut apporter.

Le troisième et dernier chapitre de cette partie a trait au mécanisme d'apprentissage. Il a pour vocation de dégager et de clarifier les concepts clés attachés à l'apprentissage organisationnel afin d'identifier des points de consensus pouvant constituer des angles d'analyse de notre objet. Dans une approche évolutionniste, l'apprentissage constitue principalement une réponse à un changement dans l'environnement, la réponse amenant une évolution des routines organisationnelles. Dans une approche cognitive de l'apprentissage, celui-ci suppose la modification des schémas cognitifs et des croyances des individus. Nous sommes ainsi amenés à spécifier notre positionnement au regard de cette diversité d'approche en adoptant une vision résolument intégrée de l'apprentissage, de nature à la fois comportementale et cognitive. Ce chapitre s'attache également à préciser le rôle des interactions au sein de l'organisation comme source de dynamique interne, facilitant le passage de l'apprentissage individuel vers l'apprentissage organisationnel.

La seconde partie de cette thèse confronte le cadre théorique à la réalité du terrain afin d'en saisir la validité et les limites.

Le premier chapitre présente notre méthodologie, le design de notre recherche et les modalités de collecte et de traitement des données. Cette présentation permet au lecteur de comprendre l'articulation de nos résultats, les choix que nous avons effectués et d'éclairer ainsi la pertinence de nos résultats. Les modalités d'appréhension du phénomène d'apprentissage, réalisées à partir d'une étude de cas, celui du Groupe Société Générale<sup>17</sup>, ont conduit à orienter notre recherche vers une approche interprétative, à visée descriptive.

---

<sup>17</sup> Lors de notre recherche de terrain, seuls quatre établissements bancaires étaient en méthode AMA, ce qui réduisait le choix des établissements.

La sensibilité des établissements bancaires au regard du risque opérationnel, et du coût du risque de manière générale, la nature même du risque et la nouveauté de cette thématique, ont justifié le recours à l'étude de cas. Au sein du Groupe Société Générale, nous avons sélectionné deux métiers, l'activité de marché et la banque de détail. Trois types d'entité ont ainsi été retenus : l'entité de la banque de financement et d'investissement (SGCIB), le Crédit du Nord (CDN) et la banque de détail France (BDDF). Le choix de ces entités a été motivé d'une part par la disponibilité des équipes pour cette recherche et d'autre part par la représentativité des cas quant aux spécificités de la banque.

Le deuxième chapitre de cette partie situe le contexte du Groupe Société Générale et décrit les différentes composantes du dispositif d'identification au sein de ce groupe bancaire. Cela nous permettra de comprendre l'évolution de la structuration de ce dispositif.

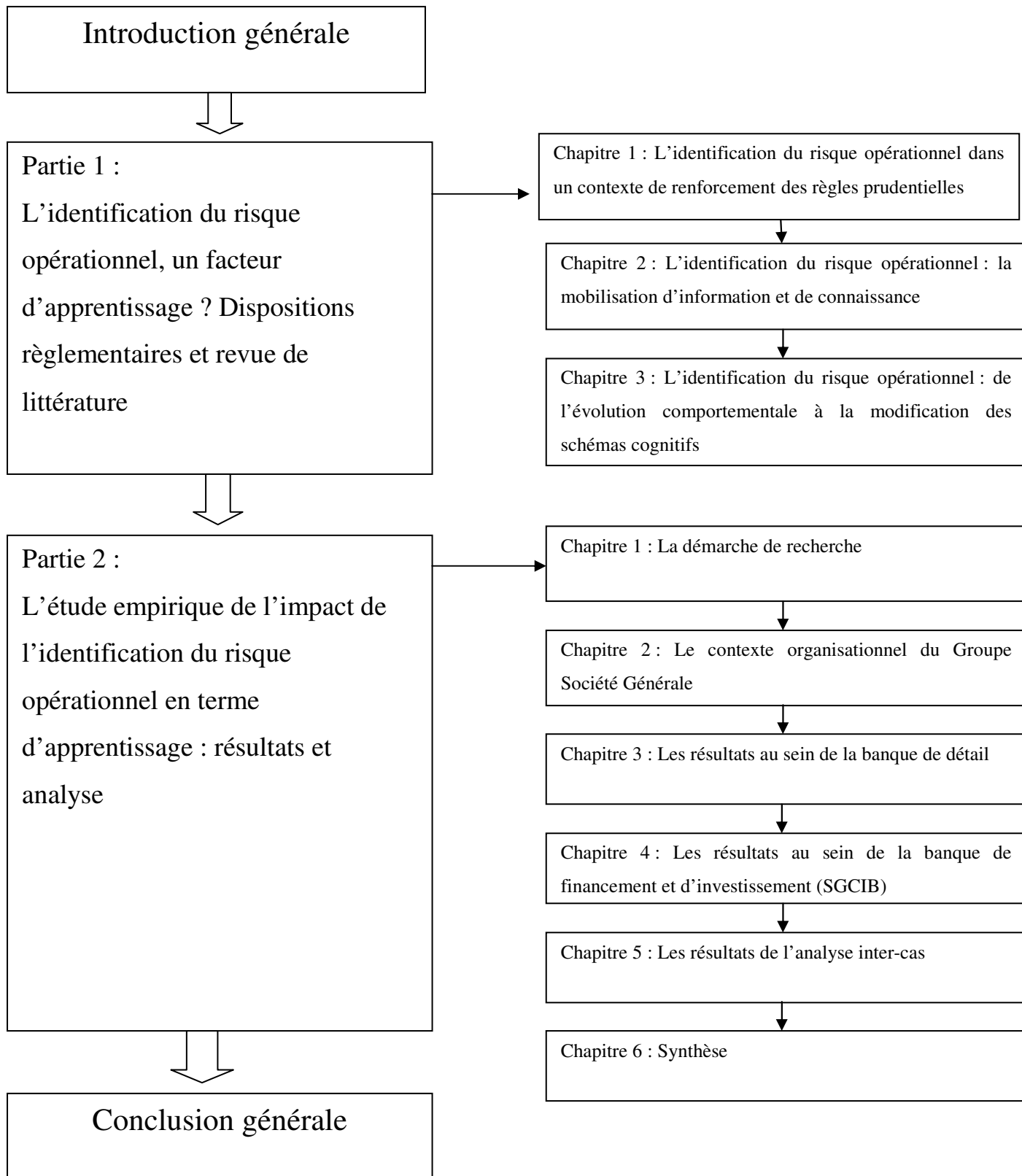
Le troisième et quatrième chapitre de cette partie présentent les résultats de notre étude de cas : à partir des données primaires et secondaires, nos résultats se sont organisés en fonction des éléments déclencheurs de l'apprentissage, c'est-à-dire ceux relatifs au dispositif d'identification. Pour chacun des éléments, nous apportons les résultats sur les deux métiers retenus selon une grille d'analyse identique, ce qui facilite ensuite les comparaisons inter-cas. La grille d'analyse issue de notre revue de littérature nous permet une lecture analytique et structurée de nos entretiens.

Le cinquième chapitre de cette partie, s'il fait encore partie des résultats, apporte un éclairage aux précédents chapitres. En effet, nos résultats seront appréhendés de manière transversale pour leur donner le relief nécessaire à la compréhension des mécanismes d'apprentissage découverts. Ce chapitre intègre également les propos de nos interlocuteurs au sein de la direction des risques opérationnels du Groupe Société Générale, ceux-ci ayant, par nature, une vision transverse des évolutions au sein de la banque. Cela va nous amener à schématiser le résultat et le processus d'apprentissage afin d'en faciliter l'analyse et la synthèse.

Ce schéma d'apprentissage est alors confronté à la littérature existante au chapitre 6, clôturant ainsi cette deuxième partie. Si ce chapitre confirme le rôle de l'apprentissage par l'expérience, il met en évidence les limites de cette approche dans des métiers où l'asymétrie de connaissance est forte et l'environnement complexe et instable. En revanche la réflexivité à l'œuvre dans l'exercice d'identification, structurée par le formalisme réglementaire, amène l'individu à remettre en question son jugement sur le risque opérationnel, dans un processus où les interactions qui se développent suscitent ces confrontations. Ce chapitre étudie ainsi les évolutions cognitives susceptibles d'apparaître au niveau individuel dans un processus de construction collective d'appréciation du risque opérationnel.



L'articulation de ces deux parties est synthétisée dans la figure ci dessous :





## **Première partie**

# **L'identification du risque opérationnel, un facteur d'apprentissage ? Dispositions réglementaires et revue de littérature**



## Introduction de la partie 1

Cette première partie décrit le cheminement qui a permis, dans le cadre de notre recherche, de cerner les caractéristiques de l'identification du risque opérationnel dans le contexte des banques. L'objectif est de dépasser l'approche quantitative du risque opérationnel et ses enjeux en termes de coût des fonds propres pour s'intéresser à ce qui se met en place au sein de l'organisation lors du processus d'identification du risque.

Aborder la banque suppose de situer celle-ci dans son contexte macro-économique et de préciser le rôle des autorités régulatrices au sein de la gouvernance de la banque. La revue de littérature réalisée dans le premier chapitre dessine le contexte dans lequel la gestion du risque opérationnel est apparue comme une nécessité.

La régulation de nature prudentielle revêt un caractère essentiel pour forcer les banques à ne pas prendre de risque au-delà d'un montant de capital réglementaire. Celui-ci définit ainsi des normes et des règles qu'il convient de respecter dans une approche normative. Le régulateur a fait progressivement évoluer ce cadre normatif dans l'objectif de mieux prendre en compte les innovations financières (Van Greuning et Bratanovic, 2004). La réglementation s'est alors orientée vers la prise en compte de la composante marché pour redonner à ce dernier son efficacité<sup>18</sup>.

Les fortes obligations normatives issues de l'environnement institutionnel s'intègrent dans la vie sociale des organisations bancaires comme un fait qui doit être pris en compte par l'ensemble des acteurs. Pour préserver sa légitimité, la banque est en effet incitée à traduire dans sa structure formelle les règles institutionnalisées. Cette traduction peut parfois générer des conflits entre les exigences normatives et celles d'efficacité opérationnelle de la banque. Ces conflits justifient alors le renforcement des dispositifs de surveillance et de contrôle.

Le deuxième chapitre met l'accent sur les composantes de l'identification du risque opérationnel, afin de mettre en perspective les composantes informationnelles et cognitives du risque. La composante informationnelle répond en partie à la nécessité de réduire l'asymétrie

---

<sup>18</sup> Le régulateur cherche, depuis plusieurs années, la régulation optimale dans le souci d'éviter le risque systémique et de protéger les déposants. La chute notamment de Lehman Brother en septembre 2008 a montré qu'il était encore possible de disposer d'actifs risqués avec peu de fonds propres. Les propositions émises dans le cadre de Bâle III visent à renforcer à nouveau les exigences de fonds propres en améliorant la qualité du noyau dur (*Tier one*) d'ici 2013-2017 (révision Bâle III, juillet 2010).

d'information qui se développe du fait de la décentralisation du processus décisionnel vers les individus disposant de fortes compétences opérationnelles. Notre revue de littérature s'intéressera notamment aux théories contractuelles, dont la théorie de l'agence, qui mettent en avant le rôle des mécanismes de contrôle et d'incitation afin d'aligner les intérêts des salariés avec ceux des dirigeants. L'identification du risque opérationnel peut se révéler ainsi source de réduction de l'asymétrie.

Cependant l'identification du risque repose également sur la manière dont le futur est appréhendé au travers des outils prospectifs ; notre revue de littérature, qu'il s'agisse des travaux théoriques en sciences cognitives (Simon, 1978, 1986) ou en finance comportementale (Kahneman et Tversky, 1979) nous permettra de comprendre les dimensions cognitives à l'œuvre dans le processus d'identification.

Les composantes cognitives de l'identification, reflet d'une anticipation des comportements futurs, nous permet d'introduire l'apprentissage organisationnel dans sa dimension comportementale et cognitive dans le chapitre 3. L'identification du risque opérationnel va reposer sur des données représentatives d'évènements récurrents (« incertitude mesurable », Rivaud-Danset, 1998). Ces évènements représentent l'expérience passée de l'organisation. A contrario, sur les évènements peu fréquents, l'incertitude sera « non mesurable ». Le rôle du jugement, du « dire d'expert », révèle les schémas cognitifs individuels et collectifs.

Les théories liées à l'apprentissage organisationnel facilitent la mise en perspective de l'approche comportementale et cognitive dans une vision intégrative : l'identification du risque opérationnel s'appuie en partie sur l'expérience au travers de la base des pertes et sur la vision prospective des individus faite de croyances et de perception, celles-ci étant de nature à modifier le risque lui-même.

Cette revue de littérature nous amène alors à nous interroger sur la réalité du résultat de l'identification par opposition à une vision construite du risque opérationnel.

La revue de littérature et l'approche par le contenu réglementaire vont nous permettre de caractériser le risque opérationnel dans le contexte de la banque et de mettre en évidence le facteur humain, source de risque et de profit. La modification des schémas de pensée peut influencer la représentation que les acteurs ont du risque opérationnel. Ce faisant, cette influence peut se traduire dans l'action opérationnelle, donnant ainsi tout son sens aux impacts en termes d'apprentissage organisationnel.

# Chapitre 1. L'identification du risque opérationnel dans un contexte de renforcement des règles prudentielles

Comprendre les enjeux liés à l'identification du risque opérationnel suppose de prendre en compte les spécificités de l'environnement de la banque, le positionnement des banques dans l'économie et le rôle important du régulateur<sup>19</sup> au sein de la gouvernance bancaire. La banque et son organisation sont ainsi fortement influencées par l'environnement institutionnel qui va lui dicter ses critères de légitimité.

Ce chapitre se propose de préciser le contexte d'apparition de l'objet de notre recherche et le cadre normatif dans lequel il s'insère. Le régulateur incite les banques à révéler de l'information quant à leur situation en matière de risque opérationnel. Dans le cadre des méthodes avancées, il va même plus loin dans la mesure où il laisse une marge de liberté à la banque pour gérer le risque selon ses propres méthodes. La contrepartie sera une responsabilisation et une supervision accrue de la part des instances de gouvernance des établissements.

Nous verrons comment l'institutionnalisation du dispositif renforce l'isomorphisme notamment mimétique, limitant ainsi l'originalité du formalisme des dispositifs internes. Ceux-ci traduiront alors, au sein de l'organisation, cette volonté de respecter une légitimité externe.

Dans un second temps, nous définirons le dispositif de gestion du risque dans sa composante identification. La mise en évidence des éléments issus de l'expérience et de la dimension cognitive de l'identification du risque nous permettra de mieux cerner les enjeux en termes d'apprentissage.

## 1. Règlements financiers et gouvernance

Les banques ont un positionnement spécifique au sein de l'économie qui justifie une attention du régulateur : risque systémique et asymétrie d'information en faveur des banques ont positionné le régulateur comme acteur essentiel du dispositif de contrôle des banques (Santos,

---

<sup>19</sup> Le terme 'régulateur' est utilisé ici comme un terme générique. Il inclut les autorités de supervision nationales, ainsi que les règles appliquées résultant de normes et pratiques internationales.

2000). Ce sont là les deux justifications généralement avancées afin d'expliquer le rôle du régulateur (Goodhart et *alii*, 1998). Un système bancaire en bonne santé est par ailleurs essentiel au développement économique<sup>20</sup>.

Régulateur et superviseur constituent une force externe, indépendante du marché qui concerne à la fois les propriétaires et les gestionnaires (Ciancanelli et Reyes-Gonzalez, 2000, page 12). L'internationalisation et l'interconnexion croissante des marchés, la complexité des opérations et l'accroissement des montants en jeu rendent ce rôle de superviseur à la fois fondamental pour l'économie et plus complexe et difficile à assumer pleinement.

### 1.1. L'évolution du métier de banquier

Le rôle principal et la justification de la fonction bancaire résident dans sa contribution décisive à la croissance économique (Cuppey et *alii*, 2006). Gurley et Shaw (1960) ont été parmi les premiers à conceptualiser la fonction d'intermédiation des banques : l'intermédiaire se positionne entre prêteur et emprunteur en émettant des titres à terme dont le niveau de risque est adapté aux préférences des prêteurs. L'intermédiaire financier transforme alors les actions émises par les entreprises en papiers demandés par les investisseurs (les déposants) (Gurley et Shaw, 1960). Le rôle des intermédiaires se renforce dans le contexte d'une situation de marché incomplet où il existe des asymétries d'informations (Santos, 2001). L'intermédiation bancaire se justifie alors par l'économie des coûts de transaction (Benston et Smith, 1976 ; Diamond, 1984) et par l'économie des coûts de recherche d'information en situation d'asymétrie d'information (Leland et Pyle, 1977). L'intermédiation est ainsi une réponse aux imperfections du marché. Elle permet de diviser et de transformer les risques, ce que les emprunteurs ne pourraient assumer seuls du fait des coûts de transaction (Santos, 2001).

Afin d'être rentable dans son rôle de prêteur, la banque doit prendre des risques tout en essayant de trouver l'équilibre entre la confiance qu'elle doit inspirer afin d'attirer les dépôts et cette prise de risque nécessaire à sa survie financière. Les ressources liquides (les dépôts) se transforment en moyens de paiement pour financer, entre autre, des projets d'investissement à moyen et long terme, lui faisant alors courir des risques de liquidité<sup>21</sup>. La gestion des risques est ainsi constitutive du métier de banquier (Spindler, 1998).

---

<sup>20</sup> Extrait de *Focus*, N°2, 5 décembre 2008, Banque de France.

<sup>21</sup> L'évolution de la réglementation en matière de gestion du risque de liquidité est une illustration de l'importance de ce risque, à la lumière de la récente crise (modification de règlement CRB 88-01 par l'arrêté du

Les transformations des systèmes financiers désignées sous le nom de « globalisation » qui se sont produites depuis la fin des années 70 sous forme de dérèglementation et d'internationalisation des activités bancaires et financières, ont profondément modifié le rôle et les activités des banques<sup>22</sup> .

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les principaux pays capitalistes disposaient de systèmes bancaires très encadrés, afin d'éviter des crises bancaires majeures telles celles qui se sont produites pendant la dépression des années 30. En France, chaque réseau de banque était spécialisé. Les banques commerciales collectaient des dépôts et accordaient des prêts à moyen et long terme ; les banques d'affaire (telle Paribas ou Indosuez) prêtaient aux entreprises en allant sur les marchés financiers afin de se refinancer. L'encadrement du crédit et le concours apporté par l'État à la majorité des crédits a permis de limiter les faillites bancaires. La loi bancaire de 1984 en France ainsi que la réforme des marchés financiers en 1986 ont contribué à élargir le périmètre des activités de la banque, permettant à celle-ci d'octroyer des crédits et d'intervenir sur les marchés financiers.

Ces évolutions ont facilité le développement de nouveaux instruments financiers et complexifié la compréhension des activités (Valla et *alii*, 2006). La 'marchéisation' des risques bancaires entraîne, selon Valla et *alii*, une plus grande volatilité et une amplification des fluctuations macroéconomiques. L'activité d'intermédiation classique du banquier laisse place progressivement à l'intermédiation financière effectuée sur les marchés, par l'intermédiaire de transactions sur titres, les positions et les titres étant valorisés en valeur de marché (ou en juste valeur) dans les livres des intermédiaires financiers. La réglementation prudentielle, que nous aborderons ultérieurement, est un facteur qui a incité les banques à transférer une partie de leurs risques, notamment de crédit (titrisation<sup>23</sup>), à d'autres contreparties. Évolutions de l'activité et mondialisation ont ainsi fortement modifié le rôle de la banque (CESE, 2009)<sup>24</sup>.

---

5 mai 2009). L'arrêté du 5 mai 2009 propose deux méthodes pour gérer ce risque et renforce les exigences de fiabilité des scénarii de crise avec des plans d'urgence formalisés.

<sup>22</sup> Source *Analyse et Documents Economiques*, N° 95, Février 2004

<sup>23</sup> La titrisation a amené la création de nouveaux instruments financiers dérivés tels les *Collateralized Debt Obligations* (CDO) et des contrats d'assurances, les *Credit Default Swap* (CDS).

<sup>24</sup> Source : « La crise bancaire et la régulation financière », Rapport du Conseil économique, social et environnemental, 2009 présenté par Mme Monique Bourven et M. Yves Zehr.

## 1.2. Les banques et le risque systémique

La récente crise financière qui a débuté en 2008 est une illustration du risque systémique lié à toute faillite au sein du système bancaire<sup>25</sup>. « Le risque de système se réalise lorsque les interactions entre les agents individuels et les marchés conduisent à une situation d'insécurité et d'instabilité générale qui affecte l'ensemble du système financier et se propage à l'économie tout entière » (Plihon, 2007)<sup>26</sup>. Dans les situations de crise, l'effondrement de la liquidité entraîne souvent de graves difficultés pour le marché, ainsi que des phénomènes de contagion et des effets de nature systémique (Valla et *alii*, 2006)<sup>27</sup>. Les conséquences de ces phénomènes ont fait l'objet de nombreuses études (Diamond et Dybvig, 1983 ; Aharony et Swary, 1983 ; Rochet et Tirole, 1996 ; Freixas et *alii*, 2000 ; Allen et Gale, 2000). Les premiers indicateurs d'une crise de liquidité affectant le système bancaire se traduisent généralement par un déficit de liquidité dans le bilan d'une banque<sup>28</sup> qui incite alors les autorités de régulation à agir.

Un certain nombre de facteurs ont d'ores et déjà modifié les canaux de contagion traditionnels au sein du segment le plus liquide du marché (Rochet, 2008). La réorganisation des grands groupes bancaires et financiers et l'internationalisation de leurs activités sont des facteurs d'aggravation du risque de contagion par-delà les frontières nationales<sup>29</sup>. Selon Plihon (2007), la gravité des crises récentes est liée à l'ampleur des interactions et effets de « résonance » entre les principaux marchés d'actifs (Plihon, 2007, p. 87). Cette résonance a été amplifiée

---

<sup>25</sup> « L'ampleur des conséquences de la crise du subprime sur la sphère financière et l'économie réelle a replacé le risque systémique au coeur des travaux internationaux de régulation financière. » Extrait du rapport sur le Risque Systémique de J.F. Lepetit remis à C. Lagarde en Avril 2010.

<sup>26</sup> Plihon D. (2007), « Nouveaux acteurs, nouveaux enjeux », Le financement de l'économie, *Cahiers français*, n°331.

<sup>27</sup> « La première vague de la crise a consisté en un assèchement de la liquidité sur les marchés financiers, un effondrement de la confiance et du commerce mondial » explique C. Noyer, Gouverneur de la Banque de France à Hong Kong, le 11 juin 2009, à propos de la crise qui a débuté en août 2007.

<sup>28</sup> La zone de turbulence d'août 2007 à la mi-septembre 2008 a été caractérisée par une pénurie systémique de liquidité. La BCE est alors intervenue pour apporter des liquidités et faciliter les échanges interbancaires. (extrait de l'intervention de Jean-Claude Trichet, Président de la BCE à l'European American Press Club, Paris, le 20 février 2009).

<sup>29</sup> « Les dispositifs actuels reposent sur l'idée implicite que seules les banques, parce qu'elles collectent les dépôts, sont sources de risques pour l'ensemble du système. C'était vrai ; ça ne l'est plus du tout aujourd'hui. Il est désormais évident que toutes les institutions et tous les marchés d'importance systémique doivent être régulés. » (Extrait du discours de C. Noyer, Hong Kong, 11 juin 2009).

lors de la crise de 2008 par le rôle joué par la comptabilisation des positions en juste valeur. Les problèmes de liquidité des marchés ont conduit les institutions financières à dévaluer les positions dans leurs bilans. Les positions bilancielle ainsi « dévalorisées » ont impacté la confiance et gelé le marché interbancaire<sup>30</sup>.

Les banques ont un rôle central dans le système de paiement et l'allocation des ressources financières alors même qu'elles ont un niveau relativement bas de leur ratio de capital sur les dettes qui structure de manière particulière leur bilan. La banque est au carrefour des circuits monétaires, point de passage obligé de tous les paiements et règlements des différents agents économiques. Elle gère les offres et demandes de monnaie et facilite la monétisation des créances (Moschetto et Roussillon, 2003). Cela crée les conditions d'une transmission rapide d'un échec d'une banque vers l'échec du secteur dans son ensemble puis de l'économie plus globalement.

Les crises bancaires tendent également à redistribuer les avoirs et à diminuer les revenus et les richesses. Elles ont un impact immédiat sur le manque à produire, l'accroissement des charges budgétaires et de la dette publique (Hoggarth et Saporta, 2002 ; Hoelscher et Quintyn, 2003)<sup>31</sup>. D'autres coûts peuvent être supportés par les actionnaires des banques ainsi que les déposants.

Au cours des 25 dernières années, la fréquence et la sévérité des crises financières se sont accrues du fait notamment de l'interconnexion des économies : 113 crises bancaires systémiques sont apparues dans 93 pays depuis 1980 (Caprio et *alii*, 2004). Ces crises se caractérisent par une aggravation de la sévérité et une certaine normalisation depuis les années 1990 et 2000 (Bordo et *alii*, 2001). Ces risques représentent un coût important pour les gouvernements, ces derniers supportant une part non négligeable des faillites bancaires. Des données statistiques ont établi ce coût à environ 12,40 % en moyenne des PNB nationaux (Honohan et Klingebiel, 2003). Les impacts négatifs du risque systémique qu'une faillite bancaire pourrait représenter pour l'économie ont ainsi été une forte motivation pour mettre en place une régulation bancaire adaptée (Berger et *alii*, 1995 ; Santos, 2001).

---

<sup>30</sup> Herlin P. (2009), « Le rôle de la "Fair Value" dans la crise », *La Tribune*, 21/01/2009.

<sup>31</sup> Une étude publiée en décembre 2008 par Carmen M. Reinhart et Kenneth S. Rogoff montre que l'accroissement de la dette publique est lié à la nécessité d'une part de sauver le système bancaire en se substituant à lui dans le financement de l'économie et d'autre part de pallier à l'insuffisance de la demande privée (consommation des ménages et investissements des entreprises).

### 1.3. Des « propriétaires » dispersés à faible pouvoir de contrôle

Les théories liées à l'intermédiation financière qui se sont développées dans les années 1980-1990, ont mis en évidence la problématique d'asymétrie d'information entre banque et apporteurs de fonds.

La structure du capital des banques reflète leur rôle en tant qu'intermédiaire financier : les propriétaires détiennent rarement plus de 10 % des fonds prêtés. Les détenteurs d'obligations et les déposants détiennent le reste. Le passif de la banque est composé en grande majorité de dettes. Ces dettes, à la différence de l'entreprise, sont réparties sur un nombre important de déposants qui sont les principaux apporteurs de fonds mais qui ne disposent pas, individuellement, des moyens nécessaires afin de contrôler l'utilisation qui est faite de leur dépôt. Les capacités informationnelles et les compétences des déposants limitent la pertinence de leur rôle de contrôle (Coupey et Madiès, 1997). Selon ces mêmes auteurs, en réalité les déposants n'ont ni les compétences, ni les incitations afin d'exercer une surveillance efficace. Quand des frictions empêchent de rédiger des contrats complets entre actionnaires et gestionnaires, la structure financière de l'entreprise est importante car elle détermine l'allocation des droits de contrôle parmi les détenteurs de ceux-ci. Dans le cas des banques, une allocation efficiente des droits de contrôle doit prendre en compte le fait que les détenteurs de dettes vis-à-vis de la banque (les déposants) ne sont pas en position de contrôler les gestionnaires parce qu'ils sont dispersés et pas ou peu informés (Dewatripont et Tirole, 1993 ; Milne et Whalley, 2001). La régulation des banques naît ainsi de la nécessité de les réguler du fait de problèmes de gouvernance résultant de la séparation entre propriétaire et gestionnaire (Dewatripont et Tirole, 1993).

Les banques sont donc dans une position d'asymétrie légèrement différente de l'asymétrie développée dans le cadre de la théorie de l'agence et de l'asymétrie classique gestionnaire/propriétaire (Ciancanelli et Reyes-Gonzalez, 2000). Le problème de l'aléa moral intervient d'une part dans la relation traditionnelle entre actionnaire et gestionnaire et d'autre part entre le déposant et la banque.

### 1.4. L'opacité accrue des produits financiers

Les banques ont tendance par ailleurs à présenter une certaine opacité vis-à-vis du marché. Si les banques étaient totalement transparentes vis-à-vis du marché (Morgan, 1999), la pression du régulateur pourrait être réduite. Or le régulateur considère qu'il est difficile pour le marché de contrôler ce que fait réellement une banque, en partie du fait de la difficulté d'évaluation



des actifs de la banque, sujets à constante variation ou changement. Morgan (2000) illustre cette difficulté à 'connaître' la banque par une étude sur les analyses faites par les agences de notation telles Moody's et S&P. Il arrive à la conclusion que les divergences des analystes sont plus importantes dans le secteur bancaire que pour les autres secteurs. L'évolution des activités vers des produits et services de plus en plus sophistiqués (dont les activités liées à la titrisation) augmente cette opacité.

L'interprétation des données comptables des banques (Beatty et *alii*, 1995) est également un exercice difficile. Il en est ainsi des analyses de données relatives aux provisionnements et aux pertes sur les crédits. Les banques donnent rarement voire pas du tout d'indications sur leurs échecs opérationnels et leurs prêts non rentables, dans l'intention de masquer le plus longtemps possible certaines difficultés (Ahmed et *alii*, 1999 ; Kaminsky et Reinhart, 1999).

Une plus grande transparence des banques augmenterait l'efficacité de la discipline de marché (Mayes, 1998 ; Mehrez et Kaufman, 2000) : s'il apparaîtrait que la valeur des actifs d'une banque est faible, les créditeurs de la banque et particulièrement les déposants non-assurés peuvent alors retirer leurs fonds. Cette attitude peut inciter les banquiers à ne pas prendre de risques trop importants.

L'opacité des produits de la banque et la difficulté d'évaluation des risques liés à ces produits ont été présentées comme une des raisons de la survenue de la crise de 2008 (CESE, 2009).

## 2. La réglementation prudentielle : une incitation à une meilleure gestion des risques

Les régulateurs et les superviseurs de la banque constituent une force externe, indépendante du marché, qui concerne à la fois les propriétaires et les gestionnaires (Ciancanelli et Reyes-Gonzalez, 2000). Ils ont un positionnement totalement neutre vis-à-vis de la banque. Ils sont au service de l'intérêt du public. Les cadres légaux et réglementaires conditionnent les règles du jeu et visent à prioriser les exigences de sécurité avant celles de compétitivité (Van Greuning et Bratanovic, 2004). La nécessité d'éviter le risque systémique associé à une difficulté de contrôler la banque ont été des éléments déterminants afin d'orienter la politique du régulateur et notamment les réflexions du comité de Bâle dès les années 1972-1974<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> En 1974, un ensemble de banques centrales se sont regroupées pour former le Comité de Bâle (Basle Committee on Banking Supervision). Ce comité n'a pas de pouvoir de régulation mais est reconnu par l'implémentation de ses recommandations au niveau de la réglementation nationale des pays membres.

La réglementation doit permettre d'assurer la protection de l'ensemble du système financier ainsi que celle des déposants. Il s'agit alors pour le régulateur d'avoir les moyens de contrôler qu'un établissement bancaire est solvable ou non<sup>33</sup>.

## 2.1. L'évolution vers des normes de solvabilité : les premiers accords de Bâle

Depuis les années soixante-dix, la réglementation prudentielle a été une préoccupation importante des autorités nationales et internationales des pays développés et une caractéristique majeure de la réglementation bancaire (Delorme, 2002). La réglementation prudentielle doit influencer le comportement des banques afin de les inciter à une meilleure gestion de leurs risques (Couppey et Madiès, 1997). Cette réglementation repose principalement sur la mise en œuvre de ratios prudentiels dont le principal est le ratio de solvabilité. Pour réduire la probabilité d'insolvabilité, l'accroissement de l'exigence en capital vise à limiter le levier d'endettement<sup>34</sup>.

### 2.1.1. L'intérêt de normes prudentielles (Bâle I)

L'accord de Juillet 1988, qui introduit la norme internationale de solvabilité appelée ratio « Cooke », se situe dans ce contexte. L'objectif de la mise en place de ratios minimum de fonds propres repose sur l'idée que la probabilité de faillite est une fonction décroissante de la capitalisation (Couppey, 1998). Lorsque le risque associé à un portefeuille est jugé trop élevé par le régulateur, ce dernier peut obliger les banques à réduire leur levier d'endettement en ayant un ratio de capital plus contraignant.

---

<sup>33</sup> « Le G 20 a posé des principes clairs afin de guider la refonte de la régulation financière. Ils portent principalement sur trois domaines : le renforcement des normes prudentielles, la redéfinition du périmètre de cette régulation et enfin la révision des normes comptables. » (Extrait du discours de C. Noyer, Hong Kong, le 11 juin 2009, justifiant ainsi, entre autre, le rôle de la réglementation prudentielle).

<sup>34</sup> Dans le cadre de la crise de 2007-2008, la réglementation prudentielle a montré ses limites, incitant le régulateur à essayer de l'adapter aux nouveaux enjeux : « les effets de levier excessifs portent une lourde responsabilité dans la crise. Bien souvent, cela n'a pas pu être détecté suffisamment tôt parce que l'attention était centrée sur des mesures d'utilisation du capital pondérées des risques. » L'objectif est alors « d'introduire un ratio d'endettement qui constituera un outil fondamental de surveillance macro prudentielle. Cette mesure est également envisagée comme un complément au régime d'exigences en fonds propres en regard des risques pondérés. Elle a vocation à servir de filet de sécurité (une double protection). » (Extrait de l'intervention de Christian Noyer, Gouverneur de la Banque de France, Forum Financier Paris-Europlace Singapour de, 26 octobre 2009).

Cet accord a marqué la nécessité de faire converger, au niveau international, les différentes réglementations et d'adopter des standards en matière d'exigence en capital. Les membres du G10 ont signé l'accord qui était censé s'appliquer principalement aux banques les plus actives au niveau international. L'objectif était alors d'harmoniser les règles internationales en limitant les distorsions locales, fonction du positionnement des gouvernements locaux (Rocher, 2005).

Cet accord est intervenu dans une période où les banques avaient considérablement augmenté leur levier, c'est-à-dire le rapport dette sur capital : ce levier permettait en effet aux banques d'augmenter leurs activités alors même que la rentabilité des opérations diminuait, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et ainsi de conserver un niveau de rentabilité du capital. L'envers de ces évolutions résultait dans une plus grande sensibilité aux retournements de conjoncture (Tiesset et Troussard, 2005).

#### 2.1.2. La simplicité de la mise en oeuvre

L'accord issu de Bâle I a été le premier du genre à normaliser un montant minimum de fond propre (8 % pour couvrir les risques). L'accord comporte une définition des fonds propres réglementaires, des mesures de l'exposition aux risques et des règles spécifiant le niveau minimum de ces fonds propres en fonction des risques. La norme d'adéquation des fonds propres de Bâle I pose le principe du rapport entre le niveau des fonds propres d'une banque et son profil de risque spécifique, essentiellement le risque de crédit. En fonction des classes d'actifs de la banque, des coefficients de pondération sont appliqués (exemple : pondération de 0 % pour les créances sur l'État)

La mise en place du ratio Cooke s'est révélée utile pour mesurer les risques d'une banque même s'il n'est pas parfait. Sa relative simplicité d'application et son rôle d'outil d'appréciation des risques ont permis sa diffusion rapide à un certain nombre de pays et d'établissements sans changement majeur. Cet accord permettait ainsi de protéger les déposants en assurant la stabilité financière des établissements et du système financier en général. Le ratio freinait également les capacités des banques à jouer sur le levier : elles étaient alors incitées à sélectionner leurs projets en fonction de la rentabilité attendue rapportée aux besoins en fonds propres réglementaires.

Depuis la mise en place de l'accord de Bâle 1, la notion de capital adossé au risque a constitué un élément de mesure de la robustesse des banques et un indicateur permettant de déclencher une éventuelle intervention du régulateur. Ces standards internationaux facilitent également la comparabilité des banques.

### 2.1.3. Les revers de la simplicité

Depuis la mise en place de l'accord de Bâle I, les marchés financiers ont été en constante évolution avec un niveau de volatilité et de technicité constamment accru. La mise en place d'une réglementation prudentielle n'a pas empêché la survenue de crises financières (Fischer et Chénard, 2005). Un certain nombre d'interrogations ont été soulevées quant à la pertinence de la réglementation afin de garantir la stabilité (Mishkin, 2000) dans un contexte où la concurrence accrue et la déréglementation des marchés financiers ont fait progressivement perdre aux banques leur rôle d'intermédiaires traditionnels (*decline of banking*) (Edwards et Mishkin, 2000 ; Schmidt et alii, 1999).

Enfin la simplicité de l'approche qui a permis à de nombreuses banques de s'y soumettre a eu comme effet, a contrario, de ne pas tenir compte du poids réel de chacun des risques au sein d'un portefeuille ni des critères de diversification.

L'approche standardisée préconisée par le Comité de Bâle néglige en effet l'information privilégiée que la banque détient sur son portefeuille d'actifs et plus globalement sur sa situation au regard de ses différents risques (Couppey, 1998). L'asymétrie d'information et d'expertise entre la banque et le régulateur (Marshall et Venkataraman, 1996) incite celle-ci à profiter de leur supériorité informationnelle (Couppey et Madiès, 1997 ; Couppey, 2000).

Koehn et Santomero (1980) expliquent que si la réglementation des fonds propres ne repose que sur le calcul d'un ratio minimum, les banques seront alors incitées à recomposer leurs portefeuilles en faveur d'actifs plus rentables mais également plus risqués. Le dispositif tend alors à inciter les banques à prendre davantage de risque (notamment en jouant sur les actifs plus risqués pour compenser la contrainte sur son levier d'endettement) et donc augmentant le risque de faillite (Koehn et Santomero, 1980 ; Kim et Santomero, 1988).

Par ailleurs les arbitrages qui réduisent le coût du capital sans nécessairement réduire le risque amènent à des distorsions entre l'exigence en fonds propres et le risque sous-jacent du portefeuille des banques (Rochet, 1992). Cela explique notamment l'évolution opérationnelle vers des activités nouvelles (dérivés, gestion du hors-bilan, structuration de produits) ou le financement de projets plus risqués afin de maintenir un niveau de rentabilité satisfaisant (Santomero et Trester, 1998). Si la corrélation entre l'existence d'une contrainte réglementaire et l'excès de risque peut paraître surprenante, elle peut s'expliquer néanmoins, selon Koehn et Santomero (1980), Kim et Santomero (1988) et Blum (1999), par la nécessité de compenser le coût du capital par une recherche de rentabilité supérieure des actifs, ce qui est généralement associée à une prise de risque accrue. En prenant en compte le problème de l'aléa moral et la situation de séparation entre propriété et gestion de la banque, la régulation a

un impact sur la diversification des risques : les banques tendent à choisir un risque maximal et une diversification minimale (Rochet, 1992).

La pondération uniforme attribuée aux emprunteurs privés laisse ainsi une marge de liberté importante afin d'arbitrer sur le risque des actifs. Une banque sera alors incitée à modifier le profil de risque de son bilan sans modifier son profil prudentiel. Cet aspect du dispositif favorise des stratégies d'expansion du crédit aux débiteurs risqués ou des sorties de bilan des encours peu risqués, et relativement moins rémunérateurs, afin d'augmenter la rentabilité du capital. Le développement des techniques de titrisation dans les années quatre-vingt et leur industrialisation dans les années quatre-vingt-dix ont permis aux encours de demeurer au bilan sans que la charge en capital, peu sensible au niveau du risque, accompagne cette croissance. L'apparition à la fin des années quatre-vingt-dix de nouveaux outils de transfert du risque de crédit, les dérivés de crédit, a amplifié ce mouvement, en permettant de transférer facilement et à faible coût les risques liés aux encours du bilan.

La simplicité de calcul du ratio diminue l'efficacité de ce calcul. Le manque de sensibilité au risque du dispositif empêche une supervision effective. Les banques tendent alors à se focaliser sur les différents ratios en tant qu'exigence réglementaire. Le dispositif réglementaire mis en place n'a pas permis de résoudre le problème d'asymétrie qui se pose entre le régulateur (représentant des déposants) et la banque, celle-ci conservant son avantage informationnel. Comme le préconisent Daripa et Varotto (1997), la réglementation prudentielle doit évoluer afin d'être flexible et limiter la tentation des établissements de crédit à tirer profit de l'asymétrie en leur faveur. Elle cherche à amener la banque à émettre un certain nombre d'informations nécessaires à son évaluation. C'est ce que Coupey et Madiès (1997) appellent « un mécanisme de révélation optimale » afin d'inciter la banque à fournir des informations sur son portefeuille de prêt et la stratégie en cours. La réglementation doit trouver l'équilibre entre une allocation efficace de capital des banques et l'extraction de la rente informationnelle dont les banques bénéficient (Coupey, 2000). Augmenter la transparence du secteur bancaire permettrait de réduire l'aléa moral en augmentant la discipline de marché. Le régulateur doit alors définir un mécanisme optimal afin d'obtenir de la banque (agent) qu'elle révèle son information (Coupey, 2000).

C'est dans ce contexte que le Comité de Bâle a réfléchi, dès 1999, à la révision de l'accord afin d'élaborer de nouvelles normes de solvabilité qui incitent à une meilleure gestion des risques.

## 2.2. Vers une réglementation flexible : le nouvel accord de Bâle (Bâle II)

Les différents scandales financiers qui ont secoué le monde bancaire dans les années 90 ont montré les limites du dispositif réglementaire. Le Comité a consulté de nombreuses banques (BCBS 1999, 2001 et 2003) afin d'aboutir au ratio Mc Donough dont le principe est plus complexe que le dispositif de 1988. Il vise à répondre à un certain nombre de critiques émises dans le cadre du précédent accord, même si les objectifs fondamentaux restent les mêmes que ceux de l'accord de 1988<sup>35</sup>. Comme le soulignent Burlaud et Zarlowski (2003), la transparence du processus d'élaboration des normes est une condition de sa légitimité et donc de son acceptation par les différentes parties prenantes. « Le processus d'élaboration de la norme contribue largement à sa légitimité » (Burlaud et Zarlowski, 2003, p. 15). C'est dans cet esprit que c'est progressivement construit le nouvel accord.

### 2.2.1. Un accord novateur

Si le nouvel accord est fondé, à l'instar de l'accord de 1988, sur le concept de ratio de fonds propres avec, au numérateur, le montant de fonds propres dont une banque dispose, il présente néanmoins deux innovations majeures. La première tient à l'élargissement de la réglementation. En effet, le nouvel accord ne se limite pas aux exigences de fonds propres qui se situent dans le Pilier I. Il introduit d'une part un processus de surveillance prudentielle et de pilotage par le contrôle interne (Pilier II), et d'autre part la discipline de marché qui s'appuie sur des exigences de transparence informationnelle (Pilier III).

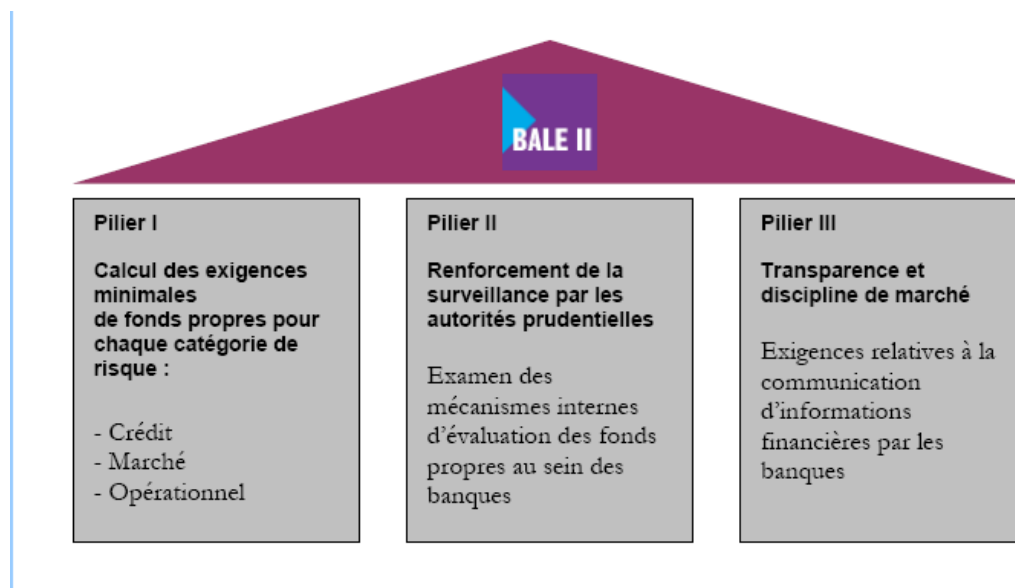
Le nouvel accord comprend en effet trois piliers :

- une exigence minimale de fonds propres (Pilier I) qui doit couvrir le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel,
- une surveillance prudentielle de l'adéquation des fonds propres qui autorise le régulateur à intervenir afin de majorer les exigences en capital selon l'évolution du profil de risque de la banque (Pilier II),
- une discipline de marché basée sur la communication financière d'un certain nombre d'informations de la part de chaque banque (Pilier III).

---

<sup>35</sup> La démarche même initiée par le Comité de Bâle se caractérise par son caractère consultatif et expérimental. La construction de la réforme s'est faite progressivement avec l'appui d'un nombre important de documents de travail ("working papers") discutés avec la profession bancaire et de questionnaires (QIS, "Quantitative Impact Study") destinés à mesurer l'impact de la réforme.

Figure 1 - Schéma des piliers de Bâle II



( Extrait de "Bâle 2, et si on en parlait", octobre 2005, Intranet SG)

La deuxième novation est liée à l'incitation même à une meilleure gestion des risques par une amélioration de la sensibilité des fonds propres aux risques. La gestion du risque de crédit est affinée afin de mieux prendre en compte les caractéristiques des contreparties. Par ailleurs, le régulateur introduit pour la première fois la nécessité de gérer de manière explicite le risque opérationnel.

L'incitation à une meilleure gestion passe par l'accroissement de la flexibilité dans le dispositif en ce sens qu'il est possible pour les banques de déterminer leurs besoins en fonds propres selon leurs propres méthodes. Le régulateur s'appuie alors sur les dispositifs internes, à charge pour les banques d'apporter la preuve que ceux-ci sont pertinents. Les banques sont incitées à utiliser des méthodes avancées et ainsi améliorer leur gestion des risques. Cette incitation aux dispositifs internes est une reconnaissance explicite de la supériorité informationnelle des banques (Santos, 2001), celles-ci cherchant alors l'utilisation efficace de cette information. C'est véritablement une nouvelle philosophie de la part du comité, qui considère qu'il devient plus efficient de laisser le détail de la réglementation aux établissements eux-mêmes et de les responsabiliser sur la gestion et le contrôle a posteriori de la pertinence des dispositifs en place (Power, 2005, p. 581).

### 2.2.2. La responsabilisation des banques et le renforcement de la supervision (Pilier II)

Dans le cadre du Pilier II, le régulateur se réserve le droit d'intervenir si la banque ne présente pas toutes les caractéristiques d'une correcte gestion de ses risques. Les risques pris en compte dans le cadre du Pilier II sont, outre les risques de crédit, de marché et opérationnel (déjà pris en compte dans le Pilier I), le risque de taux, de liquidité et les autres risques dont le risque de réputation et le risque stratégique. Ce pilier expose quelques principes dont celui d'exiger des banques qu'elles aient en permanence un niveau de capital supérieur au minimum réglementaire et également celui de permettre au régulateur d'intervenir très tôt dans un souci de prévention afin d'éviter qu'un établissement ne soit en-dessous des seuils réglementaires<sup>36</sup>. Ce pilier peut être utilisé afin de définir le seuil de déclenchement au-delà duquel le contrôle par les actionnaires est transféré aux autorités de régulation (Santos, 2001). Comme le précise Thoraval (2006) à propos du Pilier II, « non seulement il introduit une véritable méthodologie détaillée d'analyse des risques et des processus internes mis en œuvre par les établissements pour leur suivi, mais aussi il institue le principe d'un dialogue structuré entre ceux-ci et les superviseurs, qui disposent eux-mêmes de leurs propres outils » (Thoraval, 2006, p. 127).

Ce pilier fait donc référence à deux actions : celle de la banque elle-même qui doit s'assurer en permanence de l'adéquation de son capital par rapport à sa position en matière de risque et celle du régulateur dans l'appréciation qu'il doit porter sur la qualité du dispositif interne de suivi des risques et l'autorité qu'il doit exercer en cas de non respect par la banque de ses engagements initiaux.

La surveillance par la banque de son propre dispositif oblige celle-ci à s'assurer en permanence de la concordance entre sa stratégie (et donc sa politique en matière de risque) et son niveau de capital réglementaire. La stratégie risque doit couvrir l'ensemble des risques de la banque, du crédit, au marché, au risque opérationnel, de taux, de liquidité etc.... La banque doit donc disposer d'un dispositif de suivi même si ces différents risques ne peuvent pas tous être correctement mesurés, voire évalués. Les évolutions liées à Bâle II tendent alors à rapprocher capital réglementaire et capital économique (Tiesset et Troussard, 2005).

En dehors du capital réglementaire, les banques définissent, en effet, leurs propres normes via la notion de capital économique<sup>37</sup> : le suivi du capital économique permet à une banque

---

<sup>36</sup> «To enable early supervisory intervention if capital does not provide a sufficient buffer against risk» (BCBS, 2000, A New Capital Adequacy Framework: Pillar 3 Market Discipline, janvier).

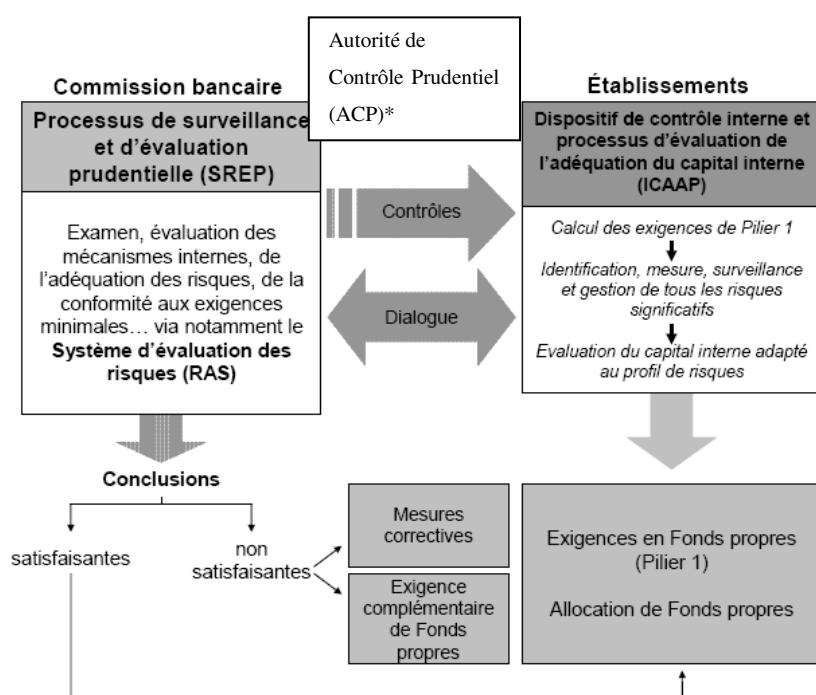
<sup>37</sup> Le niveau de capital économique se définit au niveau de la direction de la banque en fonction notamment de la notation que la banque veut se voir attribuer par les agences de notation : le capital économique correspond à un



d'optimiser l'allocation du capital en fonction des activités et des risques associés. A partir du moment où le nouvel accord de Bâle vise à obtenir une mesure du capital réglementaire davantage sensible aux risques inhérents à chaque type de portefeuille, le calcul du capital réglementaire va tendre à se rapprocher du capital économique.

Cette surveillance prudentielle permet une réactivité du régulateur en cas de difficulté d'une banque. Le régulateur met en place une réglementation qui se base sur des engagements initiaux de la part de la banque. Si les engagements initiaux ne sont pas respectés, le régulateur intervient. C'est un des points importants de cette supervision qui doit permettre une intervention rapide afin d'éviter toute contagion éventuelle.

Figure 2 - Le dispositif du Pilier II



(Source : Secrétariat général de la Commission bancaire, extrait du rapport 2007 de la commission bancaire, « Le système d'évaluation des risques utilisé par le Secrétariat général de la Commission bancaire » (p. 168)<sup>38</sup>.)

\*Précision de l'auteur : la référence à l'ACP a été faite par l'auteur, cette autorité ayant été créée postérieurement à la réalisation de ce schéma par le secrétariat de la commission bancaire.

capital de sécurité que se constitue la banque afin de faire face aux pertes inattendues ('unexpected losses'). Le capital économique est donc lié à la gestion des différentes activités de la banque : il nécessite d'identifier les activités/transactions qui permettent une utilisation optimale du capital. Il permet ainsi d'orienter l'activité. La banque utilise donc le capital économique comme outil de pilotage de sa stratégie et diffuse cette notion au sein des entités opérationnelles. L'appréciation du capital économique est utilisée pour la tarification, la gestion des performances, le suivi des risques et des limites fixées.

<sup>38</sup> A noter la création de l'Autorité de Contrôle Prudentiel instauré le 9 mars 2010 par C. Lagarde en France. Cette autorité accompagne la Commission bancaire dans la supervision du Pilier II.

### 2.2.3. L'intégration de la discipline de marché (Pilier III)

Le pilier III vise à réactiver le rôle de la discipline de marché. Face à l'avantage informationnel des banques, le régulateur, via la réglementation, cherche à inciter la banque à externaliser un certain nombre d'informations (O'Brien et Kupiec, 1997 ; Coupey, 2000). La discipline de marché tend à perdre de sa valeur face au positionnement du régulateur : le rôle de prêteur en dernier ressort et le fameux '*too big to fail*' ont parfois mis à mal l'efficacité de cette discipline. La question se pose alors de savoir si les banques sont régulées parce qu'elles sont opaques ou si elles sont opaques parce qu'elles sont régulées (Rochet, 2004) et qu'elles savent alors que la discipline de marché a un rôle faible.

Le Pilier III réintroduit la logique de marché dans un mouvement de coopération entre marché et régulateur. Le régulateur renforce le rôle du marché en s'appuyant sur ceux-là mêmes qui sont prêts à coopérer. Si le marché peut s'appuyer sur le régulateur sachant que celui-ci interviendra en cas de signe avant-coureur de difficultés bancaires, alors le marché jouera son rôle pour identifier toute faiblesse d'une banque. Rochet (2004, p. 22) parle alors du '*push me-pull me*' pour traduire l'interaction entre les contrôles effectués par le régulateur et les contrôles exercés par le marché. Si ce dernier est certain que le régulateur interviendra dans le cas de banque sous-capitalisée (par des sanctions, des exigences renforcées voire des fermetures ou liquidations), il jouera son rôle de contrôle car le marché saura que toute faille qu'il sera amené à déceler sera entendue par le régulateur.

Pour cela, le régulateur exige des établissements la divulgation d'informations sur la situation de l'établissement au regard des différents risques. En cas de non-conformité vis-à-vis de ses engagements initiaux, le marché serait amené à sanctionner l'établissement. Comme le dit Coupey (1999), le marché réagit mal à ce qu'il anticipe mal. Une diffusion pertinente d'informations permettrait de vérifier la réciproque de cette affirmation.

Baumann et Nier (2003)<sup>39</sup> ont étudié la relation entre la volatilité du cours des titres des banques et les informations disponibles dans les comptes sociaux : ils ont ainsi établi une

---

<sup>39</sup> Cependant Rochet et Vives (2004) mettent en avant le risque d'instabilité financière qui pourrait résulter de cette transparence dans le cas où les marchés font face à de fortes turbulences : "too much disclosure may impair financial stability". Hyytinen (2000) a montré également certaines limites quant à la nécessité d'accroître la transparence des banques.

En effet d'une part un système financier totalement sécurisé ne favorise pas la transparence : en effet dans ce cas, il n'y a pas de discipline par le marché. D'autre part, la transparence a un coût pour la banque. Ce coût a deux composantes majeures : les coûts directs et les coûts indirects de conformité. Les coûts directs se composent

corrélation entre le niveau de transparence et l'évolution du cours de bourse. L'accroissement de la transparence se traduit par une meilleure stabilité des cours de bourse et génère pour la banque une diminution du coût de ses fonds propres.

La discipline de marché joue principalement pour les apporteurs de fonds importants (clients institutionnels notamment). Ces acteurs sont les plus à même d'une part d'apprécier la qualité des informations qui leur seront fournies et d'autre part de réagir rapidement. Les déposants suivront alors, si nécessaire, les réactions de ces grands institutionnels. La discipline de marché permet alors au régulateur de s'appuyer sur le risque de réputation qui pourrait éventuellement ternir un établissement en cas de publications d'informations incomplètes ou fausses.

La supervision par le régulateur conjuguée à la discipline de marché constitue des mécanismes complémentaires afin d'augmenter l'efficacité de la réglementation. La discipline de marché n'est crédible qu'associée au rôle du régulateur de superviseur garant d'une intervention rapide si nécessaire<sup>40</sup>. La crise des « subprimes » qui a débuté en été 2007 devrait renforcer le rôle du Pilier II et les exigences au titre du Pilier III<sup>41</sup>.

Dans le cadre de Bâle III, le Pilier III évolue par l'intégration d'informations sur les produits titrisés et complexes, confortant ainsi l'importance des informations données aux marchés.

#### 2.2.4. Les évolutions de Bâle III : la confirmation de l'intérêt d'une réglementation prudentielle

Si l'accord de Bâle II a fait l'objet de critiques suite à la crise de 2008, qui ont amené à de nouvelles réflexions (Bâle III), la logique d'une réglementation par le capital n'est nullement remise en cause. Il s'agit dorénavant de renforcer les exigences de qualité des fonds propres dans un contexte où la recherche de réduction du coût du capital tend à orienter la stratégie

---

notamment de la diffusion d'informations publiques, c'est-à-dire des informations fiables aux participants du marché.

<sup>40</sup> Quelques réserves ont été émises sur la supervision par le régulateur au niveau international (Danielson et *alii*, 2001). En effet, le régulateur peut être tenté d'accepter le niveau minimum de fonds propres requis par le Pilier I afin de favoriser la position concurrentielle de l'établissement au niveau international alors que la prudence ferait pencher pour davantage de fonds propres. Danielson et *alii* citent notamment le cas de l'Angleterre qui a une position beaucoup plus flexible que les régulateurs du reste de l'Europe. L'intervention du régulateur nécessite que le seuil d'intervention soit défini a priori. Or les propositions du Comité ne sont pas encore explicites sur ce point.

<sup>41</sup> Extrait du rapport sur « La crise des subprimes » rédigé par Artus P., Bethèze J.P., de Boissieu C. et Capelle-Blancard G., *La Documentation française*, Paris, 2008.

des banques et l'innovation financière. Si la réforme en cours n'a pas d'impact sur le dispositif d'identification du risque opérationnel, nous l'évoquons néanmoins car elle illustre bien l'attention du régulateur sur les exigences prudentielles.

Les limites des dispositifs actuels reposent sur la reconnaissance de certaines caractéristiques des dispositifs de gestion des risques des banques, à savoir : la faiblesse de la prise en compte dans la gestion du risque de crédit de certains facteurs tels le risque de liquidité et la concentration de certains crédits, l'interconnexion croissante entre les différents marchés financiers renforçant les risques systémiques, des déséquilibres dans la gouvernance des établissements (politiques de rémunération à effets négatifs, conflit d'intérêts etc.) et une inadéquation de l'information financière au regard de la réalité qu'elle est censée représenter. C'est dans ce contexte que les réflexions du comité de Bâle ont débuté. D'ores et déjà, les instances nationales de régulation ont appliqué via différents décrets certains des principes visant à une meilleure gestion des risques : en France le CRBF 97-02 a notamment été modifié le 3 novembre 2009 et le 14 janvier 2010 dans l'objectif de définir les principes en matière de gouvernance des risques et de politique de rémunération.

Les principales évolutions dans le cadre de Bâle III portent sur :

- le renforcement de la qualité des fonds propres, notamment le *Core tier 1* (noyau dur) ; les fonds propres devront être renforcés en cas de produits re-titisés et sur le portefeuille de négociation ;
- La qualité de l'information publiée dans le cadre du Pilier III avec l'obligation de publier des informations sur les instruments titrisés et les produits complexes ;
- La gestion de la liquidité avec la mise en place de deux nouveaux ratios, le « Liquidity coverage ratio » (ratio court terme, permettant de résister pendant 30 jours à une crise) et le « net stable funding ratio » (ratio long terme à objectif un an).

### 3. Un dispositif règlementaire qui évolue vers l'autonomie et la responsabilisation

Que faut-il conclure de ces évolutions ? Certes il convient d'aligner les exigences de fonds propres sur les risques réels. Celles-ci sont représentatives à la fois de la nécessité de disposer d'indicateurs objectifs et de la difficulté à définir ces mêmes indicateurs. Les établissements fournissent de nouveaux états financiers permettant aux différentes parties prenantes d'estimer ces risques. Cependant la complexité des opérations bancaires, l'asymétrie de

connaissance qui en résulte incitent à évoluer vers une plus grande responsabilisation des établissements, responsabilisation qui passe notamment par la latitude laissée dans le choix des modèles internes de calcul des fonds propres.

### 3.1. L'architecture de la réglementation

Face à l'instabilité financière des années quatre-vingt-dix, le régulateur a cherché à adapter sa réglementation aux spécificités de la banque. Couppey (2000) parle de l'émergence d'un 'triptyque régulateur' qui s'articule autour de la réglementation, du contrôle interne et de la discipline de marché (Couppey, 2000, p. 37).

Selon Daripa et Varotto (1997), une réglementation bancaire flexible et incitative est la plus à même de gérer les problèmes d'interactions stratégiques entre le régulateur et les banques. La réglementation doit alors résoudre les problèmes d'incitations externes qui opposent le régulateur et les intermédiaires financiers et les problèmes d'incitations internes entre les intermédiaires financiers et les apporteurs de fonds (déposants et actionnaires principalement). La réglementation évolue vers le renforcement de règles et d'indicateurs afin de suivre la correcte application de ces règles : au cas où celles-ci ne seraient pas respectées, et uniquement dans ce cas, le régulateur se réserve le droit d'intervenir. C'est donc uniquement lorsque la banque ne respecte pas ses engagements initiaux, engagements en accord avec le régulateur, que ce dernier peut interférer dans la gestion de l'établissement.

Comme le précise Couppey (2000), à une période  $T(0)$ , la banque s'engage sur un montant de capital correspondant à une estimation de ses risques. Ce montant de capital assurera sa solvabilité. Pour s'assurer que la banque respecte ses engagements pendant la période, le régulateur va exiger des informations périodiques sous forme d'états financiers. A la fin de la période  $T(0)$ , si la banque a un montant de pertes inférieur au capital, c'est-à-dire si elle a respecté ses engagements, le principe est reconduit sur la période suivante. En revanche, si le montant des pertes est supérieur au capital de départ, le régulateur intervient pour fixer de nouvelles règles, notamment en augmentant le montant de capital pour la période suivante  $T(1)$ . Le dirigeant devient conscient de la nécessaire obligation de justification en cas de non-respect des engagements initiaux. Sa prise de risque fait donc l'objet d'un encadrement permanent et d'une justification nécessaire, voire d'une sanction en cas de dépassement vis-à-vis du régulateur.

Cet encadrement facilite la relative maîtrise de l'ampleur des problèmes de solvabilité par le régulateur : le dispositif s'adapte rapidement à chaque fin de période et la réaction du régulateur d'une part et de la banque d'autre part doivent être en phase à chaque période. Si le

dispositif de la banque est défaillant, celle-ci va générer des pertes supérieures au montant du capital correspondant à ses engagements initiaux. Le régulateur va alors intervenir et lui fixer des règles beaucoup plus contraignantes, lui restreignant sa marge de liberté. La logique sous-tendant cette réglementation présente l'avantage de réduire les conflits d'intérêt internes à la banque (entre dirigeants et actionnaires notamment), les intérêts des dirigeants devant se situer dans le cadre des engagements initiaux validés avec le régulateur. La flexibilité apportée par la réglementation s'accompagne ainsi d'une réactivité essentielle du régulateur, réactivité qui est gage de l'efficacité de la réglementation et qui renforce la crédibilité du caractère prudentiel de la réglementation (Couppey, 2000).

### 3.2. Bâle II : un isomorphisme normatif et coercitif

Dans le cadre des théories contractualistes, les organisations sont construites par leur environnement (Williamson, 1996). Dans le domaine bancaire en particulier, l'environnement exerce des pressions à hauteur des enjeux liés à la stabilité financière globale et à la crainte du risque systémique.

#### 3.2.1. L'isomorphisme et l'identification du risque : l'imposition de règles formelles

En sciences sociales, l'institutionnalisation suppose l'existence de règles autoritaires ou d'une organisation contraignante (Jepperson, 1991). Les procédures sont alors présentées comme constituant les règles de la société. Selznik (1957), dans son ouvrage sur l'administration, effectue une distinction entre organisation et institution. L'organisation est principalement abordée sous l'angle rationnel et technique : elle permet de mobiliser des énergies en fonction de la réalisation d'un but. L'institution est un produit naturel fait de pressions et de besoins sociaux. Dans le domaine des normes comptables, les contraintes de légitimité, technique et politique, qui pèsent sur une institution renforcent l'efficacité de la norme par un appareil coercitif puissant (Colasse et Pochet, 2008, p. 17). L'institution est consciente de sa dépendance vis-à-vis de ces forces externes (cas du dispositif de supervision et des déposants pour les banques). L'institution y gagne ainsi en stabilité mais perd en flexibilité.

Le respect des règles et normes ainsi établies devient la condition de la préservation de la confiance que les parties prenantes accordent à la banque. Légitimité et confiance sont les deux composantes essentielles de la relation partenariale de la banque. Les règles formelles vont progressivement s'imposer comme des faits qui vont guider la pensée et l'action des individus au sein de l'organisation.

Cependant, la conformité aux éléments institutionnalisés entre parfois en conflit avec des normes d'efficacité et d'efficacités (Rojot, 2005, p.410). Certaines procédures peuvent alourdir des processus opérationnels et être considérées comme inefficaces d'un point de vue productif. Elles peuvent ainsi apparaître comme s'opposant à l'efficacité de l'organisation mais leur élimination pourrait mettre en péril la légitimité de la banque.

La banque va donc devoir conserver les règles institutionnalisées en les traduisant dans sa structure formelle. Afin de pouvoir néanmoins concilier les exigences de rentabilité et maintenir sa position concurrentielle, la banque peut être tentée de laisser des écarts entre la règle formelle et la pratique opérationnelle. La structure formelle de la banque reflète les hypothèses de normes de rationalité qui considèrent que cette structure va permettre à l'organisation bancaire de se maintenir et de gérer correctement les risques potentiels dont le risque opérationnel.

Le dispositif de gestion du risque opérationnel s'intègre dans ce cadre formel : il définit des situations organisationnelles et les moyens de les traiter rationnellement (obligation de moyen et non de résultat). Les règles formelles qui s'appliquent à l'identification du risque opérationnel et que nous présenterons dans le sous-chapitre suivant, sont présentes sous forme de prescriptions rationalisées et impersonnelles. Elles définissent les moyens appropriés pour poursuivre les objectifs fixés, à savoir l'identification la plus fiable possible du risque opérationnel pour le calcul des fonds propres. Ce dispositif institutionnel place l'identification du risque au-delà de la discrétion d'un individu ou d'une organisation. Le dispositif doit alors être considéré comme acquis et légitime, indépendamment des résultats effectifs sur le risque lui-même. Rojot (2005, p.415) parle d'organisations isomorphes à leur environnement.

L'environnement institutionnel va donc influencer l'organisation bancaire : nous pouvons alors parler d'isomorphisme normatif (DiMaggio et Powell, 1991). L'article de DiMaggio et Powell illustre le rôle structurant que peuvent être amenées à jouer certaines institutions telles les organisations gouvernementales. Ils fournissent une explication d'une forme d'homogénéisation des structures sociales. La similarité des formes sociales est expliquée au travers de trois qualificatifs : la dimension coercitive, la dimension mimétique et la dimension normative. Les auteurs soulignent que cette classification est principalement « analytique ».

Les réalités du dispositif de gestion du risque opérationnel illustrent cette classification. Nous sommes en effet en présence d'un dispositif coercitif qui va s'exprimer de l'extérieur, dans un mouvement exogène qui se traduira par une pression du régulateur si la banque ne respecte pas le dispositif interne nécessaire à une correcte gestion du risque. Ce dispositif coercitif sera traduit ensuite en interne selon diverses pressions qui peuvent s'exercer sur les structures de

gouvernance et les collaborateurs<sup>42</sup>. Le régulateur cherche ainsi à imposer de manière rigoureuse les principes de la réforme. Les interactions sont d'autant plus fortes que la banque joue un rôle important au sein de l'économie. L'importance des réunions de place qui accompagnent la mise en œuvre du dispositif bâlois illustre la volonté des établissements de répondre en tout point aux exigences réglementaires et de ne pas se distinguer des autres<sup>43</sup>. La dimension normative et le mimétisme qui l'accompagne permettent de prendre conscience que le dispositif de gestion du risque opérationnel n'est pas un épiphénomène à l'œuvre dans un seul établissement.

« Plus les organisations d'un secteur ont des relations avec des structures de l'État, plus s'étendent les mécanismes isomorphiques dans le secteur dans son entier » (DiMaggio et Powell, 1991, p. 76).

La normativité apportée par le régulateur tend à accroître l'isomorphisme mimétique<sup>44</sup>. « Plus la structuration d'un secteur est grande, plus le degré d'isomorphisme est grand » (DiMaggio et Powell, 1991, p.77). Par exemple, l'obligation de nommer un responsable organisationnel, la nécessité de mettre en place un comité sont autant d'éléments qui vont structurer l'organisation. Les évolutions réglementaires impactent ainsi directement les organisations bancaires en fixant des cadres homogènes et la mise en œuvre de principes communs, rejoignant ainsi les hypothèses de DiMaggio et Powell (1991). La diffusion des textes normatifs, très précis en terme organisationnel, homogénéise le champ des pratiques en matière de gestion du risque opérationnel.

---

<sup>42</sup> Dans le cadre de la validation des modèles internes, le régulateur a retardé certaines validations tant que des modifications n'étaient pas prises en compte ou lorsque le modèle ne lui semblait pas pertinent. « Comme vous le savez, les inspections de la CB ont été précédées de missions de l'audit interne des établissements. Au vu des conclusions des missions achevées, ressort la nécessité, pour les établissements désireux d'utiliser les méthodes avancées, d'apporter un certain nombre d'améliorations à leurs systèmes et modèles. » Entretien de D. Nouy, Compte rendu de la rencontre Commission Bancaire / IFACI du 21 novembre 2006.

<sup>43</sup> La même intention animera les groupes de place dans l'élaboration des scénarii, aucun établissement ne souhaitant se pénaliser plus que les autres au regard de son anticipation des crises potentielles.

<sup>44</sup> Un exemple intéressant est celui de l'évolution du CRBF 97-02 intégrant la gestion de la fraude afin de réduire le risque opérationnel. Les établissements ont traduit ces évolutions réglementaires par la création d'un responsable de la prévention de la fraude, un comité dédié à la fraude, l'élaboration de cartographie du risque de fraude et des états spécifiques de détection et de suivi de la fraude (cas à la SG, BNP, HSBC et Casa).



### 3.2.2. La nécessité de critères externes pour prouver sa légitimité

La banque se voit donc contrainte d'intégrer en interne des éléments issus de son environnement réglementaire et d'utiliser des critères extérieurs d'évaluation du respect des normes et règles et le suivi des objectifs qui ont été imposés en externe<sup>45</sup>.

A l'extrême, nous pouvons avoir des résultats d'évaluation du risque opérationnel traduits dans les états financiers (états COREP<sup>46</sup>), dont les résultats ne sont pas exploités en interne mais permettent de rassurer les partenaires de la banque quant à son dispositif interne<sup>47</sup>. Cette justification de conformité aux normes établies s'appuie en grande partie sur des flux informationnels supposés répondre aux attentes des différents partenaires quant au niveau d'assurance de la bonne marche de l'établissement. En tant que réalité externe à l'établissement, il va s'appuyer sur des éléments d'extériorisation (états financiers sur le risque opérationnel) qui vont permettre d'évaluer la pertinence de leurs dispositifs internes et, de ce fait, contribuer à la stabilité de l'environnement, le régulateur se permettant d'intervenir dès les premiers signes d'écart avec la norme établie. Indépendamment de leur efficacité organisationnelle, le dispositif définit ce que doit être l'organisation en matière de gestion du risque. Il démontre à la fois un caractère responsable et protège contre le risque éventuel de négligence vis-à-vis du dispositif réglementaire.

L'isomorphisme coercitif se traduit par un renforcement des sanctions par le régulateur et par le marché. Il résulte de pressions à la fois formelles (sanctions pénales et administratives) et informelles (notamment via le rôle croissant des médias dans l'amplification des phénomènes de non-conformité). Cela se traduit également par un renforcement des contrôles externes. L'observabilité des critères externes devient la condition, pour la banque, du maintien de la confiance dans ses propres dispositifs de gestion du risque opérationnel.

---

<sup>45</sup> Les récentes évolutions du CRBF 97-02 qui exigent des établissements de crédit de remonter au superviseur tous les incidents significatifs, dont « toute fraude entraînant une perte ou un gain d'un montant brut dépassant 0,5 % des fonds propres de base » et dont le montant ne peut être inférieur à dix mille euros, reposent sur cette logique informationnelle et de preuve de la bonne gestion interne.

<sup>46</sup> COREP = COmmon REPporting. Le Comité Européen des Superviseurs Bancaires (CEBS) a souhaité harmoniser le reporting de Solvabilité entre les 25 pays de l'UE dans le cadre de l'application de la CRD (Directive européenne transposant le texte de Bâle II). Les états COREP sont donc les nouveaux états prudentiels que les banques doivent publier.

<sup>47</sup> Une étude menée auprès de 57 établissements dans 5 pays sur les informations publiées en matière de risque opérationnel conclue à la difficulté d'en retirer réellement de l'information sur le risque lui-même pour les parties prenantes. Sundmacher M. (University of Western Sydney), Ford G. (Macquarie University) (2006), « Operational Risk Disclosures in Financial Institutions », Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=963244>

Le dispositif de risque opérationnel tel que nous le décrivons ci-après répond à cette logique. Il sera alors intéressant de voir si cet isomorphisme est compatible avec une appropriation du dispositif par l'organisation, compte tenu de la spécificité même du risque opérationnel. La nature même du risque suppose de prendre en compte les spécificités internes organisationnelles.

## 4. L'identification du risque opérationnel : une réglementation alliant formalisation et flexibilité

Si l'isomorphisme conditionne la gestion du risque, la question se pose de savoir comment la banque arrive à s'en affranchir pour une meilleure gestion des risques tout en respectant les règles. La compréhension des enjeux issus de la réglementation va faciliter notre compréhension du dispositif en interne et conditionner l'organisation de nos réflexions.

### 4.1. Le risque opérationnel : un risque devenue explicite

Le risque opérationnel n'est pas nouveau pour les banques. Depuis de nombreuses années, elles le géraient de manière implicite (Hiwatashi, 2002). Il n'est pas non plus inconnu du régulateur qui le prenait en compte dans son appréciation des risques de marché et de crédit.

4.1.1. La gestion du risque opérationnel : rapprocher les fonds propres des risques réels  
Une des motivations de la réforme Bâle II est de rapprocher la réglementation des pratiques en vigueur dans l'industrie pour le pilotage des risques, pour que l'exigence de fonds propres soit plus sensible au risque réel de la banque. Les accords issus de Bâle I étaient orientés vers le risque de crédit, ces fonds propres servant alors principalement à couvrir le risque d'opportunisme de la part du client<sup>48</sup>. Le risque opérationnel a pris une ampleur particulière au regard des coûts croissants qu'il a pu engendrer ces dernières années : la sophistication des produits et des systèmes de traitement, l'internationalisation des activités, la gestion en temps réel des transactions dans un marché mondialisé ont facilité l'essor des risques opérationnels<sup>49</sup>. Le risque opérationnel est une des causes majeures de la volatilité des

---

<sup>48</sup> Celui-ci se traduit sous forme d'opportunisme ex-ante ou ex-post, expression de la sélection adverse (Akerlof, 1970) sous forme d'un avantage informationnel de la part de l'emprunteur et d'aléa moral (Arrow, 1963) qui se traduit par la non-observabilité du comportement du client une fois le contrat conclu (Ospidal, 2006).

<sup>49</sup> Wharton School (2002), «Operational risk poses challenges to financial institutions and regulators. Summary of 2002 Risk Roundtable series organized by Wharton Financial Institutions Center, July 3, 2002. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/articles.cfm?catid=1&articleid=582>

résultats des établissements financiers (Kings, 2001). Une étude menée par Cruz (2003) montre que 30 % des risques supportés par les institutions financières sont liés à des risques de nature opérationnelle. Selon une étude de la Banque Centrale Européenne (2000), l'essor des activités de service a modifié la structure des risques en accroissant les risques opérationnels, d'image et de réputation. Selon les études menées par le Comité de Bâle, 89 banques ont subi plus de 8 milliards d'euros de pertes au titre des risques opérationnels en 2001. Entre 2001 et 2004, 23 banques américaines ont déclaré 23,9 milliards de dollars de pertes opérationnelles. Les trois types de risque opérationnel majeur identifiés dans le cadre de l'étude de Rosengren et alii (2002) sont : les dommages aux actifs physiques et les interruptions d'activité tels les 27 milliards de dollars officiellement annoncés après les attaques du 11 septembre ; la fraude interne et les attitudes criminelles ont également générés des coûts telles les pertes de Allied Irish Bank de 690 M°\$ en rogue trading ou celles de la Barings qui ont entraîné la faillite de l'établissement. Enfin les pertes indirectes issues des transactions passées avec les clients : c'est le cas par exemple des 2 milliards de dollars de règlement de la « class action law » engagée à l'encontre de Prudential Insurance suite à des pratiques commerciales incorrectes ou les 400 millions de dollars payés par Providian Financial pour ses pratiques discriminantes de vente<sup>50</sup>.

En France la Commission bancaire a intégré en 2004, dans son règlement CRBF 97-02, le risque opérationnel et l'obligation de maîtrise de ce risque pour les établissements de crédit<sup>51</sup>. La BCBS a réalisé des questionnaires dénommés QIS (Quantitative Impact Survey). Le dernier QIS5 déployé auprès de 31 pays (dont les 10 pays du G10 à l'exception des États-Unis) et de 382 banques<sup>52</sup> avait pour objectif d'évaluer la charge en capital demandée aux établissements par rapport aux calculs actuels<sup>53</sup>. Le Comité de Bâle reste en état de vigilance

---

<sup>50</sup> On peut citer également la perte enregistrée par le Groupe SG en 2008, Sumitomo Corporation en 1996 (2,9 milliards de dollars), Orange County en 1994 (1,7 milliard de dollars), Daiwa Bank en 1995 (1,1 milliard de dollars), la Barings Bank en 1995 (1 milliard de dollars). Le risque opérationnel s'est également matérialisé dans la crise des subprimes en 2007, sans oublier l'affaire Madoff (65 milliards de dollars envolés) et l'affaire Stanford (8 milliards de dollars).

<sup>51</sup> Extrait du Titre I, art.4 du CRBF 97-02 : « risque opérationnel : le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte (...) »

<sup>52</sup> Dont les résultats ont été publiés en juin 2009 (<http://www.bis.org/bcbs/qis/qis5.htm>).

<sup>53</sup> Le résultat de cette étude publié en juin 2009 a montré notamment une diminution de la charge en capital sur les pays du G10 du fait notamment de l'utilisation des notations internes (source [www.bis.org](http://www.bis.org)). En ne prenant en compte que la charge en capital lié au risque opérationnel, les banques ayant opté pour la méthode AMA arrivent

constante afin de faire évoluer si nécessaire les dispositifs et leur permettre de répondre aux évolutions de l'environnement.

A côté du coût du risque opérationnel, un nouveau risque se révèle, celui de réputation et d'image, risque dont l'élément principal figure au rang de la représentation, c'est-à-dire l'image que les différentes parties prenantes se font de l'organisation bancaire<sup>54</sup>. L'organisation de la banque se trouve ainsi institutionnalisée pour répondre à ces exigences de gestion du risque, les pratiques de gestion homogénéisées, tant au niveau national qu'europpéen.

#### 4.1.2. La gestion du risque opérationnel : un risque par nature multiforme

Les situations à risque sont des situations complexes dans lesquelles un grand nombre de variables se trouvent impliquées (Cadet et *alii*, 2008, p.106), ce que nous retrouvons dans le risque opérationnel. Celui-ci présente des caractéristiques qui le distinguent fortement des risques dits financiers : il est lié à des processus internes et donc devient contingent à l'organisation. Il est endogène à la banque (Chappelle et *alii*, 2005).

Si le risque de crédit et de marché peuvent s'évaluer indépendamment de l'organisation de la banque elle-même, le risque opérationnel peut être révélateur de l'identité de l'entreprise. Si nous prenons deux établissements bancaires avec le même portefeuille de trading et des crédits octroyés au même type de clientèle, si le calcul en matière de risque de crédit et de marché sera relativement similaire, il n'en sera pas de même pour le risque opérationnel.

Le risque opérationnel est difficile à définir (Goodhart, 2001), en partie à cause de la 'plasticité' de ce risque : diffus, multiforme et ambigu (Power, 2005). Néanmoins, le document consultatif du comité de Bâle a fini par arriver à une définition du risque opérationnel : risque de pertes directes ou indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures ou de personnes, de personnes ou de systèmes ou résultant

---

à des charges en capital en réduction par rapport aux précédentes estimations faites lors du QIS3. Source : BCBS (2009), Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Results from the 2008 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk, Bank for International Settlements, July, <http://www.bis.org/publ/bcbs160a.pdf>

<sup>54</sup> Ce risque d'image et de réputation renforce, comme nous l'avons précédemment évoqué, l'isomorphisme mimétique, pour, en cas de survenance de ce risque, pouvoir prouver au moins la conformité des moyens mis en œuvre. Ce risque sera amplifié par les évolutions du CRBF 97-02 et l'intégration explicite du risque de non-conformité, c'est-à-dire le risque de « non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques [...] » (CRBF 97-02, art. 4).

d'évènements extérieurs (« the risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events »). Cette définition incluait cependant une notion ambiguë, celle de 'pertes indirectes'. Elle a donc été revue en septembre 2001 afin de définir les risques opérationnels comme « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des évènements extérieurs » (BCBS, 2003).

Il a fallu également clarifier la position en matière de risque de réputation, celui-ci ayant été finalement exclu de la définition. Le risque de non-conformité, partie intégrante du risque opérationnel, intègre néanmoins de manière indirecte ce risque de réputation et d'image. Dans la mesure où la définition porte sur les conséquences du risque opérationnel, le Comité de Bâle complètera cette définition d'une liste de causes possibles qui sont classées en sept catégories (niveau 1). Ces catégories seront affinées en précisant les 21 cas possibles dans ces catégories. Enfin le comité de Bâle fournit des illustrations, catégorie par catégorie, de certaines conséquences liées à des faiblesses dans les dispositifs de contrôle interne. Nous reprenons ci-après, en partie et à titre d'illustration, ce tableau des catégories.

Tableau 1- Liste des catégories de risque opérationnel

Catégories (Niveau 1)	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Fraude interne	Pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.	Vol et fraude	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions de type non autorisé (avec perte financière) Évaluation (intentionnellement) erronée d'une position
		Activités non autorisées	Fraude/fraude au crédit/absence de provisions Vol/extorsion/détournement de fonds/vol qualifié Détournement de biens Destruction malveillante de biens Contrefaçon Falsification de chèques Contrebande Usurpation de compte/d'identité/etc. Fraude/évasion fiscale (délibérée) Corruption/commissions occultes Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
Fraude externe	Pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire	Sécurité des systèmes Vol et fraude	Vol/vol qualifié Contrefaçon Falsification de chèques Sécurité des systèmes Dommages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail	Pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à	Egalité et discrimination Relations de travail Sécurité du lieu de travail	Activité syndicale Sécurité du lieu de travail Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel Questions liées aux rémunérations et aux avantages

	la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.		Tout type de discrimination
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.	Services et conseils Pratiques commerciales/de place incorrectes Défaut de production Conformité/diffusion d'informations et devoir fiduciaire Sélection, promotion, exposition	Conformité/diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) Violation de la confidentialité de la clientèle Atteinte à la vie privée Vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur Vices de production (absence d'agrément, etc.) Erreurs de modèle Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client Activité sans agrément Blanchiment d'argent Conflits sur l'efficacité des prestations
Dommages occasionnés aux actifs physiques	Pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes liées à une interruption de l'activité ou au dysfonctionnement d'un système.	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.	Admission et documentation clientèle Surveillance et notification clientèle Saisie, exécution et suivi des transactions Gestion des comptes client Contreparties commerciales Fournisseurs	Problèmes de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreurs de manipulation du modèle/système Erreurs comptables/d'affectation d'une entité Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence Manquement à l'obligation de notification Inexactitudes dans les rapports externes (pertes) Absence d'autorisation clientèle ou de déni de responsabilité Documents juridiques absents/incomplets Accès non autorisé aux comptes Données clients incorrectes (pertes)

			Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
--	--	--	--

(Source Bank for International Settlements 2004, *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, juin, p.202)

Compte-tenu de la spécificité des processus opérationnels de chaque établissement, celui-ci devra alors adapter son dispositif à ces spécificités (Doerig, 2000). Le risque est attaché potentiellement à tout processus, toute activité : il peut donc être diffus au sein de l'organisation (Currie, 2005). Il n'est pas attaché spécifiquement à une transaction : il est inhérent aux différents processus opérationnels. Le risque opérationnel apparaît dès lors qu'il y a interruption dans un processus pour une cause interne ou externe. Arendt définit le processus comme un mécanisme quasi-automatique, un enchaînement chronologique (Arendt, p. 88). Cette approche du processus par Arendt sert notre problématique car on y retrouve la notion d'action-réaction dans cette succession de cause à effet. Un certain nombre de dispositifs sont d'ores et déjà là pour cadrer ces enchaînements tels les dispositifs de contrôle interne. Cependant les automatismes ainsi créés peuvent générer le risque qu'il cherche à éviter.

Sa forme diffuse complique la recherche de critères d'identification : en matière de risque de crédit ou de marché, l'exposition pourra se traduire en encours de portefeuille de crédit par client, en exposition sur tel ou tel marché ou tel instrument. Le calcul pourra se faire au niveau de la transaction. En matière de risque opérationnel, il n'y a pas d'encours dédiés, hormis des ressources humaines et des processus opérationnels dont il convient d'apprécier le comportement.

Une autre caractéristique du risque opérationnel est son caractère aléatoire : il n'y a pas d'ordre spécifique qui justifierait l'apparition du risque sur tel ou tel processus alors que le risque de marché ou de crédit sont pris en échange d'une rémunération estimée (Amadiou, 2006). C'est une des raisons qui justifie des démarches à la fois quantitatives et qualitatives.

Crouhy et *alii* (2000, p. 232) définissent trois sources majeures de risque opérationnel :

- Le changement issu d'influences externes (par exemple une évolution d'un contexte réglementaire) ;
- La complexité dans les produits, les processus ou la technologie ;
- L'inefficacité opérationnelle et les risques qui en découlent.

Ces sources peuvent apparaître à tous les niveaux de l'organisation et dans tout type d'activité. Elles peuvent s'appliquer à chacune des catégories extraites de la définition du risque opérationnel du Comité de Bâle : processus internes, individus, systèmes et événements externes. Le risque opérationnel se prête ainsi difficilement à une homogénéisation et à une



modélisation par nature de risque : un risque de fraude sur carte bancaire n'aura pas les mêmes conséquences selon qu'il est réalisé par un individu ou un vaste réseau.

Enfin l'apparition du risque peut être volontaire ou non de la part d'un individu ou groupe d'individu : la crue de la Seine est subie, la fraude est volontaire. La difficulté réside alors dans l'évaluation de ce qui n'appartient pas au risque « subsistant » (Beck, 2003), c'est-à-dire le risque lié à une volonté délibérée de l'individu ou du groupe de générer un risque opérationnel. Si le risque fortuit peut se gérer (par exemple, le risque de saisie opérationnel peut se remplacer par un automate de saisie), l'action malveillante est beaucoup plus difficile à estimer. Cependant, par sa composante comportementale et cognitive, elle apparaît comme la plus sensible à tout processus d'apprentissage.

#### 4.2. Le choix d'une méthode d'identification du risque opérationnel par les banques

Dans le cadre du Pilier I, différentes méthodes d'évaluation du risque opérationnel sont possibles dans une approche évolutive des dispositifs internes. Les banques sont incitées à développer des approches, en matière de gestion du risque, de plus en plus fines et sophistiquées afin d'améliorer la sensibilité au risque des dispositifs de gestion.

Au même titre que pour le risque de crédit, Bâle II offre le choix aux établissements de leurs méthodes d'évaluation du risque. Le régulateur définit ainsi trois approches : l'approche de base, l'approche standard et la méthode avancée.

##### 4.2.1. La méthode de base (« Basic indicator approach ») : un pourcentage du PNB

La méthode basique repose sur un pourcentage du PNB en tant que pourcentage représentatif des risques encourus. Dans le cadre de la méthode de base, un coefficient fixe  $\alpha$  est appliqué au PNB moyen des trois dernières années<sup>55</sup>. Le principe de l'approche de base est d'établir une corrélation positive entre le volume d'activité et le nombre de pertes dont le PNB est l'indicateur<sup>56</sup>.

L'exigence peut être exprimée ainsi :

$$\text{KNI} = \text{PNB} \times \alpha$$

Où KNI = Exigence en fonds propres dans l'approche indicateur de base ;

<sup>55</sup> BCBS 2004, p.137

<sup>56</sup> L'indicateur retenu est de 15 % correspondant à la moyenne des pertes issues des premiers questionnaires QIS réalisés par le Comité de Bâle auprès des établissements de crédit en mai 2001.

PNB = Produit annuel brut moyen sur les trois dernières années ;

$\alpha = 15 \%$  (valeur, fixée par le Comité)

#### 4.2.2. La méthode standard (« Standard approach »)

Dans le cadre de l'approche standard, le PNB est ventilé selon 8 lignes métiers<sup>57</sup>. A chaque ligne métier est affecté un coefficient  $\beta$  reflétant le risque relatif associé à chacune des lignes métier (évaluation menée par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, Basel Committee on Banking Supervision). La moyenne des  $\beta$  est égale à  $\alpha$  afin d'inciter les banques qui sont présentes principalement dans des lignes métier à faible  $\beta$  d'adopter la méthode standard<sup>58</sup>.

$$K = (\text{PNB}_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Où K = Exigence en fonds propres selon l'approche standardisée,

$(\text{PNB}_{1-8})$  = Produit annuel brut moyen sur les trois dernières années tel que défini dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit catégories,

$(\beta_{1-8})$  = Pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau en fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit catégories.

La méthode standard n'exige pas seulement un calcul simple de pondération à affecter à chaque revenu de ligne métier. La pondération par ligne métier est fonction du risque estimé a priori par la BCBS sur chacune de ces activités.

<sup>57</sup> Les 8 lignes métiers sont : Financement des entreprises, Négociation et vente, Banque de détail, Banque commerciale, Paiements et règlements, Fonction d'agent, Gestion d'actifs, Courtage de détail.

<sup>58</sup> L'approche standardisée est intéressante pour les banques traditionnelles dans la mesure où l'activité de banque de détail (retail banking) et de courtage de détail (retail brokerage) est pondérée à hauteur de 12 % dans le calcul du capital réglementaire contre 15 % dans l'approche de base.

Tableau 2 - Typologie des lignes métiers (Bâle II)

<b>Besoins en fonds propres en % du PNB par métier</b>	
Finance d'entreprise	18 %
Activités de marché (compte propre)	18 %
Banque de détail	12 %
Banque commerciale	15 %
Activités de paiement et de règlement	18 %
Services d'agence et conservation	15 %
Gestion d'actifs	12 %
Activités de marché (comptes de tiers)	12 %

(source Basel Committee on Banking Supervision, 2002, p.113)

Le coût du capital global résulte alors de la somme du coût du capital par ligne métier.

La banque qui souhaite s'orienter vers l'approche standard doit mettre en place un dispositif de gestion des risques qui doit être conforme à certaines exigences qualitatives fixées par le régulateur (BCBS, 2004, pp.141-412<sup>59</sup>). Ces exigences ne sont pas demandées dans le cadre de l'approche de base.

#### 4.2.3. La méthode avancée (« Advanced Measurement Approach », AMA)

La méthode avancée ne s'appuie pas, comme c'est le cas pour le risque de crédit, sur une méthodologie précise de modélisation présentée par le régulateur. Si la banque choisit la méthode avancée (« Advanced Measurement Approach », AMA), elle doit développer son propre système d'évaluation et de mesure du risque opérationnel. Nous développerons dans le chapitre 3 les caractéristiques de cette méthode.

« L'exigence de fonds propres réglementaires équivaut à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque sur base de critères quantitatifs et qualitatifs » (BCBS, 2003).

La méthode avancée est la reconnaissance implicite par le régulateur de la supériorité informationnelle des banques. Le système de mesure retenu doit utiliser des données quantitatives et qualitatives. Cette méthode se veut donc beaucoup plus sensible à la variation des risques opérationnels des banques prises individuellement.

La possibilité d'utiliser plusieurs variantes dans les méthodes avancées permet aux banques de se distinguer les unes des autres en fonction de leur préférence et de leur particularité, ce

<sup>59</sup> Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2004), «International convergence of capital Measurement and capital standards. A revised framework », <http://www.bis.org/publ/bcbsca.htm>.

qui constitue, dans le cadre de notre recherche, un aspect intéressant pour les banques comme critère de différenciation. Le choix des modèles sera notamment fonction de trois paramètres : la volumétrie, la nature des activités traitées et la quantification. Complexité et volumétrie sont des critères pouvant faire varier le risque. La quantification des pertes est un autre paramètre qui a été largement utilisé par les établissements bancaires dans l'élaboration de leurs modèles (Jobst, 2007). Enfin l'appréciation du risque futur qui résulte d'un jugement d'expert va permettre d'évaluer de manière prospective le risque.

Il est nécessaire, au préalable, que le régulateur donne son accord à l'adoption de méthode avancée ou standard. Il doit avoir l'assurance que la banque dispose d'un dispositif de gestion des risques sain et intègre. Les ressources doivent être suffisantes et les instances de gouvernance (conseil d'administration et Direction générale notamment) doivent participer activement à la surveillance du dispositif. Il est également possible pour un établissement de choisir une méthode avancée pour certaines de ses activités et l'approche indicateur de base ou standard pour d'autres activités (sous réserve de conditions particulières, notamment celle de s'engager à terme à couvrir toutes les activités selon l'approche avancée).

Dans le cadre de notre recherche, nous ne retiendrons que l'approche AMA dans la mesure où elle constitue l'approche cible pour tout établissement qui souhaite donner une image de maîtrise de ses processus internes.

Le régulateur, afin de garantir la stabilité et la sécurité du système financier, incite les grandes banques à opter progressivement pour l'approche AMA. Cette méthode présente l'avantage de s'inscrire dans la prévention (Jimenez et Merlier, 2004). A ce titre, elle est la plus à même de développer une culture du risque opérationnel (Ospital, 2006).<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Les tableaux et schémas réalisés par l'auteur le seront sous format Word ou Powerpoint, justifiant les différences de structure et de police.

Tableau 3 - Synthèse des différentes approches en matière de gestion du risque opérationnel

Approche de base	Approche standard	Approche AMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun critère d'éligibilité</li> <li>• % du PNB (15%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères d'éligibilité : implication effective organe délibérant et exécutif; des ressources suffisantes; un dispositif de suivi du risque;</li> <li>• Un responsable RO nommé</li> <li>• Collecte des pertes</li> <li>• Communication des indicateurs de suivi du risque</li> <li>• Audit interne et externe du dispositif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de l'approche standard</li> <li>• + Critères spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting quotidien sur le RO</li> <li>• Collecte des pertes avec historique &gt; 5 ans</li> <li>• Evaluation et auto-évaluation des risques</li> <li>• Indicateurs de suivi</li> <li>• Analyse de scénarios</li> <li>• Capital réglementaire</li> <li>• Prise en compte des assurances (&lt; 20% FP)</li> </ul> </li> </ul>

Plus les opérations sont complexes, plus la sensibilité au risque doit être augmentée.

## 5. La méthode avancée : le recours aux dispositifs internes de modélisation

La description de la méthode avancée permet d'opérationnaliser notre objet de recherche, l'identification du risque opérationnel. Elle structure l'organisation du dispositif au sein de la banque.

### 5.1. Les composantes de la méthode AMA

La méthode AMA repose sur le respect de certains principes que nous présentons dans la mesure où ils participent aux processus d'identification du risque. Pour pouvoir adopter la méthode AMA, les banques doivent respecter des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs (en matière de gouvernance, d'audit et de contrôle interne notamment). Afin d'aider les banques dans la mise en œuvre de leur dispositif de gestion des risques, le comité de Bâle a

émis un guide des saines pratiques en matière de gestion et de contrôle du risque opérationnel<sup>61</sup>.

La banque doit tout d'abord disposer d'une direction des risques opérationnels clairement identifiée, responsable de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de gestion du risque. Elle doit également apporter la preuve que le dispositif de gestion du risque opérationnel est correctement intégré dans le cadre de la gestion quotidienne des activités. Enfin le dispositif doit faire l'objet d'un contrôle périodique par l'audit interne et externe.

Pour le calcul du risque lui-même, le modèle doit estimer les pertes inattendues en se basant sur la combinaison de données internes et externes, de scénarii et d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle interne<sup>62</sup>. L'objectif est de trouver un système de mesure permettant une allocation du capital économique qui motive chacun des métiers à améliorer leur gestion du risque opérationnel (Currie, 2005).

## 5.2. La mesure du risque : le choix de méthodes statistiques

La mesure du risque opérationnel correspond à une valeur en risque, similaire dans son principe à celle calculée dans les domaines du risque de marché et du risque de crédit (Maurer, 2007). Elle doit donc couvrir à la fois les pertes attendues (*expected loss*) et les pertes exceptionnelles (*unexpected loss*).

Un certain nombre d'études ont porté sur les pertinences des différentes méthodes de calcul du montant en fonds propres (Chernobai et Svetlozar, 2006 ; Makarov, 2006 ; Alexander, 2003 ; Longin, 2000 ; Coleman et Cruz, 1999 ; Cruz et *alii*, 1998). Notre propos n'est pas d'enrichir ce débat. Nous présentons néanmoins la méthode retenue par la banque que nous avons sélectionnée, la méthode définie étant celle généralement adoptée par les grandes banques de la place de Paris<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Basel Committee on Banking Supervision, The New Basel Capital Accord – Third Consultative Paper, Avril 2003.

<sup>62</sup> Le comité de Bâle met en avant les corrélations entre la qualité des dispositifs de contrôle interne et le risque opérationnel (septembre 1998, « Cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires », document du comité de Bâle qui sera repris dans le document de février 2003 « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », <http://www.bis.org/publ/bcbs96fre.pdf>).

<sup>63</sup> Le Comité de Bâle propose : une méthode basée sur des paramètres internes (Internal Measurement Approach ou IMA), la méthode RDCA (Risk Drivers and Controls Approach), anciennement dénommée Scorecard, l'analyse de scénarios ou sbAMA (Scenario-based AMA), et enfin, la méthode LDA (Loss Distribution

Le Groupe Société Générale a ainsi retenu un modèle actuariel de type *Loss Distribution Approach* (LDA)<sup>64</sup>. Cette méthode résulte de l'adaptation de la méthode VaR utilisée pour les risques de marché. Les principales recherches menées sur la quantification du risque opérationnel ont cherché, à l'instar du risque de crédit et de marché, à appuyer leurs modèles sur les données de pertes (Currie, 2005).

Ce modèle repose sur (Frachot et *alii*, 2003) :

- une estimation de la sévérité des pertes ;
- une estimation de la fréquence des pertes ;
- une construction de la distribution de la perte annuelle totale combinant les distributions de fréquence et de sévérité avec les charges en capital ;
- le calcul d'un intervalle de confiance ;
- l'intégration des scénarii.

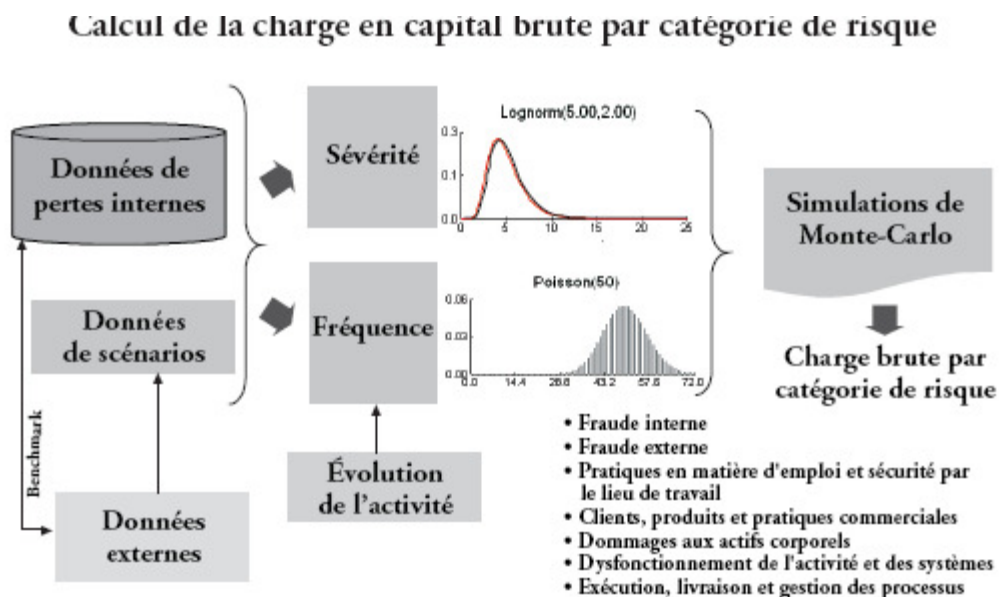
Le principe de la méthode LDA est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée (un an par exemple) et d'en déduire la valeur en risque. Le principe est de considérer que la perte annuelle potentielle d'une banque se compose d'une fréquence et d'une sévérité. La perte totale sur une année sera alors une perte agrégée (*aggregate loss distribution*) qui résulte du nombre des pertes et du montant des pertes.

---

Approach), qui repose sur un historique de données de perte. La valeur en risque est ensuite calculée à partir d'une simulation de Monte-Carlo.

<sup>64</sup> On pourra se reporter également sur les travaux de Frachot, Georges et Roncalli (2001) pour une approche complète de la méthode LDA ; « Loss Distribution Approach for operational risk », Crédit Lyonnais, Groupe de Recherche Opérationnel, Working Paper (<http://gro.creditlyonnais.fr>)

Figure 3 - Calcul de la charge en capital



(Source : Pennequin, 2006, p.63)

Comme le souligne le Comité de Bâle, quelle que soit l'approche retenue, un établissement doit faire la preuve que sa mesure du risque opérationnel répond à un critère de solidité comparable à celui de l'approche IRB (*Internal Ratings Based Approach*) pour le risque de crédit (correspondant à une période de détention d'un an et à un intervalle de confiance de 99,9 %) <sup>65</sup>.

Cette latitude dans le choix des modèles s'explique notamment par l'absence de modèle unique pour estimer le risque opérationnel de par la nature même du risque.

« Le Comité est prêt à offrir aux banques une souplesse sans précédent pour élaborer une approche permettant de calculer l'exigence de fonds propres pour le risque opérationnel correspondant à leur profil d'activités et de risques sous-jacents. » (BCBS, 2003a, p.9).

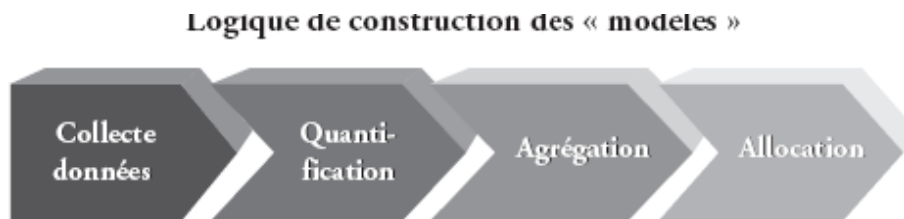
Dans tous les cas, le modèle va reposer sur un ensemble de données observées, notamment au travers des données liées à la collecte interne ou des données externes. En agrégeant les

<sup>65</sup> La VaR (Value at Risk) est la méthode la plus couramment utilisée par les établissements de crédit pour évaluer leur risque dont le risque de marché et le risque de crédit. « Mais cet outil de mesure du risque comporte des failles qui ont largement été mises en évidence (...). Outre des lacunes théoriques, la VaR aboutit à des prévisions du risque étonnamment imprécises, comme il a été démontré à maintes reprises, notamment par Danielsson (2002) », (Danielsson et alii, 2009).



données quantitatives fonction d'une distribution de probabilité, le modèle pourra fournir des données prédictives (Pham-Hi, 2006).

Figure 4 - Logique de construction des modèles



(Source : Pham-Hi, 2006, p. 35)

### 5.3. Le recours au modèle : l'utilisation de 4 types de données

La gestion du risque opérationnel est avant tout la gestion d'un risque. La démarche s'insère donc dans un dispositif global de management des risques. Le Coso a réaffirmé l'importance de la gestion des risques, positionnant les démarches Enterprise Risk Management (ERM) au cœur du dispositif de contrôle de l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur une phase d'identification, d'évaluation puis de pilotage.

Notre recherche se concentre sur la phase d'identification du risque. Au cours de cette phase, quel que soit le modèle développé dans le cadre des méthodes AMA, celui-ci doit reposer sur 4 types de données<sup>66</sup> :

- les données relatives aux pertes internes avec un historique de 5 ans qui sont à classer selon la typologie des risques fournie par Bâle II ;
- les données relatives aux pertes externes, ces dernières devant permettre une meilleure estimation des pertes exceptionnelles ;
- les analyses de scénarii d'évènements potentiels ;
- les facteurs d'environnement et de contrôle interne qui doivent apporter une vision prospective du risque.

Le dispositif bâlois nécessite alors de se baser à la fois sur des données historiques et sur des données prospectives (Belhassen, 2006). Le comité de Bâle ne précise pas, cependant, la pondération à appliquer à chacun de ces éléments dans le calcul des fonds propres.

---

<sup>66</sup> Le document du Committee of European of Banking Supervisor (CEPS) fournit l'utilisation qui doit être faite des différentes données : CP 10 « Guidelines on the implementation, validation and assessment of AMA and IRB approaches », Juillet 2005, téléchargeable à l'adresse <http://www.c-eps.org>.

### 5.3.1. Le rôle des données internes

La base des incidents a pour objectif de fournir, à partir des erreurs passées, des estimations de probabilité pour le futur. La base de données se doit alors d'être fiable, exhaustive et pertinente (Pennequin, 2005). Elle va nécessiter la rédaction de procédures d'alimentation et de contrôle afin d'en garantir la qualité. La collecte des pertes est considérée comme une donnée objective.

Si l'utilisation des pertes passées est intéressante, elle présente l'inconvénient de positionner l'identification du risque a posteriori. La faiblesse actuelle des historiques en matière de pertes opérationnelles accroît la difficulté d'appréciation de la fréquence. Certes, comme le soulignait fort justement Tony Peccia de la Bank of Montreal<sup>67</sup>, les pertes importantes constituent la meilleure façon de faire évoluer les comportements. Il est malheureusement parfois trop tard pour intervenir, si nous prenons par exemple le cas de la Barings Bank.

### 5.3.2. Le rôle des données externes<sup>68</sup>

Les données externes se sont constituées, au début des années 2000, à partir des études statistiques faites par les régulateurs (exercices QIS en 2001 et 2002). Des fournisseurs privés de données se sont développés pour mettre à disposition des bases de perte (Fitch/Fist par exemple). Des consortiums ont également été créés à l'initiative de places financières (ORX<sup>69</sup> par exemple). Les données externes ont deux fonctions essentielles : fournir des données pour élaborer des scénarii exceptionnels<sup>70</sup> et servir de benchmark par rapport aux propres données de la banque notamment en termes de fréquence et de sévérité.

Les données externes font partie des critères quantitatifs qui doivent être intégrés dans le modèle de calcul selon Bâle II, notamment dans le cadre de la prise en compte de l'exposition de la banque aux pertes extrêmes. Les bases externes peuvent ainsi être utilisées comme

---

<sup>67</sup> Peccia T., « An LDA-Based Advanced Measurement Approach for the Measurement of Operational Risk Ideas, Issues and Emerging Practices », working paper pour la Conférence du 29 et 30 Mai 2003 sous l'égide de la Federal reserve Bank of NY.

<sup>68</sup> « Le système de mesure du risque opérationnel doit utiliser des données externes pertinentes (...) notamment lorsqu'il existe des raisons de croire que la banque est exposée à des pertes peu fréquentes mais potentiellement lourdes (...) » (BCBS, 2004).

<sup>69</sup> Operational Riskdata eXchange Association

<sup>70</sup> Selon Rosengren et alii (2006), il est important d'utiliser des bases de données externes de fortes sévérités et fréquences faibles comme complément aux données internes d'un établissement. L'estimation des queues de distribution basée seulement sur des bases de données internes ne seraient pas suffisantes pour identifier les pertes très importantes à fréquences faibles (Rosengren et alii, 2006, pp. 1819-1846).

‘input’ dans les scénarii des établissements et également comme ‘benchmark’ (comparaison notamment des distributions de fréquence et sévérité) (Pennequin, 2005). Leur intégration dans les modèles pose néanmoins quelques soucis de représentativité : les erreurs sont spécifiques à une organisation, à un environnement de contrôle, à une volumétrie d’opérations. Cela suppose alors, de la part des établissements, des règles de sélection rigoureuse afin de pouvoir les intégrer dans leurs modèles. Des biais dans les collectes externes peuvent venir fausser l’apport réel de ces données dans un modèle interne (Dahen, 2007) :

- les biais de sélection : seules les pertes de montants importants sont généralement publiées. Or des pertes de faible montant dans un établissement peuvent avoir une ampleur très importante dans un autre.
- Les biais de contrôle : la qualité des dispositifs de contrôle interne des établissements fournissant les pertes n’est pas forcément homogène, ce qui peut amener des distorsions dans les résultats.
- Les biais d’échelle : les pertes proviennent de différentes banques avec des tailles différentes (actifs, revenus, nombre d’employés...) et sont situées dans différents pays.

Pennequin (2006) évoque ainsi la problématique du *scaling* des données externes qui limite leur possibilité d’intégration à ce jour dans les modèles<sup>71</sup>.

### 5.3.3. Le rôle des scénarii

Les scénarii servent à estimer les risques lorsque l’historique de données est insuffisant. L’élaboration de scénarii se fait avec l’aide des spécialistes métiers capables d’estimer les risques potentiels de leurs activités. Les individus disposant de compétences pointues afin de réaliser leurs objectifs opérationnels développent progressivement certaines intuitions, des informations et des connaissances sur le risque qui ne sont pas contenues dans l’historique de données. Les scénarii viennent donc compléter l’approche pour des événements extrêmement rares, mais qui, s’ils surviennent, peuvent être dramatiques pour un établissement. Ils font

---

<sup>71</sup>Selon une étude d’Audisoft réalisé en avril 2009, « seuls 27 % des établissements utilisent des données externes (ORX, FITCH, BBA), et 75 % des établissements utilisant des données externes font appel à des consortiums de données. Par ailleurs, à l’instar des années précédentes, très peu d’établissements utilisent des bases externes. Elles sont en général considérées par les établissements comme des benchmarks pour justifier l’évaluation des risques liés à leurs scénarios mais sont difficilement utilisables sans retraitement dans les modèles quantitatifs. » ([http://www.audisoft-consultants.com/fichier\\_pdf/BarometreRO2009VF.pdf](http://www.audisoft-consultants.com/fichier_pdf/BarometreRO2009VF.pdf))

alors l'objet d'une intégration spécifique dans les modèles afin de leur affecter une pondération différente des pertes avérées<sup>72</sup>.

Pour pouvoir estimer la charge en capital, le modèle doit disposer d'autant de couples de points que de paramètres à estimer. A la différence des scénarii de risque de marché ou de crédit, les scénarii en matière de risque opérationnel ne peuvent pas s'appuyer sur des données macro-économiques ou des courbes d'expérience très grandes, ce qui complique l'exercice (Pennequin, 2006).

#### 5.3.4. L'évaluation des facteurs d'environnement et de contrôle interne

Cette évaluation est une des composantes prospectives du dispositif : elle vise à prendre en compte les évolutions des activités en termes quantitatif et qualitatif pour prévoir l'évolution des risques opérationnels futurs. Les modèles supposent des bases de données importantes. De plus, certains événements ne figurent pas dans l'historique. D'où la combinaison avec une vision prospective. Il faut alors partir des causes dans une démarche ascendante et mesurer selon la sévérité et la fréquence.

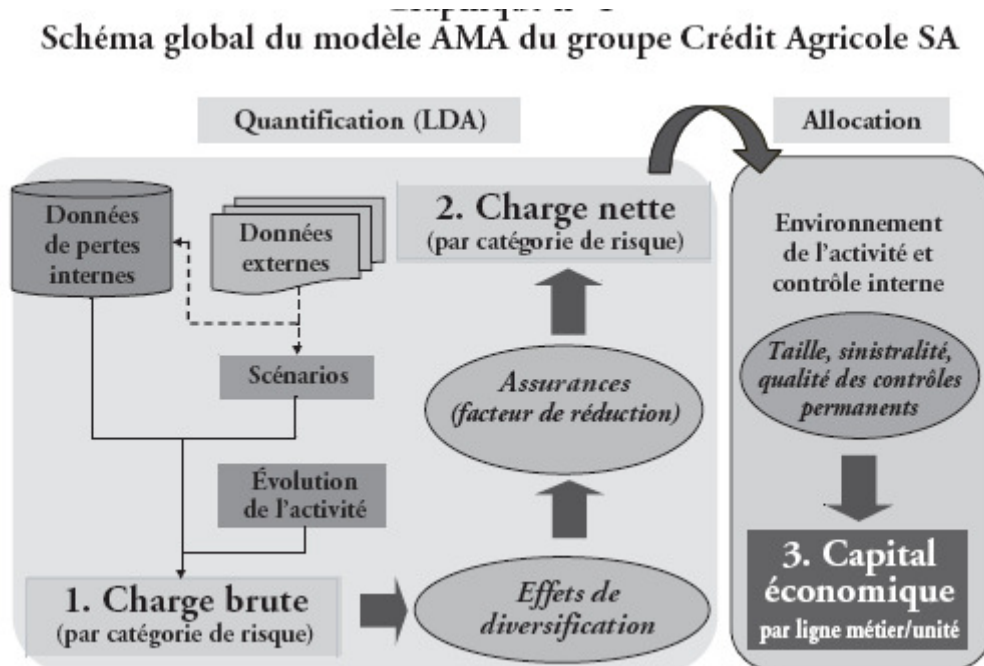
Le régulateur n'impose pas une méthode spécifique à condition que la méthode retenue respecte les pratiques d'une saine gestion du risque opérationnel. Les établissements peuvent donc recourir soit à une approche de type top down où les risques opérationnels sont identifiés sur une base consolidée à partir des données internes puis réaffectés aux différents métiers, soit à une approche « bottom-up » qui s'inscrit davantage dans une démarche prospective du risque, les risques étant au préalable estimés en termes de sévérité et de fréquence par les responsables métiers<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Pham-Hi L, Hagege R. et Vetriak N., « Prévoir les pertes sans précédent », Revue *Banque*, n° 704 juillet-août 2008.

<sup>73</sup> Le rapport 2006 du Comité de Bâle sur "Observed Range of Practice in Key Elements of Advanced Measurement Approaches (AMA)" illustre les différents processus de gestion du risque opérationnel qui ont été déployés dans les établissements dans des approches combinant critères quantitatifs et qualitatifs de la méthode AMA (<http://www.bis.org/publ/bcbs131.htm>).

Figure 5 - Schéma du calcul du fonds propre en fonction des différentes données



(Source : Pennequin, 2006, p. 74)

#### 5.4. L'implication des instances de gouvernance

L'utilisation de la méthode AMA suppose la mise en place de dispositifs qualitatifs au sein de la banque : la supervision du dispositif par les instances de gouvernance, l'utilisation de 'use-test', c'est-à-dire l'intégration au quotidien des dispositifs de gestion du risque opérationnel et une revue périodique du dispositif par l'audit interne.

- Une implication des instances de gouvernance et du management<sup>74</sup>

Le dispositif Bâle II impose aux établissements de disposer d'une fonction gestion du risque opérationnel indépendante, responsable de la conception et de la mise en œuvre du dispositif de gestion du risque opérationnel de l'établissement<sup>75</sup>.

<sup>74</sup>Dans le cadre du rapport remis le 4 février 2008 par C. Lagarde au Premier ministre, il a été confirmé l'importance du « triptyque que constituent (i) la prise en compte de la tolérance au risque dans la stratégie définie par chaque établissement, (ii) une implication effective des organes dirigeants dans la surveillance des risques – ce qui suppose une appropriation, par ceux-ci, des différents éléments qui leur sont communiqués – et (iii) la consécration d'une filière en charge du contrôle des risques à la fois forte et indépendante des lignes-métiers.» (Rapport annuel de la Commission Bancaire, 2008 -[http://www.banque-france.fr/fr/supervi/telechar/rapport\\_annuel\\_cb.pdf](http://www.banque-france.fr/fr/supervi/telechar/rapport_annuel_cb.pdf))

Le responsable doit définir et rédiger les politiques et procédures en matière de gestion et de contrôle du risque opérationnel. Les procédures doivent se décliner tout au long de l'organisation et s'accompagner de procédures spécifiques en cas de non-conformité au regard des normes et procédures.

Il est également en charge de la mise en place du dispositif global, notamment d'identification qui doit reposer sur un système de notation de ce risque. Il élabore ensuite la stratégie en matière de gestion du risque, de mesure, de surveillance et de contrôle.

- Une intégration du dispositif de gestion du risque dans l'activité courante (notion de use test)

Le système de mesure du risque opérationnel doit être étroitement intégré à la gestion quotidienne des risques de l'établissement. La production des données issues des systèmes doit pouvoir servir les processus de contrôle et de surveillance des risques.

- Une logique incitative

Le coût des fonds propres issu du calcul d'évaluation du risque opérationnel doit pouvoir être réaffecté aux principales lignes de métier dans l'objectif notamment d'inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement.

- Un processus de communication pour permettre la prise de décision<sup>76</sup>

La communication des états de risque et de suivi doit permettre sa diffusion à tous les intéressés, des services opérationnels jusqu'aux instances de gouvernance. Cette communication doit permettre, si nécessaire, d'impacter les actions et la stratégie de l'établissement.

---

<sup>75</sup> Si ce n'est pas le sujet de notre thèse, il nous semble cependant intéressant de rapprocher le développement des fonctions risque opérationnel des travaux sur les communautés épistémiques. En effet, se développent progressivement des pôles de connaissance en matière de risque opérationnel, regroupant la communauté de professionnels du risque. Cette communauté est tournée autour d'un objectif et disposant d'une autorité procédurale. Les résultats de cette communauté se traduisent généralement selon des supports formalisés (Baumard, 1996).

<sup>76</sup> « To really be effective, companies also need to make sure that their CROs have unobstructed access to their boards, and vice versa(...). At Fifth Third Bancorp, for example, CRO Mary Tuuk has regular executive sessions with the board's risk and compliance committee, without any other members of management in the room, and meets monthly with the committee chair, again without other management present. » (Heather L., « A direct line from CRO to boardroom », *American Banker*, 00027561, février 2010, Vol. 175, N° 28). Cet article illustre l'importance prise par la communication au sein de la gouvernance de la banque.

- Les examens annuels par les audits interne et externe

Le dispositif devra faire l'objet d'un examen au moins annuel par les audits internes et externes afin de s'assurer de la qualité des dispositifs de gestion du risque opérationnel et de vérifier l'indépendance du responsable de la gestion de ce risque.

Le dispositif ainsi défini positionne clairement la responsabilité au plus haut niveau de l'organisation et centralise le dispositif sous la responsabilité d'un responsable risque opérationnel. Bâle II inclut une composante incitative en intégrant, au sein des métiers opérationnels, le coût des fonds propres affectés au risque opérationnel dudit métier.

## Chapitre 2 : L'identification du risque opérationnel : la mobilisation d'information et de connaissance pour appréhender le futur

L'objectif du dispositif d'identification du risque opérationnel est de permettre de quantifier, de la manière la plus fiable, la probabilité de survenance de ce risque. 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). Cependant, les caractéristiques même du risque, comportant notamment une incertitude relative au comportement des acteurs, l'identification va s'appuyer d'une part sur la révélation Or, pouvoir gérer le risque suppose de le localiser et notamment de collecter des données permettant de passer d'une logique de danger potentiel à celle de gestion du risque. d'informations existantes mais non structurées (les pertes avérées notamment) et d'autre part sur le dire d'expert.

Le dispositif doit alors s'apprécier :

- au regard d'éventuels comportements calculatoires dans une situation d'asymétrie informationnelle.
- Tout en tenant compte du 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 n'y a pas, à ce jour, de réelles littératures sur l'objet de l'identification du risque opérationnel, hormis dans une approche quantitative du risque. Il nous semble alors important de préciser ce qui rend notre objet particulier au sein de la banque et en quoi les situations d'asymétrie compliquent l'identification.

### 1. Les enjeux de la mobilisation d'information et de connaissance en situation d'asymétrie

L'identification du risque opérationnel va nécessiter la production d'états permettant d'informer les parties prenantes de la banque, dont le régulateur, de la situation de la banque au regard de son coût du risque opérationnel. En interne, la direction générale se doit



d'organiser des flux informationnels qui vont lui apporter des informations au regard du risque opérationnel, informations dont elle disposait peu avant la mise en œuvre réglementaire. Comprendre les enjeux de l'identification suppose de situer celle-ci dans la situation d'agence qui caractérise l'organisation bancaire.

### 1.1. La notion principal-agent

La relation d'agence, dont Jensen et Meckling (1976) sont à l'origine, apparaît « comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principal) a recours au service d'une autre (agent) afin d'accomplir en son nom une certaine tâche ». Dans leur article fondateur, Jensen et Meckling posent les bases d'une définition large de la relation d'agence : « remarquons également que les coûts d'agence apparaissent dans toutes les situations qui impliquent un effort de coopération par deux personnes ou plus » (Jensen et Meckling, 1976, p.309). L'individu qui agit est l'agent et la partie concernée le principal. Dans l'organisation, la relation entre le salarié et son employeur rentre dans le cadre d'une relation d'agence. La relation entre le principal (ou mandant) et l'agent (ou mandataire) comprend plusieurs caractéristiques :

- Elle repose sur une relation d'autorité. L'agent accepte, moyennant rétribution, de céder une partie de ses droits décisionnels pour accomplir la mission qui lui a été confiée, en tenant compte des objectifs du principal.
- La relation d'agence est asymétrique. Le principal n'est pas en mesure d'évaluer exactement l'effort mis en œuvre par l'agent. Il est face à un risque moral.
- Elle met en jeu des droits de propriété. Le principal transfère à l'agent, de manière provisoire, une partie de son droit de propriété sur les actifs impliqués dans la mission déléguée.

Jensen et Meckling (1995) ont imaginé une organisation où la connaissance est diffusée à plusieurs individus dans la structure<sup>77</sup>. L'organisation doit alors résoudre le problème du contrôle pour s'assurer que les individus agissent dans l'intérêt de l'organisation. Cet apport de Jensen sur le lien entre connaissance et organisation va nous permettre de comprendre les évolutions organisationnelles de la banque et les problématiques de contrôle qui en résultent.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons sur la relation d'agence au sein de l'organisation bancaire entre la direction et les salariés (considérés, en partie, comme des

---

<sup>77</sup> Comme le précise Charreaux (2000), la distinction entre connaissance et information n'est cependant pas si claire au sein de la théorie positive de l'agence.

‘experts’, c'est-à-dire des individus disposant de compétences dédiées reposant sur des connaissances spécifiques).

L'expression des coûts d'agence trouve son origine dans la divergence potentielle d'intérêt entre les parties, l'information imparfaite sur l'état de la nature, les comportements des agents et l'asymétrie d'information entre les parties (Coriat et Weinstein, 1995, pp.103-106).

La base du raisonnement de Jensen, c'est la notion de conflit d'intérêt. En effet, la divergence d'intérêts entre les individus entrant dans une relation d'agence génère des problèmes de coopération. Il réfute l'idée d'état naturel dépourvu d'incitations et de conflits. Dans ce contexte, plus l'asymétrie d'information est forte, plus les coûts de contrôle seront importants. Chaque partie cherchant à maximiser son utilité, la question est de savoir quel dispositif mettre en place pour limiter les divergences. Ce dispositif représente un coût, le coût d'agence, qui se compose :

- des dépenses de surveillance et d'incitation pour amener le comportement de l'agent dans l'intérêt du principal ;
- des coûts d'obligation supportés par l'agent afin de garantir qu'il agit dans l'intérêt du principal ;
- et enfin d'une perte résiduelle qui se compose de l'écart entre les actions mises en place et le résultat (coût d'opportunité).

L'approche contractuelle met ainsi en avant la notion de coût lié à la surveillance et à l'expression de l'opportunité. Si l'information est un moyen de faire évoluer les organisations vers plus d'efficacité, le contrôle, composante du coût d'agence, est nécessaire dans un contexte de conflit d'intérêt. L'audit, les systèmes formels de contrôle, les restrictions budgétaires sont alors des moyens de réduction des coûts d'agence, hypothèse validée par Watts et Zimmerman (1983).

Ce qu'attend le mandant du mandataire n'est pas toujours précis. Prenons l'exemple d'un trader d'une banque, le mandataire attend de lui des résultats, lui fixe des limites pour gérer sa délégation, lui donne les moyens d'exercer son activité mais ne peut tout régir : l'intuition du trader, son expertise, la réactivité du marché font que le trader aura une marge de liberté pour prendre les meilleures décisions au moment opportun. La difficulté réside donc dans la part d'imprécision du contrat. Le « faire de l'agent » (Giri, 1995, p.258) se concrétise dans cette différence potentielle entre le contenu du mandat et sa mise en œuvre effective. En fonction du niveau d'imprécision, les coûts d'agence seront plus ou moins élevés.

## 1.2. L'hypothèse comportementale

La théorie positive de l'agence introduit un modèle de comportement humain (Jensen, 1988). Le comportement de l'individu est une composante importante de la théorie positive de l'agence. Jensen a ainsi développé son modèle REMM, Ressourceful, Evaluative, Maximizing Model.

L'individu va chercher à rapporter son activité à une fonction d'utilité, sachant qu'il est considéré comme insatiable et « maximisateur ». Il est également créatif et sait ainsi s'adapter, pouvant prévoir les modifications dans son environnement. La rationalité issue des travaux de la théorie positive de l'agence rejoint celle définie par Williamson à savoir limitée et calculatrice<sup>78</sup>, dans la limite des capacités cognitives des individus.

Jensen complète son modèle REMM par le modèle PAM, Pan Avoidance Model, qui permet de justifier certains comportements irrationnels des individus. Ceux-ci sont alors capables, pour des raisons défensives, de prendre des décisions contraires à leurs intérêts. Jensen parle ainsi du modèle dual de comportement humain, oscillant entre rationalité calculatoire et irrationalité.

Dans ces approches contractuelles, où la firme est conçue comme un ensemble de contrats, cette dernière exerce principalement une fonction « disciplinaire » : compte-tenu de la spécificité des actifs et/ou des asymétries informationnelles, l'objectif est d'arriver à concevoir une structure contractuelle qui minimise les coûts liés aux éventuels comportements opportunistes.

## 1.3. La décentralisation des processus décisionnels au sein de la banque

Plus la banque développe de métiers spécifiques, plus elle s'accroît, et plus il lui est nécessaire de décentraliser le processus décisionnel. Si nous prenons l'exemple d'une salle des marchés, l'acteur de front-office devra réagir vite à toute évolution du marché et se couvrir si nécessaire. Il faut donc lui donner une marge de manœuvre pour lui permettre d'être réactif, réactivité qu'il saura appliquer selon son niveau de compétence. L'apport des théories contractuelles dont la théorie de l'agence, nous semble intéressant pour mieux comprendre les enjeux de l'organisation bancaire compte tenu des connaissances qui sont utilisées. Pour Jensen et Meckling, les structures organisationnelles trouvent leur justification au travers de l'analyse des coûts d'agence.

---

<sup>78</sup> « Humans have limited mental capability. » (Jensen, 1992, p. 2)

### 1.3.1. Les liens entre la répartition des droits décisionnels et la connaissance

La connaissance tient une place importante dans la théorie positive de l'agence. L'organisation doit trouver le dispositif optimum pour que les connaissances s'orientent aisément dans la direction où elles sont requises pour la prise de décision. L'efficacité de l'organisation va dépendre de la capacité de celle-ci à utiliser la connaissance appropriée aux processus décisionnels.

Comment alors mettre à disposition des décideurs la connaissance nécessaire à moindre coût ? L'aliénation des droits est la combinaison effective de deux droits: le droit de vendre ou de transférer les droits et le droit de capter le bénéfice de l'échange. Le système de droits inaliénable incite normalement les individus à réaliser les actions appropriées sans qu'il soit nécessaire de les contrôler.

La théorie positive de l'agence distingue les droits liés à la gestion de la décision (« decision rights ») des droits liés au contrôle de la décision (« decision control rights »). Fama et Jensen (1983) ont ainsi défini les quatre niveaux de la prise de décision : l'initiation, la ratification, la mise en œuvre et la surveillance. Dans un contexte où la connaissance est répartie entre les agents (cas de la banque), il s'agit de trouver l'organisation qui permette l'utilisation efficace de la connaissance en matière de prise de décision<sup>79</sup>.

Soit la connaissance peut se transférer là où se situent les droits décisionnels<sup>80</sup>, soit les droits décisionnels sont décentralisés là où se trouve la connaissance. Le choix résultera de l'estimation des coûts de transfert. Transférer la connaissance présente, en effet, des limites qui sont de deux ordres (Jensen, 1995) :

- les limites techniques liées à la compréhension (par exemple comprendre le fonctionnement et la pertinence du modèle d'évaluation du risque de marché suppose la connaissance de mathématiques financières, connaissance technique non universelle).
- Les limites liées à ce que March et Simon (1958) appellent la rationalité limitée (*bounded rationality*), les limites du cerveau humain : au regard des connaissances de l'humanité, les connaissances détenues par un expert représentent une infime partie de cet ensemble.

---

<sup>79</sup> « The question is not whether knowledge can be transferred, but at what cost it can be transferred, and whether it is worth it to do so. » (Jensen, 1992, p.8)

<sup>80</sup> Les droits décisionnels correspondent aux droits de propriété (Charreaux, 2002a). Jensen et Meckling (1992) distinguent les droits attachés à la décision de celui de pouvoir s'aliéner ces mêmes droits. Le droit décisionnel est le droit de décider une action et de la réaliser.

Plus la connaissance est spécifique plus le coût de transfert est élevé dans la mesure où le transfert ne réside pas uniquement dans un processus de communication mais suppose la compréhension de la connaissance afin de la transformer en action (Jensen, 1995).

### 1.3.2. L'influence de la spécificité des connaissances sur l'organisation bancaire

Hayek (1945) a été l'un des premiers à mettre en valeur l'importance de la connaissance et de sa diffusion. Il parle notamment de la difficulté pour une entreprise de l'utilisation de la connaissance, chacun en détenant une partie. Hayek explique que la performance d'une organisation dépend de la répartition du processus décisionnel et de la connaissance qui va avec. Il prône alors la décentralisation du processus décisionnel car cela facilite la prise de décision rapide. Selon Hayek, il est impossible de centraliser toutes les expériences des individus composant l'organisation. C'est pourquoi l'organisation sera fonction de la place de l'information dans la prise de décision et de la détention de cette information, à la recherche de la configuration organisationnelle la plus efficiente. Plus les connaissances sont spécifiques, plus l'organisation devient complexe (Fama et Jensen, 1983b). Dans les organisations complexes, la connaissance est répartie entre différents agents au sein de l'organisation.

L'analyse des coûts d'agence permet de justifier certaines formes organisationnelles. Dans le cas de forte spécialisation, le droit décisionnel sera ainsi délégué à ceux qui détiennent l'information. Toutes les connaissances ne pouvant être transférées, la centralisation s'avère parfois un échec (Charreaux, 2000).

La banque a largement adopté, jusqu'au début des années 90, une structure taylorienne, à savoir un dispositif de contrôle fort de l'action des salariés par des cadres spécialisés au niveau central et une standardisation des fonctions dans les réseaux d'agence (Barreau, 1999). Elle s'est orientée progressivement, dans les années 90, vers une décentralisation des processus décisionnels et une responsabilisation accrue des centres décisionnels. La spécialisation de plus en plus forte des métiers de la banque et la complexité des connaissances à maîtriser ont conduit les banques à se développer par métier. Ces évolutions et ces découpages par activité peuvent amener des asymétries informationnelles alors que parallèlement les produits et services rendus à la clientèle sont de plus en plus transversaux.

L'expertise nécessaire pour conseiller des produits d'investissement ou gérer un portefeuille tend à augmenter la division du travail : chaque individu se voit ainsi attribuer un domaine d'action bien délimité, pendant un temps relativement long. Il développe un savoir-faire, des techniques, un carnet d'adresses qui, progressivement, lui confèrent une forme de droits de

propriété implicites (Godechot, 2001). Ainsi, si la relation d'emploi long-terme qui s'instaure peut permettre de rentabiliser la spécificité des actifs, voire « d'économiser la connaissance » (Demsetz, 1988), elle risque d'augmenter d'une part la spécificité même de l'actif et donc rendre difficile le contrôle et d'autre part elle peut conduire à une charge liée aux incitations du fait de la dépendance créée<sup>81</sup>.

Comme le souligne Lamarque (2009), l'organisation de la banque tend, de plus, à renforcer l'organisation en silos, ce qui conduit naturellement à se préoccuper principalement de ses propres objectifs individuels et ceux de son service (Lamarque, 2009, p. 203). Cela génère parfois des esprits de compétition entre service, caractéristiques, certes rencontrées dans les banques, mais qui se retrouve de manière plus générale au sein des organisations bureaucratiques et cloisonnées.

#### 1.4. Le rôle du contrôle et de la politique d'incitation en situation de conflit d'intérêt

La décentralisation des droits décisionnels génère des coûts d'agence qui se composent en partie des coûts de contrôle de la décision quant à l'absence de conflits d'intérêt entre la prise de décision et les objectifs de l'entreprise (Jensen, 1994).

En interne à l'organisation, le transfert des droits décisionnels ne s'accompagne pas de celui de leur aliénabilité (Charreaux, 2000). Il faut donc trouver un dispositif qui motive le détenteur du processus décisionnel à toujours gérer le portefeuille dans l'intérêt des objectifs de l'établissement.

Prenons l'exemple de l'opérateur de marché qui se voit confier un portefeuille à gérer. Il doit utiliser ses connaissances et prendre les décisions afin de le faire fructifier dans l'intérêt de la banque. En revanche, il n'a pas de droit sur ce portefeuille car il n'en est pas directement propriétaire<sup>82</sup>. Or l'individu étant *self interested*, dans une situation d'asymétrie, Jensen prône la mise en place de politiques d'incitations qui doivent permettre de motiver les individus détenteurs de la connaissance à agir dans l'intérêt de l'organisation. Le recours à l'autorité hiérarchique et la mise en place d'un dispositif de contrôle approprié sont également

---

<sup>81</sup> Le montant des bonus distribués par les banques illustrent cette dépendance. « Le montant de un milliard d'euros que la BNP Paribas a provisionné pour payer les bonus de ses traders à fin 2009 a relancé la polémique sur la démesure des salaires dans la finance. » Le Monde-06 aout 2009.

<sup>82</sup> Selon Godechot (2004), certains salariés des salles de marché accumulent de quasi-droits de propriété sur les actifs collectifs de l'entreprise, droits de propriété implicites qui, dans certaines conditions, permettent à la fois la légitimation des prétentions salariales et la génération d'un rapport de force susceptible de les imposer.

nécessaires afin de s'assurer que les droits décisionnels sont utilisés dans l'intérêt de l'entreprise.

C'est pourquoi le développement important des primes et bonus pour les équipes travaillant sur les marchés financiers a été une solution pour les motiver à mettre leurs expertises au service du portefeuille ou des clients de la banque. Les coûts d'agence s'expriment alors au travers des coûts de conception, de mise en place et de maintenance d'un dispositif approprié d'incitation et de contrôle et le coût résiduel lié à la difficulté de résoudre les problèmes complètement (Jensen et Meckling, 1976).

Cela suppose à la fois un dispositif d'évaluation et de mesure de la performance et un système d'incitation qui permettent de corréler la mesure de la performance et ses conséquences en termes de sanctions et de récompenses. En effet « rien n'oblige, en bonne logique, le membre d'une organisation à prendre ses décisions uniquement en fonction de valeurs qui sont limitées du point de vue de l'organisation » (Simon, 1947, p.181). Simon met l'accent sur la nécessité de coordonner les actions. Le premier moyen d'assurer la coordination, sans doute le plus classique, est le recours à des systèmes de sanctions et de récompenses (Simon, 1947, 1991a).

La mise en place de centres de décision et l'évaluation des performances de ces centres permettent d'établir des gratifications ou punitions selon l'évolution des résultats. Dans les salles de marché, les banques ont ainsi découpé leurs activités en centre de profit. Chaque centre de profit représente généralement une ligne de produits et donc un type d'expertise spécifique (produits de taux, produits dérivés ...).

A côté de ces centres de profit figurent des centres de coûts (les back et middle-office notamment) qui sont liés aux centres de profit, ces derniers ayant un niveau d'indépendance fonction du niveau d'expertise. La supervision va reposer en grande partie sur des mesures de performance du résultat. La banque de détail a également développé, depuis les années 80, des dispositifs qui permettent de motiver les commerciaux aux nombres de produits vendus. Pour Lamarque (2009), « la rémunération variable reste cependant un réel outil de mobilisation et d'incitation » (Lamarque, 2009, p.205).

Cette logique aboutit parfois à privilégier par tous les moyens le résultat final. Les propos tenus par un ancien opérateur de marché, *trader*, à un nouvel arrivant dans son service illustrent les dérives éventuelles : « We're not paid to think like that – we're paid to make money ; And if it becomes a problem then we'll deal with it ». Il ajoute, un peu plus loin dans la conversation, à propos d'une transaction qui va à l'encontre de l'éthique personnelle: « If

you're not gonna do it, well there's some other guy who would be happily paid half a million dollars to do this instead » (Freedman, 2009, pp.102-103).

## 1.5. Le développement de compétences spécifiques pour développer les activités bancaires

### 1.5.1. Spécificité des compétences

La firme est un nœud d'investissements spécifiques, une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisées (Rajan et Zingales, 1998). Si la spécificité des actifs apparaît ex-ante (embauche d'expert marché par exemple), l'accent mis par Williamson sur la spécificité ex-post nous semble intéressante. Williamson fait ainsi référence au '*learning by doing*' (1975). Il parle de « compétences spécifiques » (pp.62-63) qui résultent de l'expérience acquise par le salarié grâce à l'expérience qu'il acquiert dans l'exercice de sa fonction. L'actif spécifique est le résultat d'investissements durables entrepris pour des transactions particulières. Il a alors « une valeur qui est beaucoup plus faible dans d'autres emplois que dans l'usage pour lequel il a été prévu » (Williamson, 1994).

Le '*learning by doing*' fait référence aux connaissances « tacites » développées par Polanyi (1967). La théorie des coûts de transaction permet ainsi de prendre en compte une des caractéristiques de la banque, la spécificité des actifs et l'expertise associée, expertise qui sera nécessaire pour estimer le risque potentiel futur.

Malgré l'apparente facilité d'accès à l'information disponible instantanément, les savoirs des utilisateurs à cette information sont parcellaires et le recours à des spécialistes de plus en plus fréquent. Dans le domaine financier notamment, les produits deviennent complexes, introduisant de nouveaux concepts, de nouvelles théories financières et l'éclatement des savoirs (les produits liés à la titrisation illustrent la dispersion des connaissances sur ces produits et donc l'appréciation des risques intrinsèques).

« La grande majorité connaît de plus en plus de choses mais en sait et en comprend de moins en moins. Des fragments de connaissances spécialisées sont appris par des spécialistes qui en ignorent le contexte et le sens » (Gorz, 2003, p.111).

D'où la constitution de groupes considérés comme des 'experts' au sein de l'organisation, disposant de compétences spécifiques de plus en plus pointues. Les individus sont alors incités à se spécialiser sur des blocs de savoirs homogènes afin d'optimiser leurs capacités à maîtriser et à suivre ces savoirs mais aussi à participer à leur développement (Moati et



Mouhoud, 2000)<sup>83</sup>. Les individus développent des compétences qui leur permettent de transformer l'information (accessible à tous à un coût décroissant) en nouvelles connaissances. La nécessité d'innover et de s'adapter à l'environnement de marché tend à augmenter cette spécificité en développant des connaissances tacites et des compétences informelles (Nonaka, 1994). Progressivement la spécialisation des individus conduit à une spécialisation cognitive de l'entreprise (Mouhoud et Plihon, 2006).

### 1.5.2. Pouvoir et compétence

La spécificité des actifs peut créer une dépendance. Dans le cadre de l'expertise bancaire, cette dépendance se traduit principalement entre l'organisation et le salarié. Le pouvoir ne peut alors se stocker : il s'exprime dans les relations et la structuration des champs d'action. Il s'exprime notamment dans l'asymétrie des ressources (l'expertise étant une ressource) utilisée par l'individu dans le cadre des transactions qu'il réalise.

L'apport de la sociologie nous éclaire sur cette dépendance au regard du pouvoir qu'il confère à l'expert. Le pouvoir repose alors sur la capacité d'un individu à structurer les rapports d'échange en sa faveur (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1997). Le pouvoir peut se définir alors comme un échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements potentiels entre les individus ou groupe d'individus. Le pouvoir repose généralement sur la maîtrise d'une compétence particulière liée à une spécialisation. Lorsque cette compétence est difficilement remplaçable ou imitable, lorsqu'elle permet la résolution de problèmes de l'organisation, elle prend toute sa force dans les échanges au sein de l'organisation. Foucault (1982) parle ainsi du pouvoir « par la différenciation du savoir-faire et des compétences » (Foucault, 1982, p.315), c'est-à-dire le pouvoir de ceux qui détiennent des compétences spécifiques, rares et parfois difficilement imitables.

La détention d'actifs spécifiques génère, dans les situations d'échange, une situation de faiblesse et de dépendance (Williamson, 1996). Plus l'actif est rare et rentable, plus il est spécifique. Cela accroît la dépendance au détriment du détenteur de l'actif (l'organisation bancaire, dans notre cas). Les politiques de rémunération mises en place par certains établissements illustrent la nécessité de conserver ces individus à forte compétence.

---

<sup>83</sup> Dans une salle de marché, par exemple, le métier se définit d'une part par l'activité (pour compte propre, pour compte de client notamment) mais également par les produits sur lesquels elle s'exerce. Ainsi un trader d'obligations convertibles n'est pas un trader d'obligations ni un trader d'actions. De même la négociation sur certains produits exotiques fait appel à des compétences spécifiques.

Les possibilités d'action peuvent également faire l'objet de manipulations pour permettre aux individus d'améliorer leur position dans la négociation (Friedberg, 1997). Compte tenu des comportements réels des individus, toute tentative de rationalisation, « c'est-à-dire d'automatisation des enchaînements problématiques et incertains pour les soustraire à l'arbitraire humain », sont généralement contrecarrées par les tentatives des individus de maintenir la zone d'incertitude (Friedberg, 1997, p.287). Un exemple de la capacité de négociation de l'expert est donné par le positionnement des opérationnels de marché. Leurs opérations constituent un enjeu pour la banque car source majeure de rentabilité. Des opérationnels de marché qui décideraient de ne plus travailler parce que les règles du jeu ne les satisfont pas pourraient perturber considérablement l'exercice de l'établissement. Le pouvoir de négociation lié à l'expertise est important. Le rapport de force se fait donc en faveur de celui qui détient l'expertise, celle-ci étant, de plus, une source majeure de profit pour l'entreprise. Dans la banque, la nature des relations entre l'organisation et les individus repose en grande partie sur des relations de pouvoir qui se sont inscrites dans une logique financière<sup>84</sup>.

Ce pouvoir sera fonction de la marge d'incertitude liée à l'imprévisibilité du comportement de l'individu. L'expertise va augmenter l'incertitude liée à la complexité des opérations et au caractère tacite des tâches (Ghertman, 2006). Le pouvoir de l'individu repose sur l'imprévisibilité de ses comportements. Plus la zone d'incertitude est forte, plus l'individu ou le groupe dispose de pouvoir. Cette imprévisibilité est liée à sa relative liberté dans la mesure où il n'est pas possible de contrôler l'ensemble de ses actions.

La zone d'incertitude n'est pas uniquement constituée d'asymétrie d'information ou de lacune dans le dispositif de communication. Comme le précise Crozier (1971), l'individu est une liberté c'est-à-dire que son action ne saurait être réduite à une stricte obéissance. Elle résulte d'un choix en fonction des opportunités et des contraintes qui lui sont offertes. Elle est donc difficilement prévisible car « jamais déterminée mais, au contraire, toujours contingente » (Crozier et Friedberg, 1977, p.46).

---

<sup>84</sup> Les rémunérations des traders, par exemple, sont révélatrices du poids de leur expertise. « En valeur absolue, les primes restent très élevées. Au total, quelque 7 750 traders se partagent 1,75 milliard d'euros. Ceux de BNP Paribas se voient octroyer 250 000 euros de bonus moyen, en plus de leur salaire, contre 245 000 euros au Crédit agricole, 213 462 euros à le Groupe Société générale et 130 667 euros chez Natixis. Comparé au salaire net moyen annuel des Français (24 000 euros en 2007), ces primes représentent entre cinq et dix années de travail. » *Le Monde*, 11 mars 2010.

### 1.5.3. Compétence spécifique et opportunisme

Si la spécificité des actifs peut être appréciée au regard de la compétence qui se développe progressivement, la théorie des coûts de transaction prend en compte des hypothèses comportementales qui justifient notamment les structures de gouvernance interne. Williamson (1975) rejoint par Crozier et Friedberg (1977) reconnaissent le caractère potentiellement instable et changeant du comportement humain. Outre leur rationalité limitée, les individus sont supposés opportunistes. Il est de ce fait difficile d'apprécier ex-ante la confiance qu'il est possible d'accorder à l'individu (Williamson, 1996). Pour Crozier et Friedberg (1977), le développement de cet opportunisme sera fonction de l'appréciation des contraintes et opportunités des contextes d'action des individus.

Selon Williamson, la spécificité des actifs peut ainsi favoriser le développement de comportement opportuniste : si l'augmentation de la spécificité peut être source de rentabilité pour la banque, elle augmente sa faiblesse au regard de ce même actif. La conservation de la valeur de l'actif ne peut se faire que dans la mesure où la relation d'échange entre le détenteur de l'actif et l'actif lui-même perdure<sup>85</sup>. L'opportunisme se traduira alors ex-post (Milgrom et Roberts, 1994 ; Godechot, 2006). L'opportunisme défini dans le cadre des théories contractuelles pourrait se rapprocher de ce que Crozier (1971) appelle « l'instinct stratégique ». L'individu va choisir en fonction de sa perception des opportunités et des contraintes ainsi que des anticipations qu'il est capable de faire des comportements de ses différents partenaires.

Transférer ainsi cette connaissance constitue un véritable enjeu pour l'organisation mais devient également source de négociation, l'individu voulant comprendre l'intérêt de ce transfert. Tout changement telle la mise en place d'un dispositif d'identification nécessite l'accord implicite de l'individu. L'identification du risque opérationnel suppose l'exploitation de la connaissance détenue par les individus. Ceux-ci accepteront de négocier le pouvoir lié à leurs compétences spécifiques sous réserve que ce transfert de connaissance leur permette de concilier leurs différents intérêts.

---

<sup>85</sup> On peut citer l'exemple fourni par Godechot dans le cas du Crédit Lyonnais en 1999 où deux chefs de salle ont menacé de démissionner en laissant 48h à la banque pour aligner leur rémunération sur celle de la concurrence. Leur départ sous-entendait le départ de toute une équipe qui pouvait alors nuire à la bonne marche de la banque (Godechot O. (2005), *Les Traders, essai de sociologie des Marchés financiers*, Ed. La Découverte).

## 1.6. Le développement de compétences spécifiques : du coût d'agence au coût cognitif

L'approche par les théories contractuelles repose principalement sur une logique de conflits d'intérêt (Charreaux, 2002a). La gouvernance de l'organisation est alors d'essence principalement disciplinaire (Wirtz, 2006).

Si la notion de compétence et d'actifs spécifiques est reconnue, la dimension cognitive de l'organisation est peu abordée. Or la banque se caractérise par ce que Demsetz (1988) appelle «un réceptacle de connaissance spécialisée»<sup>86</sup>. Les théories contractuelles ont une approche statique, négligeant ainsi les aspects dynamiques de l'organisation tels l'apprentissage ou le développement personnel (Hodgson, 2001). Les théories contractuelles se focalisent ainsi davantage sur la réduction des coûts plutôt que sur « l'efficacité dynamique et l'avantage à long-terme » (Hodgson, 2001, p.93). Foss (1993) distingue ainsi l'approche par les contrats de l'approche par les compétences, cette dernière permettant d'élargir le débat à la seule problématique d'information.

Certains auteurs (Charreaux, 2002a; Aoki, 2000; O'Sullivan, 2000) cherchent alors à intégrer une dimension cognitive à la gouvernance en associant notamment les travaux issus des théories cognitives, telles les théories évolutionnistes et celles liées à l'apprentissage organisationnel. La firme ne cherche alors pas seulement à répondre à des asymétries d'informations mais également à gérer son répertoire de connaissance (Hodgson, 1998).

L'identification du risque opérationnel repose sur un compromis entre l'exploitation d'informations, de données (notamment les montants des pertes) et des connaissances, codifiées ou non. La prise en compte d'asymétrie de connaissance et non plus uniquement d'informations fait alors apparaître des conflits potentiels de nature différente. Les coûts incluent à la fois des coûts liés à la compréhension des informations disponibles et à la divergence d'appréciation des stratégies déployées (Charreaux, 2002a ; Wirtz, 2006).

Les coûts cognitifs se composent alors :

- de coûts de *mentoring* qui reposent sur la nécessité pour l'organisation d'acquérir certaines compétences (dont certaines compétences détenues par les salariés) ;
- de coûts de conviction dont le coût sera fonction de l'importance ou non de convaincre de l'intérêt des projets ;
- de coûts cognitifs résiduels constitués des incompréhensions résiduelles.

---

<sup>86</sup> Comme le souligne Charreaux (2000), Jensen ne fait pas de distinction claire entre information et connaissance.

Selon Foss (2006) et Grandori (2001), la prise en compte de la dimension humaine dans les mécanismes de gouvernance modifie les relations d'autorité et les schémas des dispositifs d'incitation. Celle-ci ne se conçoit plus uniquement dans une perspective disciplinaire et hiérarchique mais se doit d'intégrer une dimension cognitive dont le potentiel reposera notamment sur l'apprentissage. Hayek (1973) a mis en avant les limites de l'autorité lorsque la connaissance est diffuse, celui qui détient l'autorité ayant intérêt à ce que son employé utilise les connaissances que lui-même ne détient pas afin de réaliser les objectifs donnés. Hayek précise également que les informations les plus utiles échappent toujours à la mesure et au contrôle administratif car elles sont dépendantes du contexte spécifique des situations locales.

Un système de gouvernance peut permettre d'exercer son autorité sous réserve notamment que le comportement soit observable et qu'il n'y ait pas de pertes de contrôle (Grandori, 1997).

Comme le souligne Foss (2002), lorsque la connaissance est partagée, trois constats sont faits :

- l'employeur ne connaît pas tout le potentiel d'action que détient son employé (et qu'il pourrait déployer en situation d'incertitude), l'employé pouvant alors prendre des décisions dont l'employeur n'a pas connaissance ;
- l'employé en sait plus sur la manière d'optimiser certaines actions que l'employeur ;
- l'employeur ne sait quelle action mener face à l'éventualité car il n'a pas connaissance de toutes les éventualités.

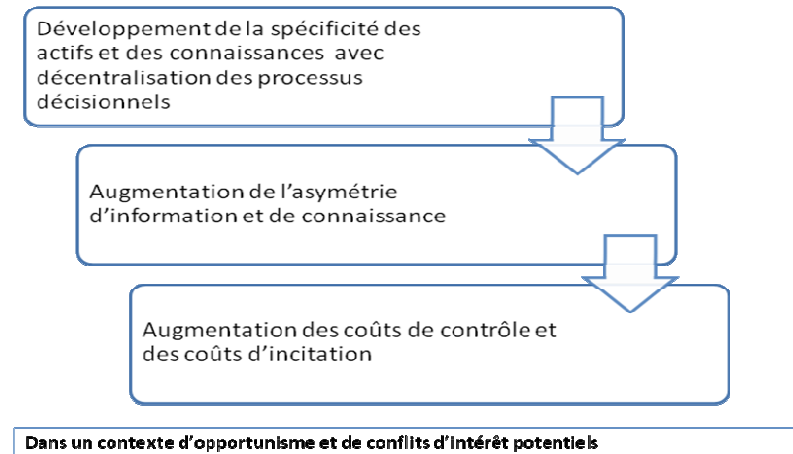
Les difficultés d'appréciation du comportement de J. Kerviel dans le cadre de la fraude de janvier 2008 sont une illustration des problèmes de contrôle en contexte de forte expertise localisée. Nous retrouvons cette difficulté dans le cadre de la relation de la banque avec son client où ce dernier peut difficilement contrôler a priori que le produit conseillé correspond à son profil de risque.

Comme le souligne Sveiby (1997), l'expert se distingue par son goût pour la complexité, sa faible capacité à déléguer du fait de l'expertise et leur peu d'intérêt pour les règles qui limitent leur liberté individuelle (Sveiby, 1997, p.104).

Aborder la banque oblige à intégrer cette dimension cognitive compte tenu de la complexité des connaissances et de la spécialisation des compétences : la complexité apparaît comme une contingence importante qui peut affecter l'efficacité de l'organisation et, dans le cadre du dispositif d'identification du risque opérationnel, la pertinence des méthodes déployées.

L'identification du risque repose à la fois sur de l'information et des connaissances spécifiques souvent tacites.

Figure 6 - Schéma de synthèse du contexte de la banque au regard de l'asymétrie



## 2. L'identification du risque opérationnel : la mobilisation d'information

L'identification du risque opérationnel répond à trois objectifs : permettre le calcul des fonds propres au titre du risque opérationnel, prévoir les pertes futures et les comprendre pour agir. Les situations à risque sont intéressantes au regard des liens entre incertitude et prévisibilité (Cadet et *alii*, 2008). Elles peuvent en effet faire l'objet de modélisation dans lequel une variable indépendante (l'importance du risque) doit être évaluée en tenant compte de variables dépendantes à partir d'indicateurs ou de signes issus des situations (Cadet et *alii*, 2008, p.117).

### 2.1. L'identification du risque opérationnel : un essai de rationalisation

Dans un contexte où le régulateur souhaite amener la banque à révéler sa situation au regard du risque opérationnel, la question se pose de la raison d'être des logiques d'identification d'un risque qui se caractérise par son incertitude. Si le risque opérationnel est présent dans tous les secteurs économiques, il présente des caractéristiques spécifiques dans le cadre des banques : il résulte, en effet, d'un large choix disparate des possibles (Holmes, 2003).

L'hétérogénéité du risque opérationnel rend son approche et son identification difficiles. Le comité de Bâle lui-même reconnaît (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. »

Cependant, comme le souligne Power (2004), notre société a besoin de chiffres amenant parfois une confusion entre le moyen et la fin (Power, 2004, p.775). Pourtant, il précise que de nombreux efforts sont menés afin d'arriver à modéliser la complexité et améliorer la sensibilité des outils de mesure.

### 2.1.1. La rationalité limitée : l'impossibilité de tout connaître

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. Williamson évoquera également l'impossibilité pour l'individu de connaître l'évolution de tous les éléments conditionnant le futur.

L'individu ne peut avoir accès à toutes les informations relatives à l'environnement objectif qui l'entoure. L'incertitude repose sur l'impossibilité de connaître 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).

Simon (1947) apprécie la rationalité au regard des décisions prises par les individus au sein de l'organisation. Est rationnelle toute décision prise en phase avec les objectifs de l'organisation. Il faut ainsi une intention (Simon, 1996). En revanche, elle est « personnellement rationnelle » « si elle obéit aux desseins de l'individu » (Simon 1947, p.70). La rationalité limitée peut alors amener « des écarts entre l'action et la réalisation du but » (Simon, 1991b, p.1).

Cette limite repose en partie sur une incapacité des individus à gérer toutes les informations disponibles. L'existence 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.

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.

### 2.1.2. La rationalité procédurale : le choix optimum

Simon se pose la question de trouver la solution optimale dans des conditions réalistes de connaissance. 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, p. 65).

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). Il s'agit alors de trouver des représentations approximatives des situations réelles.

En matière de gestion des risques, le principe est d'arriver à une assurance raisonnable et non absolue. Dans certains cas, les situations pourront être exprimées quantitativement. Mais dans le domaine du risque opérationnel, il peut être difficile de prévoir les comportements des acteurs aux intérêts parfois divergents.

La rationalité de la décision ne se définit plus en termes de conséquences mais selon la justification du raisonnement. « Le comportement est procéduralement rationnel s'il est le résultat d'une délibération appropriée » (Simon, 1976, p 131).

Il est ainsi impossible d'utiliser des modèles économiques relevant de l'approche normative de la décision dans une situation où le problème provient d'abord de la façon dont les différents acteurs en présence perçoivent la nature elle-même du problème.

L'individu recherche non pas une solution optimale mais 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 est donné au sens abstrait du terme mais ne nous est pas donné dans la pratique : c'est-à-dire qu'on ne connaît pas toutes les conséquences possibles de nos décisions (Simon, 1976), donc les risques potentiels.

C'est par exemple le cas du litige client. Il est connu en tant que risque et on peut identifier ses différentes causes (contrat mal rédigé, conseil au client inadapté etc.). On peut estimer certaines conséquences (pertes financières, atteinte à la réputation etc.) mais il est difficile d'imaginer toutes les conséquences, celles-ci étant fonction de certains paramètres (caractère du client, qualité du chargé de clientèle, environnement économique etc.) et difficilement chiffrables au regard, notamment, des corrélations entre les évènements.



En matière de risque opérationnel, rationalité limitée et rationalité procédurale se complètent et apportent une vision intéressante des difficultés d'appréciation du risque :

La rationalité procédurale va permettre de justifier le dispositif mis en place compte tenu de la difficulté d'apprécier le risque et des contraintes de l'environnement réglementaire. La rationalité procédurale peut servir de justification au dispositif. Les outils d'identification constituent, pour ceux qui les mettent en place, la croyance que c'est la meilleure solution, c'est-à-dire qu'aucune autre n'est préférable à moins d'un événement qui viendrait démentir cette croyance. « Toute croyance à laquelle le sujet adhère s'accompagne, dans son esprit, du sentiment diffus qu'il ne perçoit pas les raisons qui l'amèneraient à croire autre chose » (Bourdon, 2009, p. 52). Dans le contexte de la rationalité ordinaire, le choix des moyens repose sur des croyances.

La question se pose ainsi de la manière d'être rationnel « dans un monde où ils (les hommes) sont le plus souvent incapables de prévoir exactement le futur pertinent (...) ils peuvent seulement adopter une procédure de choix rationnel, incluant une procédure rationnelle pour la prévision ou, au moins, l'adaptation, au futur » (Simon 1976, p. 144). A l'instar du contrôle de gestion dont la rationalité du contrôle de gestion s'exprime dans son mode de construction et l'importance du formel et de l'explicite (Bessire, 1996), le dispositif de gestion du risque opérationnel se construit en partie à partir d'une structure rationnelle qui exprime l'autorité de la réglementation. A partir du moment où les connaissances ne sont pas immuables dans le temps et où les événements nouveaux sont irréductibles aux événements antérieurs, il n'est pas forcément pertinent d'appliquer des calculs probabilistes et calculateurs aux événements futurs. Cependant les systèmes de mesure sont dominants dans les discours managériaux (Power, 2004).

## 2.2. Le dispositif d'identification : un essai de probabilisation d'un futur incertain

Les dispositifs d'identification mises en place reposent sur la préoccupation de probabiliser un futur par nature incertain.

### 2.2.1. Risque et incertitude

D'après Knight (1921), le mot "risque" fait référence à une situation, où « la distribution du résultat parmi un ensemble de cas est connue, soit par le calcul a priori, soit par des statistiques fondées sur les fréquences observées » (Knight, 1921, p. 233). Dans une situation de risque, il est alors possible d'établir des prévisions à partir de paramètres objectifs qui

permettent de classer les conséquences (Knight, 1921, Keynes, 1937). L'utilisation de statistiques permet d'établir des corrélations à condition que les données fournies soient importantes. Il est également possible de modéliser le risque en s'appuyant sur deux variables principales, la probabilité d'occurrence du risque et les conséquences de ce risque (Cadet et *alii*, 2008).

Knight (1921) établit ainsi une distinction entre le risque, probabilisable et l'incertitude où le décideur ne dispose pas de toutes les distributions. Cependant l'information dont il dispose va lui permettre d'envisager des distributions possibles. L'objectif est alors de disposer du maximum d'informations pour affiner ces distributions. Dans cette situation d'information imparfaite, l'acquisition a un coût qui est assimilable à un coût de transaction (North, 1990). L'identification du risque opérationnel va reposer en partie sur la remontée de ces informations, soit sous la forme des pertes avérées soit sur l'estimation potentielle des pertes. Nous pouvons également être dans une situation imaginable mais où il est difficile d'affecter des probabilités. Nous sommes alors dans une situation d'incertitude selon Knight et Keynes où évaluer des probabilités basées sur la constatation de fréquences devient alors délicat (Rivaud-Danset, 1998). C'est le cas par exemple de la crue de la Seine ou de la pandémie, qui sont des risques connus mais dont les conséquences sont difficilement mesurables. Dans les situations d'incertitude, les individus ne disposent pas des connaissances nécessaires pour appréhender le futur.

Enfin on parle d'incertitude radicale (Knight, 1921, Minsky, 1986) lorsque le risque est inimaginable (cas de la fraude de J. Kerviel par exemple). Celui-ci ne peut se résoudre par de l'information supplémentaire car le monde de demain n'existe pas encore : le futur va se construire dans le présent (Knight, 1921). Dans ce cas, le calcul probabiliste rigoureux n'est pas possible car la connaissance n'existe pas sur toutes les hypothèses des états de nature possibles. Les conséquences possibles de toutes les actions ne forment pas un ensemble fini et limité (Shackle, 1969). La décision se basera alors sur l'intuition et le jugement.

Pour décomposer le risque opérationnel, nous pouvons faire référence aux quatre catégories définies par Chemarin et *alii* (2005) : le premier niveau se caractérise par une situation où le risque est parfaitement identifié, et pour lequel les moyens de le réduire sont connus (c'est le cas du risque de fraude sur les moyens de paiement : la séparation des fonctions est une manière de réduire le risque). Les autres niveaux décrivent des situations d'ambiguïté. Dans le second et troisième cas, le risque est imaginable mais il n'existe aucun support scientifique permettant de le confirmer ou de le pondérer de manière précise (c'est l'objet notamment des

scénarii). Enfin dans le dernier cas, le risque est unimaginable : nous retrouvons alors la notion d'incertitude radicale.

Simple ou radicale, l'incertitude repose sur différents facteurs :

- les limites en termes d'information ;
- les limites sur l'anticipation du comportement des autres : comment prévoir qui commettra une erreur de '*pricing*' demain ? Cela dépendra soit de l'environnement interne (compétence des individus par exemple) soit de l'environnement externe (exemple : crue de la Seine, attentats, séisme)
- les limites de nos capacités cognitives (que Simon (1976) définira comme rationalité limitée) ;
- les limites liées au temps<sup>87</sup> .

### 2.2.2. Considérer le risque opérationnel comme probabilisable

L'identification du risque opérationnel s'appuie sur des algorithmes puissants qui permettent une modélisation mathématique du risque, ce qui suppose une transformation du risque opérationnel en un système simplifié qui facilitera la prise de décision. C'est ce que Simon (1996) appelle « la recherche opérationnelle » qui facilite la structuration mathématique du problème décisionnel en situation d'incertitude, avec l'utilisation de certaines variables et d'une transformation du problème réel (approximation linéaire). Le risque, qui fait référence à des événements récurrents, peut alors se satisfaire de modèles calculatoires.

Les premiers travaux sur les calculs probabilistes reposent notamment sur ceux de Bernouilli, en 1738, qui introduit la notion d'utilité espérée. Bernouilli met ici l'accent sur le fait que la logique et le calcul ne sont pas les seuls mécanismes en jeu dans la décision (Bourdon, 2009, p.14). Bernouilli illustre son propos sur certains jeux de hasard où les individus devraient spontanément être tentés de jouer au regard des probabilités et où, néanmoins, ils ne jouent pas. La fonction d'utilité est alors une fonction dont la valeur est l'espérance, non pas de la richesse finale, mais de l'utilité indirecte de cette richesse finale. La fonction d'utilité est utile dans l'univers économique pour représenter les préférences des individus en univers incertain. Le concept de Bernouilli a été ensuite repris dans les travaux de Von Neumann et Morgenstern (1944) qui en font alors un des fondements de leur théorie des jeux. Cependant ils n'envisagent plus le cas de l'individu seul face à sa décision : celle-ci concerne plusieurs

---

<sup>87</sup> « Entre la souveraineté de l'individu et la décision qu'il prend, s'inscrit le temps auquel il se réfère. De là vient l'incertitude sur l'état futur du monde dans lequel il agira » (Gomez, 1996, p.169).

personnes en interaction les unes avec les autres. Ces auteurs démontrent qu'il n'y a pas de lien entre l'appréciation des conséquences des risques et l'appréciation de la vraisemblance (probabilité) de l'évènement. Ces auteurs, au travers de la théorie des jeux, loin de résoudre le problème de la décision, démontrent « combien était difficile la tâche de prescrire une action rationnelle dans une situation impliquant plusieurs personnes aux intérêts opposés » (Simon, 1996, p.82). A cette époque, les probabilités s'appuient sur des données numériques considérées comme « objectives ». Ces données sont fournies à l'individu par son environnement et construites selon des fréquences statistiques, basées à partir de l'expérience passée (estimation de la probabilité de survenance et conséquence positive ou négative selon la survenance).

C'est Savage (1954) qui introduira le critère de probabilité « subjective » afin de construire une théorie de la décision en situation d'incertitude<sup>88</sup>. Tous les individus n'attribuent pas la même probabilité aux évènements en fonction de leurs convictions sur la probabilité de réalisation des différents états. Ils vont alors évaluer leur utilité en fonction de la satisfaction attachée à chaque acte possible, respectant l'ordre de ses préférences.

A partir des années 60, les conceptions bayésiennes (Lindley, 1965) utiliseront la notion de probabilité subjective qui peut se définir comme « un degré de croyance » qu'il conviendrait de considérer comme rationnel<sup>89</sup>.

Ces démarches en situation d'incertitude présentent l'avantage de servir de modèles en fixant des paramètres basés sur des a priori en termes de comportement et de corrélation entre les évènements. Elles illustrent une conception instrumentale de la rationalité : trouver la meilleure solution, le modèle le plus adéquat pour faire face à une situation donnée. Dans leur approche du risque opérationnel par les réseaux bayésiens, Condamin et Naïm (2006) précisent que « l'incertitude est conditionnelle à l'information, ou, autrement dit, la perception

---

<sup>88</sup> Savage est ainsi à la base du modèle SUE (Subjective Expected Utility) adoptant le principe que les valeurs subjectives (personnelles) constituent des sources d'information opérante en matière de réduction d'incertitude (Cadet et alii, 2006, p.112).

<sup>89</sup>En matière de gestion du risque opérationnel, certains établissements ont utilisé le réseau bayésien afin de résoudre une des difficultés majeures de la méthode "LDA", c'est-à-dire les effets de corrélation entre les évènements. Les méthodes « causales » utilisent des réseaux bayésiens qui, de fait, intègrent les causes et leur propagation dans le calcul des pertes. Si nous prenons l'exemple d'un défaut de conseil au client, les causes du risque peuvent être la complexité du produit ou un défaut de procédure. A chaque nœud causal sera attribuée une probabilité. Selon Condamin et Naïm (2006), la construction d'un réseau bayésien permet de construire le graphe de nœuds causals et de renseigner les probabilités marginales et conditionnelles reliant les nœuds du graphe entre eux.

des risques est conditionnelle à la connaissance » (Condamin et Naïm, 2006, p. 129). Si l'information peut ainsi réduire l'incertitude, elle suppose la détention de connaissance nécessaire à sa compréhension.

Dans le cadre des banques, la mise en place de modèles d'évaluation des risques se veut répondre aux exigences du régulateur tout en restant dans des limites de coût-avantage acceptables. Cependant, comme cela a été démontré au travers des expérimentations d'Ellsberg (1961), ces modèles descriptifs ne prennent pas en compte les comportements des individus face à l'incertitude. L'estimation, par ailleurs, de la nature et des impacts du risque opérationnel est très difficile compte tenu de l'aspect multiforme du risque et de l'évolution constante de l'activité bancaire. L'incertitude repose sur l'expression de la liberté d'action de l'individu, fonction des actions qu'il décide et de ses compétences. De plus, comme le souligne Simon, « l'apparente complexité de notre comportement, au fil du temps, est pour une grande part, le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel nous nous trouvons » (Simon, 1996, p.107). L'être humain est en effet un être adaptatif dont le comportement rendra compte de l'évolution de l'environnement externe. Simon reconnaît néanmoins l'intérêt des calculs probabilistes dans les cas simples. En effet, dans ces situations, « l'incertitude venant d'évènements exogènes peut être maîtrisée en estimant les probabilités de ces évènements, comme le font les compagnies d'assurance » (Simon, 1996, p.79) tout en mettant en avant le coût de recherche de l'information.

### 2.3. Le rôle de la collecte d'information en situation d'incertitude

Les modèles cherchent à évaluer le nombre de pertes opérationnelles sur une période donnée : le calcul de la VaR va dépendre de la sévérité des pertes et de leur fréquence. Pour cela, il faut donc de l'information qui sera transformée en donnée pour servir les calculs mathématiques.

Le dispositif d'identification du risque opérationnel, tel qu'il a été défini par Bâle II, nécessite de collecter des informations au sein de l'organisation afin d'être à même d'évaluer le coût du risque et le montant en fonds propres<sup>90</sup>. Selon l'étude réalisée par Audisoft en association avec PRMIA (avril 2009)<sup>91</sup>, « concernant les *reportings*, 100 % des établissements disposent d'un *reporting* ou sont en train d'élaborer un *reporting*. La fréquence est désormais

---

<sup>90</sup> Les informations proviennent principalement de sources internes et parfois de sources externes (bases de données de pertes externes telles ORX, FITCH ou BBA).

<sup>91</sup> « L'état d'avancement de la place financière en matière de gestion des risques opérationnels » 5ème édition Avril 2009, publié par Audisoft en association avec PRMIA, téléchargeable à l'adresse [http://www.prmia.org/Chapter\\_Pages/Data/Files/2466\\_3038\\_Baro07\\_other2.pdf](http://www.prmia.org/Chapter_Pages/Data/Files/2466_3038_Baro07_other2.pdf).

trimestrielle pour 88 % des établissements et semestrielle pour 12 % d'entre eux. Les *reportings* comportent à la fois des éléments qualitatifs et quantitatifs et sont en majorité adressés à la Direction des risques puis à la Direction générale. Plus rarement au Comité d'Audit. »

Les informations collectées sont, dans un premier temps, à destination des instances de gouvernance et, dans un deuxième temps, à destination des différents partenaires de la banque dont le régulateur<sup>92</sup> et le marché, pour faire jouer notamment la discipline de marché dans le cadre du Pilier III.

Tableau 4 - Flux informationnels dans le cadre de la gestion du risque opérationnel

Informations en entrée – Niveau métier	Niveau instance délibérante et exécutif (ainsi que responsable risque opérationnel et audit interne)	Informations en sorties (parties prenantes tels régulateur et actionnaires)
Collecte des pertes internes	Tableau de synthèse des pertes	États COREP
Cartographie des risques	Cartographie synthétique ; insertion des indicateurs de suivi	États qualitatifs : éléments contractuels, analyses, politique de réduction du risque etc.
Élaboration de scénario	Calcul du coût du risque opérationnel	
Déploiement d'indicateurs	Remontée des faits significatifs	Incidents significatifs au regard des seuils de significativité à transmettre au régulateur

<sup>92</sup> « Principe 5 – Les banques devraient mettre en oeuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration [...] Principe 10 – La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée afin de permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel. » Extrait du document du Comité de Bâle, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, p.18.

Jusqu'à présent, les conflits d'intérêt potentiels entre la direction et les salariés étaient résolus en partie par des informations sur le suivi des résultats et des performances ainsi qu'une politique incitative à agir dans l'intérêt des objectifs de l'organisation. Or aujourd'hui, le dispositif de gestion du risque opérationnel suppose, pour la direction, de s'assurer que les individus agissent également dans l'intérêt d'une bonne gestion de ce risque. Les outils d'identification vont alors permettre, en partie, de révéler une part de l'information qui n'était pas disponible à ce jour, telle la situation au regard des pertes réalisées<sup>93</sup>.

Le dispositif s'appuie sur trois éléments informationnels majeurs :

- la collecte des pertes internes
- l'estimation des risques et des facteurs de contrôle (présente généralement sous forme de cartographie des risques)
- les scénarii.

Pour les événements récurrents, la collecte des pertes va répondre en partie à la recherche d'informations pour, à partir du passé, extrapoler impact et fréquence à venir<sup>94</sup>, généralement des « cas simples » (Simon, 1996, p.79). La prévisibilité est possible si l'on dispose, dans l'expérience collective, « de données comparables sur la succession d'événements et parce que l'on connaît l'enchaînement, toujours identique, des faits qui en rend compte sans nécessairement maîtriser l'explication formelle. Il s'agit alors de connaissances empiriques fondées sur l'observation et l'expérience » (Cadet et *alii*, 2008, p.77).

La principale difficulté des établissements est d'évaluer les événements majeurs dont la fréquence est faible. En effet, elles disposent alors de peu ou pas d'historique sur ce type d'événements. C'est alors le rôle des scénarii d'identifier des situations extrêmes à partir de modèles de causalité<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Une des grandes difficultés du chantier repose sur la centralisation de toutes les données, notamment pour les Groupes disposant de nombreuses entités au niveau international, afin de créer une base de données transversale. Des éditeurs de progiciel ont proposé des solutions pour gérer et traiter ces nouvelles et importantes données (parmi les progiciels les plus connus : SAP Basel II Solution, SAS Credit Risk, AlgoCredit BIS 2 d'Algorithmics ou Fermat CAD de Fermat).

<sup>94</sup> Ces données seront exploitées dans la démarche LDA, ou Loss Distribution Approach, dont le principe est de modéliser les pertes constatées par une loi statistique, et d'en déduire des pertes possibles par extrapolation (cf Ch. 2.1.).

<sup>95</sup> Selon Rosengren et *alii* (2006), il est important d'utiliser des bases de données externes de fortes sévérités et fréquences faibles comme complément aux données internes d'un établissement. L'estimation des queues de distribution basée seulement sur des bases de données internes ne seraient pas suffisantes pour identifier les pertes très importantes à fréquences faibles (Rosengren et *alii*, 2006, pp. 1819-1846).

La collecte d'informations, celles-ci pouvant être issues de données factuelles ou subjectives, amène des situations de synthèse au regard du risque opérationnel qui facilitent ensuite la prise de décision. Une partie du dispositif d'identification se situe dans la perspective de l'entreprise comme processeur d'information (Fransman, 1994). Cela signifie, comme le soulignent Cohendet et *alii* (2006, p.159), que les mêmes signaux de l'environnement (dans notre cas, le nombre de pertes par exemple ou le coût du risque) génèreront les mêmes configurations en termes d'action (renforcement des contrôles par exemple), pourvu que les conditions techniques restent constantes.

Cependant, si cela peut se révéler utile dans des environnements stabilisés et donc prévisibles, le processus informationnel semble présenter des lacunes en environnement incertain.

### 3. L'identification du risque opérationnel : la mobilisation de connaissance

Taleb (2008), à travers l'image du « cygne noir », cherche à symboliser l'événement imprévisible qui va apporter une contradiction à une certaine évolution historique que l'on supposait prévisible mathématiquement. Taleb nous incite à sortir de raisonnements inductifs et à accepter que nos conclusions puissent être contredites par les faits. Hume (1758), s'il accorde de l'importance à l'expérience dans la construction de nos « idées », exprime les limites de cette expérience : « si la cause n'est connue que par l'effet, nous ne devons jamais lui attribuer de qualité dépassant ce qui est précisément requis pour produire de l'effet » (Hume, 1758, p. 245)<sup>96</sup>. Dans une situation incertaine et instable où la croyance partagée dans le maintien des tendances passées est faible, l'attitude extrapolative à elle seule n'est pas suffisante : il est indispensable d'imaginer les états futurs (d'imaginer, car pour les situations d'incertitude, elles ne peuvent pas être connues et donc calculées) (Keynes, 1937).

#### 3.1. Les outils prédictifs et la gestion de la connaissance

La cartographie ainsi que l'élaboration de scénarii ont pour objectif de prévoir les risques futurs dont certains ne sont jamais arrivés à l'organisation. La banque va chercher, au travers de ces outils, à déterminer un ensemble de relations de cause à effet qui vont permettre la

---

<sup>96</sup> Or, le principe de la LDA, comme le souligne Condamine et *alii* (2006) est précisément (1) de supposer que le nombre moyen de sinistres observés en une année sera reconduit les années suivantes avec un certain aléa (représenté par une distribution de Poisson), et (2) d'ajuster une distribution théorique sur les montants des sinistres observés.



construction « d'une certaine prévisibilité sous la forme de capacité « prédictible » (Cadet et alii, 2008, p.78). Ces outils vont être alimentés par le dire d'expert, c'est-à-dire les connaissances détenues au niveau individuel pour permettre l'alimentation d'outils collectifs.

### 3.1.1. L'intérêt des outils prospectifs en environnement incertain

Les bonnes prédictions, selon Simon (1996, p.261) doivent répondre aux exigences suivantes: en premier lieu faire appel soit à une compréhension théorique des phénomènes à prédire, à la base du modèle de prédiction, soit à une régularité suffisante de ces phénomènes pour qu'ils puissent être extrapolés simplement. En deuxième lieu, des données fiables relatives aux conditions initiales doivent être disponibles. Plus l'environnement est instable, (cas des phénomènes météorologiques, nous dit Simon), plus cette exigence sera difficile à atteindre. L'actualité récente (les affaires Kerviel en janvier 2008, Madoff en décembre 2008, Stanford en février 2009) illustre la difficulté des prévisions en matière de risque opérationnel<sup>97</sup>.

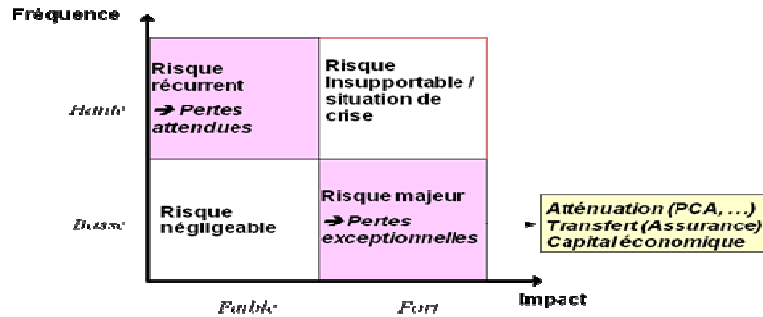
Cependant « ce qui rend une telle conception pourtant concevable tient à ce que nous avons besoin de connaître et d'imaginer le futur juste afin de guider les engagements que nous devons prendre aujourd'hui » (Simon, 1996, p.264). Les outils prospectifs cherchent à simplifier la vision du futur. La cartographie va supposer d'attribuer des évaluations numériques à des impacts et des fréquences. Par exemple, le risque d'erreur de saisie pourra être évalué selon une fréquence hebdomadaire dans une agence bancaire pour un impact moyen de X EUR qui pourra être considéré comme un risque faible (selon une échelle de notation élaborée). Le résultat de ces estimations affecte la décision d'agir ou non sur le risque. Cette méthode subjective consiste à attribuer des probabilités a priori, c'est-à-dire basées sur des croyances plutôt que sur un historique de données.

---

<sup>97</sup> Comme le soulignent Pham-Hi et alii (2008), qui aurait pu prévoir avant le 1er janvier 2008 un montant de pertes liées au rogue trading de 5 Milliards d'euros ? Les auteurs précisent également que « le manque d'imagination des experts est tel qu'on parle souvent d'utiliser les bases de données de perte externe pour leur "donner des idées" de ce qui se passe ailleurs, ainsi que les montants et leurs fréquences d'apparition », (Revue Banque, 2008).

Le résultat de l'identification du risque opérationnel peut se traduire par le schéma suivant :

Figure 7 - Matrice des risques



1

(Source Pennequin, 2004, p. 60)

Les compétences détenues par les opérationnels, ce qu'on appelle communément le '*dire d'expert*', sont donc particulièrement pertinent dans les situations où la fréquence est faible, c'est-à-dire l'historique faible. Les scénarii sont essentiels lorsque fréquence faible se combine avec impact fort.

Cependant, comme le souligne Simon (1996), « si, étant donné une bonne représentation d'un problème, une analyse rationnelle peut quelque fois être réalisée même en l'absence de nombre pertinents, nous ne devrions pas pour autant faire de cette nécessité une vertu » (Simon, 1996, pp.260-261). Simon met en avant la nécessité d'évaluer ces données dans le processus de conception même.

Ces outils sont construits intentionnellement par des acteurs qui connaissent le sujet (généralement la Direction des risques). Au travers des outils, sont transmises ce que Simon (1996) appelle des connaissances fonctionnelles sur le risque. L'outil, considéré comme un artefact, permet ainsi de comprendre ce qu'il est possible d'imaginer comme risque en introduisant certains vocabulaires : notion de risques intrinsèques, de risques résiduels ou risques nets, de dispositif de contrôle interne notamment.

Les outils prospectifs facilitent l'intelligibilité du risque par l'esprit humain, face à la complexité inhérente au risque opérationnel. Le système cognitif explore et construit les représentations des connaissances symboliques des connaissances qu'il traite (Simon, 1996).

### 3.1.2. Les outils prospectifs et la mobilisation des connaissances tacites

Selon Foray (2000), une partie des savoirs demeure tacite soit parce que l'arbitrage avantage/coût n'est pas favorable à la codification, soit parce que ces savoirs ne sont pas codifiables compte tenu de l'état des techniques de codification. La connaissance tacite est ainsi un réservoir de savoir que l'entreprise tendra soit à articuler soit à maintenir tel quel pour éviter l'imitation (Baumard, 1995). Nelson et Winter (1982), puis Spender (1996) considèrent que les connaissances tacites sont détenues au niveau des routines organisationnelles, pouvant représenter la « carte génétique » des organisations, incluant les règles bureaucratiques ainsi que de règles implicites telles les artéfacts et les valeurs partagées.

Aux connaissances tacites sont généralement opposées les connaissances explicites. A la différence de connaissances tacites, celles-ci sont transmissibles par un langage formalisé et incluent des symboles et des faits clairs (Kogut et Zander, 1992). La codification résulte dans la transformation de la connaissance en un message transférable qui pourra être alors interprété comme de l'information (Foray, 2000, p.48). Dans la banque, cette transformation se traduit notamment par l'alimentation de bases de données, de procédures standards ou de manuels. Au niveau individuel, les connaissances explicites peuvent également être issues de connaissances devenues conscientes (Nonaka et Takeuchi, 1997). Elles sont acquises par la réflexion et résultent d'une démarche d'expertise. Les connaissances explicites peuvent être transmises sans perte d'intégrité une fois que les règles syntaxiques nécessaires pour la déchiffrer sont connues.

Une part importante des connaissances reste cependant tacite avec la phrase désormais célèbre de Polanyi (1966) : « nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer » (Polanyi, p.4, 1966), connaissances tacite et explicite étant complémentaires (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les connaissances tacites sont non substituables, c'est-à-dire qu'il y a des limites à la codification. L'accumulation de savoirs (know) n'amène en effet pas forcément une augmentation du savoir-faire (know-how).

### 3.1.3. L'interaction tacite-explicite, dynamique de la création de connaissance

L'interaction de la connaissance tacite et de l'explicite facilite la création de connaissance organisationnelle (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce processus, mis en avant par Nonaka (1994) dans le cadre de sa spirale des savoirs, se présente sous quatre formes, « modes of the knowledge creation » ou « modes of knowledge conversion » et facilite les transferts entre connaissance tacite et connaissance explicite (Nonaka, 1994, p. 20) .

- Le premier processus est l'explicitation

Il s'agit d'exprimer des connaissances tacites en connaissances explicites selon un formalisme communicable. Les systèmes d'information et d'outils de formalisation peuvent permettre la transcription de ces connaissances même si la complétude de l'explicitation se heurtera à la 'barrière du tacite'. La modélisation (modèle mathématique, automatique ...) est également une manière d'explicitier et d'externaliser des connaissances tacites (Cohendet et *alii*, 2006).

- Le deuxième processus repose sur la socialisation.

« There is a mode of knowledge conversion that enables us to convert tacit knowledge through interaction between individuals » (Nonaka, 1994, p.19). Le transfert des savoirs tacites ne s'effectue pas via l'explicitation mais directement entre individus. Le rôle de l'observation et de l'imitation est important pour pallier l'absence de formalisation.

- Le troisième processus est qualifié de combinaison (partage).

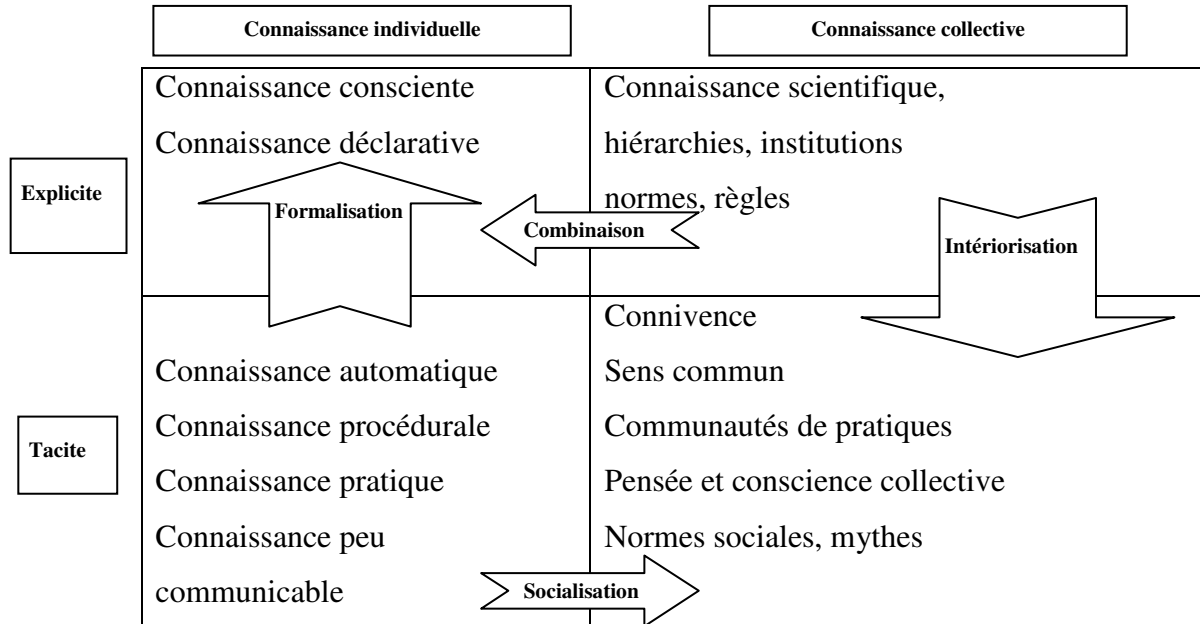
Il suppose le recours à différents processus sociaux qui favorisent la communication (téléphone, réunion ...) et qui permettent le partage de connaissances explicites. Ce processus va même au-delà de la simple diffusion d'informations explicites : la notion de partage suppose la réception de l'information par les membres de l'organisation (Cohendet et *alii*, 2006).

- Enfin le dernier processus est celui de l'appropriation.

La connaissance explicite n'a de sens que si elle est intégrée pour servir l'action dans l'intérêt des objectifs de l'organisation. L'appropriation va permettre aux individus d'intégrer les nouvelles connaissances explicitées en connaissances tacites qui vont guider leurs actions.

Nous résumons ci-après la spirale des connaissances selon Nonaka et Takeuchi (1995).

Figure 8 - Processus de transfert de connaissance



(Source : inspiration libre de Prax, 2000, p. 91 à partir des travaux de Nonaka)

### 3.1.4. Les facteurs de codification de la connaissance

La codification des connaissances revêt trois aspects qui reprennent les facteurs de codification présentés par Cowan et *alii* (1999) :

- La technique d'impression
- La modélisation des connaissances individuelles
- Le développement du langage

Le premier de ces aspects est relatif à la technique d'impression. L'écriture est le mode d'impression le plus communément utilisé. Il s'agit d'imprimer ses connaissances verbales sur un support écrit. Dans le cadre de l'identification du risque opérationnel, cette phase s'appuie généralement sur des systèmes d'information capables de stocker ces formes transcrites.

Le deuxième aspect est relatif à la modélisation de la connaissance individuelle. Il est alors question de découper la connaissance selon des catégories, des formes imposées par la modélisation. La codification devient plus qu'un transfert de connaissance puisqu'il va faciliter la création. La codification va décomposer puis recomposer les savoirs existants (Foray, 2000, p.50). L'alimentation des cartographies et l'élaboration de scénarii se feront par

l'intégration des connaissances des individus spécialisés chacun sur des domaines spécifiques et pointus, selon des catégories prédéfinies.

Le troisième aspect repose sur le développement du langage. Dans le cadre de l'identification du risque opérationnel, celui-ci est imposé en grande partie par les textes réglementaires. Nous développerons le rôle du langage dans le cadre des freins au transfert de connaissance. Pour Nonaka, la réussite du transfert de connaissance suppose la présence de facilitateurs. Il s'agit notamment :

- Des interactions et de la notion de but partagé

Les actions individuelles peuvent ainsi être réorientées vers les objectifs de la société.

- De l'autonomie laissée à l'individu

Elle permet le maintien d'une marge de liberté individuelle et personnelle qui facilite la génération et l'absorption de connaissances nouvelles.

- De la fluctuation et du chaos créatif

Ces perturbations apparentes vont permettre l'exploitation de l'ambiguïté des signaux qu'émet l'environnement dans l'objectif, pour l'individu, de reconsidérer ses propres perspectives.

- De la redondance

La redondance d'information peut permettre l'exploitation ultérieure de cette information même si elle n'est pas forcément utilisée dans l'immédiat.

- Du rôle du management milieu-haut-bas

Nonaka et Takeuchi mettent en avant le rôle des structures intermédiaires de management dans le processus de création de connaissance. Ces structures véhiculent la stratégie définie par la Direction générale et servent de relais. Elles jouent le rôle d'interface entre les connaissances créées par la Direction générale et les équipes opérationnelles.

### 3.2. Les difficultés liées au transfert de connaissance en situation d'incertitude

Si le transfert de connaissance apparaît comme un thème central de certaines recherches en gestion des connaissances (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Spender et Grant, 1996 ; Nonaka et *alii*, 2000), il convient de s'intéresser aux difficultés potentielles de ce transfert.

#### 3.2.1. Le langage : frein et levier

Certaines connaissances vont devoir être verbalisables afin de pouvoir fournir des informations sur l'appréciation des risques opérationnels. La codification va rationaliser en la

simplifiant la connaissance détenue par les opérationnels. « La connaissance explicite peut être exprimée sous forme de mots et de nombres et être aisément communiquée et partagée sous la forme de données brutes, formules scientifiques, procédures codifiées et principes universelles » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 26).

Dans le cadre de l'identification du risque opérationnel, le langage est normé car en partie dicté par les textes réglementaires. La Commission Bancaire, dans le cadre des premiers contrôles qu'elle a menés sur la mise en œuvre des dispositifs AMA, relève que « la majorité des établissements a adopté un découpage en classes de risques fondé sur la typologie d'événements et de lignes de métier définies dans la réglementation » (Commission bancaire, 2007, p.162) tout en reconnaissant que la pertinence du découpage a rarement été testée. L'isomorphisme mimétique évoqué précédemment renforce la volonté des établissements d'utiliser un langage commun et normé. Le vocabulaire spécifique à la gestion du risque représente le signe utilisé pour parler du risque. L'objectif du dispositif d'identification est donc de permettre de codifier l'expertise selon ces différents signes (typologie d'erreur, facteurs de contrôle, facteurs de risque par exemple).

La question du sens apparaît comme importante afin de faire comprendre aux individus l'intérêt de cette approche réglementaire. Que signifie pour un chargé de clientèle ou un trader la notion de « facteur de contrôle » ou de « risque résiduel » ? La pédagogie autour du risque opérationnel illustre cette dimension. « L'effort pédagogique a aussi porté sur l'intérêt de la mise en place du processus de collecte, en premier lieu pour la gestion interne et de manière annexe pour le superviseur » nous rapporte la Commission Bancaire dans son rapport (ibid, p.160).

Le langage ne donne en effet que la matière signifiante du symbolisme individuel (Piaget, 1967, p.170). Pour Piaget, la pensée naissante chez l'enfant « procède de la différenciation des signifiants et des signifiés, et s'appuie par conséquent tout à la fois sur l'invention des symboles et sur la découverte des signes » (Piaget, 1967, p.161). Selon Piaget, toute pensée consiste à relier des significations, c'est-à-dire à trouver un rapport entre un signifiant et une réalité signifiée. Pour passer du schème d'action à un concept logique, l'enfant doit passer par la phase de conceptualisation, qui permettra à l'enfant d'aller de l'intuition à la notion « d'opérations ». Il y a donc un lien très fort entre la pensée et le langage. Dès lors que l'on s'intègre dans un langage de la pensée, censé représenter la connaissance que l'on a des risques, la difficulté sera de s'assurer de la compréhension du langage en 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. Pour Piaget

(1967), la construction de l'enfant passe par le développement d'une « fonction symbolique » « dont le propre est de permettre la représentation du réel par l'intermédiaire de « signifiants » distincts des choses « signifiées » (Piaget, 1967, p.166).

L'organisation va devoir ainsi faire un effort de traduction, d'interprétation dans l'objectif de traduire le risque opérationnel dans l'action quotidienne des individus afin d'adopter une verbalisation spécifique. 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 (sa situation socioprofessionnelle notamment) et de son avenir (ses projets, ses désirs, sa vision) (Prax, 2000, p.73). C'est ainsi que chaque métier de la banque développe son propre langage, son « jargon ».

Brown et Duguit (1991) ont étudié, à partir de l'étude ethnographique de Orr<sup>98</sup>, le travail de techniciens dans le domaine des photocopieurs. Leurs travaux illustrent notamment la distance qui se crée progressivement entre les pratiques canoniques définies au sein de l'organisation et les compétences clés qui se développent au sein de l'équipe de techniciens. Ceux-ci sont alors obligés de faire « des arbitrages entre la représentation du problème et l'exigence de la réalité » (Brown et Duguit, 1991, p.42). Un langage spécifique se développe, propre à décrire leurs tâches. Les techniciens vont développer un ensemble d'artefacts qui vont permettre la représentation de leur expertise. Cette connaissance est donc ancrée socialement et s'est construite progressivement. La codification des connaissances en matière de risque opérationnel répond à un objectif de transférer les connaissances de ceux qui détiennent les compétences afin de servir la prise de décision au sein de l'organisation en matière de gestion du risque opérationnel. Qui mieux qu'un expert connaît les risques de son métier. Mettre à disposition les connaissances détenues individuellement est donc un enjeu de ces dispositifs, avec les limites inhérentes au caractère tacite de ces connaissances.

### 3.2.2. Les enjeux de pouvoir liés à la détention de connaissance

Le transfert de connaissance peut également signifier, en situation d'asymétrie, une perte de pouvoir. Selon Crozier et Friedberg (1977), tous les acteurs ont conscience de la nécessité de coopérer mais avec la volonté de conserver leur autonomie. Pour ces auteurs, les compétences et les spécialisations spécifiques constituent une des sources de pouvoir, abordée dans le cadre des compétences spécifiques de certains acteurs au sein de la banque. L'« expert » devient le seul capable de répondre à un problème donné ou d'assurer la stratégie de l'entreprise. Cela

---

<sup>98</sup> Orr J. (1996), *Talking about machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press.



va conférer alors à l'individu, porteur de l'expertise, une marge de négociation importante au sein de l'organisation.

Des comportements non coopératifs, voire opportunistes peuvent apparaître. « Par opportunisme, j'entends une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie » (Williamson, 1994, p. 70). Dans un contexte d'information imparfaite, l'individu tend à développer des comportements opportunistes en recourant à la ruse ou à diverses tromperies. Cet opportunisme peut inciter par exemple un manager à minimiser certains risques opérationnels. Comme le précise Curien (1994), « [...] l'acteur en position de principal maîtrise la règle du jeu, sans détenir toute l'information utile, tandis que l'acteur en position d'agent se plie à la règle tout en contrôlant la marge d'incertitude que lui confère son avantage en termes d'information » (Curien, 1994, p. 21). Ces comportements peuvent perturber la pertinence des connaissances ainsi codifiées.

### 3.2.3. La motivation par la reconnaissance sociale

Dans une logique économique du transfert, l'organisation doit alors trouver des mécanismes compensatoires (Ghoshal et Moran, 1996). Si la motivation, dans le cadre de la théorie de l'agence, passe par des incitations à la performance, nous nous heurtons à la difficulté d'apprécier la performance des connaissances ainsi transférées. Par ailleurs, comme le souligne Simon (1991a), « bien que les récompenses économiques jouent un rôle important [...], elles jouent un rôle limité » (Simon, 1991a, p. 34). De quelle nature peut alors être la motivation ?

Pour Hansen (1999), la reconnaissance sociale peut être un moteur important : le transfert est d'autant mieux perçu que se développent des interactions importantes entre émetteur et récepteur, facilitant ainsi la perception positive du transfert. Szulanski (1996) insiste sur le rôle essentiel de la motivation de l'émetteur dans le processus de transfert. Il met également en jeu l'intérêt du récepteur à exploiter cette connaissance, c'est-à-dire la perception qu'a l'émetteur que le récepteur ne sera pas passif. La non-réactivité du récepteur ou une certaine opacité dans l'utilisation effective qui est faite des connaissances ainsi transférées peut contribuer à démotiver l'émetteur. La composante sociale, apparaît, pour Szulanski, comme un des principaux facteurs d'échec des transferts de connaissance.

Nous pouvons également souligner le rôle de la motivation extrinsèque (Osterloh et Fray, 2000), c'est-à-dire la motivation par la conformité aux dispositifs réglementaires et au risque de sanctions.

### 3.3. Le rôle des connaissances tacites en situation d'incertitude : l'introduction d'une dimension cognitive d'appréciation du risque

Comme Knight l'affirme (1921), l'incertitude et l'ignorance obligent à « agir davantage d'après l'opinion que d'après la connaissance » (Knight, 1921, p.268). Knight met ainsi en avant le rôle du jugement pour faire face à l'incertitude. Les outils descriptifs vont fournir un état (cas de la matrice des risques) de la situation au regard du risque opérationnel en un instant T. Cette description d'état va caractériser le monde tel que nous le percevons (Simon, 1996, p.362). Les outils prospectifs cherchent ainsi à simplifier la réalité de demain. Cependant, « pour réussir la simplification, nous devons découvrir la bonne représentation » (Simon, 1996, p.370).

Appréhender l'identification du risque opérationnel suppose de dépasser la seule logique opportuniste et rationnelle des individus. Les limites sur la rationalité, que ce soit en termes de rationalité substantielle voire de rationalité procédurale nous incitent à aller plus loin en tenant compte notamment d'heuristiques cognitives, de mécanismes de perception inconscients, de liens entre l'individu et son environnement social applicables à tous les acteurs sociaux mais qui varient selon chaque individu ou groupe d'individus.

#### 3.3.1. Heuristiques et biais engendrés lors de la mobilisation des connaissances

L'identification peut faire l'objet de biais qui peuvent paraître irrationnels. La cause des biais est alors bien souvent à rechercher du côté du sens que les individus y trouvent (Boudon, 1995). La notion de sens rejoint ainsi celle des raisons : générer du profit, impacter le résultat d'exploitation, améliorer la qualité de service client. Lorsque les individus croient X, ils ont de bonnes raisons pour cela. Ces croyances peuvent également être motivées par la volonté de ne pas être dérangé, de ne pas perdre de temps. Cela permet de ne pas avoir à se remettre en question.

Les psychologues cognitifs essaient de mettre en évidence les règles de la pensée «prélogique» lorsqu'ils évoquent la possibilité de « biais » (Boudon, 1995, p. 173). Un biais peut se définir comme l'écart entre les jugements effectués par les individus et les jugements par référence à des modèles normatifs telles des statistiques (Gosling et Ric, 2000, p.99 ). La formulation de la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979) a permis de mettre l'accent sur les biais cognitifs issus de la mise en oeuvre d'heuristiques. Tout jugement relatif à un risque s'appuie ainsi sur un 'arrière plan' de ressources cognitives disponibles.

L'individu dispose de cadres interprétatifs et de stéréotypes (frames) qui sont mobilisés dans le dire d'expert et qui justifient la nature 'sociale' du jugement et son ancrage dans des perceptions socialement construites. La difficulté réside dans la non-observabilité de ces biais et le fait que les individus n'ont pas forcément conscience de leur présence. Les travaux de Kahneman et Tversky ont ainsi alimenté un courant important de recherche comportementale sur le jugement et la prise de décision en incertitude en complétant la vision instrumentale des décisions.

Dans un contexte d'incertitude forte, l'individu a tendance à faire usage d'heuristiques simplificatrices ou de modèles cognitifs afin de percevoir et d'interpréter l'information (Desreumaux, 1993). L'heuristique sera alors définie comme un processus cognitif qui permet de résoudre des problèmes spécifiques (Kahneman et Tversky, 1979), des « stratagèmes mentaux » (Piattelli-Palmarini, 1995). Les heuristiques simplificatrices peuvent se percevoir comme des raccourcis mentaux permettant de résoudre des problèmes complexes (Susskind, 2005), réduisant l'incertitude pour un faible coût cognitif (Doron et Mathieu, 2004).

Les cartographies des risques au travers desquelles s'exprime le jugement d'expert sont des outils de nature heuristique. En matière de risque difficilement quantifiable, le jugement sur le risque repose sur des processus psychologiques de formation des jugements individuels et collectifs. Il n'est pas possible de faire référence à un individu parfaitement rationnel. L'élaboration de raisonnements objectifs par l'individu devient difficile. Le processus psychologique peut expliquer les erreurs possibles et certaines irrationalités identifiées dans les cartographies des risques.

### 3.3.2. Vision du risque futur et biais cognitifs

Toute personne devant identifier le risque de demain peut être susceptible de raisonner en introduisant des biais lors de l'essai de mémorisation des informations antérieurement collectées et de la mobilisation de son jugement. Si les travaux relatifs à la théorie de la représentativité ont principalement été utilisés en finance comportementale et dans l'explication des décisions sur les marchés financiers, ils permettent de caractériser certains biais possibles dans l'exercice de cartographie et de scénarii. Le risque de ces biais est de fausser le jugement sur le risque futur et donc d'avoir un dispositif de prévention inadapté.

Dans le cadre de leurs travaux, Kahneman et Tversky ont cherché à prouver les biais humains, les erreurs, les défauts de jugement qui pouvaient affecter la prise de décision. La théorie de la décision s'est, en effet, particulièrement intéressée à la mise en place de biais. Si ces biais sont utiles, ils peuvent néanmoins générer « des erreurs importantes et systématiques » (Kahneman

et Tversky, 2003, p. 35), propos repris par Suskind qui parle « d'erreurs systématiques et prévisibles » (Suskind, 2005, p. 75). L'utilisation des outils prospectifs suppose l'utilisation d'heuristiques dont la « représentativité », « l'ajustement-ancrage » et « la disponibilité » mise en évidence par Kahneman et Tversky (1979).

Dans le cadre de l'heuristique de représentativité, les individus ne se basent pas sur les probabilités a priori ou sur les informations dont ils disposent. L'individu tend en effet à ne pas utiliser des données objectives existantes. Il peut être amené ainsi à sous ou surestimer une situation. Nous raisonnons soit sur une partie de l'information disponible soit par similitude avec des situations connues et comparables. Les individus ont ainsi tendance à ne pas tenir compte des ratios de probabilité de manière rationnelle et à recourir principalement à ce qui leur est familier (Suskind, 2005).

L'heuristique de disponibilité amène l'individu à estimer la probabilité d'un évènement en fonction d'exemples ou d'associations qui viennent à son esprit. Un responsable qui doit identifier le risque opérationnel de son service pourra spontanément se référer à des erreurs récentes qui lui viennent à l'esprit. En revanche, s'il ne s'en remémore aucune, il pourra penser que le risque opérationnel le concerne peu. Les individus ont alors tendance à voir les évènements extrêmement improbables comme impossibles alors que les évènements extrêmement probables seront perçus comme certains. L'émotion peut également intervenir : une erreur opérationnelle, qui aura suscité une forte connotation émotionnelle, pourra fausser la vision d'un opérationnel sur ce type d'erreur.

La perception du futur est également fortement influencée par l'expérience passée (Kahneman et Thaler, 2005). Dans le cadre du Groupe Société Générale, la perception du 'rogue trading' a changé depuis l'affaire Kerviel. Indépendamment de la banque elle-même, les autres établissements bancaires ont modifié leur perception de ce risque, ce qui peut amener les établissements à occulter d'autres natures de risque opérationnel.

L'ajustement-ancrage peut se manifester par la surestimation des faits qui sont certains sur les faits qui sont probables (Kahneman et Tversky, 1979). Selon la nature conjonctive ou disjonctive des évènements, la probabilité sera plus ou moins élevée. Ainsi, dans le cadre d'évènements conjonctifs où les réactions peuvent se produire en chaîne, la tendance sera à une surestimation du risque. En revanche, dans le cas de situations complexes, les probabilités de défaillance sont sous-estimées. Dans le cadre de l'ancrage, l'individu persiste dans son jugement initial qui deviendra son jugement final.

Rachlinski (2003), repris par Charreaux (2009), introduit les biais d'auto-attribution, qui comportent le suroptimisme, la surconfiance et l'égoïsme (Charreaux, 2009, p. 6).

L'excès d'optimisme et la surconfiance en soi, l'illusion de compétence personnelle voire de maîtrise des événements extérieurs peuvent conduire à une vision faible du risque opérationnel. De nombreuses études ont traité de la surconfiance et notamment du peu de cas qui est fait de l'expérience passée<sup>100</sup>.

L'optimisme peut résulter également de visions biaisées sur des comportements stéréotypés (Weinstein, 1980) : c'est pourquoi un responsable pense que telle erreur ne peut se produire dans son service car telle activité ne peut pas générer d'erreurs. Son optimisme repose sur une idée précise (et parfois erronée) des actions possibles du collaborateur. La traduction de ces biais émotifs se trouve dans certaines cartographies des risques (notion de 'spring mapping'). L'excès de confiance serait également fonction du caractère mécaniste ou non des actions : Einhorn (1980) a ainsi montré qu'il y a un excès de confiance supérieur chez les individus qui réalisent des tâches diffuses par rapport à ceux qui ont des activités standards où l'erreur est rapidement détectée. En effet la détection rapide des erreurs donne une impression de volume et de récurrence qui peut laisser supposer que les erreurs sur ce type d'activité sont plus importantes.

Weinstein (1980) parle d'optimisme irréaliste lorsque l'individu a tendance à percevoir les événements positifs comme plus probables et les événements négatifs comme moins probables qu'ils ne le sont en réalité. L'optimisme irréaliste se positionne alors par rapport à une réalité objective.

Cet optimiste peut se contrôler soit via une réalité objective (ce qui est difficile en matière de risque opérationnel), soit via l'expérience passée (il sera possible de comparer une activité soi-disant sans risque avec le montant des pertes réalisées sur l'année passée) soit via un groupe d'expert.

L'illusion de contrôle peut également créer un sentiment d'optimisme qui n'est pas toujours fondé. Cette illusion amène à penser qu'il est possible de contrôler des éléments provenant du hasard (Langer, 1975 ; Susskind, 2005). Cette illusion fausse la perception de l'enjeu car elle laisse croire que l'individu a plus de contrôle sur la situation qu'il n'en a objectivement. Les individus ont généralement une vision exagérée du pouvoir de contrôle qu'ils peuvent avoir

---

<sup>100</sup> L'économiste Shiller a montré l'influence des lois psychologiques dans le fonctionnement des marchés. Il a notamment identifié la « confiance aveugle » des investisseurs pendant le krach d'octobre 1987. Les traders étaient alors persuadés de leur capacité à prévoir l'évolution des marchés et se sont positionnés de manière excessive sur les marchés. De plus ils se sont appuyés sur des croyances qui sont répandues en situation d'incertitude que le futur ressemblera au passé (extrait d'un article du Monde, 25/11/09, « Pour Shiller, les lois psychologiques jouent un rôle essentiel dans les décisions des investisseurs »).

sur les évènements ou les individus (Lavallo et Kahneman, 2003) ce qui les rend généralement plus souvent optimistes que pessimistes Plus les individus perçoivent la situation comme contrôlable, plus ils deviennent optimistes (Weinstein, 1980).

Les biais, à l'inverse, peuvent provenir de la peur de se tromper et la recherche d'une forme de protection qui se traduisent alors par un sur-pessimisme : les résultats de Kilka et Weber (2000) démontrent que, dans les situations « non familières », les agents ont tendance à avoir un comportement plus prudent en surestimant le pire scénario. Ce type de comportement est souvent appelé le pessimisme ou l'aversion à l'incertitude (Epstein, 1999). Ainsi, pour un agent adverse à l'incertitude, le paramètre devient une mesure de cette aversion : la probabilité est affectée au pire scénario. L'aversion aux extrêmes exprime la peur des individus des conséquences extrêmes potentielles. Ils agiront donc afin d'éviter ces conséquences. Un manager qui présente des risques très forts peut chercher ainsi à alerter la hiérarchie pour que celle-ci mette un dispositif de contrôle fort pour réduire le risque.

Nous concluons sur les différents biais en nous appuyant sur le tableau de Greenfich présenté par Charreaux (2005) et qui nous semble résumer les biais de nature à perturber la pertinence des outils prospectifs. Greenwich a ainsi classé les biais comportementaux en identifiant biais émotionnels et biais cognitifs et en les distinguant selon le niveau individuel ou collectif :

Tableau 5 - Biais cognitifs et émotionnels

	Niveau individuel	Niveau collectif
<b>Biais cognitifs</b>	Ancrage, biais d'attention, surcharge cognitive, dissonance cognitive, biais de cadrage, d'heuristique de représentativité	Croyances communes, mimétisme, consensus, manipulation, anticipation rationnelle ...
<b>Biais émotionnels</b>	Addiction, cupidité, aversion pour les pertes et les regrets, pensée magique, optimisme, sur confiance, orgueil ...	Conformisme, manie, pensée de groupe, comportement moutonnier ...

(Source : Greenfich, 2005)<sup>101</sup>

Des biais cognitifs peuvent alors intervenir dès lors que le dire d'expert et le jugement sont utilisés. L'identification du risque opérationnel qui suppose traitement de l'information et estimation d'une vision du futur implique donc de prendre en compte les biais potentiels

<sup>101</sup> Tableau extrait du document de Charreaux (2005), "Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale': une réflexion exploratoire...", *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 157, juillet-août 2005, p. 215-238.

(Balfan et *alii*, 2002). Nous pouvons résumer ci-après l'influence des biais selon le niveau d'incertitude.

Tableau 6 - Risque opérationnel et biais potentiels dans le processus d'identification

Niveau de risque	Risque probabilisable	Risque faiblement probabilisable
Niveau d'incertitude	Faible	Fort
Accessibilité de l'information	Fort	Faible
Rôle de l'interprétation de l'information	Faible	Fort
Rôle de l'expertise	Faible	Fort
Expression de l'opportunisme	Fort	Fort
Contrôle du dispositif	Efficace	Difficile

### Synthèse des caractéristiques du risque opérationnel

Le risque opérationnel est un risque spécifique, diffus et multiforme. Il repose en grande partie sur l'action des individus et donc leur comportement. Le processus d'identification, afin d'alimenter les modèles mathématiques d'estimation du coût des fonds propres, va s'appuyer sur les pertes passées afin d'en déduire un risque en termes de fréquence et d'impact. L'identification peut donc s'appréhender comme un processus informationnel qui va réduire l'asymétrie.

Cependant la nature même du risque suppose que d'autres outils soient intégrés au dispositif dont des outils de nature prospective, cartographie des risques et élaboration de scénario. L'identification du risque opérationnel va donc formaliser d'une part l'expérience passée et d'autre part une vision de l'organisation quant à l'état du monde de demain.

Le dispositif fait ainsi référence aux connaissances détenues au niveau individuel, les connaissances tacites, en un essai de socialisation afin de permettre l'alimentation des modèles, transformant ainsi les connaissances en informations puis en données. L'identification est fortement arrimée aux connaissances détenues au sein de l'organisation.

Ces différents éléments vont se combiner, se formaliser selon une normativité de nature réglementaire afin de pouvoir fournir de l'information aux instances de gouvernance et aux différents partenaires de la banque.

Nous proposons, à ce stade de notre recherche, de consolider au sein d'un tableau intermédiaire les caractéristiques de l'identification du risque opérationnel.

Tableau 7 - Schéma général de l'identification du risque opérationnel

Une identification qui s'appuie sur plusieurs dimensions	Comment ?	Nature des connaissances utilisées et générées
Dimension relative à l'expérience	Collectes de pertes internes Collectes des pertes externes	Connaissance pour gérer la perte Information sur le type et le montant de la perte
Dimension relative à la perception du risque	Estimation du risque de demain (cartographie des risques, élaboration de scénario) Évaluation du dispositif de contrôle interne	Connaissance détenue au niveau des pôles de compétence
Dimension normative	Directives et procédures Etats réglementaires	Informations de nature réglementaire
Dimension organisationnel	Une gouvernance du projet Un responsable des risques opérationnels Une intégration au quotidien de la gestion du risque Un système d'information	Informations de pilotage (états de reporting, synthèse, états des anomalies et incidents, indicateurs etc.) Traitement et centralisation de l'information en données pour les modèles



## Chapitre 3 : L'identification du risque et l'apprentissage organisationnel : de l'évolution comportementale à la modification des schémas cognitifs

Si l'apprentissage organisationnel a retenu l'attention d'un grand nombre de chercheurs (Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991 ; Argyris et Schön, 1995, pour n'en citer que quelques-uns), les approches sont relativement disparates. La diversité des définitions sur l'apprentissage organisationnel est une bonne illustration de la richesse des perspectives attachées à l'apprentissage. Il n'existe pas encore une théorie acceptée de l'apprentissage organisationnel (Cayla, 2006). Comme le soulignent Argyris et Schön (1977), « l'expression 'apprentissage organisationnel' a été utilisée de nombreuses manières et figure dans de nombreuses entreprises de recherche différentes » (Argyris et Schön, 1977, p.3). Bien que largement acceptée dans l'analyse stratégique de la performance, « aucune théorie ou modèle d'apprentissage organisationnel n'est largement reconnu » (Fiol et Lyles, 1985, p.803).

La complexité du concept d'apprentissage organisationnel suppose de bien préciser les points d'ancrage théorique de notre recherche. Cette revue de littérature doit donc nous permettre d'observer de manière pertinente l'apprentissage organisationnel dans le contexte de l'identification du risque. Elle doit nous donner des repères, des clés d'analyse pour étudier le processus d'identification. Si, au travers des différents travaux de recherche, l'apprentissage organisationnel se distingue généralement à partir des dominantes comportementales (dites behavioristes) ou cognitives, il nous faut adopter une position théorique claire. Une troisième dimension, dite intégrative, se veut une conciliation des approches comportementales et cognitives.

Nous structurons ainsi notre revue de littérature selon quatre objets de discussion qui vont nous guider dans l'appréciation de l'apprentissage :

- L'approche comportementale de l'apprentissage, qui accorde une place importante à la gestion de l'expérience dans un processus stimulus-réponse, amenant ainsi à s'intéresser au rôle de l'expérience dans l'apprentissage. Cette perspective nous paraît intéressante car elle situe de fait l'individu dans le

processus d'apprentissage, l'individu étant source d'expérience par l'erreur potentiellement générée. Elle apporte un éclairage sur les impacts en termes de comportements des individus.

- L'approche cognitiviste et socio-constructiviste, qui constitue un aspect intéressant car l'identification du risque repose en partie sur l'estimation d'un futur par nature incertain et fait ainsi appel aux schémas interprétatifs individuels.
- Les conditions d'apprentissage, c'est-à-dire les facteurs d'apparitions et les freins éventuels, forment un objet facilitant notre compréhension des leviers d'apprentissage tant individuels qu'organisationnels. Compte tenu de la composante émotionnelle attachée à l'erreur, nous entrevoyons déjà l'importance d'identifier les rigidités éventuelles d'ordre cognitif et comportemental de nature à freiner l'apprentissage.
- Enfin le dernier objet d'intérêt porte sur le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel, à savoir la dynamique d'interactions sociales permettant le passage de l'un à l'autre. Il va nous falloir comprendre et appliquer un concept individuel d'apprentissage à l'organisation et identifier ce que cela peut vouloir signifier.

## 1. L'apprentissage à partir des expériences

Nous proposons ci-après d'aborder l'apprentissage comme résultant d'un processus stimulus-réponse dans une dimension comportementale. L'apprentissage est ainsi la résultante de l'expérience accumulée et de la régularité des expérimentations effectuées (Koenig, 1994).

Dans le cadre de la théorie comportementale, la firme trouve en elle la résolution de problèmes par le traitement de l'information (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963).

A partir de ce qui est observable, des lois générales peuvent être déduites, lois qui permettent de définir les réponses comportementales des individus face à des stimuli reçus.

### 1.1. Le modèle stimulus-réponse

Comme le précise Morvan (1972), « il y a apprentissage dans la mesure où une réaction se modifie de manière systématique, c'est-à-dire dans une direction déterminée, en cas de répétition de la même situation stimulante » (Morvan, 1972, p.10).

### 1.1.1. L'apprentissage par l'adaptation

L'apprentissage par adaptation se traduit par un changement de comportement répondant à une incitation externe d'éléments ou d'agents extérieurs. De ce fait, l'environnement de l'organisation est important car il va conditionner en partie les comportements. L'apprentissage va naître de tension entre stabilité et changement (Hedberg, 1981). C'est pourquoi un excès de stabilité peut limiter les sources d'apprentissage, la quantité de stimuli étant alors insuffisante. L'organisation s'adapte progressivement en réponse aux stimuli externes. L'organisation est donc un système adaptatif qui va apprendre de l'expérience (Cyert et March, 1963). Bateson (1977) parle de changement dans la spécificité des réponses par correction des erreurs à l'intérieur d'un ensemble de possibles.

Chaque changement au sein de l'organisation se traduit par la création ou la modification de routines, celles-ci étant stockées sous forme notamment de procédures, normes et règles (March, 1991, p.73). L'approche évolutionniste des changements organisationnels peut faire l'objet d'une analogie avec les mécanismes darwiniens de sélection naturelle : l'évolution de l'organisation répond à une nécessaire adaptation en réponse à une évolution de l'environnement. Il n'y a donc pas de réelles intentions en termes d'apprentissage mais une réaction face à l'environnement, ce qui n'implique pas de modification des schémas cognitifs individuels. L'adaptation se fait dans la recherche d'un équilibre dynamique en réponse à un environnement évolutif afin que les comportements répondent aux nouvelles exigences de l'environnement. « L'hypothèse classique est qu'une organisation gagne en expérience et apprend de plus en plus en faisant face à ses problèmes internes et à son environnement. » [March et Olsen, 1975 in March (1991), p.216].

### 1.1.2. Le rôle des routines pour encoder les réponses

Dans ce contexte de réponses de l'individu aux éléments externes, la notion de routine revêt un caractère important. La mise en place de routines va permettre d'apporter des réponses standardisées face à des évolutions de l'environnement (Cyert et March, 1963 ; Levitt et March, 1988 ; Nelson et Winter, 1982) . La routine organisationnelle est alors considérée comme des « modèles réguliers et prévisibles de comportement » (Nelson et Winter, 1982, p.14).

Levitt et March (1988) vont définir le terme de routine comme l'ensemble des « formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations. Ce terme englobe également la structure des croyances, paradigmes,

codes, cultures et connaissances qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles » (Levitt and March, 1988, p.320).

Pentland et Feldman (2005) reprennent, en partie, cette définition en définissant les routines comme des structures temporelles permettant de réaliser le travail organisationnel et constituées de modèles répétées de comportements structurés par des règles et des coutumes. Le caractère répétitif permet ainsi de distinguer procédure et routine. La routine fait référence à un modèle répétitif d'activité pour une organisation entière ainsi qu'à une compétence individuelle (Nelson et Winter, 1982). Comme le souligne Grant (1996), les organisations apprennent en encodant des inférences issues de l'expérience dans des routines qui guident le comportement.

Le caractère récurrent des routines est également souligné par Cohendet et Llerena (1999) pour qui les routines sont « des programmes ou modèles d'activités répétitifs assurant le lien entre les comportements individuels et leur prédictivité » (Cohendet et Llerena, 1999, p.554)

Ces routines vont permettre de réduire la part d'incertitude dans le comportement de l'individu en fournissant à ce dernier des réponses toutes prêtes dans des cas déterminés. En cas d'éléments nouveaux, l'individu va alors chercher dans les différentes routines à sa disposition laquelle constitue une réponse à sa situation. Les routines sont une traduction en acte de la procédure (Tellier, 2006). A ce titre, les routines constituent des phénomènes émergents de l'activité des individus en situation.

Les routines, en fournissant à l'organisation des modèles de comportement, vont permettre de limiter les sources d'interrogation face à un nouveau stimulus de l'environnement et donc permettre à l'organisation de réaliser des économies (Charreire-Petit, 1995). Elles ont ainsi un caractère collectif (Nelson et Winter, 1982, p.73 ; Grant, 1991 ; Cohendet et Llerena, 1999). L'évolution des routines peut alors impliquer différents acteurs au sein de l'organisation. Les routines peuvent ainsi se répartir au sein de l'organisation (Simon, 1992 ; Winter, 1994). Cependant, au sein de l'organisation, se développent des pôles de compétence hiérarchique (par exemple, une ligne métier produit) et des pôles de compétences transversales (Cohendet et Llerena, 1990) qui représentent autant de communautés de pratique, et qui génère des routines spécifiques aux pôles d'expertise. Le passage au niveau organisationnel suppose alors la mise en place de processus d'interactions efficaces. Pour Weick (1990) en revanche, la routine se caractérise par son caractère collectif ; elle perd donc sa qualification dès lors que l'individu se l'approprie au niveau individuel (Weick, 1990, p.579).

## 1.2. L'apprentissage et l'évolution des routines organisationnelles

La gestion de l'expérience doit permettre à l'organisation d'apprendre, c'est-à-dire d'adopter de nouveaux comportements ou d'acquérir de nouvelles connaissances. Dans cette optique, l'apprentissage organisationnel se conçoit comme la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses expériences passées.

### 1.2.1. Les routines comme lieu de capitalisation des connaissances

Pour Nelson et Winter, les routines constituent un excellent support de mémorisation des connaissances organisationnelles. Elles constituent un répertoire de réponses pour l'organisation (Nelson et Winter, 1982 ; Levitt et March, 1988 ; Grant, 1991 ; Teece et Pisano, 1994). Les routines permettent, par ailleurs, de stocker des connaissances tacites, à la différence des procédures ou autres documents formalisés (Nelson et Winter, 1982 ; Teece et Pisano, 1994 ; March et *alii*, 1991). Le concept de routines permet ainsi d'expliquer comment la connaissance produite au sein de l'organisation et détenue au niveau individuel peut être mémorisée. Les routines à la fois structurent les activités, notamment celles où la connaissance individuelle est détenue, et capturent les connaissances détenues au niveau collectif (Becker, 2004, p.661).

Les routines peuvent ainsi être considérées comme des réducteurs d'incertitude (Becker, 2004, p.658). Par la régularité des comportements résultant de la mise en œuvre de routines, l'organisation améliore sa prévisibilité des comportements (Heiner, 1983, p.570). L'étude expérimentale d'Egidi (1996) illustre cette réduction d'incertitude dans le cadre de prises de décision individuelles du fait de la présence de routines (Egidi, 1996, p.304). Dans un contexte de rationalité limitée, les routines et les habitudes facilitent ainsi la prise de décision en situation d'incertitude (Becker, 2004).

Selon le modèle béhavioriste, nous aurions ainsi, à partir de l'outil de collecte des pertes, le processus suivant :

Identification de l'erreur - analyse et interprétation de l'erreur-mémorisation et diffusion des connaissances (rôle de la mémoire organisationnelle, Levitt et March, 1988) - mise en place d'actions concrètes de correction compte tenu des enseignements développés.

L'apprentissage ainsi généré favorise une certaine stabilité organisationnelle (Becker, 2004) en garantissant la cohérence et la continuité des objectifs tout en permettant l'inscription et la mémorisation des diverses modifications d'interprétation et d'adaptation au cours de l'action.

### 1.2.2. La place de l'imitation dans la transmission des routines

Selon les évolutionnistes, les compétences accumulées par l'organisation reposent en partie sur des routines et des savoir-faire différenciés, tels l'intuition, la créativité ou le jugement (Epingard, 2004). Dans une salle de marché, le back-office qui suit les transactions d'un pôle produit, développe des routines de contrôle qui vont lui permettre d'acquérir des réflexes s'il constate des anomalies sur un compte. L'opérateur back-office va donc inconsciemment développer un processus de contrôle. En cas de remplacement, son successeur ne pourrait spontanément appliquer ce processus. La transmission de cette connaissance se fait généralement par imitation.

L'apprentissage par imitation facilite la modification des comportements et se situe dans l'approche comportementale de l'apprentissage. Comme le précisent Miner et Mezias (1996), l'imitation procède d'une démarche inductive qui va permettre d'élargir le champ des réponses possibles face à une situation donnée. Pour Levitt et March (1988), l'apprentissage par l'imitation doit s'apprécier au regard du retour d'analyse par l'organisation et de la perception du résultat associé à l'expérience des autres. L'imitation va alors permettre d'apporter des réponses sans qu'il soit nécessaire de passer par l'étape d'essai-erreur. Le répertoire des réponses possibles face à une situation donnée s'incrémente ainsi par contagion sans que chacun soit obligé nécessairement de faire sa propre expérience. Cet apprentissage est d'autant plus intéressant lorsqu'il résulte d'expériences sur des situations peu connues (March, 1981), voire dans des conditions d'incertitude (Huber, 1991).

### 1.2.3. Le rôle de la mémoire organisationnel pour capitaliser sur l'expérience

Pour pouvoir exploiter l'expérience, il est nécessaire de disposer de dispositifs de stockage et de rétention. Le rôle de la mémoire organisationnelle est ainsi souvent associé à l'apprentissage organisationnel au sein de la littérature.

Dans le cadre de cette littérature, la mémoire a été présentée comme intégrée au processus d'apprentissage (Fiol et Lyles, 1985 ; Hedberg, 1981). Cependant, si la mémoire organisationnelle est importante, elle souffre d'un manque de définition opérationnelle (Girod, 1995). Elle se définit comme lieu possible de stockage de savoir : il y a alors apprentissage organisationnel dès lors que les individus construisent des savoirs pertinents qui sont ensuite « codés ou mémorisés dans l'organisation » (Charue, 1992, p.10).

Il peut s'agir de la mémoire individuelle, des informations stockées dans les documents et procédures, bref une diversité de forme, qui condamne l'évaluation de la mémoire organisationnelle à être partielle et incomplète à moins d'examiner rigoureusement chacun des

éléments de stockage (Walsh and Ungson, 1991, p.81). Ces auteurs considèrent la mémoire organisationnelle comme lieu d'historisation des informations stockées, triées et qui peuvent ensuite être utilisées dans la prise de décision. Walsh et Ungson (1991) font référence aux travaux de March et Simon (1958) et de Cyert et March (1967) qui situent la mémoire organisationnelle dans les directives et procédures de l'organisation. Comme le précisent Nelson et Winter, les organisations se différencient entre elles par la nature de leurs savoir-faire qu'elles ont accumulés depuis plusieurs années. Les savoirs opérationnels sont stockés dans les routines et sont spécifiques à l'organisation (Nelson et Winter, 1982). Cyert et March (1967) reconnaissent le rôle des procédures et autres supports formels dans le cadre de la conservation des connaissances.

La mémoire organisationnelle pallie l'absence de cerveau de l'organisation (Hedberg, 1981, p.6). Si l'organisation n'avait pas cette capacité de mémorisation, tout départ d'un collaborateur se traduirait par une perte de ce que l'organisation a appris. C'est ainsi que celle-ci va s'appuyer sur la permanence de la mémoire organisationnelle.

La mémoire organisationnelle va également permettre, outre la prise de décision, de conserver, traiter, analyser et diffuser des connaissances (Jones et alii, 2003). La mémoire organisationnelle est celle qui est partagée et développée par les membres de l'organisation (Fiol et Lyles, 1985). Les supports de stockage permettent de mémoriser les conduites à tenir et de structurer les rapports au sein de l'organisation. « Chacun a la possibilité de prévoir la conduite des autres et un système stable d'attentes mutuelles est ainsi créé. » (Merton, 1978, p.23).

Pour Girod (1995), la mémoire organisationnelle a une dimension collective qui vient enrichir la seule addition des mémoires individuelles. L'organisation peut mémoriser des informations différentes de celles des individus, certains individus pouvant ne pas mémoriser. La confrontation des hypothèses et des mémorisations individuelles amène une mémoire plus riche que la seule addition des mémoires individuelles. La mémoire organisationnelle acquiert ainsi une dimension sociale. Elle est alors le reflet des interprétations et de croyances collectives au sein de l'organisation, résultat de sa culture, de son vécu et de ses expériences. Cela suppose des structures cognitives collectives (Weick, 1979 ; Girod, 1995).

Pour tenter d'opérationnaliser le concept de mémoire organisationnel, Girod (1995) propose un modèle de mémoire en distinguant d'une part la nature des informations stockées et d'autre part le niveau de stockage, de l'individuel au collectif.

- L'information déclarative est localisée dans la mémoire collective centralisée. Elle regroupe les connaissances contenues dans des bases de données centralisées et les

procédures inscrites dans les manuels. C'est le cas des directives de l'entreprise, des bases de données clients par exemple.

- L'information procédurale résulte de la création d'un savoir-faire via la réalisation d'une activité en commun. Elle fait partie de la mémoire collective non centralisée. Le métier de banque de détail d'une agence bancaire par exemple dispose d'un ensemble de procédures spécifiques au métier (tel le traitement des chèques).
- L'information de jugement fait référence à la mémoire prospective et à la capacité d'interprétation, celle-ci reposant sur l'expérience personnelle mise au service de l'organisation. La mémoire de jugement est tacite et exploitée dans l'action. C'est le cas de l'opérateur de marché qui saura apprécier si sa ligne de portefeuille est correctement valorisée ou non ou si le marché va progresser suite à une annonce spécifique. Lorsqu'elle se situe au niveau individuel, cette mémoire disparaît avec le départ de l'individu, ce qui, dans certains secteurs de la banque où de nombreuses connaissances sont tacites, peut générer des problèmes opérationnels (dépendance de la banque au regard de la spécificité des actifs).

Tableau 8 - Sous-systèmes organisationnels mnésiques

Composantes à mémoriser / Niveau de mémorisation	Informations déclaratives (Savoir)	Informations procédurales (Savoir-faire)	Informations de jugement (Savoir 'que faire')
Individuel		Savoir-faire individuel mis au service de l'organisation	Mémoire prospective et capacité d'interprétation reposant sur l'expérience personnelle mise au service de l'organisation
Collectif non centralisé		Création d'un savoir-faire via la réalisation d'une activité en commun	
Collectif centralisé	Connaissances contenues dans des bases de données centralisées	Procédures inscrites dans les manuels	

(Source : Girod, 1995, p.35)

## 2. L'apprentissage organisationnel dans une dimension cognitive

Dans l'approche comportementale, l'apprentissage se limite à ce qui est observable chez l'individu : son comportement. Cette théorie explique l'apprentissage uniquement par des



facteurs externes. Pour de nombreux auteurs, ce type d'apprentissage est limité et correspond simplement à une évolution normale de l'organisation afin de s'adapter à son environnement (Argyris et Schön, 1977 ; Dodgson, 1993 ; Leroy et Ramanantsoa, 1995). Or, en-dehors d'un processus d'adaptation au changement, l'apprentissage peut révéler une dimension cognitive qui se traduira par l'émergence de nouveaux modes d'interprétation (Fiol et Lyles ; 1985), par une modification des schémas mentaux (Argyris et Schön, 1978). Un certain nombre de théories peuvent se ranger dans la catégorie des théories cognitivistes : structuralisme piagétien (Piaget, 1959), socio-constructivisme (Vytogoski, 1984), énaction (Weick, 1995) et cognitivisme computationnel. L'apprentissage de type cognitif est ainsi influencé par la psychologie cognitive qui facilite la compréhension des mécanismes en jeu lors de la construction de nouveaux modes de pensées.

## 2.1. L'apprentissage et la modification des schémas mentaux

Dans l'approche cognitive, la dimension interne de l'individu, ce qui se passe à l'intérieur de ce que Schneider et Angelmar (1993) appellent la 'boîte noire', doit être pris en compte dès lors que l'on parle d'apprentissage. Certaines études ont montré qu'il y a changement de comportement et d'organisation dès lors qu'il y a une modification des connaissances et des schémas cognitifs (Friedländer, 1983 ; Huber, 1991). En ce sens, l'apprentissage précède le changement. Les impacts sur le comportement sont des résultantes de ce processus d'apprentissage (Friedländer, 1983), processus qui consiste en une accumulation de connaissance destinée à être interprétée puis stockée dans la mémoire organisationnelle. Ce n'est pas tant l'accumulation de connaissance qui importe que le mécanisme d'interprétation qui se met en place dans la mesure où il intègre la dimension cognitive. L'organisation transforme ainsi progressivement ses cadres de référence et son système d'interprétation.

Les notions de changement, décalage, rupture sont importantes dans l'approche cognitive. Le désordre et la rupture obligent l'organisation à repenser son schéma (Kim, 1993 ; Dodgson, 1993). Ces évènements perturbent les connaissances ou les structures cognitives existantes, incitant l'organisation à résoudre cette contradiction par construction de connaissances nouvelles. L'apprentissage devient ainsi le révélateur d'une insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle (Bandura, 1977). Hedberg (1981) parle même de la nécessité de désapprendre.

Pour Sitkin (1995), les erreurs sont ainsi un stimulant permettant à l'organisation de dépasser ses schémas de référence, à condition qu'elle sache exploiter ses erreurs, sachant qu'il est plus facile de valoriser ses succès que ses échecs. L'approche cognitive fait référence à la manière

dont nous traitons et interprétons l'information reçue et notamment celle en provenance de l'expérience.

L'approche cognitive accorde une importance à la notion de croyances car celle-ci va se trouver modifiée par l'apprentissage. La compréhension des comportements individuels suppose la prise en compte du système de croyance individuel et collective. La structure cognitive de l'individu s'appuie en effet sur « un schème d'interprétation et d'action » qui permet à l'individu d'interpréter la réalité (Cossette, 1994). Les systèmes de connaissance et de croyance peuvent ainsi influencer les théories d'action des individus (Munier 1994). La difficulté réside dans l'appréciation du système de croyance du fait de son caractère difficilement observable.

Par exemple, la remarque d'un manager qui pense que son service court très peu de risque opérationnel peut résulter du croisement de plusieurs croyances : il n'a pas souvenir d'erreurs dans le passé et/ou il fait confiance à son équipe. Pendant des mois, les faits ou les propos de son équipe peuvent conforter ou compléter sa croyance. Les croyances s'ajustent les unes aux autres de manière à éviter l'incohérence. Elles peuvent également générer de la résistance au changement (Hedberg, 1981).

Que recouvre alors cette notion de croyance ? Elle correspond à la « culture » pour Petitgrew (1979), à des « images cognitives » pour Simon (1959). Plus globalement elle s'intègre dans la structure cognitive (Schneider et Angelmar, 1993). C'est à partir de ce stock de connaissances, de croyances et de schémas de pensée que l'individu sélectionne les éléments qui vont lui permettre de comprendre et de représenter la réalité (Cossette, 2004). Cette structure cognitive va s'incrémenter des expériences qui vont permettre notamment d'affecter un niveau de probabilité à un évènement (Engel, 1984).

Dans la perspective cognitiviste, l'apprentissage va donc au-delà d'une simple réponse à un stimulus externe (Spender, 1996). Il va influencer les schèmes construits par l'individu et la collectivité.

## 2.2. Les interactions sujet et environnement : une approche constructiviste et socio-constructiviste de l'apprentissage

Les travaux de Piaget (1959), dans son approche constructiviste de l'apprentissage, émettent quelques critiques sur le processus de stimulus-réponse en mettant en avant son caractère mécanique. Or, pour Piaget, apprendre suppose que l'individu modifie ses représentations mentales : l'individu joue ainsi un rôle moteur dans l'appréhension de la réalité qui l'entoure. Vytogoski (1984), quant à lui, intègre le rôle des constructions sociales dans les processus

mentaux, remettant en partie en cause le modèle binaire de Piaget qui omet le contexte social (Gilly, 1988).

Cependant l'un et l'autre abordent l'apprentissage dans une vision construite où l'individu progresse à travers un processus graduel d'interactions où le sens et la connaissance émergent dans la relation expérientielle avec l'environnement.

### 2.2.1. Un processus entre accommodation et assimilation

Les modèles constructivistes intègrent la globalité de la situation de l'apprentissage : le sujet apprenant et l'environnement. La pensée humaine n'est pas un élément inné et elle ne naît pas non plus de la simple sensation. Elle se construit progressivement lorsque l'individu, et en particulier l'enfant, entre en contact avec le monde. Grâce à ces contacts répétés, l'enfant développe des unités élémentaires de l'activité intellectuelle, appelées schèmes. Par un mécanisme d'*assimilation*, il va ajouter, à une nouvelle situation, une situation pour laquelle il existe déjà un schème. Sa mémoire existante va ainsi intégrer de nouveaux schémas de pensée sans les remettre en cause.

« L'assimilation est le processus d'intégration dont le schème est la résultante » (Piaget, 1972, p.121).

En revanche, dans le cas de modification d'un schème déjà existant et afin d'intégrer une nouvelle situation, Piaget parle d'*accomodation* : c'est alors un processus de développement de l'intelligence qui implique un changement des modèles mentaux ainsi que des connaissances déjà acquises pour intégrer les nouvelles informations. L'*accommodation* intervient quand l'assimilation n'est pas possible. Un équilibre se crée entre l'acquisition de nouvelles données dans des schèmes existants et l'*accommodation* des schèmes cognitifs en fonction de nouvelles informations. Le processus d'apprentissage est donc un processus continu de remise en cause/création.

### 2.2.2. La construction de la connaissance dans l'action

Compte tenu des nécessaires interactions entre le sujet et le milieu (Piaget, 1932, 1967), les connaissances théoriques acquises par apprentissage ne sont pas dissociables de l'action (induction) : on apprend par l'expérience. L'expérimentation passe par l'action et ne peut se réduire à une écoute passive de discours.

« Toute connaissance est liée à une action » (Piaget, 1967, p.14)

Les connaissances des individus ne sont pas une simple "copie" de la réalité, mais une "(re)construction" de celle-ci. En s'appuyant notamment sur les constructions passées,

l'individu va restructurer son schéma mental. Cette interaction sujet/objet suppose alors l'intentionnalité du sujet. Piaget explique ainsi le développement des structures cognitives par la mise en place de dispositifs de régulation (Piaget, 1975, p.23). La régulation « se définit par les effets en retour qu'exercent sur les répétitions d'une action, les reprises antérieures de celle-ci » (Piaget, 1975, p.183), c'est-à-dire les corrections ou le renforcement d'une action.

Soit une action A qui donne le résultat B. L'expérience ainsi réalisée va donner une lecture immédiate des faits constatés. La constatation des faits ne sera jamais indépendante des instruments d'enregistrement (donc d'une assimilation). Soit B est perçu négativement aux regards des résultats attendus et il faudra alors effectuer une correction (« feedback négatif ») ; soit B est perçu positivement et il y aura alors renforcement (« feedback positif »). Cependant certains « feedbacks positifs » conduisent à un renforcement de l'erreur, même si Piaget considère que tôt ou tard l'erreur conduira à des contradictions : l'exception sur le terrain cognitif sera donc momentanée.

### 2.2.3. La réflexivité à partir du résultat de l'action

La notion « d'équilibration cognitive » (Piaget, 1975, p.44) devient un élément central du développement cognitif. L'ajustement des régulations face à tout élément perturbateur génère de nouveaux *schèmes* d'assimilation et facilite, par pallier successif, le développement de ce que Piaget appelle « l'abstraction réfléchissante ». Le propre de l'équilibration des systèmes cognitifs est « qu'ils sont formés de schèmes dont l'extension et la compréhension sont susceptibles d'enrichissements notables par un double processus continu d'assimilation et d'accommodation » (Piaget, 1975, p.75). Tout schème initial d'assimilation se trouve ainsi, à un moment ou un autre, entravé par des perturbations lors de son activation. Les compensations qui en résultent se traduisent alors par de nouvelles constructions.

Selon le paradigme constructiviste, le processus d'apprentissage trouve son efficacité dans le temps et dans la relation permanente entre le système constructeur et sa construction en un processus de rectification et d'ajustement mutuel : anticipation et norme font partie de la construction et la sanctionnent. En retour, le système se décale et se construit lui-même à la faveur de ces opérations toujours marquées de contingence.

Appliquons le raisonnement de Piaget à un chargé de clientèle qui commet une erreur de saisie, ce qui bloque la suite de la transaction. Le client attend que la situation se débloque : le chargé de clientèle cherche alors rapidement dans ses expériences antérieures une réponse à son problème. Dans une situation similaire, le chargé de clientèle se souvient avoir rentré un code standard (ex. 999) et l'opération avait été débloquée. Ce qu'il va faire : soit il a trouvé la

bonne solution et pour lui c'est bien la bonne réponse ; soit il se trouve dans une situation légèrement différente dans la mesure où, compte tenu des montants en jeu, des contrôles supplémentaires ont été mis en place et sa manipulation ne suffit pas. Selon la solution apportée (par sa hiérarchie notamment), le chargé de clientèle impactera son comportement futur (accommodation) lors de la saisie de ce type de transaction<sup>102</sup>. L'apprentissage repose ainsi sur l'expérience individuelle, ce que l'individu apprend de ses expériences avec son environnement.

#### 2.2.4. De la perception à l'intelligence : la décentration

« La perception est la connaissance que nous prenons des objets, ou de leurs mouvements, par contact direct et actuel, tandis que l'intelligence est une connaissance subsistant lorsque interviennent les détours et qu'augmentent les distances spatio-temporelles entre le sujet et les objets. » (Piaget, 1967, p.75)

Pour Piaget, l'espace perceptif n'est pas homogène mais il est centré. Cette centration résulte d'une « erreur de l'étalon » (Piaget, 1967, p.100) et cause des déformations d'appréciation de la réalité. Ainsi, toute différence objective est accentuée subjectivement par la perception. La « décentration » devient alors un facteur de correction. C'est ainsi que l'enfant, progressivement, va passer d'un égocentrisme général à une décentration intellectuelle. Les biais cognitifs, identifiés dans le chapitre précédent, constituent des éléments de nature à déformer la réalité. En revanche l'intelligence, intégrant un nombre bien plus grand de réalités, atteint « l'objectivité par une décentration beaucoup plus large. » (Piaget, 1967, p.105)<sup>103</sup>.

Progressivement l'individu va passer par la réflexivité d'une intelligence sensori-motrice à une intelligence conceptuelle. Cela suppose au moins deux conditions :

- Que l'individu prenne conscience, non plus des seuls résultats désirés de l'action, mais également de la démarche elle-même et des moyens pour y parvenir.

---

<sup>102</sup> On pourrait appliquer le même raisonnement à un trader qui chercherait le meilleur prix à proposer à son client tout en conservant sa marge opérationnelle. Il pourrait être tenté de manipuler le cours de l'instrument afin de maintenir sa marge. Selon la réponse de son environnement, il continuera ou non ce type de pratique d'autant plus que cette pratique aura permis d'atteindre le résultat souhaité.

<sup>103</sup> Selon Piaget, la réalité déformante traduit la nature essentiellement statistique, propre aux rapports perceptifs. Par exemple, en matière de risque opérationnel, si un type d'erreurs s'est produit souvent le mois précédent, l'individu tendra à considérer ce risque comme important dans sa cartographie, indépendamment des conditions de survenance le mois précédent.

- Qu'il prenne de la distance pour « prolonger les actions relatives aux réalités mêmes par des actions symboliques portant sur les représentations », ce qui permet de dépasser les limites spatio-temporelles. (Piaget, 1967, p.164)

L'individu doit ainsi arriver à reconstruire ce qui est perçu sur un autre plan. Si la pensée naît de l'action, elle ne pourra sortir de son égocentrisme que si elle se décentre non seulement par rapport à la perception directe mais également par rapport à l'action propre dans son intégralité. La construction de l'intelligence amène à « construire des opérations transitives, associatives et réversibles » (Piaget, 1967, p.166).

On perçoit, dans le cadre de l'identification du risque opérationnel, tout l'intérêt du développement d'une intelligence qui permettrait de prendre du recul par rapport à l'expérience immédiate de l'action (l'erreur) afin d'en comprendre les déterminants.

L'apprentissage n'est pas tant la construction de réponses à une situation donnée, ce qui maintiendrait une attitude conformiste, que la mise en œuvre d'une méthode, d'une procédure fiable de mise en relation des énoncés ou des croyances.

#### 2.2.5. Les interactions entre les individus et le contexte social

La vision de Vygotski (1984) complète celle de Piaget en ce sens qu'elle introduit le rôle essentiel du contexte social. L'approche cognitive de Piaget présente le processus assimilation-accomodation comme facteur d'évolution des schémas de pensée individuels, compte tenu des interactions de l'individu avec son environnement. Vygotski intègre le rôle des interactions sociales dans une perspective socio-constructiviste de l'apprentissage. Pour cet auteur, ces interactions sont au cœur du processus d'apprentissage. Les schémas mentaux sont en partie conditionnés par le contexte social. Celui-ci se compose de facteurs sociaux dépendant notamment du processus d'observation de l'individu (Bandura, 1980). Ces facteurs évoluent selon ce que l'individu observe entre une action et ses conséquences. Comme cela se situe au niveau individuel, cette observation peut être emprunte de facteurs émotionnels (joie, crainte, etc.). Si nous prenons l'exemple de la politique d'incitation au sein de la banque, celle-ci affecte les facteurs sociaux, conditionnant en partie la volonté de l'individu de faire évoluer ou non son comportement. La satisfaction de réaliser une bonne opération sera appréciée à l'aune de l'observation des réactions de l'environnement sur la réalisation d'opérations.

Le contexte social se compose également des éléments qui résultent des interactions entre individus. Le langage est alors le révélateur de cette construction sociale. Comme le souligne Godechot (2000, p.140) à propos des opérateurs de marché, « leur stratégie gagnante n'est

d'ailleurs pas seulement une valorisation financière par accumulation de profits importants mais aussi une valorisation symbolique à la fois aux yeux de soi, des pair et des responsables de la banque ». Ces propos illustrent ainsi l'influence du contexte social sur l'activité du trader et donc sur sa capacité et sa volonté d'apprendre. L'individu interprète et construit ainsi progressivement son environnement.

### 3. Vers une vision intégrative des approches comportementales et cognitives

Certains auteurs considèrent qu'il n'est pas pertinent de dissocier les approches behavioristes des approches cognitivistes voire socio-constructivistes. March (1991), par exemple, considère que certaines routines peuvent être considérées comme dynamiques, c'est à dire induire des changements importants suite à une modification mineure de routines existantes et aller au-delà d'une simple modification de comportement.

Figure 9 - Interprétation libre de la classification de Develay (1992)

Behaviorisme	Cognitivisme
La connaissance vient du monde extérieur	La connaissance nous vient du monde intérieur par l'expérience qui modifie les schèmes innés (Piaget)
Impacts sur le comportement visible	Impacts sur les schémas cognitifs
Théorie de l'exogène	Théorie de l'endogène
Rôle de l'organisation de routines	Rôle du maître d'apprentissage

Nous considérons que les différentes approches ne sont pas antinomiques : elles abordent des niveaux différents de l'apprentissage, l'un pouvant être qualifié de superficiel (apprentissage observable) et l'autre d'apprentissage en profondeur (Chaire-Petit, 1995).

Leroy et Ramanantsoa (1994) parlent du concept d'apprentissage accompli qui repose sur l'interaction permanente entre comportements et représentations mentales. Il n'y a donc pas une distinction précise entre apprentissage cognitif d'une part et apprentissage comportemental d'autre part mais une récurrence des deux approches. L'apprentissage

organisationnel résulte alors de la « combinaison de changements comportementaux et cognitifs » (Leroy, 1998, p.10)<sup>104</sup>.

N'est-il pas plus judicieux alors de parler de niveau d'apprentissage ? C'est la perspective que nous retenons.

### 3.1. Du premier niveau d'apprentissage, le « Comment »...

Le premier niveau d'apprentissage peut s'assimiler à l'apprentissage en simple boucle d'Argyris. L'apprentissage contraint ainsi l'organisation à se référer à ce qu'elle connaît et à ce qu'elle pense être vraie, ce qu'Argyris (1995) appelle les théories d'usage.

Ce sera le cas par exemple d'un opérateur bancaire qui détecte une erreur (erreur de saisie de compte par exemple) suite à un contrôle non effectué de sa part. Si le client a réagi et exprimé son insatisfaction, l'agent vérifiera les comptes et effectuera le contrôle au préalable dans une situation similaire ultérieure. L'organisation est ainsi, dans un premier temps, productrice de règles et de procédures qui vont régir les comportements en situation de rationalité limitée (Cyert et March, 1963).

Argyris et Schön vont venir compléter cette approche en distinguant deux types d'apprentissage, l'un validant les théories d'action au sein de l'organisation et l'autre supposant une remise en question et une révision des variables commandant l'action.

Les actions des individus résultent de l'activation de théorie d'action. Elles sont dirigées par des valeurs directrices (programme maître) qui fournissent la structure de l'action (Argyris et Schön, 2002). La théorie d'action repose sur deux composantes : la théorie professée (affichée) qui correspond à des valeurs, des croyances et la théorie d'usage (conduite, routines) qui correspond à ce que les individus font réellement. Les règles déduites de l'expérience, les connaissances procédurales et le savoir-faire qui seront déployés en situation d'action seront des expressions des théories d'usage. Chaque individu va donc se forger sa propre théorie. C'est ce qui pourra notamment lui permettre de s'affranchir d'une procédure opérationnelle compte tenu du gain estimé à sa non-application. C'est le cas des procédures de contrôle qui correspondent à la théorie professée. A l'usage, les individus n'effectuent pas nécessairement tous les contrôles prévus, à tort ou à raison.

Cette distinction entre théorie professée et théorie d'usage se retrouve au sein de l'organisation. La théorie professée peut être explicite notamment par l'intermédiaire de

---

<sup>104</sup> Leroy F., *L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature*, Actes de la VIIème conférence internationale de l'AIMS, 1998. Cet auteur reconnaît que cette distinction entre apprentissage comportementale et cognitif relève dorénavant du lieu commun (p.10).



directives ou de toute autre communication formalisée ou être tacite pour divers motifs qui empêchent son expression. Les théories d'usage ne sont pas statiques et s'inscrivent dans un processus actif au sein de l'organisation.

L'apprentissage en simple boucle consiste en une simple modification du comportement des individus sans qu'ils s'interrogent ou qu'ils modifient leur manière de voir les choses, leurs normes et valeurs. Il peut s'agir d'un simple changement de stratégie organisationnelle. Comme le précise Dodgson (1993), cet apprentissage incrémente la base de connaissances organisationnelles sans en modifier la nature. Il s'appuie donc sur les schémas cognitifs existants.

Senge (1990) parle d'apprentissage d'adaptation. Il s'agit pour l'organisation de s'adapter à son environnement dans le cadre de son activité courante, dans un processus d'apprentissage opérationnel (Kim, 1993). Face à l'identification d'un problème, les individus chercheront dans leur mémoire court terme des éléments de réponse. Bateson (1977) a défini ce mode d'apprentissage comme un changement dans le type de réponse en correction d'une erreur.

### 3.2. ... à l'apprentissage dit supérieur, le « Pourquoi »

Dans l'apprentissage que nous qualifierons de niveau 2, les schémas mentaux vont être modifiés. Dès lors qu'il y a changement cognitif, il y a apprentissage réel (Fiol et Lyle, 1985), ce que Kim (1993) appelle l'apprentissage conceptuel.

Argyris et Schön parlent d'apprentissage en double boucle où l'individu va modifier ses schémas cognitifs (croyances notamment). Un apprentissage en double boucle se produit dès lors que les individus modifient leur théorie d'usage ou celle de l'organisation, lorsque l'investigation est menée au nom de celle-ci. Les individus sont ainsi amenés à modifier leurs schémas de représentation (appelés programme maître) en modifiant leurs valeurs et croyances (Argyris et Schön, 1978). La modification de la représentation guidera l'action vers de nouvelles stratégies. Cet apprentissage va permettre la création de nouveaux schémas d'action non pas uniquement au niveau individuel mais au sein de l'organisation toute entière. La connaissance se construit à travers l'action mais influence également l'action.

L'analyse des causes, la recherche de solutions sont des exemples de source d'apprentissage si ces actions impliquent une modification du comportement futur et des théories d'usage (Argyris et Schön, 2002).

L'apprentissage en double boucle se produit lorsque la correction d'une erreur identifiée oblige à repenser les valeurs et les normes organisationnelles elles-mêmes. En revanche, dans les situations d'évitement où l'individu cherchera non pas à résoudre le problème mais à le

contourner, seul un apprentissage en simple boucle sera possible. L'apprentissage double boucle est proche de l'apprentissage conceptuel (Kim, 1993) ou de l'apprentissage « pourquoi » (Kim, 1993 ; Moingeon, 1996).

La théorie d'Argyris et Schön met en avant la complémentarité entre approche individuelle et organisationnelle de l'apprentissage et le rôle de l'échange interindividuel. A la base de l'échange productif, nous avons des « facilitateurs » d'apprentissage tels les systèmes d'information, les systèmes de rétributions ainsi que les routines et les procédures. Le dialogue, les échanges formels et informels sont également essentiels afin de véhiculer les valeurs sous-jacentes au processus d'apprentissage : la socialisation que nous trouverons dans les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), occupe une place centrale pour passer de la simple boucle à la double boucle. Ces facilitateurs sont néanmoins tributaires des théories d'usage au sein de l'organisation. Le système d'apprentissage d'une organisation est lié aux théories d'usage des individus, les théories elles-mêmes interagissant avec le système organisationnel. Koenig (2006) parle de réflexivité constructive dans l'apprentissage supérieur, c'est-à-dire la remise en question des savoirs acquis et utilisés dans une situation opérationnelle. Cela va au-delà de l'accumulation et de la diffusion de savoirs. Cette réflexivité va permettre de modifier la signification des alternatives proposées dans la décision ou l'action.

Tableau 9 - Niveaux d'apprentissage

Niveau d'apprentissage	1 <sup>er</sup> niveau	2 <sup>ème</sup> niveau
KIM (1993)	Acquisition de savoir-faire, apprentissage opérationnel	Compréhension et articulation des connaissances
SCHEIN (1993)	Acquisition de savoir	Acquisition de compétences et de routines comportementales
ARGYRIS (1978)	Simple boucle de type adaptatif ( <i>simple-loop learning</i> )	Double boucle de nature réflexive ( <i>double-loop learning</i> )
SENGE (1990)	Apprentissage d'adaptation	Apprentissage générateur
KOENIG (1994)	Acquisition de routines organisationnelles préétablies	Expérimentation de procédures Création de nouveaux savoirs
DODGSON (1991)	Apprentissage ' <i>tactical</i> '	Apprentissage ' <i>strategic</i> '

L'apprentissage se caractérise par sa capacité à permettre l'intégration de nouveaux schémas comportementaux ou cognitifs dans l'action future. Que l'apprentissage soit comportemental ou cognitif, il résulte alors de la gestion d'un conflit propice à l'apprentissage car ce conflit va supposer de réfléchir à sa résolution (March, 1962 ; Huber, 1991 ; Argyris et Schön, 1995).

### 3.3. Vers une définition de l'apprentissage organisationnel

Il est, à ce stade de notre recherche, essentiel de préciser la définition de l'apprentissage organisationnel.

#### 3.3.1. Comment caractériser l'apprentissage ?

L'apprentissage peut se concevoir comme un processus d'acquisition de connaissance. Koenig (1997) définit ainsi l'apprentissage comme un processus collectif d'acquisition de connaissances potentiellement utiles. Pour Garvin (2003), la 'learning organization' est « une entreprise qui sait créer, acquérir et transférer les connaissances, et modifier son comportement afin de refléter les nouvelles connaissances » (Garvin, 2003, p.78).

Pour Argyris et Schön (1996), « une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques) » (Argyris et Schön, 1996, p.24).

L'apprentissage peut également se définir au regard des impacts observables sur les comportements : « Les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leur comportement » (Levitt et March, 1988, p.320). Cependant des modifications de comportement ne signifient pas nécessairement qu'il y a apprentissage. « Les changements de comportement peuvent apparaître sans qu'un développement cognitif y soit associé ; de la même façon, de la connaissance peut être acquise sans qu'elle ne s'accompagne de changement dans le comportement » (Fiol et Lyles, 1985, p.806). Argyris et Schön (1996) parlent alors d'éléments (oubli ou inattention par exemple) qui modifient le comportement sans qu'il y ait d'apprentissage. Le changement de comportement ne permet seul de caractériser l'apprentissage. La modification du comportement sera néanmoins le signe observable de l'apprentissage.

Par l'apprentissage, les acteurs, individus et groupes, apprennent, c'est-à-dire inventent et fixent de nouveaux modèles de comportements et de jeux avec leur composantes affectives, cognitives et relationnelles (Crozier et Friedberg, 1977). C'est ainsi que progressivement l'organisation va acquérir et élaborer « des compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2006, p.297).

Cette définition nous semble servir notre problématique car elle fait référence d'une part à la gestion (notamment la gestion du risque opérationnel jusqu'à la gestion de la crise dans les cas extrêmes) et d'autre part au risque sous-jacent : l'apprentissage peut alors modifier les

conditions d'apparition des phénomènes et donc réduire le risque lui-même. Cette définition permet de faire la transition entre apprentissage individuel et collectif.

### 3.3.2. De l'apprentissage de l'individu à l'apprentissage organisationnel

Les tenants de l'approche par les comportements abordent principalement l'apprentissage individuel : ce dernier résulte du processus de stimulus-réponse. La réponse du comportement de l'individu est du domaine de la réponse mécanique. Comme le souligne Simon : « ce ne sont pas les « organisations » qui prennent les décisions, mais des êtres humains, qui se comportent en tant que membres d'organisations» (Simon, 1947, p.181). En matière de risque opérationnel, il est difficile d'accuser la personne morale d'avoir généré un risque opérationnel dans le cadre de l'action opérationnelle : à l'origine, il y a un individu ou un groupe d'individu<sup>105</sup>. Pour Ingham, l'apprentissage est « un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence (...)» (Ingham, 1994, p.109).

Chaque individu au sein de l'organisation peut contribuer, directement ou indirectement, au développement des connaissances organisationnelles. Les individus sont à la base de l'apprentissage collectif (Kim, 1993). Argyris et Schön (1978) précisent que « l'apprentissage individuel fonde l'apprentissage organisationnel qui à son tour nourrit l'apprentissage individuel » (Argyris et Schön, 1978, p.27). L'organisation est une 'polis' au sein de laquelle l'individu va se constituer une image de l'organisation. C'est par un processus actif que l'apprentissage se transférera du niveau individuel au niveau collectif. L'apprentissage suppose des capacités à la fois individuelles et organisationnelles basées sur la dimension sociale et collective du processus d'apprentissage (Teece et Pisano, 1994).

Les perspectives individuelles et organisationnelles de l'apprentissage semblent donc complémentaires. C'est par les croyances qui guident leurs actions que les individus influencent l'action organisationnelle (Hedberg, 1981). Cette influence passe par le rôle des interactions. L'apprentissage est issu de « la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacités qui interagissent dans un système de relations (...) » (Hatchuel, 1994, p.118). Même si, pour Cowan et alii (1999), les interrelations entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel ne sont pas encore très claires, la connaissance se véhiculant au travers de l'organisation via la structure formelle et informelle mise en place.

---

<sup>105</sup> Le titre de l'article de *Libération* (26/0/10) à propos du procès de J. Kerviel illustre toute l'ambiguïté entre l'organisation et l'individu « Kerviel n'est que la créature de la Société Générale », la banque étant alors dotée de capacité créatrice.

L'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel sans que les différentes composantes de l'organisation aient appris (Huber, 1981). Par ailleurs l'apprentissage d'un seul individu peut modifier le comportement de l'organisation toute entière. Koenig (1994) précise qu'une compétence détenue par un individu peut permettre à l'organisation de modifier son comportement face à un problème. Cela signifie donc qu'il n'est pas nécessaire que tous les individus aient appris pour que l'apprentissage puisse être qualifié d'organisationnel (Koenig 1997 ; Huber, 1991). Par ailleurs, aucun individu ne peut détenir à lui seul l'ensemble des connaissances organisationnelles ni ne peut les reproduire (Ingham, 1994). L'apprentissage organisationnel ne résulte pas non plus de la somme des apprentissages individuels (Argyris et Schön 1978 ; Dodgson, 1993 ; Fiol et Lyles, 1985). L'organisation apprenante est alors celle qui permet de faire apparaître des synergies entre le développement de l'organisation et le développement de ses membres (Mack, 1995).

Certaines critiques ont été émises sur le caractère organisationnel de l'apprentissage et le risque d'anthropomorphisme. Associer apprentissage et organisation peut laisser supposer que l'organisation possède un système cognitif. L'utilisation de termes telle mémoire ou intelligence rend le concept ambigu (March et Olsen, 1975).

Argyris et Schön (2002) posent la question :

« Affirmer que les organisations savent, se souviennent, pensent ou apprennent a-t-il un sens ? » (Argyris et Schön, 2002 p.27)

Pour Kim, on peut « concevoir l'apprentissage organisationnel comme une métaphore tirée de notre compréhension de l'apprentissage individuel » (Kim, 1993, p.37).

D'autres critiques ont été émises sur l'absence de référence à la structure hiérarchique dès lors que sont abordées les problématiques d'apprentissage. Argyris et Schön parlent de théories d'action mais sans faire mention de règles ou procédures qui pourraient sous-tendre les schémas cognitifs des individus.

Nous ne considérons pas qu'il soit antinomique de considérer l'organisation comme étant sans but spécifique et de lui accorder par ailleurs des propriétés de structuration, d'échange et de communication. Cela signifie alors que, si les individus sont au cœur du processus d'apprentissage, l'organisation ne sera pas la seule résultante de la somme des connaissances individuelles.

Nous retiendrons ainsi, dans le cadre de notre recherche, la notion d'apprentissage organisationnel comme une adaptation de l'organisation et de ses membres initiée par un changement, l'implémentation d'un dispositif d'identification du risque opérationnel dans notre cas, et suscitant en retour un changement d'ordre comportemental et/ou cognitif.

## 4. Les conditions d'apprentissage : la mise en œuvre de réactions défensives

La plupart des auteurs s'accordent à dire que l'apprentissage organisationnel ne va pas forcément de soi. Il n'est pas systématique y compris dans un processus stimulus-réponse qui ferait penser à un aspect mécanique de l'apprentissage. Si notre recherche ne se veut pas prescriptive, comme le sont les travaux d'Argyris et Schön, la prise en compte d'éventuels freins dans le dispositif d'identification du risque opérationnel nous semble une perspective intéressante avant d'aborder notre terrain et pourra nous aider à la compréhension de certains comportements.

### 4.1. Les limites de l'apprentissage par l'expérience

Dans le cadre de l'apprentissage par l'expérience, l'expérience elle-même constitue un premier frein (Levinthal et March, 1993). En effet l'organisation n'a pas fait toutes les expériences et toutes les erreurs (les affaires récentes en sont une bonne image) et certaines erreurs semblent dépasser notre entendement.

Les expériences pèchent ainsi par leurs faibles représentativités ; dans le cadre de la modélisation du risque opérationnel, l'élaboration de scénarii répond précisément aux lacunes des expériences historisées.

L'objectif même de l'expérience, encodée dans des routines, trouve en elle-même ses propres limites. Comme le précise Simon (1991b) au regard de la prise de décision, les individus se fondent sur leurs expériences passées en recherchant dans leurs « routines décisionnelles » des réponses déjà connues. Cependant répondre à la nouveauté par des réponses 'historiques' peut devenir un frein à l'innovation et provoquer une certaine inertie (Leonard-Barton, 1992 ; March, 1991). La firme se trouve alors définie comme un ensemble de « compétences » inscrites dans des routines qui évoluent sous l'effet d'apprentissage, ce qui sous-tend une dynamique dans laquelle le passé contraint l'avenir.

Selon Arena et Lazaric (2004), les routines renforcent la « notion d'auto renforcement » : les principaux ajustements réalisés portent sur des comportements issus du passé (représentés par la notion de routine), « ceux qui excluent les modèles d'apprentissage cognitifs ou épistémiques » (Arena et Lazaric, 2004, p.332).

March et Olsen (1976) s'opposent à une vision mécaniste de l'organisation qui trouverait des réponses rationnelles face aux problèmes posés. Pour eux, il existe des limites à l'apprentissage par l'expérience dans la mesure où les buts et les objectifs sont rarement

simples et sans ambiguïté. La modification de règles ou procédures n'entraîne pas forcément un comportement adapté. La procédure peut ne pas être adaptée ou comprise par les individus, voire freiner l'action opérationnelle.

L'apprentissage par l'expérience génère un apprentissage simple boucle (Argyris et Schön, 1978). Celui-ci s'assimile à un processus d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs. La logique adaptative qui caractérise l'approche comportementale suppose un processus graduel d'ajustement qui ne remet pas en cause les théories d'usage.

Ce processus, basé sur les routines, ne permet pas de distinguer le niveau individuel du niveau collectif (Ferrary et Pesqueux, 2006, p.72). Il accorde même une faible part à l'individu et aux motivations personnelles : il raisonne principalement sur les compétences (Brousseau, 1999). Grant (1996) ajoute que cette démarche ne montre pas comment le management peut favoriser la création ou l'interaction de connaissance.

#### 4.2. La mise en œuvre de routines défensives

Si l'apprentissage organisationnel est possible dès lors que les individus se trouvent face à une situation problématique (Argyris et Schön, 1978), pour être réellement qualifié d'organisationnel, l'apprentissage doit influencer sur les représentations mentales individuelles, les schémas mentaux, schémas profondément inscrits dans les esprits des individus et qui impactent la compréhension de notre environnement (Senge et Gautier, 1991). Or, plus ces schémas s'avèrent efficaces, plus ils deviennent tacites et automatiques (Senge et Gautier, 1991). Il est alors difficile de les modifier et de les remettre en question.

Senge et Gauthier admettent les difficultés que rencontrent certaines entreprises à apprendre. Ces difficultés les empêchent de passer de l'apprentissage passif à l'apprentissage de génération. Des freins peuvent apparaître qui réduisent les possibilités d'apprentissage qu'Argyris et Schön (1978) présentent comme des *routines défensives*.

Argyris et Schön ont ainsi mis en avant l'hypothèse que l'inefficacité individuelle et organisationnelle peut trouver son origine dans les modèles mentaux et le raisonnement défensif. Ces routines défensives constituent des freins potentiels à l'apprentissage. Pour ces auteurs, les routines défensives consistent en :

« Toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux inter-groupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. [...] Elles font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices (overprotective) » (Argyris, 2000, p.29).

Les actions défensives entravent la détection et la correction des erreurs. Par ailleurs, une fois les erreurs détectées, elles nuisent à la résolution des problèmes et à la prise de décision. Pour Argyris et Schön, ces actions défensives sont l'expression de messages contradictoires envoyés par les individus dont l'objectif est de dissimuler certaines situations.

Argyris et Schön parlent de 'routines' car ces actions sont répétitives, elles interviennent en permanence et sont indépendantes de la personnalité des individus. Elles sont même parfois inconscientes à l'individu et se déclenchent de manière quasi-automatique.

La culture organisationnelle peut accroître le rôle des routines défensives confirmant les liens entre l'individu et son environnement. L'organisation peut être rendue responsable de ces routines défensives, personne ne se sentant personnellement responsable de la mise en action de ces comportements.

Les différentes études menées par Argyris et Schön ont mis l'accent sur l'intervention de routines défensives dès lors que l'organisation rencontrait des difficultés ou des problèmes. Dans les situations embarrassantes, les individus mettent en œuvre ces routines.

Figure 10 - Auto-entretien : processus de groupe non corrigé



(Source : Argyris et Schön, 2000, p. 60)

Ces routines défensives limitent donc les capacités d'apprentissage telles que nous les avons décrites selon le processus simple et double boucle.

### 4.3. L'importance des valeurs directrices

Les routines défensives trouveraient leur origine dans la prise en compte du modèle I qui correspond aux théories d'usage les plus répandues au sein des organisations.

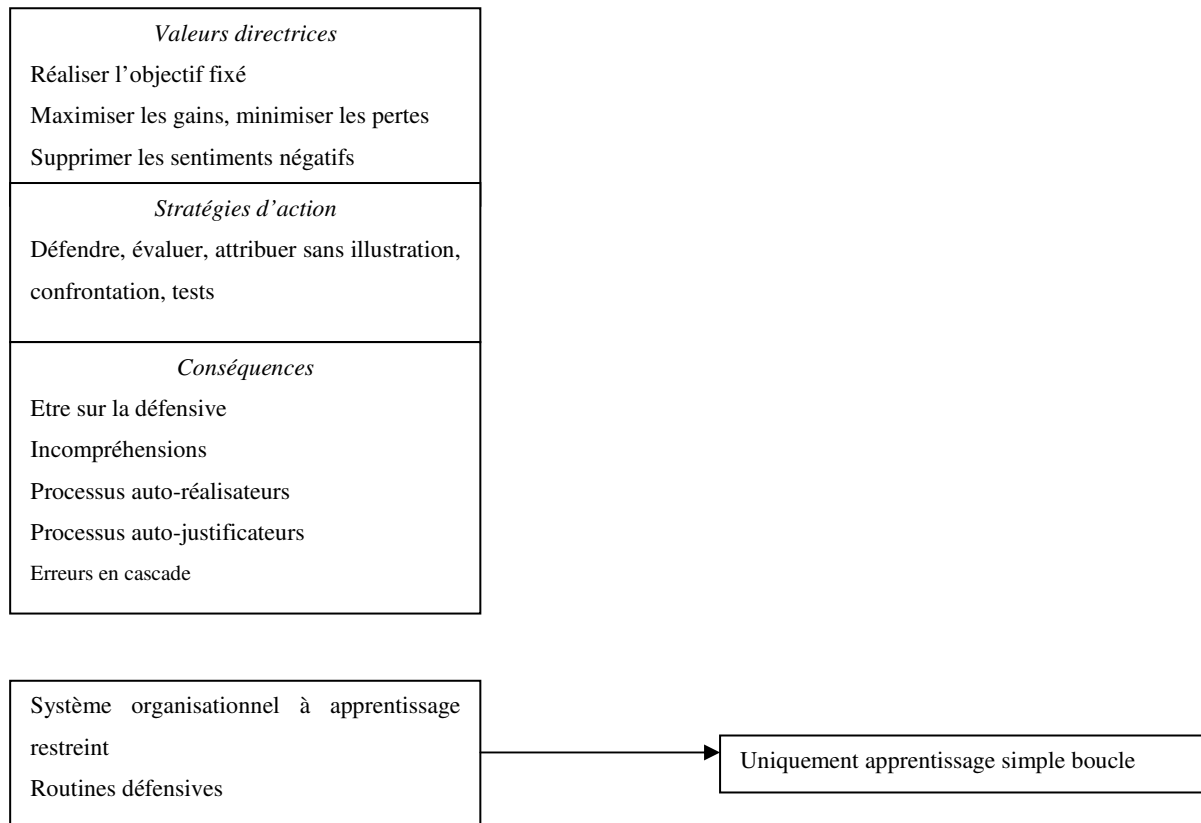
Les théories d'usage de Modèle I comportent quatre valeurs directrices :

- réaliser l'objectif fixé ;
- maximiser les gains et minimiser les pertes ;
- éliminer les émotions et sentiments négatifs ;
- adopter la conduite jugée rationnelle.



Cette théorie va inciter à maintenir ces valeurs en recourant si nécessaire à la dissimulation. Les théories d'usage étant intériorisées, tacites, elles vont s'exprimer de manière parfois tout à fait inconscientes, ce qui limite les capacités pour l'individu d'agir sur elles.

Figure 11 - Présentation de la théorie d'usage de modèle I



(Source Argyris et Schön, 2000)

L'objectif est alors d'amener l'individu puis l'organisation à transformer sa théorie professée en théorie d'usage et à s'orienter vers un modèle II où la dissimulation est abandonnée au profit de l'affrontement et l'extériorisation des situations dites embarrassantes.

Comme nous l'avons vu précédemment, les théories d'usage interagissent avec l'environnement et la structure organisationnelle. Dans une logique gagnant-perdant, si la méfiance se développe ou le non-dit, si l'individu sent sa position menacée, cela peut favoriser le renforcement de routines défensives de protection de la part des individus, L'interaction avec l'environnement joue, là encore, un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage.

## 5. Les interactions dans une dimension collective de l'apprentissage

Si l'apprentissage peut être vu comme la transformation d'un ensemble de connaissances organisationnelles ou comme un ajustement des comportements en réponse aux modifications de l'environnement, il s'appréhende également comme un ensemble d'interactions entre les individus au sein de l'organisation (Ferrary et Pesqueux, 2006, p.73). Que ce soit dans les travaux de Nonaka et Takeuchi, d'Argyris et Schön, de Piaget ou de Weick, la dimension sociale apparaît comme une condition de l'apprentissage : les échanges, les interactions, la coopération et le dialogue sont quelques illustrations des aspects sociaux.

Le processus double-boucle présuppose les échanges au niveau collectif. Cela facilite le partage des valeurs et l'abandon progressif par les individus des routines défensives en place, la simple boucle résultant parfois d'un manque de dialogue (Argyris et Schön, 1995).

### 5.1. Le transfert de connaissance et la socialisation

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), une entreprise est capable de créer des connaissances en modifiant ses règles fondamentales par une interaction entre connaissance tacite et explicite par l'intermédiaire d'un mécanisme notamment de *socialisation*. L'interaction est un concept majeur pour ces auteurs, permettant de transférer des connaissances subjectives, pratiques en connaissances explicites et objectives.

La structure organisationnelle peut encourager la socialisation (Duncan et Weiss, 1979). A cet égard, l'encadrement intermédiaire est amené à jouer un rôle important. Ce sont les « ingénieurs de la connaissance », qui vont encadrer et accompagner les transferts de connaissance. Ces ingénieurs veillent à l'adéquation entre la vision de la direction et la réalité du terrain, celle vécue par les opérationnels. Il s'agit alors d'encourager les visions personnelles, la communication et les échanges tout en se portant garant de la vision partagée d'une part, et d'assister les opérationnels dans leur compréhension et leur perception des situations difficiles d'autre part (Senge et Gauthier, 1991).

La notion de connaissances tacites collectives qui résulte du partage des connaissances tacites définies par Nonaka et Takeuchi (1995) fait référence également à la culture de l'organisation. Les connaissances tacites individuelles sont influencées par les connaissances tacites collectives par l'entremise de systèmes d'interaction, qui permettent également aux connaissances collectives de s'enrichir des connaissances tacites individuelles. Elles vont ainsi faire partie des croyances collectives, des schémas de pensée de l'organisation. L'apprentissage se fera alors par la participation aux dispositifs d'interactions

organisationnelles. Cela permettra de passer du savoir-faire collectif à des compétences collectives qui permettront à l'organisation de réaliser des tâches complexes. Ces compétences feront partie d'une communauté de pratique (Nonaka et Takeuchi, 1997).

## 5.2. Le rôle des interactions et de la coopération

Piaget va plus loin dans l'appréciation des interactions. Pour lui, le milieu n'a de sens qu'au regard des interactions qu'il produit (Piaget, 1955, pp.300-310). La socialisation et les interactions sont essentielles pour la construction de compétences cognitives et permettent à l'individu de passer par les différents stades de son développement. C'est pourquoi le milieu social est un facteur fort d'influence de l'individu. « L'homme est plastique » et à ce titre peut être transformé suivant le milieu social dans lequel il vit (Piaget, 1998, p.118).

### 5.2.1. La place du langage dans les échanges

La vie sociale facilite la transformation « du langage (signes), le contenu des échanges (valeurs intellectuelles) et les règles imposées à la pensée (normes collectives logiques et prélogiques). » (Piaget, 1967, p.209).

Selon les échanges que l'individu entretient avec le milieu social, la structure mentale individuelle évoluera différemment. L'acquisition du langage, selon Piaget, coïncide avec les périodes symbolique et intuitive, facilite les échanges et permet ainsi de transformer la pensée de l'individu (Piaget, 1967, p.212). Ainsi, par l'intermédiaire de la conversation, l'enfant verra ses pensées confirmées ou contredites, découvrira des pensées extérieures à lui ce qui facilitera la *décentration* dont nous avons parlé précédemment. Le langage transmet ainsi à l'individu un système de notion et de classification que l'individu empruntera en fonction de sa structure intellectuelle et de son niveau mental.

Par l'intermédiaire des échanges, de la conversation, l'enfant verra ses pensées contredites ou non, ce qui contribuera à son instruction (Piaget, 1967, p.213).

Il n'y a donc pas lieu de se demander, selon Piaget, si la socialisation facilite le développement de la pensée ou si c'est le développement de la pensée qui facilite la socialisation : pour l'auteur, c'est un mouvement circulaire qui va de l'un à l'autre (Fedi, 2008, p.63).

### 5.2.2. L'incitation à coopérer

Pour Piaget, les échanges coopératifs sont des interactions sociales « équilibrées », qui se caractérisent par la discussion et l'échange de points de vue entre individus (Piaget, 1977,

p.226). Cela suppose des individus qui ont le même cadre de référence et qui sont capables d'évaluer leur propre vision par rapport à celle de l'autre. Cela ne signifie pas forcément collaboration. En effet les interactions facilitent la confrontation des points de vues : « Il arrive fort souvent que les interprétations divergent ou même que les règles invoquées soient contradictoires [...] les arrangements à l'amiable ou les arbitrages sont là pour remédier à cet état de choses. Rien n'est plus instructif que l'étude psychologique de ces conflits miniatures » (Piaget, 1998, p.69). La confrontation des points de vue incite les individus à argumenter, ce qui socialise la pensée individuelle et oblige l'individu à avoir une pensée cohérente (Piaget, 1977, p.32). C'est en effet les autres qui vont obliger l'individu à ne pas se contredire.

Cependant les individus sont amenés à *coopérer*, à « agir en commun, c'est-à-dire ajuster au moyen de nouvelles opérations [...] de correspondance, réciprocité ou complémentarité, les opérations exécutées par chacun des partenaires » (Piaget, 1965, p.91). La coopération ne se résume pas à un simple échange d'idée mais à des échanges équilibrées ce qui suppose que l'individu sorte de son « égocentrisme intellectuel ».

Comme le souligne Veneziano (2001) à propos de l'œuvre de Piaget, la coopération est « source de réflexion et de conscience de soi ; elle est source d'objectivité en permettant de corriger l'expérience immédiate en expérience scientifique. Elle est source également de réciprocité, facteur de la pensée logique » (Veneziano, 2001, p.166). En effet les interactions sociales vont susciter des échanges de points de vue qui vont générer la réflexion intérieure, le besoin de preuve et donc la vérification (Piaget, 1932, p.327). Les interactions favorisent l'accès aux pensées des autres et le retour sur ses propres pensées.

### 5.3. La construction de sens au travers des interactions

Les travaux de Weick (1995) mettent l'accent sur la construction de sens ce qui suppose d'intégrer une dimension sociale, cette construction supposant la présence de l'autre. L'apprentissage est appréhendé dans une dimension à la fois individuelle et collective ce qui permet d'intégrer notamment la motivation, importante pour des projets qui n'ont pas été voulus par l'organisation, ce qui est le cas du processus d'identification du risque opérationnel.

La compréhension du monde réel est fonction du contexte dans lequel évolue l'individu (Parthenay, 2005). Comme le précise March et Simon (1958), « le milieu organisationnel et social dans lequel se trouve la personne qui prend une décision détermine les conséquences auxquelles elle s'attendra, celles auxquelles elle ne s'attendra pas ; les possibilités de choix

qu'elle prendra en considération et celles qu'elle laissera de côté » (March et Simon, 1958, pp.136-137).

### 5.3.1. La création de sens au niveau individuel

Weick (1995) introduit le *sensemaking*, concept de création de sens qui peut se concevoir comme de l'apprentissage organisationnel. Le sens est intimement lié à l'activité mentale de l'individu et façonne sa perception de l'environnement et des stimuli qu'il reçoit (Thomas et alii, 2001). Le processus de *sensemaking* consiste à générer des liens.

Les interactions entre les individus facilitent la construction de représentations collectives issues d'expériences partagées.

Si les interactions sont importantes dans la perspective de Weick, nous ne sommes pas dans une simple démarche de type stimulus-réponse. En effet, l'interaction se fait de manière construite. A l'instar de Piaget, Weick se situe dans une perspective constructiviste où l'environnement est plus influencé par l'organisation que l'organisation ne l'est par l'environnement. Celui-ci devient alors le résultat d'une production sociale. L'organisation est le creuset des expériences individuelles qui seront arrangées en cartes causales, ces cartes prédisposant les comportements futurs.

La création de sens implique le développement de schémas cognitifs représentatifs d'évènements perçus. Le processus de cognition repose sur les croyances, les schémas mentaux des individus qui leur permettent de percevoir et de donner du sens aux informations reçues de l'environnement (Weick, 1995 ; Argyris and Schön, 1996). La cognition n'est pas un phénomène isolé : elle est partie intégrante de l'environnement social de l'individu.

L'apprentissage va permettre la construction de l'identité de l'individu qui évoluera concomitamment à la représentation que ce dernier a de son environnement. L'individu va développer une représentation mentale de la réalité. Cette représentation sera influencée par les objets passés, c'est-à-dire la mémoire de l'expérience passée. Le *sensemaking* va permettre de rendre intelligible des réalités complexes (Weick, 1985). Les évènements perçus par l'individu, selon leur niveau d'ambiguïté et de complexité, seront interprétés pour leur donner du sens. Cela crée des diversités de perception et d'interprétation au sein de l'organisation, fonction des différentes expériences vécues.

### 5.3.2. Le passage de l'individuel au collectif

Si Weick définit la construction de sens au niveau individuel comme premier niveau d'apprentissage, celui-ci suppose le passage à un niveau collectif puis organisationnel pour

générer un réel apprentissage. Ce passage suppose le développement d'interactions pour amener à un partage des interprétations dans une dimension collective de l'apprentissage (Weick, 1985). Il s'agit principalement d'une création collective de sens que la création d'un sens collectif (Garreaux, 2006).

« L'action de l'un provoque une réaction de l'autre. Ces deux éléments constituent une interaction (*interact*). La réponse que fait l'un à la réaction de l'autre complète la séquence (*double interact*) » (Weick, 1979, p.89). Si la création de sens peut être portée par l'individu, elle ne prend réellement son sens que dans la construction collective : c'est un phénomène organisationnel (Ferrary et Pesqueux, 2006).

La coopération et les échanges vont permettre le développement d'une structure et d'une compréhension collectives de phénomènes complexes (Weick et Roberts, 1993 ; Koenig, 1996). La construction de sens est une construction sociale dépendant des autres individus de l'organisation. Parmi l'ensemble des perceptions, les interactions des individus avec leur environnement vont faciliter la sélection des interprétations afin de réduire l'équivocité de celles-ci. Au niveau collectif, l'organisation va sélectionner les schémas explicatifs admissibles par tous. L'action des individus va produire des résultats tangibles « dans un contexte social » et la rétrospectivité qu'ils porteront sur l'action réalisée leur permettra de construire les réponses futures (Weick, 1995, pp.55-56).

Weick introduit ainsi le concept d'*enaction* en tant que processus selon lequel nous construisons notre réalité. Il repose sur le principe d'un engagement dans le réel qui permet en même temps de modeler le réel. Grâce à l'*enactement*, processus dynamique sous l'impulsion des interactions, la création de sens va permettre la construction de l'environnement (Smircich et Stubbart, 1985 ; Daft et Weick, 1984).

La création de sens est d'autant plus nécessaire au niveau collectif que les situations sont ambiguës. Le cas échéant, la standardisation des réponses possibles, la mise en œuvre de routines suffisent à donner du sens à l'organisation dans son ensemble (Allard-Poesi, 2003).

Du passage de l'individu au collectif par l'interaction, nous parvenons au troisième niveau, celui organisationnel, qui souligne le « caractère systémique et dynamique de l'organisation ». Les organisations peuvent alors être assimilées à des "systèmes d'interprétation de l'environnement" (Daft et Weick, 1984). L'organisation devient une réalité socialement construite.

Weick situe l'*enaction* au niveau collectif, et plus précisément au niveau de l'*organizing*, c'est-à-dire des processus organisationnels. L'*enactement* va donc permettre de donner du sens à une situation donnée. Pour cela l'individu pourra se référer à d'autres situations construites

qu'il aura mémorisées et vis-à-vis desquelles il aura donné du sens (Pesqueux et Ferrary, 2006).

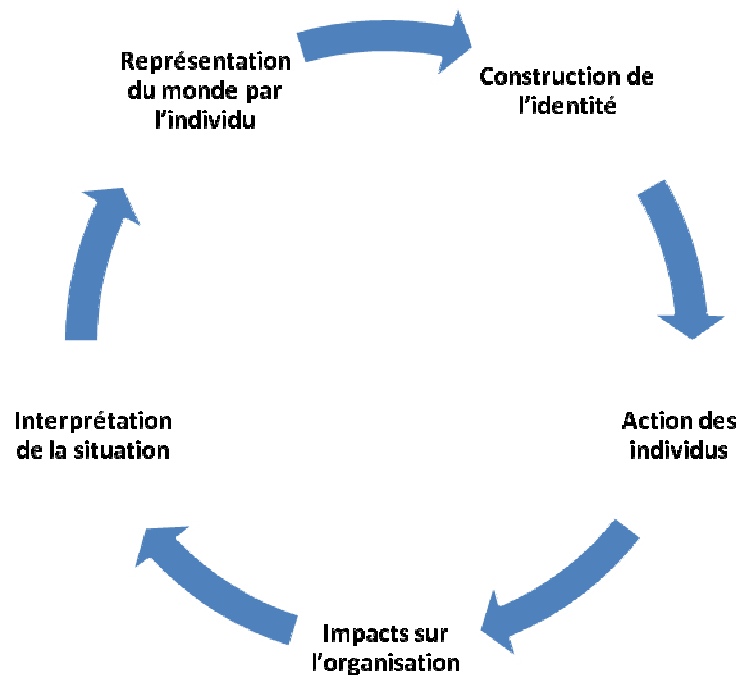
L'individu ou l'organisation représente le monde tel qu'il le perçoit et l'individu ou l'organisation va réagir en fonction de ces représentations. La représentation sociale peut être partagée au sein d'un groupe qui partage leurs connaissances personnelles.

La création de sens va faciliter « l'attitude propice » dont parle Koenig (1996) et qui est nécessaire à la réalisation d'un apprentissage organisationnel. Elle peut générer la motivation essentielle pour l'apprentissage. La motivation intrinsèque est importante lorsque l'individu s'identifie aux objectifs de la firme, ce qui permet d'avoir des buts partagés (Osterloh et Frey, 2000). Ce partage va supposer le développement de relations interpersonnelles, de participation et de communication entre les membres de l'organisation.

Cette réorientation des actions et des engagements des individus envers les objectifs de l'organisation et la diffusion de ces objectifs au sein de l'organisation font partie des *facilitateurs* dont parlent Nonaka et Takeuchi (1995). La gestion de la construction de sens pourrait ainsi venir faciliter la réalisation de l'apprentissage organisationnel.

Weick va donc au-delà du simple stimulus-réponse, qui, selon l'auteur, ne fonctionne que dans un sens. L'influence réciproque entre sujet et objet suppose une réponse de l'individu mais également une réponse de l'environnement dans un processus circulaire (Weick, 1979, p. 166). La construction de sens est alors une étape essentielle vers la construction d'un futur sur lequel l'individu ou l'organisation influe (Hamel et Prahalad, 1994).

Figure 12 - Représentation libre de l'apprentissage organisationnel selon Weick (1995)



*L'organizing* apparaît donc comme un système d'interprétation (Daft et Weick, 1984) : à partir des données collectées, l'individu va les interpréter, ce qui va être à l'origine d'un apprentissage. Le *sensemaking* et l'*enactment* seront conjointement mobilisés au cours de ces phases d'interprétation. L'apprentissage sera la mise en action des interprétations. Il se conçoit alors dans une vision cognitive et opérationnelle : « learning is a process of putting theories into action » (Daft et Weick, 1984, p.287).

## 6. L'identification du risque et l'apprentissage : une réalité qui se dévoile ou une réalité qui se construit ?

Le dispositif d'identification du risque opérationnel repose sur l'information et l'expertise des acteurs. Dans une perspective contractuelle en situation d'asymétrie, la difficulté sera de s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des informations utilisées.

En revanche, dès lors qu'il est fait appel au dire d'expert, tout jugement face au risque sera conditionné par une dimension « perceptive ». L'appréciation du risque ne s'évalue donc pas



uniquement en termes de conséquences prévisibles, mais également au regard de la perception que l'individu a de son propre risque de défaillance.

Selon l'hypothèse ontologique des positivistes, le sujet connaissant considère que son expérience cognitive est indépendante des phénomènes qu'il perçoit. Le monde serait ainsi connaissable. L'objet « positif » est un morceau de la réalité à décrire. En revanche selon les constructivistes, la connaissance n'est pas le reflet exact de la réalité mais une reconstruction de celle-ci par l'individu. La question se pose de savoir quelle valeur accordée à la connaissance produite par les outils d'identification. Quelle réalité est représentée au travers de ces outils ? Le risque opérationnel peut-il s'appréhender comme une recherche de relations causales exogènes au phénomène considéré ? Cette question amène alors à s'interroger sur la pertinence des informations ainsi codifiées d'une part et sur le possible impact de l'identification sur le risque lui-même d'autre part.

### 6.1. Le dispositif d'identification : une approche positiviste ?

Les connaissances positivistes s'appuient sur une méthodologie analytique. Il s'agit de décomposer l'objet à connaître en autant d'éléments nécessaires à sa connaissance. La cartographie est un outil qui cherche à décomposer le risque en autant de facteurs permettant de justifier des relations de cause à effet.

On retrouve sans doute dans cette logique la notion de raison suffisante chez Leibniz (1715) pour qui « jamais rien n'arrive sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante, c'est-à-dire quelque chose qui puisse servir à rendre raison a priori pourquoi cela est existant plutôt que non existant, et pourquoi cela est ainsi plutôt que de toute autre façon » (Leibniz, 1715, *Théodicée*, I,44) . Cela sous tend une logique déductive. Tout ce qui est a sa raison d'être et doit donc pouvoir être explicable.

Aristote mettait déjà en avant ce principe de causalité dans les *Seconds Analytiques* (71 b 10-12) : « Nous estimons posséder la science d'une chose d'une manière absolue, et non pas, à la façon des Sophistes, d'une manière purement accidentelle, quand nous croyons que nous connaissons la cause par laquelle la chose est, que nous savons que cette cause est celle de la chose, et qu'en outre il n'est pas possible que la chose soit autre qu'elle n'est. »<sup>106</sup>

Si nous définissons le risque de litige commercial, nous le décomposons en fonction des différents types de litige puis selon les facteurs générateurs (contrats mal définis, non respect de la procédure etc.). On peut ainsi en déduire que si un contrat est mal rédigé, non validé par

---

<sup>106</sup> Cité par Angèle Kremer-Marietti (2007), *Philosophie des sciences de la nature*, p.55.

les juristes, on a un risque de litige commercial. A l'inverse, un litige commercial ne suppose pas nécessairement que le contrat ait été mal rédigé.

Cela suppose une décomposition la plus fine possible des facteurs explicatifs. En fonction du principe de raison suffisante, il s'agit d'établir un lien entre une proposition vraie a priori, c'est-à-dire de façon logique et indépendamment de l'expérience, et l'existence du risque. Si nous considérons, à l'instar des positivistes, que le champ de la connaissance se dévoile petit à petit et que la connaissance n'est alors connaissance que si elle reflète le monde tel qu'il est, alors l'identification permettrait de découvrir progressivement cette réalité, notamment au travers de la collecte des pertes qui confirmerait la validité ou non des visions prospectives du risque.

Pour Boudon (1995, p.91), la conception positiviste conduit à considérer que « seules les raisons objectivement valides peuvent avoir une influence causale sur les convictions du sujet social ». L'argumentation scientifique part des raisons pour aller vers les croyances. La cartographie, par exemple, n'est-elle qu'un vernis logique ? La relative scientificité de la cartographie justifie la faible utilisation de cet outil dans la modélisation du risque. Cependant la recherche d'une cartographie la plus proche de la « réalité » incite les individus à argumenter la cartographie en se basant sur des données objectives (collecte des pertes internes et externes notamment).

Comme l'explique Von Glasersfeldt (1988, pp.26-27), notre connaissance est utile lorsqu'elle résiste à l'épreuve de l'expérience et qu'elle nous permet de faire des prédictions et d'éventuellement se prémunir contre des difficultés éventuelles. Ainsi, une cartographie des risques, lorsqu'elle identifie un risque de valorisation sur instruments financiers, nous est utile si des erreurs de ce type se produisent, confirmant ainsi notre hypothèse : cette connaissance va nous permettre de renforcer les contrôles sur les valorisations. Mais ces hypothèses se fondent dans un contexte donné et selon certains paramètres (compte tenu des produits que nous connaissons aujourd'hui, du mode de saisie des valorisations etc.). Le monde réel apparaît alors au travers de ses contraintes et non de ce qu'il est. Dans quelle mesure une cartographie est-elle vraie ? Tant que les erreurs n'ont pas apporté la preuve qu'elle était fausse.

## 6.2. Quelle valeur accordée à l'expérience passée ?

Hume (1758), en tant que philosophe empiriste, accorde une grande importance à l'expérience. L'expérience est en effet la cause principale de nos idées. Dans son analyse de l'entendement humain, Hume cherche à recenser les matériaux dont dispose l'entendement

puis à analyser la manière dont l'esprit organise ces matériaux. Deux matériaux sont ainsi définis : l'impression, « ensemble de nos perceptions les plus vives : audition, vue, tact, amour, haine, désir ou volonté » (Hume, 1758, p.62), résultat immédiat de l'expérience, et les idées, résultats de l'impression. L'idée est employée dans les jugements et les raisonnements. L'expérience s'inscrit fortement, dans un premier temps, via les organes sensitifs mais de manière éphémère. Elle s'inscrit, dans un deuxième temps, de façon plus faible mais plus stable dans l'esprit.

Par le principe d'association, l'individu va pouvoir combiner des idées simples : ressemblance, contiguïté et causalité. Le principe d'association nous intéresse au regard de l'identification du risque car il suppose de définir des relations de cause à effet. « Tous les raisonnements relatifs à une chose de fait paraissent fondés sur la relation de cause à effet » (Hume, 1758, p.84). Cependant les liens de cause à effet ne reposent que sur des éléments factuels. Rien ne présuppose que ces liens sont forcément nécessaires. En revanche, la répétition de l'expérience (l'habitude) et des mêmes liens suscite le sentiment d'une liaison coutumière. Cette connexion ne correspond donc pas à une réalité objective mais à une connexion subjective.

Hume aborde ainsi la connaissance de manière empirique. La connaissance est fortement dépendante de l'expérience et de l'habitude, celles-ci permettant de valider ou non certaines « idées » issues notamment de l'imagination. Notre pensée se trouve ainsi limitée par rapport aux matériaux tirés de nos sens externes ou internes (telles les émotions). On voit bien l'influence que peut avoir ce type de réflexion sur notre analyse : la portée des collectes d'informations sur les expériences ainsi que l'utilisation de l'expérience dans la cartographie et les scénarii peuvent être influencés par l'impression de l'individu et donc l'idée qui a suivi cette impression.

Prenons l'exemple d'un chargé de clientèle qui s'est trompé dans le produit vendu au client. Cette erreur va générer une perte liée aux dommages et intérêts de 500 euros pour la banque. Si le chargé de clientèle s'est vu humilié devant ses collègues suite à la colère du client qui est venu dans l'agence pour contester l'instruction, l'impression laissée par cette erreur peut être très forte. En revanche, au sein de la direction des risques, le montant et la nature de l'erreur ne vont sans doute pas modifier immédiatement leur position. Mais si le fait se répète pour ce même chargé de clientèle, un lien de cause à effet peut être établi entre ce collaborateur et le type d'erreurs.

Sans nier le rôle de l'associationnisme empiriste, Piaget (1937) accorde néanmoins une place importante au « milieu extérieur », celui-ci opérant une sélection des expériences (Piaget,

1937, p.312). L'associationnisme ne peut seul expliquer « comment le milieu exerce son action et comment le sujet enregistre les données de son expérience » (Piaget, 1937, p.313), même si l'intelligence peut être conçue « comme consistant en série d'essais ou de tâtonnements, inspirés par les besoins et les implications qui en résultent » (Piaget, 1937, p.312).

### 6.3. Identification du risque dans une perspective constructiviste

La perspective constructiviste considère que la connaissance n'est pas une « réalité ontologique objective mais concerne la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Von Glasersfeldt, 1988, p.27). Si la dimension relative à l'expérience est importante, elle ne peut justifier totalement l'élaboration de la cartographie et des scénarii. En effet, dans ces deux cas, l'organisation ou l'individu n'a pas forcément fait l'expérience du risque. Comment connaître les risques de demain ? Piaget parle de l'intelligence qui « organise le monde en s'organisant elle-même » (Piaget, 1937, p.311). Il arrive à la conclusion que « l'intelligence est construction de relations et non pas seulement identification » (Piaget, 1937, p.366). La construction de l'intelligence, l'action de connaître, ne résulte pas de la découverte empirique d'un monde qui serait donné et qui se découvrirait progressivement. Ce qu'apporte le positionnement de Piaget, c'est le lien entre la connaissance et l'action. La connaissance se construit ainsi par l'expérience du sujet, celui-ci organisant simultanément le mode de construction de cette connaissance.

« Le réel connaissable est ainsi un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente » (Le Moigne, 1995, p.75). L'anticipation ne consiste pas seulement à déterminer le futur à partir du présent, mais également à ajuster indéfiniment à partir notamment de l'expérience (Visetti, 2004). La construction se caractérise par sa progressivité. Elle tend à être un processus, et non l'acte d'un sujet. La connaissance ne peut alors se transmettre de manière formelle : elle est construite par celui qui apprend (Piaget, 1974).

A la différence du paradigme positiviste, les connaissances ne sont pas l'expression d'une vérité qu'il est donné de connaître. Les connaissances sont jugées viables, « non pas parce qu'elles correspondraient à la réalité des choses telles qu'elles sont » (Ruel<sup>107</sup>, 1992, p.27) mais dans la mesure où elles vont permettre de comprendre les expériences réalisées ou de résoudre les problèmes que l'individu rencontre. Selon Piaget, il n'y a de réalité que posée par la pensée (Fedi, 2008 ; p.33).

---

<sup>107</sup> Cité par Larochelle M. et Bednarz N.(1994), *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 20, n° 1, 1994, pp. 5-19.

L'exemple fourni par Watzlawick (1988) des prophéties auto réalisatrices montre bien la capacité de construction du monde social par les individus eux-mêmes. Dans ce cas, « le modèle de causalité linéaire échoue à rendre compte de la situation » (Watzlawick, 1988, p.110). En effet, dans le cadre de ces prophéties, « ce n'est donc pas le passé, mais le futur qui a déterminé le présent ». La plupart des décisions humaines dépendant de l'évaluation de leurs effets sur le présent entraînent alors la réalisation de l'évènement prédit. C'est un aspect que nous pouvons retrouver avec les outils prospectifs, ce qui remet alors en cause la véracité d'une cartographie en ce qu'elle est censée représenter le futur.

Piaget n'établit pas de distinction entre l'acte de connaître un objet et l'acte de se connaître. Cette interaction va ainsi amener une connaissance de l'objet et le mode d'élaboration par le sujet (Le Moigne, 1995). Il faut alors appréhender la connaissance par le processus qui la constitue. La connaissance n'est pas statique. Ainsi c'est l'acte lui-même qui va permettre au sujet de percevoir l'interaction entre les choses. « Sous ce mot (intelligence) un peu vague et assez dangereux, il faut entendre précisément le fonctionnement des systèmes opératoires issus de l'action » (Piaget, p.100).

L'apport du constructiviste permet de resituer l'individu dans le processus d'identification : l'individu n'est pas passif puisqu'il joue un rôle moteur dans la construction de la connaissance. La connaissance ne peut être « le résultat d'une réception passive, mais constitue au contraire le produit de l'activité du sujet » (Von Glasersfeldt, 1988, p.34). Si nous reprenons la comparaison célèbre de Von Glasersfeldt avec la clé, on peut comparer le dispositif d'identification à une clé ; l'objectif des dispositifs n'est pas de trouver la bonne serrure mais le chemin qui mène au but précis que nous voulons atteindre, à savoir une maîtrise raisonnable du risque opérationnel.

Ainsi, selon les constructivistes, toute activité cognitive fonctionne avec un but. Les expériences réalisées seront évaluées au regard de ce but. Ce qui suppose implicitement, comme l'affirme Hume (1758) que « le futur ressemblera au passé » (Hume, 1758, p.100). Prenons l'exemple d'un commercial qui vend un produit mal adapté au client afin de réaliser son objectif annuel et percevoir sa prime. Tant que rien ne se passe, il considère sa position comme correcte puisqu'elle répond à son but, réaliser sa prime. A ce stade, il n'a pas conscience de générer potentiellement un risque opérationnel de non-conformité ; ce raisonnement inductif est issu de son expérience et valable tant que l'environnement reste stable. L'approche constructiviste développe une idée complémentaire qui repose sur le principe de relation. L'individu va mettre en relation, selon sa capacité de représentation, les

résultats de son expérience et pourra ainsi « objectiver » les résultats, les extérioriser (Piaget, 1937 ; Von Glasersfeldt, 1988).

La perspective constructiviste nous semble éclairer notre réflexion vis-à-vis du risque opérationnel, qui par nature, se construit dans l'action. Si la crue de la Seine, par exemple, peut être un objet « réel », le risque opérationnel n'est pas la crue mais ses conséquences et sera fonction de la manière dont l'organisation va réagir face à ce risque.

Le risque opérationnel expérimenté va résulter de la réponse du sujet face au risque. Plus il expérimente le risque, plus il va en construire sa propre vision. Il s'agit là d'une interprétation de la connaissance acquise au travers de l'expérience. Si des erreurs de saisies n'amènent pas de réactions particulières de la hiérarchie, l'erreur sera considérée comme faisant partie du processus opérationnel et ne nécessitera pas de la part de l'individu d'« accommodation » particulière.

Le risque opérationnel devient un réel connaissable c'est-à-dire « un réel en activité qu'expérimente le sujet et que ce sujet construit » (Le Moigne, 1995, p.77). Von Glasersfeldt ne parle plus alors de connaissance qui doit « matcher », correspondre à une réalité objective, mais d'une connaissance qui s'adapte.

L'approche constructiviste remet en cause la validité, même en tant que représentation du futur, des outils d'identification puisque l'individu interagit avec son environnement et construit celui-ci. Cela signifie également que l'expérience que l'individu fera de ces outils peut également impacter la connaissance ainsi constituée.

L'approche constructiviste amène à aborder la connaissance selon les critères suivants (Le Moigne, 1995, p.77):

- L'irréversibilité. L'action implique la temporalité. Dans l'histoire du risque opérationnel du Groupe Société Générale, la fraude de J. Kerviel marque l'organisation et la perception de la fraude en a été durablement modifiée.
- L'interaction. La connaissance des phénomènes s'expérimente dans les interactions entre organisé et organisant. Ce sont les interactions observateur/observation qui génèrent des connaissances. Ce qui signifie que la logique d'incitation et de contrôle dans l'objectif de réduire les conflits d'intérêt influence la connaissance des phénomènes.
- La récursivité de la cognition. Il y a une indépendance entre le phénomène perçu (par exemple une erreur opérationnelle) et la connaissance construite. Le processus actif de représentation d'un phénomène connaissable transforme récursivement la

connaissance que nous avons et ainsi de suite. L'hypothèse phénoménologique porte en elle cette récursivité.

L'hypothèse phénoménologique suppose que le réel connaissable est celui que le sujet expérimente. Cela nous permet d'intégrer, dans la connaissance issue de l'identification, l'intention du sujet et sa finalité en situation d'incertitude. Prendre en compte la pensée constructiviste revient à affirmer, comme l'analyse Von Glasersfeldt (1988), que « l'être humain – et l'être humain seulement – est responsable de sa pensée, de sa connaissance, et donc de ce qu'il fait » (Von Glasersfeldt, 1988, p.20).

L'épistémologie constructiviste va nous fournir un cadre de référence pour étudier le processus de réalisation des artefacts étudiés, les outils d'identification.

## Conclusion Partie 1 : proposition de mise en perspective de l'apprentissage organisationnel appliquée à l'identification du risque opérationnel

Notre revue de littérature nous a conduit à mettre en évidence deux caractéristiques de l'identification du risque opérationnel : c'est en premier lieu un dispositif fortement normé sous l'impulsion du régulateur et qui comporte une dimension informationnelle forte, gage de la pertinence du dispositif en place.

Le flux d'informations représentatif des erreurs passées s'interprète dans une tentative de modélisation de l'incertitude. Ces calculs se heurtent néanmoins à la non exhaustivité des erreurs passées en termes de prédiction, notamment dans le domaine des pertes de montants importants et de fréquence faible (Power, 2005). En situation d'asymétrie d'information, ils peuvent également révéler de possibles conflits d'intérêt au sein de l'organisation.

C'est en deuxième lieu un dispositif qui s'inscrit dans un contexte de forte incertitude ce qui nécessite le recours aux connaissances, au dire d'expert. Le dispositif véhicule alors des interprétations et des croyances portées à la fois par les émetteurs et les récepteurs d'information. La présence de biais de nature psycho-cognitive peut altérer la fiabilité des connaissances ainsi transférées. La forte asymétrie d'information et de connaissance rend par ailleurs difficile le contrôle de la pertinence de ces informations.

Nous voyons ainsi que l'identification du risque se trouve confrontée à deux logiques différentes : une logique contractuelle où l'environnement est exogène et où la recherche d'informations permet de réduire les sources d'incertitude. Une autre logique qui prend en compte les dimensions cognitives et comportementales, source d'apprentissage, où l'environnement est perçu et sujet à des distorsions cognitives.

La non stabilité et le caractère potentiellement construit du risque opérationnel rendent celui-ci sensible à tout apprentissage. Le risque opérationnel ne se révèle pas petit à petit comme une réalité qu'il conviendrait de découvrir. Il résulte à la fois de la composante cognitive et comportementale de l'individu et de la composante organisationnelle. Le risque opérationnel est alors un construit issu de l'interprétation par les acteurs du risque. Cependant, considérer le risque futur comme un construit rend par conséquent caduque toute tentative d'identification a priori du risque opérationnel.

Si le risque opérationnel peut être le résultat de l'action d'un individu, si l'identification du risque passe par la connaissance individuelle, l'identification du risque opérationnel, portée par les méthodes règlementaires, est collective et portée par le sens qui lui est attribué ; nous retrouvons ainsi les ressorts essentiels de l'apprentissage organisationnel.



Avant d'avancer plus loin dans notre approche empirique, il est important de faire la synthèse de ce que l'apprentissage organisationnel peut signifier au regard de l'identification du risque opérationnel. Si la notion de crise comme opportunité d'apprentissage a été évoqué dans la littérature (Morin, 1976 ; Roux-Dufort, 1999) ainsi que celle des échecs (Cusin, 2006), il n'y pas encore, à notre connaissance, de travaux sur les liens entre apprentissage et identification du risque opérationnel. Le concept d'identification du risque opérationnel a principalement été abordé dans le domaine de la statistique dans une tentative de modélisation du risque.

C'est pourquoi il nous semble important, afin de rendre opératoire notre revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel, de synthétiser les concepts sous forme de propositions, ce qui nous fournira une grille d'analyse servant notre démarche sur le terrain.

<b>Éléments du dispositif d'identification</b>	<b>Apport de la littérature</b>	<b>Les auteurs</b>	
Collecte des pertes	L'apprentissage organisationnel est le processus qui permet de maintenir ou d'améliorer la performance en se fondant sur l'expérience.	Névis et <i>alii</i> (1995)	Rôle de l'expérience
Collecte des pertes	Le répertoire de routines d'une firme contraint son comportement futur.	Teece et <i>alii</i> (1997)	Frein à l'apprentissage par les routines
Collecte des pertes	L'approche par les routines : apprentissage résulte dans la modification ou la création de routines en réponse à l'expérience dans un processus stimulus-réponse.	Cyert et March (1963) Levitt et March (1988) Charreire-Petit (1994)	Rôle de l'expérience Encodage de l'expérience (routines)
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage repose sur la création de nouvelles connaissances par les individus qui sont prêts à les utiliser dans leurs actions	Miller (1996)	Création de connaissance
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage suppose la modification de schémas préexistants de pensée suivi d'un processus réflexif qui va générer de nouvelles compréhensions.	Fiol (1994)	Modification d'ordre cognitif
Collecte des pertes	L'apprentissage suppose la détection des erreurs et leurs corrections par une modification des théories d'action. Conflits entre les règles et les expériences, écart entre théorie professée et la théorie d'usage	Argyris et Schön (1996)	Processus essai-erreur qui modifie théorie d'action Détection des erreurs, des écarts
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations voire les situations elles-mêmes. L'apprentissage se caractérise par le partage de modèles mentaux	Kim (1993) Koenig (1994) Ingham (1994)	Dimension collective Interactions

	individuels pour former des modèles mentaux partagés.		
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage organisationnel est un processus social d'interactions individuelles qui a pour projet d'acquérir ou de produire de nouvelles connaissances organisationnelles.	Ingham (1994)	Dimension sociale (interactions)
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage passe par l'acquisition d'outils conceptuels permettant de comprendre le monde : la formalisation du risque opérationnel va permettre de développer de nouveaux schèmes qui résulteront d'un processus d'assimilation-accommodation.	Piaget (1967)	Rôle du formalisme du dispositif Rôle de la visualisation des erreurs et des confrontations de points de vue
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage peut être conditionné par l'organisation et la structure	Fiol et Lyles (1985)	Rôle de l'organisation du dispositif
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'apprentissage suppose que l'organisation modifie ses comportements potentiels à travers le traitement de l'information.	Huber (1991)	Rôle du traitement de l'information
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques)	Argyris et Schön (1996)	Rôle du traitement de l'information
Collecte des pertes	Les individus ont tendance à oublier les mauvaises nouvelles	Leonard-Barton (1995)	Frein à la reconnaissance des erreurs
Collecte des pertes	Les individus ont peur de la sanction et des impacts sur l'estime de soi en cas de révélation de l'erreur	Edmonson (1999) ; Cannon et Edmonson (2005)	Freins à la reconnaissance des erreurs
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	Les individus ont tendance à fournir des explications conformes à leurs intérêts.	Romelaer et Lambert (2001)	Freins à l'exploitation des erreurs et à la pertinence des cartographies
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	L'organisation tend à resserrer les contrôles en situation menaçante	Staw et alii (1981)	Frein à l'exploitation des erreurs.

Cartographies/Scénario	Les connaissances tacites et le dire d'expert sont difficilement codifiables	Nonaka (1991)	Freins à la formalisation du dire d'expert
Cartographies/Scénario	La connaissance mémorisée est souvent décontextualisée. Celle qui est stockée n'est pas forcément la plus pertinente ;	Girod (1995)	Frein au rôle de la mémoire organisationnelle
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	Celui qui reçoit la connaissance ne possède pas forcément la connaissance pour l'utiliser.	Cohen et Levinthal (1990)	Frein au transfert de connaissance
Cartographies/Scénario	Les individus sont tributaires de leurs modèles mentaux ce qui biaisent leurs interprétations.	Pettigrew (1985)	Freins à l'analyse des causes
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	Les individus sont sujets à des biais émotionnels et cognitifs.	Miller et Ross (1975)	Freins à l'exploitation des erreurs et la pertinence des matrices de risque
Collecte des pertes/ cartographies/Scénario	Les individus ont tendance à simplifier l'information et ils ont une capacité limitée à appréhender la réalité.	Tversky et Kahneman (1974)	Freins à l'apport des matrices de risque

Ce tableau n'est pas exhaustif mais il oriente nos questions de recherche. Si celles-ci sont relatives aux impacts en termes d'apprentissage organisationnel de l'identification du risque opérationnel, nous pouvons définir des questions plus précises qui vont nous permettre de répondre à notre problématique :

- Quel peut être le rôle de la collecte des pertes en termes d'apprentissage ? Comment la banque peut-elle apprendre de cette formalisation de ses erreurs ?
- Comment la banque peut elle apprendre du déploiement des outils prospectifs ?
- De quel niveau d'apprentissage parle-t-on ? apprentissage restreint ou apprentissage approfondi ?
- Quels sont les freins et les leviers d'apprentissage ?
- Quel rôle joue la dimension collective dans le processus d'apprentissage ? Comment passe-t-on d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel, sachant que nous partons du postulat que le passage de l'un à l'autre se fait par les interactions et la socialisation ?

## **Deuxième partie**

# **L'étude empirique de l'impact de l'identification du risque opérationnel en termes d'apprentissage : résultats et analyse**

## Introduction de la partie 2

Cette seconde partie s'inscrit dans la continuité de notre revue de littérature développée dans la première partie. Elle a pour objectif de comprendre les liens éventuels entre un dispositif réglementaire basé sur la nécessité de disposer d'informations importantes et pertinentes sur le risque et l'apprentissage organisationnel.

- Les objectifs de la partie 2

Cette partie cherche à trouver des complémentarités entre un dispositif formel qui repose sur une logique informationnelle, à l'instar de la théorie de l'agence où l'information est centrale (Charreaux, 1988 ; Harris et Raviv, 1978 ; Tosi et Gomez-Meija, 1989) et une logique comportementale et cognitive dans un secteur, la banque, où expertise et innovation sont des sources majeures d'avantages concurrentiels.

Notre revue de littérature a essayé de prendre en compte les deux dimensions de notre problématique : une dimension qui s'inspire de l'élément déclencheur qui est le dispositif réglementaire d'identification du risque opérationnel et une dimension cognitive et comportementale compte tenu de la nature même du risque.

La dimension règlementaire fait référence à un cadre formel qui repose sur un dispositif central de type bureaucratique, condition a priori nécessaire pour répondre à la pression réglementaire et médiatique des sujets liés au risque opérationnel. Ce dispositif intègre une logique informationnelle dans un contexte où la banque a laissé se développer des zones de compétences fortes au service de sa stratégie. L'identification du risque opérationnel ne peut, cependant, s'appuyer sur la seule dimension informationnelle. En matière de risque opérationnel, l'information n'est pas forcément accessible : la situation d'un établissement au regard du risque opérationnel peut, certes, être empreinte d'une réalité historique mais elle résulte également d'une construction quotidienne de l'environnement par l'organisation et les individus qui la composent.

Notre deuxième dimension s'appuie sur une vision intégrée de l'apprentissage organisationnel à la fois cognitive et comportementale. Pour qu'il y ait apprentissage, il faut que cela se traduise par une modification des comportements, qui, si cette modification n'est pas forcément le signe d'un apprentissage réel, en est néanmoins toujours la conséquence

observable (Argyris et Schön, 1978). Nous reprenons également la définition de Koenig (1994) pour qui l'apprentissage est un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 1994, p.78).

- Comment répondre à ces objectifs

Le premier chapitre a pour objet d'exposer la posture épistémologique choisie ainsi que la méthode d'analyse retenue.

Le deuxième chapitre présente la situation contextuelle, c'est-à-dire comment le Groupe SG a déployé ce dispositif d'identification et quelle en est la traduction au sein de l'organisation. Ce contenu descriptif nous permettra d'identifier un premier résultat en termes d'apprentissage organisationnel. Identifier les dispositifs formels mis en place, les directives et procédures qui vont dicter la démarche d'identification, mettre en avant le rôle des systèmes d'information, n'est-ce pas déjà entrer à la fois dans le contexte de l'apprentissage et dans ce qui va permettre sa mémorisation ?

Ce chapitre nous permettra d'identifier les grandes étapes du projet d'identification, de sa conception initiale à son déploiement. Ces différentes étapes nous serviront de fil conducteur pour comprendre ce qui a pu générer des traces d'apprentissage en apportant une meilleure compréhension des outils utilisés et du formalisme mis en place. Nous pourrons alors conclure sur l'intérêt de notre terrain au regard de notre problématique.

Les troisième et quatrième chapitres présentent la restitution de notre étude de cas au sein des deux métiers sélectionnés : banque de détail (CDN et BDDF)<sup>108</sup> et SGCIB.

Afin d'apporter clarté et visibilité, nos résultats seront présentés selon une même structure. Les résultats se feront métier par métier. Nous répondrons à la nécessité de présenter les facteurs de contexte, dans une logique de contextualisation essentielle dans une démarche post-positiviste. Cela facilitera notre analyse transversale. Au sein de chacun des métiers, la restitution se fera selon les outils : outil de collecte des pertes et outils prospectifs.

Au sein de chacun de ces outils, nos résultats suivront les catégories que nous avons définies : impacts cognitifs, impacts comportementaux et dimension collective. Nous établirons une synthèse, outil par outil, au sein de chacun des cas. Cela permettra de conclure sur les principaux résultats identifiés et nous servira de support pour l'analyse transversale.

---

<sup>108</sup> Nous faisons le choix de regrouper volontairement CDN et BDDF dans une même approche, même si nous identifierons des différences selon les entités. En effet il nous semble que le nombre d'entretiens que nous avons eu n'est pas suffisant pour extraire des caractéristiques réellement spécifiques des entités.

Au sein de ces catégories, nous avons identifié ou non des résultats représentatifs des sous-catégories prédéfinies. Ces dimensions viendront alors structurer nos résultats.

Le cinquième chapitre présente l'analyse transversale de nos résultats. Il permettra d'identifier notamment l'influence des différents contextes en termes d'apprentissage.

Le sixième chapitre extrait les résultats du contenu démonstratif des chapitres de présentation des résultats et les rassemblent afin de dégager une réflexion visant à une certaine généralisation analytique (Yin, 1990) des processus d'apprentissage issu de l'identification du risque. Si le dispositif part d'une exigence règlementaire externe qui influence la structure organisationnelle dans un objectif de centralisation des informations, des traces d'apprentissage apparaissent, fonction pour partie des zones d'incertitude que l'individu peut ou non préserver.



# Chapitre 1 : Notre démarche de recherche

Avant de procéder à la présentation de nos résultats et à leur analyse, l'objectif de ce chapitre est d'exposer notre posture épistémologique et d'explicitier notre démarche d'analyse qui s'appuie sur l'étude de cas. La conception du cadre conceptuel doit être en phase avec notre analyse empirique. Le cadre conceptuel qui va amener à l'élaboration d'une grille d'analyse structure notre collecte et notre analyse de données. Notre méthodologie doit par ailleurs servir de garant à la validité et la fiabilité de notre recherche. Elle doit également être en accord avec nos questions de recherche.

Nous présenterons tout d'abord les motivations qui ont amené au choix de notre posture épistémologique même s'il peut être illusoire d'enfermer notre démarche dans une posture unique. Nous explicitons également le choix de l'étude de cas comme terrain d'analyse pour notre recherche qualitative.

Notre objectif est de permettre au lecteur de pouvoir retracer notre mode de raisonnement d'autant plus que notre démarche est, par nature, potentiellement sujette à la subjectivité du chercheur.

## 1. Comment qualifier notre recherche ?

Les fondements épistémologiques d'une recherche reposent sur la nature de la connaissance produite, le chemin vers la « réalité connaissable » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.17). Définir le paradigme de notre recherche va, en partie, conditionner et structurer notre démarche. Néanmoins, comme le souligne Koenig (1993), on ne peut exclure une pluralité d'approches qui, chacune à leur manière, sont à même de rendre compte de certains aspects de la réalité étudiée.

### 1.1. L'influence des données disponibles

Le statut du chercheur influence et affecte la validité de la démarche. Quelle distance avons-nous avec la réalité étudiée ? Quelle connaissance antérieure pourrait être de nature à influencer sur les résultats produits ? Si nous ne connaissions pas l'établissement sélectionné au préalable, notre expérience professionnelle nous a permis de connaître le sujet, le risque opérationnel et son processus d'identification et d'avoir été un participant actif au processus d'identification du risque en tant que correspondant risque opérationnel dans un autre groupe bancaire jusqu'en 2005. Cette expérience nous a permis d'acquérir des connaissances techniques sur le sujet. Elle a facilité également la découverte du processus d'identification dans un établissement. Cependant nous n'avions pas, à cette période, défini de problématique, hormis notre souhait d'explorer un nouveau sujet pour le monde bancaire, l'institutionnalisation du risque opérationnel.

Nous avons ensuite quitté le monde bancaire pour réaliser des travaux de recherche sur le risque opérationnel et avons donc cherché un terrain. Notre souhait n'était pas de retourner sur notre terrain antérieur afin de ne pas être influencée par l'ensemble de notre vécu dans cet établissement bancaire. Il s'agissait alors de trouver une autre banque adoptant la méthode avancée. Le choix était limité. Il s'est porté néanmoins spontanément vers le Groupe Société Générale<sup>109</sup>. En effet celui-ci a une réputation de gestion importante et efficace des ressources humaines et il nous semblait qu'une approche par l'apprentissage pourrait être intéressante dans ce contexte.

C'est ainsi que ce groupe a accepté de nous intégrer temporairement dans l'équipe Risque Opérationnel, au sein de la direction, en tant qu'observateur non participant pour nous

---

<sup>109</sup> Nous utiliserons l'abréviation « Groupe SG » dans la suite de ce document.

permettre de réaliser un certain nombre d'entretiens pendant une période de 7 mois. Nos connaissances antérieures nous ont servi partiellement : cela a permis de limiter les explications de nos interlocuteurs sur la composante technique du risque opérationnel et nous parlions très rapidement le même langage. Notre présence était ainsi moins perturbatrice dans la mesure où nous avons besoin de peu d'explications. Cela nous a également permis de comprendre parfois, derrière certaines expressions, ce que les interlocuteurs voulaient signifier. En revanche, lors de l'analyse de nos entretiens, nous nous sommes rendus compte que notre connaissance du sujet nous avait fait omettre certains éléments ou nous affranchir de poser certaines questions dont la réponse nous semblait a priori évidente lors de l'entretien. La relecture des résultats par d'autres chercheurs nous ont amené à nous interroger sur certains aspects qui ne nous paraissaient pas pertinents sur le terrain.

Nous pouvons donc considérer que vis-à-vis de notre sujet, nous avons été un participant complet pendant plusieurs années mais, au regard de notre terrain, nous sommes un observateur non participant. L'analyse de l'existant à partir de ce positionnement d'observateur non participant constitue une des quatre démarches de recherche définie par Koenig (1993) et qui va nous permettre d'élaborer un modèle descriptif du processus étudié.

## 1.2. Quelle valeur accordée à la connaissance que nous produisons ?

Le chercheur s'interroge sur son rôle : doit-il décrire une réalité telle qu'elle existe à l'image des théories positivistes, réalité qui se découvre progressivement ? Ou bien le chercheur va-t-il construire une réalité du monde ? Quel statut accorder à la réalité ainsi produite ?

Le choix du paradigme soulève le problème d'accès au réel. Peut-on considérer la réalité indépendamment de celui qui l'observe ? La réalité est-elle une essence « peuplée d'entités réelles dont l'existence est indépendante de la perception, de la connaissance ou de l'expérience qu'on peut en avoir » (Koenig, 1993, p.15). Est-il envisageable qu'elle puisse s'affranchir de la perception et de l'interprétation ?

Essayer de se positionner au regard des différents paradigmes en sciences de gestion nous a amené à nous poser certaines questions : l'identification du risque opérationnel est-il un objet existant indépendamment du chercheur et des acteurs de l'organisation ? Pouvons-nous émettre certaines causes efficientes représentées par des hypothèses qui pourront être soumises à l'expérience du terrain ? Sommes-nous capable, compte tenu notamment de notre vécu, de tenir une position neutre en tant que chercheur afin d'être le plus objectif possible dans la description de la réalité qui se présente ?

Il convient de distinguer l'objet de notre recherche et notre démarche. En effet nous avons mis en exergue, dans la première partie, la nature construite du risque opérationnel qui rend, de facto, toute tentative d'identification du risque a priori obsolète en tant que représentative du risque de demain. L'identification ne fournit pas une « réalité ontologique objective » dont parle Von Glasersfeld (1998), mais facilite la compréhension et « l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (Von Glasersfeld, 1998, p.17). Nous considérons l'organisation retenue comme un système cognitif (Jelinek, 1979) qui se construit et susceptible de se remettre en cause au fur et à mesure de l'expérience du risque.

Notre recherche, en revanche, va tenter de comprendre ce qui se met en place au sein de la « boîte noire » à partir d'un dispositif d'identification 'factuellement' organisé au travers de directives, de procédures et d'un système formel de reportings d'inspiration réglementaire.

Cependant la réalité peut-elle nous être donnée alors que nous allons étudier cette réalité à partir d'observations et principalement d'entretiens, donc d'informations utilisant un langage source d'interprétation ?

Pagès et alii (1979) soulignent que « le discours informe à la fois sur une réalité « objective » extérieure et transcendante aux individus, et sur l'univers mental des individus. [...]Individus et groupes sont situés dans un champ d'évènements objectifs, extérieurs à eux, qui influencent leur conduite. » (Pagès et alii, 1979, p.218)

Ces propos semblent s'appliquer à l'objet de notre recherche : l'identification du risque opérationnel est à la fois un dispositif extérieur à l'organisation, d'impulsion réglementaire et un dispositif dont la réussite va dépendre de la façon dont les individus se l'approprient et lui donnent sens, conditions d'apprentissage.

### 1.3. Comprendre et décrire une réalité

L'objectif n'est pas tant dans l'explication de la réalité que dans la compréhension au travers des interprétations qu'en font les acteurs. La compréhension devient un processus qui va amener le chercheur à interpréter les significations subjectives sous-jacentes au comportement des individus étudiés (Lee, 1991).

La réalité est en effet empreinte de phénomènes sociaux, à l'instar des schémas mentaux individuels. « Les phénomènes sociaux existent seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et que l'on peut découvrir entre eux des relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde, en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous (Miles et Huberman, 2003, p.31).

Si la réalité peut être donnée, nous devons tenir compte d'une certaine interaction entre le chercheur et l'objet de recherche. En effet il est difficile de concevoir une observation totalement objective en raison notamment de notre expérience au regard de l'objet de notre recherche. Nos observations et nos analyses seront empreintes de prismes sociaux (Berger et Luckman, 1996) et théoriques (Girod-Séville et Perret, 2000). Sujet et objet sont étroitement interdépendants selon l'hypothèse d'interactivité (Hudson et Ozanne, 1988).

Notre démarche n'est donc pas de construire la réalité ni d'être prédictif. Selon les catégories définies par Wascheux, notre recherche se situe principalement dans un objectif descriptif voire explicatif, c'est-à-dire que nous allons chercher à comprendre le phénomène d'apprentissage, s'il a lieu, au sein de la banque. A ce titre, notre recherche s'intéresse au processus d'apprentissage (quand, pourquoi, comment) et non au résultat de l'apprentissage (notamment en termes de performance et de réduction des erreurs opérationnelles).

La rigueur de notre démarche doit nous permettre de décrire la réalité telle qu'elle est créée et vécue par les acteurs de l'organisation que nous avons choisis. Nous ne restituerons donc pas une réalité en tant que telle mais le résultat de l'interprétation des acteurs. La difficulté sera dans l'objectivité de nos propos au regard de la subjectivité qui émerge du terrain. Nous accédons à une représentation de la réalité que nous devons resituer dans son contexte et regrouper entre les différents acteurs pour acquérir un niveau de validation pertinent. Néanmoins, si notre problématique de recherche a évolué au fur et à mesure de nos découvertes sur le terrain, elle s'est structurée par rapport aux théories et courants sélectionnés, encadrant à minima notre problématique.

#### 1.4. Un raisonnement abductif en appui de notre positionnement

Selon Wascheux (1996, p.19), toute recherche doit avoir pour objectif au moins une des catégories suivantes :

- la description d'un phénomène, d'une relation, d'une histoire par l'observation précise d'un contexte ;
- l'explication des relations, des causalités et des processus mis en œuvre dans le processus étudié ;
- la prédiction se basant sur une construction ou une vérification de théories reposant notamment sur l'observation de régularités des faits observés dans le passé. Le changement des réalités sociales dans le cadre d'une recherche expérimentale et de recherche action ;

- la maîtrise des situations pour pouvoir proposer des interprétations théoriques d'un phénomène complexe.

Nous considérons que notre recherche a pour objectif les deux premières catégories. L'objectif de notre travail est d'étudier l'impact de l'identification du risque opérationnel en termes d'apprentissage organisationnel dans une situation d'agence.

Quelle méthode adopter ? Dans le cadre du paradigme positiviste, la méthode est généralement de type hypothético-déductif, la démarche inductive étant propre au paradigme constructiviste. Or nous ne disposons pas d'un corpus théorique préexistant au regard de notre objet de recherche. Cependant nous disposons d'éléments théoriques importants en matière d'apprentissage organisationnel qui vont nous permettre de classer nos observations et d'en déduire des éléments de régularité. A l'issue de notre revue de littérature, nous pouvons définir des variables qui vont nous fournir un plan de traitement des données et qui vont nous servir à structurer notre étude de cas. Cette structuration à partir d'éléments théoriques nous fournit un instrument d'élaboration théorique tout en permettant de l'enrichir des données issues du terrain (Pagès et alii, 1979). Nous allons nous attacher à trouver des régularités par la mise en ordre des données empiriques dans une démarche de découverte telle que la définit par Koenig (1993) : « la logique de découverte suppose qu'un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler » (Koenig, 1993, p.6).

Notre positionnement épistémologique n'oriente pas notre démarche vers une logique déductive qui partirait du général pour aller au particulier. Même si notre connaissance antérieure du sujet nous a orientés parfois implicitement sur certaines hypothèses, il nous a fallu les remettre en cause au contact du terrain.

La recherche de liens entre apprentissage et risque opérationnel qui oriente notre démarche vers l'induction sans toutefois en prendre toutes les caractéristiques. La démarche inductive se définit comme l'observation objective de la réalité et la formulation de lois universelles débouchant sur une théorie. Or le statut épistémologique de notre recherche s'appuie sur le principe du dualisme modéré qui reconnaît une interaction entre le chercheur et son objet de recherche : notre objectivité est donc relative. Nous sommes principalement dans un mode explicatif ou compréhensif : pour tendre vers la loi ou la règle, nos découvertes nécessiteront d'être testées (Charreire et Durieux, 2000), ce qui nous amène vers l'abduction, raisonnement non démonstratif (Blaug, 1992) qui permet de passer du particulier au général, des faits aux lois (Charreire et Durieux, 2000). L'abduction va permettre d'échapper à la « perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations

qu'entretennent effectivement les choses » (Koenig, 1993, p.7). La démarche abductive est ainsi bien adaptée à l'étude qualitative processuelle (Koenig, 1993).

Il ne s'agit pas d'assurer une représentativité statistique mais une représentativité de type analytique (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1990). Face à la complexité de l'environnement de la banque et des métiers exercés, notre démarche essaie de trouver du sens aux observations rapportées afin d'expliquer et de comprendre le phénomène d'apprentissage.

## 2. La démarche méthodologique

Notre recherche, dans un objectif descriptif voire explicatif du phénomène d'apprentissage, suppose d'étudier le phénomène à la fois en situation et dans son contexte de survenance. La nécessaire empathie à ce type de démarche suppose de s'appropriier le langage et la terminologie des acteurs (Girod-Séville et Perret, 2000). Plus encore que cette démarche, c'est notre souhait d'avoir une certaine cohérence entre l'objet de recherche, notre problématique et la stratégie d'accès au réel qui nous a amenée vers l'étude de cas.

### 2.1. Le choix de l'étude de cas

Notre démarche interprétative et abductive tend à nous orienter vers une démarche qualitative (Baumard et *alii*, 2000). Comprendre et interpréter le sens accordé par les individus à leurs actions suppose, en effet, d'analyser un phénomène en profondeur, de s'imprégner du contexte et de comprendre la structure (Miles et Huberman, 2003).

#### 2.1.1. Les motivations vers l'étude de cas

C'est principalement cependant la nature même du sujet qui nous a amenée à ce type de démarche orientée vers l'étude de cas. Celle-ci se justifie dans le cadre de démarche exploratoire et l'interprétation d'un phénomène nouveau, complexe et confidentiel car touchant au cœur de l'organisation (Wascheux, 1996).

Dans le cadre des méthodes de recherches qualitatives en management (Wascheux, 1996 ; Giordano, 2003), l'étude de cas tient une place particulière (Hlady-Rispal, 2000). Plusieurs travaux de référence ont participé à sa légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1990, 2003 ; Stake, 1995). Ils ont mis en avant son intérêt scientifique tout en proposant des méthodes et des techniques d'investigation spécifiques afin d'en améliorer la validité.

Par sa fréquence d'utilisation, sa variété, ses finalités, ses apports mais également ses controverses, l'étude de cas en sciences de gestion reste un sujet d'étude et de réflexions à part entière (Le Goff, 2002 ; Hlady-Rispal, 2002). Wascheux (1996) présente l'étude de cas

« comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications » (Wascheux, 1996, p.89).

L'étude de cas est une recherche qui consiste en « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p.17).

L'étude de cas va permet d'expliquer des liens causaux existants, des liens complexes à appréhender et de décrire un contexte spécifique. L'étude de cas s'avère la méthode la plus pertinente pour analyser un phénomène complexe (Wascheux, 1996). La Ville (2000) précise : « dans le management stratégique, les études de cas sont largement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est-à-dire des phénomènes qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales, et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle » (La Ville, 2000, p.74).

Le potentiel de l'étude de cas a été souligné par Eisenhardt (1989) qui met en exergue tout le potentiel de ces études pour capturer la dynamique du phénomène étudié : « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples » (Eisenhardt, 1989, p.534). Dans cette perspective, Stake (1998) précise que « l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais un choix en fonction de l'objet qui est étudié » (Stake, 1998, p.86).

Nous considérons que la problématique liée à la gestion du risque opérationnel dans la banque, derrière l'apparente simplicité de sa définition, recouvre une réalité beaucoup plus complexe à appréhender compte tenu du contexte d'asymétrie et de l'aspect multiforme du risque opérationnel dans le secteur financier. L'étude de cas facilite l'intégration d'éléments contextuels et l'accès à des sources de données variées.

Notre étude de cas s'attache au processus d'apprentissage. La problématique se situe au niveau individuel et organisationnel. Nous serons alors amenée à préciser le périmètre des acteurs de notre étude de cas. Cela va orienter notre premier critère d'échantillonnage.

### 2.1.2. Une étude de cas avec un design enchâssé

Selon Yin (1990), il est possible de recourir à un cas unique dès lors que le phénomène étudié est difficilement accessible voire rare : plus le cas est exploratoire, plus le nombre de cas peut être réduit (Wascheux, 1996, p.95). Il ne s'agit pas de confirmer des hypothèses sur un large



échantillon mais de mettre en exergue des éléments de compréhension du phénomène d'apprentissage. Comme le précise Wascheux (1996), « s'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, (...), un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte » (Wascheux, 1996, p.95). Nous considérons que nous sommes dans ce contexte dans la mesure où, en 2008, seules quatre banques ont été validées par la commission bancaire pour pouvoir déployer la méthode AMA en matière de risque opérationnel.

Si l'étude de cas, compte tenu de notre problématique, s'avère intéressante, cette démarche présente des limites qui ont été répertoriées dans différents travaux de recherche (Carminé et Zeller, 1990 ; David, 2000 ; Miles et Huberman, 2003). Le statut de cas unique a fait l'objet de controverse quant aux capacités de généralisation de ce type de cas : limite quant à la rigueur scientifique et donc la fiabilité/validité des résultats et limites quant aux possibilités de généralisation des conclusions tirées d'un cas particulier.

David (2000) explique à ce titre que si certaines faiblesses (rigueur scientifique, temps et quantité d'informations mobilisées) sont faciles à lever, la question persiste de la transférabilité des résultats dans un objectif de validité externe.

Afin de pallier, néanmoins, les limites de l'étude de cas et pour enrichir notre démarche exploratoire, nous avons souhaité étudier le phénomène sur des métiers spécifiques et différents au sein de l'établissement. Si le Groupe Société Générale peut paraître, de prime abord, comme une seule et même entité, la diversité de ses métiers opérationnels constitue une variété de terrains spécifiques où l'expression du risque opérationnel peut prendre diverses formes : histoire, culture et profils de salariés différents en font des terrains de cas qui, bien qu'appartenant au même groupe bancaire, vont nous permettre de valider nos hypothèses dans des contextes différents. Le choix des unités d'analyse est alors important : la règle de sélection doit permettre de mettre en exergue des contrastes. Les données doivent contenir des opportunités de découvrir de nouvelles perspectives, de nouveaux liens entre les événements. C'est pourquoi nous avons retenu deux métiers spécifiques : la banque financement et d'investissement et la banque de détail. Nous nous sommes également appuyée sur les recommandations de nos interlocuteurs pour cibler des métiers pertinents au regard de notre problématique<sup>110</sup>.

Nous pouvons ainsi considérer que, si notre cas est unique, notre design est enchâssé au sens de Yin (1990) : un cas unique, dans une même organisation, mais plusieurs unités d'analyse.

---

<sup>110</sup> En revanche, nous nous sommes heurtée à quelques difficultés pour mener à bien certains entretiens compte tenu du contexte économique lié au secteur bancaire en 2008-2009 et dans le Groupe Société Générale.

Selon Langley (1999), l'analyse de plusieurs unités au sein du cas permet d'identifier différents aspects d'un processus au cours du temps. Des micro-événements, interprétation des individus par exemple, pourront être identifiés au sein d'un même processus (Charreire-Petit, 1995). La prise en compte d'unités différentes favorise l'émergence de nouvelles visions qui vont nous offrir des opportunités intéressantes d'approfondissement : la vision offerte par la culture des activités de marché nous a ainsi permis de nous éloigner de la vision de la banque de détail en apportant de nouvelles perspectives au dispositif d'identification du risque opérationnel. L'analyse de cas enchâssés ne doit pas faire oublier le niveau d'analyse global et non pas uniquement le niveau des unités d'analyse (Yin, 1990).

La saturation empirique se produit lorsque les résultats apportés ne fournissent pas d'éléments nouveaux et illustrent des résultats empiriques déjà connus (Wascheux, 1996). Cela suppose d'adopter une même démarche et une même rigueur dans chaque entité étudiée.

Pour pouvoir considérer un cas comme enchâssé, Giordano (2003) définit trois critères d'attention :

- que les cas présentent des « variations dans les thématiques du discours et dans le contexte idéologique et politique interne ». Entre la banque d'investissement et la banque de détail, il se présente des différences très fortes en termes de stratégie, de politique interne, de gestion des ressources humaines.
- que les cas présentent des « variations externes dans la réglementation, les conditions sociales et économiques ». Les contextes réglementaires sont très spécifiques selon les métiers de la banque même si les logiques restent identiques ;
- que les cas présentent des « variations intra organisationnelles dans les prises de position des acteurs placés aux niveaux de l'organisation ». De prime abord, ce critère n'est pas facile à définir et à repérer. Nous considérons que le positionnement, notamment du trader, et une forme d'individualisme de la fonction rendent l'organisation et le positionnement des acteurs différents selon le métier. Ce positionnement est fonction également des zones d'incertitude qui se développent en fonction des compétences.

Le design enchâssé doit permettre d'approfondir l'analyse en facilitant les comparaisons intra organisationnelles à un instant donné et au cours du temps (Pettigrew, 1990 ; Yin, 1990). Il va nous permettre également d'étudier les comparaisons et les relations entre les différents niveaux de l'organisation, de l'individu à l'organisation elle-même. Si l'apprentissage peut être qualifié d'organisationnel, la prise en compte de l'individu est essentiel pour un risque qui, par nature, peut résulter de l'action d'un individu ou d'un groupe d'individu.

Ainsi, si notre cas est unique, le choix de deux unités d'analyse, en plus de la prise en compte de la dimension Groupe au travers des interlocuteurs de la Direction des risques opérationnels, va nous permettre de mettre en valeur soit des régularités soit des différences qui pourront être source d'analyses.

## 2.2. Une approche portant sur le processus

Dans le cadre d'une thématique qui doit identifier des évolutions liées à l'apprentissage, l'analyse processuelle s'avère une démarche pertinente. Une recherche peut porter soit sur le contenu soit sur le processus (Grenier et Josserand, 2000, p.104). Cependant si la problématique liée à l'apprentissage s'approche de manière dynamique et processuelle, cela ne nous affranchira pas d'une analyse de contenu qui permettra d'identifier le « contenu » des traces éventuelles d'apprentissage et leur nature. L'analyse de processus n'est pas incompatible avec une analyse de contenu dans la mesure où « toute décision prise dans l'organisation, tout système organisationnel ne sont que l'aboutissement d'une succession d'états, d'étapes et de dynamiques » (Grenier et Josserand, 2000).

### 2.2.1. L'analyse du contenu

Cette démarche suppose la décomposition de l'objet de recherche en fonction de la revue de littérature d'une part, et des données issues des entretiens d'autre part. « L'objectif est de trouver les éléments qui composent l'objet étudié » (Grenier et Josserand, 2000, p.110). La structuration s'enrichit également du contexte réglementaire qui nous sert de support pour effectuer cette décomposition dans la mesure où il est contraignant pour le déploiement du dispositif au sein de l'organisation.

Analyser le contenu va nous permettre d'enrichir la description des traces identifiées. Cette description nous semble d'autant plus pertinente que peu d'études se sont intéressées à notre objet de recherche. La description facilite l'identification des points de levier d'apprentissage et des freins éventuels.

Cette analyse permet au lecteur une meilleure compréhension de notre objet de recherche, essentielle pour mieux cerner les enjeux de toute évolution en termes d'apprentissage.

### 2.2.2. Une analyse longitudinale

L'analyse processuelle permet d'expliquer, en plus de décrire, comment les variables évoluent dans le temps en fonction de l'évolution d'autres variables et de déterminer les relations causales. L'approche est particulièrement adaptée à des démarches de génération de théorie à

partir de l'étude empirique de processus peu connus (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven, 1992). Elle aide à l'appréhension de la dynamique du dispositif d'identification en termes d'apprentissage. Elle nous semble de nature à enrichir une démarche qui serait, le cas échéant, uniquement centrée sur le contenu et à vocation descriptive. L'approche par le processus permet de déterminer certaines causalités en analysant l'impact dans le temps. Le processus est alors intégré comme justifiant les relations causales entre variables dépendantes et indépendantes (Van de Ven, 1992).

Pour pouvoir être considérée comme longitudinale, une recherche doit respecter certaines caractéristiques : les données sont recueillies au cours de deux périodes au moins, les sujets peuvent se comparer d'une période à l'autre et l'analyse va porter sur la comparaison de l'évolution des variables sur les périodes de référence (Yin, 1990).

Il faut néanmoins préciser le rôle que nous attribuons au temps : ce rôle est, en effet, déterminant dans l'approche longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2000)<sup>111</sup>. Dans le cadre de notre recherche, le temps est secondaire. La chronologie est, en effet, externe au sujet étudié. S'il nous semble important de préciser certaines dates qui correspondent à des évolutions dans le dispositif d'identification, nous nous laisserons porter par la chronologie des évènements, c'est-à-dire que nous n'arrêtons pas, a priori, de dates précises qui marqueraient un temps d'arrêt pour la description. Le phénomène d'apprentissage sera apprécié au cours du temps, sans que nous accordions pour autant une place spécifique à la variable temporelle.

Dans le cadre d'études qualitatives liées à l'apprentissage organisationnel, la démarche part généralement d'un stimulus comme point de référence pour l'observation des comportements des acteurs (Charreire, 1995, Ingham, 1994, Roux-Dufort, 1997). Dans notre recherche, le déclencheur est le processus d'identification du risque opérationnel initié par les évolutions réglementaires. Notre période de temps va donc s'articuler à partir de la prise en compte de ces évolutions.

La première étape est donc de définir la période choisie. Nous avons démarré notre intervalle début 2005, date qui a marqué, pour le Groupe Société Générale, le démarrage du déploiement du dispositif d'identification du risque opérationnel au sein du Groupe (seule la collecte des pertes avait démarré dès 2001).

---

<sup>111</sup> Forgues B. et Vandangeon-Derumez I., Market, *Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Nathan, cités par Thiétart R.A. (2000), pp.422-448.

Nous avons identifié des périodes qui ont influencé le processus d'apprentissage. Il s'agit tout d'abord du premier exercice de collecte au niveau du groupe et de premier exercice de cartographie des risques (mi-2006). Nous avons repéré également la deuxième vague d'états collectés en matière de risque opérationnel (collecte des pertes et cartographie ainsi que la validation des premiers scénarii) fin 2007. Nous terminons enfin notre intervalle en juin 2009, période qui correspond à la phase de mise en place d'évolutions s'agissant des activités de marché, suite notamment à la fraude de 2008 et à la modification des outils informatiques d'identification.

Nous arrivons alors à des intervalles de temps qui ne sont pas réguliers, ce qui se justifie par le peu d'importance que nous accordons au temps en tant que tel. La sélection des critères repose sur l'évolution du phénomène étudié dans une approche processuelle de nature descriptive. Les intervalles vont donc varier en fonction de l'apparition d'évènements pouvant influencer le phénomène d'apprentissage (évolution de systèmes, organisation du projet, ...).

### 2.2.3. Les difficultés de l'approche longitudinale

Cette démarche peut s'avérer difficile à mettre en œuvre et il nous est nécessaire de préciser les limites et les difficultés qui s'insèrent dans notre recherche.

Nous avons un décalage entre le début de notre période de référence, début 2005 et la date de notre présence sur le terrain qui démarre en septembre 2008. Nous nous situons donc dans une vision rétrospective : la démarche processuelle facilite la description des conséquences du dispositif d'identification entre la période T qui correspond à la phase initiale et la période T + N, échéance de notre processus.

La première difficulté repose alors sur la récupération des données secondaires nous permettant de retracer le passé. Un certain nombre de sources de données secondaires ont été croisées afin de pouvoir retranscrire la chronologie des évènements. Cette chronologie a été complétée par les propos rapportés par les personnes en place à l'époque.

La deuxième difficulté est liée aux données primaires, principalement les entretiens. Ainsi l'oubli et la rationalisation peuvent constituer des biais dans les propos des acteurs. Il peut s'agir d'un oubli volontaire ou non, d'une rationalisation sous un angle volontairement positif ou inconsciente. Ces biais constituent une limite à l'utilisation d'entretiens rétrospectifs (Golden, 1992). Pour limiter ces biais, nous avons croisé données primaires et secondaires (notamment dans l'objectif de vérifier les dates rapportées par nos interlocuteurs), recouper les informations issues de différents entretiens et nous n'avons pas trop insisté lorsque la personne n'avait pas de souvenirs spontanés. Les biais étaient néanmoins une source

intéressante pour identifier l'intérêt du sujet par rapport au dispositif. Les oublis réels d'évènements récents peuvent, en effet, exprimer un manque d'intérêt pour le sujet.

L'autre difficulté est inhérente à notre problématique : elle résulte de la complexité du processus d'apprentissage et de son analyse dans le temps. L'apprentissage va supposer la mise en relation de données multiples et engage des causalités diverses et nombreuses (Pettigrew, 1990). Les différents niveaux ou degré d'apprentissage que nous avons abordés dans la première partie (Bateson, 1977 ; Argyris et Schön, 1978 ; Hedberg, 1981 ; Levitt et March, 1988 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991) illustrent la complexité des dimensions de l'apprentissage à la fois dans le temps et dans le contenu.

Nous avons tout d'abord procédé à une matrice chronologique (Miles et Huberman, 2003) qui nous a permis de comprendre rapidement le déroulement du phénomène étudié. Cette matrice nous a permis de comprendre l'évolution du contexte lié au dispositif d'identification.

Nous synthétisons ci-après les grandes étapes majeures qui nous semblent avoir conditionné nos résultats d'apprentissage.

<b>Dates</b>	<b>Évènements déclencheurs</b>
Janvier 2005	Début du déploiement du dispositif Bâle II
Juin 2006	1ers résultats du RCSA
Juin 2007	2 <sup>ème</sup> exercice RCSA après évolution des questionnaires et des scorecards
Juin 2008	Renforcement des contrôles sur la collecte des pertes Réflexion sur le dispositif de motivation à mettre en place
Janvier 2009	Démarrage Projet Pertinence Mise en place de SAFE <sup>112</sup> (SGCIB) Modification outil RCSA
Juin 2009	Évolution de l'approche RCSA niveau SGCIB Fin de la période de référence

L'approche conjointe par le contenu dans une perspective processuelle nous semble correspondre à l'objet de notre recherche, à savoir les processus d'apprentissage, ceux-ci résultant d'une succession à la fois d'états, d'étapes et de dynamiques.

---

<sup>112</sup> Créés fin 2008, le département SAFE (Security & Anti-Fraud Expertise) est dédié à la sécurité des opérations et à la prévention de la fraude. Ils regroupent notamment la gestion du risque opérationnel de SGCIB ainsi que le contrôle permanent. Ce département s'inscrit dans le prolongement du programme *Fighting Back* qui consiste en la mise en place de nouveaux contrôles front office et back office visant plus particulièrement à justifier les transactions de marché « atypiques ». Ce programme a été complété par des actions permanentes de sécurisation et de surveillance de l'accès aux systèmes d'information suite à la fraude de J. Kerviel.

## 2.2. Le choix de l'échantillon

Compte tenu de notre démarche, la détermination de l'échantillon est la résultante d'un choix raisonné. Les échantillons sont choisis en fonction de nos objectifs de recherche. Le choix des interlocuteurs ne résulte pas d'une représentativité statistique où nous pourrions dire que tel pourcentage des salariés a appris. Il s'agit, au travers de l'échantillon sélectionné, d'identifier des traces d'apprentissage et d'expliquer l'apparition du processus d'apprentissage au regard du dispositif d'identification du risque opérationnel. Notre échantillon évoluera en fonction de la disponibilité des interlocuteurs d'une part, et en fonction de l'évolution des thèmes qui émergent du terrain et de la revue de littérature tout au long du processus de recherche d'autre part.

### 2.3.1. Le choix de l'unité d'analyse au regard de l'apprentissage

L'apprentissage peut être traité soit au niveau individuel soit organisationnel (Edmonson et Moingeon, 1998). Nous pouvons retenir comme niveau d'analyse soit l'individu (Argyris, 1995) soit l'organisation (Levitt et March, 1988). Nous serions tentés de positionner notre niveau d'analyse au niveau individuel, d'autant plus que nous allons nous appuyer sur des entretiens. Or nous étudions un phénomène, l'identification du risque opérationnel, dont l'origine se trouve au sein de l'organisation et qui influence cell-ci. Il nous semble difficile de ne prendre en compte que la dimension individuelle. Si ce sont bien les individus qui vont décider ou non d'appliquer les changements organisationnels, de s'impliquer ou non dans le dispositif, l'organisation est le lieu de mémorisation des apprentissages. Si un nouvel entrant applique de nouvelles routines qui ont été modifiées suite à l'identification du risque, ce n'est pas l'individu qui a appris mais bien l'organisation. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de prendre en compte les deux niveaux afin de bien saisir la dynamique du processus d'apprentissage.

### 2.3.2. Le choix de l'établissement de crédit

Nous avons sélectionné un établissement en fonction de caractéristiques qui nous semblent intéressantes au regard de notre problématique :

- un établissement avec quelques années de réflexion et de mise en place de la gestion du risque opérationnel ;
- un établissement qui dispose déjà d'un certain nombre de bases de données liées à la gestion du risque opérationnel et une prise de conscience de la part des instances de gouvernance ;

- un établissement qui est en méthode avancée (AMA) dans la mesure où cette démarche est la plus aboutie et correspond à celle qui, à terme, sera utilisée par les plus grands groupes bancaires.

Au sein de cet établissement, nous avons sélectionné deux unités d'analyse qui se caractérisent par des processus opérationnels distincts, des environnements réglementaires et des organisations spécifiques ce qui peut se traduire par des risques opérationnels distincts<sup>113</sup>.

Les profils des acteurs peuvent également être spécifiques avec des compétences dédiées.

C'est ainsi que nous avons retenu :

- la banque de détail avec le Crédit du Nord et Banque de Détail France (BDDF, soit le réseau Société Générale) ;
- la banque d'investissement (SGCIB). Compte tenu de la taille de cette unité, nos entretiens ont porté principalement sur la division FICC (Fixed Income) et GEDS (instruments dérivés). Le positionnement de ces métiers au regard du risque opérationnel est, en effet, intéressant<sup>114</sup>.

### 2.3.3. La définition de l'évènement déclencheur

L'évènement qui est l'objet de notre recherche est le dispositif d'identification du risque opérationnel. C'est notre variable expérimentale qui permettra de comparer ses impacts sur différents métiers et, ultérieurement, de comparer éventuellement les conséquences de cette gestion avec d'autres établissements qui n'auraient pas encore adopté cette démarche.

Si l'évènement peut s'avérer de prime abord unique, nous verrons qu'il peut se décomposer, néanmoins, en sous-événements représentatifs des différentes composantes de cette gestion et, par la même, des différences d'implication des acteurs selon l'évènement.

Nous serons donc attentifs à correctement délimiter l'évènement au travers de ses différentes composantes.

Pour cette décomposition, nous nous appuyons sur le dispositif réglementaire dans la mesure où il structure la démarche en interne :

- la collecte des pertes internes ;
- l'évaluation des facteurs de risque et de contrôle ;

<sup>113</sup> Nous avons initialement sélectionné trois métiers avec la responsable risque opérationnel. Cependant l'activité de gestion d'actif n'a pu être retenue compte tenu du contexte économique de l'époque.

<sup>114</sup> La difficulté majeure a été d'isoler le cas extrême de l'affaire Kerviel : si ce cas est une illustration de l'apprentissage issu des situations de crise (Roux-Dufort, 2000), il ne fait pas partie de notre problématique en tant que telle.



- l'élaboration des scénarii.

Ces trois évènements seront ainsi nos éléments déclencheurs d'apprentissage.

#### 2.3.4. Le choix des acteurs

Notre sujet porte sur l'identification du risque opérationnel et non pas, plus largement, sur le risque opérationnel lui-même. C'est pourquoi notre échantillon a été composé d'acteurs qui participent au processus d'identification.

Dans la mesure où nous menons une comparaison sur deux métiers différents, le choix de notre échantillon doit respecter les critères suivants au sein de chacun des métiers selon Wascheux (1996, p.104) :

- Le choix de la population devra être homogène dans chaque contexte
- Les échantillons seront représentatifs du métier sélectionné
- Le phénomène étudié doit être permanent et continu au sein des deux métiers.

Le choix des acteurs, dans les deux métiers, sera fonction de leur rôle dans le processus d'identification. Cela a eu notamment pour effet de ne pas retenir certains interlocuteurs qui auraient volontiers participé mais qui ne sont pas concernés directement par le processus d'identification, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas encore participé à un des évènements référencés. Les personnes interviewées doivent être proches du problème étudié afin qu'il y ait une représentativité théorique (Hlady-Rispal, 2002).

L'échantillon des acteurs se compose donc uniquement de collaborateurs qui interviennent dans la chaîne d'identification du risque opérationnel : de celui qui peut être à la base du risque opérationnel jusqu'à la Direction des risques au niveau du Groupe.

S'ils ont tous en commun d'être concernés par le dispositif d'identification du risque opérationnel, il est cependant préconisé d'avoir accès à une diversité de points de vue pour faire émerger des différences et des similitudes de catégories qui permettront ensuite de faire évoluer le cadre conceptuel et théorique. C'est pourquoi nous avons sélectionné des acteurs à différents niveaux du processus et dans des métiers opérationnels différents. Si Glaser et Strauss (1967) préconisent une certaine homogénéité des premiers échantillons pour élargir ensuite, les contraintes opérationnelles et les disponibilités des interlocuteurs n'ont pas toujours permis de s'en tenir à l'ordonnement des entretiens tel que prévu initialement. Dans le contexte de crise financière des années 2008-2009, nous avons cherché à faire preuve de flexibilité afin de ne pas nous couper du terrain.

Nous avons donc retenu deux populations d'acteurs :

- Les acteurs rattachés à la ligne métier Risque opérationnel, rattachement fonctionnel à la Direction des risques opérationnels et qui n'ont pas de rôle opérationnel. Ils participent cependant à la mise en place et à la surveillance de la qualité du dispositif<sup>115</sup>. Ils se trouvent au sein de la Direction des risques opérationnels et sont répartis également au sein des différents métiers. Nous les codifierons en LM.

Cependant, les acteurs attachés à la direction risque opérationnel (niveau RISQ/OPE) font partie de notre échantillon au regard de leurs visions des apprentissages potentiels au sein des métiers. Il ne s'agit pas, dans le cadre de notre recherche, d'analyser l'apprentissage généré au sein de la direction des risques elle-même.

- Les acteurs opérationnels qui sont concernés par le dispositif. En théorie, nous pourrions considérer qu'il s'agit de l'ensemble des collaborateurs de la banque. En pratique, nous avons constaté que tous les acteurs ne se sentent pas concernés par ce dispositif, même s'ils peuvent tous potentiellement générer des erreurs. C'est pourquoi nous avons abandonné certains interlocuteurs dès les premiers échanges, ceux-ci nous faisant part qu'ils n'étaient pas du tout concernés par le sujet<sup>116</sup>. Nous les codifierons en OPER.

Le rôle de ces acteurs au sein du dispositif est récent dans la mesure où le dispositif a démarré au niveau du Groupe en 2001-2002 et s'est décliné dans les métiers entre 2005 et 2006. Nous n'avons pas retenu les critères d'ancienneté dans le poste ou dans l'établissement comme critère de sélection. En revanche, nous avons noté l'ancienneté de nos interlocuteurs dans leur fonction liée à l'identification du risque opérationnel. Nous avons pu constater ainsi la relative jeunesse des interlocuteurs en ce qui concerne SGCIB, y compris au sein de la ligne métier, par rapport à leurs homologues au sein de la banque de détail.

Pour les deux populations (LM et OPER), nous avons rédigé deux guides d'entretiens spécifiques selon leur rôle dans le processus d'identification. En fonction du niveau d'intervention, certains thèmes n'étaient pas abordés.

---

<sup>115</sup> Il s'agit là d'un dispositif réglementaire : les correspondants risques opérationnels doivent être indépendants des activités opérationnels. En revanche ils peuvent être rattachés hiérarchiquement à une division opérationnelle, ce qui sera le cas à la SG.

<sup>116</sup> Il serait intéressant, dans le cadre d'une recherche ultérieure, de définir un échantillon portant sur l'ensemble des collaborateurs pour identifier plus largement les impacts sur l'organisation et ses acteurs.

Tableau 10 - Positionnement des acteurs au sein du processus d'identification du risque opérationnel

Unité d'analyse	Positionnement LM / OPER	Niveau d'intervention vis-à-vis du dispositif	Rôle dans l'identification
Direction des risques opérationnels	Interlocuteurs RISQ/OPE	Responsable (s) Collecte et scénario Responsable(s) Évaluation des facteurs de risque et de contrôle Responsable du pilotage	Centralisation du dispositif Pilotage
SGCIB . FICC . GEDS . CAFI . CORI Banque de détail . CDN . BDDF	Interlocuteurs LM	Collecte des pertes internes et externes Évaluation des facteurs de risque et de contrôle Élaboration des scénarii	Correspondant métier Alimentation des reportings Assistance et formation
SGCIB . FICC . GEDS Banque de détail . CDN . BDDF	Interlocuteurs OPER	Collecte des pertes internes et externes Évaluation des facteurs de risque et de contrôle Élaboration des scénarii	Alimentation des pertes Expertise métier

Le choix des acteurs nous amène à la question de l'unité d'analyse : niveau individuel ou niveau organisationnel.

L'apprentissage organisationnel peut être traité à différents niveaux (Edmonson et Moingeon, 1998) : soit au niveau de l'individu, à l'instar d'Argyris (1977), soit au niveau de l'organisation (Levitt et March, 1988). Nous nous situerons sur les deux niveaux, considérant qu'il est difficile de ne s'intéresser qu'à l'un des aspects quand il y a des possibilités d'interactions entre individu et organisation.

Figure 13 - Typologie des recherches en matière d'apprentissage organisationnel dans une visée descriptive

	<b>Organisation</b>	<b>Individu</b>
Visée descriptive	Le fonctionnement organisationnel comme produit de l'incorporation des apprentissages antérieurs (par exemple Levitt et March, 1988)	Étude de l'apprentissage et du développement individuel des membres de l'organisation (par exemple Pedler, Burgoyne et Boydell, 1990)

(Source : Edmonson et Moingeon, 1995<sup>117</sup>)

Au niveau organisationnel, nous adopterons une visée descriptive notamment au regard du fonctionnement de l'organisation. Au niveau individuel, il s'agit de décrire et d'expliquer tout développement individuel des membres de l'organisation. Notre démarche ne se veut pas prescriptive. Nos analyses pourront, en revanche, servir dans le cadre de recherches ultérieures dont l'objectif serait davantage prescriptif.

#### 2.4. La mise en œuvre de la démarche

Le positionnement épistémologique de notre recherche nous a permis de structurer notre design.

Ce design permet d'introduire les moyens mis en œuvre afin de répondre à notre problématique : recueil de données, taille de l'échantillon, codification et analyse.

<sup>117</sup> Extrait cité par Moingeon dans l'ouvrage d'Argyris (2000), *Savoir pour Agir* (Moingeon, p.297).

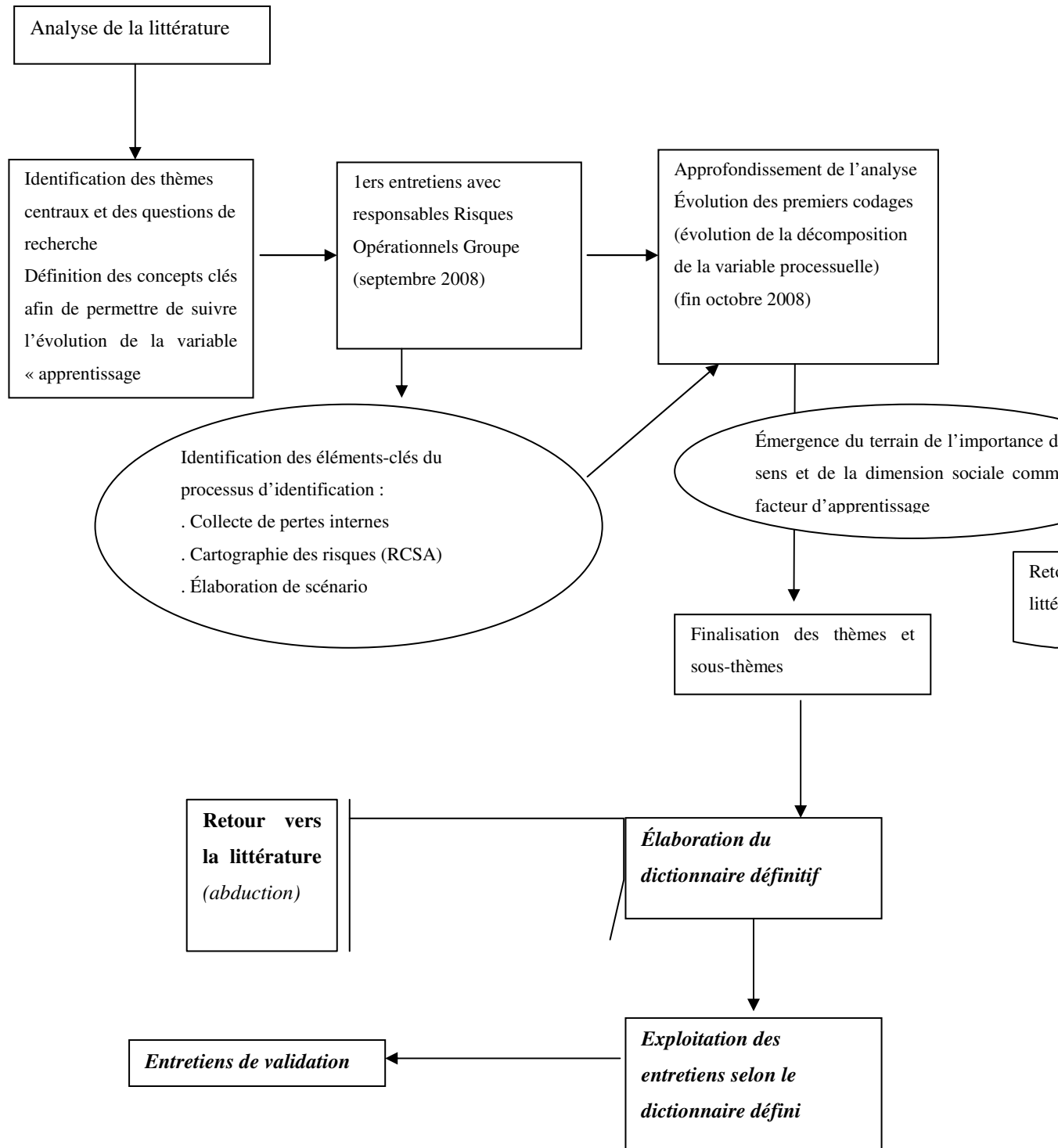
Problématique	Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : quels impacts dans une situation d'asymétrie d'information ?
Cadre théorique	Approche pluridisciplinaire afin d'établir un lien entre les perspectives liées à l'apprentissage et les perspectives organisationnelles (notamment l'apport des théories contractuelles).
Recueil des données	Le cas choisi correspond à un établissement de crédit en méthode AMA. Au sein de l'établissement, choix de deux unités d'analyse pour aboutir à un cas enchâssé.  Analyse, dans un premier temps, du processus d'identification dans le temps et définition des phases importantes du dispositif formel ; support des données secondaires afin de retracer l'historique et le rôle des entretiens.  Analyse complétée, dans un deuxième temps, par des entretiens avec des acteurs concernés par le processus.
Méthode d'analyse	Analyse des données selon une approche interprétative et purement qualitative. Les documents collectés, les propos perçus et les entretiens qui ont fait l'objet de prises de note sont annotés et interprétés selon une grille d'analyse.

Pour mettre en œuvre ce design, nous avons défini les grandes étapes de notre recherche (d'après Wascheux, 1996).

Les étapes	Le contenu	Les dates
<b>Phase conceptuelle</b> Recherche du terrain et analyse théorique	Définir la problématique Préciser les différentes hypothèses	Fin 2005-Fin 2007
Contact avec le terrain	Appréhender le terrain, ses spécificités et définir les interlocuteurs	Septembre 2007-Décembre. 2007
<b>Phase empirique</b> Observation	Collecter des données d'observation, reprise des données historisées et réalisation de micro-analyses. Réalisation des entretiens	Septembre 2008-Septembre 2009

<b>Mise en forme des résultats</b> Analyse	Proposer un système descriptif, compréhensif ou explicatif de la réalité vécue : rédaction d'analyse synthétique, présentation analytique des données et des résultats	1 <sup>er</sup> semestre 2009
<b>Phase de contrôle</b> Retour sur le terrain	Soumettre aux acteurs les résultats et prendre en compte leurs réactions/remarques : Présentations et discussions avec les managers de l'entreprise ou auprès des spécialistes du secteur.	Juin 2009-Octobre 2009

Figure 14 - Schéma du processus de recherche



### 3. La collecte des données

Notre travail empirique sur le terrain est fortement influencé par notre positionnement épistémologique et les choix définis précédemment. Notre démarche de collecte et d'exploitation des données est un élément essentiel pour assurer une garantie raisonnable quant à la fiabilité de nos résultats. Dans le cadre de l'étude de cas, il convient d'être vigilant à la rigueur de la méthode de collecte déployée, au risque de disposer d'une masse de documents illisibles (Yin, 1990).

#### 3.1. La collecte des données primaires

Notre collecte s'est déroulée sur 10 mois auprès des différents acteurs dont 6 mois en tant que stagiaire au sein de l'entreprise. L'étude de cas longitudinale combine le plus souvent le recueil de différents types de données : entretiens libres ou semi directifs, observations directes (réunions, comités, situations plus informelles) retranscrites dans le journal de recherche, documents divers (rapports, comptes-rendus de réunions, notes internes, maquettes...). Miles et Huberman (2003) soulignent qu'il est important de traiter les données au fur et à mesure de leur collecte et non pas ex post.

Notre collecte s'appuie sur le principe de triangulation des données, afin de renforcer la validité de notre démarche (Hlady-Rispal, 2002). Trois sources de données ont été utilisées : les documents internes, l'observation non participante et l'entretien semi-directif.

##### 3.1.1. L'observation non participante

Cette méthode est préconisée dans le cadre des « projets dans lesquels les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants » (Wascheux, 1996, p.210). L'observation a été non participante (passive) c'est-à-dire que nous n'avons joué aucun rôle dans l'entreprise. Ce choix facilite la neutralité de notre positionnement et nous permet d'avoir, a priori, aucun parti pris ainsi qu'une réceptivité ouverte vis-à-vis des acteurs.

Nous avons élaboré un journal de recherche qui nous a permis de noter au fil de l'eau des remarques pouvant intéresser notre problématique. « Le journal de recherche a pour objectif de conserver la trace de l'ensemble des investigations, de conserver les impressions sur les interviews ou lors des présences sur les sites, sur les détails observés » (Wascheux, 1996, p.232).

Cependant, nous ne considérons pas que l'observation non participante soit une méthode qui présente un intérêt réel dans le cadre de notre recherche : la condition de la pertinence de cette observation aurait supposé un positionnement beaucoup plus proche des métiers opérationnels



et aurait nécessité de rester auprès de ceux-ci afin de pouvoir observer un processus sur un temps donné. Or nous sommes restés, en dehors des entretiens, dans un bureau rattaché à la direction des risques opérationnels, ce qui nous éloigne de la réalité du terrain. De plus, la confidentialité du sujet et la sensibilité des opérationnels par rapport à la thématique risque opérationnel n'ont pas rendu possible ce positionnement. Nous qualifierons alors notre observation non participante de 'flottante' au sens d'Evrard et alii (1993)<sup>118</sup>, c'est-à-dire une participation permettant de prendre connaissance du terrain et considérée comme une source complémentaire permettant de recueillir des éléments non verbaux (Yin, 1990).

Si l'observation non participante voulait objectiver notre positionnement, notre rattachement à la Direction des risques du Groupe, s'il nous a permis l'accès à un certain nombre d'entretiens, a sans doute pu influencer certaines réponses qui se voulaient alors plus consensuelles.

### 3.1.2. Les entretiens semi directifs centrés

Les entretiens sont au centre de notre démarche car ils constituent l'outil le plus approprié pour étudier l'apprentissage comportemental et cognitif au travers notamment des comportements, attitude et langage employé. La nature du sujet nous a orientés vers l'entretien semi directif, celui-ci se voulant davantage orienté vers la conversation, pour faire émerger d'éventuels thèmes de manière exploratoire. Nous avons néanmoins des phrases introductives afin d'orienter et de susciter également des réponses et des questions thèmes qui nous permettent de redonner une dynamique à l'entretien. L'entretien semi directif centré oriente la conversation sur des thèmes « qui seront déterminés soigneusement avant l'entretien. Ces thèmes ne seront pas communiqués au répondant » (Wascheux et Roussel, 2005, p.103). Ces thèmes nous servent de guide pendant l'entretien : le contexte et le déroulement du dispositif, la perception du projet, l'identification des processus d'apprentissage, l'expression de ces apprentissages et les freins éventuels. Les propos de l'interlocuteur correspondent généralement aux thèmes prédéfinis et les thèmes permettent de faire préciser certains propos. Comme le précise Grawitz (2003), « l'enquêté peut répondre à sa guise mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet » (Grawitz, 2003, p.589).

Nos entretiens n'ont pas été enregistrés pour ne pas perturber les interlocuteurs sur un sujet sensible : parler du risque opérationnel et exprimer son opinion sur un dispositif que les

---

<sup>118</sup> Evrard Y, Pras B. et Roux E. (1993), *Market, Etudes et Recherches en Marketing*, Paris, Nathan, cités par Thiétart R.A. (2000).

interlocuteurs appréhendent comme une exigence du Groupe et comme particulièrement sensible (d'autant plus que la banque venait de découvrir la fraude de J. Kerviel) ne sont pas des comportements faciles, surtout vis-à-vis d'une personne, certes externe, mais qui est néanmoins rattachée au Groupe. L'anonymat des propos et la confidentialité de la thèse ont été mis en avant, afin de faciliter la conversation.

### 3.1.3. Les biais de collecte lors des entretiens

Il est difficile d'exclure certains biais. Le début de l'entretien est à cet égard primordial car la relation qui va se construire avec l'interlocuteur va conditionner la qualité et la sincérité des propos exprimés.

#### 3.1.3.1. Écarts entre théorie professée et théorie d'usage

Un des premiers biais potentiels réside dans la différence entre la théorie professée (Argyris, 1978) et la théorie d'usage. Les répondants peuvent mettre en œuvre des routines défensives s'ils jugent la situation, les questions embarrassantes. Le risque est d'autant plus grand que nous nous présentons comme rattachée à la Direction du Groupe. Si ce rattachement permet l'accès aux entretiens et crédibilise notre démarche, elle peut générer des comportements de projection de l'individu dans une certaine abstraction qui correspond à ce qu'il pense que la Direction attend. Comme le dit Girin (1989), rien n'est moins « donné » qu'une donnée. Les débuts d'entretien se révélaient ainsi assez conventionnels : l'interlocuteur, malgré l'anonymat annoncé des propos, craint que ses propos puissent remonter à la Direction du Groupe, d'une manière ou d'une autre et qu'ils puissent traduire une résistance vis-à-vis du dispositif réglementaire.

Comme le soulignent Baumard et *alii* (2000), lorsque le chercheur est introduit par un « parrain » (le responsable RIS/OPE au sein de la direction dans notre cas), les acteurs ont tendance à regrouper dans un même ensemble le chercheur et son « parrain » et à adapter ses propos en fonction. Ce positionnement peut figer, dans une phase première de l'entretien, celui-ci dans un registre formel.

Romelaer (1996) présente le risque que l'interviewé exprime non pas ce qu'il pense mais ce qu'il perçoit comme un discours légitime. Cela peut amener une certaine rétention voire déformation des faits et de l'information fournie. Cependant, les entretiens sont sortis progressivement de ce formalisme pour exprimer des éléments plus personnels, plus subjectifs. Il a donc fallu trouver l'équilibre entre la nécessaire réserve liée à notre

positionnement, notre connaissance antérieure du sujet qui peut également perturber l'objectivité des propos restitués, le formalisme du sujet et la problématique elle-même.

Notre connaissance du sujet et notre expérience opérationnelle nous ont permis d'identifier certains « *paradoxes* » (Kaufmann, 2003, p.73) dans les propos. Les propos traduisent la perception mentale de notre interlocuteur. Cela suppose de s'interroger sur les raisons de certains propos et de garder à l'esprit cette possibilité de biais. Ces biais étaient pour nous d'autant plus intéressants qu'ils illustrent les biais potentiels dans le dispositif d'identification du risque opérationnel et qu'ils sont le reflet des difficultés d'identification dans un contexte d'asymétrie pour un dispositif qui a une origine externe et réglementaire.

A titre d'illustration, nous pouvons rapporter ce propos d'un interlocuteur OPER à la question sur l'intérêt du dispositif de collecte de pertes :

*« Pour nous la collecte des pertes n'a rien changé car nous rapportons déjà toutes nos pertes à notre hiérarchie ; nous sommes depuis toujours très sensibilisés sur le risque d'erreurs et nous savons qu'il ne faut pas cacher les pertes ».*

Nous verrons avec d'autres interlocuteurs du métier, que cela n'a pas toujours été le cas et qu'il est encore parfois difficile d'avoir l'exhaustivité des pertes.

Nous rapportons également cet autre propos extrait d'un interlocuteur Ligne Métier :

*« Le dispositif est une très bonne chose et cela aurait dû être fait depuis longtemps. Le régulateur va dans le bon sens. Nous nous devons de répondre à cette exigence car le risque d'image serait trop fort si nous étions défaillants ».*

Dans les faits, ce métier n'est pas toujours rigoureux dans sa restitution.

Cela traduit également, selon les interlocuteurs, la perception vis-à-vis de la hiérarchie (notamment entre les métiers et la Direction du Groupe). Les biais eux-mêmes ont donc été source d'analyse au regard de notre problématique.

L'intérêt de multiplier les entretiens est de permettre d'arriver à une saturation sémantique : les interlocuteurs n'omettent, en effet, pas forcément ou ne biaisent pas les mêmes informations. Cela permet de recouper les entretiens.

Les entretiens commençaient généralement par une phrase introductive qui expliquait notre démarche :

*« Nous menons actuellement une recherche sur les impacts potentiels de l'identification du risque opérationnel en termes d'apprentissage ; l'objectif est de recueillir vos propos et vos impressions sur ce thème, sachant qu'ils ne seront pas utilisés en tant que tels mais codifiés puis analysés. »*

Très rapidement, une fois précisés le rôle et le positionnement de l'interlocuteur dans le processus (afin de s'assurer qu'il correspond bien à nos critères d'échantillon), la première question est directement centrée sur un des dispositifs d'identification : « *De quelle manière contribuez-vous au dispositif de collecte des pertes ?* ». La précision de son rôle dans le dispositif constitue déjà un premier indicateur de la manière dont il le perçoit. Une fois ce rôle précisé,

la question suivante permet d'aborder les évolutions : « *Que pensez-vous de ce dispositif ? Vous a-t-il apporté quelque chose en dehors de la procédure elle-même ?* »

### 3.1.3.2. Les biais liés aux entretiens rétrospectifs

La difficulté de nos entretiens, en dehors des biais potentiels, et notamment des biais liés à notre positionnement au sein de l'organisation, réside dans notre démarche longitudinale. Si le temps n'est pas pour nous une composante essentielle, il constitue néanmoins la trame de l'histoire que nous cherchons à expliquer. Comme le souligne Quivy et Van Campenhoudt (1998), l'entretien est notamment appréciable lorsqu'il est nécessaire de procéder à « la reconstitution de processus d'action, d'expériences ou d'évènements du passé » (Quivy et Van Campenhoudt, 1998, p.175). Cependant évoquer le passé dans l'instant présent peut générer certains biais. Le biais n'est donc pas à négliger, c'est-à-dire le jugement rétrospectif des individus sur leur propre histoire. Ces biais peuvent intervenir notamment dans le cadre des questions qui ont été posées aux interlocuteurs de la Direction des risques opérationnels relatives au dispositif entre 2004 et 2008. Les interlocuteurs font alors des efforts de mémoire et peuvent modifier les faits en fonction des perceptions et de la manière dont ils ont mémorisé les évènements. Pour corriger en partie ces biais, nous avons croisé les informations avec les documents internes rédigés entre 2004 et 2008.

La majorité des entretiens se sont déroulés dans un cadre formel (salle de réunion, bureaux). Quelques entretiens ont eu lieu dans des cadres informels tels la cafétéria d'entreprise. Notre seule exigence était de pouvoir prendre des notes.

Tous nos entretiens ont fait l'objet d'une formalisation écrite et intégrale qui a été transmise aux interlocuteurs concernés afin qu'ils modifient ou valident les propos ainsi retracés. Seuls quatre entretiens ont été modifiés. Nous avons conservé les entretiens originaux et les entretiens ayant subi d'éventuelles modifications : la nature des modifications est, en elle-même, intéressante au regard de la perception des interlocuteurs de leur rôle dans le dispositif. Si des réserves étaient émises en début d'entretien quant au temps disponible, au fur et à mesure du déroulement de l'entretien, les contraintes de temps s'estompaient au profit de la conversation<sup>119</sup>.

Les interlocuteurs issus des lignes métier risque opérationnel (LM) avec une ancienneté de plus de cinq ans dans les métiers de contrôle parlaient plus librement de leurs métiers au regard du risque opérationnel. Dans ce cas, les discours étaient davantage ancrés dans la

---

<sup>119</sup> Nous avons au total mené 52 entretiens durant entre 45 mn et 3 heures 30 avec une moyenne d'une heure quinze. Les entretiens ont porté sur 42 interlocuteurs.

réalité et les exemples fournis nombreux pour illustrer les propos. L’interlocuteur était en général ‘imprégné’ de son sujet et discourait facilement sur les thèmes abordés. La difficulté est alors de restructurer l’entretien en fonction des différentes thématiques et de pouvoir rebondir en cours d’entretien sur des points spontanément abordés au cours de la conversation. A contrario, lorsque les interlocuteurs étaient plus récents dans la ligne métier (moins de deux ans), nous avons ressenti une certaine difficulté à fournir des exemples, liée principalement à une certaine réticence face au risque de confidentialité.

Nous synthétisons ci-après nos différents entretiens.

Département	Ligne métier (LM)	Collaborateurs métier opérationnel (OPER)
Direction du Groupe	14 entretiens sur 7 interlocuteurs	
Banque de financement et d’investissement – BFI (SGCIB)	9 entretiens sur 8 interlocuteurs	11 entretiens sur 11 interlocuteurs
Banque de détail (Crédit du Nord et BDDF)	9 entretiens sur 5 personnes	7 entretiens sur 7 personnes
Interlocuteurs à la périphérie	3 entretiens sur 3 personnes	

(Dans l’annexe 1 sur le détail des interlocuteurs, tous les noms ont été supprimés au profit d’initiales)

#### 3.1.4. Les guides d’entretiens

Nos entretiens étant semi directifs, ils ont été construits à partir de quelques questions centrales relativement ouvertes. Ces questions avaient pour objectif d’amener les interlocuteurs à parler des thèmes identifiés au cours de la littérature. En fonction des propos exprimés, les thèmes ont été approfondis. Au fur et à mesure du déroulement des entretiens, nous avons cependant affiné nos questions pour qu’elles soient plus directement orientées vers les thèmes tout en essayant de ne pas nous priver de propos qui peuvent se rapporter implicitement à l’un des thèmes. Nous avons également affiné nos thèmes.

Nous avons eu deux guides d’entretiens : un pour les interlocuteurs situés au sein de la Direction des risques opérationnels (dont les propos nous permettent de compléter la vision apportée par les interlocuteurs situés au sein de chacune des lignes métiers) et un pour les interlocuteurs dans les métiers. Les principales différences dans ces deux guides portaient sur la perception de l’apport du dispositif.

Au niveau de la Direction des risques opérationnels, l’objectif était, en effet, de découvrir ce que la Direction pensait des apports du dispositif pour les métiers, les limites qu’elle identifiait, les difficultés qu’elle percevait ainsi que les évolutions constatées au cours de la période de référence.

Ce type de questions n'a en revanche pas de sens vis-à-vis d'interlocuteurs métier. Pour ceux-ci, il est en revanche intéressant de percevoir leur appréciation d'un dispositif imposé par la Direction des risques.

Les guides adressés aux interlocuteurs ont porté sur un ou plusieurs outils de l'identification selon leur rôle dans le dispositif. Les premières questions avaient ainsi pour objectif de préciser le contexte opérationnel et le rôle de notre interlocuteur dans le dispositif d'identification du risque opérationnel.

Figure 15 - Guide d'entretien avec les interlocuteurs niveau RISQ/OPE

Coordonnées de l'interlocuteur, ancienneté dans le poste (< ou > 2 ans)
Rôle et positionnement dans l'entreprise
Questions initiales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est votre rôle vis-à-vis du processus d'identification du risque opérationnel (collecte des pertes, scénarii, RCSA)</li><li>• Pourriez-vous décrire en quoi consiste votre rôle ? quand, comment (outils), pour qui ?</li></ul>
Thèmes abordés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le processus d'identification</li><li>• Les évolutions dans le dispositif et les raisons de ces évolutions (vision longitudinale)</li><li>• L'évolution qualitative du dispositif (qualité des remontées, exhaustivité)</li><li>• La communication autour de l'identification : quand, vers qui, pourquoi ?</li><li>• La justification perçue du dispositif</li><li>• L'intérêt du dispositif : pourrait-on s'en passer ? Quel(s) apport(s) pour la Direction ? Quel(s) apport(s) pour les métiers ?</li><li>• L'impact du dispositif sur l'organisation, sur les processus opérationnels</li><li>• Les difficultés, les problèmes rencontrés vis-à-vis du dispositif et vis-à-vis des métiers</li></ul>
Conclusion sur les principaux impacts du dispositif, questions ou compléments éventuels

Figure 16 - Guide d'entretien avec les interlocuteurs Niveau Ligne métier RO et métier

Coordonnées de l'interlocuteur, ancienneté dans le poste (< ou > 2 ans)
Rôle et positionnement dans l'entreprise
Questions initiales
<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est le votre rôle vis-à-vis du processus d'identification du risque opérationnel (collecte des pertes, scénarii, RCSA, autres)</li><li>• Pourriez-vous décrire en quoi consiste votre rôle ? quand, comment (outils), pour qui ?</li></ul>
Thèmes abordés
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le processus d'identification</li><li>• Les évolutions dans l'utilisation du dispositif et les raisons de ces évolutions (vision longitudinale)</li><li>• La perception de l'intérêt du dispositif</li><li>• Les impacts du dispositif sur l'organisation</li><li>• Les impacts du dispositif sur les comportements</li><li>• Les impacts du dispositif sur la perception du risque opérationnel</li><li>• Les difficultés rencontrées</li><li>• Le dispositif de communication autour du sujet (au niveau métier, avec la ligne métier RO)</li></ul>
Conclusion sur les principaux impacts du dispositif, questions ou compléments éventuels

### 3.2. La collecte des données secondaires : un complément essentiel de l'approche longitudinale

Les données secondaires ont été pour nous un complément essentiel à notre démarche. Comptes-rendus de réunions, versions antérieures de procédures et rapports de contrôle sur le dispositif risque opérationnel produits entre 2005 et 2007 nous ont permis de reconstituer la chronologie des opérations. Tous les documents internes nous ont été fournis par la Direction des risques opérationnels (RISQ/OPE).

Compte tenu de la sensibilité du sujet, il nous semblait difficile de nous fier uniquement aux propos des acteurs. Dans le cadre de notre démarche longitudinale, ces données ont facilité notre découverte des étapes que les interlocuteurs n'avaient plus forcément en mémoire. Nous avons également eu accès aux bases de données risques opérationnels, principalement les données non chiffrées : procédures, directives, méthodes, outils. Ces documents font partie des données confidentielles, réservées à un usage interne ou aux organes de contrôle externes. Elles ne seront donc pas retranscrites en tant que telles en annexe. La liste des principaux documents utilisés est reprise dans l'annexe 2.

L'accès à ces données nous a également permis, notamment dans les premiers mois, de nous familiariser avec le dispositif du Groupe Société Générale, son organisation et ses spécificités.

## 4. Le traitement des données : du codage à l'analyse

Si le traitement des données et la phase de codage doivent s'effectuer avec rigueur (Allard-Poesi et Maréchal, 2000), il n'empêche qu'il faut éviter d'avoir pour finalité unique la réplique de la démarche au risque de procéder à « un exercice d'étiquetage » au détriment de la recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003, p.173).

### 4.1. L'analyse de contenu à partir de l'unité de codage

L'analyse de contenu va nous permettre de traiter l'ensemble de nos matériaux qualitatifs.

Comme le précise Bardin (2001), l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2001, p.47). Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les zones de la communication recouvrant un thème commun. Cette démarche suppose :

- dans un premier temps, de définir l'unité de codage,
- dans un deuxième temps, de définir le support de l'analyse : le dictionnaire des thèmes qui constitue une opérationnalisation du concept d'apprentissage à partir, principalement, de notre revue de littérature.

La première étape s'appuie sur la définition de l'unité de codage, « élément (critère, dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront classées dans les catégories retenues ». Cette unité varie en fonction des objectifs du chercheur et de la nature de la communication : elle peut être le mot, la phrase ou encore le groupe de phrases (Allard-Poesi et *alii*, 2000, p.252).

C'est pourquoi il ne s'agit pas tant d'« une unité de texte » que d'« une unité de sens » (Allard-Poesi et *alii*, 2000). Les propos peuvent ne pas retranscrire, au travers des seuls mots, le sens de la pensée de l'interlocuteur. Il est difficile d'isoler un mot ou une phrase de son contexte global sans courir le risque de dénaturer la signification apportée par l'interlocuteur à ses propos. Nous retenons la phrase ou le groupe de phrase qui nous semble le mieux représenter le niveau de perception de l'interprétation. Notre codage devra garder une certaine flexibilité, afin de ne pas dénaturer les propos en les tronquant.



Le codage sera le même pour les deux métiers ; cela nous permettra d'aboutir à une méta-matrice par site en fonction de notre codification. Cependant, comme le souligne Miles et Huberman (2003, p.336), une méta-matrice dématérialise et entasse indistinctement les effets dans les catégories. Cela supposera d'affiner notre matrice en y intégrant des critères d'analyse pour arriver à une méta-matrice descriptive.

La deuxième étape consiste à analyser le contenu thématique, c'est-à-dire à dépasser les termes lexicaux afin de révéler le sens des discours. Cette analyse permet de mettre l'accent sur les perceptions des acteurs, leur comportement et d'identifier des éléments de convergence ou de divergence entre individus ou entre unités d'analyse. Cette deuxième étape laisse vite apparaître la nécessité de ne pas procéder à des découpages trop fins, au risque de se perdre dans les « incidents » recensés.

#### 4.1.1. Le codage thématique

L'unité de codage n'a de sens qu'au regard des catégories thématiques définies qui vont constituer notre grille de lecture de l'entretien. Ces catégories établissent un lien entre notre cadre théorique (Partie 1) et notre analyse. Elles constituent la grille de lecture à travers laquelle les entretiens sont analysés. Sa construction est une étape essentielle du traitement des données : elle structure la cohérence interne de la recherche entre le cadre théorique établi et le traitement des données.

Le codage thématique aide à passer d'un grand nombre de données en unités analytiques (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit de donner du sens aux différentes informations recueillies afin d'arriver à une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 2001).

Dans un premier temps, nous avons établi, préalablement à nos entretiens, une grille d'analyse afin de repérer les « régularités répétables » (Miles et Huberman, 2003, p.117, citant Kaplan, 1964) qui constituent la base des investigations.

Ce premier codage thématique réduit «de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques » et facilite la construction d'une « carte cognitive, un schéma évolutif » (Miles et Huberman, 2003, p.118), aidant à la compréhension des événements intervenant sur le site. Nos catégories thématiques utilisées pour le codage sont principalement issues de la littérature.

L'objectif ne sera pas d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours mais de les mesurer (Allard-Poesi et *alii*, 2000). C'est toute la difficulté dans la validité de notre construit. « Il n'existe aucun critère universel pour évaluer une mesure du changement organisationnel »

(Drucker-Godard et *alii*, 2000, p.260). Nous distinguerons ainsi 3 niveaux : faible, moyen et fort, ces niveaux constituant ainsi notre échelle d'évaluation.

Parmi les catégories sélectionnées lors du codage, certaines constituent le phénomène, d'autres se réfèrent aux conditions (les situations, les circonstances), aux interactions entre les personnes (comment, par qui ?) ou aux conséquences (que s'est-il passé ou non ?). Pour chaque situation d'apprentissage, nos interrogations portent sur ses conditions d'apparition (le 'pourquoi' ?), sur les processus en jeu et les conséquences (comment et avec quels résultats ?), leurs évolutions au cours du temps. L'organisation des catégories se fera autour d'un schéma explicatif général.

Nous avons pu ainsi construire une grille de dépouillement et d'analyse des données. Les thèmes issus de la théorie vont nous aider à interpréter de manière théorique les données brutes. Les thèmes se déclinent ensuite en descripteurs de phénomènes qui permettent d'effectuer une lecture analytique des entretiens et faciliter le repérage dans le discours d'éléments explicites. Ces éléments seront pour nous autant de manifestations de sens.

La première phase nous permet, à partir des données du terrain, de confirmer la pertinence de nos thèmes et leurs opérationnalisations.

#### 4.1.2. La découverte de nouvelles catégories

Si nous avons mobilisé les concepts issus de la littérature et de l'opérationnalisation de l'identification du risque opérationnel, notre démarche abductive s'appuie sur une exploration hybride, à l'instar des travaux de Charreire (1995) sur l'apprentissage organisationnel. Si le codage peut démarrer par la revue de littérature pour sélectionner des thèmes a priori (Miles et Huberman, 2003), il n'est pas exclu d'analyser les données dès les premiers entretiens afin d'enrichir les entretiens ultérieurs, capter les réactions des interlocuteurs et enrichir ainsi le cadre conceptuel (Wascheux, 1996). Cette démarche nous a permis d'ouvrir notre codage initial à de nouvelles catégories non identifiées au préalable.

A titre d'illustration, la question du sens et de l'intérêt du dispositif a rapidement émergé de nos premiers entretiens. La quasi-unanimité des entretiens mettait en exergue cette question qui a alors nécessité un approfondissement et un retour à la littérature. La question du sens est apparue en lien notamment avec la notion de prise de conscience et la perception de lourdeur de l'exercice, comme une cause explicite ou implicite à la perception du dispositif par les individus. Dans les entretiens ultérieurs, la question du sens a été intégrée comme thème de la discussion.

L'élaboration de nouvelles catégories est alors cohérente avec notre démarche qui emprunte à la fois à l'induction et à la déduction (Vandangeon-Derumez et Mbengue, 2000, p.348).

#### 4.1.3. La finalisation des catégories

Nous synthétisons ci-après les thèmes retenus. A chacun de ces thèmes sont associées des sous-catégories elles-mêmes décrites par des descripteurs (Cf Tableau 10) :

Le premier thème situe le dispositif d'identification dans son contexte : le métier, le rôle et l'ancienneté de l'interlocuteur dans le processus.

Le deuxième thème a trait à la production liée à l'apprentissage. Ce thème se décompose selon les sous-catégories suivantes :

- Modification des schémas cognitifs : prise de conscience et modification des schémas mentaux
- Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse (rôle de l'expérience et du processus de mémorisation qui suppose la visualisation)
- Transfert et création de connaissance

Le troisième thème est relatif aux leviers et freins éventuels :

- Biais cognitifs
- Absence de sens
- Opportunisme

Le quatrième thème a trait aux interactions et va s'appuyer sur deux sous-catégories :

- Interactions
- Diffusion

Tableau 11 - Tableau du dictionnaire des thèmes associé à des descripteurs

Outils d'identification	Nos thèmes	Les sous-catégories	Les descripteurs
Collecte des pertes Scénarii RCSA (et KRI)	<b>Le contexte organisationnel</b>		Présentation du contexte, des outils utilisés Descriptif du processus d'identification utilisé par l'interlocuteur Répartition des rôles Compétence et ancienneté de l'interlocuteur vis-à-vis du risque opérationnel
	<b>Production d'apprentissage</b>	Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse	Stimulus par la fiche (REPON) Modification procédures/routines (ROUTI) Plan d'action (PLAN) Routines du processus (PROCES)
		Modification des schémas cognitifs : prise de conscience et modification des schémas mentaux	Prise de conscience (CONSCIEN) Visualisation des erreurs (VISU) Modification de la perception (PERCEP) Culture antérieure (ANTE) Analyse des erreurs (ANA) Réflexion sur le risque (REFLEX)
		Transfert et création de connaissance	Recherche créativité (REPONCREA) Création et acquisition de connaissances (CREA)
	<b>Freins et leviers</b>	Biais cognitifs	Biais émotionnels (BIASEMOT) Biais de représentativité (BIASREPRE) Illusion de contrôle (ILLUCONTRO)
		Absence de sens	Difficulté de compréhension (DIFCOMP) Difficulté d'analyse des causes (DIFCAUS) Rôle du langage (LANG) Absence d'intérêt partagé (DESINTER) Lourdeur du dispositif (LOURD) Rejet de responsabilité (NONRESP) Distance cognitive (DISCOGNI)
		Opportunisme	Conflits d'intérêt (CONFLIT)
	<b>Dimension collective</b>	Interactions	Communication (COM) Fréquence des relations (FREQ) Confrontation des points de vue (CONF) Encadrement-assistance (ENCA)
Diffusion	Imitation/contagion (IMIT) Formation, assistance (FORM)		

Notre dictionnaire va intégrer les descripteurs qui vont nous aider à analyser les *verbatim*, ceux-ci facilitant le repérage, pour chaque entretien, des descripteurs.

Afin d'améliorer la visibilité de notre démarche de codage des entretiens, nous présentons un dictionnaire des catégories thématiques dans lequel chaque descripteur est accompagné d'un *verbatim*.

Tableau 12 - Illustration des descripteurs

<b>Descripteurs</b>	
Présentation du contexte, des outils utilisés Descriptif du processus d'identification utilisé par l'interlocuteur Répartition des rôles Compétence et ancienneté de l'interlocuteur vis-à-vis du risque opérationnel	<p>« Je m'occupe du desk sur les instruments de taux ».</p> <p>« Je suis en charge de la collecte des pertes au niveau Groupe. J'utilise l'outil Groupe, OpRisk Monitor ».</p> <p>« Je dois parfois saisir dans l'outil quand je détecte une perte ».</p> <p>« Je suis le correspondant RO pour BDDF et je rapporte fonctionnellement à RISQ/OPE ».</p>
<b>Impacts comportementaux</b>	
Stimulus-réponse (REPON)	« On fait plus attention pour certaines opérations où on a détecté pas mal d'erreurs »
Modification procédures/routines (ROUTI)	<p>« Avant on était passif face à une erreur ; maintenant on serait presque proactif »</p> <p>« Suite à l'augmentation des erreurs collectées, nous avons modifié notre procédure ». « Les gens ont pris conscience du coût généré sur les dossiers de garantie et maintenant ils vérifient mieux les dossiers ».</p>
Stockage des connaissances (STOCK)	« Nous intégrons dans le système l'ensemble des pertes. Cela nous permet d'avoir une base de données complètes »
Plan d'action (PLAN)	« L'intérêt de détecter une erreur, c'est de pouvoir mettre en place un plan d'action selon l'erreur ».
<b>Impacts cognitifs</b>	
Prise de conscience (CONSCIEN)	<p>« On a pris conscience de certaines erreurs » (DIM. ORGANISATIONNELLE).</p> <p>« le nombre d'erreurs a diminué suite à la prise de conscience des erreurs de saisie ». (DIM. ORGANISATIONNELLE).</p> <p>« Certains ont découvert des types d'erreurs possibles ». (DIM. INDIVIDUELLE).</p>
Modification de la perception (PERCEP)	<p>« On ne se rendait parfois pas compte des erreurs qu'on faisait. Avant les opérationnels voyaient surtout le profit en moins ». (DIM. ORGANISATIONNELLE)</p> <p>« Je vois mieux certains impacts, surtout à partir des erreurs des autres ! » (DIM. INDIVIDUELLE)</p>

Analyse des erreurs (ANA)	« <i>Quand on analyse l'erreur, on se rend compte que ce n'est pas forcément clair dans l'esprit des opérationnels les liens entre le risque et le contrôle qui pourrait être mis en place. Ils découvrent qu'il y a un vrai lien</i> »
<b>Création de connaissance</b>	
Recherche créativité (REPONCREA)	« <i>L'intérêt du scénario, c'est d'imaginer collectivement des réponses à des situations extrêmes, situations que nous n'aurions spontanément pas imaginées</i> ».
Transfert et création de connaissances (ACQUI)	« <i>Avec le RCSA, on apprend des risques des métiers</i> » (DIM. ORGANISATIONNELLE) « <i>Je reconnais que j'ai mieux compris le rôle du dispositif de contrôle</i> » (DIM. INDIVIDUELLE) « <i>Au départ, la direction a beaucoup appris au départ des cartographies de risque</i> ».
<b>Freins et leviers</b>	
Difficulté de compréhension (DIFCOMP)	« <i>On a vu arriver les questions et on s'est demandé quoi en faire</i> ». « <i>Parfois, ils ne comprennent pas ce qu'est une erreur opérationnelle</i> ».
	« <i>L'analyse des causes est parfois difficile car il n'y a pas un seul responsable</i> ».
	« <i>Vous avez les pessimistes où tout est rouge</i> ». « <i>On a la spring mapping, de celui qui est optimiste car il n'a jamais été confronté aux risques opérationnels</i> ».
	« <i>certains vont voir des risques parce qu'ils ont eu une grosse perte la semaine avant</i> ».
	« <i>Il y aussi celui qui croit tout maîtriser et qui ne présente aucun risque dans son RCSA.</i> »
	« <i>On ne voit vraiment pas l'intérêt de l'exercice</i> » ; « <i>on répond par obligation</i> ». « <i>On ne voit pas trop à quoi cela va servir car les risques sont trop macro</i> ».
	« <i>Aucun service n'a envie de reconnaître explicitement qu'il a fait une erreur</i> ».
	« <i>On ne parle pas le même langage</i> »
	« <i>Le dispositif est très lourd</i> » ; « <i>On n'a pas le temps de remplir tous leurs reportings</i> ».
	« <i>Dès que les managers ont vu les coûts des fonds propres de certains scénarii, ils ont minimisé les suivants</i> ». « <i>Certains ne remontent pas sciemment certaines pertes</i> ».
<b>Interactions</b>	
Formation-sensibilisation (FORM)	« <i>Nous axons beaucoup sur la formation et la sensibilisation</i> »
Encadrement – assistance (ENC)	« <i>Il faut les assister pour que cela marche</i> ». « <i>On essaye d'être le plus souvent présent pour eux ; s'ils ne</i>

	<i>comprennent pas, ils ne font pas »</i>
Communication (COM)	<i>« On essaye de communiquer sur le sujet pour sensibiliser ». « on n'est plus seul face à une erreur. Elle prend une dimension collective maintenant ». « Il y a donc une dynamique de communication autour du risque opérationnel qui s'est mise en place et qui n'existait pas avant »</i>
Fréquence des relations (FREQ)	<i>« On échange régulièrement par téléphone, mails ou autre ». « Il faut rencontrer les CRO régulièrement, il faut des contacts notamment informels. »</i>
Imitation/contagion (IMIT)	<i>« L'erreur des uns peut nous permettre de nous les éviter ».</i>
Confrontation des points de vue (CONF)	<i>« On n'est pas toujours d'accord sur les causes de l'erreur et sur la manière d'y remédier. On sent que c'est un sujet sensible. Mais comme on doit y arriver, les échanges sont instructifs ».</i>

## 4.2. Les outils d'aide à l'analyse

De nombreux outils existent pour faciliter l'analyse des discours et pouvoir repérer les thèmes récurrents. Des logiciels, tels NVivo, permettent d'assister le chercheur dans l'exploitation des données qualitatives par leur puissance de traitement. L'objectif est notamment de répondre à certaines critiques adressées aux recherches qualitatives quant à la faiblesse de la rigueur scientifique des résultats (Miles et Huberman, 2003).

### 4.2.1. Le choix de ne pas recourir à des logiciels de traitement des données

Nous n'avons pas voulu utiliser ces outils, afin de rester au plus près des propos et de nous remettre, à chaque entretien, dans le contexte situationnel. Néanmoins, effectuer un codage nous a semblé essentiel : en effet, cela a permis tout d'abord d'opérationnaliser notre concept et de structurer le champ théorique relatif à l'apprentissage organisationnel aux multiples facettes. Le codage nous a permis de formuler implicitement des hypothèses sur l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, coder nous permet de procéder à une analyse analytique de nos entretiens de manière structurée et transposables, ce qui fiabilise notre démarche.

Si l'utilisation d'un logiciel peut se concevoir pour l'exploitation d'un nombre important d'entretiens, notre nombre d'entretiens nous permettaient de nous affranchir d'une démarche plus mécaniste dans l'analyse. Nous avons considéré également qu'une approche manuelle des entretiens faciliterait notre réflexion et notre empathie vis-à-vis des propos des acteurs. L'utilisation de notre dictionnaire permet d'identifier les expressions, de classer les données et

prépare le travail d'analyse. Nous ne souhaitons pas déconnecter l'extraction des données de leur analyse. « La réduction des données n'est pas quelque chose de distinct de l'analyse. Elle fait partie de l'analyse. » (Miles et Huberman, 2003, p.21). Classer les données en relisant les entretiens nous a permis de nous remettre en situation, de telle sorte que nous soyons à même de percevoir éventuellement d'autres signaux que le simple mot ou expression employée. Nous souhaitons limiter le risque de détacher les données des contextes originaux d'occurrences. Compte tenu de notre problématique, à trop recourir à une logique factuelle de codage nous semblait faire courir le risque de nous éloigner de la réalité de la personne à l'origine des propos.

Néanmoins nous avons procédé à des comptages ex-post des données codifiées, afin de vérifier que nos analyses et conclusions avaient un fondement fiable et démontrable. Ainsi, quand nous identifions au sein des activités de marché que la plupart des interlocuteurs du métier, qu'il s'agisse des CRO ou des opérationnels, ne perçoivent pas l'intérêt, au départ du dispositif, de l'exercice de RCSA, ces conclusions reposent sur cette idée qui a été rapportée dans 90 % des entretiens des interlocuteurs des marchés. Comme le précisent Miles et Huberman (2003), le chercheur collecte un nombre d'items qui vont l'orienter plus ou moins consciemment sur l'importance de telle ou telle information, phénomène, fait. Pouvoir exprimer la notion de récurrence, d'importance, d'évènements significatifs suppose, au moins implicitement, d'avoir procédé à des exercices de comptage. Ce comptage nous a été utile également pour nous assurer que nous n'étions pas trop influencés par notre intuition issue de notre expérience professionnelle antérieure et ainsi limiter les biais potentiels.

#### 4.2.2. La détermination des niveaux d'analyse

Nous avons tout d'abord procédé à la retranscription de nos entretiens. En effet, nous avons pris des notes rapides en cours d'entretien, sans censurer aucun propos. La retranscription nous a permis de nous imprégner à nouveau de nos entretiens et de pouvoir les présenter à nos interlocuteurs pour qu'ils puissent y apporter d'éventuelles modifications.

La réaction à la formalisation a été de deux types : soit des précisions et des ajouts, dans l'esprit parfois de ne pas laisser un écrit circuler qui ne soit pas complet sur certains points qui n'avaient pas forcément été évoqués en entretien et qui souvent n'apportaient pas d'informations complémentaires au regard de notre problématique. Soit des corrections lorsque les propos mettaient trop clairement en avant un frein. Nous avons ainsi des corrections du type « oui, mais dans certains cas seulement et cela s'améliore bien ».

Nous avons intégré ces propos dans nos entretiens finaux.



Une deuxième lecture de nos entretiens nous a permis de nous imprégner de ceux-ci pour essayer, derrière le langage, de comprendre le sens des propos émis. Comme le précise Bardin (2001), il s'agit de rechercher la structuration spécifique qui commande la pensée de l'interlocuteur.

Une troisième lecture avait pour objectif de procéder au codage. Nous avons classé les *verbatim* dans chacune des catégories que nous avons définies<sup>120</sup>. Cet essai de quantification nous a permis d'apporter une échelle de référence par rapport aux impressions que nous avons eues à l'issue de chacun des entretiens.

Enfin nous avons, métier par métier, relu nos résultats codifiés afin de vérifier la cohérence des démarches selon les métiers et de la pertinence des *verbatim* retenus.

La réduction des données va nous amener à « leur mise en forme » c'est-à-dire leur agencement pour leur donner du sens. D'ailleurs Lemoigne s'interroge sur la pertinence de la notion de collecte de données dans le cadre de l'étude de cas. Ne s'agit-il pas plutôt d'une « production » de données ? (Lemoigne, 1990). Progressivement, une réalité va se construire par un mouvement d'interaction entre participation et décentration (Hlady-Rispal, 2002, p.171).

« La mise en forme sert à assembler une information organisée dans une forme compacte et immédiatement accessible, de façon que l'analyse puisse voir ce qui arrive et soit tirer des conclusions, soit passer à la seconde étape de l'analyse que la mise en forme peut éventuellement suggérer » (Miles et Huberman, 2003, p.21). Miles et Huberman proposent douze tactiques afin de donner du sens aux données. Il s'agit notamment de :

- Compter la régularité de certains thèmes : nous avons effectué ce comptage à partir de nos descripteurs. Compter permet ainsi de mesurer l'importance par la récurrence des données.
- Factoriser pour tester la robustesse des thèmes. Cela nous a permis de vérifier ainsi la pertinence de la prise de conscience et d'éliminer en dernière analyse le sous-thème relatif à la confiance.
- Regrouper et comparer les parcours cognitifs et comportementaux des acteurs dans une analyse processuelle. Cela nous a permis de refléter les évolutions résultant notamment des interactions entre les acteurs et le rôle des correspondants risque opérationnel, facteur de différenciation.

---

<sup>120</sup> Un exemple est fourni en annexe 12.

- Trouver les variables intervenantes : cela nous a permis d'identifier les éléments qui jouent un rôle dans les différentes phases du processus d'apprentissage.
- Repérer les relations entre les variables : cela nous conduira à émettre des conclusions et à expliquer les différences selon les métiers.

La recherche de liaisons entre nos différents résultats, l'apparition de différences selon les métiers et de points de convergence vont nous permettre de conceptualiser certains résultats.

#### 4.2.3. L'analyse transversale des données

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse transversale de nos données. L'analyse transversale facilite l'approfondissement des résultats issus de nos deux métiers, les rassemble afin de dégager une réflexion dans un objectif de généralisation analytique (Yin, 1990) des processus d'apprentissage dans le cadre de l'identification du risque.

La comparaison des apprentissages selon les deux métiers facilite la mise en exergue des conditions de succès ou la présence de freins sur ce qui a permis de dépasser les blocages initialement identifiés. Nous essaierons de comprendre l'influence des spécificités de chacun des contextes (influence politique, réglementaire ou autre). L'analyse transversale sera également l'opportunité d'introduire les réflexions de nos interlocuteurs au sein de la Direction risque opérationnel, ceux-ci ayant, par nature, une vision transversale de l'identification. Leur vision viendra confirmer ou invalider ce qui émerge du terrain.

## 5. Les critères de validité de notre recherche

La validité d'une démarche de recherche correspond à « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (Wascheux, 1996, p.266).

Cela suppose, dans le cadre d'une démarche interprétative, que notre recherche soit :

- crédible, grâce notamment à la triangulation des données ;
- que les résultats de notre recherche puissent être transférables à d'autres contextes ;
- que notre démarche soit fiable, c'est-à-dire transparente dans notre méthodologie et notamment nos présupposés et orientations.

Nous avons essayé d'être le plus transparent possible dans notre démarche pour la rendre compréhensible et lisible. Nous avons ensuite procédé à une triangulation des données - observations non participantes, entretiens semi directifs centrés, documents internes- et les propos des acteurs à différents niveaux dans le processus d'identification. Le choix de notre échantillon et les thèmes sélectionnés, identiques quelle que soit l'entité, facilitent la

comparaison inter-cas. Enfin, si nous avons parfois eu des difficultés à trouver des interlocuteurs disponibles, nous avons néanmoins essayé d'en interroger jusqu'à arriver à une relative saturation à la fois empirique et théorique des situations d'apprentissage.

## 5.1. La validité interne et les limites de notre démarche

Les limites des démarches qualitatives, et notamment des études de cas, ont été régulièrement mises en avant (Miles et Huberman, 2003). Des précautions méthodologiques sont alors nécessaires.

### 5.1.1. Une vision holiste de la réalité

Le premier travers serait d'adopter une vision holiste, c'est-à-dire d'identifier des traits de convergence là où la justification de la réalité peut être différente. Nous avons alors retenu tous les propos fournis, essayé d'obtenir des sources d'informations distinctes, afin de ne pas définir trop rapidement des liens de cause à effet qui ne seraient pas justifiés.

Cette vision holiste peut être influencée également par la complexité de l'environnement, facteur mis en avant par Campbell (1986)<sup>121</sup> comme limite à la validité interne de toute recherche. Nous avons choisi, en effet, un terrain à un moment de l'histoire où l'environnement économique était incertain. Si la situation relative aux marchés financiers est, par nature, instable, la période 2007-2009 est marquée par l'entrée en récession économique d'un certain nombre d'économies et des répercussions fortes sur l'activité des banques et la volatilité des marchés.

La banque retenue, le Groupe Société Générale, a été marquée, début 2008, par un choc interne d'une extrême ampleur, la fraude de J. Kerviel pour un montant de plus de 4,5 Milliards d'euros. Si la fraude de J. Kerviel a été rarement abordée spontanément par les interlocuteurs, y compris au sein des marchés, un correspondant risque opérationnel de SGCIB a néanmoins parlé de 'choc traumatisant'. Les causes de tout évènement particulier sont toujours multiples (Abbott, 1992). Comme le souligne Ragin (1987), les causes sont non seulement multiples mais également « conjoncturelles ». Cela s'applique également aux effets. Isoler de manière parfaite les causes de l'apprentissage devient alors difficile dans ce contexte.

---

<sup>121</sup> Capbell D.T. cité par Pourtois J.P. et Desmet H. in *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Ed. Mardaga, 2007 (3<sup>ème</sup> ed.).

### 5.1.2. Le risque « d'élite »

Le deuxième travers serait d'accorder davantage d'importance aux informations des interlocuteurs selon leur positionnement dans la hiérarchie. Ce biais nous a semblé limité dans la mesure où l'intérêt de notre démarche se situait justement entre le niveau groupe et le niveau métier. Les entretiens se sont déroulés tantôt avec des membres du Groupe tantôt avec des interlocuteurs métier, orientant ainsi notre concentration sur le contenu de l'entretien, cela supposant également une remise en question à chaque entretien. Les entretiens, au niveau du Groupe, n'avaient d'intérêt que par le regard porté sur le comportement des métiers. Ils viennent confirmer ou infirmer la perception issue des métiers. Notre propos n'est pas de savoir qui a tort ou raison mais de comprendre et d'expliquer la perception du dispositif.

### 5.1.3. Le risque de subjectivité lié à nos connaissances antérieures

Le troisième travers, moins négligeable, est celui d'utiliser des biais inconscients liés à notre connaissance antérieure du métier et du sujet. Il est clair qu'il est difficile d'adopter une réelle démarche objective. Si notre positionnement non participant au sein de l'organisation est supposé faciliter notre empathie et notre disponibilité d'écoute des interprétations des acteurs, nous ne pouvons exclure des biais, parfois même inconscients de notre part, qui résulteraient en une sélection en temps réel, lors des entretiens, de certaines informations.

Notre connaissance antérieure nous a conduits parfois à faire des hypothèses implicites qui risquaient alors de fausser notre démarche et de la pré-orienter. Nos allers-retours avec la littérature nous ont permis progressivement de prendre du recul et de nous affranchir de nos connaissances antérieures. Les découvertes que nous avons faites en termes d'apprentissage nous ont permis de remettre en cause nos hypothèses inconscientes. Par ailleurs, cette remise en cause d'hypothèses implicites nous ont en partie rassurée quant au niveau de détachement auquel nous étions arrivée au regard de nos connaissances antérieures : arriver à des conclusions que nous n'imaginions pas au départ de notre recherche nous a permis de mesurer la distance que nous avons réussie à prendre par rapport à notre historique.

### 5.1.4. La fiabilité de notre codage

La fiabilité du codage suppose une forme d'objectivité qui nécessite généralement le recours à d'autres personnes afin de réaliser l'exercice de codification des *verbatim*. Nous avons ainsi demandé à un autre chercheur et à un praticien, sur deux entretiens chacun, de bien vouloir analyser nos entretiens et de fournir une grille d'analyse à partir de notre dictionnaire de thème. En moyenne, plus de 75 % des *verbatim* ont été classés dans les mêmes catégories, ce

qui nous semble un pourcentage permettant de considérer avec une certaine fiabilité nos résultats.

#### 5.1.5. Les limites de l'approche longitudinale

Enfin notre démarche processuelle comporte des limites inhérentes à notre positionnement. Si l'approche processuelle nous a semblé essentielle pour aborder le processus d'apprentissage, la durée de notre présence sur le terrain (7 mois) est faible au regard de la période de référence que nous avons choisie : 2005-2009. Notre recherche de causalité relève alors essentiellement de la rétrospection (Miles et Huberman, 2003) plus que de la prédiction (Abott, 1992). Nous allons démontrer comment une situation actuelle résulte d'un évènement passé. Nous sommes sur le terrain en 2008 et 2009 et nous allons dresser des inférences possibles avec des évènements antérieurs, définir des chaînes de causalité afin de justifier les résultats observés sur le terrain, ce que Miles et Huberman appellent une causalité de type « push » (par rapport à une démarche « pull »).

#### 5.1.5. Les entretiens de validation

Notre démarche a adopté certaines précautions propres à limiter ces risques : la triangulation des données, la recherche de saturation sémantique, l'analyse par étape des entretiens ainsi que l'adaptation progressive de notre cadre théorique aux découvertes du terrain. Nos analyses font également apparaître les expressions, mots ou groupe de mots accolés aux arguments développés (à l'image des travaux de Charreire, 1995), ce qui permet au lecteur de comprendre l'apparition de nos thèmes et la traduction de leur opérationnalisation.

Notre démarche abductive suppose la collecte des données à deux niveaux, au départ et à l'arrivée. Elle suit un processus itératif, qui se construit à partir des observations. En fonction des réalités du terrain, nous avons construit des hypothèses explicatives en fonction des concepts retenus. A l'issue de notre analyse et de notre travail de codification, nous arrivons à des relations causales, des prédictions qui sont autant d'inférences que nous établissons quant à l'évolution probable des évènements en termes d'apprentissage.

La restitution aux acteurs concernés est alors essentielle, comme le souligne Miles et Huberman (2003, p.294). Cette restitution constitue à la fois un test de validité, un élément déontologique et une nouvelle opportunité d'observation.

Nous avons ainsi été amenée à effectuer 8 entretiens de restitution finale auprès des responsables préalablement interviewés au sein des deux métiers. Ces interlocuteurs sont soit des opérationnels soit des correspondants risque opérationnel. Comme le suggère Miles et

Huberman, il est préférable de choisir des interlocuteurs qui ont une bonne vision du dispositif. En annexe figure un des entretiens et la manière dont nous l'avons exploité.

Par exemple, nous avons identifié, dans la banque de détail, le rôle essentiel de la dimension collective dans le processus d'apprentissage. Notre entretien de validation a permis à certains interlocuteurs de préciser ce qui leur semblait important dans la notion de collectif. Nous avons ainsi un propos d'un correspondant : « *Bien sûr que si nous ne les avions pas accompagnés et challengés équipe par équipe, nous n'y serions pas arrivés ! On ne peut pas leur donner brut ce que la direction nous envoie, sinon on va au casse pipe !* ».

S'agissant de SGCIB, nos résultats sur les routines défensives nécessitaient d'être validés. Une fois nos interlocuteurs en phase avec nos conclusions, ils ont pu parler de tous les projets en cours sur fin 2009-2010 projets qui doivent permettre de gommer les difficultés de départ.

La présentation de nos résultats a supposé de préciser à nos interlocuteurs les contextes spécifiques qui nous ont conduit à présenter tel facteur comme favorable ou au contraire comme freinant l'apprentissage. Nous remarquons néanmoins que lorsque les facteurs sont considérés comme positifs, nos interlocuteurs ont tendance à insister sur cet aspect favorable. Lorsque les facteurs sont considérés comme des freins, nos interlocuteurs ont tendance, en revanche, à rapidement présenter les évolutions envisagées ou à modérer selon les secteurs.

Nous avons également présenté l'ensemble de nos résultats et conclusions aux interlocuteurs au sein de la Direction des risques opérationnels.

Nous avons été satisfaits de voir que les réactions à nos résultats ont été positives. Les analyses ont été jugées « exactes » et nous avons eu des remarques comme « *je suis tout à fait d'accord* », voire, lorsque des points de blocage ont été identifiés « *cela fait des mois que je le dis* ». Nos interlocuteurs locaux ont ainsi joué le rôle de jury, évaluant les principaux résultats de notre étude (Denzin, 1978<sup>122</sup>).

Les précisions et commentaires apportés ont permis d'enrichir notre réflexion et de préciser certains points. La réaction des interlocuteurs vis-à-vis des résultats est très intéressante au regard de notre problématique. Elle nous conforte également dans une certaine validité des propos et des analyses restitués<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Cité par Miles et Huberman (2003).

<sup>123</sup> En annexe 17 figure un exemple d'entretiens de restitution.

## 5.2. La validité externe de notre démarche

La question se pose de la généralisation des résultats ainsi présentés. L'étude de cas est généralisable à des propositions théoriques et non à des populations et à des univers autres que celles du cas (Yin, 1990). Nous avons choisi deux cas enchâssés représentatifs des deux métiers majeurs de la banque : la banque de détail et la banque de financement et d'investissement. Le sujet d'identification du risque opérationnel étant relativement récent, notre recherche se veut un point de départ pour approfondir cette notion d'apprentissage. Il nous semble prématuré, à ce stade du déploiement du projet, de mettre en avant les coûts financiers qui seraient liés à la mise en œuvre de processus d'apprentissage. Ce point rejoint les propos tenus par un responsable au sein de la Direction des risques opérationnels. Deux orientations pourraient être prises à partir des résultats que nous avons identifiés en termes de processus d'apprentissage : analyser leur permanence dans le temps (n'est ce pas lié à l'effet de nouveauté ?) et étudier d'autres établissements, au même niveau d'avancement, pour explorer d'éventuels autres processus d'apprentissage ou confirmer ceux identifiés. Tout écart pourrait ainsi permettre d'intégrer d'autres dimensions spécifiques à l'organisation elle-même. Le descriptif de notre démarche devrait permettre à d'autres chercheurs d'effectuer une analyse de même type dans d'autres établissements. Il serait également intéressant de redéployer la méthodologie dans quelques années afin de confirmer ou non nos premiers résultats.

Nous considérons ainsi que nos conclusions ne peuvent prétendre à un statut de vérité scientifiquement prouvée ; tout au plus peut-on se demander si effectivement, tout phénomène sur une organisation n'a pas vocation à se matérialiser dans d'autres organisations, ce qui amène alors une certaine portée générale à chaque recherche sur une organisation donnée (Romelaer, 1994, p.49).

Notre recherche permet de conclure sur certains résultats qui nécessiteraient d'être à nouveau confrontés à la réalité.

Tableau 13 - Synthèse de la méthodologie utilisée

<b>Étapes de la démarche</b>	<b>Choix méthodologiques</b>	<b>Validité de la recherche</b>
Positionnement épistémologique	Paradigme interprétatif	Précision des présupposés : Fiabilité
Échantillonnage théorique	Choix des acteurs à différents niveaux de l'organisation Choix de deux unités d'analyse représentatives de contexte distinct au regard du risque opérationnel	Représentativité : transférabilité de la méthode
Collecte des données	Observation non participante	Triangulation des données et des sources : crédibilité
	Entretiens semi directifs centrés 52 entretiens d'une durée moyenne de 1h15. (Cf Annexe 2)	
	Documents internes	
Traitement des données	Analyse de contenu thématique Restitution outil par outil en fonction des catégories et des sous-catégories prédéfinies Prise en compte de la dimension temporelle sans que le temps soit important en tant que tel	Validation des résultats par les interlocuteurs



## Chapitre 2. Le contexte organisationnel du Groupe Société Générale (SG)

Nous avons abordé la littérature afin de nous éclairer sur la manière de percevoir et d'interpréter les résultats que nous avons collectés au travers de notre étude de cas.

Notre recherche part d'un objet d'apprentissage, l'identification du risque opérationnel dans le cadre de Bâle II. Nous considérons cet objet comme novateur au sens de Van de Ven (1986). Ce processus d'identification repose, en effet, sur une idée, la gestion du risque opérationnel, qui, si elle était implicite dans l'esprit du banquier, n'en est pas moins nouvelle dans sa forme actuelle : elle bouscule l'ordre établi ou est perçue comme telle par les acteurs concernés.

Nous présentons dans ce chapitre le contexte de l'identification du risque opérationnel. Nous souhaitons apporter une compréhension générale du dispositif pour éclairer les résultats en termes d'apprentissage et les analyses qui seront présentés dans les chapitres 3, 4 et 5. Ce chapitre est donc introductif à notre analyse et s'articule autour de trois points structurant le projet d'identification. :

- En premier lieu, l'organisation générale du projet et son évolution sur la période de référence, janvier 2005 à juin 2009. Notre démarche processuelle suppose que nous puissions nous appuyer sur des périodes de référence afin de justifier d'une évolution entre la période T et T+1. Comme nous l'avons exposé lors de notre méthodologie, le temps n'est pas important en tant que tel. En revanche, nous nous intéressons à son implication, dans l'objectif de pouvoir identifier des évolutions dans le processus d'apprentissage.
- En deuxième lieu, les évolutions des différentes composantes de cette gestion (composantes définies par le régulateur). L'analyse n'est pertinente qu'au regard du contexte organisationnel et structurel. La compréhension de celui-ci est donc un préalable à l'exposé de notre analyse.
- En troisième et dernier lieu, une synthèse de l'évolution du dispositif de gouvernance au sein du Groupe Société Générale<sup>124</sup> sous l'influence de la gestion du risque opérationnel.

---

<sup>124</sup> Nous utiliserons l'abréviation Groupe SG dans la suite de ce document par simplification.

## 1. De l'origine du projet à sa formalisation

Le Groupe SG a été soucieuse depuis de nombreuses années (bien avant la mise en place de Bâle II) de la qualité de son dispositif de contrôle interne et du déploiement d'une culture de contrôle.

Néanmoins, comme pour l'ensemble des banques dans le périmètre de Bâle II, les évolutions réglementaires liées à la gestion du risque opérationnel se sont traduites par l'implémentation de dispositifs spécifiques. Le Groupe SG a ainsi vu une opportunité de continuer dans la logique de ce qui avait été entrepris jusque là, en structurant, industrialisant et fiabilisant un certain nombre de processus liés à la gestion de ce risque.

Le Groupe SG est une banque universelle qui se compose de 151 000 collaborateurs au service de 27 millions de clients dans 82 pays.

Le Groupe SG intervient sur trois grands métiers, avec des positions fortes :

- Les Réseaux de détail et Services financiers
- Les Gestions d'actifs et Services aux investisseurs
- La Banque de financement et d'investissement

En termes d'organisation interne, cela se traduit par six pôles d'activités, dotés de leurs ressources propres (informatique, ressources humaines et finance) :

- La Banque de détail Société Générale en France (BDDF)<sup>125</sup>
- Le Crédit du Nord (CDN)
- La Banque de détail hors France métropolitaine (BHFM)
- Les Services financiers spécialisés (DSFS)
- Les Gestions d'actifs et services aux investisseurs (GIMS)
- La Banque de financement et d'investissement (SGCIB)

Les pôles d'activités sont aidés dans leur développement par six directions fonctionnelles :

- La direction des risques (RISQ)
- La direction financière et du développement (DEVL)
- Le secrétariat général (SEGL)
- La direction des ressources humaines groupe (DRHG)
- La direction des ressources groupe (RESG)
- La direction de la communication (COMM)

---

<sup>125</sup> Comme tout grand groupe, le Groupe SG utilise de nombreuses codifications abrégées. Nous nous permettrons dans la suite de cette recherche d'utiliser ces codifications, une fois celles-ci explicitées.

Compte tenu de la méthodologie retenue, nos entretiens porteront d'une part sur les acteurs issus de la Direction des Risques Opérationnels (RISQ/OPE) et d'autre part sur les acteurs des métiers opérationnels sélectionnés, banque de détail et banque de financement et d'investissement.

### 1.1. La maturation du projet au sein de la Direction des risques

Dès 1999 et les prémices du projet Bâle II, le Groupe SG a décidé de structurer sa gestion globale des risques autour d'une Direction des risques Groupe (RISQ) créée en 1999. En 2001, un directeur des programmes Bâle II a été nommé autour de ce projet et une cellule spécifiquement dédiée à Bâle II et la gestion des risques opérationnels a été créée (cellule dénommée PRES/BA2/OPE). L'équipe, composée initialement de quatre personnes, avait pour objectif de déployer un dispositif de gestion du risque opérationnel au sein de l'ensemble des entités du Groupe. La Direction Générale a défini ainsi un projet sous la responsabilité de RISQ, assistée de DEVL<sup>126</sup>.

#### 1.1.1. La mise en place d'une équipe dédiée

De 2001 à 2004, la nouvelle équipe PRES/BA2/OPE s'est donc formée à la spécificité de ce risque en participant notamment à de nombreux colloques et séminaires afin de bénéficier du partage d'expérience d'autres établissements, notamment anglo-saxons, dont les réflexions en la matière étaient assez avancées<sup>127</sup>. L'apport d'une communauté de pratique s'est avéré essentiel pour essayer d'en extraire les meilleures pratiques. *« Intellectuellement, c'était passionnant. Nous découvrons que d'autres avaient avancé sur le sujet et qu'il existait déjà une culture risque opérationnel »* (BALE1).

Compte tenu des profils de cette équipe, la démarche adoptée ressemblait à une méthodologie d'audit : l'objectif était de réfléchir aux risques potentiels, d'identifier les dispositifs de contrôle cible et d'analyser ensuite, avec le terrain, les écarts entre le dispositif cible et la réalité concrète opérationnelle. Comme le précise un responsable de l'époque, *« nous avons sciemment privilégié une approche top-down à partir de grands principes de risque et de contrôle et non une approche par processus qui serait partie du terrain ; nous avons également été fortement influencés par un des grands théoriciens du risque opérationnel de l'époque, Ali Samman Khan, qui a véritablement orienté notre démarche. D'autant plus qu'en France entre 2000 et 2004, on s'orientait surtout sur la collecte de pertes, les KRI et les scénarii et de manière secondaire au RCSA »*(BALE1).

---

<sup>126</sup> =Direction Financière et du Développement

<sup>127</sup> Des revues telles Operational Risk ou des associations comme RMA traitaient cette notion de risque opérationnel depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

L'approche par les risques s'est appuyée sur la classification des risques selon Bâle II. A partir des sept classes de risque définies par Bâle II, le Groupe SG en a créé une huitième, « *les activités non autorisées sur les activités de marché* » (rogue trading) afin d'isoler cette catégorie que le Groupe a très rapidement identifié comme un risque majeur pour le Groupe SG<sup>128</sup>. Un document précis reprenant l'ensemble des classifications avec un descriptif des types de risque potentiels par catégorie a été rédigé en 2003-2004. « *Ce document est vite apparu comme indispensable. En effet une erreur d'exécution n'a pas le même sens pour un chargé de clientèle et un trader. Or Bâle II ne propose qu'une catégorie. Il a donc fallu préciser les risques contenus dans ces rubriques* » nous précise la personne qui a rédigé ce document.

Le chantier Approche par les risques s'est traduit pour le Groupe SG par une matrice appelée *Risk and Control Self Assessment (RCSA)*<sup>129</sup>. Cette première approche par les risques a fait prendre conscience qu'il n'y avait pas forcément de lien mécanique entre une évolution du RCSA et le montant des fonds propres calculés<sup>130</sup>. En 2002, la notion de scénarii n'était pas encore évoquée au sein du Groupe SG (elle le sera en 2004).

Début 2005, une première directive relative au RCSA a été rédigée et diffusée à l'ensemble du management tant en France qu'à l'étranger. La direction a pris néanmoins conscience que l'exercice était assez théorique et que la principale difficulté serait alors de faire passer l'intérêt du dispositif auprès des opérationnels sans que ceux-ci le prennent d'un strict point de vue réglementaire.

« *Nous sentions à cette époque là, fin 2004/début 2005, que nous avions défini un vaste projet théorique et qu'il allait être difficile de concilier la théorie à la pratique* » (BALE1).

### 1.1.2. Les premiers exercices de collecte : la confrontation avec la réalité

Cette démarche théorique a été, dès 2001, complétée par la nécessité de collecter les pertes. Si l'objectif était alors de se doter d'une base des données historisées nécessaire à l'alimentation d'un modèle de calcul du risque opérationnel<sup>131</sup>, cette base était également « *un moyen pour nous*

---

<sup>128</sup> Se reporter à l'annexe 5 pour la liste des catégories retenues par le Groupe SG.

<sup>129</sup> L'abréviation « RCSA » sera retenue dans la suite de ce document.

<sup>130</sup> Comme le précise un interlocuteur de PRES/BA2/OPE, le RCSA n'était pas une priorité du régulateur au départ. Il n'y avait pas de réelles exigences en la matière.

<sup>131</sup> Pour être validé en méthode avancée (AMA : Advanced Measurement Approach), l'établissement de crédit doit disposer d'un historique de pertes d'au moins 5 ans (ramené à 3 ans pour l'entrée en vigueur de l'AMA). (Accord de Bâle « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres - dispositif révisé »

*de garder contact avec la réalité et de pouvoir confronter notre vision théorique avec la réalité des pertes » nous rapporte un interlocuteur qui a participé au projet. La collecte a porté, en 2001, sur un périmètre réduit principalement à la banque d'investissement. Dès janvier 2003, toutes les entités du Groupe ont été progressivement intégrées. Cette collecte était faite au départ sous Excel (outil ONET), « selon une remontée des pertes assez artisanales ! ». Face à la volumétrie des pertes, il est apparu rapidement incontournable de recourir à un logiciel spécifique : le choix s'est porté sur un prestataire externe avec l'outil *OpRiskMonitor*.*

#### 1.1.2.1. Une prise de conscience des typologies récurrentes

Les premières collectes de pertes ont été présentées au Comité Exécutif (COMEX) en 2003 : la difficulté majeure a été de comprendre les événements et les risques générés compte tenu de l'expertise nécessaire à la compréhension de certaines transactions générant des pertes. Néanmoins, les compétences des membres du Comex ont permis rapidement d'identifier les grandes zones de risque. Après quelques exercices, il fut possible d'effectuer une typologie des erreurs récurrentes. Si les premières collectes ont amené des prises de conscience, les collectes suivantes ont principalement confirmé les typologies de pertes.

*« Au bout de quelques exercices, nous voyions bien que c'était généralement les mêmes types d'erreurs qui revenaient telle la valorisation des dérivés » nous informe le responsable de PRES/BA2/OPE.*

#### 1.1.2.2. La révélation des points faibles

Le déploiement du projet suppose l'adhésion des collaborateurs. Or le projet conçu d'une manière assez théorique, n'a pas forcément rencontré l'adhésion des responsables opérationnels. *« Les gens du terrain n'aiment pas la théorie : ils veulent des réponses à leurs questions »* nous rapporte un collaborateur de PRES/BA2/OPE. L'approche par les risques qui a été déployée amenait à présenter aux métiers des évolutions potentielles sur les dispositifs existants. *« Nous arrivions avec notre vision du risque et nous disions aux métiers qu'ils devraient faire autrement : il s'agissait alors de remettre en question les processus qu'ils connaissaient »* nous explique-t-on encore. Ces évolutions étaient susceptibles, de plus, de générer des coûts financiers notamment par les modifications potentielles sur les systèmes d'information. Le débat se reportait alors sur une vision budgétaire, *« ce qui nous a obligé à de nombreuses discussions avec la Direction Générale pour permettre le déploiement du projet ».*

---

de juin 2004 et de la Directive de la Commission européenne sur les exigences de fonds propres, applicables à partir du 1er janvier 2008 pour les banques ayant opté pour l'approche AMA.)

Le principe même de la collecte est apparu rapidement comme contraire à la volonté opérationnelle d'aller de l'avant et cette collecte est alors perçue comme perturbatrice car jouant le rôle du « rétroviseur ». *« Les métiers raisonnent déjà prévention là où on cherche à construire la simple mesure du risque. Dès lors un exercice de collecte de perte paraît vain pour eux »* se souvient un collaborateur de PRES/BA2/OPE.

#### 1.1.2.3. La révélation de la complexité du risque opérationnel

La seconde difficulté repose sur les spécificités du risque opérationnel et son aspect multiforme qui compliquent sa gestion et limitent toute tentative de standardisation. Il a donc fallu définir ce qu'était précisément le risque opérationnel. Par exemple, une remise commerciale est-elle une perte opérationnelle ? Un litige avec un client crée une perte : si le litige vient d'un dysfonctionnement informatique, doit-on le classer en litige ou en panne informatique ? Par ailleurs, des différences dans la perception du risque peuvent apparaître selon les métiers. *« Vous parlez risque opérationnel à un chargé de clientèle banque de détail, il pense à la fraude sur les chèques et évoque des montants importants de 5 000 euros ; vous posez la même question à une personne de la salle des marchés, il raisonne perte sur le marché et évoque des montants d'un autre ordre de grandeur ! »* nous rapporte le responsable PRES/BA2/OPE. Une autre caractéristique du risque opérationnel réside dans sa visibilité a posteriori : le risque opérationnel ne prend forme que lorsqu'il survient. *« A la différence du risque de crédit, vous n'avez pas d'encours afin de vous fournir une estimation du risque opérationnel de demain. Ce n'est qu'après-demain que le risque peut prendre forme ».*

#### 1.1.2.4. L'apparition de conflits d'intérêt

Enfin les premières prises de conscience des enjeux financiers liés aux calculs des fonds propres ont amené les premières réactions opportunistes : certains managers ont commencé à contester certaines erreurs, d'autres cherchaient des responsables avec qui les partager, *« amenant les branches à remettre en cause des événements de pertes soit pour les contester, les fragmenter ou les imputer à d'autres. »*. La prise de conscience des liens directs entre le coût du risque opérationnel et le coût des fonds propres, compte tenu de la ré-affectation du coût des fonds propres sur les métiers, a généré des comportements défensifs illustrant les conflits potentiels d'intérêt.

#### 1.1.2.5. Un projet qui prend de l'ampleur

Fin 2002, la complexité du sujet et sa transversalité à tous les niveaux de l'entreprise ont incité à modifier la structure du déploiement du projet et à renforcer les équipes au sein de la Direction des risques.

La cellule PRES/BA2/OPE a alors recruté, fin 2002, 3 personnes supplémentaires. Le projet s'est articulé en fonction des métiers : des responsables de métier ont été désignés au sein de l'équipe projet (Banque de détail, Asset Management et Services Centraux, avec une ventilation des responsabilités en fonction des compétences antérieures).

Par ailleurs le projet a commencé à se déployer au sein des entités : des correspondants risques opérationnels ont été nommés au sein des métiers. Ils étaient généralement affectés à d'autres fonctions (tels les contrôles internes) et se voyaient alors attribuer une fonction complémentaire, celle de relais de la Direction des risques et des problématiques risques opérationnels.

La nécessité de communiquer sur le sujet et de commencer « à faire de la pédagogie » a amené la réalisation d'un film illustrant les impacts du risque opérationnel, film qui a été diffusé en 2004 principalement aux fonctions transversales, les membres de la Direction Générale et les principaux managers.

La cellule PRES/BA2/OPE, fort des enseignements issus des collectes de perte souhaitait évoluer vers le déploiement d'une vision prospective et la prise en compte progressive des « quasi-pertes », c'est-à-dire la prise en compte des incidents n'ayant pas généré de pertes ou gains opérationnels. A fin 2004, au sein de la Direction des risques, une cellule dédiée avait acquis progressivement de larges compétences en matière de gestion du risque opérationnel. « Nous étions tous devenus des experts en la matière, l'enjeu était maintenant d'en faire bénéficier l'ensemble de la banque » (BALE1).

Situation à fin 2004

- Une cellule PRES/BA2/OPE disposant de solides connaissances en matière de gestion des risques opérationnels.
- Des correspondants risques opérationnels dans les métiers.
- Un logiciel de collecte des pertes déployé au sein du Groupe à l'exception de SGCIB qui a utilisé un outil spécifique.
- Un projet de RCSA attendant d'être déployé au sein du Groupe.
- Les premiers états de collecte de pertes à la Direction générale et au conseil d'administration.

## 1.2. Du mode projet à la diffusion au sein du Groupe

La vision en mode projet, centralisée au sein de la Direction des risques, se devait d'évoluer pour faciliter le déploiement du dispositif, même si la maîtrise de l'impulsion du projet reste du ressort de la Direction des risques. Comme le précise un responsable de RISQ/OPE, « dans un premier temps, on met en place le dispositif réglementaire pour ne pas être sanctionné. Ensuite il va falloir allier efficacité et contrainte réglementaire, ce qui n'est pas facile » (DRO03).

### 1.2.1. La structuration du projet autour des thèmes issus de la réglementation

A partir de fin 2004, le projet Risque opérationnel (PRES/BA2/OPE) a commencé à se structurer au travers de chantiers. Les cinq grandes chantiers ont été :

- Le référentiel
- Les collectes des pertes
- L'Auto-évaluation des contrôles et des risques (RCSA : Risk & Control Self-Assessment) ainsi que les indicateurs de risque (KRI : Key Risk Indicators)
- Les analyses de scénarii
- Le calcul et les allocations de capital

Tableau 14 - Principales évolutions pouvant influencer sur le dispositif d'identification du risque

<b>Dates</b>	<b>Définition de l'étape</b>	<b>Descriptif</b>
Fin 2004	Poursuite du projet Risque opérationnel	Organisation des différents chantiers (RCSA, Collecte, Scénario notamment) Mise en place de l'outil OpRisk Monitor pour la collecte des pertes Déploiement du projet au sein des métiers Poursuite de la nomination de correspondants risques opérationnels au sein des métiers (CRO)
1 <sup>er</sup> trimestre 2005	*Comex 29/03/05 Décision de créer une filière Risque opérationnel rattachée à la Direction des risques Rattachement des équipes Coordination des PCA <sup>132</sup> et Gestion de crise au Directeur des programmes Bâle II *Diffusion de la 1 <sup>ère</sup> Directive RCSA dans l'objectif de réaliser le 1 <sup>er</sup> RCSA d'ici mi-2006	Fin du mode Projet Bâle II de la cellule Risques Opérationnels

<sup>132</sup> Le Plan de Continuité d'Activité fait partie intégrante du processus de gestion du risque opérationnel par son rôle préventif en matière de risque. L'équipe coordination PCA a pour rôle l'animation et la coordination du PCA, elle propose au Comex la politique en matière de PCA, effectue des tests d'efficacité des moyens mis en place et propose des plans d'action et de correction. L'équipe de Gestion de crise propose au Comex la politique en matière de gestion de crise, coordonne la mise en place des dispositifs et prend en charge la gestion de crise en cas de survenance.



4 <sup>ème</sup> trim. 05	COMEX du 03/10/05 Création des comités : Comité de Coordination de Contrôle Interne (CCCI) Comité Risques Opérationnels (CRO) Comité Conformité Groupe (CCG) Envoi des RCSA aux métiers	Début de la communication du projet à l'ensemble du Groupe, diffusion des principes généraux
Mi-2006	1er exercice RCSA présenté au Comex (juin) et au Comité des Comptes (septembre)	80 % du périmètre Groupe couvert Définition des KRI (rédaction de la directive et communication sur le sujet)
Fin 2006	Réflexion Groupe et Métier pour alléger le référentiel RCSA et le rendre plus pertinent pour les métiers	Modifications de certains facteurs de contrôle interne Modifications de certaines questions (sur la forme et le fond), élaboration de scorecards métier.
1 <sup>er</sup> Janvier 2007	Structuration de la filière « Risques Opérationnels » : <b>Création Département Risques Opérationnels</b> (20 personnes à fin 2007) Nomination de Correspondants Risques Opérationnels (CRO)	Les CRO deviennent indépendants de toute activité opérationnelle. Ils sont rattachés à la ligne métier Risque opérationnel, fonctionnellement au Directeur Risque opérationnel
Mi-2007	Mise en place de formations : Conformité, Risques Opérationnels, Contrôles Permanents + Volonté de prendre en compte la gestion du risque opérationnel dans le pilotage de l'activité	Déploiement des formations en séance collective et en didacticiels (e-learning)
Fin 2007	2 <sup>ème</sup> exercice RCSA Début de réflexion sur un nouvel outil	Périmètre élargit pour couvrir quasiment l'intégralité des activités (objectif > 90 % à fin 2007) Responsabilisation des métiers dans l'élaboration du référentiel (validation des modifications par les Pôles)
Fin 2007	Mise en place outil ACCORD de modélisation des RO	Analyse statistique des données Gestion des données et des résultats Gestion habilitation, traçabilité, piste d'audit

		...
Début 2008	Déploiement des Key Risk Indicator, KRI, dont l'élaboration revient aux Pôles	
Mi-2008	<p>COMEX du 28/05/08</p> <p>Réflexion sur les politiques incitatives</p> <p>Renforcement des effectifs de la filière RO en quantitatif et qualitatif (151 personnes en plus en 2008)</p> <p>Renforcement de la crédibilité et du pouvoir de la filière RO</p> <p>Renforcement de la gouvernance du contrôle interne</p> <p>Déploiement d'une culture risque opérationnel dans l'activité quotidienne (réflexion sur la motivation)</p>	<p>Comment inciter les métiers à mieux gérer leurs risques opérationnels ?</p> <p>Relative stabilité des effectifs au sein de la banque de détail ;</p> <p>Renforcement des effectifs côté SGCIB de 41 (2007) à 101 (2009).</p> <p>Renforcement du rôle du CCCI, création de comité de contrôle interne dans tous les pôles</p> <p>Lancement Projet Pertinence</p> <p>Création Pôle de lutte contre la fraude</p> <p>Projet d'intégration du risque opérationnel dans les objectifs individuels</p> <p>Renforcement de la formation-sensibilisation</p> <p>Intégration du risque opérationnel dès les réflexions sur les nouveaux projets.</p>
Janvier 2009	Mise en place de SAFE	<p>Réorganisation au sein de SGCIB des filières liées à la supervision de SGCIB (contrôle permanent et risque opérationnel).</p> <p>Renforcement de l'efficacité, rationalisation des dispositifs et renforcement des effectifs au sein de SAFE.</p>
Mi- 2009	Déploiement du nouvel outil ORELINE pour le RCSA	<p>Centralisation des données dans une seule base</p> <p>Nouvelle ergonomie plus conviviale</p> <p>Possibilité d'édition facilitant le travail d'analyse (dossier RCSA)</p>

### 1.2.2. La création de la Direction des risques opérationnels (RISQ/OPE) : la fin du mode projet

Le mode projet a été abandonné au 1<sup>er</sup> janvier 2007 au profit d'une organisation pérenne et hiérarchique conforme notamment aux exigences réglementaires.

Une direction des risques opérationnels (RISQ/OPE) a été créée, rattachée à la Direction des risques du Groupe. La décision a été entérinée lors du Comité exécutif de juin 2006.

RISQ/OPE<sup>133</sup> a « pour missions de :

- *définir et mettre en œuvre la stratégie de maîtrise des risques opérationnels ;*
- *analyser l'environnement en termes de risque opérationnel et de contrôles associés, ainsi que ses conséquences sur le profil de risques du Groupe ;*
- *promouvoir, à travers le Groupe, une culture de risques opérationnels ;*
- *faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre ;*
- *développer les compétences techniques et encourager les meilleures pratiques. »*

(Extrait de la Directive N°36 gestion des risques opérationnels mise à jour le 14 juin 2008)

### 1.2.3. Le déploiement de correspondants risque opérationnel (CRO)

Parallèlement les effectifs dédiés au risque opérationnel au sein du Groupe se sont étoffés afin d'assurer le déploiement du dispositif. Chaque pôle d'activité et les Directions fonctionnelles désignent des responsables risques opérationnels appelés ORM (Opérationnel Risk Manager). Ils s'appuient eux-mêmes sur des Correspondants Risques Opérationnels (CRO)<sup>134</sup>.

Les correspondants Risques Opérationnels jouent, dans la phase de déploiement du dispositif, le rôle du management intermédiaire tel que le définit Nonaka (1995), c'est-à-dire des ingénieurs de la connaissance en matière de risque opérationnel. Ils assistent et soutiennent l'apprentissage. Ils vont notamment assurer l'adéquation entre la vision de la Direction et la réalité du terrain. Ils sont chargés de faire appliquer le dispositif au sein de chaque métier/activité/filiale.

« *Le rôle des CRO est important car ceux sont nos relais. C'est eux qui doivent diffuser les bonnes pratiques, nous remonter les problèmes, assister, former* » nous informe un interlocuteur situé chez RISQ/OPE.

« *Le management n'est pas encore assez sensibilisé au risque opérationnel, même si cela dépend des métiers.*

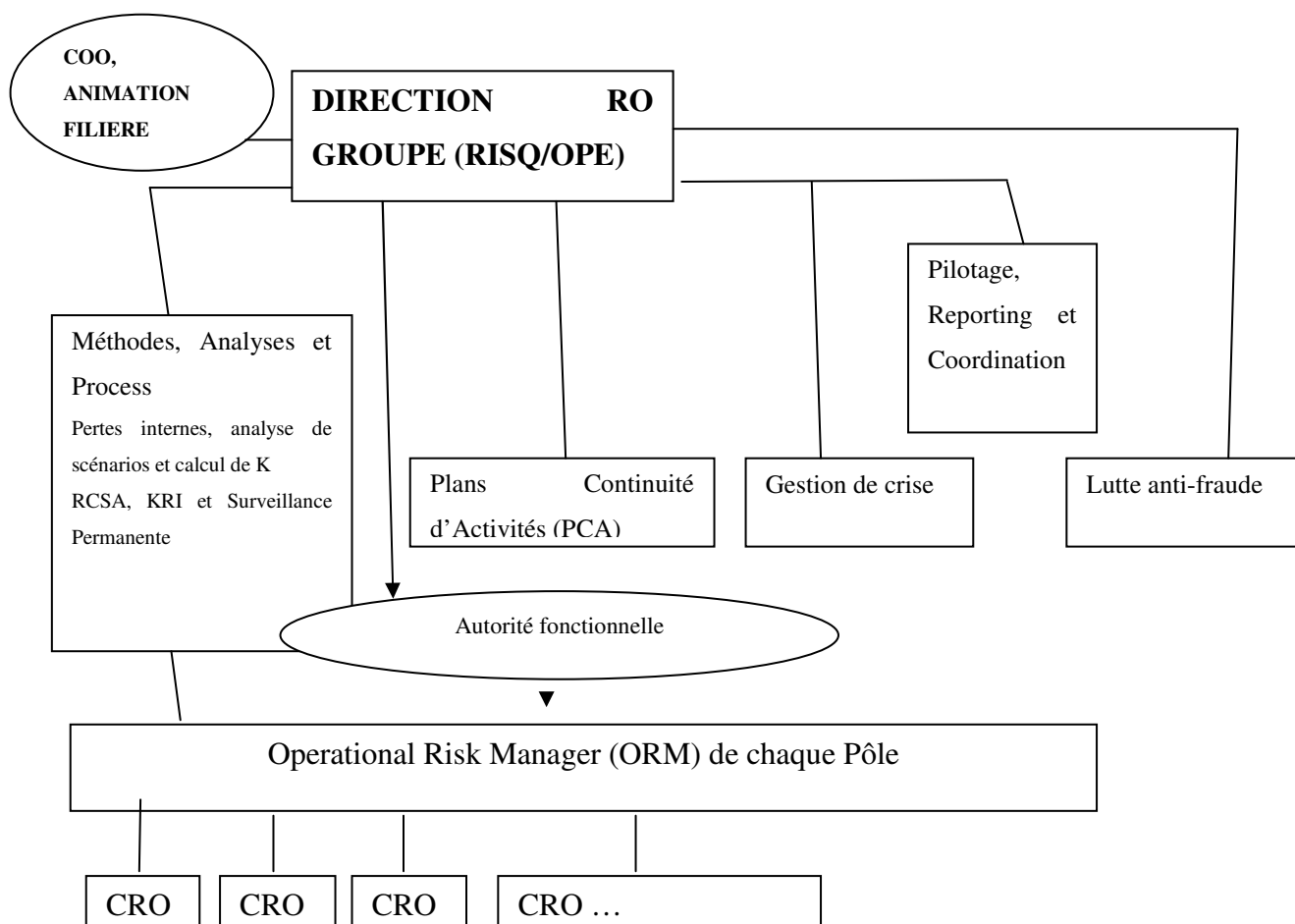
---

<sup>133</sup> Nous conserverons l'abréviation RISQ/OPE dans la suite de notre document pour de faire référence à la direction des risques opérationnels.

<sup>134</sup> Par simplification, nous désignerons sous le sigle CRO général à la fois les ORM et les CRO. Nous considérons que le regroupement de ces deux appellations appartenant à la ligne métier Risque Opérationnel ne modifie pas le sens de nos résultats.

C'est pourquoi notre rôle est vraiment de les accompagner, de les aider pour qu'ils acquièrent cette culture risque opérationnel » nous rapporte un CRO de la banque de détail (BDLM5).

Figure 17 - Organisation de la gouvernance des risques au niveau du groupe à fin 2008



### 1.3. L'organisation de la méthode AMA

Si notre recherche n'a pas vocation à analyser le dispositif quantitatif, nous présentons néanmoins brièvement les choix effectués par le Groupe SG pour comprendre le contexte. Le Groupe SG a décidé d'adopter la démarche AMA lors d'un comité de Direction Générale en avril 2004.

#### 1.3.1. Le processus mis en place

Le processus relatif au dispositif AMA comporte cinq étapes principales :

- la collecte des données utilisées en entrée des modèles de calcul,
- la vérification des hypothèses des modèles,

- la modélisation des fréquences et des sévérités des pertes internes et des pertes issues des analyses de scénarii,
- le calcul des capitaux réglementaires exigibles au titre du risque opérationnel,
- l'allocation du capital Groupe aux Pôles et au sein des Pôles, notamment aux entités juridiques. Le calcul des fonds propres a été un des premiers objectifs de ces dispositifs.

Le calcul du capital prend directement en compte les données de pertes internes et l'analyse de scénarii. Il n'intègre pas encore directement des données issues du RCSA dans la mesure où la fiabilité et l'objectivité des données recueillies ne sont n'est pas encore prouvées par un historique et des moyens de contrôle suffisants.

La collecte des pertes sert notamment à l'élaboration des modèles. A partir des pertes historiques, il convient d'estimer une probabilité de fréquence et une probabilité de sévérité. Pour déterminer la distribution de la fréquence, la loi de Poisson est utilisée. Cette loi repose sur le nombre moyen d'évènements par an. Ce paramètre est alors estimé sur l'historique des pertes<sup>135</sup>.

L'estimation de la sévérité s'appuie sur la loi log normale. Des tests statistiques (vraisemblance, Anderson-Darling, Cramer-Von Mises) et graphiques (plot de fréquence et de sévérité) permettent d'apprécier le '*goodness-of-fit*'. Enfin grâce à la méthode de Monte-Carlo, les distributions de fréquence et de sévérité sont agrégées afin d'obtenir une distribution de pertes internes.

### 1.3.2. Une méthode qui doit s'intégrer à la gestion quotidienne

Selon les exigences liées à Bâle II, un établissement de crédit qualifié en AMA doit disposer d'un système interne de mesure du risque opérationnel qui soit « étroitement intégré à la gestion quotidienne des risques de l'établissement. Les données qu'il produit doivent faire partie intégrante de ses processus de surveillance et de contrôle du profil de risque opérationnel » (BCBS, 2004, p.126). La réglementation porte également sur les enjeux en termes d'incitations. A ce titre, les informations relatives au risque opérationnel « doivent

---

<sup>135</sup> Dans cette méthode, la somme aléatoire est représentée par la composition d'une loi de Poisson pour la fréquence et d'une loi appropriée pour la sévérité. La loi de Poisson modélise le nombre de pertes pouvant survenir au cours d'une période de référence. Les hypothèses de cette loi impliquent que la probabilité qu'une perte survienne ne dépend pas du temps qui s'est écoulé depuis la dernière perte. Les occurrences de perte sont réparties régulièrement dans le temps.

tenir une place prépondérante dans la notification des risques, dans les rapports à la direction, dans l'allocation interne des fonds propres et dans l'analyse des risques. La banque doit disposer de techniques afin d'allouer les fonds propres pour le risque opérationnel aux principales lignes de métier et d'inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement.» (BCBS, 2004, p.126)

L'allocation du capital économique revêt un rôle majeur pour les banques. Il s'agit d'une part de déterminer le capital pour faire face aux risques futurs, et d'autre part de motiver les différentes unités internes afin de déterminer si leur valeur ajoutée est en ligne avec les risques encourus. Le Groupe Société Générale a donc défini une méthodologie dans l'objectif de répartir le capital en fonction du profil de risque de l'entité. La répartition se fait en cascade, du groupe vers les Branches puis vers les lignes métier.

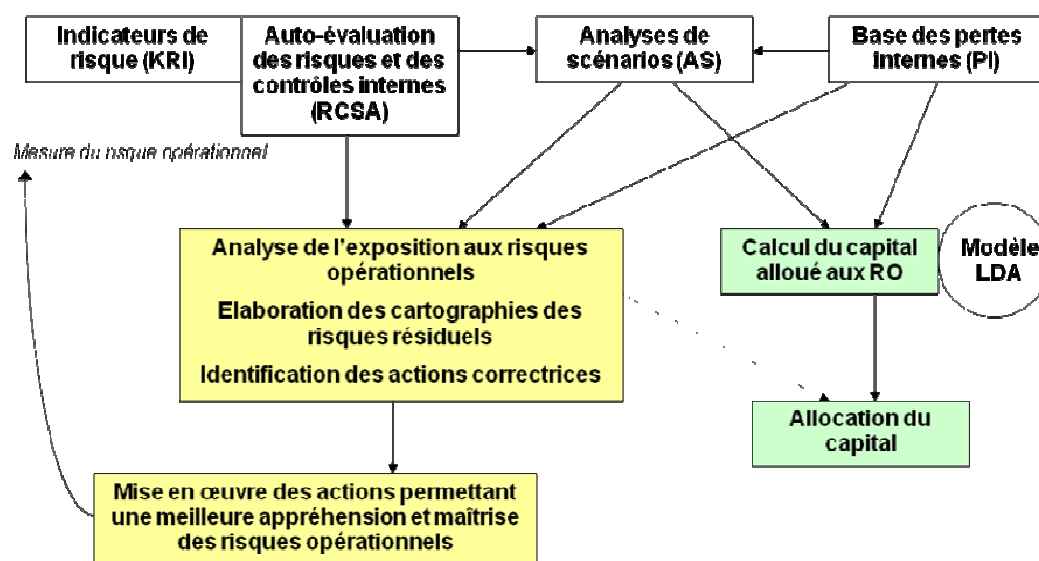
Les clés de répartition ne doivent pas amener une trop grande disparité entre les activités de marché et les autres activités et rester relativement stable (extrait du COMEX du 29/05/08). Elles doivent également s'appuyer sur des données factuelles (telles les pertes, par opposition au RCSA qui est encore assez subjectif).

A ce jour, la SG utilise une clé de répartition fonction du poids du PNB<sup>136</sup> et réfléchit à affiner son dispositif afin que ce-dernier corresponde à la prise en compte du risque opérationnel par les métiers. La répartition est définie par le Comité des Risques (CORISQ) et le montant est ainsi fixé pour une année donnée.

---

<sup>136</sup> A l'exception du *rogue trading* qui n'est affecté qu'aux métiers liés aux marchés financiers.

Figure 18 - Schéma d'ensemble du dispositif



La gouvernance du dispositif s'appuie sur une définition précise des responsabilités des différents intervenants dans le processus : de la responsabilité des métiers dans l'exercice de collecte à la responsabilité de la Direction financière dans l'allocation du capital. Il repose également sur un dispositif de suivi et de validation (processus de back-testing, double validation des calculs) afin d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité du processus.

## 2. Les dispositifs d'identification du risque : la constitution progressive d'une mémoire déclarative

Si nous reprenons la définition donnée par Girod (1995) de la mémoire déclarative, celle-ci constitue l'ossature de la mémoire organisationnelle. L'aspect déclaratif s'évalue par rapport à l'officialisation et la formalisation des données entrantes.

Le Groupe SG explicite et déploie progressivement des outils qui structurent progressivement les informations et les connaissances collectées au sein de l'organisation. Nous présentons ci-après l'organisation progressive de cette mémoire que nous qualifions de déclarative et qui de ce fait est transparente (Eisenhardt, 1989) et donc facilement identifiable.

## 2.1. La définition de règles formelles

La cellule Projet PRES/BA2/OPE a conçu l'ensemble des règles formelles qui vont ensuite, à partir de 2005, se déployer au sein de toutes les entités.

L'objectif est alors d'institutionnaliser le dispositif « *à partir de la compréhension qu'une équipe dédiée aurait du sujet.* » C'est ainsi qu'à fin 2004, « *nous avons la beauté d'un dispositif conceptualisé dont la compréhension reposait principalement sur une petite équipe au niveau du Groupe* » nous rapporte le responsable de PRES/BA2/OPE.

L'objectif n'est pas, à cette époque, de laisser une grande latitude d'interprétation aux métiers. Le dispositif de collecte de perte et la cartographie des risques doivent respecter le processus mis en place et notamment les différentes informations à fournir.

Progressivement des directives ont été rédigées afin d'apporter des précisions sur les attentes de la Direction en matière d'identification du risque opérationnel. Cela était d'autant plus nécessaire que le projet partait de la Direction Générale et qu'il convenait de préciser d'une part les concepts et d'autre part la méthodologie déployée pour le Groupe. Les directives et procédures sont donc censées faciliter la diffusion des bonnes pratiques en matière d'identification du risque. Elles permettent de disposer d'un support en cas de départ de personnel : le dispositif se structure et a vocation à se pérenniser.

Les directives ont également pour fonction d'organiser le flux d'information et de définir précisément les responsabilités notamment en termes de validation des informations fournies.

Un intranet dédié à la gestion du risque a été créé en 2005 pour regrouper notamment les documents qui avaient d'ores et déjà été conçus par la cellule Risque opérationnel (base RISQ'ART):

- Le guide de classification des pertes
- La directive Groupe de gestion du risque opérationnel
- ainsi qu'un premier support d'auto-formation (e-learning).

Les directives visent ainsi à la structuration et la fiabilisation des informations qui vont alimenter les bases de données au sein de la Direction des risques Groupe.



Tableau 15 - Principales évolutions de nature à influencer la mémoire déclarative

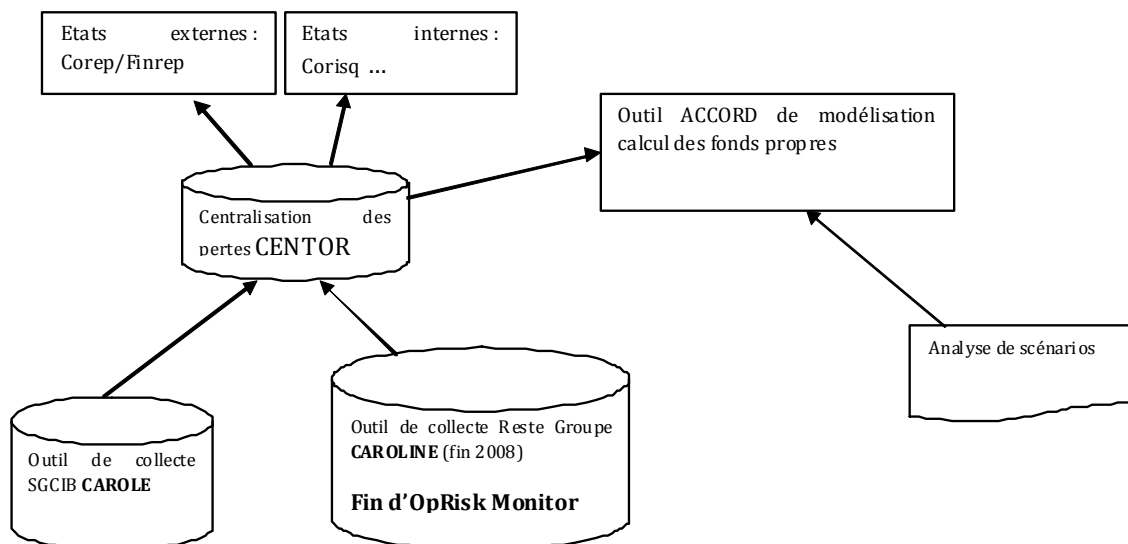
Contenu des bases centralisées	Évolutions
Collecte des pertes internes Collecte des pertes externes	Augmentation du périmètre de collecte de 2001 à 2007 Définition du seuil de 10 000 EUR (banque de détail) et 25 000 EUR (banque de financement et d'investissement) Alimentation progressive des plans d'action
RCSA Questionnaires Facteurs de contrôle Facteurs d'environnement KRI	Augmentation du périmètre de collecte de 2001 à 2007 KRI déployés à partir de 2008 Évolution des questionnaires sous l'impulsion des métiers 16 facteurs d'environnement mi-2009 250 facteurs de contrôle mi-2009
Élaboration de scénarii	75 scénarii métier et 6 analyses de scénarii transverses à fin 2007 (soit 24 de plus qu'en 2006) et 80 scénarii environ à fin 2008. Dès 2007, élaboration des scénarii à l'initiative des métiers

## 2.2. Le recours à un système d'information performant

Le dispositif s'appuie très rapidement (dès 2004 pour la collecte et 2005 pour le RCSA) sur un système d'information.

Compte tenu des caractéristiques des métiers, certains ont souhaité développer leurs propres outils qui sont ensuite interfacés avec les outils centraux.

Figure 19 - Schéma de synthèse des flux système à fin 2008



### 2.2.1. Le processus de formalisation de la collecte des pertes

L'exercice de collecte a démarré sur un périmètre restreint en 2001 (banque de financement et d'investissement principalement) et s'est progressivement étendu à tout le Groupe dès janvier 2003.

Compte tenu de la complexité de la notion de risque opérationnel et des multiples composantes potentielles de ce risque, il a été rapidement nécessaire de rédiger des directives et des procédures pour préciser certains concepts.

*«Nous nous sommes progressivement rendus compte que la notion de risque opérationnel n'était pas si évidente. Et si au niveau du Groupe nous avons acquis, à fin 2004, pour une bonne connaissance du sujet, ce n'était pas le cas au niveau des métiers »* nous rapporte le responsable de PRES/BA2/OPE.

Une directive a donc été rédigée début 2005 pour préciser certains aspects de la perte susceptible de générer des distorsions dans l'exercice de collecte. Ces précisions s'avèrent essentielles afin d'améliorer l'exhaustivité et la pertinence des pertes collectées pour un risque « nouveau » et « multiforme ».

Un évènement de risque opérationnel<sup>137</sup> peut avoir deux impacts possibles éventuellement cumulatifs :

- La réalisation d'une ou plusieurs pertes financières
- La réalisation d'un incident sans impact financier direct (quasi-perte ou risque de réputation)

L'information relative à la collecte est essentielle car elle sert directement au calcul des fonds propres. Comme toute information ayant un coût financier, elle se doit d'être fiable.

Tout d'abord il convient de préciser le montant de la perte : quand il s'agit d'une fraude financière, le montant est aisément identifiable. En revanche, l'évaluation de la perte financière relative à un litige commercial en cours peut amener diverses interprétations, voire une non déclaration dans la mesure où la perte n'est pas irrévocable.

Un risque d'atteinte à la réputation (exemple : essai de piratage informatique) doit être collecté. La notion de risque frontière<sup>138</sup> a également été précisée : une perte générant un risque de crédit (exemple : défaillance dans la mise en place d'une garantie) sera collectée même si elle ne sera pas assujettie à une exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel. En revanche, une perte générant du risque de marché sera considérée comme du risque opérationnel aux fins du calcul des exigences minimales de fonds propres réglementaires.

Les pertes peuvent également se traduire par un profit : une erreur de saisie de titres pour compte d'un client peut se déboucler avec un profit sur le titre. Si la collecte n'est pas obligatoire, l'information sur l'incident peut être instructif au regard du risque.

Certains types de pertes sont écartés tels les coûts associés à un risque stratégique et les remises commerciales.

*« Les métiers ont parfois du mal à savoir ce qu'est une perte » nous informe un responsable de la collecte au niveau du Groupe. « Une remise commerciale est-elle un risque opérationnel ? »*

Compte tenu de la taille de l'établissement, il n'est pas envisageable de remonter toutes les pertes : celles-ci sont à collecter à partir d'un seuil de 10 000 euros pour toutes les entités du Groupe, à l'exception de SGCIB pour laquelle le seuil est fixé à 25.000 euros.

La déclaration doit se faire au fil de l'eau dès la prise de connaissance de l'évènement de risque et non lorsque l'évènement est finalisé.

---

<sup>137</sup> Un évènement se classe dans une des 8 catégories définies par la SG, chacune des catégories se déclinant en 49 sous-catégories mutuellement exclusives.

<sup>138</sup> Le risque frontière se définit comme pouvant être commun à d'autres risques, risque de marché et risque de crédit. L'objectif est alors de ne pas intégrer deux fois le coût du risque dans le calcul des fonds propres, une fois au titre du risque opérationnel, une autre au titre de l'autre risque.

Tableau 16 - Données à saisir dans les fiches erreurs

<b>Les principales données à saisir sur la fiche erreur<sup>139</sup></b>
Le descriptif des circonstances du risque opérationnel (événement interne ou externe)
Les causes de l'évènement
Le rattachement à la catégorie d'évènements (parmi les 8 et les 49 catégories <sup>140</sup> )
Le montant de la perte interne (i.e. perte, charge, provision)
Les évolutions potentielles (nouvelle perte liée au même événement / dotation aux provisions, reprise de provisions / récupération)
L'affectation de la perte interne dans le Groupe : entité responsable, entité imputée (notion de centre de profit et d'entité juridique)
Dates des événements : date de l'erreur, de la comptabilisation, de la récupération, date de la clôture et justification de la clôture

### 2.2.2. La structuration par l'outil

L'augmentation de la volumétrie des pertes représentative d'une amélioration de la fiabilité de la collecte a nécessité le recours à un système informatique de collecte pour remplacer le support *excel* en 2004. La collecte des pertes repose sur l'outil Op Risk Monitor dès le début de 2005, à l'exception de la banque de financement et d'investissement qui a fait le choix d'un outil spécifique Carol.

En 2009, un outil unique est développé, Carolin afin d'avoir un seul outil et d'abandonner OpRisk monitor qui ne bénéficiait plus d'aucune maintenance de la part du prestataire. Le responsable de la collecte au niveau du Groupe nous informe que « *le nouvel outil présente certaines fonctionnalités qui vont permettre d'améliorer la traçabilité avec notamment la possibilité de joindre des fichiers, le traitement des informations avec la notion de catégories d'évènements intégrées dans la fiche de perte, l'amélioration des possibilités de requêtes et le lien direct entre l'erreur et le plan d'action. Dans l'ancien outil, les fichiers étaient à part* ».

Selon certains correspondants risques opérationnels, l'ancien outil ne servait qu'à la collecte : il ne permettait pas d'analyses et les états de synthèse étaient limités. Ces limites amenaient certains métiers à développer leurs propres applicatifs d'analyse, alourdissant le processus de collecte.

<sup>139</sup> L'annexe 10 reprend les exigences réglementaires en matière de collecte des pertes. La fiche erreur respecte ainsi le formalisme imposé. Les informations référencées sont extraites de la Politique de collecte des pertes internes Version 2.12 de janvier 2008.

<sup>140</sup> Se reporter à l'annexe 9 pour la liste des catégories de la SG

### 2.2.3. La nécessité de préciser le rôle des acteurs et les responsabilités

Les directives se sont affinées afin d'apporter des précisions sur la répartition des rôles et des responsabilités au sein du dispositif. Celui-ci s'appuie sur :

- un dispositif décentralisé de saisie (proche de l'opération pour faciliter l'analyse des causes de l'erreur et des moyens d'éviter sa survenance). L'entité déclarante est celle qui saisit la perte, qu'elle soit ou non responsable. L'entité responsable est l'entité où l'événement de risque s'est produit et qui a la capacité d'engager des actions correctrices afin d'éviter sa survenue<sup>141</sup>.
- un dispositif centralisé de contrôle et de validation avant l'intégration des données dans la base de calcul des fonds propres ;
- un dispositif de confidentialité des données à l'exception de ceux dont l'information relative aux pertes peut être utile (exemple : les affaires fiscales sont au courant de toutes les erreurs de nature fiscale) ;
- la mise en place progressive d'un circuit de communication au service du contrôle afin de croiser les sources d'information et s'assurer de l'exhaustivité des collectes de perte.

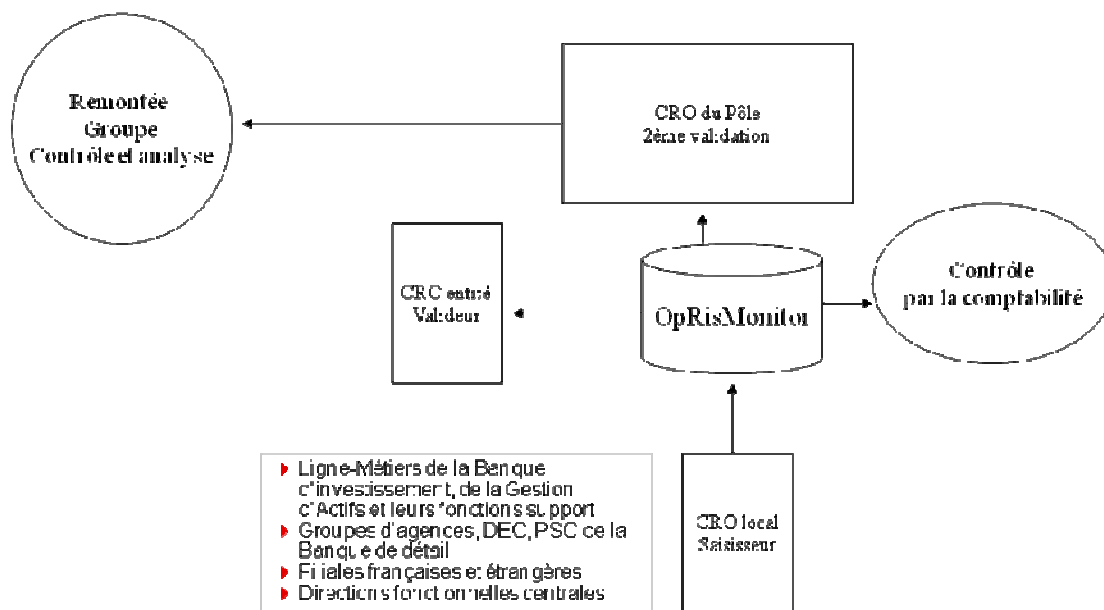
En 2005 et 2006, les responsables opérationnels étaient responsables de la saisie des données de perte qui étaient ensuite centralisées par le CRO nommé au sein des métiers (en juin 2005, il y avait 600 correspondants risque opérationnel dans le Groupe SG).

Les CRO deviennent les piliers du dispositif car toute la collecte de leur périmètre est sous leur responsabilité en tant que valideur.

---

<sup>141</sup> Extrait de la Politique de collecte des pertes internes du 15/01/08 émise par RISQ/OPE.

Figure 20 - Rôle des acteurs dans le processus de collecte



Le dispositif de collecte a progressivement évolué d'un outil de collecte de données quantitatives dont l'objectif était d'obtenir une fiabilité des données (notamment au regard de la classification par catégorie) et une exhaustivité de la collecte afin de pouvoir évoluer vers l'exploitation qualitative des données, améliorer le dispositif de contrôle interne global et aider à la prise de décision au quotidien. Comme le résume un CRO, « depuis 2005, ce dispositif formalisé et écrit (avant forte culture orale) est une « mine d'or » d'informations » (BDLM4).

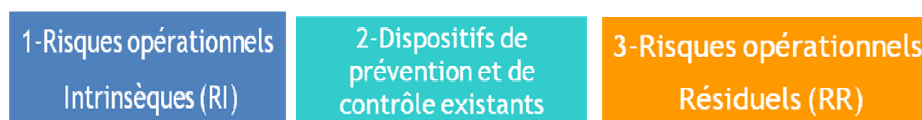
### 2.3. Une vision prospective du risque : le Risk and Self Control Assesment (RCSA)

Le principe du RCSA<sup>142</sup> a été défini dès les années 2001 et 2002, lors de la mise en place de la cellule PRES/BA2/OPE. Fin 2004, comme le dit un des collaborateurs de cette cellule, « nous avons la beauté d'un dispositif d'identification des zones de risque, quelque chose de superbe en théorie ».

Le RCSA joue le rôle de cartographie des risques. Il vise à apprécier le risque résiduel d'une activité du Groupe en évaluant l'exposition au risque opérationnel, en estimant la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle afin d'en déduire l'exposition résiduelle. L'évaluation du risque résiduel doit permettre d'engager les actions correctrices nécessaires.

<sup>142</sup> Cette abréviation sera retenue dans la suite de ce document.

Figure 21 - Objectifs de la cartographie (RCSA)



Si l'intégration du RCSA dans l'outil de collecte Op Risk monitor a été évoquée, ce projet a été abandonné compte tenu du peu de flexibilité de l'outil. Les premiers exercices annuels de RCSA se sont donc déroulés sous Access, limitant ainsi les possibilités d'exploitation des informations collectées, selon les propos rapportés par nos interlocuteurs.

### 2.3.1. Les objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs du RCSA pour le Groupe SG sont clairement définis dans le cadre de la Directive Groupe qui a été rédigée en janvier 2006 :

- identifier et évaluer les risques opérationnels intrinsèques auxquels chaque activité du Groupe est exposée (i.e. risques inhérents à la nature d'une activité, en faisant abstraction de ses dispositifs de prévention et de contrôle) ;
- évaluer la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle en place permettant de réduire ces risques (existence et efficacité de ces dispositifs en termes de détection et de prévention des risques et/ou de leur capacité à en diminuer les impacts financiers) ;
- identifier les vulnérabilités des dispositifs de prévention et de contrôle ;
- mesurer l'exposition aux risques résiduels de chaque activité du Groupe après prise en compte des dispositifs de prévention et de contrôle mais abstraction faite des couvertures d'assurance ;
- mettre en œuvre, le cas échéant, des plans d'actions correcteurs ;
- faciliter/accompagner la mise en place d'indicateurs clé de risque pertinents (KRI – Key Risk Indicators<sup>143</sup>) ;
- adapter, si nécessaire, la politique d'assurance.

Le dispositif s'appuie sur une organisation des responsabilités tout au long du processus d'élaboration du RCSA.

---

<sup>143</sup> Un Key Risk Indicator est « une donnée objective et mesurable devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clé et ainsi d'améliorer leur pilotage » (extrait de la Policy KRi du 16/06/06). Voir l'annexe 9 sur les caractéristiques des KRI telles que définies dans la Directive KRI.

### 2.3.2. Une évolution de l'outil

Cependant l'outil sous Access n'était pas très simple et facile d'utilisation. Les problèmes de saisies et le manque de fonctionnalité n'ont pas facilité la prise en main de l'exercice par les métiers.

« La lourdeur du système sous Access est un frein. L'outil n'est pas très convivial. Les gens parfois ont peur de faire des saisies puis des modifications. Ils craignent que les données soient perdues. Après, pour les exploiter, c'est très limité. Comme tout passe par l'outil, il vaudrait mieux que ce soit convivial, déjà que l'exercice n'est pas facile et qu'ils n'ont pas été demandeurs » (DROO2).

RISQ/OPE a ainsi décidé dès 2008, pour une mise en place en 2009, de se doter d'un outil performant et convivial, l'Oreline. Cet outil va permettre « d'avoir une base de données unique et centralisée alors que sous Access il y avait plusieurs bases différentes qu'il fallait interroger. Il y aura aussi une meilleure ergonomie de l'écran, un écran plus convivial » (DROO2). L'exploitation des informations et leur communication seront rendues plus aisées.

Des analyses seront possibles à partir de l'outil, facilitant ainsi le passage d'une « collecte » des risques formalisée à une utilisation effective de l'appréciation du risque. « Des restitutions plus pratiques pour l'exploitation par le métier sont proposées : on pourra par exemple faire une édition d'un dossier complet avec le RCSA de l'entité pour aider à l'analyse ultérieure » (DROO2).

Tableau 17 - Liste des acteurs du processus de cartographie (RCSA)

<b>Direction des risques</b> <b>Responsable RCSA</b> <b>Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conception et mise en œuvre du dispositif RCSA</li><li>• Gestion du référentiel Groupe de facteurs de risque</li><li>• Elaboration d'un état de synthèse pour le COMEX, CA et autorités de tutelle</li></ul>
<b>Correspondant RO</b> <b>Pôle Métier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centralise l'ensemble des RCSA</li><li>• Analyse et valide avant envoi au Groupe</li><li>• Définit les scorecards en fonction de son expertise et celle des opérationnels</li></ul>
<b>Correspondant RO</b> <b>métier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalise les RCSA avec les managers</li></ul>

### 2.3.3. Un dispositif qui permet la production d'informations à destination des instances de gouvernance

Le RCSA permet également d'apporter de l'information aux différents acteurs de la gouvernance de la banque (internes et externes), partenaires de l'établissement. Le tableau ci-après définit ces différents acteurs et leur rôle. Il a été réalisé par la direction des risques



opérationnels et est extrait de la Politique d'auto-évaluation des risques et des contrôles du 22/07/08.

La Direction Générale	Connaissance de l'exposition du Groupe aux Risques Opérationnels, pilotage et décisions stratégiques, suivi des plans d'actions majeurs, comparaison des profils de risque des activités
L'Inspection Générale et les corps d'Audit interne des Pôles d'activités et des Directions fonctionnelles -	Évaluation du degré de conformité avec l'approche Groupe et les exigences réglementaires, vérification de la fiabilité et de l'exhaustivité des évaluations de profils des risques, planification des missions d'audit sur les entités les plus exposées
Les actionnaires	Information sur le profil de risque du Groupe
Les régulateurs et contrôleurs externes (SGCB <sup>144</sup> , CAC <sup>145</sup> ,...)	Analyse du profil de risques opérationnels du Groupe
Les agences de notation	Prise en compte de la qualité de gestion des risques opérationnels exercée par le Groupe.

#### 2.3.4. Un processus structuré : la formalisation du « dire d'expert »

« *Nous avons sciemment privilégié une approche top-down à partir de grands principes de risque et de contrôle* » nous explique un responsable du projet Bâle II. C'est ainsi que le Groupe a déployé une méthodologie formelle d'appréciation des risques basée sur des questionnaires préétablis. L'objectif est ainsi de disposer d'une méthode d'autoévaluation des risques et des contrôles (RCSA) commune à tout le Groupe et un processus homogène (extrait Directive RCSA, PRES/BA2/OPE, 26/01/2006).

L'entité ou le métier doit, en premier lieu, identifier les risques de son périmètre parmi les catégories de risque (exemple : un litige commercial). Face à ce risque, il doit ensuite évaluer les *facteurs de risque* relatifs à l'environnement dans lequel opère l'opérationnel (notion de *risk drivers*). Par exemple, s'il n'a pas de procédure de gestion des réclamations client, il peut considérer que la qualité de son dispositif de contrôle est faible. Il va ainsi pouvoir noter son dispositif selon une grille fournie par le Groupe.

Afin d'évaluer les facteurs de risque, la Direction a envisagé, dans la phase projet, un certain nombre de questions d'évaluation. Dans notre exemple, la question formalisée est : « avez-

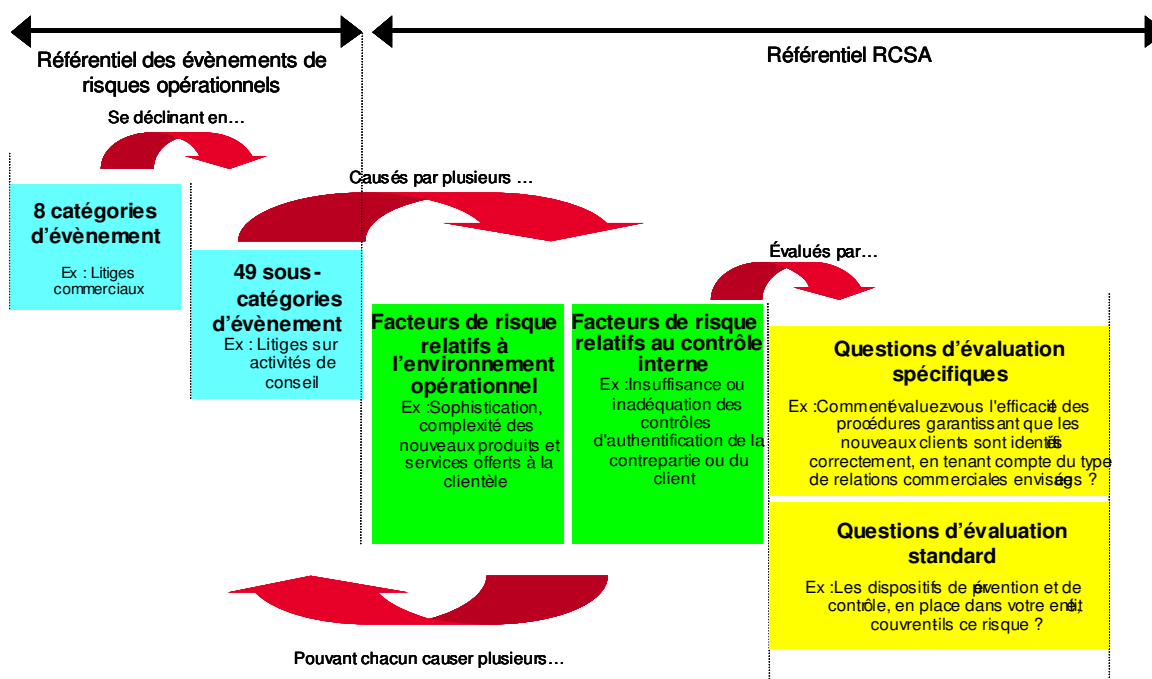
<sup>144</sup> SGCB : Secrétariat Général de la Commission Bancaire.

<sup>145</sup> CAC : Commissaires aux Comptes

vous une procédure de gestion des réclamations client ? ». En fonction des différentes réponses, la qualité du dispositif de contrôle interne est estimée.

Le RCSA repose donc sur une logique d'estimation de risque intrinsèque associée à des « *facteurs de risque* » qui sont évalués à partir de « *questions d'évaluation* ». Ces questions d'évaluation sont regroupées au sein de questionnaires « métier » appelés « *scorecards métier* » bancaires ou fonctionnels telle la gestion d'actif ou la banque de détail (environ 1000 questions par pôle début 2009)<sup>146</sup>. L'élaboration des questionnaires est de la responsabilité des métiers depuis le 2<sup>ème</sup> exercice de RCSA fin 2006.

Figure 22 - Processus d'élaboration de la cartographie (RCSA)

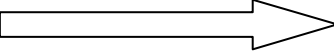
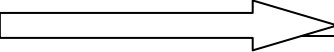
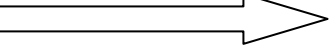


L'exercice RCSA doit être fait annuellement voire dès qu'un évènement significatif susceptible de remettre en cause la cartographie initiale survient.

<sup>146</sup> Se reporter à l'annexe 7 pour un exemple de définition de risque résiduel à partir des questions et des facteurs de contrôle.

Trois étapes sont à distinguer afin de concrétiser le livrable par les opérationnels :

Tableau 18 - Tableau du livrable RCSA

Évaluation		Livrables par les métiers
1. Risques opérationnels intrinsèques (RI)		Cartographie des risques intrinsèques
2. Dispositifs de prévention de contrôle existants		Questionnaires entité notés (ou scorecards entité)
3. Risques opérationnels résiduels		Cartographie des risques résiduels

L'approche par les facteurs de risque et de contrôle est complétée par un suivi d'indicateurs clés de risque (*Key Risk Indicators* ou KRI) qui ont pour vocation à compléter le pilotage des risques opérationnels : il donne une vision dynamique (système d'alerte) de l'évolution du profil de risque. Les KRI apportent une mesure quantitative et vérifiable du risque et facilitent l'évaluation régulière des améliorations ou des détériorations du profil de risque (extrait de la Directive PRES/BA2/OPE, *Policy KRI*, 16/06/2006).

Tableau 19 - Principales évolutions en matière de RCSA entre 2005 et 2009

Évènements	Impacts
Fin 2005 : 1 <sup>er</sup> RCSA envoyé aux métiers	Approche Top-Down ; questions rédigées par la Direction
Début 2006 : réponses des métiers	Présence de biais cognitifs et calculatoires → utilisation de benchmarks Problème de compréhension par RISQ/OPE des réponses des métiers Difficultés au sein des activités de marché qui ont une approche micro qu'il a fallu synthétiser au niveau de la remontée de la filière : une synthèse peu utilisable Peu d'exploitation possible de l'exercice
2006 : recherche de pistes d'amélioration	Communication avec les métiers, échanges formels et informels Formation et sensibilisation des CRO à leur rôle d'accompagnement Modification des questions à l'initiative des métiers (prise en main plus rapide au sein de la banque de détail)
2008 : choix de la Direction de limiter le recours aux questions mais de se centrer sur les facteurs de contrôle	Suivi inégal selon les métiers : encore un grand recours aux questions de la part de SGCIB. Approche maîtrisée au niveau banque de détail
Mi-2008	Organisation de la remontée des KRI au sein de la direction Amélioration de la qualité des reportings et évaluer l'efficacité de critères d'alerte
2009 : nouvel outil pour le RCSA	Déploiement en cours, abandon progressif d'Access Attentes au niveau de l'analyse et des états de restitution Évolutions au sein de SGCIB pour ne plus utiliser les questions mais partir des facteurs de risque Mise en place de Profil de risque incluant le RCSA

## 2.4. L'élaboration des scénarii : connaissances tacites et bases externes

Les scénarii permettent de compléter l'approche par les pertes internes afin d'affiner le calcul du capital. Ils fournissent également une vision des risques potentiels de l'établissement et apportent alors une vision prospective du risque. La réalisation de scénarii suppose d'élargir son anticipation du futur en se basant, en partie, sur les expériences passées. C'est donc un exercice qui, par nature, dépasse les frontières de ce qui est connu aujourd'hui. Les limites posées par notre rationalité limitée nous amènent à ne concevoir que ce que notre esprit sait appréhender. Seule l'expérience avérée permet de repousser notre rationalité. « *Comment voulez-vous qu'un cas comme Kerviel soit imaginable à froid ?!* » nous rapporte un correspondant de SGCIB.

### 2.4.1. L'objectif des scénarii

Les scénarii sont utilisés par le Groupe SG pour :

- Mesurer son exposition à des pertes potentielles rares mais de fortes sévérité (exemple : pertes d'une grande partie des fichiers clients, pandémie, incendie);
- Disposer, pour les catégories d'évènement ou l'historique de pertes internes est insuffisant, d'une estimation de distribution de pertes à dire d'expert.

Deux types d'analyse ont été menés pour deux catégories de scénarii :

- Les scénarii Groupe de chocs majeurs : ce sont les évènements transversaux de très forte sévérité ayant une origine externe et pour lesquels il convient d'établir des plans de continuité d'activité (PCA). C'est le cas par exemple du scénario lié à la pandémie (9 scénarii ont été identifiés et 4 chiffrés et étudiés à fin 2007)..
- Les scénarii métiers qui ne font pas référence spécifiquement au PCA mais qui vont permettre de mesurer les *unexpected loss* auxquelles les métiers peuvent être exposés (80 scénarii à fin 2007).

La première 'campagne' de scénarii a démarré en 2006 comme année d'essai. A fin 2008, il y a eu deux campagnes de scénarii, soit une par an. « *Notre objectif de départ était ambitieux : ne pas rester sur les scénarii traditionnels mais réaliser rapidement des scénarii métier* » nous confiera le responsable des scénarii au sein de RISQ/OPE.

#### 2.4.2. Le processus d'élaboration d'un scénario

Les scénarii partent de pertes opérationnelles réalisées ou de l'analyse des bases de données externes<sup>147</sup>. « *L'élaboration de scénarii est avant tout un exercice collectif de brainstorming entre la Direction et le métier* » nous informe le responsable des scénarii au sein de RISQ/OPE. « *Le leader sur le projet doit néanmoins rester le métier. Nous, nous apportons la structure et la validation finale* ».

Il s'agit pour chaque scénario identifié, c'est-à-dire les zones de vulnérabilité<sup>148</sup>, d'estimer une fréquence et une sévérité. L'estimation de la fréquence repose principalement sur le 'dire d'expert'.

Les facteurs d'environnement et de contrôle (RCSA), facteurs non pris en compte à ce jour dans la modélisation mais ils sont indirectement intégrés dans les scénarii notamment pour pouvoir raisonner en termes d'impact de sévérité si l'évènement survenait.

Par ailleurs, les bases de données externes sont utilisées comme benchmark<sup>149</sup>. Si ces bases sont imparfaites pour être utilisées en l'état dans les modèles, le contexte n'étant pas toujours bien décrit, leur utilisation permet de contrôler la vraisemblance des scénarii. Les bases externes facilitent ou peuvent suggérer l'élaboration de nouveaux scénarii. Elles sont également sources d'information relatives à la sévérité ou la fréquence des scénarii analysés.

Des groupes de place se sont constitués afin de réfléchir aux risques opérationnels externes de grande ampleur<sup>150</sup>. L'objectif, sous l'égide de la Banque de France, est de mettre en place un dispositif commun à tous les établissements en cas de sinistres qui impliqueraient des partenaires externes communs (fournisseurs telecoms, d'électricité ...). Le scénario est un exercice qui suscite à la fois des discussions internes, au sein de RISQ/OPE et de la direction plus globalement ainsi que des échanges avec les banques concurrentes<sup>151</sup>.

---

<sup>147</sup> Le Groupe SG utilise des bases de données externes (OpBase, SAS/ORA puis ORX). Ces bases ne sont pas exploitables directement pour la détermination des fonds propres compte tenu de biais géographiques, d'activité, de taille et de collecte.

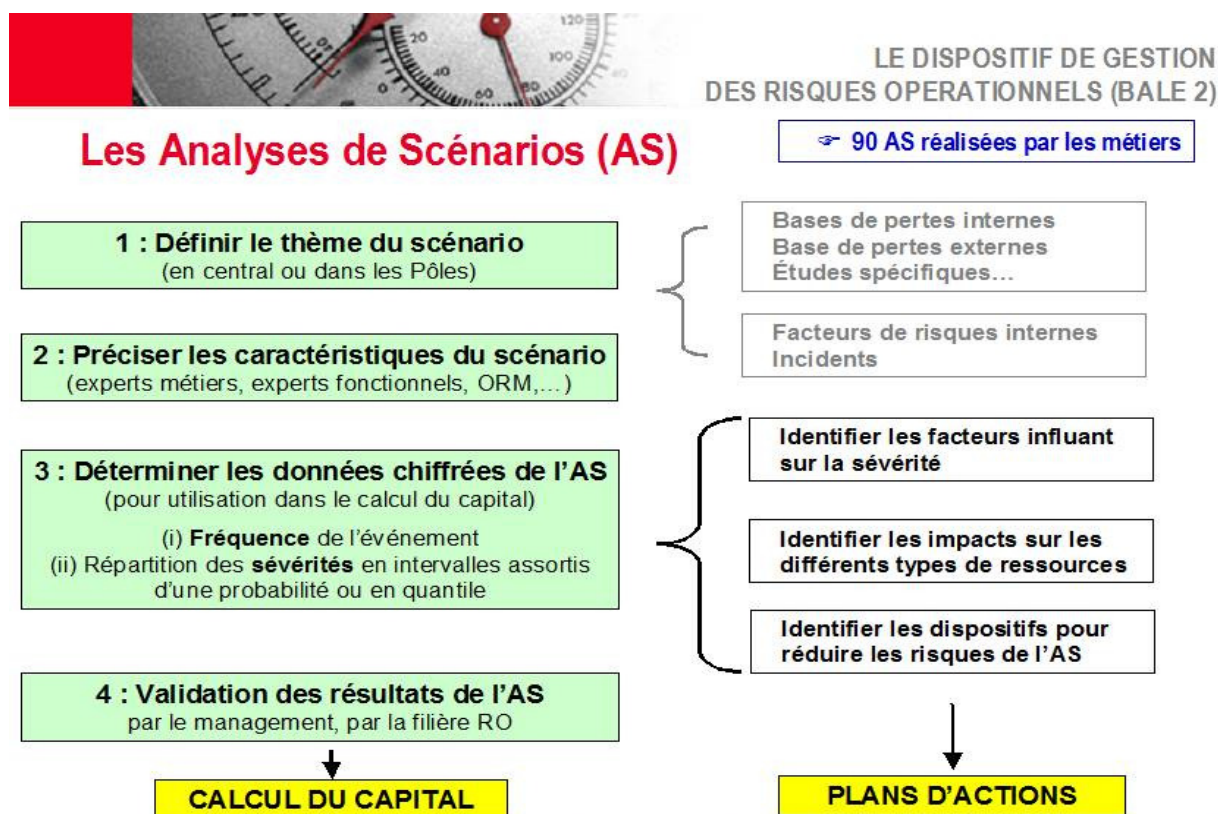
<sup>148</sup> « La sélection des vulnérabilités se fait en (1) positionnant chacune dans le plan « gravité - fréquence » (2) et en ne conservant que celles qui vérifient une règle d'éligibilité définie a priori. » (Condamine et alii, 2006).

<sup>149</sup> Le terme anglais de benchmark signifie « repère, jalon » et était utilisé par les géomètres pour définir le meilleur parcours. Il est appliqué en entreprise dans le sens de « jalonner le progrès » (Prax, 2000, p. 273).

<sup>150</sup> Grève générale des transports, crue centennale, risque sanitaire de pandémie, attentats terroristes à l'explosif, panne d'électricité ...

<sup>151</sup> Le Groupe SG a participé au Groupe de place Robustesse. Ce groupe a pour objectif de permettre aux établissements de s'organiser en cas de sinistre d'une extrême robustesse (extrait Rencontre RISQ – juin 07). Ce groupe a été à l'origine de la création d'un comité de coordination sous l'égide de la BDF, de tests de place et d'actions de sensibilisation et de communication internationale.

Figure 23 - Processus d'élaboration de scénario au sein du Groupe Société Générale



13/06/2007 | Point d'étape sur le dispositif Risques Opérationnels - Rencontres RISQ - Juin 2007

Les scénarii sont relativement récents dans le dispositif. A la différence du RCSA, RISQ/OPE apporte son expertise sur le processus d'élaboration et les critères de validation retenus afin de définir les critères de validité du scénario. L'objectif est de laisser les métiers élaborés librement leurs scénarii et de n'intervenir qu'en cas de scénarii trop éloignés d'une réalité possible. La nécessaire validation par RISQ/OPE suppose la compréhension du scénario. L'élaboration des scénarii, compte tenu des compétences nécessaires, est décentralisée auprès des opérationnels sous la supervision des CRO. RISQ/OPE apporte la structure et la méthodologie.

Un interlocuteur RISQ/OPE nous explique que « *le leader sur le projet doit rester le métier. Nous, nous apportons la structure et la validation finale. Le rôle des experts est, de ce fait, important pour les analyses de scénario. Par exemple, un scénario sur une attaque virale ne peut se faire sans l'apport essentiel de la direction informatique* » (DRO05).

Une fois les scénarii réalisés, RIS/OPE intervient pour valider la cohérence du scénario. Dans l'objectif de ne retenir que les scénarii pertinents et étayés, des contrôles sont mis en place : comparaison avec les scénarii des acteurs de la place, avec ceux de métiers équivalents.

Ils permettent à la direction de diffuser certains scénarii et de faciliter ainsi la contagion entre métier. « *Nous servons de relais entre les métiers. Nous avons une vision globale qui nous permet de vérifier la cohérence des risques au sein de l'ensemble des entités. Nous pouvons ainsi demander à une entité de regarder tel ou tel point si elle ne nous a pas remonté certains types de risque alors que d'autres entités ont élaboré un scénario sur un métier équivalent* » nous rapporte un responsable de scénario niveau RISQ/OPE (DRO05).

### 3. L'influence du dispositif d'identification sur la gouvernance

Le projet risque opérationnel répond à des exigences de formalisme et à la nécessité de maintenir la confiance des différents partenaires de la banque. Il s'insère dans la gouvernance de la banque afin de permettre à celle-ci de donner à l'organisation et à ses acteurs les moyens d'assumer leur responsabilité dans la diffusion d'information sur le risque opérationnel. Ce projet a également des répercussions sur l'organisation des dispositifs de contrôle, la gestion du risque opérationnel mettant en exergue l'importance de ces dispositifs.

#### 3.1. Un dispositif formel de communication : la mise en place progressive de comités dédiés<sup>152</sup>

L'identification du risque opérationnel va amener la production de nombreux états qui vont alimenter in fine les états réglementaires. Les données relatives à la collecte des pertes, le résultat des exercices RCSA et les différents scénarii élaborés sont des informations récentes (entre 2001 pour la collecte et 2007 pour les premiers scénarii) qui vont en premier lieu être à destination des instances de gouvernance dont le comité exécutif (COMEX) et le conseil d'administration.

Étant donné la richesse des informations fournies, des comités spécifiques se sont progressivement mis en place sur ces différents sujets. Dans l'approche globale du risque opérationnel, le risque de non-conformité est apparu comme un risque majeur. Les risques liés à l'informatique ont également mis en exergue le rôle essentiel des Plans de Continuité d'Activité comme élément de réduction des risques. A la lecture de l'organisation de la Direction des risques opérationnels, ces différentes thématiques apparaissent distinctement.

Les comités spécifiques suivants se sont mis en place : Comité de Coordination de Contrôle Interne (CCCI), Comité Risques Opérationnels (CRO), Comité Conformité Groupe (CCG), ces comités s'appuyant sur d'autres comités spécifiques : Comité des Risques (CORISQ),

---

<sup>152</sup> CF Annexe XX



Comité Nouveaux Produits, Comité Sécurité de l'Information et Comité Plan de Continuité d'Activités (PCA).

Les différents comités reposent sur différents états qui permettent d'avoir une vision du risque opérationnel.

Tableau 20 - Evolution de la liste des documents à destination des instances de gouvernance

Date de mise en place	Contenu
2003	Début des états relatifs à la collecte
Juin 2004	États relatifs aux premières cartographies de risques intrinsèques : élaboration d'un premier profil de risques opérationnels du Groupe par l'équipe projet Risques Opérationnels
mi-2006	Premier exercice RCSA présenté au COMEX
Septembre 2006	Premiers états pour le comité des comptes avec : - les données issues des analyses de scénarii - L'analyse ciblée de maîtrise des facteurs de l'environnement et du contrôle interne (continuité d'activité, sécurité des systèmes d'information et conformité) - La cartographie de risques résiduels et plans d'action associés à l'issue du premier exercice d'auto-évaluation des risques et des contrôles réalisé par les entités.
2007	États trimestriels des pertes internes à CORISQ Présentation au moins annuelle de la situation RO au Comité des comptes Informations au CODIR au moins deux fois/an voire plus selon les sujets Communication régulière au COMEX (en 2008, 7 séances ont traité du risque opérationnel)

La mémoire déclarative se constitue progressivement d'une base structurante (directives, procédures, guide de saisie) ainsi que des bases de données représentatives des informations relatives aux pertes et de la vision prospective du risque opérationnel (RCSA et scénarii). Cette mémoire génère une rationalisation dans la vision du risque opérationnel. « *Les systèmes d'information mises en place, les directives et autres nous permettent de rationaliser les informations détenues partout et de les synthétiser pour ensuite calculer les fonds propres* » nous rapporte le directeur de RISQ/OPE.

Ce dispositif facilite également « *la communication d'informations entre le Groupe et les métiers et l'analyse des données* » précise t-il. La mémoire ainsi constituée peut être assimilée à ce que Walsh et Ungson (1995) appellent « *shared information* ».

### 3.2. Le contrôle permanent et la gestion du risque opérationnel

Dès 2005, sous l'impulsion du CRBF 97-02, le Groupe SG a organisé son dispositif de contrôle permanent avec une direction transversale en charge de ces contrôles et des correspondants dans les métiers qui surveillent quotidiennement la qualité du dispositif de contrôle interne.

L'organisation de ces correspondants et de la filière Contrôles Permanents suit la même logique que celle relative à la gestion du risque opérationnel. Selon les effectifs, dans certains métiers, le correspondant Risque Opérationnel est également le correspondant Contrôles Permanents. Ces correspondants sont rattachés hiérarchiquement au responsable opérationnel et ont un rattachement fonctionnel aux directions centrales spécialisées.

La Direction générale a précisé, lors du Comex du 3 octobre 2005, le rôle essentiel de la gestion du risque opérationnel dans le dispositif de contrôle interne et plus précisément son rôle dans la supervision permanente.

Le comité a précisé la responsabilité d'un Directeur Général délégué au sein de la Direction Générale afin d'assurer l'efficacité et la cohérence du dispositif de contrôle permanent. A ce titre, il va s'appuyer sur différents directeurs :

- le Directeur des risques (RISQ) pour les risques de crédit et de marché, les risques opérationnels (hors conformité) ;
- le Directeur Financier (DEVL) : risque structurel de taux, de change et de liquidité, risque sur l'information financière, comptable et réglementaire ;
- le Secrétaire général (SEGL) : risques juridiques et fiscaux et risques de non-conformité ;
- le Directeur système d'information (DSIG) : risque lié à la sécurité des systèmes d'information.

Le pilotage du contrôle permanent se fait via 3 comités dont la mise en place a été décidée lors du même COMEX du 3 octobre 2005 :

- Comité de Coordination de Contrôle Interne (CCCI)
- Comité Risques Opérationnels (CRO)
- Comité Conformité Groupe (CCG)

Depuis la mise en œuvre des différents dispositifs d'identification du risque opérationnel, la direction (au travers du COMEX) a constaté que différentes appréciations de la quantification de la perte sont possibles (pertes effectives, évaluation du dispositif de contrôle, scénarii), freinant l'amélioration du dispositif de contrôle. « Avant chacun avait sa propre interprétation du

*risque et selon le prisme vous aviez des outils différents* » nous rapporte un responsable du process RCSA chez SGCIB.

Le constat repose sur la faible contagion des différents éléments qui concourent à l'évaluation de la qualité des dispositifs de contrôle. Chacun des dispositifs est, en effet, suivi au niveau du groupe par des équipes spécifiques et des formalisations distinctes. Les outils de saisie sont également différents :

- les contrôles permanents, leurs constats et recommandations ;
- la collecte de perte qui permet d'identifier les zones de risques avérés ;
- l'exercice de RCSA avec les KRI associés.

L'objectif est donc de renforcer le rôle du Comité de contrôle interne (CCCI) et de le déployer au sein de chaque Pôle (et non uniquement au sein de la Direction du Groupe) dont un des objectifs sera de centraliser, pour chaque Pôle, les éléments qui concourent à l'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle interne.

### 3.3. Le Projet Pertinence

Par ailleurs, les travaux menés par les responsables contrôle permanent et les responsables risque opérationnel seront regroupés et leurs travaux harmonisés afin de fournir une vision globale des risques. Ce projet est nommé '*Pertinence*' et a été décidé lors du Comex du 28 mai 2008. Il fait suite aux constats *« d'une trop grande hétérogénéité des cartographies pour des processus a priori similaire et la difficulté alors de sensibiliser aux liens entre risque et contrôle »* nous rapporte un interlocuteur niveau RISQ/OPE. Ce projet continue ce qui a démarré en 2007, à savoir la mise en place de passerelle entre fiche de risque et fiche de contrôle permanent.

Enfin la notion de profil de risque doit devenir une réalité concrète. *« Nous évoluons très rapidement depuis fin 2008 et on commence à avoir une approche centralisée. Pour une business line, on pourra avoir son profil de risque et on pourra ainsi contrôler le RCSA en regardant les autres éléments et voir si c'est cohérent »* nous informe un interlocuteur RCSA niveau RISQ/OPE.

Il a été décidé, par ailleurs, de créer rapidement un pôle en charge de la lutte contre la fraude au sein de la Direction des risques<sup>153</sup>, suite à la fraude de janvier 2008.

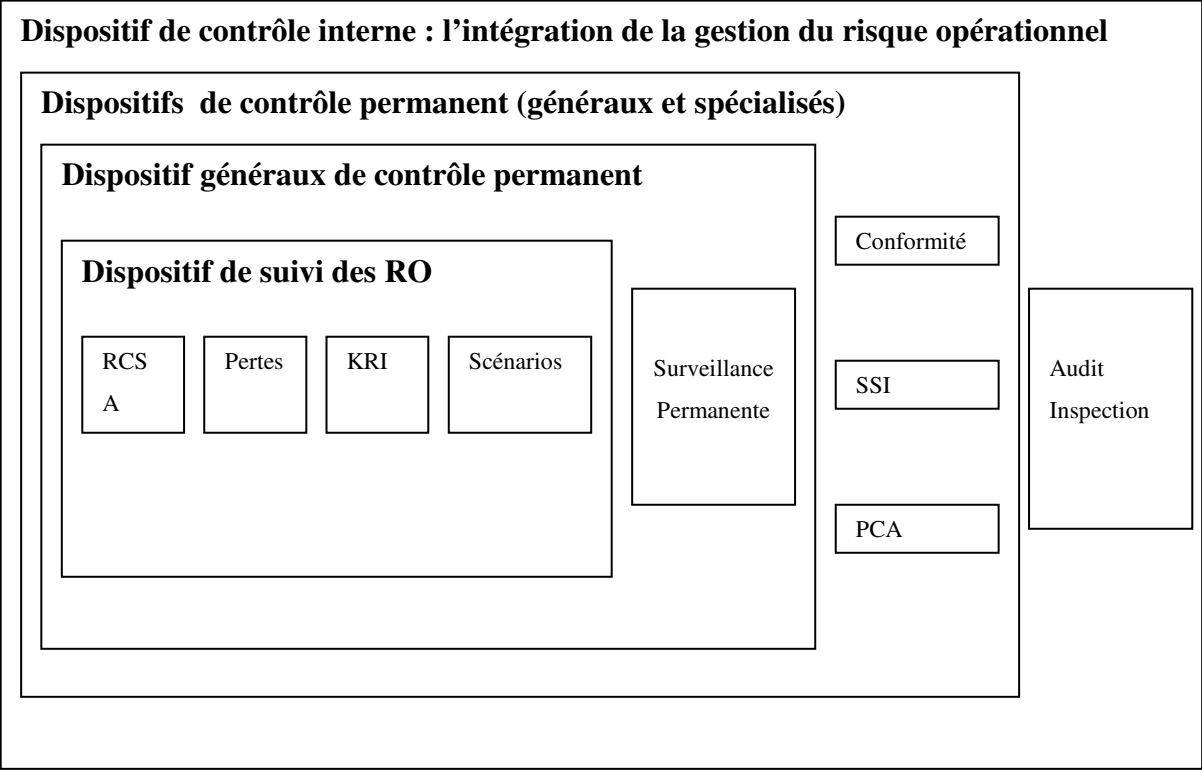
Le Comex a également affirmé la nécessité d'intégrer la gestion du risque opérationnel dans la prise de décision au quotidien : passée la phase d'identification dans l'objectif de calculer

---

<sup>153</sup> Le CRBF 97-02 a également évolué suite à l'évolution du risque de fraude pour intégrer cette composante du risque opérationnel de manière explicite et inciter les établissements bancaires à adopter un dispositif de suivi du risque de fraude (Arrêté du 14 janvier 2009 modifiant le règlement n°97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement).

un montant de fonds propres, la direction s’oriente en 2009 vers la prise en compte explicite du risque opérationnel dans la gestion quotidienne et le pilotage au fil de l’eau de son dispositif de contrôle interne, conformément aux exigences réglementaires. Elle réaffirme ainsi son souhait de 2007 de « promouvoir à travers le Groupe une culture de risque opérationnel et faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre » (extrait Point d’étape sur le dispositif RO de Juin 2007 – Rencontres RISQ).

Figure 24 - Intégration de l’identification du risque opérationnel dans le dispositif de contrôle interne



## Conclusion chapitre 1 : l'adéquation du terrain à notre problématique

Pour répondre à notre problématique, le choix du Groupe SG s'avère pertinent au regard de nos critères de sélection :

- L'établissement a fait le choix de la méthode AMA.
- L'établissement a effectivement un historique en matière d'identification du risque opérationnel qui permet de situer le dispositif dans une démarche processuelle.
- Les dispositifs mis en place sont importants et dès 2006, ils étaient conformes aux principales exigences réglementaires.
- Le Groupe SG se caractérise par l'importance de ses activités de marché, métier qui développe des zones fortes d'asymétries et de connaissance. Tout apprentissage nous semblait prendre un relief particulier dans ce contexte.
- Enfin, la dimension de l'établissement nous semble à même de faciliter notre compréhension globale de l'organisation et du dispositif.

Cette introduction du contexte de notre cas et la présentation des outils d'identification sont essentielles afin de mettre en lumière, dans les chapitres suivants, nos résultats. Ce chapitre 2 illustre l'aspect structurant du dispositif d'identification, l'importance de la documentation et le rôle du système d'information. Ce dernier répond à la complexité de l'identification et à la nécessité de disposer d'une information exhaustive, complète et contrôlée. Le dispositif mis en place permet ainsi de mémoriser l'information et de l'exploiter selon divers paramètres. Cette collecte d'informations a un coût important (coût des systèmes et des ressources humaines notamment).

Quelle est alors la capacité de l'organisation à digérer toutes ces informations ? Selon Hedberg (1981), là se trouve l'un des enjeux de l'apprentissage organisationnel.

Quelles sont les variables qui vont permettre à ce dispositif de rendre la banque apprenante et de faciliter les apprentissages individuels et organisationnels ?

C'est dans ce contexte que nous présentons nos résultats par métier dans les chapitres 3 et 4, puis l'analyse inter-cas dans le chapitre 5. L'analyse inter-cas intégrera les propos de nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE, complétant les résultats précédents. Cette présentation se fera selon les outils d'identification puis selon les catégories retenues. Chaque chapitre fera l'objet d'une synthèse sous forme de matrice explicative.

Notre démarche n'est pas binaire au sens où nous ne sommes pas dans l'objectif de dire 'l'organisation apprend vs. l'organisation n'apprend pas'. Nos résultats ne feront pas l'objet d'exploitation statistique où nous pourrions affirmer que x % des interviewés ont présenté tel ou tel aspect d'apprentissage. Nous considérons, comme nous l'avons déjà exprimé précédemment, que la jeunesse du projet Risque opérationnel justifiait d'identifier à ce stade des traces d'apprentissage. Identifier un apprentissage au niveau d'un individu, comprendre les raisons de cet apprentissage et les impacts potentiels nous semblent constituer déjà des germes d'apprentissage futur. C'est dans ce contexte que nous présentons les résultats de notre recherche.

# Chapitre 3 : Les résultats au sein de la banque de détail

Le chapitre 3 présente les résultats de nos entretiens réalisés au sein de deux entités en charge principalement des métiers de banque de détail dans le Groupe SG, à savoir Crédit du Nord (CDN) et Banque de Détail France (BDDF).

## 1. Le contexte de la banque de détail

La Société Générale s'appuie sur ses deux réseaux, CDN et BDDF, pour se déployer dans le métier de la banque de détail. Le Groupe SG détient ainsi plus de 9 % du marché français pour les dépôts et 8,6 % pour les crédits aux clients résidents et non résidents (à fin 2009). En revanche, compte tenu du contexte économique, ces métiers ont connu une forte évolution du coût du risque entre fin 2008 et fin 2009, principalement au regard de la clientèle commerciale.

Nous présentons ci-après les cartes d'identité de ces deux métiers afin de mieux cerner les enjeux en termes d'apprentissage.

### 1.1. La banque Crédit du Nord (CDN)

CDN regroupe principalement 7 banques :

- Courtois
- Kolb
- Laydener
- Nuger
- Rhône-Alpes
- Tarneaud
- Crédit du Nord
- Une société de gestion
  - Etoile Gestion
- Une société de bourse : Gilbert Dupont

Son organisation repose sur un réseau de 750 agences, un portefeuille de 1,35 millions de clients particuliers (à fin 2007), 180 000 professionnels et associations ainsi que 30 000 entreprises et institutionnels.

## 1.2. Banque de détail France (BDDF)

La banque de détail de la Société générale résulte de la réorganisation en 2007 de la Branche Particuliers et Entreprises (PAEN) du Groupe SG. L'activité principale de cette branche est liée à la banque de détail clientèle particulière et entreprise.

L'organisation de cette branche repose sur 3 Directions :

- La Direction du Réseau (RESO) : elle développe le fonds de commerce Banque de détail France sous enseigne Société Générale ; huit délégations régionales supervisent les directions d'exploitation (DEC), les centres de relation Clients multimédia (CRCm) et les Pôles Services Clients (PSC).
- La Direction des paiements domestiques et internationaux (DPDI) : elle effectue la promotion et la gestion des moyens de paiement et des systèmes d'échanges interbancaires.
- La Direction Commerciale et du Marketing (DCMA) : elle définit la stratégie et la politique commerciale et effectue la communication opérationnelle et la promotion des produits.

BDDF s'appuie sur un réseau de 2282 agences et 8,4 millions de clients particuliers<sup>154</sup>

## 1.3. Le métier de la banque de détail et les risques opérationnels

### ✓ Typologie des risques

Selon les métiers, la typologie des risques opérationnels peut être différente. Au sein de la banque de détail, les principaux risques opérationnels identifiés au sein du Groupe Société Générale sont les suivants :

- **Litiges commerciaux** : plus de 40 % des pertes sur 2003-2007. Principalement les litiges avec les tiers liés à l'insuffisance du service au client compte tenu de l'importance de la relation client dans le métier de banque de détail.
- **Erreurs de pricing ou d'évaluation des risques** : principalement pour Etoile Gestion et Gilbert Dupont. Il peut s'agir de la mauvaise évaluation d'une position ou d'une défaillance du suivi des autorisations et des limites.
- **Erreurs d'exécution** : risque inhérent aux flux importants d'opérations à traiter (exemple : erreurs de saisie ou de transmission des ordres).
- **Escroqueries et fraudes commises par des tiers** : cela représente le plus grand nombre d'incidents depuis 2002. Les raisons majeures sont liées à la difficulté de contrôle face à la forte volumétrie et à la crise 2007-08. Importance des fraudes externes (notamment les fraudes monétiques).
- **Pertes des moyens d'exploitation** : risque intrinsèquement élevé (défaut de personnel, pertes de données, pertes des moyens d'exploitation et pertes de services).
- **Défaillance des systèmes d'information** : fréquence faible mais possibilité de forte sévérité.

<sup>154</sup> Source rapport annuel 2009, p. 7.



## ✓ L'organisation de l'identification du risque opérationnel

Au niveau du Crédit du Nord, la gestion du risque opérationnel repose sur une direction qui a été créée en juillet 2004, « *non pas sous l'impulsion de Bâle II mais parce que nous sentions bien qu'il était nécessaire de créer cette structure dédiée* » (BDLM1).

Cette direction, composée de 4 personnes, a, sous sa responsabilité fonctionnelle, 25 correspondants risque opérationnel dans tout le réseau, nombre qui est resté stable jusqu'en 2009.

En ce qui concerne BDDF, l'organisation repose sur un responsable des risques opérationnels (RRO) qui supervise fonctionnellement les correspondants risque opérationnel.

## 2. La banque de détail et l'outil de collecte

Nous détaillons ci-après les résultats identifiés au sein de la banque de détail au regard de l'outil de collecte.

### 2.1. Prise de conscience des erreurs

La collecte des pertes a démarré en 2001 sous l'impulsion du Groupe. Au niveau du Crédit du Nord, elle a été réalisée, dans un premier temps, par l'inspection générale de l'établissement avant de passer, dans un deuxième temps, sous la responsabilité d'une direction des risques opérationnels créée en 2004.

#### 2.1.1. Une culture ancienne du risque opérationnel

Tous les interlocuteurs sont unanimes pour dire que les opérationnels de la banque de détail sont sensibilisés depuis de nombreuses années au risque opérationnel. Au sein de RISQ/OPE, un interlocuteur nous confirme que « *la banque de détail a une logique de risque opérationnel* » (DRO04). Un autre interlocuteur nous précise : « *ils savent ce que c'est que le risque opérationnel. Ils le gèrent depuis longtemps car ils ont la notion de la satisfaction clientèle. Cela a donc toujours été important pour eux* » (DRO05).

Dans le cadre de sa relation client, l'opérationnel est confronté au risque opérationnel. La plupart des erreurs se traduisent soit par un appel du client car l'erreur est en sa défaveur, soit par une incidence sur le résultat d'exploitation, ce qui génère une réaction de la banque<sup>155</sup>.

Un commercial nous indique que « *nos erreurs, on les voit bien car généralement le client ne nous oublie pas quand on s'est trompé* ».

---

<sup>155</sup> Comme le rapporte un CRO, ancien du réseau, « *le directeur d'agence, il a le nez tous les jours sur son résultat d'exploitation. Alors je peux vous dire que quand il voit un coût en plus, il va chercher* » (BDLM2).

« La banque de détail est sensibilisée au risque opérationnel : perdre 5000 EUR sur un client c'est énorme. Les gagner, c'est encore plus difficile. » (BDLM1). Cela a progressivement sensibilisé les acteurs au risque opérationnel bien avant Bâle II. « Quand vous commettez une erreur, le client vous appelle rapidement et vous passez parfois un mauvais moment. Cela vous marque ! » (BDLM1). Un autre correspondant nous explique que « les erreurs ont toujours été suivies dans un souci de qualité de la relation client. Pour nous, perdre sur un client, c'est rapide. Gagner sur un client c'est plus dur. Alors on fait attention » (BDLM3).

Cette sensibilité au risque opérationnel est reprise dans les propos de nos interlocuteurs au sein de la direction RISQ/OPE. « Les erreurs étaient déjà identifiées avant Bâle II mais pas structurées de cette façon » (DRO01) nous rapporte un responsable risque opérationnel. Un autre précise que « la banque de détail associe le risque opérationnel avec la qualité de service. Donc elle cherche en général à améliorer son risque opérationnel et ceci dans l'objectif également de réduire ses contrôles » (DRO04).

De plus la typologie des erreurs est relativement stable et facilement identifiable et compréhensible.

« La problématique du risque opérationnel au sein de la banque de détail est plus simple. Les opérations, nous les connaissons » (DRO05).

### 2.1.2. Découverte de certaines typologies de risque

Nos interlocuteurs reconnaissent cependant que, s'ils étaient conscients du risque opérationnel, ils n'en percevaient pas tous les aspects. Cela est notamment apparu lorsqu'il a fallu renseigner la typologie précise de l'erreur selon les catégories bâloises. Comme le ressent un CRO, en ce qui concerne la zone relative à la catégorie de l'erreur, « je remarque que chacun ne remplit pas cette zone de la même façon selon son histoire, sa connaissance, son expertise. Au niveau des CRO, c'est pareil, nous n'avons pas la même approche. Je le vois quand nous nous retrouvons » (BDLM3).

Les limites des connaissances antérieures en matière de risque opérationnel sont reprises par un interlocuteur RISQ/OPE : « ils connaissent bien le risque opérationnel. Enfin ils connaissent surtout certains types de risque opérationnel comme les erreurs de saisie ou la fraude à la carte ou au chèque. D'autres risques leur sont totalement transparents » (DRO03). Un ancien responsable du projet Bale II nous informe qu'« on leur a fait découvrir qu'il y avait aussi d'autres types de risques que la fraude sur les chèques tels les risques de 'phishing', les problèmes informatiques » (BALE1).

La formalisation des erreurs est ainsi révélatrice de l'aspect multiforme du risque opérationnel.

### 2.1.3. Visualisation des erreurs et prise de conscience des erreurs récurrentes

Si le métier n'a pas découvert le risque opérationnel avec la collecte, il a néanmoins pris conscience de la fréquence et de la récurrence de certains types d'erreurs.

*« La collecte a ouvert les yeux sur certaines erreurs que nous ne pensions pas aussi importantes ou alors des erreurs où on ne pensait pas qu'elles étaient aussi fréquentes » nous informe un CRO (BDLM1).*

Il précise que *« les métiers ont eu sous les yeux les chiffres globalisés des erreurs effectuées. Cela a un effet quand vous voyez les chiffres ».*

La prise de conscience s'est faite à tous les niveaux, notamment celui des décideurs.

*« La collecte permet d'avoir une vision consolidée des pertes : la direction dispose ainsi d'informations complémentaires avec une vision globale des zones de risques avérées. Cela a permis une prise de conscience des zones où nous n'étions pas assez performants et d'analyser les évolutions. J'ai notamment en tête un exemple sur les litiges commerciaux. Quand on a vu les chiffres on a pris conscience des montants et surtout de leurs évolutions même si on s'en doutait » (BDLM1).*

Un CRO va même plus loin : *« l'extériorisation des pertes est une bonne chose. Des prises de conscience ont eu lieu. On ne peut plus revenir en arrière. On a fait du chemin en termes de connaissance du risque » (BDLM5).*

Il est clair néanmoins que *« plus le montant de la perte est fort, plus ils sont sensibilisés » (BDLM5).*

Il admet un peu plus loin dans l'entretien que *« avant, on pouvait faire souvent les mêmes erreurs et on ne s'en rendait pas compte. Maintenant, quand on voit les erreurs qui reviennent, on se met à réagir » (SGOPER2).* Un autre opérationnel nous informe également que, généralement, il ne se rendait pas compte des montants que les erreurs pouvaient générer et *« surtout, à la fin, on ne se rendait pas compte des sommes que cela pouvait représenter » (SGOPER3).*

La visualisation des encours permet de réveiller une vigilance qui s'estompait, nous informe un interlocuteur RISQ/OPE à propos de la banque de détail : *« les gens avaient perdu parfois leurs capacités d'étonnement : 'tiens, ce n'est pas normal ? Maintenant on déterre les problèmes, on les met à la lumière et ils prennent un autre relief. On s'étonne ouvertement » (DROO5),* propos que nous avons entendu également chez un correspondant de la banque de détail : *« avant les gens avaient une meilleure conscience de l'erreur. C'était peut être plus facile. Maintenant il faut des outils pour les repérer. On est obligé de leur mettre sous les yeux pour qu'ils comprennent ».* L'augmentation de la volumétrie et surtout l'industrialisation des processus, soutenue par le développement de systèmes dédiés, font perdre à l'opérationnel la réalité de l'opération.

*« Face à la volumétrie, à la complexité des opérations et à l'intégration dans les systèmes, on perd de vue la réalité économique derrière l'opération. Quand un manager voit arriver le tableau des pertes, même s'il*

*commence par contester la réalité du chiffre, après il prend conscience d'erreurs qu'il ne perçoit pas toujours et surtout dont il n'avait pas toujours connaissance » (DRO01).*

## 2.2. Modifications comportementales

### 2.2.1. Routine du processus

La collecte a progressivement été considérée comme partie intégrante des processus opérationnels. Pour devenir une réelle routine, la collecte au Crédit du Nord a été aménagée. En 2001, la collecte était manuelle via des fiches qui remontaient à l'inspection générale. En 2005, la collecte, à l'instar de tout le Groupe SG, a été intégrée dans l'outil 'Opriskmonitor'. Cependant, comme le souligne un CRO, *« l'outil de collecte est principalement un outil de collecte de données mais pas un outil de reporting et d'analyse » (BDLM1)*. CDN a donc fait le choix de créer ses propres états de reporting et d'analyse à usage interne, états qui vont permettre ensuite d'alimenter les outils du Groupe SG.

L'objectif est alors de trouver une finalité opérationnelle à la collecte pour ne pas en faire uniquement un outil de reporting. La collecte s'est ainsi adaptée aux métiers en fonction des risques. Le formalisme a été allégé pour les métiers générant peu de pertes. La typologie des pertes s'est affinée pour tenir compte du contexte spécifique de CDN. S'agissant de BDDF, le processus de collecte a suivi celui du Groupe SG.

Si les pertes étaient depuis longtemps identifiées, en revanche, la collecte n'était pas systématique. *« La collecte est devenue totalement intégrée dans l'activité des managers. En plus elle sert puisqu'on analyse les erreurs. Ils y voient alors un intérêt notamment en termes de suivi qualitatif » (BDLM1)* nous informe un CRO. Ce que résume un autre correspondant : *« Bâle II a permis de structurer les pertes et d'amener une récurrence de la collecte » (BDLM5)*.

L'amélioration qualitative dans la collecte des pertes avérées a permis d'élargir le périmètre aux incidents. *« Outre la collecte, les incidents et tentatives de fraude notamment sont identifiés et analysés » (BDLM1)*. Elle révèle également la maturité acquise dans l'exercice.

Dans un premier temps, la base de pertes n'a pas été exploitée, comme l'ont souligné nos interlocuteurs. *« Jusqu'à fin 2005, notre objectif alors était principalement d'avoir de l'information pour alimenter nos modèles et voir où nous allions » (BDLM1)*.

### 2.2.2. Un processus stimulus-réponse

Progressivement, la visualisation de la récurrence de certaines erreurs, les coûts ainsi générés ont permis d'amener des modifications de comportement. La collecte des pertes apporte une

stimulation vis-à-vis des acteurs métiers et des correspondants risque opérationnel. Cette stimulation va inciter à la modification des comportements, grâce à l'exploitation qui est faite des fiches erreurs et notamment la mise en œuvre de plans d'action.

L'impact de la collecte et sa traduction dans les plans d'action ont été régulièrement exprimés par les correspondants risque opérationnel et confirmés par la Direction des risques opérationnels. Des exemples concrets ont été cités : mise à jour des fiches de sécurité au quotidien en 2007, mise en place de procédures d'alerte pour les gros montants en 2008 (propos rapportés par BDLM1).

Dans certains cas, la visualisation de la réduction du nombre d'erreurs permet de valider la modification effective des comportements, même si nous avons émis quelques réserves au départ sur la fiabilité d'une validation par les chiffres de pertes. *« Nous constatons sur certaines erreurs qui ont été identifiées et collectées, des réductions du nombre d'erreurs suite à la collecte et aux discussions qui ont suivies. C'est assez intéressant »* (BDLM1).

Ce même correspondant nous précise son propos en l'illustrant : *« l'identification des pertes et le classement par typologie ont des impacts sur la réduction du risque par l'intermédiaire des plans d'action. Prenons l'exemple de la part importante des fraudes à la monétique en 2004/2005 que nous avons détectées lors de la collecte. Les plans d'action ont permis de réduire par 2 le montant des pertes. On a également pris des mesures sur les prêts à taux zéro où la mauvaise qualité des dossiers faisaient que la garantie ne s'appliquait plus. Quand on a vu la récurrence et les montants en jeu, on a mis en place de nouvelles procédures »* (BDLM1).

Un autre exemple nous a été fourni par un interlocuteur travaillant comme gestionnaire de clients particuliers : *« avec l'identification, on a détecté une erreur qui résultait d'un gérant qui a délégué une prestation et qui n'avait pas suivi la fiche validation Conformité. Cela a été détecté, analysé puis corrigé »* (BDLM3).

Cette prise de conscience, comme nous le précise un CRO de la banque de détail, va engendrer une volonté de modifier le passé :

*« quand certains ont vu des pertes récurrentes, ils se sont dits qu'il fallait faire quelque chose. On ne pouvait pas laisser les choses en l'état maintenant que l'on savait »* (BDLM4).

Le comportement n'est plus passif au regard de l'erreur : elle est détectée et suppose alors une réaction individuelle ou collective. Cela permet de réduire *« une certaine passivité qu'on avait dans le passé vis-à-vis des erreurs »* (BDLM1).

La collecte des pertes va donc au-delà de la prise de conscience.

*« Le risque, ils le connaissent : le risque de fraude, ils savent ce que c'est »* (BDLM2). L'analyse et les plans d'action mis en place incitent à la modification des comportements.

« S'ils connaissaient la fraude, en revanche, ils n'avaient pas forcément l'idée de voir pourquoi il y en avait. En revanche, maintenant, on adapte les procédures, on modifie certains processus pour la limiter » (BDLM2).

C'est pourquoi la prise de conscience de l'erreur est un préalable nécessaire.

« Avant on faisait des erreurs et selon la conscience professionnelle de l'individu, on corrigeait ou selon sa perception que c'était une erreur ou non. Maintenant on est obligé de s'arrêter sur l'erreur, de l'analyser. Et si on peut corriger, on le fait. Dernièrement on a vu une augmentation de certaines erreurs de saisie. En analysant on s'est rendu compte que le double contrôle n'était plus fait, faute de disponibilité. On a donc remédié au problème » (BDLM3).

Un CRO parle même du « développement d'une culture du plan d'action » (BDLM3).

Cela ne doit cependant pas laisser penser que le processus stimulus-réponse est systématique. Les modifications de comportements peuvent nécessiter des investissements importants et se heurtent alors aux problèmes de coûts financiers.

« Mais ce n'est pas toujours aussi simple. On a tous envie que les erreurs diminuent mais derrière une modification, il y a des budgets souvent et en plus cela ne concerne pas forcément un seul service » nous rapporte un CRO (BDLM5).

Un autre CRO parle également de « certains problèmes qui peuvent durer des années si la solution est lourde » (BDLM3).

Les causes de l'erreur pouvant être multiples, les solutions peuvent nécessiter de coordonner différents services, ce qui alourdit le processus de correction. Ce point est exprimé par ce correspondant BDDF :

« La difficulté que nous risquons d'avoir avec notre nouvelle organisation matricielle, c'est la coordination entre les différents services devant amener la réalisation des plans d'action. Par exemple, s'il y a un impact MOA, ce n'est plus la même direction. Il faudra donc demander, avoir le budget adéquat ... Ce sera sans doute un peu plus difficile car nous n'aurons pas la main sur l'ensemble des acteurs de la chaîne » (BDLM5).

Enfin les réponses apportées seront fonction des connaissances antérieures, des habitudes et des connaissances notamment. Il est alors difficile pour un CRO de savoir apprécier la réelle pertinence des plans d'actions.

« La recherche de solution n'est pas toujours facile car il faut des connaissances. A notre niveau, on voit parfois que les plans d'action ne sont pas très clairs mais seul l'expert peut savoir exactement comment résoudre un problème. Quand c'est du récurrent, on va trouver. Quand c'est un type d'erreur qu'on n'a encore jamais eu, la réponse n'est pas évidente, surtout pour nous » nous informe un CRO.

La collecte des pertes agit ainsi comme un stimulus en mettant en exergue les pertes réalisées et en déclenchant un processus de réflexion sur les causes de l'erreur. Pour que le comportement puisse être modifié, il sera nécessaire de comprendre les causes afin d'apporter une réponse adéquate au problème.

Ce stimulus suppose donc une réponse de l'organisation, du métier, du service voire de l'individu qui va s'appuyer sur le formalisme défini. Les fiches erreurs rédigées comportent une partie relative au plan d'action à mettre en place dont l'objectif est de faciliter la réactivité des réponses en insérant, dans un même document, la cause et sa solution éventuelle. Les métiers banque de détail ont apporté progressivement des réponses, notamment lorsque les erreurs étaient fréquentes pour un coût identifié comme justifiant des réactions.

### 2.3. Modification des schémas cognitifs

Nos résultats illustrent que par delà les modifications comportementales, les réflexions issues de la collecte génèrent de nouveaux modes de pensée.

Pour qu'il y ait une réelle évolution des schémas cognitifs, les modifications doivent aller plus loin qu'une évolution de comportement en réponse à une situation problématique. Il faut une remise en cause des stratégies et des schémas de pensée. Pour qu'il y ait apprentissage réel, l'identification seule ne suffit pas, il faut modifier la perception de l'erreur.

Si nous prenons l'exemple de la recrudescence de la fraude sur les chèques, ce risque est connu depuis longtemps de l'exploitant bancaire. Dans sa vision du risque de fraude, le contexte économique joue un rôle et l'environnement défavorable en 2007-2008 explique une recrudescence de ce type de risque.

L'identification de la perte et la recherche de cause obligent à repenser l'origine de l'erreur. La première réaction est de répondre directement à la cause première. Les réflexions autour des pertes amènent parfois des réflexions sur les causes secondaires amenant à une remise en question des premiers schémas de cause à effet. L'exemple de la fraude en est une illustration. *« Dans un premier temps, les exploitants se sont dits, pour résoudre le problème, on va augmenter les contrôles sur les chèques. Mais quand on a analysé plus à fond les causes, on est remonté jusqu'à la qualité des entrées en relation et on a vu que là, il y avait des points faibles qui facilitent la fraude. Donc vous voyez, à partir d'un risque connu, d'une cause a priori évidente, on arrive à la cause racine sur laquelle on peut agir, c'est le processus d'entrée en relation. C'est là où il faut augmenter la sensibilisation et la vigilance. La réponse elle n'est plus la même »* (BDLM1). Cet interlocuteur précise ultérieurement : *« on a alors mis en place des outils de détections des comportements anormaux des clients, des points d'attention sur l'étranger (où les fraudes étaient plus importantes) et des restrictions sur certaines opérations que certains clients avaient l'habitude de faire »*.

Un autre exemple nous est fourni en matière de gestion pour compte de client :

*« Nous avons identifié une tendance à la hausse des litiges clients et des réclamations notamment au regard du devoir de conseil (notamment quand les marchés baissent). Nos états de collecte ont très clairement mis en avant ces nouvelles évolutions de charge. Nous avons analysé les processus en cause. Au départ, les collaborateurs ne*

*se rendaient pas compte. Ils voyaient bien qu'il y avait plus de litiges mais sans chercher à voir pourquoi. En fait avant ils cherchaient surtout à résoudre rapidement le litige en cours pour que le client n'aille pas trop loin. On a donc analysé avec eux ce qui pouvait réduire ce risque notamment mieux informer les clients, formaliser les entretiens, bref beaucoup de choses qui étaient déjà dans les procédures mais qu'ils n'appliquaient pas forcément parce qu'ils n'en voyaient pas forcément l'intérêt. Or là, les chiffres parlent. Nous avons entrepris alors des actions préventives de formation des collaborateurs et de sensibilisation au rôle de conseil, nous essayons de développer une forte culture dans ce sens afin d'inscrire le client dans la durée. A partir de quelques erreurs mais qui peuvent finir par nous coûter très chères, nous arrivons à modifier certaines perceptions. En fait il faut qu'ils comprennent, qu'on leur mette sous le nez les enjeux » (BDLM1).*

La rédaction d'une fiche et sa nécessaire validation font ainsi réfléchir au-delà de la cause première. *« Et puis les fiches, elles font réfléchir aux vraies causes : par exemple, vous avez un souci sur un produit proposé à un client ; vous dites que la cause c'est un manque de temps car vous n'avez pas pu analyser le produit comme vous l'auriez souhaité mais en fait la cause c'est que vous n'avez pas posé les bonnes questions au client. Donc on va revoir le questionnaire d'entrée en relation et non pas vous mettre des effectifs en plus ! ».* (BDLM3)

L'analyse des causes a également modifié le rapport à l'erreur. Elle ne révèle pas uniquement le passé, elle permet de se prémunir de l'avenir.

*« Aujourd'hui nous avons une vision dynamique et utilisons la collecte dans une visée prospective »* nous informe un CRO (BDLM1).

L'analyse des erreurs modifie les comportements et permet de prévenir des erreurs futures.

Un autre CRO nous informe que *« les opérationnels commencent à se rendre compte des impacts de ce qu'ils font. Avant ils passaient vite à autre chose. Mais à force d'analyser les erreurs, ils finissent par les percevoir différemment »* (BDLM4). C'est donc la perception elle-même qui évolue.

Les avancées les plus intéressantes se trouvent dans le domaine du risque de conformité, sous-ensemble du risque opérationnel.

*« Avant le commercial cherchait surtout à vendre. Maintenant il doit vendre mais il doit aussi intégrer des exigences de conformité, par exemple le devoir de conseil. Il se rend compte que certaines erreurs opérationnelles sont liées à des causes qui ne sont plus admissibles tels des contrats mal rédigés ou des conseils mal formulés. Cela modifie sa perspective de relation client »* nous rapporte ce CRO (BDLM4).

Ce point a été repris par un opérationnel qui nous parle ainsi de risques liés à certaines pratiques commerciales.

*« On doit faire attention car maintenant on risque de plus en plus d'avoir des litiges client et il faut alors prouver notre bonne foi et qu'on a respecté les procédures. Avec la crise en plus, les litiges ont tendance à augmenter »* (CDNOPER2).

Il fournit un exemple à son propos : *« on a eu pas mal de problèmes sur des crédits immobiliers. On voyait bien que le risque de crédit était en cause et qu'il fallait mieux suivre les échéances de remboursement*



*pour améliorer le suivi des douteux. Mais après, on a vu que c'était aussi un problème de connaissance du client et que nous pouvions nous améliorer sur la connaissance de sa solvabilité. Cela nous oblige à aller plus loin dans l'analyse et de sortir de notre première perception ».*

Le risque informatique est dorénavant présent dans les réflexions opérationnelles : *« avant on disait, l'informatique c'est pour l'informaticien. En cas de problème on l'appelle. Maintenant on a pris conscience de l'importance de l'informatique et des plans de secours dans la gestion du risque opérationnel. On a vu que le curseur bougeait vite dès lors que vous interveniez sur la qualité de votre plan de secours. Et bien maintenant je peux vous dire que l'aspect risque informatique est intégré dans beaucoup de décisions. Donc on peut dire que notre perception du risque a changé notre façon d'aborder les sujets »* (BDLM5).

La validation nécessaire de la fiche à tous les niveaux de la ligne métier risque opérationnel oblige à repenser les causes immédiates, chacun apportant sa compréhension de l'évènement. La fiche suit alors un processus de communication jusqu'à sa transmission à RISQ/OPE qui suppose qu'à chaque étape, chacun est la bonne compréhension de la fiche, notamment le valideur final.

## 2.4. Freins et leviers

### 2.4.1. Difficulté d'analyse des causes

L'analyse de causalité n'est pas un exercice facile car elle suppose de faire le lien entre un effet et une cause. C'est une des zones de la fiche erreur qui apparaît comme la plus difficile à remplir.

Le premier constat identifié par nos interlocuteurs révèle l'absence d'unicité de la cause. La multiplicité des causes possibles et surtout l'enchaînement des causes qui peuvent alors se situer dans différents services rendent l'analyse difficile.

*« Il y a rarement une seule cause à une erreur. C'est souvent des erreurs qui résultent d'un enchaînement d'évènements. C'est difficile alors de synthétiser tout cela dans une fiche et de définir un plan d'action réaliste »* nous rapporte un correspondant de la banque de détail (BDLM3).

La difficulté d'analyse des causes se retrouve alors dans la pertinence des plans d'action. *« C'est le cas du litige commercial où les causes peuvent être multiples. Mettre en place un plan d'action, c'est difficile car il n'y en aurait pas qu'un ! »* précise un autre correspondant du même métier (BDLM6).

Cependant les causes des erreurs de la banque de détail semblent facilement appréhendables, comme le souligne cet autre correspondant, *« nos erreurs s'expliquent quand même généralement facilement. Certaines causes reviennent régulièrement »* (BDLM2). *« Au niveau de la banque de détail, on connaissait ces types de risque opérationnel. On se focalisait principalement sur les fraudes sur moyens de paiement et sur les erreurs de saisie car elles nous parlent. On en voit directement les impacts. Nos risques*

*opérationnels sont assez stables et les causes facilement identifiables* » nous rapporte un responsable risque opérationnel de la banque de détail (BDLM1).

Il apparaît néanmoins que cette difficulté n'altère pas la qualité de la restitution.

*« Nous sommes très attentifs à l'explication des causes fournies par les métiers car cela conditionne la qualité des plans d'action »* (BDLM1). *« Au niveau banque de détail, les causes sont bien détaillées et les plans d'action cohérents. On sent qu'il y a une supervision par les correspondants risque opérationnel »* nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO05).

#### 2.4.2. Rejet de responsabilité

La conséquence potentielle de l'erreur sur la réputation de l'individu amène une difficulté pour ce dernier à reconnaître sa responsabilité éventuelle : celle-ci n'est pas facile à assumer. Les individus reportent volontiers la faute sur des facteurs externes ou sur le manque de chance. Or l'analyse des causes suppose de comprendre le processus de responsabilité, non dans l'objectif de sanctionner un individu, mais afin d'impliquer celui-ci dans le processus de correction.

Comme le souligne un CRO, avec la collecte des pertes, *« on met le doigt sur des points sensibles : qui est responsable, et qui va pouvoir apporter une solution »* (BDLM2).

Nos interlocuteurs ont peu mis en avant le refus des opérationnels d'endosser la responsabilité de l'erreur. Très rapidement, la question, selon les propos de nos interlocuteurs, ne se pose plus. *« On a rapidement fait comprendre que le problème ce n'est pas qui a fait quoi mais qui demain va prendre le problème pour que cela ne se reproduise pas. Donc on fait la fiche et après on réfléchi ensemble »* (BDLM1).

En revanche, la responsabilité du plan d'action est essentielle afin de faciliter sa mise en oeuvre. *« Pour qu'un plan d'action soit efficace, il faut clairement définir qui sera responsable de quoi. La responsabilité de l'erreur elle-même c'est presque du passé »* nous rapporte ce CRO (BDLM5).

Il ne s'agit donc pas tant d'identifier un coupable que de définir la responsabilité dans le processus correctif. Ainsi le côté affectif et personnel de l'erreur diminue pour acquérir une dimension collective de réflexion.

La difficulté à ce niveau est principalement d'ordre financier, voire organisationnel selon deux de nos correspondants risques opérationnels. Soit le dispositif organisationnel suppose que le plan d'action soit partagé entre plusieurs secteurs, ce qui ralentit le processus de mise en place, soit les coûts à engager nécessitent d'attendre avant de passer à l'action.

### 2.4.3. Absence d'intérêt partagé

Si le manque d'intérêt pour l'exercice a été évoqué par nos correspondants, cela a toujours été sur le mode du passé et relatif aux années 2004-2005.

Les interlocuteurs qui sont en poste depuis la mise en place du dispositif de collecte ont identifié au départ du projet une absence d'intérêt pour celui-ci. Les collaborateurs ne voyaient pas « *l'intérêt de ce dispositif* » (BDLM2). Le manque d'intérêt s'est traduit par une moindre qualité des restitutions.

« *Au départ, la qualité des reportings était médiocre et l'exercice était perçu comme un exercice obligatoire* » (BDLM1).

Cette absence d'intérêt a progressivement diminué et « *les gens ont commencé à voir l'intérêt de la collecte* » (BDLM1).

La question est donc de comprendre la nature de l'intérêt qui s'est développée et qui a permis que l'exercice fasse sens.

Un correspondant nous précise l'intérêt que les opérationnels voient à analyser et améliorer leur processus opérationnel :

« *Personne n'aime faire des erreurs. Là on donne une opportunité d'identifier ce qui ne va pas et de corriger. A quelques exceptions près, les gens sont d'accord. Bon il ne faut pas que cela leur prenne trop de temps car il faut qu'ils s'y retrouvent. Il faut donc qu'ils comprennent l'importance de l'erreur, qu'ils prennent conscience du risque et à ce moment là, ils adhèrent à votre projet. Ça vient petit à petit. Cela ne se fait pas du jour au lendemain* » (BDLM4).

Un autre présente l'intérêt pour le service au client comme un élément moteur : « *vous savez, on a une forte culture client. Quand vous comprenez qu'à force de laisser des erreurs s'installer, certains clients s'en vont ou qu'au bout d'un an, vous avez perdu 1000 EUR sur une typologie d'erreurs pour certains clients, vous commencez à voir l'intérêt de bouger. Ils ont compris qu'ils avaient un super outil de détection* » (BDLM2).

La banque de détail a donc rapidement trouvé un intérêt à l'exercice de collecte dans un processus d'amélioration de la relation client, la collecte servant de révélateur des dysfonctionnements.

### 2.4.4. Lourdeur du dispositif

Un correspondant nous informe qu'« *au début on a trouvé que c'était un peu lourd avec un formalisme à respecter* » (BDLM3). Un autre correspondant précise : « *au début c'était fastidieux mais on a aménagé en fonction de ce que nous faisons déjà* » (BDLM1).

L'intérêt progressif dans l'exercice permet de réduire cette première impression et facilite, comme nous l'avons vu, l'intégration de l'outil comme routine. Cela réduit la perception chronophage de l'exercice.

« *Maintenant c'est mieux. Cela reste un peu lourd mais les gens ont compris l'exercice, on n'a moins besoin de les aider, de fait on gagne du temps. En plus la collecte présente des avantages, cela permet de mémoriser toutes les anomalies et les plans d'action* » nous précise un CRO (BDLM4).

#### 2.4.5. Rôle du langage

S'agissant de CDN (mais non identifié pour BDDF), la collecte a été aménagée afin de répondre aux attentes des métiers. La banque de détail a ainsi rapidement cherché à adapter la typologie aux spécificités du métier afin que le formalisme corresponde à la réalité du terrain. Ainsi un responsable risque opérationnel banque de détail a procédé, dès 2005, à des modifications de codification afin que celle-ci soit compréhensible par le métier : « *nous avons ainsi mis en place notre propre typologie des erreurs en fonction de la nature des activités. En effet nous courrions le risque de ne pas être compris si nous avions des catégories trop éloignées des préoccupations des opérationnels* »(BDLM1).

Ce correspondant nous fournit des exemples de catégories spécifiques : « *on a du mettre des catégories plus précises qui correspondent à notre métier. Par exemple nous avons défini la catégorie de risques sur crédits garantis, celle de risques sur les placements financiers* »(BDLM1).

En ce qui concerne BDDF, la difficulté de codification a été évoquée par un autre interlocuteur banque de détail. « *Nous avons rencontré des problèmes de codification par rapport aux catégories* » (BDLM5) sans que des modifications spécifiques aient eu lieu dans le dispositif lui-même.

En revanche cela a supposé des efforts de la part des correspondants pour traduire ce langage. « *On les a beaucoup aidé. C'est essentiel* » (BDLM5) ou encore cet autre propos : « *il faut leur expliquer, c'est normal. C'est un peu formel comme structure* » (BDLM3).

Le CRO joue le rôle de traducteur qui doit veiller à la cohérence et à la clarté des propos avant de véhiculer l'information vers RISQ/OPE.

« *Je pose des questions, j'ai l'esprit candide. Cela me permet de poser certaines questions pour être sûr d'avoir bien compris. Je suis un bon test pour savoir si c'est compréhensible. Tant que je n'ai pas compris, que ce n'est pas clair, on revoit les fiches, les causes* » (BDLM5).

Le correspondant constitue ainsi un premier test avant l'envoi des informations vers RISQ/OPE.

#### 2.4.6. Conflit d'intérêt et opportunisme

Pour qu'il y ait prise de conscience de l'erreur, il faut qu'elle ait été identifiée en tant que telle. Certains comportements peuvent générer des volontés de masquer l'erreur. Si des biais ont été identifiés au sein de la banque de détail, nos interlocuteurs ne considèrent pas que ces biais aient été de réels obstacles freinant la collecte des pertes.

Au sein de la banque de détail, la volonté de ne pas remonter une perte a été reconnue comme possible, « *cela arrive bien sûr car on n'a pas toujours envie de remonter des erreurs. C'est parfois parce que, comme les enfants, vous n'aimez pas être pris en faute mais aussi parce que cela a un coût. Mais bon en général comme cela finit par se savoir, ces comportements sont loin d'être majoritaires. En plus avec le renforcement des contrôles, ils comprennent vite que ce n'est pas possible.* » (BDLM1)

Ces propos mettent en avant notamment la dimension affective attachée à l'erreur. C'est néanmoins considéré comme secondaire et de plus en plus difficile compte tenu de la mise en place de contrôle de l'exhaustivité des pertes.

Si l'individu ne souhaite pas spontanément remonter une erreur, il y a toujours été incité par les réactions des clients et l'approche qualitative de la relation. Au sein de la banque de détail, le client a toujours été le premier détecteur de la perte, amenant une prise de conscience chez l'opérationnel de l'erreur de son action opérationnelle.

« *Déclarer une erreur, ils ont l'habitude car c'est le client qui leur déclare en premier !* » nous rapporte un correspondant (BDLM4).

L'attention que porte par ailleurs un responsable d'agence à son résultat d'exploitation le sensibilise à toute erreur opérationnelle : toute erreur aura une incidence sur ce résultat comme le souligne un CRO. Il est donc déjà sensibilisé à l'importance du coût de l'erreur. La formalisation d'une erreur n'apporte pas « *une crainte supplémentaire* ».

Afin de fiabiliser néanmoins la collecte, BDDF et CDN ont déployé dès 2008 les dispositifs de contrôle demandés par RISQ/OPE : contrôle au regard de la comptabilité, des affaires juridiques et des dossiers d'assurance<sup>156</sup>.

#### 2.5. La dimension collective : le rôle des interactions

Nos résultats étayent l'importance de la dimension collective pour faciliter l'apprentissage et notamment passer de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif.

---

<sup>156</sup> « *Des croisements sont effectués avec la comptabilité, les provisions passées, les procès en cours, la Direction qualité. Ainsi cela ne peut pas rester longtemps caché* » (BDLM1).

### 2.5.1. Encadrement et assistance

Dans l'ensemble de nos entretiens, les correspondants risque opérationnel reconnaissent leur rôle essentiel dans le dispositif :

« *Nous-mêmes nous sommes là pour eux, pour transmettre ce que demande la direction, traduire, expliquer. Nous les aidons ... mais nous ne les lâchons pas !* » (BMLM1). Un autre correspondant nous rapporte que « *le dispositif repose beaucoup sur nous* » (BDLM4). Comme le précise un correspondant, le CRO est ainsi le relais entre les informations envoyées par les métiers et la réception par RISQ/OPE :

« *Je suis superviseur mais non saisisseur. Je dois donc contrôler l'exhaustivité et la fiabilité des états de collecte car je remonte le rapport d'exhaustivité. Pour cela je croise les données remontées par le déclarant (responsable entité), je l'aide à trouver la bonne classification, je contrôle par rapport aux données comptabilisées pour contrôler les montants, et je fais ma propre extraction de l'outil sur mon périmètre. Je vérifie la cohérence de l'ensemble* » (BDLM5).

Le recours systématique à l'outil de collecte rend le rôle du correspondant beaucoup plus facile. L'outil s'est intégré dans le processus opérationnel et fait partie des objectifs opérationnels.

« *Sur la collecte, cela fonctionne maintenant pas mal. On peut relâcher un peu la pression* » (BDLM2), même si « *on regarde encore et on est parfois en désaccord mais cela va mieux* » précise t-il encore.

### 2.5.2. Communication

Dans tous nos entretiens, y compris avec les opérationnels, les termes liés à la communication ont été évoqués : dialogue, échange, discussion sont autant d'éléments qui ont été mis en avant comme des composantes essentielles du dispositif de déploiement et d'aide à la compréhension du risque opérationnel.

La communication sur le risque opérationnel est importante, comme le souligne ce CRO :

« *Surtout la communication ! Il faut parler, échanger, par des réunions, des mails, des appels téléphoniques. Notre rôle est essentiel en tant que communicateur au quotidien* » (BDLM3).

Le dispositif favorise les échanges et le dialogue à tous les niveaux.

« *Lors de notre comité hebdomadaire départemental, nous discutons des pertes et des quasi-pertes. Nous analysons les causes. Il y a partage des expériences des uns et des autres. On apprend les uns des autres petit à petit. Le risque opérationnel, il ne s'apprend pas en chambre ; il peut venir de beaucoup d'endroit et selon de nombreuses formes. C'est pourquoi il faut communiquer pour voir la réaction de ceux qui savent mieux que nous au niveau opérationnel* » (BDLM5).

Un autre correspondant souligne le rôle essentiel de la Direction risque opérationnel comme animateur de cette communication. L'organisation fournit ainsi un cadre structurant.

« La direction a pris un rôle important d'animation et d'utilisation de ces collectes : on effectue les classifications, on analyse, on contrôle la cohérence des données » (BDLM1) nous rapporte un CRO.

Le dispositif devient progressivement un outil de communication.

« Cela permet de communiquer avec le chef de service : je le reçois, on discute de tous les points relatifs aux pertes et on définit un plan d'action » (BDLM4).

Un autre correspondant confirme ce rôle :

« La remontée des pertes permet ensuite de communiquer avec le métier sur ses pertes et la manière de les réduire. Les fiches de perte sont devenues un outil de communication. De plus le contenu des fiches s'est progressivement amélioré au fil du temps » (BDLM1).

La structuration par l'outil de collecte oblige à s'adapter et à comprendre le langage véhiculée.

« Au départ, remplir les fiches, ce n'étaient pas toujours facile. Mais cela va mieux. Les gens ont appris ce qu'il fallait mettre dedans » (BDLM5).

Le processus de communication a été un facteur d'évolution du sens de l'exercice. C'est un fait et à mesure des communications que l'intérêt a évolué.

« Grâce à la communication et à la formation, ils ont pris conscience de l'intérêt de l'exercice, ce qui a augmenté, dans un premier temps, le nombre de pertes du fait de l'amélioration de l'exhaustivité » nous précise un CRO (BDLM1).

Les conséquences sont alors visibles comme nous le rapporte ce CRO :

« Au départ, la qualité des reportings était médiocre et l'exercice était perçu comme un exercice obligatoire dont l'intérêt n'était pas compris. D'autant plus que c'était sous la responsabilité de l'inspection générale, donc une supervision de contrôle » (BDLM1).

### 2.5.3. Formation et sensibilisation

Nos interlocuteurs de la ligne métier risque opérationnel ont tous évoqué l'importance de la formation pour faciliter la compréhension des notions véhiculées et du sens de la gestion du risque opérationnel.

« Le groupe a développé différents outils de formation. Il fallait au départ savoir ce qu'était une erreur, comprendre comment la saisir, pour quel montant. Un litige avec un client doit-il être remonté en tenant compte des perspectives de récupération ? Comment intégrer les frais d'avocat ... Sans formation, nous déjà et eux ensuite, on n'aurait jamais su ce qu'il fallait saisir, ce qui était attendu de nous » (BDLM3).

Cependant il ne s'agit pas que d'un contenu technique. La sensibilisation porte également sur la nécessaire compréhension du sens du projet. Il faut, en effet, sensibiliser les individus à l'intérêt du dispositif.

« On communique beaucoup pour sensibiliser » (BDLM6).

Il ne s'agit pas seulement de dispenser des formations formalisées mais de porter le sens du projet.

*« Il faut former à l'intérêt du projet. On l'a fait très rapidement car sinon personne ne suit. Une fois que vous avez compris le contenu de la fiche, il faut comprendre pourquoi elle peut vous être utile. Le management il a bien compris maintenant » (BDLM1).*

Un opérationnel nous confirme ainsi le rôle de la formation. *« Avant j'entendais pas mal parler du projet risque opérationnel mais cela me paraissait une vaste nébuleuse. Avec les formations, j'ai enfin compris à quoi on voulait en venir » (BDOPER2)*

#### 2.5.4. Confrontation des points de vue

Les fiches erreurs constituent une opportunité d'échanger sur la vision du risque identifié : qu'il s'agisse des discussions sur la typologie des erreurs ou de l'analyse des causes puis des plans d'action.

*« Avant on parlait peu des pertes. Le commercial traitait son problème avec le client et voilà » (BDLM1).*

Progressivement, l'identification des pertes constitue une opportunité de dialogue entre spécialistes du métier.

*« C'est toujours très intéressant car une erreur est rarement la résultante d'un seul évènement. Maintenant on en discute, on précise qui a fait quoi, qui aurait du faire quoi » (BDOPER3).* Les échanges vont ainsi permettre le transfert de connaissance entre individu et entre services.

Le dialogue permet de rompre avec la solitude de celui qui a commis une erreur, généralement involontaire.

*« On ne se sent plus seul. Avant on se débrouillait pour rectifier le tir. Là on voit avec le management, notre correspondant risque et pour la prochaine fois, cela rassure » (BDOPER1).*

Il ne s'agit pas d'une simple discussion mais d'une construction progressive de plans d'action, de faisabilité des solutions en commun, en fonction de l'expertise des uns et des autres.

*« Au niveau de la direction, j'assiste, j'apporte ma vision risque mais les opérationnels savent mieux que moi comment corriger. Moi j'aide à ce que tout cela soit compréhensible pour le Groupe » (BDLM4).*

Le contenu de la fiche révèle la vision du risque individuel. Pour être acceptée, elle doit être comprise, ce qui oblige à justifier la cause identifiée auprès de la ligne métier. *« Moi si je comprends pas le contenu de la fiche, il faut qu'on m'explique sinon je sers à rien » (BDLM1)* nous rapporte ce correspondant de la ligne métier.



### 2.5.5. Imitation et contagion

Si la collecte des pertes est centralisée auprès des responsables de pôle, ceux-ci s'attachent à communiquer les pertes d'un secteur à un autre pour faciliter la contagion entre les dispositifs. L'objectif est alors de bénéficier des erreurs des autres sans en faire soi-même l'expérience. Les possibles contagions ont été identifiées par tous les correspondants risque opérationnel interrogés.

*« Ils étaient déjà sensibilisés au risque opérationnel mais ils ont pris conscience notamment des erreurs des autres, qui peuvent donc leur arriver aussi, et ont ainsi pu adapter leur comportement en prévention. En effet on a maintenant des états qu'on peut fournir et qui servent de preuve » (BDLM1).*

Cet interlocuteur nous fournit un exemple :

*« Dans le cadre des crédits garantis, le Crédit Logement rejette dorénavant tous les dossiers incomplets. Ces 'incidents' ont générés une non-application des garanties et se sont donc traduits par des pertes. On a alors signalé à tous les métiers concernés les pertes potentielles pour qu'ils fassent attention à la qualité des dossiers car le Crédit Logement ne négocie plus en ces temps de crise ».*

Un autre correspondant parle de l'intérêt de disposer d'informations sur les erreurs des autres secteurs, notamment au niveau du réseau banque de détail : *« L'apport des erreurs d'une agence pour une autre agence est intéressant. Maintenant on a des chiffres à leur montrer pour qu'ils voient que ce n'est pas un risque théorique » (BDLM2).*

Un autre correspondant, évoquant une erreur de conformité sur un client, nous indique que cette erreur a été corrigée puis *« des messages ont été effectués pour rappeler la procédure à l'ensemble des gérants. Cela permet de faire contagion avec des exemples à l'appui pour montrer l'intérêt de rectifier » (BDLM3).*

L'intérêt est donc de rappeler des procédures existantes, de diffuser de nouvelles procédures et également de *« mettre en garde certains membres du réseau sur des erreurs qui sont arrivées à d'autres » (BDLM1).*

La communication autour des pertes ainsi explicitée facilite la contagion et l'imitation par d'autres métiers similaires. Cela est d'autant plus pertinent qu'au niveau d'un réseau, les mêmes types d'opérations se retrouvent. La volonté est réelle de la part des correspondants risque opérationnel, tant du côté de CDN que de BDDF, de diffuser les erreurs dans une dimension pédagogique.

## 2.6. Nos conclusions intermédiaires sur l'outil de collecte

L'objectif de cette conclusion intermédiaire est de synthétiser nos résultats relatifs à l'outil de collecte des pertes.

Nous reprenons sous forme de tableau les catégories et sous-catégories qui nous semblent avoir émergé de l'analyse de nos entretiens. Cette matrice s'inspire des travaux de Miles et Huberman (2003) et sera utilisée pour chacun des métiers et outils d'identification. Elle nous permet de synthétiser, selon les catégories définies, les processus d'apprentissage, les causes et les effets. Ces derniers sont relativisés par la caractérisation de l'influence (+) ou (-).

Tableau 21 - Matrice des liens de causes à effets- outil de collecte banque de détail

Impact en termes d'apprentissage	Causes	Niveau affecté	Facteurs influençant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau
Connaissance des montants (en tant qu'information)	Tableaux de synthèse	RISQ/OPE CRO Opérationnels	Formalisation de la collecte (+) Récurrence de l'exercice (+)	Fort
Meilleure compréhension du risque opérationnel	Formalisation de la fiche erreur avec la nécessité de classer l'erreur, de la caractériser	CRO Opérationnels	Formation-sensibilisation (+) Facilité de la typologie des erreurs (+) Accompagnement - assistance (+) Connaissance antérieure des principaux risques	Moyen
Prise de conscience des erreurs en termes de montant	Visualisation des erreurs au travers de la fiche et des tableaux de synthèse	CRO Opérationnels	Sensibilisation progressive (+) Contexte culturel lié à la relation client (+)	Fort
Prise de conscience de certaines typologies d'erreur	Visualisation de la typologie des erreurs qui doit être renseignée sur la fiche	Opérationnels	Formalisme de la collecte (+) L'accompagnement des CRO (+)	Fort
Prise de conscience de la cause	Formalisme de la fiche Réflexion sur les causes	Opérationnels	Formalisme de la collecte (+) L'accompagnement des CRO (+)	Fort
L'outil d'identification intégrée comme une routine	Exercice obligatoire Pression constante des CRO	CRO Opérationnels	L'intérêt pour la collecte qui facilite l'analyse (+) L'accompagnement des CRO (+) La nature des erreurs banque de détail (+)	Fort
Les erreurs agissent comme un stimulus qui modifie certains comportements	Rôle des plans d'action précis Nécessité de préciser les causes	Opérationnels	La notion de coût (-) L'interaction suscitée par les fiches (+) La récurrence de certaines erreurs (+)	Fort
Modification des schémas cognitifs	Confrontation des points de vue Analyse du processus dans son ensemble Nécessité de justifier son raisonnement, les causes identifiées	CRO Opérationnels	Échanges d'idées, partage de connaissance (+) L'accompagnement des CRO (+) Contagion (+) Prise de conscience de l'intérêt de l'exercice (+)	Fort

### 3. La banque de détail et les outils prospectifs

Les outils prospectifs se composent du RCSA et de l'élaboration de scénarii. Le premier RCSA a été produit par les métiers début 2006 afin d'être présenté au COMEX en juin 2006. Le premier exercice était important car cette cartographie résultait « *d'une élaboration en chambre. C'est pourquoi, avec cet exercice, nous allons avoir notre première confrontation avec la réalité du terrain* » nous confie un ancien responsable du projet Bâle II (BALE1).

L'élaboration de scénarii a démarré en 2004-2005 sous l'impulsion notamment de la place de Paris<sup>157</sup>.

Les impacts liés à l'élaboration de scénarii ont été moins abordés lors de nos entretiens dans la mesure où seulement 40 % de nos interlocuteurs banque de détail ont participé à l'exercice, qui plus est, parfois une seule fois. Comme le souligne un interlocuteur au sein de RISQ/OPE, « *l'historique est faible, nous avons seulement 2 exercices pour mesurer de réels impacts* » (DRO05).

Les résultats présentés ci-après seront structurés selon les conséquences identifiées puis selon le RCSA ou/et l'élaboration de scénario si nos entretiens ont permis de révéler des impacts spécifiques.

#### 3.1. Prise de conscience du risque

##### 3.1.1. Prise de conscience du périmètre avec l'outil de cartographie (RCSA)

L'outil RCSA, en tant qu'outil prospectif, fait appel à des logiques différentes de l'exercice de collecte et s'appuie notamment sur le dire d'expert. Dans la mesure où il est perçu, au départ, comme assez conceptuel, les prises de conscience ne portent pas sur une réalité qui se découvre mais sur un risque potentiel qu'il convient dorénavant d'envisager.

##### ✓ Prise de conscience de son périmètre de risque

Nous avons ainsi identifié des prises de conscience de certains risques et surtout de la prise de conscience du périmètre de risque de la responsabilité des métiers.

---

<sup>157</sup> Le projet Robustesse sous l'impulsion de la BDF a permis de définir un certain nombre de scénarii pouvant être critique pour la place financière de Paris (cru, pandémie, panne EDF etc. ). Ces réflexions ont amené les établissements participant et s'orientant vers la méthode AMA à élaborer des scénarii dont le Groupe SG. C'est pourquoi les premiers scénarii n'étaient pas des scénarii spécifiques métiers mais transversaux (Bulletin de la Banque de France • N° 174 • Juillet-Août 2008 sur le test d'un scénario opérationnel à grande échelle).

Cette prise de conscience est liée à la construction même du RCSA<sup>158</sup>. Le RCSA suppose de manier des facteurs de risque et de contrôle afin d'en déduire un risque résiduel. La démarche de cartographie et la nécessité de faire dérouler un ensemble de facteurs de risque et de contrôle amènent à se poser des questions là où l'individu n'en aurait pas eu l'idée spontanément<sup>159</sup>.

« On a découvert que nous étions responsables de certains risques comme les pannes informatiques ou une inondation. On a pris conscience de risques plus larges que les risques que nous connaissions traditionnellement comme la fraude sur les chèques ou sur la carte bleue par exemple » nous rapporte un CRO (BDLM3).

Un autre correspondant nous parle de la prise de conscience au sein de la direction d'une entité « de certaines zones de risque via les synthèses, prise de conscience de risques qui n'étaient pas perçus de cette manière là. Certaines opérations étaient considérées comme des opportunités commerciales et en fait les risques potentiels apportent un autre éclairage à ces opérations » (BDLM1).

Cet interlocuteur précise que cette prise de conscience a également été perçue au sein des métiers :

« Il y a eu des prises de connaissance de la notion de risque : certains métiers ou managers ont découvert l'approche par les risques. Des métiers telle la communication pensaient ne pas générer de risque opérationnel » (BDLM1).

✓ Le développement de nouveaux raisonnements en termes de risque

Nos interlocuteurs CRO évoquent l'intérêt de se poser des questions périodiquement sur les risques. La réflexion est perçue comme intéressante car elle oblige à prendre du recul et à mieux appréhender risques et enjeux inhérents à l'activité opérationnelle.

Ces évolutions cognitives se trouvent dorénavant dans les nouvelles cartographies qui s'améliorent. La qualité de la cartographie est alors un moyen d'identifier les évolutions dans la perception du risque opérationnel.

« Quand vous discutez maintenant à propos de la cartographie, vous sentez que les gens ont mieux compris le risque opérationnel, comment on peut l'identifier et comment on peut le réduire même si on reste toujours limité dans nos connaissances » nous rapporte ce CRO (BDLM3).

La connaissance s'améliore sur le rapport entre une cause et une conséquence.

« Quand vous discutez avec un manager, il vous regarde bizarrement quand vous parlez de risque intrinsèque. Il connaît son risque, point. Cette notion de risque est nouvelle pour lui. Alors oui, il a appris, enfin certains ont appris qu'on pouvait agir sur le risque résiduel » nous rapporte ce correspondant (BDLM2).

---

<sup>158</sup> Se reporter à la partie décrivant le contexte de la SG pour plus d'informations sur le processus de RCSA tel qu'il a été conçu par la direction des risques de la SG.

<sup>159</sup> Se reporter au chapitre 2 de cette partie pour plus de détails sur la structuration par l'outil RCSA.

Les évolutions cognitives vont au-delà d'une simple prise de conscience lors de l'exercice de cartographie. Si nous reprenons l'exemple de la fraude sur la monétique présenté par un correspondant, celui-ci précise *« une fois qu'on a identifié la cause racine, on a réfléchi à la manière d'améliorer notre dispositif pour réduire le risque. La mise en place du dispositif a été prise en compte dans la cartographie et le risque prend un autre relief ; on voit comment on peut agir dessus ... jusqu'à ce qu'on découvre une autre cause »* (BDLM1).

C'est la perception globale du processus d'entrée en relation qui est ainsi remis en cause pour le faire évoluer et y intégrer de nouvelles composantes en matière de risque. Ce qui fera varier le risque ne sera plus uniquement la qualité de la procédure de contrôle sur les flux automatisés mais la qualité du processus de connaissance du client.

Nos interlocuteurs issus de RISQ/OPE reconnaissent que l'exercice s'affine et la qualité des cartographies s'améliore.

*« Même si cela reste un exercice encore difficile, on sent que nos interlocuteurs ont mieux compris comment faire une cartographie. Ils commencent à comprendre certaines relations de cause à effet, à voir le rôle des facteurs de contrôle. C'est surtout vrai au niveau de la banque de détail »* (DRO02).

Le « ils » fait référence principalement aux correspondants risque opérationnel dans la mesure où ils sont les relais entre les métiers et la RISQ/OPE.

S'agissant de la banque de détail, la prise de conscience porte moins sur le risque lui-même que sur le raisonnement en termes d'identification. L'objectif est alors de ne pas s'enfermer dans une vision historique des pertes, celle-ci étant en partie connue, mais de découvrir des liens entre risque et contrôle.

### 3.1.2. Faible prise de conscience lors de l'élaboration de scénarii

Comme le souligne nos interlocuteurs, réaliser un scénario se fait généralement par des individus qui connaissent bien le métier et, de ce fait, qui connaissent bien leurs risques. Nos interlocuteurs considèrent alors tous unanimement que les prises de conscience ont été limitées car le risque était antérieurement connu.

*« Le manager, il est censé avoir une idée des risques forts de son activité. Ou alors c'est grave ! »* nous rapporte ce correspondant (BDLM3).

Il complète alors : *« on ne peut pas dire qu'on lui apprend grand-chose en matière de scénario. On l'aide à structurer et à travailler sur le sujet, sinon il passerait à autre chose. Mais la logique de scénario de risque, il vit implicitement avec. Ce n'est pas comme le RCSA où là, le dispositif est compliqué à saisir même si les risques, ils connaissent aussi »*.

Même au regard du chiffrage des montants finaux, il n'y a pas eu de réelles révélations ou découvertes car les montants ne sont pas considérés comme si importants au regard des résultats du métier.

*« Pour réaliser un scénario, il faut beaucoup d'expertise, du contrôle de gestion, de l'analyse du contexte hors de la banque et une forte capacité d'imagination. C'est donc en fait un profil rare où il faut beaucoup de qualité pour réaliser cet exercice. C'est pour cela que peu de personnes sont concernées par l'élaboration de scénarios. Et ces gens là, ils connaissent leurs risques. Je reconnais que cela oblige à se mettre à jour en permanence. Par exemple on avait un scénario sur les ruptures abusives dans les contrats. Si je puis dire, on vivait bien avec. Mais du fait qu'on doit être en veille avec nos scénarios, on nous a informé, par le juridique, que le contexte réglementaire avait changé et qu'il fallait donc revoir le scénario. Donc on peut dire que cela nous a fait découvrir une autre façon de percevoir ce risque, en tout cas plus rapidement que s'il n'y avait pas les scénarios »* explique ce CRO (BDLM2).

Ce n'est donc pas le scénario en lui-même qui est source de prise de conscience : il s'agit principalement de la prise de conscience de l'évolution des facteurs de risque et de la nécessité d'ajuster son dispositif de gestion des risques.

L'élaboration de scénario a suscité alors des réponses de la part de l'organisation que nous avons identifiées et que nous présentons dans la sous-section suivante.

### 3.2. Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse

Les modifications identifiées tant au niveau du RCSA que des scénarii l'ont été sur les dispositifs de contrôle interne : ajout d'une procédure ou d'un point de contrôle. En effet l'identification et la prise de conscience de zones de risque résiduelles a amené l'organisation à réagir, notamment par l'ajustement des systèmes de contrôle interne.

*« A la vue de certaines zones de risque, on a modifié les contrôles existants ou ajouté des contrôles pour réduire notre risque résiduel. Quand vous avez un risque résiduel fort, de toutes les façons, on ne peut pas laisser comme ça »* (BDLM1).

Cette approche par les risques a même eu des répercussions en termes de stratégie au sein de la direction d'une entité.

*« Il nous arrive d'abandonner un projet car la cartographie des risques montre que les risques actuels ne nous permettent pas d'augmenter l'activité »* nous rapporte ce même correspondant. Le RCSA et l'élaboration de scénarii permettent ainsi *« d'identifier les priorités en termes de risque et de pilotage »*.

Un autre correspondant nous explique que la prise de conscience de la notion de risque intrinsèque et le rôle du dispositif de contrôle interne ont permis d'apporter un éclairage sur les actions qu'il était possible de mener pour réduire le risque. *« Nous avons mis fin 2007 des fiches*

*de sécurité au quotidien suite à la prise de conscience des risques liés à la sécurité. Ce n'est pas qu'on ne le savait pas, mais c'est que maintenant que c'est bien visible, on se doit de faire quelque chose* » (BDLM2).

Un autre correspondant nous explique qu'ils ont ainsi « *renforcé la surveillance sur l'outil de placement* ». La mise en place d'indicateurs pour suivre le risque a permis également de piloter certaines évolutions et de prendre des mesures locales.

Les prises de conscience ont amené également des modifications dans l'organisation générale du dispositif de contrôle interne avec le rapprochement entre les démarches risque opérationnel et contrôle permanent.

*« Dès 2008 nous avons réorganisé notre dispositif de contrôle avec le rattachement de la cellule Contrôle permanent et la cellule risque opérationnel pour harmoniser les démarches en matière de gestion des risques. On sent qu'on cherche, qu'on évolue et que ces notions de risque, si elles étaient implicites, se structurent progressivement. C'est devenu un vrai sujet »* (BDLM1).

L'identification du risque modifie ainsi la structure organisationnelle, permettant d'élargir l'apprentissage au-delà des personnes directement concernées par la cartographie des risques.

### 3.3. Freins et leviers

#### 3.3.1. Lourdeur du dispositif

Des termes tels '*lourd*', '*perte de temps*', '*fastidieux*' reviennent régulièrement chez les correspondants risques opérationnels.

Ainsi, « *c'est un exercice très lourd, qui prend beaucoup de temps* » (BDLM3) nous rapporte un correspondant.

Un autre correspondant confirme la lourdeur du dispositif qui affecte la perception de l'exercice.

*« Quant à la perception de l'exercice, il est très mal ressenti, encore aujourd'hui. En effet, il est très lourd, très fastidieux. En plus les référentiels changent tout le temps. Il faut donc tout refaire à chaque fois notamment si le périmètre évolue »* (BDLM5).

Ce même interlocuteur réaffirmera ses propos ultérieurement lors de l'entretien de validation : « *C'est trop lourd. Les gens ont l'impression de perdre leur temps. Ils savent qu'ils n'ont pas le choix, que c'est obligatoire mais comme motivation, il y a mieux !* » (BDLM5).

#### 3.3.2. Rôle du langage

La difficulté du langage a été soulevée dans le cadre du RCSA mais non dans celui de l'élaboration des scénarii.

Néanmoins, le formalisme du RCSA suppose l'utilisation d'un langage spécifique, issu d'une culture de risque et de contrôle. Il a été élaboré au sein de la direction des risques et a rapidement suscité, au sein des métiers de la banque de détail, des réactions d'incompréhension quant à la formulation des questions.

Un CRO évoque « *les questions qui sont parfois difficiles à comprendre. C'est assez théorique pour un expert terrain. Certaines questions font plusieurs lignes et entre ces lignes vous avez également plusieurs questions qui sont regroupées. Il faut répondre aux questions des questions* » (BDLM5).

Un autre correspondant nous précise : « *ce sont des termes avec lesquels on n'est pas forcément familier. En tout cas, on ne peut pas donner cela au métier en l'état* » (BDLM3).

Le formalisme répond, en partie, aux normes réglementaires et manie, à ce titre, des concepts nouveaux pour les opérationnels.

« *Le risque ils le connaissent. Mais là, vous avez un vocabulaire spécifique qui ressemble à du vocabulaire d'auditeur et qui donc spontanément ne les concerne pas* » nous rapporte ce correspondant (BDLM1).

Si les métiers sont spécialistes dans leur domaine, ils n'ont pas forcément les connaissances afin d'interpréter la logique du formalisme déployé. « *Le grand problème de compréhension avec le référentiel Groupe, c'est la notion de 'facteurs de contrôle interne'. Les métiers connaissent leur risque mais ils ne connaissent pas l'approche contrôle en tant que telle. Identifier alors des facteurs de contrôle interne est pour eux très difficile* » (BDLM1).

Les difficultés de compréhension se retrouvent alors dans les réponses et leur pertinence. Pour une même approche du risque, des opérationnels ne répondront pas de la même façon aux questions comme nous le rapporte un CRO : « *souvent, les réponses divergent car la compréhension des questions n'est pas la même et ce n'est pas parce que les risques sont différents* » (BDLM2). Ce même correspondant précise néanmoins : « *pour conclure sur le RCSA, la notion de risque intrinsèque est utile pour l'entité mais l'entité ne s'y retrouve pas dans les différentes catégories : c'est un problème de lecture et de conceptualisation du RCSA* » (BDLM2).

L'intérêt de l'exercice est justement de capter cette connaissance en matière de risque qui n'appartient qu'à l'opérationnel, pour la transmettre à la direction. Or le langage constitue un premier obstacle.

### 3.3.3. Difficulté de compréhension

Le langage reflète la distance entre l'expertise du métier et l'expertise des métiers centraux liés au risque. Les métiers banque de détail ont mal compris l'exercice au départ car il leur a semblé très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. Si le RCSA a pour objectif de faciliter l'intégration dans un cadre formel et d'explicitier les connaissances tacites détenues par les opérationnels, les réactions qu'il suscite traduisent la distance entre la formalisation du



risque élaborée de manière centralisée et la réalité du terrain. Les opérationnels ne reconnaissent pas leurs risques lorsqu'ils réalisent l'exercice de cartographie.

La formalisation présente une vision du risque trop macro. Cette critique est revenue régulièrement dans les entretiens.

« Nous avons testé ce référentiel sur une entité pilote et on s'est rendu compte que le référentiel ne correspondait pas aux spécificités de la banque de détail car les questions étaient trop généralistes » nous rapporte un responsable risque opérationnel (BDLM1).

Un autre correspondant nous confirme que « le RCSA présente peu d'intérêt tel qu'il est. On ne peut pas y associer des plans d'action car il est trop macro » (BDLM2).

Ainsi, remplir le tableau ne présente pas ou peu d'intérêt.

« Le questionnaire n'a pas de sens au regard du risque. Prenez l'exemple de la question suivante : Avez-vous une instruction ? Vous pouvez répondre 'oui' sans que cela signifie qu'elle est bien appliquée. On peut donc très bien noter son risque sans que cela corresponde à la réalité » (BDLM2).

Le résultat de la cartographie amène alors des conclusions qui semblent éloigner de la réalité opérationnelle. Lors de l'élaboration du RCSA, la formulation même des questions ne permet pas de cerner les enjeux de la réponse et les interlocuteurs se demandent alors à quoi sert l'exercice.

« On vous demande de noter le risque sur un contrat. Mais le risque sur un contrat avec un client quant à son compte et le risque sur un contrat avec une collectivité territoriale, ce n'est pas le même niveau. Or, où renseigner cette différence ? Comment voulez-vous apprécier globalement ce risque ? » (BDLM2).

Face à la cartographie, les métiers pensent qu'il faut remplir toutes les situations, comme tout bon exercice réglementaire perçu comme scolaire. Cela amène des réponses qui ne sont pas exploitables car la personne qui les a renseignés n'était pas concernée par les questions.

Un des correspondants évoque ainsi la difficulté de bien cerner son périmètre afin de s'approprier correctement ses zones de risque.

« En général, quand vous avez le RCSA, vous pensez que tout vous concerne ou que si la question se pose, c'est qu'il faut se la poser même si vous n'y aviez pas pensé. Et on finit par chercher à tout répondre parfois imparfaitement d'autant plus que certains risques ne nous concernent que pour une petite partie. Ce qui fait qu'en fait, on finit par ne rien retenir » nous rapporte ce CRO (BDLM5).

Le fait de ne pas reconnaître son périmètre opérationnel lors de la réalisation de l'exercice perturbe alors la compréhension de l'intérêt de l'exercice et contribue à augmenter la distance entre le RCSA et l'activité quotidienne.

### 3.3.4. Biais cognitifs dans l'exercice de cartographie (RCSA)

✓ Des biais cognitifs s'expriment dans les résultats des cartographies.

Lors du premier exercice, certaines cartographies ont reflété une vision très optimiste des risques, avec notamment des cartographies principalement 'vertes', couleur utilisée en cas de risque faible. Cet optimisme est lié principalement à une méconnaissance des risques potentiels. Cet aspect nous est exprimé par un CRO de la banque de détail :

*« Au départ, si les gens connaissaient les risques de tous les jours, en revanche, ils calaient sur les autres risques comme l'informatique par exemple. Donc quand ils ont fait l'exercice de cartographie, ils ont mis un peu de rouge mais globalement tout le reste était vert » (BDLM3).* Un autre confirme effectivement que certaines cartographies étaient vertes car *« l'opérationnel n'a jamais été confronté aux risques opérationnels » (BDLM1).*

Ce même correspondant met l'optimisme également en rapport avec le caractère des individus, certains étant de tempérament naturellement optimiste : *« certaines cartographies reflètent tout simplement certaines personnes qui sont, par nature, optimistes » (BDLM1).*

D'autres cartographies ont été spontanément de couleur 'rouge', traduisant un pessimisme parfois non fondé avec la situation réelle permettant de le qualifier de 'biais'. Le pessimisme peut refléter un manque de confiance dans sa fonction et donc une volonté de se couvrir.

*« Il y a également les pessimistes »* rapporte un des correspondants risque opérationnel (BDLM1).

*« Certains ont tellement peur d'en rater qu'ils les mettent tous en rouge. En plus comme on n'est jamais sûr de ce que sera demain, on ne pourra pas reprocher à quelqu'un d'avoir vu du risque s'il n'y en a pas. On est plutôt content que cela ne se réalise pas. En revanche, si un secteur a un risque où il avait mis du vert, on pourrait lui reprocher de n'avoir rien vu et donc de n'avoir rien fait »* ajoute ce correspondant.

Un des biais identifiés est ainsi relatif à la représentativité. Un manager n'a pas la vision globale de l'entreprise et tend alors à considérer ses risques comme très importants.

*« L'objectif est donc de leur apprendre à se focaliser sur les risques majeurs en leur donnant des chiffres précis. Par exemple, la Direction des Achats considérait qu'elle avait un risque fort. Or en réalité, leur perte maximale est de 20 000 EUR. Cela permet de relativiser et de prendre du recul » (BDLM1).*

Cependant, à côté de ces biais parfois inconscients, la banque de détail a détecté, de manière néanmoins très secondaire selon nos interlocuteurs, des biais volontaires de nature opportuniste. Il peut y avoir, derrière la cartographie, certains calculs effectués par l'individu afin d'aboutir à un résultat donné.

Certains biais ont ainsi été identifiés comme l'expression consciente de minorer les risques. Un responsable risque opérationnel évoque certains exercices de RCSA où effectivement la cartographie a sciemment été minorée afin de ne pas faire apparaître tous les risques.

« Il y a également des biais intentionnels : la Direction effectue donc des contrôles pour limiter cet opportunisme : regard sur les rapports d'audit, double validation par un membre du Comex, communication au président ... » (BDLM1).

Le contrôle apparaît là encore, à l'instar de la collecte, comme une réponse potentielle également à un éventuel opportunisme, même si nos interlocuteurs n'ont pas présenté les conflits d'intérêt comme très prégnants dans l'identification. Le contrôle repose aussi sur la crainte d'être découvert : il s'agit de faire comprendre aux opérationnels la nécessaire visibilité du dispositif et donc la possibilité de se voir reprocher par la hiérarchie la qualité de la cartographie.

« L'objectif est également de sensibiliser le manager au risque qu'il a de dénaturer la réalité puisque l'information part au plus haut niveau » (BDLM1).

Cependant la correction des biais n'avait pas pour finalité unique de détecter d'éventuels conflits d'intérêt mais d'aboutir à une cartographie représentative des risques réels afin de mettre en place des dispositifs de prévention adéquats et orienter la stratégie des métiers. Un responsable de pôle risque opérationnel nous confirme utiliser

« tous les moyens à notre disposition pour nous assurer que la cartographie est représentative de nos risques potentiels. Nous comparons avec nos autres métiers dans le réseau, par rapport à d'autres métiers du Groupe SG, par rapport aux bases de pertes externes. Nous la corrélons également avec les pertes et incidents réalisés » (BDLM1).

Les collectes des pertes permettent de visualiser les montants potentiels. Il s'agit alors de corréler les pertes avec les risques identifiés et de détecter les incohérences. Ces contrôles ont été impulsés par RISQ/OPE en 2008 et sont appliqués principalement depuis fin 2008 chez BDDF. En revanche, dès la fin du premier exercice, la banque CDN s'est appuyée sur les pertes réalisées et le dispositif de contrôle permanent pour réaliser la cartographie et a cherché à faire contagion entre les différents outils qui œuvraient dans une démarche de contrôle des risques. Ces contrôles permettent de mieux identifier certains biais et de les analyser.

### 3.3.5. Absence d'intérêt partagé vis-à-vis de la cartographie (RCSA)

Si, comme nous le verrons, les évolutions ont permis de mieux comprendre l'exercice, certains avis restent nuancés :

« Le RCSA n'a pas d'intérêt sauf à faire réfléchir sur le risque réel » (BDLM2). Un autre nous rapporte qu'« au départ, on n'a pas bien vu l'intérêt » (BDLM3).

Un CRO nous parle ainsi de l'exercice qui « était perçu comme un exercice obligatoire dont l'intérêt n'était pas compris, d'autant plus que c'était sous la responsabilité de l'inspection générale, donc une

*supervision de contrôle* » (BMLM1). De ce fait, « *pour un certain nombre, la motivation repose sur la crainte de ne pas respecter un enjeu réglementaire ou les remarques d'un audit éventuel* » ajoute-t-il.

Nos résultats montrent qu'il est possible d'avoir conscience de l'intérêt de l'exercice et, par ailleurs, de ne pas le traduire dans la réalité quotidienne.

Un CRO précise que « *pourtant, le RCSA est un outil majeur !* » (BDLM2).

Un autre correspondant nous explique que le management est conscient de l'intérêt de l'exercice : « *pourtant ils voient bien que cela permet de visualiser les risques intrinsèques forts !* » (BDLM5).

Chacun est conscient qu'il faut gérer le risque opérationnel d'autant plus que la médiatisation de certains risques donne une existence au risque opérationnel. Néanmoins, la réalité opérationnelle et « *l'impression de perdre son temps* » (BDLM5) ramènent le problème du RCSA à sa structure actuelle et à la difficulté de codifier des risques lorsque des métiers tels les réseaux bancaires « *sont concernés par une multitude de processus régulièrement !* » (BDLM2).

Le premier exercice de RCSA n'est donc pas perçu au regard d'un éventuel intérêt en termes de résultat pour l'individu. L'intérêt perçu ne porte pas sur la connaissance acquise lors de l'exercice en tant que connaissance transposable dans l'action.

Dans les propos de nos interlocuteurs nous n'avons pas identifié d'absence d'intérêt pour les scénarii. En effet la logique d'élaboration de situation de crise est une notion déjà connue au niveau du management supérieur car cette logique est déployée en matière de risque de crédit. L'intérêt des scénarii est donc perçu comme « *moyen de s'interroger là où on ne le ferait pas faute de temps et puis on aime bien connaître le risque extrême, cela permet de se protéger en quelque sorte* » (BDLM3).

### 3.3.6. Intérêt limité pour le scénario

Cependant, si dans un premier temps, nos interlocuteurs présentent l'aspect positif du scénario, ils mettent en avant, dans un second temps, les limites de l'exercice notamment par son aspect ludique. Si l'exercice est perçu comme un jeu, il ne permet pas de masquer la difficulté de prédire l'avenir. En tant que jeu, il présente un intérêt ludique. Cependant en tant que jeu, il perd de sa crédibilité et donc de son intérêt opérationnel.

La pertinence des scénarii et l'intérêt que leur porte les interlocuteurs sont limitées par la logique même du scénario. Le fait d'émettre des hypothèses à dire d'expert enlève, pour certains, de la crédibilité à l'exercice. Car la caractéristique même du risque opérationnel extrême est son incertitude a priori. Ainsi, comme nous le rapporte un CRO de la banque de détail,

« le point faible du scénario réside dans sa construction : on met le niveau de stress et de fréquence que l'on imagine et personne ne peut valider si c'est juste ou non. Par exemple, on a fait un scénario sur le défaut de conseil en tenant compte d'une baisse de marché de 30% mais nous aurions pu mettre plus ou moins. Qui peut valider les paramètres ? » (BDLM2).

Ce correspondant précise que l'on ne fera pas de scénario « sur des risques que nous ne connaissons pas : c'est donc fonction de notre expérience », tout scénario est par nature « imaginable ».

De plus, certains risques extrêmes, s'ils se produisent, vont dépendre par ailleurs d'autres facteurs principalement exogènes à l'organisation, facteurs que l'organisation ne maîtrise donc pas.

« Pour des scénarios généraux comme la pandémie ou la crue de la Seine, on bloque assez vite. Prenons l'exemple actuel de la pandémie, on nous demande de dire quelles procédures mettre en place ... Mais on ne sait pas quels seront les moyens de transport disponibles, les lignes de communication, on ne connaît pas le cadre car il sera fourni par le gouvernement et aujourd'hui nous n'avons pas ces informations. Donc nous sommes un peu dans le flou » (BDLM5).

Si la construction du scénario fait appel à des connaissances du terrain selon une structure que les individus ne perçoivent pas comme bloquante, elle est néanmoins perçue comme éloignée de la réalité et donc difficilement transposable dans l'action au quotidien.

### 3.3.7. Distance cognitive

Les premières réactions ont été de considérer que le dispositif ne les concernait pas car trop éloigné de leurs préoccupations et de la réalité du terrain. Les questions qui sont définies dans le cadre de l'exercice l'ont été par la direction des risques opérationnels. Selon le niveau de granularité des questions, le niveau de risque est différent. Mais alors où se situe la réalité, se demandent nos interlocuteurs. Si l'exercice ne permet pas de rapprocher les résultats de la cartographie du vécu quotidien, alors il n'est que virtuel. Plusieurs éléments viennent indiquer aux opérationnels que l'exercice n'est pas forcément rationnel.

Sans aborder le résultat même de la cartographie, le choix des questions est déjà révélatrice de biais cognitifs potentiels. La perception de la subjectivité de l'exercice fait perdre de l'intérêt. Cela a été exprimé, notamment, par ce correspondant :

« Dans ma partie, il y avait 30 questions au départ et on a répondu à ces 30 questions sans trop justement s'en poser d'autres. Par comparaison, un autre métier avait fait l'exercice avec l'assistance d'un prestataire et ils ont répondu à 1800 questions. Qui a raison, qui a tort ? Cela donne l'impression du côté arbitraire de l'exercice et donc de son absence de réalité économique, de fondement dans la réalité opérationnelle. Pour le 2ème exercice, le Groupe nous a demandé de faire des scorecards, c'est à dire des questionnaires métiers. Nous avons donc pris la main sur les questions et nous en avons faits 250 environ. On a pris un juste milieu en se disant que c'était

*déjà beaucoup. Mais cela n'aide pas à comprendre l'intérêt du truc. On cherche surtout à voir comment ne pas y passer trop de temps* » (BDLM3)

La perception de cette distance cognitive a amené une évolution du dispositif RCSA sous l'impulsion des métiers. Le premier exercice de RCSA a suscité un grand nombre d'interrogations de la part des métiers incitant le dispositif à évoluer.

*« Nous avons évolué compte tenu de toutes les remarques que nous avons eues sur le dispositif. Il nous fallait gagner en fiabilité, gain de temps et traitement des données »* (DRO02).

Ainsi sous la pression et les remarques des métiers, le premier RCSA a été amené à évoluer selon trois axes :

- une responsabilisation accrue des métiers dans l'élaboration du RCSA avec une latitude quant à l'utilisation de facteurs de contrôle et une personnalisation des questions.
- Une évolution de l'outil afin d'améliorer sa convivialité et gagner en rapidité d'élaboration.
- Un renforcement de l'efficacité du RCSA qui suppose une intégration de l'exercice au sein du dispositif global de contrôle interne.

L'exercice a alors été personnalisé. Dès 2006, CDN a pris le projet du RCSA en main pour le rendre plus compréhensible pour les métiers. BDDF a évolué de la même manière sous l'impulsion de RISQ/OPE.

*« La Direction RO a décidé de revoir ses questions et de mettre en place des questions standards mais qui seront spécifiques selon l'approche métier du manager »* nous informe un CRO (BDLM1).

Un autre correspondant nous informe que

*« pour 2007, j'ai déjà supprimé toutes les questions qui ne nous concernaient pas comme les questions relatives aux ressources humaines et on en a ajouté des spécifiques à notre métier »* (BDLM5).

CDN va même plus loin puisqu'elle décide de vendre le projet en en faisant un outil proche des préoccupations du métier.

*« Nous cherchons à proposer une démarche plus vendeuse qu'un référentiel standard »*. L'entité a donc accompagné les métiers à faire eux-mêmes leur cartographie.

*« Le métier apporte la matière technique. La Direction leur donne du sens Risque, le principe étant que si on ne les assiste pas, on n'y arrivera pas »* (BDLM1).

Ainsi *« on commence à se l'approprier mais c'est long »* nous rapporte un CRO (BDLM2).

Des évolutions se dessinent sur le plan qualitatif :

« La qualité de la cartographie s'améliore : cela se voit au fait que les métiers ont de moins en moins besoin d'assistance pour la réaliser » (BDLM1) permettant au métier d'évoluer vers un accroissement de son autonomie.

L'outil RCSA devient progressivement intégré à la collecte des pertes afin de former un ensemble permettant de gérer le risque. Un CRO nous explique ainsi comment le projet s'invite au sein de l'activité quotidienne.

« Nous avons adopté une approche pragmatique pour un risque concret de tous les jours. Cela a permis aux collaborateurs de percevoir le sens de ce dispositif au regard de leur activité. C'est essentiel. Si vous ne les intéressez pas par rapport à leur préoccupation quotidienne, cela ne marche pas. Si vous vous adaptez, que vous les aidez, que vous leur montrer l'intérêt du dispositif pour leur activité et leur relation client, alors c'est presque gagné » (BDLM1).

Ces évolutions ont facilité l'intégration du dispositif au sein des métiers. Un des axes de développement défini par le régulateur est d'intégrer des indicateurs d'activité<sup>160</sup> pour pouvoir piloter de manière efficiente le risque. Au sein des métiers de la banque de détail, l'accompagnement par les correspondants risque opérationnel a permis dès le deuxième exercice d'intégrer une démarche contrôle interne dans la matrice des risques opérationnels.

L'objectif principal dans la recherche d'appropriation du dispositif de RCSA est « d'améliorer notre relation client. Le RCSA présente l'avantage de structurer une approche par les risques. Dans le principe, il faut s'en servir de manière intelligente. Il faut développer des réflexes d'appréciation du risque » (BDLM1).

Ce correspondant précise d'ailleurs que c'est la raison qui a conduit à impliquer

« dès le départ les managers en leur présentant l'exercice de cartographie comme une opportunité de faire le lien entre objectif, risques et contrôle. Il ne s'agissait pas de leur donner un outil de plus à remplir pour le Groupe mais une manière de piloter leur activité ».

C'est pourquoi l'accent est mis sur le déploiement progressif des indicateurs de risque (KRI) conçus dès l'origine du projet mais en phase de déploiement. CDN a rapidement souhaité les intégrer afin de fournir une visibilité de l'évolution des zones de risque. Cela est évoqué par ce responsable risque opérationnel :

« Le déploiement des KRI qui nous est demandé par la direction va permettre de mieux intégrer le risque dans notre gestion au quotidien même si dans la pratique les métiers utilisent déjà de nombreux indicateurs » (BDLM1).

Un autre correspondant nous parle également des KRI qui devraient « permettre de mieux piloter l'activité ».

---

<sup>160</sup> Notion de Key Risk Indicator, Cf Annexe 9.

Il précise que « *cela devrait améliorer les liens entre l'activité et les risques* » (BDLM3). S'agissant de BDDF, la mise en place a été plus lente et en cours de déploiement fin 2008.

### 3.3.8. Conflit d'intérêt et opportunisme (Scénario)

Si l'élaboration n'a pas amené l'identification de biais de nature cognitive, certains collaborateurs ont évoqué la possibilité que l'élaboration puisse être minorée dans une optique de diminution du coût des fonds propres.

La connaissance du lien entre élaboration de scénario et coût des fonds propres peut inciter à jouer sur les paramètres de valorisation. Un CRO de la banque de détail reconnaît :

*« il faut avoir une honnêteté intellectuelle pour ne pas chercher à diminuer un risque en jouant avec les paramètres pour diminuer le coût des fonds propres »* (BDLM2).

Le problème n'est pas tant dans la volonté de fausser le système que dans la difficulté du système à contrôler les paramètres définis. Dans la mesure où nous sommes dans le domaine de l'extrapolation, il est difficile de vérifier les propos du management. C'est pourquoi nos interlocuteurs ne pouvaient apporter la preuve de cet opportunisme. Il était supposé, compte tenu d'éléments pouvant servir de benchmark comme les pertes externes ou les scénarii des autres établissements. L'opportuniste n'a donc pas tant été présenté comme une volonté de fausser le dispositif mais comme une possibilité qu'il n'est pas possible d'écarter tout en sachant que ce n'est pas facile de vérifier la pertinence de la valorisation des paramètres. Un correspondant justifie ainsi le faible opportunisme :

*« Vous savez, on n'est pas dans une culture des fonds propres à tout bout de champ. On est dans une relation client. On craint plus de perdre des clients que de couler cher en fonds propres »* (BDLM1).

Un autre correspondant nous explique que, pour réduire l'influence d'un raisonnement orienté vers les fonds propres, il se refuse à faire l'exercice de scénario avec une calculatrice, considérant que l'intérêt du scénario est principalement de se couvrir au regard du risque et non de réduire le coût des fonds propres. Dans ses échanges avec le management, il adopte la même attitude.

## 3.4. Transfert et création de connaissance : le cas des scénarii

A la différence du RCSA, le scénario n'est pas perçu comme trop macro car les attentes semblent différentes.

L'élaboration de scénario correspond à un jeu avec des règles où il faut faire preuve d'imagination. L'aspect ludique vient effacer la lourdeur du dispositif qui a été évoquée par un seul interlocuteur. Le dispositif repose, en effet, sur un processus et une méthodologie qui



ont été définis par RISQ/OPE et qui laissent, cependant, une marge de liberté aux opérationnels.

L'élaboration de scénario repose sur la recherche de valorisation de paramètres qui vont influencer l'impact et la fréquence du scénario. Cela suppose d'être précis et donc proche de l'opération, ce qui positionne l'exercice différemment du RCSA, de par sa proximité opérationnelle.

Ainsi le scénario est bien perçu par le management dans sa réalisation. L'exercice intéresse donc nos interlocuteurs car l'exercice correspond à une réalité opérationnelle qu'ils connaissent.

*« A la différence du RCSA, dans le scénario, vous êtes très concrets. Vous devez chiffrer avec les données du quotidien. Ils ont fait des matrices de calcul, c'est assez précis. Les données sont concrètes. Alors que le RCSA est trop théorique. L'expert aime s'exprimer sur du concret, pas dans des questions générales. Le scénario est perçu comme plus amusant intellectuellement parlant » (BDLM5).*

### 3.5. Dimension collective des outils prospectifs

#### 3.5.1. Encadrement et Assistance

Le rôle des CRO est apparu encore plus clairement dans le cadre du RCSA que dans l'exercice de collecte. La difficulté rencontrée par l'exercice, sa lourdeur, la complexité des concepts mobilisés pour un opérationnel ont en effet supposé une forte implication de ces correspondants.

Si nos résultats ont traduit le mauvais accueil réservé en 2005-2006 au RCSA, ils illustrent également l'évolution dans la perception de l'exercice selon l'implication du CRO, selon la manière dont il a réussi à s'affranchir des difficultés de langage d'une part, et à maintenir son rôle de pédagogue d'autre part.

A l'instar du processus de collecte des pertes, les correspondants risque opérationnel sont conscients de leur rôle, conscients qu'en cas de défaillance dans l'encadrement, le dispositif ne fonctionnera pas.

*« Nous avons un rôle essentiel de coordinateur » nous informe un CRO (BDLM2).*

Pour l'instant, *« nous tenons le projet 'à bout de bras' »* nous informe un CRO (BDLM1). Le rôle du correspondant est d'autant plus important que les opérationnels ne voyaient pas toujours l'intérêt de l'exercice.

*« Nous voyons l'intérêt en tant que CRO mais c'est encore difficile pour les lignes métier qui n'y voient pas beaucoup d'intérêt même si cela évolue »* nous confie un autre correspondant (BDLM6).

Ainsi « *il faut alors une implication de la Direction et un rôle fort d'animation et de communication. On le voit bien, si on ne les aide pas, ils sont un peu perdus* » (BDLM2).

L'encadrement va également permettre d'apporter de la compréhension à un formalisme qui n'utilise pas toujours des termes connus du métier ou avec lesquels il n'est pas familier. Le RCSA ne peut se faire seul, il nécessite la compréhension de sa logique de construction. Compte tenu du nombre de collaborateurs, c'est néanmoins un exercice de long-terme, tout le monde ne pouvant bénéficier de l'assistance du correspondant dans la mesure où tout le monde ne participe pas à l'exercice chaque année.

« *Pour faire le RCSA, je choisis des directeurs d'agence. J'en prends quelques uns car comme nous échangeons beaucoup, à trop nombreux il n'en ressort rien. Chaque année, je prends des directeurs différents. On fait maintenant le RCSA en trois séances. Une première séance où là je leur explique ce qu'il y a derrière les termes, ce qu'est un facteur de contrôle, un risque intrinsèque. Après on se revoit et ils doivent préciser les risques qu'ils voient. La troisième séance on finalise et on fait le lien entre risque intrinsèque et risque résiduel. Notre rôle est plus ou moins compliqué selon l'entité. Pour certaines entités qui ont peu de processus, ça va. Mais pour d'autres c'est plus compliqué. Il faut définir quels sont les différents processus concernés par les facteurs de contrôle* » nous rapporte un CRO (BMLM2).

Ainsi la volonté de bien faire, de répondre aux attentes de RISQ/OPE amène le correspondant à effectuer un contrôle sur l'intégralité du processus d'élaboration. Lorsqu'il y a un problème, les collaborateurs se tournent vers le correspondant. Si, dans la phase de déploiement, le rôle d'assistance est normal, sa durée dans le temps peut traduire un manque d'appropriation du sujet et peut alors constituer un frein à l'apprentissage. Or l'évolution qui se dessine illustre le passage de l'assistanat vers l'autonomie.

« *Maintenant ils viennent moins me voir* » nous rapporte ce responsable de pôle. Ils commencent à se débrouiller. Mais on reste attentif au cas où cela se détériorerait » (BDLM1).

Des progrès peuvent encore être faits, comme le souligne un CRO : « *pour l'instant la gestion du risque opérationnel est surtout concentrée sur quelques personnes. On perd en crédibilité. Il faut que le métier s'approprie le risque opérationnel. Cela va venir mais c'est long* » (BDLM6).

Ce positionnement conforte l'impression d'un autre correspondant : « *si notre rôle est essentiel, c'est progressivement au management de s'approprier le dispositif et de jouer notre rôle auprès des équipes* » (BDLM3).

Un autre correspondant exprime ainsi le chemin qu'il reste à parcourir :

« *Le management commence à être sensibilisé au risque opérationnel, même si cela dépend des métiers. C'est pourquoi notre rôle est vraiment de les accompagner, de les aider pour qu'ils acquièrent cette culture risque opérationnel* » (BDLM5).

Le correspondant a ainsi un rôle fort d'accompagnement et de support à la construction de sens du projet pour le métier.

### 3.5.2. Communication

Dans tous nos entretiens, y compris avec les opérationnels, les termes liés à la communication ont été évoqués : dialogue, échange, communication sont autant d'éléments qui ont été mis en avant comme essentiel au déploiement et à la compréhension du dispositif et du risque opérationnel. En revanche, à la différence de la collecte, cette communication ne se caractérise pas par sa fréquence mais par la qualité des échanges.

#### ✓ Constitution d'un langage commun

La communication suppose la compréhension de la terminologie utilisée. La définition des catégories de risque, le vocabulaire porté par le RCSA a constitué la base de la communication. La répétition des mêmes termes, tant dans la communication écrite qu'orale, facilite le partage d'un langage commun.

*« A force de parler en termes de risque opérationnel, les gens finissent par comprendre ce qu'on veut et ce que veut dire gérer le risque opérationnel »* (BDLM2) nous rapporte ce CRO.

Le langage a du s'adapter aux exigences du métier afin d'en faciliter la compréhension.

Par delà le langage en tant que moyen de communication, la question du sens a été prise en compte rapidement par nos interlocuteurs de la ligne métier risque opérationnel.

L'absence de sens perçue par les opérationnels vis-à-vis du projet a supposé également de communiquer sur les objectifs de l'exercice, sur ce qu'il pouvait apporter pour le présenter dans sa fonction d'utilité. Celui qui écoute a besoin d'émettre une opinion sur le sens que l'interlocuteur souhaite véhiculer.

*« Expliquer pourquoi, comment, quel intérêt ! »* (BDLM3). La communication acquiert ainsi une dimension pédagogique.

*« Il faut aller au-delà de l'exercice vu comme réglementaire et comme une contrainte »* complète ce correspondant (BDLM3).

La sensibilisation porte également sur la nécessaire compréhension du sens du projet. Il faut, en effet, sensibiliser les individus à l'intérêt du dispositif. *« On communique beaucoup pour sensibiliser »* (BDLM6).

Un autre correspondant nous présente également l'importance de la communication en tant que démarche instructive.

*« On n'a pas de difficulté avec l'outil car notre responsable de pôle fait l'interface : c'est elle qui gère les facteurs de contrôle. Nous, on identifie ce que nous connaissons des risques du métier et de nos contrôles. Après*

*on communique. C'est très instructif. On ne peut pas raisonner sur le risque individuellement. Sinon vous avez une vision biaisée en fonction de l'expérience que vous avez eue dans le passé du risque. C'est pourquoi il faut échanger » (BDLM4).*

L'échange d'information interactif va faciliter la correction de certaines incompréhensions.

Ce même interlocuteur précise, un peu plus loin dans l'entretien :

*« J'apprends toujours beaucoup de ces échanges avec le management. On n'a pas toujours la même vision et là on doit tomber d'accord » (BDLM4).*

#### ✓ Support au développement de la communication

La communication se produit généralement lors de l'élaboration du RCSA. Les échanges sont alors importants mais sur une courte période (2 mois environ pour certains correspondants risque opérationnel). Le reste de l'année, le RCSA n'était pas un sujet de communication, hormis dans un deuxième temps entre RISQ/OPE et les correspondants risque opérationnel, lorsque ceux-ci ont rendu leur cartographie.

La communication s'est également développée entre les fonctions en charge du contrôle permanent et celle en charge de la gestion du risque opérationnel. Si en théorie, ces deux sujets sont étroitement liés, en pratique, l'organisation différenciait ces thématiques. L'intégration progressive du RCSA à la gestion du dispositif de contrôle interne, notamment chez CDN, a facilité la communication et les liens se font entre les différents dispositifs liés au contrôle interne. L'enjeu de la communication est important car il se situe moins dans la qualité de l'information que dans la compréhension de la construction de l'appréciation du risque. L'organisation initiale qui séparait le pilotage du contrôle permanent de la gestion du risque opérationnel ne facilitait pas spontanément les échanges.

Le dispositif facilite dorénavant les échanges d'information, support à la communication et aux dialogues entre les fonctions transversales et entre ces fonctions et les opérationnels. Un correspondant nous parle du

*« processus de communication entre la direction et les métiers qui a permis de cerner les grandes typologies de risque, tels les risques sur crédits garanties ou les moyens de paiement espèces, typologie qui évolue fonction de l'environnement externe » (BDLM1).*

Ce processus de communication est spécifiquement lié à la mise en place du dispositif.

*« Il y a donc une dynamique de communication autour du risque opérationnel qui s'est mise en place et qui n'existait pas avant » (BDLM14).*

### 3.5.3. Formation et sensibilisation

La dimension pédagogique de la cartographie est importante. La spécificité de l'exercice, les concepts utilisés et le passage obligatoire par l'outil ont nécessité de la part de RISQ/OPE d'effectuer de nombreuses formations vis-à-vis des correspondants risque opérationnel, ceux-ci devant alors maîtriser l'exercice pour pouvoir le faire de manière autonome avec les interlocuteurs du métier. Il s'agit alors de sensibiliser, de former et de faire comprendre.

Nos interlocuteurs de la ligne métier risque opérationnel, qu'il s'agisse de CDN ou de BDDF, ont tous évoqué l'importance de la formation. Certains ont évoqué l'importance de la formation pour eux-mêmes pour pouvoir réaliser l'exercice. *« Nous avons pas mal sollicité RISQ/OPE au départ pour bien comprendre ce qu'il fallait mettre. Ce n'est pas évident quand vous voyez l'ensemble des questions pour s'y retrouver. En plus, on demande si on a une procédure. Mais c'est quoi exactement une procédure ? Or, selon la réponse, vous n'avez pas le même résultat. On a un peu tâtonné et puis on leur a demandé de nous aider »* (BDLM3).

Nos résultats montrent l'impact de ces comportements collectifs pour donner du sens au dispositif. Il y a un lien entre la communication, la formation et le développement progressif d'un intérêt pour l'exercice.

*« Grâce à la communication et à la formation, ils ont pris conscience de l'intérêt de l'exercice, ce qui a permis une évolution dans le contenu des cartographies, un changement de perception du niveau de certains risques »* nous précise un CRO (BDLM1).

### 3.5.4. Confrontation des points de vue

L'élaboration du RCSA donne lieu à de nombreux échanges : réunions, groupes de travail, échanges par mail ou autres. La confrontation des points de vue se situe à plusieurs niveaux. La première confrontation est entre RISQ/OPE et les correspondants risque opérationnel. Ces échanges sont, entre 2005 et 2006, de type descendant et se matérialisent principalement par un transfert de connaissances explicites en matière de risque opérationnel. Les confrontations de point de vue se situent alors entre la direction et les correspondants risque opérationnel. Dans un deuxième temps les confrontations se passent entre ces correspondants et le management. La rencontre entre une vision du risque opérationnel explicitée sous forme de matrice RCSA et l'expertise représentant la connaissance tacite détenue par les métiers amènent progressivement à la constitution d'une matrice des risques qui résulte ainsi de la confrontation des idées.

Le RCSA et l'élaboration de scénario supposent de réfléchir collectivement au risque comme le souligne certains correspondants.

« *Qui peut prédire ce qui va se passer demain ? On a une idée, basée sur notre expérience, notre expertise mais on ne peut pas définir le futur tout seul. C'est valable pour le RCSA et les scénarios* » (BDLM3).

Le RCSA et l'élaboration de scénarii suscitent ainsi l'échange entre différents interlocuteurs autour de la question du risque opérationnel. Ces échanges, s'ils reflètent des divergences, sont néanmoins source d'enseignements. Le RCSA et les scénarii reflètent la perception que les acteurs ont du risque et la manière dont ils se représentent les différentes solutions.

Plus il y a de paramètres à prendre en compte tels les différents facteurs, plus il peut y avoir des interprétations différentes.

« *L'élaboration du RCSA, c'est fastidieux, il faut convaincre de l'intérêt et après il faut le remplir. Ce n'est pas évident car on n'a pas forcément la même façon de voir les choses. En plus on part de rien presque, hormis les pertes. Chacun apporte son expertise et on finit par y arriver* » nous rapporte ce CRO.

Le résultat apparaît dans la réduction des biais dans les cartographies, illustrant l'évolution des modes de pensée des opérationnels.

La réduction serait ainsi le signe d'une meilleure connaissance du risque, comme nous le rapporte ce correspondant :

« *On apprend au fur et à mesure des cartographies. On apprend d'abord parce qu'on a maintenant les pertes qui sont analysées et qui permettent de rafraichir notre RCSA* » (BDLM2).

Un autre complète cette vision : « *il y a des raisonnements qui se mettent en place. Les gens voient mieux le rôle des contrôles, ce qu'on entend par risque etc. ; il y a quand même des vraies évolutions* » (BDLM1).

Les correspondants risque opérationnel essayent de challenger les réponses. « *On a déjà fait 3 fois le RCSA, on a expliqué la démarche aux métiers, ils ont réfléchi. On a challengé leurs réponses, pourquoi un tel voit un risque sur telle activité et tel autre non. Cela permet de corriger certains biais* » nous informe un CRO de ce métier (BDLM2).

La correction de ce qui est perçu comme un biais involontaire (sur-optimiste, pessimiste etc.) permet aux individus de percevoir différemment le futur :

« *Quand une personne vous dit qu'elle n'a pas de risques ou peu sur les contrats juridiques car elle s'appuie sur son juriste, c'est juste si elle a eu peu de litiges clients mais si une autre entité a eu récemment un gros litige ou que l'entité n'a pas vu la dégradation de la qualité de ses clients, il faut en parler. Cela permet d'ouvrir les yeux sur des paramètres qu'on ne voit pas spontanément. Il ne faut pas non plus être parano mais on ne met quand même pas un risque par hasard* » (BDLM4).

Les corrections vont ainsi permettre de modifier la perception des situations par les individus.

### 3.5.5. Imitation et contagion

La dimension collective du RCSA se retrouve dans la diffusion des connaissances. La diffusion se fait naturellement par la nécessité de « *benchmarker* » les résultats. Les comparaisons se font donc entre les cartographies des différents services/départements. Les différences ainsi identifiées nécessitent des explications de la part de l'élaborateur de la cartographie. Celui-ci doit argumenter afin de justifier le niveau d'importance des risques identifiés. Il doit justifier son résultat.

La diffusion des connaissances relatives aux risques potentiels, ainsi formalisés au travers du RCSA, a permis d'informer d'autres entités de certains risques. Cette diffusion s'avère essentielle dans des métiers composés de réseaux réalisant des activités similaires pour diffuser les connaissances en matière d'appréciation du risque.

C'est ainsi que ce correspondant nous parle de l'intérêt de diffuser les cartographies.

*« Une fois que vous avez réfléchi aux risques, il faut faire passer le message partout en tout cas vers les métiers qui sont concernés par le même type de risque. Après vous devez tenir compte de l'environnement. Dans les pays de l'Est, vous n'aurez pas le même environnement, pas forcément le même dispositif de contrôle et vous aurez donc des risques spécifiques soit du fait de la fréquence ou des montants en jeu mais la typologie du risque, vous la retrouvez. Donc on peut faire des rappels avec la cartographie, ré-insister sur tel aspect, par exemple sur la fraude sur chèque qui est en hausse compte tenu du contexte économique » (BDLM1).*

Un autre correspondant évoque l'intérêt de la diffusion comme une façon de confronter ses résultats.

*« Le fait d'avoir formalisé ses risques selon presque le même modèle, cela va permettre d'en discuter entre correspondant et de voir les différences éventuelles. Après on peut discuter pourquoi il y a tel risque dans tel secteur et pas dans tel autre » (BDLM5).*

C'est le cas pour les scénarii élaborés. Le résultat du scénario est souvent débattu, notamment dans les cas où le scénario semble trop excessif en termes d'impact ou de fréquence ou au contraire semble minorer les conséquences. La synthèse des scénarii développée est ainsi une opportunité de vérifier leur fiabilité et les fondements sous-tendant le scénario. L'élaboration de scénario fait ainsi l'objet de confrontations de points de vue entre les différents correspondants risques opérationnels, notamment entre Crédit du Nord, BDDF et BHF, c'est-à-dire l'ensemble des entités qui sont concernées par la banque de détail.

*« Nous ne sommes pas toujours d'accord entre nous sur les scénarios et donc nous en discutons. C'est toujours intéressant car cela nous pousse dans nos retranchements et suppose que nous ayons des arguments valables » nous rapporte ce correspondant (BDLM2).*

### 3.6. Nos conclusions intermédiaires sur les outils prospectifs

Nous avons présenté nos résultats en fonction des différents outils prospectifs d'identification. Nous avons détecté des traces d'apprentissage liées à l'exercice de RCSA. Cet exercice n'a pas réellement permis d'apprendre du risque, les métiers connaissant déjà leurs principaux risques. Certaines typologies de risques ont néanmoins été 'découvertes' au regard de l'importance que ces risques pouvaient prendre. L'élaboration de scénario a permis de confirmer la nécessité de prendre en compte certains risques (dont les risques d'interruption de système qui étaient déjà connus en tant que risque).

En revanche le processus d'élaboration du RCSA a permis de modifier la perception vis-à-vis du risque en mettant en relief le rôle joué par le dispositif de contrôle interne. Pour cela l'apprentissage a eu, dans un premier temps, pour effet de faciliter l'acquisition d'un langage en matière de risque : notion de risque brut, de risque intrinsèque, le rôle des facteurs de contrôle notamment. Une fois ce langage mieux compris, les métiers ont appréhendé l'articulation entre ces notions et donc les actions qu'il était possible de mener pour agir sur le niveau de risque.

Ces évolutions ont été portées dès le départ par une implication du management d'une part et un accompagnement très fort de la part des correspondants risque opérationnel, du plus haut niveau au sein de la ligne métier jusqu'aux correspondants au sein des réseaux bancaires d'autre part. Ces correspondants ont su traduire, pour les métiers, les instructions de RISQ/OPE, rendre intelligible la cartographie pour les opérationnels afin que celle-ci fasse sens pour eux. Ils ont essayé de rapprocher la cartographie des objectifs opérationnels des métiers pour diminuer le manque d'intérêt initial vis-à-vis du projet.

La correction des biais par les correspondants dans une démarche explicative vis-à-vis des métiers a contribué à faire prendre conscience aux opérationnels de leurs erreurs de perception. Certains opérationnels ont ainsi pris conscience que certains risques les concernaient, nécessitant alors de revoir leurs processus opérationnels.

Progressivement, dès fin 2007 chez CDN, l'utilisation des cartographies a été optimisée par l'intégration du RCSA dans le dispositif général de contrôle interne et la corrélation entre RCSA et expérience au travers de la confrontation entre collecte des pertes et RCSA. La cartographie devient ainsi un outil qui s'invite dans le processus opérationnel comme outil de pilotage du risque, associée progressivement à d'autres paramètres comme les *Key Risk Indicators (KRI)*.



Nous synthétisons ci-après les principaux résultats issus de notre terrain sous forme de matrice causale.

Tableau 22 - Matrice des liens de causes à effets- outils prospectifs banque de détail

Impact en termes d'apprentissage	Causes	Niveau affecté	Facteurs impactant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau
<b>RCSA</b>				
Connaissance des types de risque	Élaboration de la cartographie Prise en compte des facteurs de contrôle et de risque définis par RIS/OPE	RISQ/OPE CRO Opérationnels	Lourdeur du dispositif (-)	Fort
Prise de conscience des risques	Visualisation de la cartographie	CRO Opérationnels	Contexte risques déjà connu	Faible
Modification des comportements	Calcul du risque intrinsèque Visualisation de l'impact du dispositif de contrôle	Opérationnels	Difficulté du langage (-)(en ↓) Distance opérationnelle (-) Biais cognitifs (-) (en ↓) Visualisation du risque intrinsèque (+) L'accompagnement des CRO (+) Aménagement du formalisme (+) Confrontation avec les pertes (+ mais récent)	Fort
Modification de la perception du risque (développement de liens entre risque brut-contrôle interne et risque net)	Processus d'élaboration de la cartographie Analyse en termes de risque brut et risque net Rôle du dispositif de contrôle interne	CRO Opérationnels	L'accompagnement des CRO (+) Formation-sensibilisation (+) Le temps nécessaire (-) Intérêt perçu du dispositif (-) mais tend vers (+)	Fort
<b>Élaboration de scénario</b>				
Prise de conscience du risque	Processus d'élaboration de scénario	CRO Opérationnels	Contexte risques déjà connu Exercice perçu comme subjectif (-)	Faible
Modification des comportements	Visualisation du résultat des scénarii Estimation du coût des fonds propres	Opérationnels	Perception du rapport coût/avantage (+)	Fort
Modification des schémas mentaux	Processus de construction du scénario Justification des raisonnements, des causes définies	CRO Opérationnels	Interaction suscitée par le scénario (+) Partage de connaissance (+) Peu d'exercices réalisées (-)	Moyen

# Chapitre 4 : Les résultats au sein de la banque d'investissement et de financement (SGCIB)

## 1. Le contexte de la banque de financement et d'investissement

Le Groupe SG a une forte position dans le domaine de la banque de marché et d'investissement. Cette activité représente 6,9 Md d'euros sur un PNB global du Groupe SG<sup>161</sup> de 21,7 Md d'euros (source rapport annuel 2009). Ce département regroupe 11 000 collaborateurs répartis dans 33 pays (à fin 2009). Ce département couvre trois domaines d'expertise : la banque d'investissement, la banque de financement et les activités de marché.

Ses clients sont des émetteurs à la recherche de solutions de financement ou de conseils stratégiques (notamment en termes d'opérations de couverture). La clientèle est également constituée de clients investisseurs (fonds de pension, opcv, assurance etc.) cherchant un accès aux marchés financiers (taux, action, change, matière première, crédit etc.).

Le Groupe SG a développé des pôles d'expertise notamment dans les dérivés action<sup>162</sup> (elle est le premier acteur mondial sur les warrants à fin 2009, 2<sup>ème</sup> rang sur le marché européen des ETF).

### 1.1. L'organisation de SGCIB à fin 2008

L'organisation de SGCIB s'articule autour de 4 lignes métier à fin 2008 :

- GEDS : Global Equities & Derivatives Solutions dont les principales activités sont :
  - Les transactions sur marchés dérivés actions et indices
  - Les produits et services financiers à base ou support de dérivés actions, indices ou fonds
  - L'offre externe et interne de courtage actions (exécution d'ordres et recherche)
  - La gestion de la relation avec la clientèle institutionnelle (vente actions)
- FICC : Direction des Marchés de Taux d'intérêt, de Change et de Matières Premières

---

<sup>161</sup> Le Réseau France Banque de détail représente 7,3 Md d'euros.

<sup>162</sup> En janvier 2010, le magazine *Risk Magazine* a décerné le prix du meilleur établissement en dérivés action à la SG.

- Les activités sur produits de taux, change, crédit, matières premières et leurs dérivés
- La clientèle institutionnelle ou compte propre
- CAFI : Capital Raising et Financing
  - Activité de dettes (IPO...)
  - Activité de financement et de dérivés au service des clients (entreprise et institutionnels)
- CORI : Direction Commerciale Corporate, Institutions et Conseils
  - Promouvoir l'ensemble des produits et services du Groupe vis à vis des clients entreprises et institutionnels
  - Définir les orientations commerciales en concertation avec les lignes métier.

A côté de ces lignes opérationnelles, SGCIB regroupe ses propres fonctions supports :

- La Direction des opérations (OPER) : assure le traitement administratif et financier des opérations de marché et de crédit initiées par les lignes-métiers. Réalisation des premiers contrôles ; élaboration des résultats économiques et comptables des opérations ; gestion des risques opérationnels et mise en place des Plans de continuité d'activité de SGCIB.
- La Direction financière et Comptable (ACFI) : assure, pour la Direction du pôle et sous la direction fonctionnelle de la direction financière du Groupe (DEVL), la gestion financière, du bilan, le contrôle de gestion et la gestion comptable de SGCIB.
- ITEC : fournit l'ensemble des moyens informatiques nécessaires à leur fonctionnement, doit en garantir la continuité de fonctionnement, concevoir et réaliser les adaptations.
- La Direction des ressources humaines (HUMN)
- La Direction des fonctions transversales (CORP) devenue SAFE au 1er janvier 2009 qui anime toutes les fonctions de contrôle (dont le risque opérationnel et la fraude) pour SGCIB

Au sein de SGCIB, nous avons sélectionné les trois métiers suivants : GEDS, FICC et CAFI.

## 1.2. La banque de financement et d'investissement et les risques opérationnels

Si le rogue trading fait partie du risque majeur de cette activité, d'autres typologies de risque sont susceptibles de se produire au sein de cette activité. Les risques majeurs identifiés au sein de SGCIB sont :

- Le Rogue Trading : activités non autorisées sur les marchés par le personnel : correspond au risque le plus élevé (> 90 % des pertes de FICC depuis 2001).
- Les litiges commerciaux : principalement les pratiques commerciales inappropriées (risque de class action), risque renforcé par la mise en place des exigences réglementaires (dont la MIF en novembre 2007).
- Les erreurs d'exécution : représentent le plus grand nombre de pertes (en fréquence et non en sévérité) telles les erreurs de saisie, de transmission ou de compréhension.
- Les erreurs de pricing ou d'évaluation des risques : évaluation incorrecte des positions, défaillance du suivi des limites et des autorisations (fréquence élevée).
- La fraude : escroqueries et fraudes commises par des tiers (risque plus faible que dans la banque de détail) ; risque de piratage informatique chez ITEC ; détournement de fonds chez OPER.
- Les litiges avec les autorités : par exemple le non respect de la réglementation fiscale (notamment pour les activités qui réalisent des montages financiers avec optimisation fiscale pour les clients).

### 1.3. Les outils d'identification du risque opérationnel propres à SGCIB

SGCIB utilise deux outils d'identification : l'outil de collecte des pertes et le RCSA.

#### 1.3.1. Les outils d'identification du risque opérationnel propres à SGCIB

Si le RCSA est commun au Groupe SG (outil ORIZON), en revanche SGCIB a développé son propre logiciel de collecte des pertes : Carole. En effet, lors de la phase de déploiement, ce métier a souhaité tenir compte des particularités de ses opérations pour développer son propre outil. Il est ensuite interfacé avec l'outil du Groupe SG.

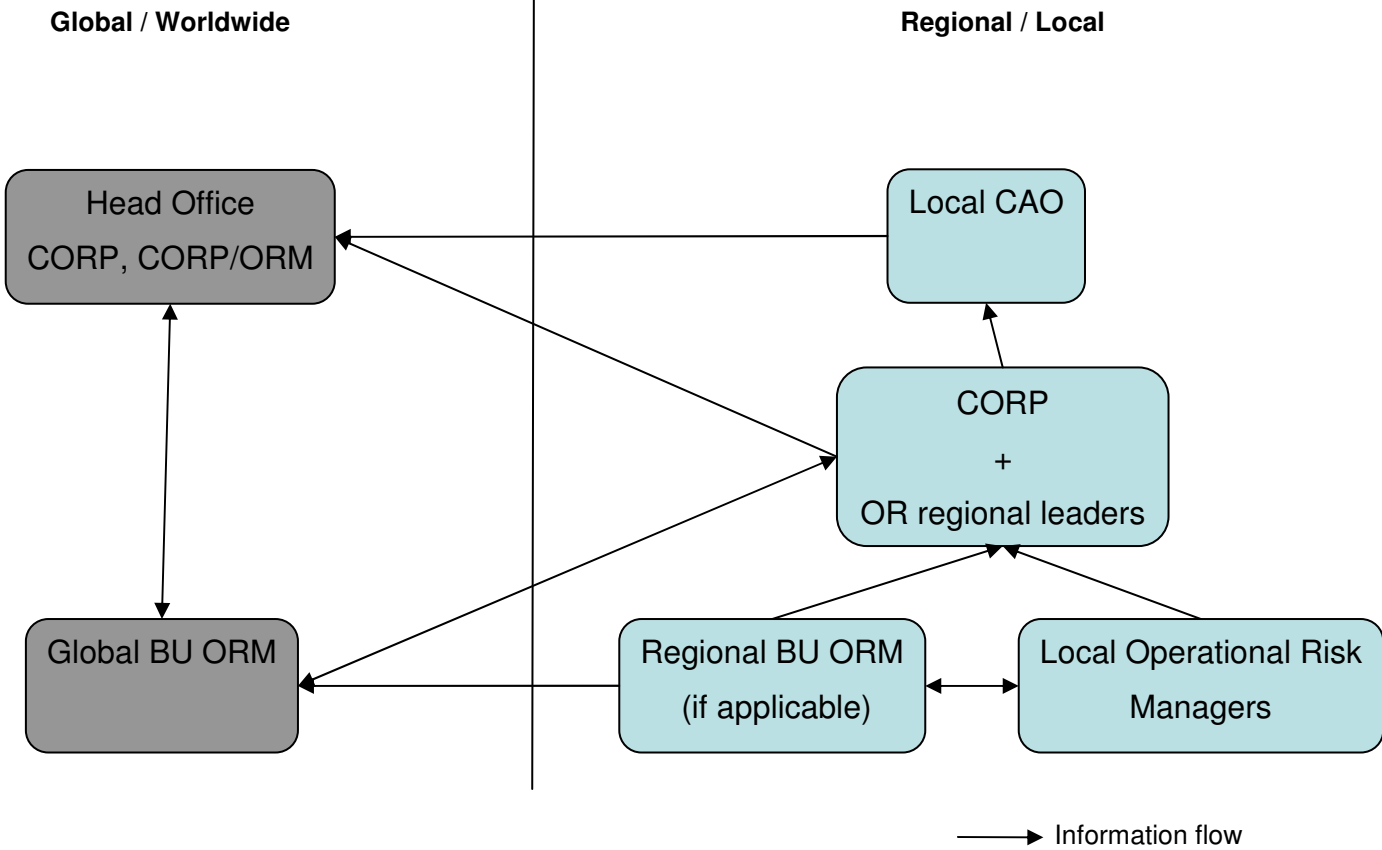
En plus des outils d'identification, SGCIB a développé un outil au service du contrôle permanent (MORSE) qui fonctionnait de manière autonome par rapport aux outils d'identification jusqu'aux réflexions de fin 2008 et qui amènent une volonté d'homogénéiser les démarches relatives au contrôle interne.

#### 1.3.2. Le dispositif organisationnel de gestion du risque opérationnel

Si le dispositif de gestion du risque opérationnel répond à la logique générale du Groupe SG avec le rôle des correspondants risque opérationnel dans les lignes métier, relais de RISQ/OPE, les caractéristiques spécifiques des activités de marché structurent l'organisation.

Nous représentons sous forme de schéma simplifié cette organisation.

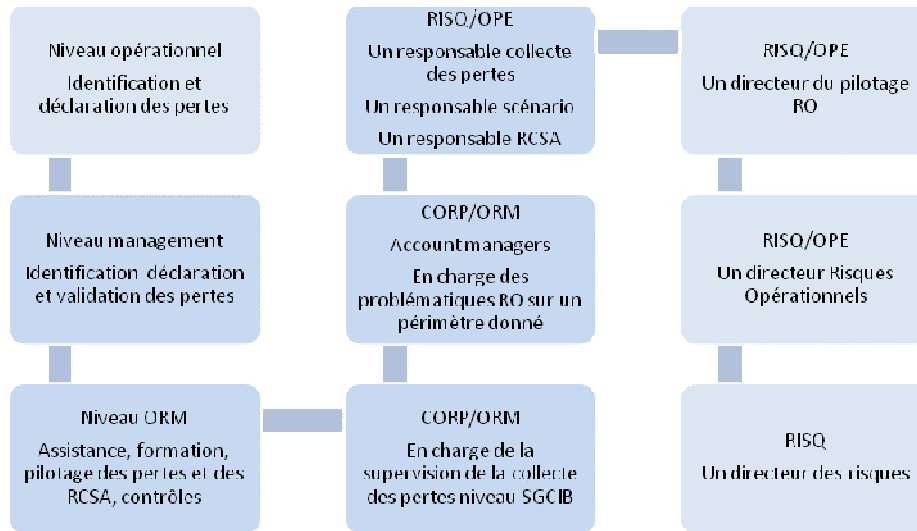
Figure 25 - Schéma d'organisation de la filière risque opérationnel chez SGCIB



(Extrait de la procédure de gestion du risque opérationnel – SGCIB)

Le processus de collecte des pertes suit le processus schématisé ci-après :

Figure 26 - Schéma du processus de remontée des pertes au sein de SGCIB



## 2. SGCIB et l’outil de collecte

La collecte des pertes initiée dès 2001 était une logique nouvelle pour les activités de marché. En effet les principaux risques gérés étaient les risques de marché et de crédit et les risques connexes à ces différents risques (risque de taux, de liquidité et de change principalement).

### 2.1. Prise de conscience des erreurs

A l’instar des métiers de banque de détail, la collecte des pertes a été le premier outil développé et déployé, la collecte ayant été, dès le départ, intégrée dans les dispositifs de calcul de fonds propres et les modèles AMA. Cet exercice est sans doute le plus facile, a priori, à structurer en amont, même s’il nécessite le recours à un dispositif informatique spécifique compte-tenu du nombre important d’évènements de pertes et des exigences d’analyse.

La collecte a progressivement généré des prises de conscience au niveau des individus qui porte principalement sur les montants et la typologie des erreurs.

#### 2.1.1. L’impression d’une lente évolution de la prise de conscience par les opérationnels

Si la prise de conscience est présente dans les propos, elle n’apparaît pas toujours spontanément dans les entretiens, ce qui constitue une des différences majeures avec la

banque de détail. Dans 90 % des entretiens, les expressions relatives à la prise de conscience n'apparaissent qu'au milieu de l'entretien.

Les opérationnels considèrent qu'ils avaient l'habitude de leurs erreurs et que la collecte n'a donc pas apporté d'éclairage particulier.

*« On a l'habitude de nos erreurs. Elles font partie de notre métier. Cependant, on n'en fait pas tant que cela. C'est souvent des problèmes de système » (BMOPER3).*

### 2.1.2. Une perception orientée par la notion de profit

Dans la plupart des entretiens que nous avons eus au sein de GEDS et de FICC, la prise de conscience semble corrélée aux montants en jeu.

*« Pour les opérationnels, l'intérêt est très faible. Ils avaient déjà connaissance individuellement de leurs pertes car dès que leur Profit and Loss est impacté, ils réagissent » (BMLM5).*

Le risque opérationnel n'est perçu que dans la mesure où les profits diminuent. La perception de la perte est principalement orientée en fonction du résultat. Tant que l'erreur génère un profit, elle est difficilement identifiable comme un risque par les individus.

*« En général tant que cela rapporte, l'appréciation du risque opérationnel est perçue comme positive » nous confie un CRO (BMLM7).*

Un autre nous confirme que *« la logique de profit conditionne pas mal la perception du risque opérationnel » (BMLM9).*

Un autre correspondant nous parle de *« prise de conscience que gérer le risque opérationnel peut être nécessaire même si la position est gagnante » (BMLM2).* Un autre rapporte :

*« on ne se rendait pas toujours compte : on gagne un jour, on perd un autre » (BMOPER2).*

La visualisation des chiffres permet ainsi de concrétiser ce qu'une erreur peut représenter.

*« Avant ils ne se rendaient pas compte. Maintenant ils ont les chiffres qui parlent d'eux-mêmes » (BMLM7)* nous confirme un autre correspondant.

Les responsables apprécient dorénavant ce qui leur apporte des éléments de nature à améliorer ses résultats financiers.

*« Au départ, les patrons se sentaient peu concernés. L'exercice était vu comme un formalisme obligatoire et une démarche qui, de ce fait, n'apportait rien au métier » (BMLM7).*

L'évolution de la prise de conscience est ainsi corrélée à la perception des enjeux financiers.

*« Les patrons ont pris conscience des enjeux financiers avec l'impact en fonds propres. La notion de fonds propres parle au management des marchés sans doute parce que les managers sont sensibles à l'idée de fonds propres via le risque de marché et le risque de crédit. C'est normal, tout tourne autour des coûts. C'est le nerf de la guerre » (BMLM7).*

Ainsi « le management aime bien les reportings sur les pertes. Nous communiquons sur les pertes. Cependant, là encore, les enjeux sont d'abord financiers : tant que les pertes sont faibles, le management réagit peu. Dès que les pertes augmentent, il se met à réagir » (BMLM6). Un opérationnel reconnaît qu'« il y a eu des prises de conscience des zones où il y avait de grandes failles, c'est-à-dire des pertes importantes en fréquence » (BMOPER3).

La visualisation du coût financier a permis de sensibiliser le management aux erreurs générées qui étaient considérées auparavant « comme des erreurs passées, qui avaient donc peu de chance de se reproduire ou alors normales compte tenu de l'activité, et donc qui les impactaient peu » (BMLM7).

Les montants en jeu sont généralement très supérieurs à ceux de la banque de détail, ajoutant ainsi un relief spécifique selon les montants générés.

« Les marchés ne sont pas très sensibles quand ils se sont trompés mais cela dépend des managers. De plus ils n'ont pas la même notion des montants. Pour eux 1M° ou 10 M° ce n'est pas forcément beaucoup » nous fait remarquer un interlocuteur RISQ/OPE.

Un responsable des activités de marché confirme cette prise de conscience liée aux coûts financiers :

« Cela a modifié la perception du risque. Aujourd'hui, on voit mieux les coûts financiers. De plus on peut voir les incidents qui n'ont pas forcément coûté mais qui auraient pu générer de fortes pertes » (BMOPER1).

La collecte des pertes a permis de donner une réalité aux pertes générées. Elles ont progressivement pris un sens qui va au-delà du sens réglementaire. Si « au départ, c'était considéré comme un exercice de la Direction générale sans intérêt » (BMLM2), la prise de conscience du risque a permis de concevoir les impacts notamment financiers et constitue la première étape vers l'analyse de l'erreur.

Enfin, si notre propos n'est pas d'isoler le cas Kerviel, il est néanmoins apparu dans 4 entretiens au sein des activités de marché comme élément de renforcement des prises de conscience du risque opérationnel. Ainsi un CRO nous rapporte que

« le choc Kerviel est sans nul doute l'élément qui a le plus marqué les esprits : prise de conscience du coût du risque opérationnel par la perte elle-même et par les conséquences organisationnelles (renforcement des contrôles ...). De plus les gens ont pris conscience de la supervision par le régulateur et du fait qu'il serait vigilant pour s'assurer que de tels évènements ne puissent se reproduire » (BMLM7).

Un autre correspondant nous précise que « l'affaire Kerviel a facilité la prise de conscience ».

C'est ainsi que « l'affaire Kerviel a montré que ce n'était pas que de la théorie » (BMLM6).

### 2.1.3. Une prise de conscience localisée principalement chez les CRO et certains responsables

Certains CRO rapportent les prises de conscience générées.



« On voit mieux l'impact d'une erreur » (BMLM1) nous rapporte un CRO. Même si le « on » est collectif, nous l'attribuons principalement à la ligne métier risque opérationnel.

« Cela a modifié notre perception du risque » (BMLM2) nous précise un autre correspondant. En effet « la collecte permet de concrétiser les pertes, elles prennent forme » (BMLM2). Les états de collecte mis en place facilitent la visualisation des erreurs : « nous avons un tableau de synthèse où figurent les erreurs. Ce dashboard est important pour que le management puisse visualiser les pertes, leurs typologies : cela génère pas mal de prise de conscience » nous rapporte un CRO (BMLM3).

Ceux qui ont le CRO :

« C'est très utile car maintenant nous pouvons avoir une vision globale des pertes tout secteur confondu. Avant on voyait telle ou telle erreur individuellement mais quand on globalise, cela donne un autre relief et on fait plus attention aux zones les plus risquées, c'est-à-dire là où il y a le plus d'erreurs en nombre ou en montant. Cela permet de prendre conscience de certains montants », nous rapporte un manager (BMOPER1). Il précise :

« Cela a permis de prendre plus au sérieux les pertes ». Un autre correspondant RO confirme l'intérêt d'une vision globale des pertes :

« Pour le management et nous, c'est très utile car nous avons enfin une vision globale des pertes et non pas une vision unitaire. Cela permet de prendre conscience des montants et de voir si des actions correctrices sont possibles. Nous avons ainsi un outil de pilotage des erreurs » (BMLM5).

#### 2.1.4. Une prise de conscience de la typologie des risques possibles

Avant la mise en œuvre du dispositif, la fraude était considérée comme la principale source de risque opérationnel, c'est-à-dire un risque attaché à un individu spécifique. La plupart des collaborateurs ne se sentaient donc pas concernés par ce risque.

« Avant, la fraude était considérée comme le problème éthique d'un individu. Le risque était donc limité à une personne qu'il suffisait d'identifier pour enlever le 'problème'. Dorénavant ils commencent à prendre conscience que le risque ne repose pas forcément sur un individu mais potentiellement sur un processus » (BMLM7).

De même « les opérationnels et le management ont pris conscience de certains risques. Par exemple, quand on leur fournit le nombre de confirmations non matchées par rapport aux autres banques de la place, ils n'avaient pas conscience de l'écart entre leurs chiffres et celui des concurrents » (BMLM7).

Un autre opérationnel nous informe qu'effectivement

« j'ai quand même pris conscience d'autres risques comme l'informatique » (BMOPER3).

La conscience du périmètre de risque s'élargit. Le risque opérationnel n'est plus isolé. Les collaborateurs perçoivent qu'il peut s'insérer au sein de tous les processus.

« Il y a une évolution de la façon de penser des opérationnels avec la prise de conscience que le risque n'est pas uniquement la fraude associée à un individu. Avant la fraude était considérée comme le problème éthique d'un individu. Le risque était donc limité à une personne qu'il suffisait d'identifier pour enlever le 'problème'. Dorénavant ils commencent à prendre conscience que le risque ne repose pas forcément sur un individu mais potentiellement sur un processus » (BMLM7).

### 2.1.5. Une traduction dans la réceptivité des opérationnels et la qualité des restitutions

Cette sensibilisation améliore la réceptivité vis-à-vis du dispositif et la qualité des informations restituées. Ainsi progressivement, au fil des ans,

« les gens sont plus ouverts, plus réceptifs, notamment sur certains contrôles tels ceux issus de fighting back<sup>163</sup> » (BMLM3). La même personne complète :

« Ils ont plus à cœur de répondre et ont plus de prise sur cet exercice qu'ils se sont appropriés. Je vois la différence depuis quelques mois. ». Ces propos sont en phase avec cet autre CRO :

« Les opérationnels sont plus sensibilisés à l'obligation de déclaration des montants supérieurs à 25 000 EUR. On les oblige également à déclarer les 'near miss', les gains opérationnels » (BMLM3). Un autre correspondant nous explique qu'« avec la prise de conscience, on a de plus en plus de déclarations de pertes spontanées. Avant, ce qui les intéressait, c'était surtout leurs résultats. Maintenant ils commencent à voir que ce n'est pas aussi simple et à comprendre ce qu'on entend par risque opérationnel. Ce n'est pas évident car tout ce qui n'est pas financier est du risque opérationnel. C'est un peu la poubelle » (BMLM9).

## 2.2. Modification des comportements dans un processus stimulus-réponse

La collecte des pertes apporte une stimulation vis-à-vis des acteurs métiers et des CRO. Cette stimulation va inciter à la modification des comportements grâce à l'exploitation qui est faite via les fiches erreurs et notamment la mise en œuvre de plans d'action.

### 2.2.1. Stimulus et visualisation

La collecte des pertes agit comme un stimulus en mettant en exergue les pertes réalisées, c'est-à-dire les expériences négatives. La visualisation nouvelle des erreurs ne permet plus de les ignorer d'une part et suppose de les résoudre d'autre part.

✓ Un formalisme qui structure la perte et sa réponse

Le stimulus suppose une réponse de l'organisation, du métier, du service voire de l'individu qui va s'appuyer sur le formalisme défini. Les fiches erreurs rédigées obligent à chercher des solutions car la zone « plan d'action » doit être renseignée. Réfléchir au plan d'action suppose de définir la cause des erreurs.

---

<sup>163</sup> Programme spécifique de contrôle mis en place suite à la fraude de J. Kerviel en Janvier 2008

A fin 2008, il est encore parfois difficile d'avoir des plans d'action pertinents. « *On a encore du mal à avoir des plans d'action utilisables. Cela va mieux mais des efforts restent à faire* » nous rapporte ce correspondant (BMLM7). La qualité est, de plus, inégale selon les métiers. Jusqu'à fin 2008, l'attention de la ligne métier Risque Opérationnel portait principalement sur la présence des données sur la fiche erreur afin d'avoir des fiches exhaustives. Le contenu des plans d'action n'étaient pas toujours une priorité.

✓ Dans un premier temps, seules les réponses simples étaient prises en compte

La principale conséquence a été la modification de comportement lorsque la solution était simple. Certains considèrent les plans d'action comme des réponses simples à des causes souvent récurrentes et faciles à identifier. Un CRO des marchés parle, en ces termes, des plans d'action :

« *Les plans d'action sont souvent très simples car ce sont souvent des erreurs 'bêtes' et on sait que cela va recommencer compte tenu de la volumétrie et de l'erreur humaine* » (BMLM3).

La difficulté de mise en place des plans d'actions se heurte à la notion de budget : « *la difficulté est souvent un problème de moyens pour appliquer les plans d'actions, notamment des moyens informatiques et dans ce cas, nous cherchons une solution intermédiaire* » (BMLM12).

Les opérationnels ne perçoivent pas l'intérêt de la collecte comme stimulus.

« *De toute façon on corrigeait aussi avant. Souvent quand ce n'est pas corrigé, c'est que la solution n'est pas si simple. Mais c'est vrai qu'on fait plus attention car on le voit tout de suite si on se trompe à nouveau avec la collecte* » nous rapporte ce trader (BMOPER 7).

✓ Des modifications de comportement sans modification de procédures

Dans certains cas, la modification de comportement suit parfois la prise de conscience sans que les procédures aient été rectifiées comme dans l'exemple rapporté par ce correspondant sur la prise de conscience relative au risque sur les confirmations non rapprochées :

« *Les opérationnels ont ensuite fait attention à ces rapprochements et le taux de matching a augmenté. Rien que d'avoir vu les chiffres, ils ont rectifié le tir !* » (BMLM7).

Cet exemple est à rapprocher des propos rapportés par un autre correspondant : « *Nous avions beaucoup d'erreurs de saisies sur certains instruments. Nous avons montré au service l'importance des erreurs. Sans que nous ayons eu à intervenir, le montant en nombre des pertes a diminué. Il y a certains impacts que nous ne nous expliquons pas toujours* » nous rapporte t-il (BDLM4).

✓ Des évolutions dans l'appréciation de la fiche erreur

Cependant, des évolutions se dessinent depuis 2009 : la perception de l'erreur, au travers de sa visualisation, permet progressivement aux individus de modifier spontanément des habitudes opérationnelles génératrices d'incidents.

La prise de conscience augmente la vigilance et la réactivité, comme le soulignent certains CRO :

*« une meilleure réactivité : on définit l'erreur, on analyse et on corrige pour éviter d'autres mauvaises surprises. Cela augmente l'action et la réaction et donc la modification des comportements »* nous précise un CRO (BMLM2).

La prise de conscience génère ainsi des modifications dans le processus opérationnel ou les procédures de travail. *« On regarde d'abord si la procédure existait et si elle n'a pas été respectée. On regarde s'il faut la modifier, la diffuser ou autre »* (BMLM1). La démarche commence progressivement à se systématiser : *« nous identifions mieux les pertes, nous mettons des plans d'action et un suivi, ce qui n'était pas du tout systématique avant mais c'est assez récent et c'est long. On n'en est pas encore à une réelle utilisation des plans d'action »* (BMLM3).

La qualité du plan d'action est conditionnée à la description efficace de l'évènement et de sa cause. La réflexion sur les causes s'intègre dorénavant systématiquement dans la réalisation de la fiche, facilitant ainsi celle sur les plans d'action.

*« Maintenant on s'oblige à réfléchir aux causes »* nous rapporte un CRO (BMLM1).

Un autre complète :

*« La qualité des analyses s'améliore. La justification des erreurs est plus pertinente et devrait permettre de définir à l'avenir des plans d'action plus adaptés et donc crédibles »* (BMLM14).

Un autre nous confirme le rôle des plans d'action début 2009 :

*« L'analyse des erreurs n'a d'intérêt que pour les plans d'action. On est encore faible mais cela vient tout doucement ».*

Dans le cadre des activités de back-offices, si les corrections suite à des erreurs sont habituelles, la systématisation des fiches permet de raisonner de manière globale et non plus à chaque erreur. *« Maintenant qu'on voit mieux les erreurs, on doit chercher à les solutionner. Après c'est généralement nous en bout de course qui avons les problèmes : délais de règlements-livraisons ou matching de contrepartie par exemple. Avant on corrigeait bien sûr mais au cas par cas. Maintenant on sent qu'il y a la volonté d'avoir une approche centrale, c'est-à-dire qu'on regarde la fréquence et on agit une bonne fois pour toute »* (BMOPER3).

### 2.2.2. Routine du processus

A l'instar de la banque de détail, la collecte des pertes en tant que routine s'est inscrite dans le processus opérationnel. Elle s'intègre dorénavant dans l'action quotidienne. Le processus de collecte, considéré au départ « *comme un exercice obligé pour lequel il fallait toujours relancer les métiers* », s'insère comme une routine incontournable de l'activité en s'imposant dans le processus opérationnel. « *C'est devenu un réflexe* » nous rapporte un CRO (BMLM2). Dans le même métier,

« *cela devient un processus intégré dans les fonctions* » rapporte un autre (BMLM3).

« *L'exercice de collecte est globalement rodé, c'est un processus qui fonctionne* » (BMLM5), propos complété par un responsable des activités de marchés :

« *Il y a un côté systématique qui est bien. Cela devient un réflexe de faire la saisie. Mais bon c'est une contrainte de plus. Ce n'est pas pour ça qu'on l'apprécie et qu'on va plus s'investir ; on le fait parce qu'on a bien compris que c'est obligatoire* » (BMOPER1).

La pression constante de la part de RISQ/OPE, et des CRO, a permis d'intégrer l'exercice comme incontournable.

Un CRO de FICC souligne : « *on constate une plus grande spontanéité, des initiatives pour faire les fiches erreur* » (BMLM3). De la contrainte de départ, les traces d'initiative traduisent une évolution dans la perception de l'outil. Des différences de perception apparaissent cependant selon les métiers de SGCIB. Ainsi, pour certains départements, même s'ils ont compris que l'exercice était obligatoire et que des contrôles sont menés afin de le réaliser correctement, cela reste une contrainte.

« *Ce n'est pas le côté systématique qui fait qu'ils apprennent. Il y a encore beaucoup de managers qui font l'exercice parce qu'il faut le faire ; alors l'intérêt de l'exercice en tant que tel, pour eux, c'est limité. C'est plutôt les réflexions autour de l'erreur qui sont intéressantes, la manière dont on en parle* » nous explique ce CRO (BMLM9).

## 2.3. Modification des schémas mentaux

Nos interlocuteurs ont identifié des évolutions dans la perception du risque tout en précisant que le phénomène est récent depuis début 2009. Selon les métiers, les propos ont été plus ou moins nuancés.

### 2.3.1. Amélioration des raisonnements en terme de risques et de contrôle

Chez FICC, un correspondant nous informe des évolutions qu'il a remarquées :

« Si vous prenez les problèmes de conflits d'intérêts, les opérationnels ont maintenant bien intégré cette notion ; ils ont acquis des réflexes maintenant quand ils ont un doute sur un conflit potentiel » (BMLM5).

Un responsable nous cite un autre exemple :

« La connaissance du client, les équipes ont compris l'intérêt de cette connaissance ; ils font attention maintenant. Au départ, ils râlaient, c'était de l'administratif sans intérêt. Aujourd'hui, cela a été long, mais ils voient bien pourquoi il est important de connaître son client. C'est surtout la population des vendeurs qui a vraiment intégré ces éléments » (BMOPER1).

Outre une modification comportementale en réponse à un stimulus, l'identification du risque opérationnel s'invite progressivement en amont du processus décisionnel comme nous le rapporte un opérationnel de FICC.

« Aujourd'hui tous les nouveaux projets doivent intégrer une vision du risque opérationnel potentiel. Cela permet d'éliminer certains projets » (BMOPER1). Une nouvelle perception des projets se dessine qui repositionne la logique de profit en y intégrant dorénavant la dimension risque opérationnel.

Comme le souligne ce CRO,

« progressivement la collecte donne du sens au risque : avant la notion de risque était plus floue. Au fur et à mesure de la matérialisation des erreurs via la formalisation, les opérationnels comprennent mieux le risque » (BMLM12).

Un opérationnel évoque également l'évolution dans la perception du risque :

« En fait c'est plutôt notre perception sur l'enchaînement des événements qui a été modifiée. Par exemple on se rend compte qu'un problème de back office peut nous coûter des montants importants et ceci parce qu'on a bien identifié déjà des erreurs de ce type et qu'on a réfléchi aux causes. Alors on fait plus attention à certains éléments du processus, on s'implique plus sur toute la chaîne » (BMOPER3).

Ce qui permet d'aller au-delà du simple stimulus-réponse, processus qui suppose la répétition d'actions identiques. Ce qui est intéressant, c'est l'évolution de la compréhension de la notion de risque opérationnel, l'effort de classification qui est fait et l'amélioration de l'identification des causes.

« Au départ, pour chaque erreur, on essayait de trouver une solution si c'est possible mais on ne faisait pas de contagion entre les erreurs. Maintenant on peut spontanément trouver des réponses dans des situations données parce qu'on y a déjà réfléchi sur un autre cas. Il y a toute une démarche qui se développe mais c'est long et cela dépend de la manière dont les opérationnels s'impliquent » (BMLM9).

Cependant de nombreux termes dans les propos des acteurs montrent que l'évolution reste très lente. Les termes de « long », « difficile », « laborieux » reviennent régulièrement dans les entretiens avec les CRO. Ce n'est que sur 2009 que nos interlocuteurs identifient les résultats de ce dispositif. Ceux-ci se manifestent dans la qualité des restitutions :

« les plans d'action s'améliorent », « on n'a moins d'aberrations dans les causes », ou « les fiches sont de plus en plus complètes ».

### 2.3.2. Rôle des réflexions issues des erreurs

Cette dimension de l'apprentissage part du processus d'analyse des causes qui permet une forme d'objectivation de l'erreur. De plus, comme le souligne un responsable, « la formation, la pression par les CRO, cela finit par porter ses fruits. »

C'est ainsi que la formalisation de la fiche facilite la prise de conscience : « Si avant le trader était sensibilisé aux gains et pertes, aujourd'hui le fait de voir les fiches, de les remplir ensemble, cela augmente sa sensibilisation » (BMLM7).

Un correspondant fait ainsi le lien entre la qualité des plans d'action et la prise de conscience de la notion de risque opérationnel :

« La qualité des analyses s'améliore. La justification des erreurs est plus pertinente et devrait permettre de définir des plans d'action. On sent qu'il y a des évolutions dans la perception du risque et donc ils commencent à mieux voir l'intérêt de faire des plans d'action pertinents » (BMLM14).

La perception des liens entre les contrôles et le risque opérationnel commence à émerger et permet de prendre conscience qu'il n'y a pas forcément de fatalité dans la survenance de l'erreur.

« Quand on analyse l'erreur, on se rend compte que ce n'est pas forcément clair dans l'esprit des opérationnels, les liens entre le risque et le contrôle qui pourraient être mis en place. Ils découvrent qu'il y a un vrai lien et qu'ils peuvent faire quelque chose » (BMLM3).

## 2.4. Freins et leviers

Différents freins sont apparus qui semblent avoir retardé le processus d'apprentissage. Certains de ces freins sont encore présents selon la réceptivité du management au regard du risque opérationnel. Comme le souligne un responsable RISQ/OPE en septembre 2009 :

« Tout dépend des managers ; vous en avez qui commencent à être réceptifs, qui jouent le jeu et qui ont compris leur intérêt et d'autres qui sont encore en train d'essayer de minimiser les pertes et qui ne sont pas très coopératifs ».

La difficulté qu'ont eue les interlocuteurs des activités de marché à classer les pertes et à exprimer leurs risques repose principalement sur la complexité des opérations et des processus de traitement.

#### 2.4.1. Difficulté de compréhension

Formaliser une erreur a nécessité toute une évolution de la perception des erreurs pour pouvoir saisir correctement les informations. La notion de catégorie de pertes était souvent perçue comme très éloignée de leurs opérations.

« *Cela évolue tout doucement mais c'est difficile. En plus les gens sont jeunes et n'ont pas le recul nécessaire pour identifier les erreurs. Ils raisonnent encore pas mal en fonction du gain réalisé* » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO01).

Un opérationnel de SGCIB nous parle « *des difficultés dans la formulation des erreurs, dans la terminologie* » (BMOPER3). Chaque notion véhiculée dans les fiches erreurs doit être expliquée.

Un CRO évoque la nécessité de « *repréciser aux opérationnels ce qu'est une erreur opérationnelle. La tendance est de considérer comme perte opérationnelle toute variation anormale du P&L. Or ce n'est pas toujours le cas* ». Il cite alors un exemple afin d'illustrer son propos :

« *Prenons par exemple le cas de portefeuille en bonds euro stock. On a fait une erreur de saisie sur le montant des coupons ce qui augmente la valorisation du portefeuille. A l'échéance du coupon, on se rend compte de l'erreur, on corrige dans le système et le trader constate alors une chute de son P&L : il interprète alors la baisse comme une erreur opérationnelle. Or il n'y a pas d'impact réel de cette erreur, sauf s'il avait modifié sa stratégie entre temps compte tenu des estimations de valorisation* » (BMLM5).

#### 2.4.2. Rôle du langage

Le transfert de connaissance passe par la formalisation des connaissances nécessaires à la compréhension et à la résolution de l'erreur. Cela suppose un langage explicite reconnu et compris par tous. Or nos résultats révèlent des difficultés dans le langage utilisé qui se reflète dans la codification liée au formalisme. Ces difficultés révèlent l'écart entre la perception du risque par la direction, avec son vocabulaire spécifique emprunt d'une logique à la fois réglementaire et de contrôle, et celle du métier. Ces difficultés se sont retrouvées lors de l'identification de la catégorie de l'erreur et lors de l'explicitation des causes.

La difficulté liée à la codification au niveau de l'outil de collecte a été souvent évoquée, comme nous en parle un opérationnel : « *nous avons du mal à faire 'rentrer' les erreurs dans les catégories prédéfinies* » (BMOPER7).

Ce langage perturbe également l'analyse des causes. Un CRO de SGCIB nous parle ainsi de « *la difficulté de rédiger des documents clairs à destination de gens qui ne sont pas du métier* » (BMLM13).

Le correspondant lui-même ne comprend pas toujours ce que l'opérationnel a voulu traduire : « *Nous rencontrons des difficultés dans le langage utilisé pour la description des pertes faites par le front. Il faut parfois retraduire pour la ligne métier RO* » (BMLM3).



Comme le résume un autre CRO :

*« Ce n'est pas facile pour nous de transcrire clairement pour des non-experts. Nous, on voit bien où est le problème mais si on commence à se lancer dans des explications, je ne suis pas sûr que tout le monde comprenne. En plus, tout dépend de ce qu'ils vont en faire. L'intérêt est surtout pour nous » (BMLM5).*

Certains opérationnels ressentent également cette difficulté de communication avec des personnes qui n'ont pas une culture de marché, c'est-à-dire qui n'ont pas travaillé sur leurs sujets.

*« C'est difficile parfois de faire bien. En plus il faut que nous utilisions des termes compréhensibles pour le Groupe » (BMOPER3).*

#### 2.4.3. Difficulté d'analyse des causes

Analyser les causes a été identifié comme une des premières difficultés rencontrées dans le cadre de la collecte.

##### ✓ Le caractère diffus des causes

Les raisons principalement avancées sont liées au caractère diffus de la cause. Ainsi un opérationnel nous informe que

*« C'est rarement une faute clairement identifiée. C'est plus diffus » (BMOPER3). Il nous précise que « diffus, cela veut dire que ce n'est pas aussi simple. Une erreur de saisie, on voit bien ce que c'est mais parfois l'erreur apparaît chez vous mais la cause il faut la chercher ailleurs ou alors il peut y avoir beaucoup de responsabilités engagées. ».*

Un peu plus loin dans l'entretien, il émet un signal encourageant :

*« Au fur et à mesure des fiches, on s'améliore ; on comprend mieux les types d'erreur, on apprend quand même ! Et puis c'est souvent le même type d'erreur qui revient, donc les précédentes nous ont formé ! ».*

##### ✓ La transversalité de certaines causes

Un CRO évoque la difficulté d'analyser les causes du fait de la transversalité de certaines causes,

*« parce qu'il faudrait avoir une vision transversale du problème, ce que nous n'avons pas toujours. Nous ne voyons parfois qu'une partie de l'erreur. Quand c'est une personne qui a fait une erreur de saisie, c'est simple, on voit bien, on corrige. Là où c'est le plus intéressant, c'est là où c'est le plus difficile » (BMLM9).*

L'organisation en silo, qui a été évoquée par deux interlocuteurs, peut être un frein afin d'avoir une vision globale du processus amenant au risque identifié. Cependant l'analyse des causes est essentielle pour déterminer le plan d'action adéquat et donc faciliter les modifications de comportement. La conséquence de la difficulté d'apprendre des causes est sans doute illustrée par ce propos d'un interlocuteur RISQ/OPE : *« certains plans d'action sont*

*inexploitables* » (DRO04). Ces difficultés sont de nature à freiner la modification des comportements.

#### 2.4.4. Biais rétrospectifs

Nos entretiens ont mis en avant certains biais cognitifs dans l'exercice de collecte qui s'expriment lors de l'analyse des causes. Nous avons, en effet, identifié dans les propos des acteurs le recours au biais rétrospectifs. Certains individus considèrent, après coup, que ce qui est arrivé était inévitable et parfaitement prévisible. Ces biais ont été identifiés par 2 CRO et par le correspondant niveau RISQ/OPE.

*« Toutes nos erreurs s'expliquent facilement, on voit bien comment elles s'expliquent, on est rarement surpris »* (BMOPER3) nous rapporte un opérationnel. Un autre nous explique :

*« Nos erreurs, on les connaît. Elles sont généralement inévitables, on sait bien ce qui les a causées »* (BMOPER5). Il précise ultérieurement : *« Cela fait partie du métier »*.

Or la tendance à considérer rétrospectivement que le passé est inévitable compte tenu du métier et globalement prévisible est une limite à l'apprentissage et à l'amélioration des analyses sur les erreurs et donc à la remise en cause des schémas cognitifs individuels.

Ce biais est perçu également par nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE en ce qui concerne l'activité de SGCIB puisqu'un de nos interlocuteurs nous informe que

*« Certaines causes sont toujours les mêmes sans chercher à aller plus loin. Pour certains c'est normal, cela fait partie du jeu. De toutes les façons, on ne peut pas tout réduire à zéro et certaines erreurs on les retrouvera tout le temps. C'est un peu l'esprit. On voit cela au niveau des marchés. Au niveau banque de détail, ils cherchent à comprendre beaucoup plus. C'est sans doute dans leur culture et dans la façon dont le risque opérationnel est managé »* (DRO04).

#### 2.4.5. Biais émotionnels : la difficulté de reconnaître l'erreur

L'identification du risque opérationnel va bien au-delà de l'identification d'un coût financier réel ou potentiel. Les individus préfèrent généralement oublier leurs erreurs qui peuvent affecter leur sensibilité et l'estime de soi. Derrière l'erreur, apparaît très fortement la notion d'estime de soi. Sans révéler nécessairement des conflits d'intérêt, la remontée d'une erreur peut résulter de la crainte de l'impact sur sa réputation et son image.

*« Les responsables n'aiment pas remonter des pertes. En plus ils commencent généralement par dire que ce n'est pas de leur responsabilité. Ce qui est normal. On n'aime jamais être accusé d'une erreur. En plus, souvent pour eux, ce n'est pas vraiment une erreur donc ils ne voient pas pourquoi on en parlerait »* (BMLM9).

La culture des marchés n'est pas forcément portée vers les erreurs. L'objectif est de faire du résultat, d'améliorer son centre de profit et les erreurs restent alors anecdotiques, comme des erreurs de parcours qui peuvent être positives ou négatives mais inhérentes à l'activité.

« Vous savez, on nous demande de faire du chiffre. C'est notre job. Et on essaye de le faire du mieux possible. Maintenant il y a le marché où il faut réagir vite et parfois on fait des erreurs. Un coup ça gagne, un coût ça perd. Mais ce qui importe, c'est quand vous vous êtes trompés, est-ce que vous auriez pu agir différemment. Quand vous avez le marché en face de vous, la réponse n'est pas si évidente. Quand en plus globalement vous dégagez des plus-values, vous n'avez pas envie qu'on vienne vous demander pourquoi une fois vous avez fait des erreurs. Ce qui fait qu'au départ, on n'avait pas vraiment envie de déclarer ce qui nous semblait inhérent au métier, en plus vis-à-vis de non experts » nous rapporte un opérationnel des marchés (BMOPER3).

« Il y a encore beaucoup de réticence à déclarer » (BMLM6). Ce que confirme un opérationnel de SGCIB :

« C'est difficile d'avouer une perte » (BMOPER1).

Il apparaît en effet plus facile d'évoquer les gains, quelque soit la cause qu'une perte financière, d'autant plus que la réactivité nécessaire aux opérations de marché suppose de ne pas s'attarder sur des positions perdantes mais de réagir afin d'orienter positivement sa position. Dans une dynamique de réactivité, s'appesantir sur l'échec apparaît d'autant plus difficile.

« Du coup on joue sur la définition du risque opérationnel avec des remarques telles « ce n'est pas du risque opérationnel » ou « j'étais au courant donc ce n'est pas un risque » nous rapporte ce CRO (BMLM6).

La révélation de l'erreur suppose d'empiéter dans un domaine que l'individu préférerait tenir secret.

« Si on interroge un manager sur ses risques opérationnels, il pense qu'on se mêle de ce qui le regarde, c'est un positionnement plus intuitu personae vis à vis du risque opérationnel. Le management communique et extériorise facilement tout problème lié au risque de crédit ou de marché. En risque opérationnel, c'est plus difficile. On sent qu'il peut y avoir de possible vexation ou des susceptibilités selon les questions qui lui sont posées sur le risque opérationnel. S'il fait une erreur opérationnelle, il se sent directement fautif. En fait le fait qu'on les détecte et qu'on les mette à jour, il sent que cela va lui retomber dessus donc il commence par une attitude de défense » (BMLM7).

Ainsi « il y a beaucoup de difficulté à déclarer même si nous sommes conscients de la faute » (BMOPER3) reconnaît un opérationnel.

La découverte d'une erreur amène « des réactions de défense des salariés qui ne se sentent pas coupables. C'est leur orgueil qui est atteint » (BMLM12). De ce fait, ils cherchent à se dédouaner.

« Il n'est pas rare qu'une fois l'erreur découverte, ils disent que ce n'est pas de leur faute mais de telle ou telle circonstance » (BMLM12).

Des évolutions se dessinent néanmoins. « *Cela s'améliore tout doucement. Il se rend compte que ce n'est pas tant la recherche d'un coupable qu'on veut mais comprendre pourquoi l'erreur est arrivée et comment éviter qu'elle se reproduise* » (BMLM7).

L'évolution qui se dessine permet ainsi, non pas de dédouaner l'individu de ses responsabilités mais de positionner le débat davantage sur la recherche de solution que de coupable, ce qui semble effectivement une manière de limiter les conséquences sur la réputation et l'image de l'individu au sein du groupe.

Cette réticence à déclarer du fait de la notion même d'erreur a également été identifiée par RISQ/OPE :

« *Toute erreur atteint leur ego donc ils veulent cacher les erreurs. En plus ils ne veulent pas que nous allions 'voir dans leurs affaires' dont ils essayent de répondre pour ne pas éveiller de soupçon. Par exemple, ils ont bien compris que nos contrôles commencent principalement à 500 000 EUR. Alors certains passent plusieurs montants inférieurs à 500 000 EUR pour ne pas déclencher de contrôle* » (DRO04).

Il est difficile de distinguer ce qui ressort de l'opportunisme de ce qui est lié plus intimement à l'individu et à son identité.

#### 2.4.6. Rejet de responsabilité

L'influence de l'erreur sur le risque de réputation individuel se traduit par une difficulté dans la reconnaissance de sa propre responsabilité : celle-ci n'est pas facile à assumer. Reconnaître une erreur est difficile : « *c'est difficile d'avouer une perte et de mettre en avant sa responsabilité* » (BMOPER2).

Les individus reportent volontiers la faute sur des facteurs externes ou sur le manque de chance. Or l'analyse des causes suppose de comprendre le processus de responsabilité, non pour sanctionner forcément un individu, mais pour impliquer les individus qui seront dans le processus de correction.

Si la réflexion porte sur les causes, source importante dans le cadre de mise en place de plans d'action ou d'actions correctrices, la notion de responsabilité apparaît régulièrement dans les entretiens au sein de SGCIB. Cette difficile prise en charge de la responsabilité est à relier à la notion d'estime de soi qui apparaît en situation d'erreur. Or apprendre de ses erreurs et transformer un échec en apprentissage suppose d'une part de les reconnaître et d'autre part d'en admettre la responsabilité.

En matière de collecte de pertes, deux responsabilités sont définies : l'entité déclarante (qui n'a pas forcément généré la perte, par exemple le back-office) et l'entité responsable (par exemple le front-office). La difficulté porte généralement sur le choix de l'entité responsable.

Le premier réflexe, une fois l'erreur détectée, est de se disculper. Un réflexe de défense se met en place. Les causes potentiellement multiples de l'erreur confortent l'individu dans son souhait de ne pas vouloir assumer seul la responsabilité.

*« L'analyse des causes est parfois difficile car il n'y a pas un seul responsable. Quand il y a le front-office, il dit toujours que ce n'est pas de sa faute » (BMLM12).*

La collecte des pertes oblige ainsi à révéler l'erreur que l'individu aurait volontiers cherché à oublier ou à passer sous silence.

La détection de l'erreur amène cependant la prise de conscience de sa responsabilité comme le reconnaît un opérationnel :

*« On prend conscience de notre responsabilité éventuelle. On ne peut plus se cacher ! Après c'est maintenant à nous de prouver qu'on y est pour de rien mais il faut se justifier » (BMOPER3).* Un autre interlocuteur de la ligne métier RO nous parle *« de la possibilité de rattacher l'erreur à un processus et non à un individu » (BMLM5)*, ce qui limite l'influence de la révélation de la perte sur l'estime de soi.

L'individu se trouve ainsi responsabilisé au regard de ses actes.

*« Si un trader a commis une erreur, un truc par exemple, qui serait limite au regard de la réglementation, on va s'y arrêter. Il va falloir qu'il assume en apportant des preuves qu'il n'a pas fait exprès. Alors parfois ils râlent parce qu'ils comprennent que la charge de la preuve leur revient. On ne peut plus tout laisser passer »* nous rapporte ce CRO.

Cet autre correspondant établit bien le lien entre la nécessité d'assumer la paternité d'une erreur et la pertinence des plans d'action et de correction :

*« Le gros problème avec les pertes, ce sont les responsabilités en matière de pertes : aucun service n'a envie de reconnaître explicitement qu'il a fait une erreur. Comment voulez-vous que les gens se sentent concernés par les modifications, les plans d'action et même tout simplement de justifier l'erreur s'ils ne se sentent pas responsables. Ils vont vous remplir la fiche sans réfléchir pour qu'on ne les ennuie pas et puis ils passeront à autre chose » (BMLM3).*

C'est celui à l'origine de l'erreur qui a besoin de comprendre les causes pour les rectifier.

*« Si vous mettez un plan d'action suite à une erreur mais que celui qui l'a fait ne reconnaît pas son erreur, il ne va pas l'accepter. Il va le prendre comme un contrôle de plus qui l'empêche de réaliser ses objectifs. » (BMLM3)*

La réticence à reconnaître et à déclarer la perte se traduit alors par un jeu *« sur la définition du risque opérationnel avec des remarques telles 'ce n'est pas du risque opérationnel' ou 'j'étais au courant donc ce n'est pas un risque' »* nous rapporte un CRO de SGCIB (BMLM6).

Comme le précise un autre correspondant, « *personne n'a envie d'être responsable d'une erreur. Il y a une composante personnelle, d'égo très forte dans l'erreur opérationnelle* » (BMLM7), ce que nous confirmera un interlocuteur de RISQ/OPE :

« *De plus toute erreur atteint leur ego donc ils veulent les cacher* » (DRO04).

Outre les causes multiples, la difficulté s'accroît lorsque l'erreur est détectée alors qu'entre temps le service responsable a subi des réorganisations. Les personnes qui ont quitté un service ne veulent plus entendre parler des erreurs de leur ancien service, même s'ils ont eu, à l'époque des faits, une part de responsabilité. « *Cela se complique lorsqu'il y a des réorganisations et que les personnes qui ont quitté un secteur ne veulent plus entendre parler d'erreurs qui sont arrivées dans leur ancien service* » complète ce correspondant (BMLM3).

C'est pourquoi les délais de production des états de collecte sont considérés comme très longs : la prise de conscience que l'erreur générée est bien du risque opérationnel puis la recherche de responsabilité allongent les délais afin de rédiger les fiches et de les faire valider.

#### 2.4.7. Absence d'intérêt partagé

Certains propos de nos interlocuteurs traduisent l'absence de sens accordé au sujet. En effet, le sens a rapidement été associé au calcul des fonds propres, comme nos interlocuteurs l'ont exprimé dans la partie sur la prise de conscience.

« *Au départ le dispositif était perçu comme très réglementaire : il fallait calculer du capital* » (BMLM6).

Un autre correspondant confirme le faible intérêt de départ :

« *Au départ c'était difficile car les gens ne voyaient pas l'intérêt. Ils connaissaient leurs pertes même si c'était implicite* » (BMLM5).

« *Pour nous c'était un exercice en plus, un formalisme de plus et parfois c'est trop* » (BMOPER5) nous rapporte un opérationnel. Lorsque l'intérêt de l'exercice n'est pas compris, la qualité de l'information remontée est moindre. Ainsi un opérationnel de SGCIB reconnaît :

« *On ne sait pas toujours à quoi cela va leur servir, au niveau de la direction, quel est l'intérêt. Alors on a tendance à remplir le minimum réglementaire pour ne pas avoir trop de questions. On sait que de toute façon, s'ils veulent de l'information, ils viendront nous voir* » (BMOPER3).

Nos résultats montrent nettement l'influence du coût des fonds propres dans l'appropriation du dispositif<sup>164</sup>. La nécessité de trouver une justification rationnelle et motivante a été rapidement identifiée pour générer de l'intérêt à l'exercice.

---

<sup>164</sup> Ce qui sera également identifié pour les outils prospectifs mais avec des impacts différents. La non prise en compte directe du RCSA dans le calcul des fonds propres enlève de la motivation à l'exercice. En revanche la prise de conscience des

La motivation semble passer avant tout par le levier financier. Comme le fait remarquer un CRO :

*« Le poids du capital est très important voire essentiel pour un métier. Tout tourne autour de cela. Or la répartition du capital est difficile : pour motiver il faut avoir un retour sur investissement pour le management » (BMLM3).*

Les logiques incitatives, basées sur la recherche de profit financier, peuvent être source cependant de conflits d'intérêt que nos interlocuteurs ont identifiés.

*« Aujourd'hui, la répartition du capital se fait selon le % du PNB et non la gestion du risque opérationnel. C'est sûr que de lier cela aux pertes pourrait fausser certaines déclarations. Mais du coup, ce n'est pas motivant » nous rapporte ce correspondant (BMLM3).*

*« Pour motiver il faut avoir un retour sur investissement pour le management » (BMLM6).*

Les clés de détermination des répartitions du coût des fonds propres selon les métiers constituent donc un enjeu essentiel pour l'efficacité du dispositif comme le souligne ce correspondant :

*« Il est essentiel de trouver des clés de répartition représentatives des risques opérationnels : c'est difficile car il faut des critères objectifs. Un prorata des pertes pourrait être une solution » (BMLM5).*

En conclusion, du côté de SGCIB, *« la motivation passera par le levier financier » (BMLM7).*

#### 2.4.8. Lourdeur du dispositif

Compte tenu de la taille de l'organisation et de l'importance des données à collecter, le système d'information se structure et impose une logique de fonctionnement qui nécessite le respect des différentes étapes de traitement. La lourdeur du dispositif a souvent été évoquée comme un constat initial. Cependant l'outil de collecte a été développé par SGCIB pour ne pas utiliser, au départ, l'outil Groupe SG, ce dernier ne semblant pas correspondre à la logique de fonctionnement des marchés.

Néanmoins le dispositif est considéré comme fastidieux :

*« Cela prenait beaucoup de temps »(BMLM6) ou encore : « avant l'outil était surtout perçu comme chronophage » (BMOPER3).*

L'imparfait utilisé suppose que la situation est différente mi-2009.

*« On finit par s'habituer et le dispositif paraît peut être moins long ; cela reste un exercice obligatoire mais comme on le connaît et on comprend mieux la logique, on y répond plus vite. On a moins toutes ces discussions d'avant où on ne savait pas trop ce qu'on attendait de nous. En plus la direction attendait aussi nos réponses*

---

liens entre élaboration de scénario et fonds propres amènera des comportements opportunistes, à l'instar des résultats issus de la collecte des pertes. Les logiques de réduction de ces impacts reposent également sur une logique financière.

*pour ajuster si nécessaire. C'était un peu comme le jeu du chat et de la souris, le premier qui se révèle !»*

(BMOPER3).

A mi-2009, si le dispositif a gagné en rapidité de traitements, des points de difficulté subsistent qui génèrent des délais dans la production des états de collecte. Le processus de validation lui-même allonge les délais de production. Comme le souligne un CRO,

*« Le processus est trop long et trop de personnes interviennent dans le processus de remontée : c'est pourquoi il y a un projet en cours de rationalisation »* (BMLM7).

Un autre parle des *« trop nombreux valideurs dans le dispositif »*.

La lourdeur du dispositif repose également sur la nature même du risque opérationnel et les difficultés liées à son identification. Si certains CRO reconnaissent ainsi la nécessité de réduire les délais, ils évoquent néanmoins des limites :

*« Il n'est pas possible de normer ces délais car cela dépend de la nature de l'erreur. En effet certaines pertes potentielles nécessitent une analyse précise, éventuellement avec l'aide de l'audit interne, avant de pouvoir être déclarée »* (BMLM5).

Enfin le dispositif a été complété de contrôles obligatoires à effectuer par le CRO avant de pouvoir valider définitivement la collecte. Cela s'ajoute au temps de traitement.

*« C'est un exercice parfois lourd avec des rapprochements à faire avec la compta maintenant : c'est considéré comme très administratif ce qui incite parfois à ne pas déclarer car c'est plus facile »* (BMLM7).

Dans certains métiers au sein de SGCIB, le processus est devenu routine comme le montrent nos résultats précédents. La pression constante des CRO a été un facteur de motivation. Les impressions de lourdeur diminuent alors et comme le cite un correspondant, *« maintenant on tire enfin profit de notre investissement. Nos remarques portent moins sur du quantitatif mais beaucoup plus sur du qualitatif, sur le contenu de la fiche. On progresse ! »* (BMLM9).

#### 2.4.9. Conflit d'intérêt et opportunisme

Nos résultats étayent l'idée que des conflits d'intérêt peuvent générer des comportements opportunistes. Cela peut se traduire par une absence de déclaration ou une diminution des montants, a été plusieurs fois rapporté par nos interlocuteurs.

Cet opportunisme correspond à la perception du risque au regard du coût des fonds propres. Tant que la volonté reste de minimiser le coût des fonds propres, sans se préoccuper de la finalité de la collecte dès lors que l'opérationnel connaît sa marge de manœuvre. Pour minorer les pertes, il peut être amené à utiliser cette marge. Les comportements opportunistes s'expriment dans un contexte où ils sont difficiles à prouver car cela nécessite une correcte compréhension des informations véhiculées.



« La sensibilisation aux pertes a pu amener des effets pervers : on limite les déclarations de pertes, on ne dit pas tout ... pour ne pas présenter de coûts élevés en fonds propres » (BMLM7).

C'est alors lorsque l'opérationnel sait que le manque de fiabilité sera difficile à détecter qu'il sera tenté d'exploiter sa marge de liberté.

## 2.5. Dimension collective de la collecte

La composante collective apparaît dans les propos des acteurs même si elle ne semble pas traduire dans un premier temps une volonté d'apprendre collectivement.

### 2.5.1. Encadrement et assistance

Au sein de SGCIB, un pôle spécifique de pilotage du risque opérationnel a été mis en place.

Certains CRO reconnaissent l'importance de leur fonction :

« Nous avons un vrai rôle d'accompagnateur » (BMLM5).

« En fait, la perception du risque commence à changer parce que le CRO se rapproche de notre métier. Il doit faire preuve de proximité, nous comprendre, parler notre langage. On doit pouvoir savoir qu'on peut compter sur lui et qu'il n'est pas là uniquement pour faire appliquer le formalisme de la direction. A ce moment là on peut commencer à discuter ensemble » (BMOPER1).

Cependant la proximité opérationnelle, si elle peut être un atout, est également un frein à la conservation d'une certaine distance et à l'autorité du dispositif.

Il leur faut notamment résister aux pressions des opérationnels :

« Notre rôle face aux impératifs opérationnels n'est pas facile. Je les comprends. Ce n'est pas évident à faire passer, les messages risque opérationnel. Ils ont d'autres préoccupations. On a du mal à leur montrer que cela va leur rapporter de l'argent » (BMLM13).

Comme le souligne un interlocuteur de RISQ/OPE,

« Cela dépend aussi de la force de persuasion du CRO ». Ce qui va dans le sens d'un autre manager :

La force de persuasion est également fonction de la maturité du CRO. « Parfois la jeunesse de certains CRO peut jouer » nous rapporte cet interlocuteur au niveau de SAFE.

Ils ont alors « moins de recul et ils sacralisent les traders : on prend le trader et sa volonté de faire du profit comme une donnée avec laquelle il faut composer. Or leur rôle devrait être de faire passer les messages pour modifier l'état d'esprit » (BMLM6).

L'analyse de notre échantillon au regard de l'ancienneté dans la fonction conforte les liens entre l'ancienneté dans la banque et les difficultés rencontrées. Les CRO qui ont moins de deux ans d'ancienneté ont plus facilement exprimé des difficultés dans la mise en place du dispositif et ont fait part des freins rencontrés pour asseoir l'autorité du dispositif face aux

impératifs de marché. Ces interlocuteurs trouvent alors encore très lourd et fastidieux ce dispositif et font preuve d'empathie vis-à-vis des opérationnels.

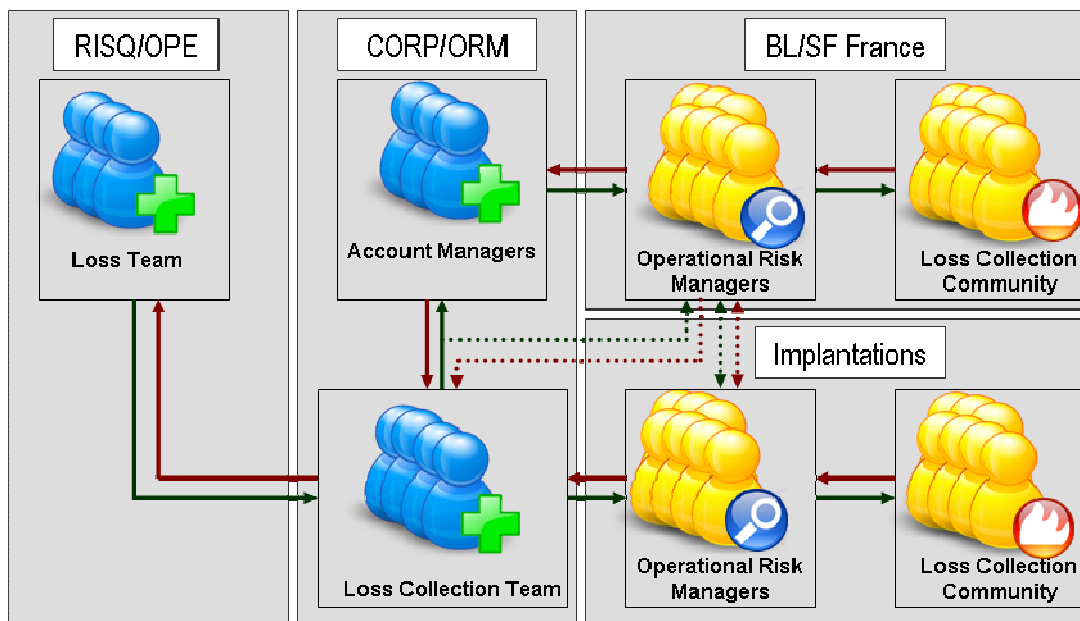
Les opérationnels confirment le rôle joué par les CRO :

« Je m'appuie sur le CRO. C'est lui qui finalise l'ensemble. C'est lui le relais de la direction. C'est sûr qu'avant il n'y avait personne. Maintenant on a quelqu'un qui nous rappelle à l'ordre sur le sujet » (BMOPER3).

### 2.5.2. Communication

Si les termes liés à la communication ont été souvent cités, nous avons identifié des perceptions différentes selon l'interlocuteur : les CRO voyaient la communication comme élément essentiel de leur fonction alors que les opérationnels regrettaient le manque de communication et de retour au regard des informations qu'ils transmettaient.

Les CRO s'appuyaient notamment sur le dispositif organisationnel prévu par la direction des risques et supposé se déployer dans toutes les entités de SGCIB



(Processus de communication défini par les fonctions centrales)

Les propos des interlocuteurs, les expressions liées à la communication nous ont permis de comprendre la place réellement prise par les échanges dans le déploiement du dispositif.

Un CRO parle ainsi de la nécessité de communiquer, élément « essentiel avec des traders qui ont leur propre vision du risque très orientée P&L. il faut leur expliquer ce qu'est une erreur, discuter même si ce n'est pas facile » (BMLM2).

Les discussions autour des causes des erreurs constituent des sujets de communication. L'explication des causes n'est pas un exercice facile et suppose d'en parler et d'échanger. Elle constitue des opportunités pour les CRO de sensibiliser à l'importance de la cause pour mettre en place des plans de correction pertinents.

« L'analyse oblige à aller voir les gens, communiquer. On a des entretiens par exemple pour déterminer les causes, ce qui était peu fait avant. Cela se développe maintenant. On ne discutait pas du tout de ces sujets en tout cas pas comme ça. En plus avant quand vous veniez pour en discuter, on vous répondait à peine. Depuis cette année (2008), on voit que cela va mieux. On nous répond et même ils viennent nous voir pour avoir notre avis, ce qu'on en pense, si leur cause est correcte, si c'est compréhensible » (BMLM12).

C'est ainsi qu'il « faut continuer la communication : cela a vraiment permis de discuter de choses qui se cachaient avant » (BMLM3).

La communication facilite la compréhension progressive du sens du projet. Le risque opérationnel s'invite dans les échanges et fait partie des sujets régulièrement abordés.

« On constate une augmentation de la sensibilité notamment grâce à l'intérêt de la collecte. Cela se voit depuis 2008. La communication, les échanges y sont pour beaucoup » (BMLM9) nous rapporte un CRO.

Un autre nous parle de « la volonté maintenant de connaître les erreurs, de les analyser et de participer à ce qu'elles ne se reproduisent plus » (BMLM9).

La pression exercée par les CRO permet d'entretenir l'intérêt pour le sujet même si, dans ce cadre, l'intérêt est surtout de ne pas avoir de remarques ou de sanctions.

« Ils sentent également la pression sur eux donc ils se disent qu'il vaut mieux qu'ils suivent le train en marche. C'est tant mieux pour nous, on n'a moins d'énergie à dépenser pour récupérer tous les éléments des collectes » (BMLM9). La coopération sembla alors la condition nécessaire à l'échange.

En revanche, certains propos des opérationnels laissent penser que la communication n'est pas perçue aussi positivement de leur point de vue :

« On fournit beaucoup d'informations mais on n'a pas beaucoup de retours. On a des retours si on n'a pas donné les informations dans les temps mais c'est à peu près tout » nous informe cet opérationnel du trading (BMOPER3).

Un autre précise : « C'est sûr qu'avant on ne communiquait pas sur le RO de cette façon. Là on en parle. En plus si on exprime mal son erreur, on revient nous voir pour re-préciser » (BMOPER5).

#### ✓ Confrontation des points de vue

L'outil de collecte facilite la réalisation d'échanges rendus nécessaires pour la réalisation et la validation de la fiche erreur par les métiers. Ces échanges mettent en exergue les différents points de vue, l'objectif étant d'arriver à un consensus ; les échanges illustrent les connaissances nécessaires à la compréhension des opérations de marché et la difficulté d'analyse des causes.

Comme le correspondant n'est pas forcément un spécialiste des marchés, il intervient avec son recul mais identifie la nécessité de concilier des points de vue différents.

« On échange pas mal pour éviter d'imposer des choses. Je ne suis pas un expert. La réponse ce sont les opérationnels qui l'ont. Mais en fait ils ne perçoivent pas toujours l'erreur de la même façon, il ne voit pas toujours leur responsabilité telle qu'elle apparaît dans l'erreur. Alors on essaye d'expliquer, ils donnent leur point de vue. Les pertes sont un bon sujet de discussion même si parfois les discussions peuvent durer longtemps » (BMLM13).

Cependant si les propos des CRO nous confirment leur volonté de coopérer et l'intérêt qu'ils perçoivent dans la confrontation des points de vue, cela n'apparaît par réellement dans les propos des opérationnels ou timidement. « On n'a pas vraiment le choix mais bon, je pense que c'est bien de parler du risque. On ne peut plus l'ignorer » nous rapporte cet opérationnel (BMOPER1)

Le dialogue vise alors à faciliter l'adhésion des opérationnels au projet, l'objectif étant que ceux-ci s'approprient le dispositif avant la validation finale par le CRO.

Le dialogue qui s'instaure met en exergue les différents points de vue qui s'affrontent. « On n'est pas toujours d'accord sur les causes de l'erreur et sur la manière d'y remédier. On sent que c'est un sujet sensible. Mais comme on doit y arriver, les échanges sont instructifs, on apprend beaucoup, en tout cas moi j'apprends » nous informe ce CRO (BMLM3).

Si l'analyse des causes a été identifiée comme un frein, elle est également une opportunité de confrontation des différences de perception du risque au niveau individuel et de justification des causes des erreurs.

### 2.5.3. Formation et sensibilisation

La formation a été très importante au sein des activités de marché. La formation semble se situer à deux niveaux :

- un premier niveau dont l'objectif est de respecter la réglementation, c'est à dire une formation avec un support formel (e-learning ou autre) avec du contenu utilisant le vocabulaire réglementaire adapté à l'organisation.
- Un deuxième niveau principalement informel qui repose sur les interactions entre les individus, les échanges et les réponses qui sont apportées collectivement. A ce niveau-là, les supports de formation sont constitués des outils d'identification eux-mêmes, prétextes à interrogation et réponse.

La formation effectuée par le Groupe SG a été largement évoquée par nos interlocuteurs. La formation est considérée comme « essentielle pour un sujet nouveau dans son approche ». Les métiers bénéficient ainsi d'importants programmes de formation qui se sont renforcés suite à l'affaire Kerviel.

« Nous axons beaucoup sur la formation et la sensibilisation avec l'aide de la direction qui met en place des programmes importants de formation. C'est obligatoire pour toutes les personnes sensibles » nous rapporte un CRO (BMLM3).

✓ La communication dans une dimension pédagogique

Nos résultats illustrent également la progression du rôle de la communication dans une dimension pédagogique. Les états de collecte de perte ont suscité au départ des interrogations au niveau du management. Ces interrogations ont alors amené des explications de la part des CRO qui ont permis au management de comprendre le contenu des états de collecte et ce que les erreurs représentent.

Ils ont « surtout été surpris par toutes les informations sur le tableau des pertes : il a donc fallu leur expliquer. Pour les montants eux-mêmes, le management considère dans tous les cas qu'il y a toujours trop d'erreurs » (BMLM3).

Le dialogue joue alors un rôle pédagogique. Les états de perte sont des sources de discussion et de cadrage :

« Le dialogue s'instaure entre nous, ligne métier RO, et le management. On a des chiffres, on en discute. C'est un sujet sensible et le management veut comprendre la raison de telle ou telle erreur » (BMLM5).

✓ Vers la communication du sens de la collecte

C'est sans doute le propos d'un CRO mi-2009, qui résume le mieux l'évolution de la communication : « Avant, on avait des supports formels et on leur présentait. Ils écoutaient mais c'est tout. Maintenant<sup>165</sup>, on voit bien que ce n'est pas ça qui marche. On est passé au message. Les messages, c'est ça qui fait qu'ils apprennent, leur donner du sens. Même les managers ils envoient des messages maintenant. Ce n'est pas un cours scolaire qu'il faut apprendre, c'est vraiment une façon de voir les choses qu'ils doivent intégrer. Nous aussi on a appris, mais cela prend du temps ! » (BMLM9)

Pour les opérationnels, les formations sont néanmoins perçues comme assez lourdes :

« Ah oui, on a des formations. Mais bon, cela reste parfois théorique par rapport à la réalité du terrain » (BMOPER3).

Un autre ajoute : « la formation c'est obligatoire, il faut qu'on sache ce qu'on attend de nous. Parfois cela nous casse les pieds d'y aller mais c'est normal. Dans le principe, c'est nécessaire et c'est très bien » (BMOPER5).

---

<sup>165</sup> Lorsque nous avons posé la question de la notion du 'maintenant', l'interlocuteur a précisé qu'il s'agissait de 2009, c'est-à-dire à la fin de notre période de référence.

#### 2.5.4. Imitation et contagion

##### ✓ Confidentialité des résultats

La collecte des pertes peut être une opportunité de transférer l'information ainsi collectée à d'autres métiers et leur permettre ainsi d'apprendre des erreurs de métiers similaires sans avoir à passer par l'expérience elle-même.

Si nos interlocuteurs ont reconnu l'intérêt de disposer des informations des autres métiers, « *cela permet de mettre 'à nu' les dangers pour quelqu'un qui ne connaîtrait pas mon métier. Cela apporte des informations sur les pertes possibles pour quelqu'un en dehors du service* » (BMLM2), il s'avère que seul un métier a reconnu communiquer sur ces erreurs.

Dans la réalité, les collectes sont peu diffusées, elles restent un sujet sensible et confidentiel : « *les collectes restent assez confidentielles. Nous ne connaissons pas les pertes des autres services. C'est dommage, cela pourrait nous être utile* » (BMLM3). « *Il y a peu de diffusion des collectes. C'est considéré comme confidentiel et donc on ne sait pas ce que fait le voisin* » nous confirme un opérationnel (BMOPER1).

Un autre correspondant, s'il évoque l'intérêt de communiquer entre services sur les pertes, parle de l'absence « *d'informations descendantes et donc pas de vision globale, ce qui est dommage* » (BMLM2).

Le manque de communication ressenti par les opérationnels sur le retour de la collecte semble les confirmer dans le maintien d'une certaine confidentialité.

L'organisation des activités semble également de nature à limiter, pour certains, cette contagion : « *notre fonctionnement en silo limite la contagion : on ne sait pas toujours ce que font les autres* » (BMLM5)

##### ✓ Contagion possible sur les causes

Ce ne sont pas tant les erreurs elles-mêmes en tant qu'information qui sont source de contagion mais davantage les analyses des erreurs. En effet une analyse suppose parfois de remonter tout un processus opérationnel et donc d'aller interroger plusieurs interlocuteurs dont les CRO.

« *Nous constatons une certaine contagion entre les métiers : on peut effectuer des comparaisons des données saisies par les autres métiers. Mais ce n'est pas tant sur cela qu'on communique ; cela reste un peu confidentiel. En revanche, parfois de chercher les responsabilités avec d'autres services, cela permet d'évoluer, de prendre conscience des problèmes des autres services et surtout des problèmes que nous pouvons générer pour d'autres services* » (BMLM3). La contagion amène la prise de conscience des risques potentiels d'un service par la connaissance des difficultés des autres services dans la chaîne des processus.

Cela réduit la « *compartimentalisation des services où chaque service, voire chaque centre de profit se préoccupe principalement de son résultat quelque soit les problèmes amont ou aval* » (BMLM3).

## 2.6. Nos conclusions intermédiaires sur l’outil de collecte

Les prises de conscience issues de la collecte des pertes ont été, en premier lieu, fortement influencées par la perception des montants en jeu et par les raisonnements en termes de coût des fonds propres.

La prise de conscience est en effet fortement corrélée à la perception des acteurs vis-à-vis des coûts potentiels. L’erreur n’est ainsi perçue que dans la mesure où elle génère un coût financier dans le résultat d’un service ou d’un métier.

C’est ainsi que l’individu n’acceptera de modifier son comportement que s’il y voit un intérêt dans un rapport coût-avantage ; A cette condition, la collecte des pertes agit comme un stimulus. La fiche erreur et le plan d’action associé en sont une illustration. Le plan d’action n’est mis en œuvre que si le service perçoit l’intérêt financier pour son centre de profit. En revanche des modifications de comportement ont été identifiées sans que l’organisation ait effectué de modifications de procédures ou processus. La prise de conscience a entraîné une réaction spontanée de l’individu vers la correction de son comportement.

En deuxième lieu, la collecte a permis la diffusion de connaissances relatives au risque opérationnel, en terme notamment de vocabulaire et de raisonnement sur les causes et les solutions. Par ailleurs la collecte et son formalisme ont obligé à une certaine réflexivité sur les erreurs : elles imposent, dans un premier temps, un arrêt sur des échecs que l’on préfère oublier. Elles obligent, dans un deuxième temps, à réfléchir au risque lui-même, à ses causes et à son mode de résolution.

Cependant, si quelques exemples illustrent des traces d’apprentissage liées à la réflexivité, de nombreux freins ont été identifiés qui pénalisent l’apprentissage réel. L’égo attaché aux erreurs est très fort. L’erreur s’assimile en effet à une gestion erronée des opérations, difficilement compatibles avec la position gagnante que cherche à se constituer l’opérateur de marché. C’est pourquoi la réceptivité vis-à-vis des erreurs est sans doute plus forte et plus facilement acceptée au sein des back-office que des front-office.

La difficulté liée à l’égo complique certains paramètres qui aident à la résolution de l’erreur : la responsabilité de l’erreur et la définition des causes. Si l’individu ne veut pas assumer l’erreur, il aura tendance à trouver des causes externes à ses propres actions. De même il aura tendance à réfuter spontanément la responsabilité d’une erreur. Ces freins limitent

l'apprentissage dans la mesure où l'individu ne se sent pas concerné par le processus de correction.

La recherche d'un rapport coût-avantage et la sensibilité de l'individu au regard des échecs renforcent l'absence de sens du projet. L'absence d'intérêt et le maintien d'une vision

réglementaire du projet ne facilitent pas l'appropriation du dispositif par les opérationnels.

Cependant des évolutions se dessinent qui reposent notamment sur le rôle des CRO et les

actions importantes de formation-sensibilisation. Le formalisme devient progressivement un

support de communication et d'apprentissage : il force à révéler l'erreur, à la structurer pour

la sortir de son anonymat. L'objectif est alors de réfléchir collectivement aux solutions.

Nous présentons ci-après la matrice causale issue de nos entretiens chez SGCIB.



Tableau 23 - Matrice des liens de causes à effets- outil de collecte de SGCIB

Impact en termes d'apprentissage	Causes	Niveau affecté	Facteurs impactant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau
Connaissance des montants	Tableaux de synthèse	RISQ/OPE Opérationnels CRO	Réceptivité selon les montants (-) Formalisation de la collecte (+) Formation (+)	Fort
Meilleure compréhension du risque opérationnel	Formalisation de la fiche erreur avec la nécessité de classer l'erreur, de la caractériser	Management CRO	Formation-sensibilisation (+) Jeunesse des acteurs (-) Perception au regard du profit (-)	Moyen
Prise de conscience des erreurs en termes de montant	Visualisation des erreurs au travers de la fiche et des tableaux de synthèse	Opérationnels	Raisonnement basé sur les profits, le coût des fonds propres (-) L'estime de soi (-) Refus de responsabilité (-) Sensibilisation progressive (+) Amélioration de la réceptivité	Fort
Prise de conscience de certaines typologies d'erreur	Visualisation de la typologie des erreurs qui doit être renseignée sur la fiche	Opérationnels	Temps nécessaire à la réflexion qui n'est pas rémunérateur (-)	Fort
Prise de conscience de certaines causes d'erreur	Formalisme de la fiche Réflexion sur les causes	Opérationnels CRO	Temps nécessaire à la réflexion qui n'est pas rémunérateur (-)	Moyen
L'outil d'identification intégrée comme une routine	Exercice obligatoire Pression constante des CRO	Opérationnels CRO	La routine renforce l'inintérêt de l'exercice (-) Pas d'apport de créativité (-) Notion d'image et de réputation (-)	Moyen
Les erreurs agissent comme un stimulus qui modifie certains comportements	Nécessité de définir des plans d'action précis Nécessité de préciser les causes	Opérationnels	La notion de coût (-) Le partage de responsabilité (-) La difficulté d'identification des causes (-) Refus de responsabilité (-) La pression constante de la part des CRO (+) L'accompagnement des CRO (de - à + sur la période)	Faible
Modification des schémas cognitifs	Confrontation des points de vues	Opérationnels CRO	Les biais de rétrospectivité (-) La difficulté du langage	Très Faible

NB : Nous avons défini 5 niveaux : très faible-faible-moyen-fort-très fort

### 3. SGCIB et les outils prospectifs

Les outils prospectifs se composent du RCSA et de l'élaboration de scénarii. SGCIB a présenté son premier exercice de RCSA début 2006 qui a été présenté au COMEX en juin 2006.

#### 3.1. Prise de conscience du risque

##### 3.1.1. Les lentes prises de conscience à l'issu de la cartographie (RCSA)

L'outil RCSA, à la différence de l'outil de collecte, n'a pas immédiatement généré de prises de conscience. Nous verrons que certains obstacles ont perturbé tout apprentissage potentiel.

Néanmoins certains de nos interlocuteurs sur un métier ont identifié des prises de conscience.

Un des CRO nous fournit ainsi un exemple :

*« Le RCSA permet de faire prendre conscience de certains risques au management. On a eu par exemple un manager qui a découvert qu'il pouvait avoir un risque de disparition de ses contrats juridiques. Dans l'absolu, il le sait mais il ne le percevait pas forcément comme un risque qu'il fallait gérer. Il s'est alors interrogé sur la localisation des contrats juridiques » (BMLM5).*

Un autre nous fait part de l'amélioration dans la perception du risque. Si le manager connaît ses risques, l'obligation d'utiliser le référentiel lui apporte un regard différent et permet de relier un facteur de risque et à un contrôle.

*« Les 49 catégories de risque sont très utiles. Nous les passons en revue avec le management et il comprend mieux ses différents risques » (BMLM3).*

L'outil permet ainsi, en modifiant la perception du risque, d'élargir le champ des possibles.

Le RCSA *« est très intéressant. Il permet de comprendre le risque et de voir qu'on peut agir dessus. Certains managers ont pris conscience de risques qu'ils pensaient ne pas les concerner »* nous rapporte ce CRO (BMLM10).

Ces évolutions peuvent altérer les prises de décision futures.

Un correspondant parle de *« l'impact sur les nouveaux produits : certains produits ne sont pas acceptés au regard des risques opérationnels potentiels et des coûts de traitement. On a pu définir une liste de produits toxiques »* (BMLM7).

Un autre nous parle de l'intégration de la dimension risque opérationnel dans l'offre produit (BMLM5). Les modifications cognitives influencent la réceptivité vis-à-vis du risque.

*« On le voit quand on discute du risque. On n'a pas les mêmes attitudes et remarques qu'avant »* (BMLM3).

Un CRO reconnaît qu'il a commencé à apprendre du RCSA à partir du moment où il en a compris le sens.

« Tant que j'ai fait l'exercice mécaniquement, je n'ai rien appris. Mais je reconnais que quand je réfléchis au RCSA dans l'année, cela m'apporte parfois un éclairage que je n'avais pas perçu » (BMLM3).

Cependant ces prises de conscience ont toutes été localisées au sein de la population des CRO. S'agissant des opérationnels, les propos recueillis n'ont pas permis de déterminer un apprentissage de cette nature, comme l'illustre un interlocuteur :

« C'est vraiment trop macro ; cela ne peut pas nous servir. Que voulez-vous y apprendre ? » (BMOPER3).

Un autre met en avant la structure en silo des scorecards :

« Les questions ne mettent pas en avant le processus lui-même potentiellement générateur de risque. On fonctionne encore par ligne métier/produit donc si c'est juste pour nous interroger sur nos propres risques sans les mettre en perspective, l'intérêt est moindre » (BMOPER1).

### 3.1.2. Les prises de conscience dans l'élaboration de scénario

Deux interlocuteurs ont fait mention de prise de conscience suite à l'élaboration de scénario.

Ainsi ce CRO nous informe qu'il a pris conscience de certains risques « que je n'avais pas vu sous certains angles » (BMLM5).

Il précise que les responsables qui ont participé à l'exercice ont également appris :

« Certains managers ont pris conscience du risque lié à la confidentialité. Or aujourd'hui, c'est un réel problème, les documents qui traînent à la photocopieuse par exemple. A l'issu des scénarios, les managers ont alors entrepris des actions de sensibilisation de leurs équipes à ce risque » (BMLM5).

Lors de l'élaboration de scénarii, le management prend du recul par rapport à son action quotidienne et redécouvre ainsi des éléments de son environnement susceptible de générer des risques.

L'exercice suppose d'aller au-delà de ce qui est déjà perçu voire vécu par l'individu. L'imagination qui est alors requise est un outil permettant le dépassement du stade de l'expérience.

L'élaboration de scénario permet « d'imaginer collectivement des réponses à des situations extrêmes, situations que nous n'aurions spontanément pas imaginées » (BMLM5).

Dans un autre métier, un correspondant nous explique que « cela a permis également une prise de conscience du management sur les enjeux en capital. (...)Ils ont mieux compris la logique d'appréciation du risque opérationnel également » (BMLM6).

En revanche dans un autre métier, nos interlocuteurs ont trouvé l'exercice trop théorique pour faciliter la génération de prises de conscience. A l'image des propos de ce correspondant :

« L'exercice est assez théorique ; la culture front est plus pro-active » (BMLM13).

Nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE ont identifié le rôle joué par le scénario au sein des activités de marché : il permet de révéler des risques potentiels que le métier tend à oublier dans son activité quotidienne. Il facilite ainsi le recul nécessaire à une vision globale du risque opérationnel.

*« Vous comprenez, le risque de tous les jours, ils le connaissent. En revanche, celui qu'ils sous-estiment, c'est l'exceptionnel, celui qui n'arrive qu'aux autres. Là ils se rendent compte que ce n'est pas qu'un cas d'école et que nous avons suffisamment d'éléments pour que ce scénario soit plausible. Avant ils nous disaient 'c'est bon pour les autres mais pas nous' ; Et là selon le chiffrage, ils réagissent, c'est-à-dire qu'ils font quelque chose, ils modifient leur organisation ou leur process »* nous rapporte un responsable des scénarii (DRO04).

Les scénarii permettent ainsi d'ouvrir les yeux sur certaines zones de risque.

### 3.2. Modifications de comportement dans un processus stimulus-réponse

Nos résultats ont fait apparaître peu d'évolutions de comportement suite à la cartographie. En effet la dimension prospective de la matrice rend moins urgente la nécessité de trouver une réponse à un risque identifié.

#### 3.2.1. Des modifications mineures

Deux facteurs ont influencé les modifications : l'estimation du coût potentiel des erreurs et la façon dont la vision du risque opérationnel est véhiculée au travers de la cartographie.

Lorsque les risques sont apparus comme potentiellement coûteux, l'organisation a bien évidemment réagit.

Un correspondant (BMLM2) nous explique que :

*« Sur certains points, on a fait évoluer des procédures de contrôle, on a ajouté des dispositifs surtout sur le risque informatique et le plan de secours. Car là le plantage peut être très coûteux et on n'est jamais sûr du coût final en cas de problème ».*

Des modifications sont apparues suite aux prises de conscience. Un CRO nous informe que

*« C'est certain : des dispositifs de contrôle ont été modifiés. On a mis en place des contrôles sur les confirmations par exemple. Donc les choses commencent à bouger »* (BMLM10).

La cartographie a donc mis en exergue des points de faiblesse, inhérents à tout exercice de cartographie, relief qui incite à la mise en place de plans d'action.

Le CRO qui nous avait parlé de la prise de conscience d'un manager sur le risque de pertes des contrats juridiques a noté une modification de son comportement :

*« Suite à la question de la localisation des contrats juridiques, il en a pris note pour aller regarder, il a vu où ils étaient, les points faibles et il a alors clarifié les règles de conservation des contrats »* (BMLM5).

Un responsable du process RCSA évoque un métier de SGCIB qui a véritablement pris le sujet en main et passé en revue avec le management l'ensemble des risques en essayant de mettre en face des actions de correction. Il reconnaît néanmoins que *« pour ce métier, c'est plus facile car ils ont moins d'opérations que d'autres Business Lines »* (BMLM10).

Il complète en concluant que la prise de conscience du risque, au travers des questions que les opérationnels sont obligés de se poser, permet de tester l'efficacité des dispositifs de contrôle et de les revoir, le cas échéant.

### 3.2.2. Une faible perception de l'urgence de la modification des comportements

Un correspondant nous explique que les modifications de comportement ne sont cependant pas aussi systématiques qu'avec la collecte des pertes. L'identification d'une erreur suppose parfois une réaction rapide afin d'éviter sa nouvelle survenance. Dans le cadre d'une cartographie des risques, le temps apparaît moins important car l'exercice se situe dans un futur indéterminé.

*« Ce n'est pas aussi évident que pour une perte identifiée. Là, vous êtes sur de la prospective donc on se dit sans doute qu'il y a moins d'urgence et on met moins de pression. En plus l'impact n'est pas immédiat. Vous modifiez votre dispositif de contrôle, ce n'est pas forcément demain que les choses vont aller mieux mais peut-être après demain. Donc vous pouvez modifier votre dispositif de contrôle et avoir à court terme encore des pertes. En plus vous ne verrez pas tout de suite l'impact sur les fonds propres au travers des pertes »* (BMLM10).

Outre l'absence d'urgence en termes d'actions suite à l'exercice de cartographie, nous retrouvons, dans cet exercice, le prisme de la motivation par les résultats et le coût des fonds propres : si l'impact sur les fonds propres n'est pas immédiat alors l'action correctrice ne devient pas une priorité.

Un autre évoque les difficultés budgétaires dans la mise en œuvre des dispositifs de contrôle. L'aspect financier est alors un frein aux modifications comportementales.

*« On aimerait bien avoir tous les bons dispositifs mais ce n'est pas simple. Il faut parfois plusieurs intervenants, des budgets conséquents, donc il faut arbitrer. Ce n'est pas parce que vous êtes conscient d'un risque que vous allez, de suite, modifier les procédures et les process »* (BMLM2).

## 3.3. Freins et leviers

### 3.3.1. Rôle du langage

L'explicitation du risque repose sur une codification des données avec l'élaboration de facteurs de risque et de contrôle conçus au sein de RISQ/OPE. Parallèlement, les métiers développent leur propre langage associé à l'expertise de leur fonction, le langage des acteurs

de marché étant spécifique, fonction des produits et des marchés traités. Le RCSA a révélé les écarts de langage entre chaque métier et notamment entre le langage en matière de risques développé par la direction des risques et les langages spécifiques des métiers. Des difficultés de compréhension sont alors apparues, l'outil étant porteur d'un vocabulaire spécifique aux métiers de gestion des risques et du contrôle.

La logique de construction de la cartographie avec les facteurs de risque et de contrôle est un frein pour répondre correctement à l'exercice demandé. Un CRO nous précise :

*« Ces outils sont trop contraignants et ne correspondent pas forcément à notre logique, et ils sont parfois trop compliqués. C'est pareil pour le vocabulaire. On se pose toujours la question de savoir ce que le Groupe a voulu dire » (BMLM3).*

Un manager nous parle du langage *« vraiment différent entre la direction et nous. On se dit parfois qu'on a du mal à se comprendre. Et en plus, tout doit rentrer dans les cases » (BMLM2).*

Un autre nous précise que *« nous ne parlons pas toujours le même langage, nous n'utilisons pas les mêmes termes » (BMLM14).*

Les concepts de risque et de contrôle ne sont pas automatiquement connus des opérationnels, même s'ils sont amenés à gérer implicitement le risque opérationnel. L'explicitation de ces concepts, qui a été faite en 2004 et 2005 au sein de la direction des risques en tant que pilote du projet, se heurte ainsi à une démarche « intellectuelle » qui n'avait pas encore été menée au sein des métiers. Comme l'explique un opérationnel,

*« les collaborateurs ne savent pas toujours ce qu'est le risque opérationnel, ce que cela inclut en termes de risque et de contrôle. Par exemple, un collaborateur ne voyait pas pourquoi l'absence de séparation des fonctions pouvait générer un risque opérationnel supérieur. Pour lui, du fait qu'il n'y avait jamais eu d'erreurs, le risque opérationnel potentiel n'était que très théorique. Comment voulez-vous qu'il réponde alors à une évaluation de risque intrinsèque ? » (BMOPER2).*

### 3.3.2. Lourdeur du dispositif

Le RCSA a rencontré peu d'engouement de la part de nos interlocuteurs. La principale difficulté identifiée, car exprimée rapidement par nos interlocuteurs, est liée à la lourdeur du dispositif. L'aspect chronophage de l'exercice est encore très prégnant dans la perception du dispositif par les interlocuteurs de SGCIB.

Un CRO nous parle de 2006 où *« le fichier Excel était très lourd » (BMLM3).*

Un autre confirme : *« il a des côtés très lourds avec les facteurs de contrôle et les questions » (BMLM6).*

Un autre évoque *« la lourdeur du dispositif » (BMLM3)* comme une des premières raisons qui ont amené un désintérêt pour l'exercice. Il précise ensuite :

« On y passe beaucoup de temps. L'outil est long à remplir, il faut s'y retrouver parmi les facteurs de contrôle notamment ».

L'exercice RCSA est alors perçu parfois comme « un exercice scolaire ».

Le risque est de ne pas capter l'attention nécessaire à la réalisation d'une cartographie pertinente, c'est-à-dire potentiellement source d'amélioration dans la gestion du risque.

« La direction a mis beaucoup de questions dont beaucoup ne nous concernent pas. Alors vous êtes attentifs au début et après vous finissez par répondre machinalement » admet ce CRO (BMLM3).

A la question de savoir quelles évolutions seraient souhaitables au regard du RCSA, un correspondant nous répond spontanément :

« Bref que l'exercice soit moins long. Je mets quasiment 2 mois par an pour remplir le questionnaire » (BMLM5).

Un autre nous précise que ce qui est fastidieux, c'est principalement le référentiel avec ses questions, ses facteurs de risque et de contrôle. Il faut à la fois comprendre la logique de l'exercice et recenser toutes les données dans le référentiel pour voir celles qui conviennent au risque perçu par l'opérationnel. « Définir son risque intrinsèque, là, le management y arrive. Mais après, il doit regarder les facteurs de risque et là, ça devient long. Prenons l'exemple de la gestion de carrière. Vous trouvez ce facteur partout. C'est très long parce que beaucoup de données ne nous concernent pas » (BMLM10).

La codification propre à la cartographie telle qu'elle a été conçue dans un premier temps a donc été un frein.

### 3.3.3. Distance cognitive

- ✓ Une perception d'une vision centralisée des risques.

Un correspondant nous rapporte ainsi que « l'exercice RCSA est mal perçu par les managers car c'est une approche top down » (BMLM7).

A l'instar de la banque de détail, la vision est considérée comme trop généraliste. Un CRO nous parle des facteurs de contrôle qui « sont très globaux ». C'est pourquoi « l'outil, tel qu'il était en 2007, aboutissait à une impasse » (BMLM6). Un autre confirme que le RCSA ne correspond pas à la réalité opérationnelle. « C'est éloigné des préoccupations des managers » (BMLM5). Ce que nous confirme cet autre correspondant :

« les questions au départ étaient trop macros. Là encore, ils ne faisaient pas le lien avec leurs opérations. En plus, pour vous illustrer la difficulté des questions, vous répondez un jour aux questions, vous relisez vos réponses le lendemain et vous ne répondriez pas de la même façon ! » (BMLM10).

De ce fait, les interlocuteurs ont l'impression d'un écart entre leurs activités quotidiennes et la présentation de leurs risques ainsi formalisés. D'une part la codification paraît parfois difficilement compréhensible au regard de leurs préoccupations quotidiennes et d'autre part, une fois l'exercice réalisée, il ne représente ce qui est vécu par l'opérationnel.

C'est alors considéré comme un formalisme.

*« Un exercice formel qui ne correspond pas à leurs risques : les questions ne sont pas bien comprises ou perçues au regard du risque. Une fois qu'ils ont répondu aux questions, ils ne font pas le lien avec leur propre situation opérationnelle et les risques associés. On a des remarques du style : 'questions trop fines, questions pas assez précises...' » nous rapporte ce même correspondant (BMLM7).*

Un autre souhaite renforcer le ciblage des questions. Ainsi il cite l'exemple de questions *« sur le risque d'un contrat qui ne concerne pas le front. S'il y a un risque opérationnel sur le contrat, c'est un problème de rédaction juridique. La question ne devrait donc pas se poser pour nous » (BMLM5).*

Le résultat même du RCSA est ainsi difficilement exploitable et fait perdre l'intérêt de le refaire l'année suivante. Il facilite l'oubli du résultat. Un correspondant justifie ainsi le faible intérêt des collaborateurs pour utiliser le RCSA en dehors des périodes de réalisation de l'exercice.

*« Pour faire le lien entre action, risque et contrôle. L'exercice RCSA ne permet pas de faire des simulations entre un plan d'action préconisé et la réduction du risque brut : les managers ont encore du mal à faire le lien entre risque et impact du plan d'action. Ils font alors l'exercice parce qu'on est derrière eux mais après ils passent vite à autre chose. C'est dommage » (BMLM7).*

Un autre CRO fait part de certains résultats surprenants issus du RCSA :

*« Il y a trop de facteurs de contrôle qui ne sont pas exploitables : quand on fait l'exercice d'apprécier le risque, que l'on associe les facteurs de contrôle, on arrive à des risques résiduels avec lesquels nous ne sommes pas d'accord. De plus, on peut arriver à un risque résiduel qui est en fait couvert par une autre entité, ce que nous ne savons pas » (BMLM14).*

Un autre correspondant confirme la faible utilisation du RCSA dans l'activité courante :

*« On le fait et puis on ne s'appuie pas dessus le reste de l'année » (BMLM3).*

Du point de vue de l'opérationnel, la direction ne les « comprend » pas. Le RCSA reflète pour eux un langage règlementaire et un formalisme qui illustre la mauvaise compréhension des enjeux de leurs fonctions.

*« A la lecture des questions, on se dit que le Groupe ne comprend pas notre métier et donc nos risques » (BMOPER2).*

Cela nous est confirmé par les propos d'un ancien collaborateur qui a participé au projet Bâle II et qui avait anticipé ces difficultés à venir : *« on demandait au manager de faire rentrer son expertise dans des cases prédéfinies »*. Un des opérationnels de SGCIB nous parle *« du Groupe qui a*



*besoin de notre expertise pour remplir leur formalisme », formalisme dans lequel « le métier ne s'y retrouve pas » (BMOPER2).*

La question de la responsabilité se pose également, à l'instar de la collecte des pertes. Cependant les causes sont différentes. Il ne s'agit pas ici d'une atteinte émotionnelle mais d'une volonté de ne pas avoir à répondre à un périmètre trop grand pour ne pas être sollicité par l'exercice formel. Pour la direction, en revanche, le périmètre est important afin d'avoir un quadrillage pertinent de l'organisation.

Pour prendre en compte le risque, il faut se sentir concerner. Si le périmètre de la cartographie est trop large, les responsabilités sont diluées.

*« Il a fallu préciser, former. Prenons l'exemple du harcèlement sexuel. Le secrétariat général va rédiger la directive, la RH va diffuser la directive et les métiers doivent la faire appliquer. Donc le métier, il ne doit se concentrer que sur le risque lié à l'application. Donc le métier doit comprendre que si le harcèlement est un sujet RH, cela le concerne quand même dans son application même si certains aspects de contrôle seront du ressort de la RH. C'est pas évident. Chacun doit être responsable de son risque. Globalement, à 90 %, les gens ont compris qu'ils étaient responsables d'un risque quand ils ont la main sur le dispositif de contrôle. Si oui, il faut le noter et mettre un plan d'action. En 2008, c'était encore un peu flou. FICC a résolu le problème en mettant autour de la table tous les interlocuteurs avant de faire le RCSA pour définir qui est responsable de quoi. Ils font une autre réunion après pour vérifier. Il faut bien dialoguer » nous rapporte ce responsable du process RCSA (BMLM10).*

La responsabilité est donc essentielle car elle conditionne la responsabilité du plan d'action.

RISQ/OPE a pris conscience des difficultés de périmètre qui perturbent la responsabilisation en matière de cartographie, notamment chez SGCIB. Elle a précisé les périmètres au regard des fonctions supports afin d'éviter les chevauchements de périmètre par exemple sur l'informatique.

A fin 2008, le responsable du RCSA reconnaît que *« ce n'est pas toujours simple de savoir qui doit noter quoi en matière de risque. On doit souvent vérifier pour ne pas se pénaliser en matière de risque ».*

✓ Qui a amené l'outil à se décentraliser en responsabilisant le métier

Compte tenu des difficultés perçues par les CRO (et centralisées au sein de Safe) et par RISQ/OPE, il a été décidé de revoir ce dispositif. Dès 2007, RISQ/OPE a souhaité responsabiliser les métiers, dont SGCIB, aux questions permettant d'identifier le risque. SGCIB a alors développé un nombre important de *scorecards* afin de mieux représenter les risques des différents métiers<sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> Ainsi selon RISQ/OPE, SGCIB regroupe environ 65 % des scorecards du Groupe (soit environ 400 scorecards) ce qui est jugé très important pour pouvoir apprécier leur pertinence et s'assurer que la cartographies exprime correctement les risques majeurs.

Si chacun se reconnaissait alors dans les risques identifiés, cette approche très micro perdait de son sens dès lors que les informations étaient agrégées afin d'être centralisées.

Comme le souligne un CRO, « *chacun voit le risque à sa manière et si vous laissez trop de latitude dans les questions, on finit par avoir des questions trop fines, trop précises et c'est ingérable. Après au fur et à mesure des regroupements, vous synthétisez le risque et au bout du compte cela ne veut plus dire grand-chose* » (BMLM3).

L'appropriation des questions par les métiers a donc son revers, à savoir une trop grande spécialisation des questions. La possibilité de déployer son propre questionnaire a amené les opérationnels à élaborer des visions très spécifiques de leur métier sans se soucier de la dimension collective et de la nécessaire centralisation.

Ce point nous est confirmé par un autre correspondant :

« *On arrive à un tel niveau de granularité qu'on se demande quelle utilisation peut en être faite en central* » (BMLM13).

La proximité opérationnelle semble alors difficilement compatible avec la nécessité de centraliser les informations. Le risque opérationnel, en tant que risque lié à l'individu et son action, en tant que risque de l'action au quotidien supporte alors mal un formalisme dans l'objectif d'une centralisation.

✓ La recherche d'un équilibre entre approche « top-down » et « bottom-up »

Les évolutions qui se dessinent en 2009 vont vers une réelle appropriation du RCSA par les métiers au travers du profil de risque. Les leçons du rejet des années 2005-2008 ont incité à réfléchir à la difficulté de l'exercice et aux freins qui se sont mis en place. La principale difficulté étant liée au référentiel, l'objectif est donc de l'aménager tout en continuant à pouvoir alimenter l'outil central pour RISQ/OPE. Le management ne va plus se servir des questions mais il va évaluer librement son risque intrinsèque. Une fois le risque défini, il va préciser le contexte du risque.

« *Par exemple, si vous identifiez un risque sur l'enregistrement d'une valeur, dans la zone contexte, vous allez préciser aujourd'hui ce que vous entendez par valeur : cela peut être un instrument financier, de l'espèce ou autre. Et comme cela on connaîtra le contexte. L'opérationnel pourra le faire évoluer l'an prochain si nécessaire. Ce n'est pas figé mais cela correspond bien à un contexte opérationnel que l'opérationnel connaît. A l'issue de l'exercice, il aura une cartographie qu'il reconnaîtra comme ses risques puisque ce sera parti de sa libre appréciation* » (BMLM10).

Le RCSA va donc partir du métier, dans une approche par processus opérationnel qu'il faudra alors intégrer dans l'outil du Groupe SG tout en conservant l'objectif de répondre au formalisme de RISQ/OPE.

Fin 2009, quand nous sommes revenus vers les interlocuteurs de Safe en charge du RCSA, ils nous ont fait part de nouvelles évolutions en cours pour trouver la solution la mieux adaptée à une prise en main par les métiers des RCSA.

Les métiers utilisent la latitude dont ils disposent pour réaliser le RCSA.

« *Maintenant, j'évolue et je pars des risques inhérents que j'évalue librement. Je détermine un risque résiduel en fonction des contrôles, des pertes avérées et également des recommandations d'audit. Après je rentre dans l'outil* » (BMLM6).

Ces propos, qui traduisent une appropriation de l'exercice par le métier, ont été rapportés précisément par celui qui, par ailleurs, nous avait indiqué des traces de modification de comportement parmi les collaborateurs du métier.

#### 3.3.4. Biais cognitifs dans la cartographie (RCSA)

Le premier exercice de RCSA a mis en évidence l'utilisation par les individus d'heuristiques qui vont faciliter la modélisation d'une vision du futur.

Des biais cognitifs ont été identifiés par nos interlocuteurs appartenant à la ligne métier risque opérationnel.

« *On identifie parfois des tendances au pessimisme ou à l'optimisme selon les interlocuteurs. On recadre après* » (BMLM6).

- ✓ Des risques initiaux perçus comme faibles, fonction de la sensibilité au risque opérationnel

Les biais cognitifs perçus ont principalement été identifiés comme résultant de la faible perception que les individus avaient du risque opérationnel. Ce biais de représentativité s'est alors traduit par des cartographies positives où peu de risques étaient élevés. Les schémas mentaux des individus ne percevaient pas cette dimension du risque, le risque pour eux étant principalement du risque de marché ou de contrepartie.

« *Le premier exercice 2005-06 a produit des cartographies 'vertes' avec peu de risques identifiés* » nous informe t-on au niveau du métier SGCIB (BMLM7).

« *C'est simple, dans certains métiers, ils n'avaient quasiment pas de risques perçus. On se demandait alors pourquoi. Est-ce qu'ils n'avaient pas compris les questions ? Est-ce qu'ils voulaient qu'on les laisse tranquilles ? En fait cela reflète bien la perception que les gens avaient du risque opérationnel. On en parlait peu, donc il était peu présent. En plus comptablement, il n'était pas toujours isolé* » nous précise t-il.

Le lien entre la perception du risque et la cartographie se trouve illustrer par l'impact de la fraude de J. Kerviel sur le RCSA. En effet les exercices qui ont suivi la découverte de la fraude ont montré des cartographies très pessimistes, l'ensemble des risques étant considérés

alors comme élevés. L'affaire Kerviel a ainsi modifié le contenu des RCSA. Les perceptions évoluent avec la prise de conscience des zones de risque. L'importance de la fraude qui a marqué les esprits s'est traduite rapidement par une évolution des cartographies au sein de SGCIB.

« *Progressivement les cartographies contiennent du 'rouge' notamment dans la rubrique 'fraude' : effet Kerviel !* » nous informe un CRO de SGCIB (BMLM7). Ce point est repris par un autre correspondant.

« *Avant, les gens avaient une tendance à sous-estimer certains risques. Mais maintenant avec la fraude récente, cette catégorie est fortement relevée au niveau du risque. Les gens ont peur d'avoir sous estimé ce type de risque* » (BMLM6). Selon certains interlocuteurs, l'attention mise sur la fraude ne doit pas faire oublier les autres risques et peut créer un autre prisme déformant.

Les discussions autour du risque et l'importance qu'a pris le sujet au sein de SGCIB amènent une réaction qui se traduit également par un biais de représentativité, ce que nous exprime ce CRO :

« *Le problème c'est que maintenant ils tendent à voir du risque partout. Leurs questions deviennent très pointues, très techniques et quand il faut globaliser pour la direction des risques, ce n'est pas évident* » (BMLM10).

✓ Utiliser la cartographie pour se protéger

La cartographie est également utilisée dans l'objectif de ne pas se voir reprocher une absence de vision en termes de risque. Par sécurité, certains métiers envisagent des risques sur tous les processus, cherchant ainsi à éviter de se voir reprocher un jour leur absence de clairvoyance. Comme le souligne un correspondant,

« *Attention néanmoins aux cartographies qui serviraient à se couvrir contre tout risque éventuel. En effet il est beaucoup plus facile de mettre tout rouge que tout vert. Certains ont maintenant une propension à voir de la fraude partout. Il y a un juste milieu à trouver* » (BMLM7).

✓ Utiliser la cartographie pour faire passer des messages

La cartographie peut également servir de moyens de communication pour la transmission de messages non directement liés à l'identification du risque. La cartographie se trouve ainsi refléter d'autres objectifs. Elle sert de moyen de communication.

« *Vous avez ainsi des gens qui mettent du rouge partout et qui vous expliquent qu'il leur faut des ressources pour réduire ces risques. Sinon cela reste rouge* » nous explique ce CRO (BMLM6).

D'autres maintiennent des cartographies avec des risques faibles pour que la direction ne vienne pas les importuner. « *En plus leur objectif c'est de ne pas alerter pour qu'on n'aille pas voir ce qui ne va pas* » (BMLM7).

### ✓ Contrôler pour repérer les différents biais

SGCIB a recours à des contrôles et des benchmarks pour s'assurer de la qualité des cartographies. L'utilisation de benchmarks se déploie. Ainsi un CRO nous informe qu'il « *contrôle la pertinence du RCSA avec les pertes collectées en interne et avec les bases externes* » (BMLM8).

La nécessité de contrôler la pertinence du RCSA a été évoquée principalement par nos interlocuteurs au niveau du pôle métier. Ceux-ci ont notamment été soucieux de corréliser la collecte des pertes et le RCSA. Cette différence d'appréciation entre correspondant niveau pôle et CRO au sein du métier peut se justifier par l'absence de sens perçu au sein du métier. L'approche par le profil de risque qui se déploie en 2009 permettra de centraliser l'ensemble des informations relatives à l'appréciation des risques du métier et donc d'apprécier plus facilement la cohérence d'ensemble.

Cependant, comme le souligne un des responsables du process RCSA,

*« je ne suis pas un expert du métier mais j'ai du bon sens. Quand je vois un back office avec du rogue trading, je m'interpelle ».*

Les biais sont alors des opportunités de correction afin d'améliorer la fiabilité de l'exercice.

### 3.3.5. Absence d'intérêt pour l'exercice

La difficulté du langage, de la compréhension des questions, l'absence de lien apparent entre les préoccupations des opérationnels et le RCSA ont amené un rejet de l'exercice jusqu'en 2009 même si des évolutions se dessinent différemment selon les métiers<sup>167</sup>. Si le processus de création de sens fait apparaître des différences selon les métiers et les interlocuteurs, les derniers entretiens que nous avons réalisés mi-2009 indiquent une évolution positive dans l'intérêt de l'exercice.

Le sens rapporté à la rentabilité du dispositif n'est pas toujours perçu. Un correspondant fait le rapport entre le temps passé et le résultat et arrive à « *un résultat faible aujourd'hui* » (BMLM5).

Un autre nous parle du « *faible ROI du RCSA. On y passe beaucoup de temps mais on n'en voit pas le résultat concret. C'est difficile alors à vendre au management. Lui, il a besoin de solution, d'éléments qui pourront améliorer ses profits en réduisant ses pertes. Mais là, il ne voit pas. Il se dit, c'est un outil de la direction, pour la direction et le régulateur, point* » (BMLM14).

Au départ, l'exercice était donc perçu comme un exercice réglementaire obligatoire comme nous le rapporte les CRO.

*« Il fallait obtenir la certification AMA »* nous rapporte t-on.

---

<sup>167</sup> Compte tenu de la confidentialité des propos collectés, nous n'identifierons pas les différences métier par métier. Nous distinguerons néanmoins les différences mais sans les affecter précisément à l'un ou l'autre des métiers.

Fin 2007, des prises de conscience sont apparues au sein de la population des CRO, ceux-ci étant motivés par la direction à rendre l'exercice utile.

*« Selon les filières, le message était plus ou moins difficile à faire passer » (BDLM10).*

En l'absence d'autres objectifs, nos interlocuteurs évaluaient l'exercice dans un rapport coût-avantage largement en défaveur du RCSA.

Comme le souligne un responsable du process RCSA, il faut vendre le dispositif pour le rendre attractif, il faut trouver un angle qui apporte quelque chose au management. Pour l'instant, il reconnaît que *« cela ne leur sert à rien »* (BMLM10). C'est pourquoi il est essentiel de :

*« Vendre et vendre encore avec sa mallette commerciale. Il faut rendre le produit intéressant pour le management, lui montrer l'intérêt. Pour l'instant nous ne lui présentons pas assez de risques qui se sont améliorés pour qu'il puisse voir l'intérêt ».*

Seuls les CRO perçoivent l'intérêt de l'exercice : *« en théorie l'exercice est bien mais il faut une implication du management »* (BMLM13).

L'utilisation du mot 'théorie' illustre bien la différence entre la conscience de l'intérêt du dispositif et la réalité d'utilisation du RCSA.

Des confusions se produisent également entre la fin et les moyens. Ainsi l'objectif devient de réaliser le RCSA dans les temps et non pas d'apprécier les risques. Si, pour l'exercice de collecte, l'outil commence à servir correctement les buts assignés, il n'en est pas encore de même pour le RCSA.

Comme le souligne un manager, *« on n'a qu'une envie, le finir et passer à autre chose »* (BMOPER1). Cet aspect renforce la persistance d'absence de sens vis-à-vis du projet par certains interlocuteurs.

Un correspondant évoque la nécessité de motiver par les fonds propres pour sensibiliser les responsables opérationnels. Or l'impact sur les fonds propres n'est pas aussi direct que dans le cadre de la collecte des pertes, ce qui limite la portée de cette motivation.

*« En plus le RCSA ne contribue pas au calcul des fonds propres. Donc les seuls impacts qu'on peut avoir c'est quand on met un dispositif de contrôle, on devrait voir réduire les pertes et donc réduire le coût en fonds propres. Mais les impacts des dispositifs sont très longs pour faire varier le montant des fonds propres »* (BMLM13).

Il résume alors le sens de l'exercice fin 2008 : *« c'est donnant/donnant : aujourd'hui ils ne voient pas l'intérêt de l'exercice ».*

Un correspondant va effectuer une comparaison qui lui semble bien refléter l'état du RCSA à fin 2008 :

« Le problème du RCSA c'est comme une recette de cuisine, comparaison que j'aime bien. Tous les ingrédients sont bons, mais la recette est mal structurée. Moralité le résultat est très peu digeste ! On ne s'est pas posé les bonnes questions au départ. Qu'est-ce qu'attend le management ? Quel est le bon niveau de vision, de granularité ? Mais on progresse. En 2009 on y voit plus clair, on voit ce qui ne va pas et on réfléchit pour améliorer la structure, la recette » (BMLM10).

Cette métaphore est intéressante car elle souligne l'importance de la « recette ». Ce n'est pas celle-ci qui est remise en cause mais son agencement, son processus d'élaboration.

### 3.3.6. Conflit d'intérêt et opportunisme dans la cartographie (RCSA)

Les comportements opportunistes ont peu été évoqués lors de l'exercice de RCSA. C'est sans doute à corréliser avec l'absence de prise en compte directe des résultats du RCSA dans le calcul des fonds propres.

« Nous n'utilisons pas encore le RCSA dans le calcul des fonds propres. Cela peut expliquer en partie que ce ne sont pas vraiment les comportements intéressés qui ont perturbé la qualité du RCSA » nous rapporte l'interlocuteur RISQ/OPE (DRO02).

Quelques comportements opportunistes ont été évoqués même si ce biais n'a été rapporté que par deux CRO (en matière de collecte et de scénarii, ce type de comportement a été plusieurs fois cité). Ce correspondant nous informe que les managers

« voient bien que cela peut avoir un impact avec les fonds propres alors parfois ils minimisent. » (BMLM7).

La volonté de dénaturer la réalité correspond alors principalement à une volonté de ne pas voir une tierce personne s'ingérer dans l'espace discrétionnaire du service ou du métier.

Un CRO complète cette approche lorsqu'il nous dit :

« Au départ, ils voulaient qu'on leur fiche la paix. Maintenant moins. C'est sans doute sur les scénarios que cela peut jouer. Le RCSA ne rentre pas encore dans le calcul des fonds propres. Si on calcule la performance sur le RCSA, alors là oui, on pourrait voir les cartographies changées » (BMLM10).

### 3.3.7. Conflit d'intérêt et opportunisme (Scénario)

Nos interlocuteurs, niveau CRO, ont rapidement perçu que le management pouvait orienter le scénario selon un niveau de coûts des fonds propres acceptables. La motivation par la composante financière apparaît également dans cet exercice.

« Le management a vite compris que si le scénario est élevé, cela aura un coût » nous rapporte un CRO (BMLM7).

Cependant, compte tenu de l'expertise nécessaire, il est difficile de contrôler la pertinence d'un scénario. On se heurte alors à nouveau à la nécessité de disposer des compétences

adéquates à l'appréciation d'un scénario et aux éventuelles déformations liées à une situation de conflits.

« *On peut se faire promener par le management. Il faut vraiment bien connaître les processus opérationnels en jeu pour pouvoir apprécier si les paramètres retenus sont corrects et comment ils impactent plus ou moins le risque* » nous rapporte un CRO (BMLM10).

### 3.4. Création de connaissance (scénario)

Si l'exercice de scénario fait appel à l'imagination et permet d'alimenter un répertoire des possibles, ce qui fait l'intérêt de l'exercice constitue également un obstacle. D'un côté l'exercice est perçu comme amusant, le management percevant le côté ludique de l'exercice. Le formalisme imposé par le Groupe SG n'est pas toujours perçu comme lourd et fastidieux mais « *comme un jeu où il faut imaginer le pire* » (BMLM6).

D'un autre côté, le côté ludique enlève de la crédibilité à l'exercice. Ce côté 'imaginaire' du scénario est apparu très rapidement dans les propos des interlocuteurs et peu de points positifs ont été mis en avant.

« *Mais cela reste parfois un jeu. On ne saura jamais imaginer le pire. On s'y prépare mais il y a trop de paramètres incertains. Le risque serait alors de se conforter dans ses scénarios. Donc c'est plus amusant que le RCSA mais est-ce plus utile ou aussi utile, je n'en sais rien. Seul l'avenir nous le dira* » nous précise ce correspondant (BMLM6).

Les limites liées à notre rationalité limitée ont été identifiées également par un CRO de SGCIB :

« *Les Business Lines connaissent les événements potentiellement créateurs de risque mais il est difficile de les transcrire de manière objective. Il y a trop d'incertitudes non probabilisables* » (BMLM5).

Pour un autre métier, cela finit alors par faire ressortir le côté mécanique et lourd du formalisme.

« *C'est un exercice surtout théorique avec un formalisme à respecter.* » (BMLM5).

Comme pour le RCSA, « *l'élaboration des scénarios, pour nous au départ, était un exercice cérébral d'imagination assez lourd que nous faisons pour satisfaire la direction* » (BMLM5).

De ce fait, l'absence de sens au projet et le formalisme augmentent l'écart entre l'exercice et les attentes des managers.

« *Le management ne voit pas l'intérêt de ces scénarios et ne s'approprie pas le sujet* » (BMLM5). Les connaissances ainsi créées ne sont alors pas exploitées dans l'action au quotidien, le scénario paraissant trop éloigné de la réalité.



### 3.5. Dimension collective des outils prospectifs

#### 3.5.1. Encadrement et assistance

Le rôle du correspondant est important dans le cadre du RCSA dans la mesure où les opérationnels ne voient absolument pas leur intérêt dans l'exercice, exercice très chronophage. Le correspondant intervient alors en force de rappel.

Un correspondant nous informe que « *même si l'exercice reste très lourd et éloigné des préoccupations du management* », le deuxième exercice en 2007 s'est accompagné d'un renforcement de l'assistance par le CRO qui a « *tenu la main des managers* » pendant l'exercice, facilitant ainsi la compréhension du RCSA (BMLM5).

Un autre correspondant nous parle de la nécessité d'avoir « *de la diplomatie* » (BMLM7).

La culture des activités de marché n'est sans doute pas étrangère au rôle difficile attribué au CRO :

*« La culture 'front' où il faut aller vite, à l'essentiel avec une forte composante individualiste n'est pas facile à gérer pour nous : nous passons parfois pour des 'censeurs', des 'donneurs de leçon'. Alors on finit par chercher uniquement à faire le RCSA puis à les laisser tranquille. C'est le pensum à faire annuellement »* (BMLM13).

Le positionnement des CRO s'assimile alors plus à une fonction de contrôle du respect de la procédure décidée par la direction qu'à un rôle pédagogique.

Ces propos sont à nuancer, comme pour la collecte des pertes, en fonction des métiers de SGCIB et de la jeunesse des CRO. Plus le correspondant est jeune, plus il fait preuve d'empathie vis-à-vis du métier et perçoit de manière délicate son rôle de 'contrôleur'. Le correspondant apparaît alors comme celui qui doit faire respecter la réglementation imposée et la création de sens n'apparaît toujours pas.

Les CRO jouent ainsi principalement, entre 2005 et 2008, un rôle de contrôle de la pertinence des exercices, voire réalisent l'exercice pour compte du management. Ainsi ce correspondant qui « *prémâche* » les questions ou celui qui fait le RCSA dans une première version avant de la présenter au métier.

Cependant, nous constatons que lorsque le correspondant accompagne les opérationnels, le management adhère peu ou prou à l'exercice. Dans tous les cas, seuls les CRO semblent y voir un intérêt. Comme le résume un interlocuteur,

*« tant que vous ne leur montrerez pas que tel impact sur le RCSA se chiffrera par tant dans leur P&L ou qu'ils n'auront pas pris une bonne paume, ils vous écouteront quand ils auront le temps, même s'ils sont tout à fait d'accord qu'il faut connaître ses risques ! »* (BMLM13).

Progressivement des évolutions se dessinent, évolutions que nous avons présentées dans le cadre des modifications comportementales et cognitives. Nos résultats montrent qu'en revanche, les CRO avec plus d'expérience perçoivent leur rôle principalement dans une dimension pédagogique.

Nous pouvons citer l'exemple de ce correspondant qui illustre l'évolution de son rôle. En 2006 « nous avons pris le questionnaire envoyé par le Groupe et essayé de le remplir ».

En 2007, il a d'abord été voir le management « pour les interroger sur leur situation au regard de leurs zones de risque. Après, nous avons essayé de répondre aux questions en tenant compte de ce qu'avait dit le management ».

En 2008, il a essayé d'intégrer le management « du début à la fin ».

Son rôle a donc évolué d'une prise en main par le correspondant à une délégation progressive vers le management. Ce qui n'affranchit pas le correspondant « de toujours les accompagner, les aider, montrer qu'on est là » (BMLM5). Cette approche rejoint la démarche que nous avons identifiée au sein de la banque de détail, notamment chez CDN.

Un des responsables du process RCSA nous confirme que ce correspondant réunit ses managers avant l'exercice, il fiabilise le périmètre de chacun et s'assure que de la compréhension des rôles individuels. Il les réunit à nouveau à la fin de l'exercice pour débattre ensemble des résultats apportés par chaque participant et s'assurer qu'il n'y a pas d'incohérence dans la perception du risque.

En 2009, seuls trois exercices ont été réalisés ce qui nous permet d'identifier des tendances qu'il conviendrait de confirmer. D'autant plus que la mise en œuvre du RCSA va évoluer dans son élaboration pour l'exercice 2009.

### 3.5.2. Communication

Dans tous nos entretiens avec les CRO, les termes liés à la communication ont été évoqués : dialogue, échange, communication sont autant d'éléments qui ont été mis en avant comme essentiel au déploiement et à la compréhension du dispositif.

Les échanges ont lieu pendant la période d'élaboration et de validation, soit 3 mois maximum. L'enjeu de la communication est important car il ne se situe pas au niveau de la qualité de l'information mais de la compréhension de la construction de l'appréciation du risque.

Quant la question est posée à un des responsables du process RCSA sur les facteurs de succès du RCSA, il répond sans hésitation :

« La communication, la communication et encore la communication. Si quelqu'un dans la chaîne arrête la communication parce qu'il n'est pas convaincu, c'est fini. Là, on a changé la communication depuis début 2009.

*Ils nous ont dit, le RCSA ne colle pas à notre métier. Nous leur avons dit : le RCSA va coller à votre métier ! Vous nous dites les questions sont trop générales. On leur répond : on vous enlève les questions ! Il faut amorcer la pompe en leur montrant que leurs intérêts sont pris en compte et qu'ils vont y gagner. Le contenu de la communication est important pour voir que ce ne sont pas des paroles en l'air ».*

L'apport de la communication permet une amélioration de l'écoute et donc de la réceptivité vis-à-vis des messages qui sont adressés aux opérationnels au regard du risque opérationnel.

*« On sent une amélioration de la communication entre la ligne métier RO et le métier. Entre le management et même les traders, la communication s'améliore. Ils écoutent mieux » (BMLM9).*

Cet autre correspondant juge la collaboration comme essentielle compte tenu de la nature de l'exercice.

*« Nous avons travaillé en collaboration avec le COO des Business Lines. Nous communiquons pas mal sur le sujet car personne n'a la science infuse » (BMLM5).*

Si le rôle de la communication est censé jouer un rôle majeur, il a peut été évoqué par les opérationnels.

### 3.5.3. Formation et sensibilisation

La spécificité du RCSA et du scénario suppose de former les collaborateurs. En matière de scénario, la formation a été limitée aux interlocuteurs en charge de leur élaboration. La réalisation d'un scénario ne semble pas avoir nécessité une charge importante de formation, *« la logique d'élaboration étant somme toute assez simple »* nous rapporte un correspondant. A la différence de la collecte où la saisie est fortement décentralisée, la formation au RCSA a été faite initialement aux responsables risque opérationnel des métiers, à charge pour eux de former leurs CRO.

Indépendamment de la formation dite « officielle », l'outil lui-même et son déploiement ont joué le rôle de formation.

Un correspondant nous parle de l'outil RCSA comme un moyen de *« titiller le management sur les questions de risque et de lui faire prendre un peu de recul »* (BMLM5). Il est ainsi un moyen d'inciter à réfléchir sur le risque d'une manière différente de l'approche qu'en a l'opérationnel. L'opérationnel est déjà sensibilisé et formé à une logique de gestion des risques. Ce qu'il maîtrise moins, c'est la notion de dispositif de contrôle interne. Or c'est là l'élément important dans l'élaboration des scénarios.

De même la formation à l'outil et son mode de fonctionnement supposent des formations.

*« Nous sommes formés par la direction qui nous a expliqué le rôle du RCSA, comment utiliser le fichier. Sans cela nous n'y serions pas arrivés. C'est vraiment une logique nouvelle » (BMLM2).*

Les concepts liés à l'outil ont permis de fournir des connaissances et des clés de compréhension pour certains CRO. L'outil associé à la communication, aux dialogues, à la recherche de pédagogie vis-à-vis du métier a permis aux CRO d'en tirer profit et de créer une dynamique de construction de connaissance autour des notions de contrôle interne.

« *La notion de risque inhérent issue du RCSA est très instructive. On apprend beaucoup et c'est un outil pédagogique pour bien comprendre le métier, son fonctionnement. A mon niveau il y a un cercle vertueux : j'apprends du métier et après je suis plus à même d'évaluer les risques. C'est un processus continu* » (BMLM6). Il se trouve que c'est chez ce même correspondant que le dispositif semble avoir apporté le plus de modifications comportementales.

#### 3.5.4. Confrontation des points de vue

Selon l'ancienneté des CRO, nous n'avons pas rencontré la même perception vis à vis de l'intérêt et de la qualité des échanges. Lorsque le correspondant était en poste depuis peu (<2 ans), les échanges étaient non pas perçus comme fructueux mais source de tension car ils faisaient perdre du temps aux opérationnels.

En revanche, d'autres CRO ont reconnu avoir beaucoup appris de ces confrontations, qui se situent au sein de leur propre périmètre.

« *Chacun apporte son expertise et je dois dire que j'ai beaucoup appris* » nous rapporte ce correspondant (BMLM6).

Ce même correspondant reconnaît néanmoins qu'il lui faut s'affranchir du formalisme fourni par la direction. Il reconnaît que ce cadre structurant orientait ses réponses et ne permettait pas de réfléchir librement aux risques en fonction de son expertise.

« *Au départ de l'exercice, en 2005-06, je choisisais des facteurs de risque dans la liste fournie par le groupe et cela conditionnait la réponse de mon RCSA. Mais c'était difficile car cela ne correspond pas forcément aux spécificités du métier alors je prenais 'au mieux' la bonne réponse. Maintenant j'évolue et je pars des risques inhérents que j'évalue librement. Je détermine un risque résiduel en fonction des contrôles, des pertes avérées et également des recommandations d'audit. Après on en discute avec les managers, on corrige, on se complète. J'apporte la vision de la direction, ma connaissance de la gestion du risque et eux ils m'apportent leur connaissance opérationnelle du risque. Après je rentre dans l'outil* ».

Un autre correspondant évoque l'intérêt des échanges de points de vue avec le management.

« *Cela permet l'interaction entre les personnes, on en discute. Vous êtes sur du futur où personne n'a la réponse. Regardez Kerviel. On sait tous qu'il peut y avoir du rogue trading. Mais à ce point on n'imaginait pas. Qui a tort, qui a raison ?* » (BMLM2). Cet interlocuteur met ainsi en avant toute la difficulté de l'exercice prospectif.

L'élaboration de scénario est identifiée également comme favorisant les échanges. Les différents échanges permettent là encore de confronter les points de vue et obligent le management à justifier sa position. Cela permet notamment de recadrer les scénarii dans une réelle approche par les risques et non uniquement dans l'objectif de ne pas se pénaliser en exigence de fonds propres. Si les CRO n'ont pas toujours les connaissances et l'expertise nécessaires afin d'apprécier la pertinence et la fiabilité d'un scénario, les questions qu'ils posent et leur recherche de compréhension incitent le management à clarifier son point de vue voire à le modifier dès lors que le scénario est débattu collectivement. Cependant le peu d'exercices réalisés et la faible proportion des personnes impliquées dans le processus limitent la portée de nos résultats.

#### 3.5.5. Imitation et contagion

En tant que connaissance explicitée, le RCSA pourrait faire l'objet d'un partage entre différents métiers. Nous n'avons pas identifié d'éléments dans les propos de nos interlocuteurs nous permettant de mettre en avant cet élément. Cela tient-il au fonctionnement en silo ou à la volonté de répondre rapidement à un exercice pour RISQ/OPE, chacun cherchant, au sein de son périmètre, à réaliser l'exercice du mieux possible ?

En revanche il y a partage avec RISQ/OPE dans un processus ascendant.

### 3.6. Nos conclusions intermédiaires sur les outils prospectifs de SGCIB

Nous présentons ci-après, sous forme de tableau, la synthèse des impacts que nous avons identifiés au sein de SGCIB en ce qui concerne les outils prospectifs, RCSA et élaboration de scénario.

Tableau 24 - Matrice des liens de causes à effets- outils prospectifs de SGCIB

Impact en termes d'apprentissage	Causes	Niveau affecté	Facteurs impactant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau
<b>RCSA</b>				
Connaissance des types de risque	Élaboration de la cartographie Prise en compte des facteurs de contrôle et de risque définis par RIS/OPE	CRO RISQ/OPE Opérationnels	Lourdeur du dispositif (+)	Moyen
Connaissance des liens entre risque et contrôle Notion de contrôle interne	Élaboration de la cartographie Prise en compte des facteurs de contrôle et de risque définis par RIS/OPE	CRO	Interactions avec RISQ/OPE	Moyen
Prise de conscience des risques	Visualisation de la cartographie	CRO	Contexte risques déjà connu Manque d'intérêt du management (-) Distance opérationnelle (-) Intérêt des CRO (+)	Moyen
Modification des comportements	Calcul du risque intrinsèque Visualisation de l'impact du dispositif de contrôle	Opérationnels	Difficulté du langage (-) (en ↓) Distance opérationnelle (-) Coût des modifications (-) Biais cognitifs (-) Visualisation du risque intrinsèque (+) Aménagement du formalisme (+)(en 2009) Confrontation avec les pertes (+ en 2009)	Moyen
Modification de la perception du risque (développement de liens entre risque brut-contrôle interne et risque net)	Processus d'élaboration de la cartographie	CRO Opérationnels	L'accompagnement des CRO (+ depuis 2009) Formation-sensibilisation (+) Le temps nécessaire, lourdeur du dispositif (-) Intérêt perçu du dispositif (-)	Faible (en ↑)
<b>Élaboration de scénario</b>				
Prise de conscience du risque	Processus d'élaboration de scénario	Opérationnels CRO	Contexte risques déjà connu Rôle des montants en jeu (+) Exercice perçu comme subjectif (-) Opportunisme (-)	Fort
Modification des comportements	Visualisation du résultat des scénarii Estimation du coût des fonds propres	Opérationnels	Perception du rapport coût/avantage (+)	Fort
Modification des schémas mentaux	Processus de construction du scénario	Opérationnels CRO	Interaction suscitée par le scénario (+) Partage de connaissance (+) Peu d'exercices réalisées (-)	Moyen

## Chapitre 5 : Les résultats de l'analyse inter-cas

La démarche de restitution de nos résultats s'inspire de la méthode définie par Miles et Huberman (2003). Dans un premier temps, nous avons présenté de manière séquentielle les résultats issus des propos des acteurs des métiers en les structurant à partir des descripteurs définis dans notre démarche de recherche. Les propos des interlocuteurs ont été restitués tout en leur attribuant déjà un début d'analyse. Celle-ci, menée au sein des deux métiers, facilite l'approfondissement de la compréhension et de l'explication du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003, p.308).

L'objectif de ce chapitre est d'approfondir ces premiers résultats en adoptant une démarche transversale. L'analyse inter-site permet de faire émerger, de nos résultats, les faits saillants pouvant alors constituer des faits explicatifs, facilitant la compréhension des conditions nécessaires à l'apprentissage à partir des freins et leviers identifiés. La méthode comparative aide à la détection de similitudes ou de différences à partir des concepts de notre problématique (Wascheux, 1996, p.99). L'analyse causale de nos événements illustre l'apparition ou non d'apprentissage selon l'émergence d'autres événements en discernant les causes et effets probables.

L'analyse transversale de nos résultats sera menée outil par outil, tout métier confondu, l'objectif étant de mettre en relief des différences ou des points de convergence selon les métiers. Cette analyse sera complétée par les propos de RISQ/OPE : les propos de la direction, leur appréciation des apprentissages potentiels nous serviront ainsi d'échelles de référence et permettront de légitimer en partie notre analyse.

### 1. Les résultats transversaux relatifs à la collecte des pertes

#### 1.1. La collecte des pertes et les prises de conscience

L'outil de collecte a permis, par la formalisation des pertes (fiches erreurs, tableau de synthèse), de faire prendre conscience des montants et des types d'erreur possibles. Cette prise de conscience n'est cependant pas homogène selon les métiers.

### 1.1.1. La visualisation des erreurs et l'influence sur les croyances

La collecte a permis de modifier certaines croyances, notamment au regard de la fréquence de certaines erreurs. Elle modifie la perception qu'a l'individu quant à la probabilité de survenance d'un risque opérationnel. Ainsi la visualisation des fraudes sur les chèques, des erreurs de « matching » ou des confirmations ont permis de modifier la croyance en termes de fréquence de ce type d'erreur. Si nous croyons que telle erreur opérationnelle peut arriver, c'est parce que nous attribuons une certaine probabilité à l'évènement (que nous devons par ailleurs traduire en sévérité et fréquence). Les erreurs passées considérées comme des expériences dans l'action constituent ainsi une base d'enseignements pour les individus qui va conditionner en partie leur comportement futur.

S'agissant de RISQ/OPE, l'ensemble de nos différents interlocuteurs confirment les prises de conscience générées suite à l'exercice de collecte. *« On remarque qu'ils maîtrisent mieux certains risques. Ils ont pris conscience de certains impacts et ils cherchent à y remédier. En fait on le voit surtout sur la qualité des fiches erreurs. La perception du risque évolue. C'est après plus facile d'en discuter. Bon ce n'est pas encore bien partout mais cela progresse »* (DRO04) nous rapporte un interlocuteur de la direction.

La place importante du risque informatique est également apparue : *« là où la perception a beaucoup évolué, c'est sur l'informatique. On a vite vu l'impact de l'informatique sur le coût des fonds propres dans un premier temps et surtout les métiers ont intégré le risque informatique dans leur réflexion »* nous rapporte ce responsable niveau direction des risques (DRO01). On retrouve cette notion de coût des fonds propres qui a influencé fortement les prises de conscience surtout sur les activités de marché.

Un interlocuteur RISQ/OPE complète : *« au niveau de SGCIB, il y a encore des progrès à faire. Parfois on a l'impression qu'ils n'ont pas encore compris qu'ils ne pouvaient pas aller contre le dispositif et la jouer perso »* (DRO04). Cet interlocuteur précise néanmoins que *« cela dépend des managers »*.

### 1.1.2. La perception de l'erreur fonction de la culture du métier

La perception du risque opérationnel est fonction de l'histoire de l'individu ou du métier, fonction des expériences réalisées et des réponses que l'individu y a apportées. Comme le précise un interlocuteur de RISQ/OPE, *« tout le monde n'a pas le même vécu en matière de risque opérationnel. Cela dépend des métiers »* (DRO04).

En ce qui concerne la banque de détail, les prises de conscience ont porté principalement sur la typologie des erreurs. Il n'y a pas eu de réelles prises de conscience des montants en tant que montant unitaire. En effet les erreurs au sein de ces métiers ne sont généralement pas d'un montant unitaire important. En revanche, des prises de conscience ont eu lieu concernant la



fréquence de certains montants d'erreur. Le management, notamment, a découvert la récurrence de certaines erreurs, et donc le coût sur une longue période. La nature des prises de conscience s'explique par la culture historique du métier vis-à-vis du risque opérationnel. Les opérationnels étaient déjà sensibilisés au risque. En effet, dans ce métier, les erreurs opérationnelles se traduisent généralement soit par une réaction du client, ce qui marque l'individu, soit par un impact sur le résultat d'exploitation et l'individu est alors sensibilisé par sa hiérarchie. Le risque opérationnel est étroitement lié à la qualité de la relation client. L'expérience du risque opérationnel est ainsi étroitement liée au passé de l'individu ou de l'agence bancaire.

S'agissant des activités de marché, la culture du résultat financier et le lien éventuel avec les propres rémunérations des individus, influencent la perception du risque. Ainsi la visualisation des pertes a amené des prises de conscience uniquement lorsque le montant des erreurs visualisé était effectivement important. Alors les individus ont réagi. Le cas échéant, ils ne voient pas l'intérêt de la collecte. Certains acteurs sont ainsi plus réticents vis à vis de cette identification. Ils ne perçoivent pas la finalité de l'exercice au regard de leurs objectifs professionnels de « performer » le marché. Pour les acteurs de marché, le risque opérationnel est marginal au regard du risque de marché.

Si nous prenons l'exemple de la fraude sur les marchés, certains de nos interlocuteurs ont reconnu qu'au départ, pour eux, le risque opérationnel, c'était principalement la fraude. Il suffisait alors d'écarter l'individu fautif pour supprimer la source du risque opérationnel. Or attribuer l'erreur à un individu unique limite les capacités d'apprendre d'une erreur (Cusin, 2006), d'autant plus que l'erreur résulte bien souvent d'un enchaînement de circonstances. La visualisation de toutes les erreurs générées n'a amené de prises de conscience que lorsque le montant était de nature à modifier significativement le compte de résultat. Dans les activités de marché, l'opérationnel tend à apprécier son action au regard du résultat financier qui fait partie des objectifs qui lui sont fixés. C'est ainsi qu'une erreur « n'apparaît » et n'est perçue que lorsqu'elle diminue le résultat attendu. Tant que l'objectif reste financier, il est clair qu'une erreur qui génère un gain ne peut être considérée comme un risque opérationnel puisque celle-ci concourt à la réalisation de l'objectif opérationnel. Si par exemple, un opérateur de marché manipule le cours d'un instrument financier et que cela lui permet d'augmenter son profit quotidien et donc son objectif opérationnel, il continue à agir ainsi si rien d'autre ne vient contredire cette association.

La notion de montant est, de plus, très différente pour un exploitant de réseau bancaire et un opérateur de marché. Pour ce dernier, 100 000 euros n'est pas forcément significatif alors que

10 000 euros pour une agence est un montant qui peut être important. Selon sa propre échelle de référence, l'individu va percevoir l'erreur différemment.

Le formalisme attaché à la collecte facilite la visualisation puis la prise de conscience des erreurs. Cependant la culture des différents métiers et l'orientation prise par les objectifs donnés aux opérationnels influencent l'échelle des valeurs, l'appréciation de ce qui est important de ce qui ne l'est pas, en fonction notamment d'une logique de profit (réaliser des plus-values sur son portefeuille, augmenter les courtages client, générer de la commission clientèle) et de l'orientation clientèle (gestion de la qualité client, satisfaction clientèle). Elle est également fonction de la visibilité antérieure sur les erreurs. Cette échelle de référence influence les prises de conscience.

## 1.2. La collecte des pertes : un processus devenu « routine »

Dans les deux métiers, la collecte des pertes s'est installée comme une routine qui amène une systématisation de l'exercice. Cependant des différences ont été repérées selon les métiers quant à la perception de la routine.

S'agissant de la banque de détail, la collecte s'est intégrée très rapidement, dès 2006, car les individus percevaient un intérêt à l'intégrer au sein de leurs processus opérationnels. En revanche, en ce qui concerne l'activité de marché, la collecte s'est imposée comme une exigence incontournable de la direction. La perception est donc très différente : dans un cas, elle est comprise et admise. Dans l'autre, elle est subit jusqu'en 2009. Elle est perçue comme une contrainte même si elle est systématisée.

S'agissant de RISQ/OPE, nos interlocuteurs confirment l'intégration progressive de l'outil dans les processus quotidiens. « *C'était vraiment nouveau au départ comme démarche et très structurant. Comme on n'a pas relâché la pression, c'est rentré dans les process réguliers, mais au niveau des marchés il ne faut pas relâcher la pression* » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO04). Un autre interlocuteur au sein de RISQ/OPE nous confirme que « *maintenant on sent que la démarche se structure et on récupère beaucoup plus systématiquement les états de collecte* » (DRO05).

La systématisation du processus de collecte facilite la centralisation des informations au sein de RISQ/OPE. Elle oblige à un certain format et à une récurrence propice à collecter des informations sur une base régulière.

Pour RISQ/OPE, la principale conséquence est une récupération beaucoup plus facile des états de collecte. « *On récupère beaucoup plus systématiquement les états de collecte. Ce n'est plus la*

*collecte en tant qu'outil qui pose problème* » nous rapporte un interlocuteur de RISQ/OPE (DRO05), confirmant ainsi les propos des métiers.

L'adoption d'une routine ne permet donc pas de conclure à un quelconque apprentissage. Le comportement est encadré, le processus systématisé mais l'individu ne s'implique pas forcément dans le processus, tant que cela n'a pas de sens spécifique au regard de ses objectifs.

En revanche le caractère systématique de la collecte permet d'en fiabiliser le contenu et d'utiliser le résultat comme révélateur des apprentissages générés. En effet, l'amélioration de la qualité de l'information semble en effet corrélée à l'appropriation par les métiers du sens de la collecte.

*« Au fur et à mesure des prises de conscience des erreurs, l'outil finit par s'imposer notamment pour le management et leur pose moins de problème en tant qu'outil et la qualité du coup s'améliore, ils commencent à voir l'intérêt et c'est un cercle vertueux qui se met en place qu'on constate dans les résultats de la collecte »* (DRO04). Un processus vertueux se met en place qui permet de fiabiliser le dispositif et les données ainsi véhiculées.

La systématisation de la collecte fiabilise celle-ci. Elle ne joue pas sur l'intérêt de l'exercice et donc sur son utilité opérationnelle. En revanche, lorsque l'intérêt est perçu, elle s'intègre à part entière dans le processus opérationnel comme outil réflexif (cas de la banque de détail). La systématisation permet de s'appuyer sur la collecte comme révélateur des apprentissages générés, en fonction de la qualité de la restitution.

### 1.3. Les impacts comportementaux liés à la collecte : un processus stimulus-réponse

L'outil de collecte permet d'identifier les erreurs, de les analyser et de définir des plans d'action. Ceux-ci doivent ensuite être mis en place selon un délai fixé a priori.

Nos résultats montrent que les impacts comportementaux dépendent d'une part de la prise de conscience et d'autre part de la présence ou non de freins à l'apprentissage.

#### 1.3.1. La réponse et l'évolution comportementale

La banque, au fur et à mesure de sa confrontation avec son environnement exprimée au travers des erreurs (voire des incidents), modifie progressivement ses procédures et sa stratégie et remet ainsi en cause certaines routines existantes. La prise de conscience du

problème, révélé par la collecte, suscite une réaction de l'organisation qui va alors adapter ses règles et procédures (processus d'encodage via les routines organisationnelles).

Les routines se traduisent par la mise en place de procédures, de modes opératoires nouveaux, orientant les individus vers le développement de nouveaux réflexes ou la modification de comportements antérieurement risqués. C'est le cas du contrôle de l'exhaustivité des pièces constitutives des dossiers de crédit immobilier. Ceux-ci font dorénavant l'objet d'une attention renforcée. Nous pouvons citer également le contrôle sur le processus de remise de chèque dont la procédure a été revue, allégée et simplifiée afin d'être respectée de manière efficace par les opérationnels et rendre les procédures opérantes. Si la collecte des pertes met en avant l'absence d'amélioration suite à ces évolutions, la routine sera alors à nouveau modifiée. Nous sommes bien dans un processus d'essai-correction dont la base des pertes est le reflet.

Les évolutions comportementales ont été plus importantes au sein de la banque de détail que chez SGCIB.

Les raisons principales sont :

- Une meilleure compréhension des causes de risque ce qui facilite la recherche du plan d'action pertinent ;
- Une meilleure définition des responsabilités ;
- La récurrence des erreurs et la standardisation possible de certains processus.

L'outil a ainsi agi comme un facilitateur de réponse pour l'organisation, dans un contexte où la nature des erreurs facilite leur standardisation.

En revanche, s'agissant de SGCIB, plusieurs facteurs sont venus limiter ces évolutions comportementales :

- Une perception de l'erreur fonction des montants : tant que les montants ne sont pas importants, ils sont faiblement perçus et donc l'intérêt de les modifier, faible ;
- Un refus de responsabilité qui n'incite pas à prendre en charge des modifications.
- La notion de confidentialité qui limite la diffusion des erreurs et donc le déploiement de routines organisationnelles au sein du métier.
- La difficulté d'analyse des causes qui complique la recherche de solutions : la compétence nécessaire à la compréhension des erreurs et à leurs réponses concentre la connaissance au sein des spécialistes métier alors même que ces derniers ne perçoivent pas toujours l'intérêt de l'exercice. Par ailleurs la faible standardisation de certains processus des marchés limite la contagion des réponses.

La présence et la qualité des plans d'action sont, selon nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE, révélatrices de la perception des métiers vis-à-vis du risque opérationnel. Là où les plans d'actions sont correctement renseignés, voire mis en place, la compréhension du risque et la qualité des échanges entre RISQ/OPE et ces métiers sont meilleures.

*« Au sein des métiers de banque de détail, on voit qu'ils ont progressé. Tout suit après, la façon de communiquer, les échanges et surtout il y a de réels impacts sur le dispositif de contrôle » (DRO05).*

Cependant, comme le fait remarquer un interlocuteur au niveau du Groupe SG, *« il nous est difficile d'apprécier l'impact des plans d'action. L'audit pourra le faire avec le contrôle permanent. A notre niveau, nous cherchons surtout à savoir s'il y a un plan d'action sur la fiche qui semble cohérent. De plus il est trop tôt pour que nous vérifiions en fonction du nombre d'erreurs. Nous ne faisons pas d'analyse entre les plans d'action et les erreurs suivantes. Donc, vu de notre côté, on peut dire que les plans d'action semblent bien mis en place au niveau de la banque de détail. Au niveau de SGCIB, on en est souvent à la définition mais pas à la mise en place » (DRO04).* Si, à fin 2008, l'analyse de la pertinence des plans d'action n'est pas encore très poussée, la direction constate une amélioration dans la présence des plans d'action dans les fiches erreur, dans une approche principalement quantitative : *« nous voyons une amélioration dans les plans d'action au sens où ils sont de plus en plus présents dans la collecte. Ils sont mieux rédigés, plus compréhensibles. On sent que les métiers, surtout SGCIB, commencent à comprendre l'intérêt de ces plans d'action » (DRO05).*

S'agissant de RISQ/OPE, le rôle des plans d'action est mis en exergue. La faible utilisation par les métiers l'a ainsi incité à s'investir dans le contrôle et l'analyse de la présence puis de la pertinence des plans d'action. *« Sur 2009, nous allons mieux exploiter les plans d'action pour les contrôler » (DRO01).* Un autre interlocuteur au sein de RISQ/OPE nous confirme ce point : *« aujourd'hui nous n'avons pas d'utilisation des plans d'actions associés aux erreurs au niveau de la Direction RO : nous avons le projet de le faire en 2009 pour améliorer le pilotage du risque opérationnel » (DR005).*

### 1.3.2. Des différences d'apprentissage selon les métiers

Réaliser une fiche, définir la typologie de la perte et réfléchir sur les causes constituent les premières étapes rédactionnelles. La recherche de la cause est le point essentiel pour une définition pertinente de la solution.

Or l'analyse de la cause apparaît comme un obstacle à la modification des comportements. Il s'agit souvent d'une rationalisation a posteriori (cas typique de l'erreur qui s'avère positive). Les individus s'appuient alors sur le résultat de l'erreur (ex-post) et non la cause de l'erreur afin de rectifier ou non leur action. Tant que la collecte s'est arrêtée à ce premier niveau d'analyse, niveau individuel, l'apprentissage s'est traduit par des modifications

comportementales, des ajustements de routines organisationnelles sans qu'il y ait remise en cause des modes de raisonnement.

En ce qui concerne la banque de détail dans un premier temps et pour la banque de marché dans un deuxième temps, la collecte est passée d'un objectif quantitatif à l'utilisation du dispositif pour faire évoluer la perception du risque opérationnel. Le processus d'identification a permis alors la remise en cause de la rationalisation habituelle des individus. Le processus que révèle notre étude empirique part de la nécessaire formalisation des pertes et du cheminement qu'il convient de faire pour remplir la fiche. Le premier niveau est individuel. La fiche erreur est ensuite dirigée vers la ligne métier risque opérationnel, c'est-à-dire le CRO.

Nos résultats étayent alors le rôle du CRO comme vecteur d'apprentissage. Dès lors que le CRO a la volonté de comprendre la fiche, de vérifier la pertinence des causes rédigées afin d'une part de fournir un état fiable à RISQ/OPE et d'autre part d'apprendre de l'erreur, un processus de communication et d'échange s'est déployé. Le CRO « *challenge* » alors le rédacteur de la fiche pour faciliter sa propre compréhension du contenu de la fiche. L'erreur prend une dimension collective où l'objectif est d'arriver à un accord afin de permettre la validation de la fiche.

Lorsque le CRO a eu comme objectif premier de récupérer les fiches pour les envoyer dans les délais, les freins défensifs se sont maintenus. Cependant la perception de la collecte par l'individu est également fonction de la culture. Les CRO des activités de marché ont ainsi rencontré des difficultés plus importantes que ceux des métiers banque de détail.

Plusieurs exemples viennent illustrer ces évolutions : l'analyse des litiges client a nécessité de « repenser » le processus de connaissance client et non pas de corriger uniquement l'effet constaté qui était la recrudescence des fraudes sur les chèques. Il en est de même de la non-conformité des produits vendus ou de la gestion des opérations non confirmées en salle des marchés. L'individu intègre progressivement sa nouvelle perception dans un schème antérieur. Dans le résultat final de sa relation clientèle, il va intégrer, outre la nécessité de développer des commissions, la prise en compte des moyens, notamment de conformité. C'est l'intégration de nouvelles corrélations de liens de cause à effet qui va influencer l'action future. Ces corrélations vont alimenter ce que Girod (1995) appelle « la mémoire de jugement ».

Dans le cas de l'opérateur de marché, il intégrait auparavant principalement des objectifs financiers corrélés avec la volonté de ne pas nuire à sa réputation (d'autant plus que les résultats des centres de profit font l'objet de communications formelles et informelles). Cette

situation correspondait aux valeurs directrices de l'opérateur de marché. La visibilité donnée au risque opérationnel au travers des erreurs permet de détecter les théories d'usage en vigueur. Le passage de l'analyse individuelle à l'analyse collective de l'erreur facilite chez l'individu la prise de conscience de l'écart entre sa « théorie d'usage » et la « théorie professée ». L'identification illustre les processus auto-renforcés et circulaires qui freinent l'apprentissage.

Lorsque l'analyse passe du niveau individuel au niveau collectif, si l'opérationnel ne perçoit pas l'intérêt de la fiche, il continue de considérer celle-ci comme une contrainte au regard de ses objectifs de résultat. Il va alors utiliser la zone d'incertitude à son avantage en rédigeant une fiche avec des explications parfois peu compréhensibles.

Dans le meilleur des cas, dans les métiers de la banque de détail, la réflexion autour de l'erreur permet de formaliser l'expérience et de réaliser les écarts entre les attentes de départ et le résultat. Ces réflexions peuvent alors modifier les valeurs et croyances des individus, notamment en termes de cause de l'erreur et d'appréciation de la responsabilité (cas de l'entrée en relation client). Les individus réduisent les remarques de type « ce n'est pas moi » ou « ce n'est pas de ma faute ». L'analyse va faire le lien entre les valeurs anciennes qui guidaient l'action et les valeurs ainsi modifiées.

#### 1.4. Les freins et les leviers de l'outil de collecte

La polysémie du concept de risque opérationnel a nécessité des clarifications qui ont perturbé le déploiement de l'exercice. La définition même du risque opérationnel, de part son aspect multiforme, pose des difficultés de formalisation de l'erreur au sein des deux métiers. La compréhension du risque se reflète principalement dans deux zones des fiches erreur : la catégorie de la perte et l'analyse de la cause.

##### 1.4.1. Les difficultés de compréhension du risque et de ses causes

Nous avons identifié des différences de compréhension selon les métiers qui tiennent principalement à la culture du métier au regard du risque opérationnel. Ainsi la banque de détail présente moins de difficulté de compréhension des causes que SGCIB. Comme nous l'avons précédemment souligné, en ce qui concerne la banque de détail, le risque opérationnel était connu en tant que risque spécifique. En revanche certaines anomalies n'étaient pas considérées comme un risque. La typologie du risque opérationnel telle qu'elle a été définie par RISQ/OPE a du être précisée. Par exemple un rabais commercial suite à une erreur est-il un risque opérationnel ?

L'autre difficulté repose sur la structuration de la perte selon le formalisme dédié. La barrière du langage et la logique de raisonnement en termes de risque sont apparues comme pouvant freiner l'assimilation de ce formalisme et des raisonnements sous-jacents. L'appréciation de la différence entre une cause et une conséquence n'est pas automatique et a nécessité des apprentissages (formation et sensibilisation, points sur lesquels nous reviendrons).

S'agissant de SGCIB, si nous retrouvons les mêmes difficultés qu'au sein de la banque de détail, nous y ajouterons une difficulté supplémentaire qui repose sur la notion même de risque opérationnel. Certains incidents n'étaient pas considérés comme des erreurs au regard de leurs impacts sur le résultat. C'est donc la logique même de l'identification du risque opérationnel qu'il a fallu expliciter, d'autant plus que le raisonnement utilitariste des acteurs ne les incite pas, au départ, à modifier leur mode de raisonnement.

Les difficultés de compréhension de la définition du risque opérationnel et de ce qu'elle regroupe comme type d'incidents opérationnels ont été rapportées également par les interlocuteurs au sein de RISQ/OPE. « *C'est une vraie difficulté parfois pour le métier de savoir s'il s'agit bien d'un risque opérationnel* » (DRO05). Dès l'origine du projet, la difficulté du concept de risque opérationnel avait été identifiée par un responsable de l'époque : « *la difficulté d'identification du risque opérationnel, c'est, par nature, son caractère multiforme* » (BALE1). Les réflexions que l'équipe Projet avaient menées entre 2001 et 2005 ont été enrichissantes pour cette équipe. Mais la difficulté était alors de transmettre cette connaissance. Ainsi cet interlocuteur nous informe que la cellule à l'origine du Projet Bâle II avait acquis « *une vision assez intellectuelle du risque opérationnel avec une approche très claire de ce que devait être le risque opérationnel* » (BALE1). Il précise que la notion de risque a été difficile à cerner dès le départ du projet. « *Par exemple, une remise commerciale est-elle une perte opérationnelle ?* » (BALE1). La perception de l'erreur est également fonction du métier : « *une erreur d'exécution n'a pas le même sens pour la gestion d'actif que pour la banque de détail alors que pour Bâle II, il n'y a qu'une seule rubrique.* » (BALE1)

La définition du risque est importante car elle va conditionner certaines codifications, notamment la catégorie de la perte qui va alimenter les états définis par le Comité de Bâle. Ainsi un responsable RISQ/OPE identifie régulièrement des « *classements erronés telles des erreurs de saisie qu'on classe dans l'erreur de système informatique* » (DRO05).

Cependant, outre les conséquences dans l'utilisation par le modèle de quantification, une mauvaise classification de l'erreur peut perturber l'analyse des causes et donc la pertinence des plans d'action.



#### 1.4.2. La barrière du langage

Le transfert de connaissance passe par l'utilisation d'un vocabulaire propre à la gestion des risques et plus précisément du risque opérationnel. Ce vocabulaire structure la formalisation des connaissances nécessaires à la compréhension et à la résolution de l'erreur. Les individus doivent ainsi acquérir la maîtrise de ce vocabulaire pour pouvoir saisir correctement les zones. Or nos résultats révèlent des difficultés dans le langage utilisé et la codification liée au formalisme. Ces difficultés révèlent l'écart entre la perception du risque par la direction avec son vocabulaire spécifique emprunt d'une logique à la fois réglementaire et de contrôle et celle du métier. Cependant si le langage véhiculé par les fiches pouvait constituer un frein, il a été en partie résolu par les formations et la fréquence des échanges.

L'autre difficulté se situe au niveau de la compréhension par les équipes de RISQ/OPE du contenu de la fiche. L'incompréhension identifiée a deux causes majeures : l'absence de volonté du rédacteur de rendre le problème explicite et la technicité de l'erreur. Ces difficultés se sont retrouvées principalement au sein de SGCIB. Le langage propre au spécialiste de marché se retrouve en effet dans l'explication des erreurs. Comprendre la cause rédigée avec le langage de « l'expert » n'est pas facile. La perception de l'exercice comme un exercice réglementaire, l'absence de perception de l'intérêt de l'exercice ne motivent pas à améliorer la lisibilité des fiches erreurs comme le note notre interlocuteur : « *ils remplissent souvent la fiche par obligation sans se soucier de celui qui va la lire* » (DRO04) nous rapporte t-on à propos de SGCIB.

Nos interlocuteurs ne comprennent pas toujours les explications fournies, faute de détenir les connaissances adéquates à cette compréhension. « *Au niveau de SGCIB, on ne comprend pas toujours ce qu'ils nous expliquent, il faut leur demander, les forcer à utiliser un langage qui ne soit pas technique, ce qui n'est pas facile* » (DRO05). Ce qui amène des « *commentaires non exploitables* » nous précise cet interlocuteur. Ce que confirme un autre interlocuteur de RISQ/OPE : « *ce n'est pas toujours très lisible. Nous ne sommes pas des experts de marché alors parfois il nous faut un traducteur. Alors on appelle pour avoir plus de précision mais ce n'est pas facile pour eux de parler simplement. En plus on a l'impression de les ennuyer et de leur faire perdre du temps. Mais, bon, cela s'améliore. Au début on nous envoyait un peu promener. Maintenant ils nous écoutent et ils font des efforts pour être compris. En plus ils savent que sinon on ne les lâche pas !* » (DRO04). Les métiers s'habituent progressivement à utiliser un langage compréhensible, c'est-à-dire un langage qui permet d'apprécier la pertinence de la cause et donc du plan d'action.

Les freins liés à la compréhension ont fait apparaître des différences entre les métiers de la banque de détail et SGCIB. Dans le premier cas, c'est principalement la difficulté d'explicitement une erreur et de distinguer entre une cause et une conséquence qui fait barrière. En ce qui

concerne SGCIB, l'absence d'intérêt pour le dispositif n'incite par les opérationnels à faire preuve de volonté afin de rendre compréhensible leurs propos. Le manque de lisibilité limite, par ailleurs, les possibilités de contrôle des fiches par la direction.

#### 1.4.3. Le temps nécessaire au transfert des connaissances

La codification des pertes prend forcément du temps sur le travail quotidien : le formalisme, la structuration par l'outil et le processus de validation sont autant d'étapes qui ralentissent la réalisation de la fiche erreur et sa collecte.

Au sein de RISQ/OPE, nos interlocuteurs reconnaissent cette lourdeur même si l'amélioration du contenu des fiches, une meilleure compréhension et une systématisation de la collecte accélèrent le processus. C'est pourquoi le processus est plus rapide au sein de la banque de détail qu'en ce qui concerne SGCIB. Le processus de validation apparaît, au sein de SGCIB, comme un ralentisseur : c'est en partie fonction des freins que nous évoquerons ci-après, à savoir les biais émotionnels, qui retardent d'autant la reconnaissance de l'erreur, donc sa formalisation. Un interlocuteur RISQ/OPE évoque ainsi « *la lourdeur parfois des workflow, ce qui alourdit le processus avec différents niveaux de validation chez SGCIB* » (DRO04). Il confirme ainsi le « *problème de délai* », tout en ajoutant que « *des réflexions sont en cours pour réduire ces délais* ».

L'appréciation de la durée du processus de collecte s'apprécie au sein de RISQ/OPE en termes de retard dans la production des états. Les activités de marché sont à cet égard généralement hors délai, même si le processus s'est considérablement amélioré depuis mi-2008. La difficulté de remontée des pertes se traduit, comme le souligne un interlocuteur RISQ/OPE par « *des managers qui ne veulent remonter les pertes que lorsqu'ils sont sûrs des montants, c'est-à-dire des récupérations possibles* » (DRO01). Ou alors « *souvent le management attend la résolution définitive de l'erreur pour la déclarer ou savoir s'il en est vraiment responsable* ».

Ce qui nous ramène à la nécessité de préciser ce que le Groupe SG entend par une perte et la date de déclenchement de l'évènement dans la base. « *Nous avons reprécisé les différentes dates du processus de collecte, ce que voulait dire une perte afin qu'elles nous remontent toutes selon le même processus, la même définition bien avant d'attendre que le problème soit résolu. Sinon vous avez des erreurs qui portent sur des litiges avec recours aux avocats et cela peut prendre des années avant que vous entendiez parler de l'erreur !* » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO05).

La lourdeur du processus semble étroitement liée à la perception du risque. D'autres freins identifiés vont venir confirmer ce qui peut générer un allongement des délais de collecte et, de fait, une impression de lourdeur du dispositif.

#### 1.4.4. Les biais émotionnels

Pour qu'une erreur serve de stimulus, il faut qu'elle soit admise et reconnue par les acteurs. Or, des obstacles viennent perturber cette reconnaissance s'agissant de SGCIB. Les biais de représentativité (l'erreur était inévitable) ou la difficulté d'assumer sa responsabilité affectent la perception de l'erreur.

##### ✓ La volonté de cacher l'erreur pour ne pas modifier son image

Si la difficulté de reconnaître ses erreurs a été évoquée par tous les métiers, elle est en revanche apparue comme un réel obstacle dans le cadre de SGCIB. L'estime de soi, l'image qui se révèle au travers du centre de profit sont très fortes pour certains opérationnels de marché. Or l'erreur est contraire aux objectifs de l'opérateur qui sont de faire progresser la valeur de son portefeuille. Si l'opérateur de marché a à cœur de développer une stratégie gagnante pour compte de son centre de profit et de la banque plus généralement, l'erreur met en défaut toute une stratégie symbolique qui repose sur l'estime de soi. L'identité professionnelle et sociale de l'individu est une composante importante de l'opérateur de marché. L'erreur est à la fois un stimulus et un déclencheur émotionnel qui peuvent influencer sur le processus d'apprentissage : dévalorisation et perte de crédibilité.

La révélation de l'erreur met à mal cette identification au regard notamment de ses pairs. Or le refus de l'erreur (« ce n'est pas une erreur puisqu'elle est gagnante ») limite la capacité de l'individu à modifier son comportement. Elle va même légitimer l'action de l'individu dans la mesure où l'erreur n'est pas perçue comme allant à l'encontre de ses objectifs mais inhérentes à la réalisation de ses objectifs.

Ce refus d'identification de l'erreur se retrouve dans l'absence d'intérêt pour la recherche de cause. Si l'erreur est « normale », alors il n'est pas utile de s'arrêter sur son analyse.

Cette réticence à déclarer du fait de la notion même d'erreur a également été identifiée par la direction au sein de SGCIB : « toute erreur atteint leur ego donc ils veulent cacher les erreurs. En plus ils ne veulent pas que nous allions 'voir dans leurs affaires' dont ils essayent de répondre pour ne pas éveiller de soupçon. Par exemple, ils ont bien compris que nos contrôles commencent principalement à 500 000 EUR. Alors certains passent plusieurs montants inférieurs à 500 000 EUR pour ne pas déclencher de contrôle » (DRO04).

Il est difficile de distinguer ce qui ressort de l'opportunisme de ce qui est lié plus intimement à l'individu et à son identité. Ces sensibilités au regard de l'erreur n'ont pas été confirmées en ce qui concerne la banque de détail.

##### ✓ Le refus de responsabilité

Le refus de responsabilité est apparu comme un réel obstacle au sein de SGCIB. La responsabilité a généré des attitudes défensives, confortées par l'absence de sens accordée au

risque opérationnel tel que défini par la Direction. Les individus attribuent alors l'erreur au contexte, à l'organisation, au système informatique ... Ils tendent à refuser la reconnaissance de l'erreur. Des remarques telles « *c'est pas moi c'est l'autre, c'est la faute du back-office, c'est parce qu'il y a trop de travail...* » ont été entendues par les personnes en charge des collectes.

Pour de ne pas faire apparaître leur responsabilité, ils sont parfois amenés à cacher ou dénaturer des causes ou à faire porter l'erreur à d'autres (l'informatique au sens large par exemple ou les problèmes système). Le refus de responsabilité s'est traduit par des allongements des délais de *reporting* tant que les responsabilités n'étaient pas clairement définies. En effet de la responsabilité va dépendre la définition de la cause et la recherche de plan d'action.

Rester conforté dans l'idée que l'erreur est due à une cause externe, biaise la recherche de solution. La complexité de certains processus opérationnels complique, de plus, la recherche des différents contributeurs à l'erreur. En effet, les causes du risque opérationnel sont généralement plus complexes au sein des activités de marché que de la banque de détail. On retrouve là encore la notion de récurrence : les erreurs de la banque de détail, par leurs fréquences et leurs impacts faibles, facilitent leur connaissance. L'expertise de certaines activités de marché, combinée à un certain individualisme de la prise de décision accroît la difficulté de recherche de cause et donc de responsabilité.

L'individu tend à refuser d'explorer des vérités difficiles à affronter et à nier sa propre responsabilité. Il est conforté, en un sens, par la difficulté de la banque, à définir les causes à la place de l'expert. Or le formalisme qui accompagne le processus d'analyse, par son côté incitatif et structurant, va permettre de s'opposer aux tendances spontanées de l'individu d'oublier rapidement les incidents.

La question se pose de comprendre pourquoi la notion de responsabilité est apparue plus facile à définir et à mettre en œuvre s'agissant de la banque de détail ; La principale raison tient à la spécificité des risques opérationnels de la banque de détail. En effet la typologie des erreurs est plus simple et facile à appréhender. Lorsque la cause est plus facile, la définition des responsabilités également. La crainte sur sa propre image est sans doute également un facteur explicatif.

En dehors de la qualité des plans d'action, la recherche de responsabilité allonge les délais de remontée des informations relatives aux pertes : « *les enjeux derrière l'erreur sont tels que certains managers de SGCIB refusent spontanément d'assumer certaines pertes. C'est souvent des discussions très longues entre métier pour savoir qui est responsable de quoi pour une erreur donnée ce qui allonge les délais de production de l'information* » (DRO05).

La notion de responsabilité a du être reprécisée dans le cadre de directives et procédures. « *Nous avons revu nos procédures pour préciser qui est responsable de quoi, entre l'entité qui détecte, celle qui est responsable, celui qui va valider la perte ...* » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO04)<sup>168</sup>. « *Quand on n'arrive pas à avoir les informations dans les temps ou qu'on apprend que l'erreur était connue mais non remontée, généralement chez SGCIB, on va voir avec le métier pourquoi l'erreur n'est pas remontée. Et là vous retrouvez tous les problèmes potentiels de responsabilité, de mauvaise appréhension de ce qu'est une erreur et de ce qui doit déclencher la remontée etc. ...* » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO04).

#### 1.4.5. L'absence de sens

L'absence de sens au projet n'a pas été rapportée s'agissant de la banque de détail, sans doute parce que les erreurs opérationnelles étaient déjà une notion connue des métiers. La collecte n'a fait que formaliser ce qui était implicite.

En revanche la collecte est apparu, dès le déploiement du dispositif, comme un élément présentant peu d'intérêt et dont la rédaction nécessitait un investissement non rentable, en ce qui concerne SGCIB.

L'absence d'intérêt a maintenu la présence de routines défensives face à ce dispositif. La perception du dispositif est influencée, là encore, par l'expérience de l'individu vis-à-vis de l'identification des erreurs. Mais, à la différence de la banque de détail, l'expérience était perçue négativement. L'influence des routines est ainsi fonction des expériences que les individus ont eues du risque opérationnel. La réaction de l'environnement aux erreurs opérationnelles et d'autre part par la politique d'incitation mise en place a joué un rôle sur la perception du risque opérationnel au sein de SGCIB.

Les routines défensives qui se constituent résultent, en premier lieu, de la nature des interactions qui se sont développées dans les situations d'erreur. Quatre de nos interlocuteurs au sein de SGCIB ont justifié leurs réactions de défense vis-à-vis du dispositif actuel en mettant en avant la perception qu'ils avaient jusqu'alors du dispositif antérieur de gestion des erreurs que nous schématisons ci-après :

---

<sup>168</sup> La Directive « Bâle 2 - Risque Opérationnel Politique de collecte des pertes internes Version 2.12 » a été revue en janvier 2008.

Figure 27 - Perception des conséquences de l'erreur



Le renforcement des contrôles face à l'erreur tend à favoriser progressivement la rétention d'information et la fermeture de tout dialogue. Il est le résultat d'un construit collectif issu des problèmes rencontrés par l'organisation. Or ce construit influence le comportement des opérationnels. L'individu anticipe ce qui peut se passer, comme, par exemple, une nouvelle procédure de contrôle. Il tend alors à adopter une attitude défensive pour préserver l'univers dans lequel il travaille.

La perception centralisée de ces contrôles ne favorise pas l'adhésion des individus. Les individus ne reconnaissent pas, dans le dispositif de contrôle, une réponse au problème généré, accentuant le décalage de compréhension entre ceux qui réalisent les opérations et ceux qui décident des contrôles. Face à des objectifs de rentabilité des opérations, les opérationnels perçoivent ces dispositifs comme contradictoire avec leurs objectifs.

Ainsi, la politique d'incitation et la forte perception du coût financier associé au processus opérationnel conduisent les individus à chercher à défendre leur position en matière de résultats financiers. Dans ce contexte, lorsque l'erreur survient, si elle ne perturbe pas les objectifs de performance, elle sera rapidement oubliée. Le cas échéant, l'individu cherchera à effacer dès que possible les conséquences négatives de l'erreur. C'est ainsi qu'une erreur opérationnelle est perçue principalement au regard du gain ou de la perte potentielle : les premiers exercices de collecte ont présenté des anomalies en termes d'exhaustivité et de fiabilité des données collectées qui traduisent les potentiels conflits d'intérêt entre les objectifs de rentabilité et les exigences réglementaires.

Cette absence d'intérêt s'est ressentie, au sein de RISQ/OPE, dans la qualité des données restituées. Lorsque l'individu ne trouve pas de sens, pas d'intérêt dans la tâche qui lui est demandé, il l'exécute soit rapidement, soit sans y accorder l'attention nécessaire. « *L'exercice*

*analytique de la perte est de qualité très inégale selon les métiers ou le management. Au niveau des marchés, ils remplissent souvent la fiche par obligation sans se soucier de celui qui va la lire » (DROO05).*

La qualité de l'analyse des causes illustre le faible intérêt. Ainsi un interlocuteur au sein de RISQ/OPE nous informe que *« certaines causes sont toujours les mêmes sans chercher à aller plus loin. Pour certains c'est normal, cela fait partie du jeu. De toutes les façons, on ne peut pas tout réduire à zéro et certaines erreurs on les retrouvera tout le temps. C'est un peu l'esprit. On voit cela au niveau des marchés. Au niveau banque de détail, ils cherchent à comprendre beaucoup plus. C'est sans doute dans leur culture et dans la façon dont le risque opérationnel est managé » (DRO04).*

La conséquence de la difficulté d'apprendre des causes est sans doute illustrée par ce propos d'un interlocuteur RISQ/OPE : *« certains plans d'action sont inexploitable » (DRO04).* Ces difficultés sont de nature à freiner la modification des comportements.

Un autre interlocuteur RISQ/OPE nous confirme : *« au départ c'était considéré comme un exercice obligé, surtout par SGCIB, pour lequel il fallait toujours relancer les métiers, on sentait peu de motivation ».* Cet interlocuteur note cependant des améliorations. *« Maintenant cela évolue même s'il reste des écarts. Une partie de l'amélioration peut être due à l'amélioration de nos contrôles et de la pression qu'on met. Mais une autre partie peut être considérée comme le fait qu'ils y voient un intérêt pour progresser et que cela coûte moins cher en erreur » (DRO05).*

La politique de répartition du coût des fonds propres comme élément de motivation a fait l'objet de réflexions au sein de la Direction des risques et des organes délibérant et exécutif. L'approche par les objectifs financiers au sein de SGCIB a été présentée comme un élément pouvant motiver les équipes à mieux gérer le risque opérationnel. Un responsable de RISQ/OPE nous informe que *« la salle de marché a tendance à ne réagir que lorsque l'on présente des coûts de fonds propres » (DRO01).*

Comme le souligne un responsable de RISQ/OPE, la difficulté actuelle est de disposer d'indicateurs fiables qui permettent de valider l'implication des équipes dans le projet risque opérationnel. *« Le nombre d'erreurs n'est pas forcément un critère, la cartographie des risques n'est pas encore assez fiable pour qu'une réduction du risque résiduel soit un signe d'une amélioration du dispositif de contrôle. En plus, à trop se focaliser sur des indicateurs, on risque de voir certains fausser les éléments de preuve pour montrer qu'ils gèrent bien le risque »* nous rapporte un responsable de RISQ/OPE.

## 1.5. La mémoire organisationnelle : la capitalisation des réponses de l'organisation

Si nous n'avons pas souhaité identifier une catégorie spécifique liée à la mémoire organisationnelle dans notre démarche empirique, la constitution progressive d'une mémoire organisationnelle s'est imposée au travers de nos résultats et nous incite à l'intégrer dans nos

résultats transversaux. De nombreux auteurs ont mis en avant le rôle de cette mémoire dans le processus d'apprentissage (Levitt et March, 1988; March, 1991; Girod, 1995). L'apprentissage suppose l'existence d'une mémoire qui s'articule autour d'un système codifié.

Cette orientation des comportements va se baser sur la mémoire déclarative et la mémoire procédurale au sens de Girod (1995). Nous pouvons ainsi reprendre la classification qu'a faite Girod dans l'objectif de l'appliquer à notre cas.

Tableau 25 - Mémoire et identification du risque opérationnel

Niveau de mémorisation	Informations déclaratives	Informations procédurales
Individuel		Savoir-faire individuels remis en cause suite aux analyses des pertes Routines organisationnelles
Collectif non centralisé		Création d'un savoir-faire via l'apprentissage en commun des conséquences d'une erreur Savoir-faire d'une part sur l'action opérationnelle et d'autre part sur l'identification du risque
Collectif centralisé	Intranet Centralisation des bases de perte, des RCSA et des scénarii Directives Système d'information central	Mise à jour des procédures, des directives

(Tableau inspiré de Girod, 1995)

### 1.5.1. L'information déclarative : une structuration de la représentation du risque opérationnel

Les outils et les directives déployés dans le cadre du processus d'identification du risque opérationnel, constituent des éléments permettant le support et la structuration des informations relatives au risque opérationnel.

La mémoire déclarative dans son formalisme a été facile à détecter puisqu'elle constitue un phénomène, comme le dit Eisenhardt (1989), transparent. Au travers de l'intranet où se sont progressivement centralisées l'ensemble des directives, de la lecture des procédures formelles et des guides d'application, nous avons ainsi pu matérialiser cette mémoire déclarative. Elle est d'autant plus importante que nous sommes dans un dispositif d'origine réglementaire où l'établissement va devoir apporter la preuve de la conformité de son dispositif. La légitimité de l'établissement et la confiance qui lui sera accordée par ses différents partenaires reposent,



en premier lieu, sur la nécessaire visibilité du dispositif mis en place et de son adéquation aux exigences réglementaires.

Le projet d'identification du risque opérationnel repose, à l'origine, sur la nécessité de fournir des données qui vont permettre d'alimenter les modèles. Ces données doivent être stockées au sein de l'organisation afin de permettre de conserver un historique et valider la pertinence des modèles mathématiques utilisés.

Le dispositif d'identification du risque opérationnel s'est trouvé progressivement enregistré sur des supports tangibles qui conservent d'une part les modalités d'organisation et de communication des informations relatives à l'identification et d'autre part les données elles-mêmes.

Le Groupe SG a ainsi déployé des moyens importants, dès le début du projet, pour structurer la collecte de ces informations, collecte des pertes internes et externes, centralisation des états RCSA et données relatives aux scénarii. Elle a également formalisé la structure organisationnelle (organigrammes) et précisé le rôle des acteurs. Les directives ont ainsi pour fonction d'organiser le flux d'information et de définir précisément les responsabilités notamment en termes de validation des informations fournies. Les processus de stockage ont évolué afin de gagner en fiabilité et exhaustivité. Progressivement les rôles ont été précisés notamment en termes de responsabilité au regard de la fiabilité de l'information collectée.

#### 1.5.2. La mémorisation des routines organisationnelles

Les supports mis en place vont permettre la mémorisation des réponses apportées par l'organisation aux erreurs rencontrées. Ils vont pallier notamment les carences individuelles à mémoriser l'ensemble des évènements et leurs solutions.

Les plans d'action générés viennent enrichir les réponses possibles de l'organisation face à une situation donnée : le répertoire des possibles s'incrémente. Les nouveaux plans d'action viennent parfois corriger l'inadéquation des croyances antérieures génératrices de pertes opérationnelles. La base s'enrichit également, depuis 2008, des incidents potentiels.

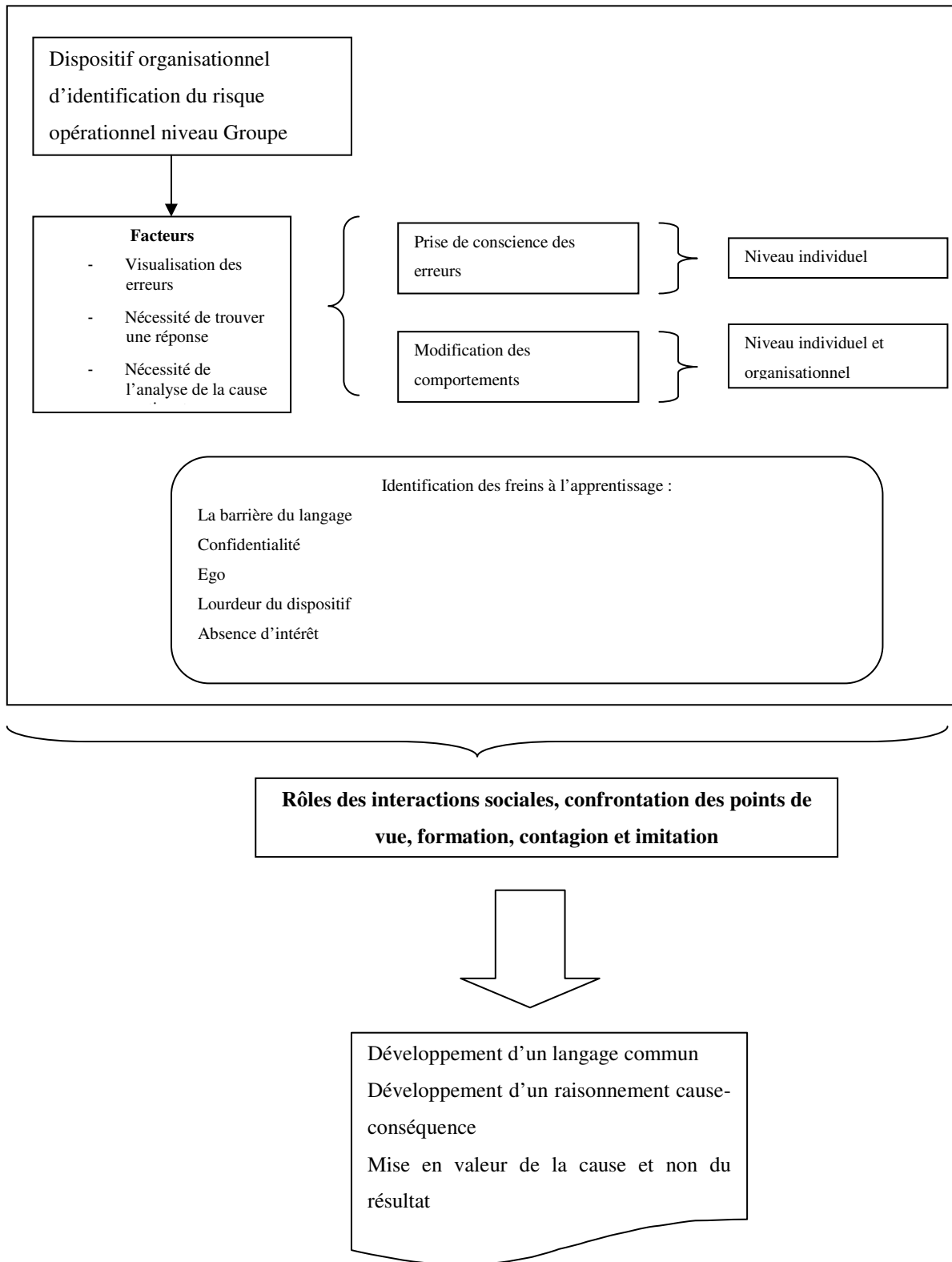
Cependant le système formel contient un grand nombre de procédures afin de structurer et de réguler les flux d'information et de connaissance. Cette mémoire est connue de tous (via notamment l'intranet dédié). Cela facilite l'intégration de toute nouvelle information dans cette mémoire. Néanmoins le dispositif, et plus spécifiquement le système d'information déployé, ont fait l'objet de critique quant à sa lourdeur. Cela n'incite pas les utilisateurs à aller rechercher dans la mémoire ainsi stockée des réponses à leurs problèmes. Il tend à y avoir d'une part une base de donnée relative aux incidents liés à l'action opérationnelle et de l'autre

l'action elle-même telle qu'elle est vécue au quotidien. La lourdeur du dispositif et la distance opérationnelle identifiée entre l'outil et l'opération empêchent d'utiliser ces connaissances de manière réactive.

La mémoire qui se constitue ne joue pas encore un rôle dynamique : la constitution de la mémoire, notamment en termes d'exhaustivité, est une priorité au détriment d'une utilisation dynamique de cette mémoire.

Des routines défensives ont été identifiées face à un dispositif qui oblige à révéler ce que l'individu préfère masquer ou refouler, l'erreur opérationnelle. La volonté de ne pas affecter sa réputation influence la reconnaissance de sa responsabilité et incite à fausser l'analyse des causes. Ces freins, de nature émotionnelle, ont été complétés d'une difficulté de compréhension du risque et d'une absence d'intérêt pour l'exercice tant que les raisonnements causals n'ont pas été modifiés. S'agissant de la banque de détail, la perception progressive de l'intérêt de la collecte comme outil d'amélioration de la relation client a facilité la réduction des freins.

Figure 28 - Schémas issus de nos résultats transversaux à partir de la collecte



## 2. Les résultats transversaux relatifs aux outils prospectifs

### 2.1. La prise de conscience des sources de risque

L'exercice de RCSA (à l'instar de l'élaboration de scénario) fait appel à des logiques sensiblement différentes de l'exercice de collecte des pertes. Il ne repose pas sur des données tangibles, même si l'expérience et les pertes passées peuvent éclairer la vision du futur. Il s'appuie sur l'anticipation du futur par les acteurs. Cet outil a de spécifique la difficulté du contrôle des informations collectées. Seule l'apparition du risque à posteriori permettra de valider ou non les cartographies élaborées.

L'outil RCSA, à la différence de l'outil de collecte, n'a pas immédiatement généré de prises de conscience. Nous verrons dans les freins à l'apprentissage ce qui a généré ce décalage.

Le premier constat réside dans le bénéficiaire des prises de conscience. Très clairement, c'est tout d'abord les CRO qui ont pris conscience de certains risques. L'approche structurante de l'outil, avec son vocabulaire, la liste des facteurs de risque et de contrôle ont facilité la réflexion sur des risques auxquels les CRO n'auraient pas pensé.

En revanche, en ce qui concerne les opérationnels, plus l'exercice est perçu comme réglementaire et éloigné de la réalité voire trop imaginaire, moins il a amené des modifications cognitives.

S'agissant de la banque de détail, l'aménagement de l'outil pour le rapprocher de la réalité opérationnelle et le travail de traduction effectué par les CRO ont permis de rendre l'outil compréhensible par les opérationnels.

Une fois l'outil traduit, l'objectif est de lui donner de l'intérêt. Cela a nécessité au départ un investissement très important des CRO afin d'obliger dans un premier temps, d'assister dans un deuxième temps et enfin, en 2009, d'accompagner.

La prise de conscience par les métiers a porté sur l'appréciation du risque et la compréhension entre un risque brut, un dispositif de contrôle interne et un risque net. Il ne s'agit pas de faire réfléchir dans l'absolu mais de partir de la réalité opérationnelle et de faire parler l'opérationnel sur ses propres risques. Ces démarches sont apparues très clairement chez CDN et BDDF. C'est le CRO qui traduit ensuite dans l'outil en expliquant aux opérationnels comment on passe de l'explicitation de leurs risques à la cartographie.

Cette prise de conscience a été rendue possible notamment par la prise en compte de la réalité du terrain exprimée par l'opérationnel, l'explicitation du vocabulaire par le CRO et les échanges. Ce sont d'abord les CRO qui ont pris conscience de l'exercice puis les opérationnels eux-mêmes, du moins ceux qui participent à l'exercice.

Nos résultats illustrent une démarche sensiblement différente en ce qui concerne SGCIB (à la différence d'un métier qui a, dès le deuxième exercice, adopté une démarche qui ressemble à celle de BDDF). L'outil RCSA a été présenté dans sa structure et l'objectif était de respecter la logique pour renseigner l'outil. Ce n'est qu'en 2008 que des initiatives ont été prises pour repenser le mode d'alimentation du RCSA. L'outil a alors généré rapidement des réactions de rejet qui se sont traduites par le maintien de routines défensives que nous développons ci-après et qui ont limité les modifications cognitives. De ce fait seuls les CRO ont modifié leurs schémas cognitifs au regard du risque opérationnel, bénéficiant de leur compréhension en tant que spécialiste risque opérationnel, et appliquant ces connaissances au métier dont ils ont la charge.

Il est intéressant de noter comment les évolutions cognitives influent sur la qualité des cartographies. La réduction des biais cognitifs est une manière de visualiser ces évolutions. Nos interlocuteurs, au sein de RISQ/OPE, reconnaissent que l'exercice s'affine et la qualité des cartographies s'améliore. Cependant des différences sont notées au sein des métiers quant à la compréhension de l'outil et de son intérêt.

*« Même si cela reste un exercice encore difficile, on sent que nos interlocuteurs ont mieux compris comment faire une cartographie. On a moins de biais par exemple. Ils commencent à comprendre certaines relations de cause à effet, à voir le rôle des facteurs de contrôle. C'est surtout vrai au niveau de la banque de détail. C'est encore un peu laborieux au niveau de SGCIB où on n'est pas toujours sûr qu'ils ont compris l'exercice » (DRO02).*

Au sein de RISQ/OPE, il est difficile de savoir qui a vraiment appris des CRO ou des opérationnels. La direction a une perception globale de l'exercice au travers de la restitution écrite et des questions qui peuvent lui être posées. Or ce sont principalement les CRO qui interrogent la direction.

## 2.2. Des évolutions des contrôles qui traduisent des modifications comportementales

Les modifications de comportement rapportées ont été plus faibles que dans le cadre de l'exercice de collecte. Cela confirme la perception que les individus ont eue sur le RCSA, perçu avant tout comme un exercice réglementaire avant d'être un outil d'évaluation du

risque. L'évolution tardive des modifications cognitives et les freins rencontrés dans le déploiement de l'exercice expliquent, en partie, les limites des modifications comportementales. Ces modifications n'ont pu avoir lieu que lorsque l'individu a pris conscience de l'intérêt d'évaluer le risque selon cette logique et ce formalisme. Tant qu'il n'y a pas d'évolution dans la perception, nos résultats montrent qu'il ne peut y avoir de modifications de comportement.

Les principales modifications de comportement ont lieu au sein de la banque de détail. Les CRO de ces métiers ont très rapidement pris conscience de l'intérêt de l'exercice et se sont alors donnés comme objectif d'exploiter l'outil de la manière la plus adéquate. Les freins potentiels ont été identifiés par les CRO et ils ont ainsi pu adapter leur pédagogie afin de rendre l'outil compréhensible (nous détaillerons les facteurs liés à la dimension collective dans la section 4 de ce chapitre).

Il est important de reconnaître également que la récurrence de certains risques au sein de la banque de détail facilite la rentabilité des modifications de comportement pour certains types de risque.

S'agissant de SGCIB, les impacts sont plus faibles même si, néanmoins, nos interlocuteurs ont reconnu certaines évolutions liées à la cartographie. Cependant la faible crédibilité du RCSA ainsi que les coûts financiers inhérents à certaines évolutions freinent leurs mises en place.

Au sein de RISQ/OPE, nos interlocuteurs estiment que le RCSA a permis de modifier certains comportements.

*« Cela a permis à certains métiers de modifier des procédures, de se rendre compte que certaines étaient inefficaces » (DRO02). Un autre nous confirme que « cartographier ses risques amène des modifications, pas le premier exercice mais quand vous voyez après deux ou trois exercices que certains risques ne se réduisent pas, vous cherchez à faire quelque chose » (DRO01). Cependant, au sein de RISQ/OPE, il est difficile d'apprécier la pertinence de ces comportements.*

*« Nous sommes à un niveau très macro avec beaucoup d'informations. On ne peut pas tout traiter. En plus on est trop loin du terrain pour s'assurer que c'est vraiment mis en place et efficace ».*

### 2.3. Les freins à l'apprentissage : la difficile codification des connaissances tacites

Si la codification des erreurs a posé peu de problèmes, l'exercice de cartographie a révélé de nombreux freins qui justifient notamment la faiblesse de certains apprentissages. Certaines difficultés sont apparues qui sont de nature à limiter l'apprentissage issu de l'exercice en

termes de modifications cognitives et comportementales et qui peuvent ralentir le processus de transfert des connaissances : difficulté du langage, distance cognitive résultant d'une distance opérationnelle, biais cognitifs voire opportunistes ont été identifiés au travers de nos entretiens amenant à une absence de sens et d'intérêt vis-à-vis du dispositif.

### 2.3.1. La difficulté du langage

L'explicitation du risque repose sur une codification des données avec l'élaboration de facteurs de risque et de contrôle conçus par les collaborateurs de RISQ/OPE. Parallèlement, les métiers développent leur propre langage associé à l'expertise de leur fonction (langage des acteurs de marché, langage des financiers, langage des acteurs du réseau etc.). Le RCSA a été révélateur de ces écarts de langage entre chaque métier et notamment entre le langage en matière de risques développé par la direction des risques et les langages spécifiques des métiers.

- ✓ Des difficultés de compréhension de la part des métiers de la notion de risque opérationnel

Des difficultés de compréhension sont apparues, l'outil étant porteur d'un vocabulaire spécifique aux métiers de gestion des risques et du contrôle. Le langage et les difficultés exprimées reflètent la distance entre l'expertise du métier et l'expertise des métiers centraux liés au risque. Les métiers banque de détail et SGCIB ont mal compris l'exercice au départ car il leur a semblé très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. Le RCSA s'appuie sur le dire d'expert afin de réussir l'élaboration de la cartographie. Cet outil, expression d'un formalisme contraignant et perçu comme lourd, a pour objectif de faciliter l'intégration dans un cadre formel et explicite des connaissances tacites détenues par les opérationnels.

La visualisation de cette incompréhension est apparue dans les premières cartographies début 2006. Au sein de RISQ/OPE, l'interlocuteur qui supervise le RCSA reconnaît que « *les questions n'étaient pas comprises par les métiers car parfois trop théoriques* » (DRO02).

tant que la connaissance est abstraite, conceptualisée, elle n'est pas perçue comme intéressante par les métiers. L'évolution du RCSA vers une responsabilisation des métiers, c'est-à-dire vers la construction de la cartographie par les métiers eux-mêmes, a facilité la compréhension de l'outil. C'est pourquoi, dans les métiers banque de détail, où ils ont décidé très rapidement d'adapter l'outil aux préoccupations des opérationnels, ceux-ci ont perçu plus rapidement l'intérêt de l'exercice. De même la collecte des pertes a été personnalisée par la direction risque opérationnel de CDN. Au fur et à mesure du rapprochement entre la connaissance du risque opérationnel et l'action opérationnelle, quand cette connaissance

commence à s'intégrer dans le contexte opérationnel de l'individu, celui-ci commence à en comprendre le sens et cherche alors à s'impliquer davantage dans l'exercice. Il ne peut y avoir, par nature, de croyance commune en matière de risque opérationnel, celui-ci étant par nature incertain et soumis à la spécificité de l'expertise. Lorsque des rapprochements se sont mis en place (très rapidement au sein de la banque de détail) entre les pertes opérationnelles, représentatives de la réalité opérationnelle et les outils prospectifs, l'intégration de la vision prospective dans la gestion au quotidien a été plus rapide.

Progressivement le dispositif RCSA a évolué, intégrant au fur et à mesure les remarques des acteurs tout en conservant un cadre structurant permettant de canaliser les connaissances et de faire prendre conscience des liens entre risque et contrôle. Chaque acteur du dispositif peut alors se reconnaître dans un dispositif qui conserve sa vision collective.

Un interlocuteur nous parle des questions « *qui n'étaient pas comprises par les métiers car parfois trop théoriques. Du coup ils ne font pas le lien entre leur activité, les risques et les questions* » (DRO02). Un autre concède que « *le RCSA a adopté une vision du métier des risques avec son vocabulaire, ses expressions et sa logique. Face aux métiers, on n'est pas forcément sur la même longueur ce qui complique la compréhension* » (BALE1).

L'interlocuteur RISQ/OPE reconnaît que « *le niveau de granularité des questions ne correspond pas forcément à la granularité d'action de l'opérationnel : il ne s'y retrouve pas* ». Ce point est confirmé par un responsable RISQ/OPE :

« *On a un problème de granularité. Elle est souvent très élevée (niveau Pôle) ce qui réduit la motivation des métiers. Par exemple, ils voient bien qu'un deal de plus ou de moins ne va pas impacter les fonds propres comme c'est le cas pour le risque de marché* » (DRO03).

Pour les opérationnels de SGCIB qui étaient déjà confrontés au risque de marché, la notion de risque intrinsèque et de risque résiduel par exemple, n'est pas nouvelle. En revanche, leur problème de compréhension portait sur les questions, non en tant que support du langage mais dans la compréhension du sens de ces questions. Plus le métier développe d'expertise, plus il est nécessaire que l'opérationnel exprime sa vision du risque, plus la cartographie lui semble déconnecter de la réalité vécue. Le risque opérationnel est perçu comme un thème contraignant et qui n'a pas de sens au regard des expériences vécues et intériorisées par les opérationnels.

Pour la banque de détail, la compréhension portait sur le langage du risque et sa technicité. La problématique des questions a rapidement été résolue par la réponse apportée par ce métier à ces freins.



✓ Des difficulté de compréhension pour RISQ/OPE des informations collectées

Cependant si la difficulté de codifier ainsi des connaissances tacite apparaît dans le processus descendant, elle se distingue également dans le processus ascendant. En effet, si la codification du thème risque opérationnel n'a pas de sens pour les opérationnels, la codification des risques via la cartographie telle qu'elle est adressée à RISQ/OPE perd son sens également. Les résultats de nos entretiens illustrent la difficulté de transformer l'information ainsi collectée des métiers en connaissance pour le Groupe. La perte de contenu résulte, notamment, d'une certaine rigidité liée à la codification qui fait perdre le sens et la richesse des connaissances tacites ainsi transférées.

« *Comprendre les risques rien qu'à la lecture d'un tableau de synthèse serait complètement utopique* » nous rapporte cet interlocuteur (DRO02).

« *Si nous n'allons pas demander aux métiers ce qu'ils ont voulu dire, on ne peut pas saisir vraiment la nature du risque, sauf pour des risques simples* » complète t-il.

Cela peut être lié à la fois à un décalage de connaissance lié à l'expertise nécessaire et la déformation de l'information ainsi transférée. Le RCSA n'est pas facilement exploitable par la Direction tel qu'il se structure au sein des métiers avec l'élaboration de nombreux scorecards fonction des différentes activités. « Le résultat de la cartographie devient difficilement compréhensible et exploitable » nous rapporte un interlocuteur de RISQ/OPE (DRO02). Cet interlocuteur précise : « *chez SGCIB par exemple, on a un niveau de granularité très fin au niveau des métiers, du fait de l'expertise forte et ce niveau est ensuite netté au niveau intermédiaire ce qui donne une image déformée de la réalité : il n'y a pas réellement d'analyse des zones de risque mais une globalisation des différentes réponses* » (DRO02).

La globalisation progressive de la cartographie pour passer du niveau très fin (niveau centres de profits) à une vision globale (niveau RISQ/OPE) peut faire perdre le sens même de l'appréciation des risques.

« *La centralisation amène des nivellements qui ne veulent plus dire grand-chose en matière de risque* » (DRO01). Un autre nous informe que « *c'est parfois beaucoup d'énergie pour une faible utilisation* » (DRO03).

Si les globalisations de montant en matière de risque de crédit ou de risque de marché n'amènent pas de distorsion au regard de l'encours de risque, il n'en est pas de même, par nature, avec le risque opérationnel.

« *Quand vous avez un centre de profit qui remonte un risque de +2 et un autre un risque de -2, en global, cela finit par faire zéro, ce qui ne veut pas dire grand-chose* » (DRO01).

Ce point nous est confirmé par un responsable risque opérationnel banque de détail :

« Des risques dont les notations sont agrégées mathématiquement au niveau du Groupe et sommées n'ont plus de sens » (BDLM1). Le risque est alors de moyenniser tous les risques.

« Or l'identification du risque opérationnel ne répond pas à une logique mathématique. Par exemple, identifier 40 pertes sur un trimestre ne veut pas dire 160 pertes sur l'année. Il faut donc faire attention aux extrapolations que l'on peut être tenté de faire » (BDLM1).

Néanmoins, cette perte de sens liée à la globalisation apparaît moins présente au sein des métiers de banque de détail.

Cela se justifie notamment par « la moindre complexité de l'approche risque opérationnel dans ce métier » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE. Il poursuit :

« On connaît les grandes zones de risque opérationnel et nous les retrouvons à des niveaux égaux dans toutes les entités traitant ce type de prestation » (DRO02).

Les difficultés liées à cette codification et la perte de sens des données ainsi collectées limitent le potentiel d'utilisation dans les modèles :

« A ce stade, nous ne pouvons pas utiliser les données issues du RCSA dans les modèles. Notre dispositif n'est pas encore assez fiable et objectif » (DRO01), propos qui seront repris par un responsable risque opérationnel banque de détail.

### 2.3.2. La lourdeur du dispositif

Le RCSA, tel qu'il est présenté par la direction, a rencontré peu d'engouement de la part de nos interlocuteurs, quelque soit le métier. La principale difficulté identifiée, car exprimée rapidement par nos interlocuteurs, est liée à la lourdeur du dispositif. Si, dès le deuxième exercice, les métiers de banque de détail ont tenté de résoudre cette difficulté, l'aspect chronophage de l'exercice est encore très prégnant dans la perception du dispositif par les interlocuteurs de SGCIB.

Nos interlocuteurs RISQ/OPE reconnaissent « la lourdeur du dispositif » (DRO01). L'exercice est alors jugé comme « difficile ». Outre la lourdeur du référentiel, l'outil lui-même n'est pas très fonctionnel et pratique. Un autre interlocuteur évoque ainsi

« la lourdeur du système sous Access pas très convivial : les gens ont peur de faire de mauvaises saisies ou d'effacer toutes les données. De plus, il faut de la disponibilité pour la saisie, c'est très long » (DRO02).

Le temps nécessaire à la réalisation du RCSA tient à la fois à l'outil et à sa construction même qui part, non pas des risques attachés aux processus, mais de questions relatives aux risques qu'il faut ensuite rattacher aux processus opérationnels.

### 2.3.3. Une absence de sens vis-à-vis de l'outil

Lors du premier exercice, les interlocuteurs ont donc été surpris par sa structure et son formalisme, qui ont généré une impression de lourdeur, d'autant plus qu'il était difficile de comprendre sa logique et son articulation. Ce qui a amené des remarques telles « *tout ça pourquoi ?* ».

Dans un premier temps, l'identification a été réalisée comme une contrainte, faite de règles et de procédures lourdes et peu compréhensibles. La perception du dispositif pouvait laisser penser qu'il était immuable car règlementaire (« un mal nécessaire » comme nous le disait un opérateur des marchés). Le collectif était ainsi subi. Il s'agissait de coordonner un projet pour le Groupe SG conforme à la réglementation, perçu comme éloigné des préoccupations opérationnelles. Dans ce contexte, l'absence de sens au projet ne pouvait générer d'apprentissage.

L'exemple des activités de marché où tant que les opérationnels réalisent la cartographie, l'envoient aux CRO et passent ensuite à autre chose dans l'attente du prochain exercice, il ne se « passe » rien, l'individu a juste l'impression du temps qu'il y a consacré. En revanche, dès lors que la communication s'installe, à l'instar de la banque de détail, que l'outil évolue sous l'influence des préoccupations et de la réalité opérationnelle, que se construit un répertoire de risques opérationnels spécifiques au métier, le sens émerge.

Cette absence d'intérêt s'est progressivement estompée, principalement dans les métiers de banque de détail sous l'impulsion d'une dimension collective, source de différenciation. Le dispositif est apparu comme négociable, interprétable dans un sens qui soit progressivement accepté par tous.

Les métiers de banque de détail ont essayé de donner rapidement du sens au projet c'est-à-dire en trouvant une justification à l'exercice : l'objectif était d'améliorer la gestion du risque opérationnel et donc, par là même, le résultat d'exploitation. Toutes les évolutions qui se sont produites au sein de la banque de détail ont été dans ce sens, facilitées selon nos interlocuteurs, par la typologie même des erreurs.

En revanche, s'agissant de SGCIB, il n'y a pas eu de signes apparents de volonté d'utiliser le dispositif dans l'action au quotidien. Les individus ont, de plus, rapidement perçu que le RCSA n'impactait pas directement les fonds propres ce qui a limité leur motivation. Les évolutions de mi-2009 visent à intégrer cette notion de rentabilité au niveau le plus fin afin de faciliter la visualisation par le métier de son propre coût du risque par centre de profit.

Au sein de RISQ/OPE, certains interlocuteurs reconnaissent que « *si on regarde le RCSA, c'est parfois beaucoup d'énergie pour une faible utilisation* » (DRO3).

Un autre interlocuteur admet que

*« le RCSA est très lourd et nous n'arrivons pas réellement à en faire une utilisation efficace. Soit c'est trop micro et répond aux besoins des métiers, mais alors pour nous c'est ingérable soit c'est très macro et donc pas toujours représentatif de la réalité avec des moyennes de risque qui ne veulent plus dire grand-chose et pas d'utilité pour les métiers. A notre niveau, l'intérêt du RCSA est pour l'instant très limité » (DRO01).*

#### 2.3.4. La nécessité de faire évoluer l'outil

Le premier exercice de RCSA a suscité un grand nombre d'interrogations de la part des métiers incitant le dispositif à évoluer.

*« Nous avons évolué compte tenu de toutes les remarques que nous avons eues sur le dispositif. Il nous fallait gagner en fiabilité, gain de temps et traitement des données » (DRO02).*

Ainsi sous la pression et les remarques des métiers, le premier RCSA a été amené à évoluer selon trois axes :

- une responsabilisation accrue des métiers dans l'élaboration du RCSA avec une latitude quant à l'utilisation de facteurs de contrôle et une personnalisation des questions.
- Une évolution de l'outil afin d'améliorer sa convivialité et de gagner en rapidité d'élaboration.
- Un renforcement de l'efficacité du RCSA qui suppose une intégration de l'exercice au sein du dispositif global de contrôle interne.

La direction conserve cependant l'autorité sur le dispositif ce que souligne un interlocuteur de RISQ/OPE :

*« Nous ne pouvions néanmoins laisser le projet partir dans tous les sens. Il fallait que les métiers puissent au bout du compte remplir les cases selon le référentiel » (DRO02).*

L'évolution vers l'appropriation du dispositif par les métiers a été confirmée par les interlocuteurs RISQ/OPE et résulte des premiers résultats des cartographies et des échanges avec les métiers.

*« Nous avons évolué compte tenu de toutes les remarques que nous avons eues sur le dispositif » (DRO02).*

Ce même interlocuteur précise : *« nous sentions bien que nous n'avions pas toute l'expertise pour faire les questions à leur place. Ce sont eux les experts. L'approche top-down a permis de cadrer le sujet mais au contact du terrain, c'est trop éloigné. Si nous voulons que les gens adhèrent au projet, il faut être proche de leurs opérations et de leur appréciation du risque. Leurs risques, ils les sentent bien généralement même s'ils en veulent pas toujours en avoir conscience ».*

Un responsable complète :

« Nous préférons finalement laisser la main aux métiers sur certains points car l'objectif, c'est vraiment que ce soit eux qui renseignent le RCSA et qu'ils se l'approprient » (DROO1).

Ainsi dès la fin de 2005, « nous avons revu avec les Pôles pour affiner les facteurs de contrôle. Les demandes viennent des Pôles, sont intégrées par la direction puis validées par le Pôle puis présentées en Comité de Pilotage » (DROO2).

Nous pouvons alors nous interroger sur ce qui différencie la banque de détail des activités de marché dans la mesure où le RCSA est dorénavant bien intégré dans les processus opérationnels de la banque de détail mais encore en phase de réflexion pour SGCIB.

Les métiers de banque de détail ont rapidement fait le choix d'interpréter et de traduire pour rendre l'exercice compréhensible pour les métiers. La banque de détail avec CDN avait très rapidement pris en charge le projet pour l'adapter. BDDF a suivi dans son évolution. Les CRO ont rapidement perçu le lien entre l'exploitation du RCSA et l'amélioration qualitative des processus opérationnels. Les CRO, percevant l'intérêt de l'exercice, se sont attelés à assurer un relais entre la cartographie et les connaissances des métiers. Ils ont ainsi servi de fil conducteur entre l'expertise du métier et la nécessaire formalisation.

En ce qui concerne SGCIB, l'approche a été sensiblement différente. Si les CRO ont bien perçu la nécessité de faire évoluer l'exercice, ils ont opté pour une appropriation par les spécialistes des métiers, du référentiel de questions : en effet, qui mieux que ces derniers pouvaient estimer les questions pertinentes à poser afin d'apprécier le risque ? Cependant, d'une approche *top-down*, l'approche *bottom-up* qui s'est déployée a généré une multiplication des questionnaires très techniques et d'un niveau très micro. La difficulté a alors résidé dans la synthèse de ces informations et le contrôle de leurs pertinences compte tenu du niveau de technicité. Très rapidement il a été difficile de traduire en matrice de risque efficiente le résultat de ces *scorecards*. Ainsi, selon RISQ/OPE, SGCIB regroupe environ 65 % des *scorecards* du Groupe SG (soit environ 400 *scorecards*) ce qui est jugé très important dans l'appréciation de leur pertinence et de leur capacité à représenter les risques majeurs. Le processus s'est alors alourdi sans que des impacts cognitifs ou comportementaux spécifiques soient détectés.

### 2.3.5. La mobilisation d'heuristiques en situation d'incertitude

Le RCSA repose sur le dire d'expert, c'est-à-dire le jugement que l'individu ou le groupe porte sur le risque de demain. Le RCSA est donc un exercice qui repose sur des connaissances tacites, par nature subjectives, c'est-à-dire reflétant des croyances, des émotions et des valeurs individuelles.

Pour tous les métiers, des biais de nature cognitive ont été identifiés. Cependant ces biais ont rapidement été réduits au sein des métiers de banque de détail à la différence de SGCIB où des biais subsistent.

Plusieurs explications peuvent être avancées :

Le RCSA reflète, au sein de SGCIB, des biais volontaires, c'est-à-dire où l'individu sait que sa cartographie ne représente pas forcément la réalité mais est porteur d'un sens que l'individu souhaite communiquer. C'est le cas de celui qui indique des risques forts pour se couvrir ou montrer qu'il gère un métier risqué donc important. Ou celui qui voit beaucoup de risques afin de montrer au cours du temps sa correcte gestion face la faiblesse des risques réellement survenus.

Comme le souligne RISQ/OPE, qui a rapidement identifié les différents biais et les natures différentes selon les métiers :

*« Parfois, quasiment tous les risques sont jugés forts comme cela le manager se dit qu'on ne pourra pas lui reprocher de n'avoir rien vu en cas d'erreurs. Il se couvre de cette manière. On a vu ça au niveau des marchés par exemple » (DRO02).*

Le rôle des CRO est souligné par RISQ/OPE comme facteur de différenciation dans l'appréciation des biais.

*« On a vu des différences. C'est vrai qu'au niveau des marchés, les biais traduisent beaucoup de choses » (DRO02).*

Cet interlocuteur complète : *« l'attention que porte le CRO à ces biais et la manière dont il les corrige fait souvent la différence ».*

Ces biais se réduisent selon nos interlocuteurs RISQ/OPE. Ils expliquent cette évolution par trois facteurs : le renforcement des benchmarks, une meilleure compréhension de l'outil et de sa logique et une meilleure connaissance du risque.

La direction des risques a mis en place, dès 2006, des moyens de contrôler ces biais et de les réduire. Ces biais, identifiés au sein du Groupe SG, ont nécessité de définir les benchmarks qu'il était possible d'utiliser : pertes internes, pertes externes, cohérence avec des métiers similaires. Ces contrôles de cohérence ont également été déployés à destination des CRO afin qu'ils puissent eux-mêmes effectuer un premier niveau de contrôle.

*« Quand on reçoit une cartographie, on essaye de comparer avec les pertes, on compare avec des métiers similaires et également avec les données que nous avons dans les bases externes » (DRO02).*

Cela permet ainsi de détecter les écarts ou au moins de *« demander des explications car nous ne connaissons pas vraiment le métier et ses risques » (DRO02).*

Selon nos interlocuteurs, le processus de création de sens a démarré plus rapidement au sein de la banque de détail que chez SGCIB.

« *La banque de détail ainsi que l'activité de gestion ont rapidement perçu l'intérêt de l'exercice* » nous rapporte un interlocuteur de RISQ/OPE (DRO02), point qui sera confirmé par un autre interlocuteur RISQ/OPE. Nous identifierons, dans la suite de nos résultats, les facteurs qui ont amené ces évolutions.

L'élaboration d'une vision du futur fait appel à des processus cognitifs qui génèrent des mises en scène et des situations d'anticipation. C'est pourquoi ils reflètent de nombreux biais cognitifs : celui notamment de représentativité de l'expérience. Les outils prospectifs illustrent la distance entre le réel et la manière dont l'individu le perçoit. Un métier qui n'a jamais eu de risque opérationnel tend à considérer que ce risque ne le concerne pas. A l'inverse un service qui a vécu récemment un risque fort, a tendance à surestimer ce type de risque dans le futur. L'exemple du rogue trading dans les cartographies suite à l'affaire Kerviel en est une illustration. L'exercice de cartographie permet de faire prendre conscience que, si aucune perte n'est avérée, il y a néanmoins des risques potentiels qu'il convient de gérer. Ces apprentissages, s'ils ne sont pas débiaisés, amènent des illusions de contrôle qui limitent les initiatives en termes de gestion du risque voire se traduisent par une surestimation du passé.

Ces biais deviennent alors de véritables freins dans l'évolution de la perception du risque et donc l'apprentissage. Les biais cognitifs se retrouvent également dans l'analyse des erreurs : les individus peuvent avoir tendance à exagérer certaines causes. Ils considèrent parfois l'erreur comme 'normal', prévisible et inévitable (cas des erreurs de saisie). Ils ont souvent des visions simplistes des erreurs ce qui amène un traitement simplifié de l'information face à la complexité des environnements (Kahneman et alii, 1972 ; Tversky et Kahneman, 1974, Levitt et March, 1988). Ces biais vont alors amener des solutions biaisées également.

Ces différents biais sont autant d'obstacle à l'apprentissage du risque opérationnel. Ces biais faussent la valeur d'une cartographie ou d'un scénario et donc rendent inefficaces les dispositifs préventifs mis en place.

La matrice des risques se veut représenter la réalité a priori. Mais elle révèle en fait la différence entre la rationalité et les comportements réels. Cependant, si la matrice illustre les limites d'une rationalisation a priori du risque opérationnel, elle reste la meilleure solution pour évaluer le risque.

L'intérêt en termes d'apprentissage n'est alors pas véritablement dans le résultat de la cartographie comme rationalisation du futur mais dans l'occasion que cette formalisation offre

afin de corriger des biais souvent inconscients. L'élaboration de scénario et de la cartographie conduit à surestimer la maîtrise des situations par l'organisation.

La centralisation des cartographies et des scénarii facilitent l'identification de ces biais. Le benchmark avec les bases externes, avec les métiers de même nature au sein de l'organisation et avec les pertes réalisées permettent en effet d'identifier les biais. Les échanges qui se développent alors autour de ces biais en facilitent la prise de conscience, par l'organisation d'une part, par l'individu d'autre part. La prise de conscience permet de modifier les dispositions cognitives des individus et limiter ainsi le risque de sur-contrôle.

L'outil de cartographie a généré une première réaction de rejet du fait du formalisme imposé qui semblait très éloigné de la réalité opérationnelle, avec un langage spécifique lié aux métiers du risque. La banque de détail a fait le choix d'accompagner le projet en conférant à la ligne métier risque opérationnel un rôle de traducteur. Le projet a progressivement pris sens pour les métiers. S'agissant de SGCIB, l'approche descendante d'identification du risque amenant une vision trop généraliste des risques, le processus s'est décentralisé au sein des métiers. Cependant si cette évolution a facilité une appropriation des questions par le métier, elle en a compliqué le processus, illustrant la difficulté de codifier les connaissances tacites et a favorisé le maintien des résistances au projet.

La codification du dire d'expert génère des biais cognitifs, expression des différences de perception vis-à-vis du risque opérationnel d'une part et enlève à la connaissance ainsi transférée sa richesse en l'éloignant de son lieu d'expression d'autre part. Certains biais volontaires sont représentatifs des « programmes maîtres » au niveau individuel.

### 3. La recherche d'informations en situation d'asymétrie

Le premier objectif de la direction est d'obtenir de l'information sur le risque opérationnel : de l'information sur les pertes réalisées (puis les *near-miss*) et de l'information sur le risque futur.

#### 3.1. L'expression de l'opportunisme dans l'information transmise

Quelque soit l'outil d'identification, RISQ/OPE a mis l'accent, dans un premier temps, sur la qualité de l'information. Il s'agit alors de couvrir progressivement l'intégralité du périmètre en termes de couverture. Puis de récupérer l'intégralité des informations disponibles et enfin d'avoir des informations correctement codifiées (la bonne typologie de l'erreur, l'intégralité



des zones renseignées etc.). La priorité reste alors principalement sur le contrôle de l'exhaustivité et de la cohérence d'ensemble. Le contrôle par la direction porte principalement sur le contrôle de l'information en tant que tel : fiabilité, exhaustivité, pertinence et respect des délais de production.

C'est au sein des activités de marché, alors que le dispositif est principalement perçu comme une contrainte, c'est-à-dire n'allant pas dans les intérêts du métier, que les comportements opportunistes ont été les plus visibles. En effet, très rapidement, il est apparu des collectes non exhaustives, partielles, erronées, dans l'objectif de réduire la visibilité sur des pertes, et donc l'impact potentiel sur le coût des fonds propres.

Cet opportunisme est également décelé au sein de RISQ/OPE comme nous le confirme un interlocuteur :

*« Nous avons des problèmes d'exhaustivité : il y a des pertes non identifiées ou des pertes volontairement non saisies » (DRO05). « Nous voyons des différences selon les métiers. Certains, au niveau des marchés, cherchent systématiquement à minimiser les pertes collectées » nous informe-t-il encore.*

C'est bien souvent lorsque l'erreur est remontée que les interlocuteurs RISQ/OPE se rendent compte qu'elle aurait dû être remontée bien avant.

L'opportunisme ne s'exprime pas uniquement en termes d'anomalies sur la remontée d'informations. Il se traduit également par une absence de volonté d'exprimer clairement l'erreur et sa cause. Nos interlocuteurs au niveau RISQ/OPE nous ont ainsi fait part d'une certaine opacité concernant les fiches erreurs en provenance des activités de marché.

*« Ils essayent parfois de nous 'embrouiller'. Par exemple, à une de nos questions 'pourquoi n'y a-t-il pas de contrat ?' on a eu une réponse « c'est parce que c'est un saut de P&L latent' et cela leur suffit comme explication. Il faut alors insister, insister encore pour faire préciser mais ce n'est pas facile. Ils se disent parfois que de toute façon on ne comprend pas et cela évite que nous posions d'autres questions » (DRO04).*

La différence de comportement entre les métiers est ressentie par nos interlocuteurs de RISQ/OPE :

*« Au niveau de la banque de détail, CDN ou BDDF, ils ont une logique de risque opérationnel et une volonté de bien répondre. Quand on leur demande une précision ou autre, ils répondent rapidement. Quand ils se trompent, ils corrigent rapidement » nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO04).*

Un autre point évoqué est celui de la confidentialité qui justifierait des absences de remontée des pertes. Un interlocuteur au niveau RISQ/OPE nous a évoqué cet aspect :

*« Les managers ne veulent pas révéler certaines pertes » (DRO05).*

Cependant, comme le précise ce même interlocuteur, *« peu de pertes sont en réalité réellement confidentielles. Il s'agit plutôt d'un état d'esprit ».*

D'autres vont attendre d'avoir récupéré des montants avant de faire la déclaration pour que la perte apparaisse de moindre montant.

A l'instar de la collecte des pertes, l'élaboration de scénario se répercute sur le calcul des fonds propres. Les métiers ont rapidement perçu la corrélation entre évaluation des risques et coût des fonds propres.

Certains scénarii ont également été volontairement minorés. Un responsable des scénarii nous confirme cet opportunisme :

*« On constate un certain opportunisme de la part de certains métiers au niveau des marchés surtout. On sent qu'ils ne veulent pas impacter trop les fonds propres. Alors on benchmark, on leur montre pourquoi on pense qu'ils minimisent le scénario » (DRO05).*

Ce qui est confirmé par un autre interlocuteur : *« Pour les premiers exercices de scénarii, nous avons rapidement vu qu'au niveau des métiers à forte culture centre de profit comme les marchés, les scénarii ont été minimisés dès qu'ils ont compris l'impact sur les fonds propres » (DRO01).*

RISQ/OPE est le seul à pouvoir détecter de telles anomalies en utilisant, là encore, la technique du benchmark et de la vraisemblance.

*« Parfois vous avez un doute sur la pertinence d'un scénario. Et puis il y a une erreur, comme nous avons eu chez SGCIB, qui risque de coûter plus chère que le scénario envisagé. Et là vous devez argumenter avec le manager pour qu'il accepte de relever son scénario. Ils sentent bien l'impact sur les fonds propres alors ils freinent. » (DRO05)*

## 3.2. La place des contrôles et des incitations dans la recherche de fiabilité des informations

### 3.2.1. Le renforcement des dispositifs de contrôle

Dès lors que nous sommes dans le registre informationnel, le renforcement des contrôles est un outil pour s'assurer du comportement des individus et vérifier l'exhaustivité des données remontées. Le Groupe SG a ainsi mis en place un dispositif de contrôle en 2008 afin d'améliorer l'exhaustivité de la remontée des pertes. Au fur et à mesure des données collectées, le Groupe SG s'est rendu compte que des données étaient remontées très tardivement ou que des données n'avaient pas été remontées sciemment.

*« C'est principalement au niveau des marchés qu'il est le plus difficile d'avoir l'exhaustivité des pertes » (DRO05).*

Pour vérifier la fiabilité des pertes remontées au sein du Groupe SG, un dispositif de contrôle a été mis en place en 2008. Différents contrôles ont été instaurés sur la collecte :

- Contrôle systématique par rapport à la comptabilité générale : une liste des comptes pouvant être concernés en cas de pertes a été définie et suivie régulièrement.
- Contrôle au regard des grands risques judiciaires.
- Contrôle au regard des sinistres déclarés aux compagnies d'assurance.

A ces contrôles spécifiques, l'attention est portée sur les zones de réduction des risques opérationnels, tels la qualité des Plans de Continuité d'Activité ou les incidents informatiques détectés.

Une cellule crise a été mise en place qui évalue les zones de crises potentielles dans le monde. Ses connaissances sont progressivement utilisées afin d'apporter un éclairage aux collectes de pertes (exemple de la crise étudiante en Grèce à l'automne 2008 qui pouvait aggraver la situation au regard du risque opérationnel : détérioration d'implantations bancaires par exemple).

Le résultat de ces travaux se traduit par une amélioration du nombre de pertes recensées depuis le démarrage de l'exercice en 2001<sup>169</sup>. Si le nombre d'erreurs a augmenté entre 2001 et 2008, cette hausse a principalement pour origine l'amélioration de la fiabilité des dispositifs de remontée des pertes et une prise en compte progressive de tout le périmètre opérationnel pour la collecte : cette augmentation n'est pas représentative d'une augmentation du risque opérationnel et du nombre des erreurs et des incidents. A titre d'exemple, les pertes ont augmenté de plus de 60 % entre 2001 et 2007 chez SGCIB.

Progressivement néanmoins, des améliorations se dessinent en 2008.

*« A force d'être derrière eux et de multiplier les contrôles, cela va mieux. Mais c'est beaucoup d'énergie ».*  
(DRO04)

Le rôle joué par les contrôles dans l'amélioration de la qualité des états est également noté par nos interlocuteurs au sein de SGCIB.

*« Ce qui les motive à faire la fiche de perte ? Ils n'ont pas le choix car sinon, comme ils ont beaucoup d'autres tâches administrative et ils ne le feraient pas »* (BMLM3).

Cependant, tant que les individus n'ont pas perçu l'intérêt du dispositif, les contrôles montrent leurs limites, les individus cherchant à biaiser un dispositif dont ils ne perçoivent pas l'intérêt. Ils mettent alors à profit la zone d'incertitude dont ils disposent (qui peut affirmer la véracité d'un scénario opérationnel par exemple ?). Ce n'est pas forcément la « jungle » des rapports

---

<sup>169</sup> C'est pourquoi il nous semble difficile de pouvoir utiliser les résultats des collectes de perte pour valider, selon des critères financiers, la connaissance acquise par les individus en matière de gestion du risque opérationnel.

de force mais l'individu cherche néanmoins la meilleure répartition de ses intérêts. Il maintient ses routines défensives, ce qui a été illustré au sein des activités de marché.

### 3.2.2. Une réflexion sur les politiques d'incitation

Les difficultés rencontrées dans le dispositif d'identification et l'exigence réglementaire d'intégrer le risque opérationnel dans la gestion quotidienne ont suscité des réflexions au sein de la Place de Paris et plus particulièrement au sein du Groupe SG.

Dans une situation d'asymétrie d'information où les contrôles traduisent leurs limites, comment motiver à apprendre le risque opérationnel ? Comment ramener le rapport coût-avantage dans le sens d'une prise en compte du risque ? L'autre levier, celui de l'incitation, a donc été utilisé.

La politique d'incitation évolue afin de modifier le raisonnement sur la perception que les individus ont de leur champ d'action et des problèmes qui risquent de se poser en fonction de leur comportement. L'intégration d'une composante risque opérationnel (impact du coût des fonds propres, intégration du nombre d'erreurs ou de la qualité des cartographies) dans le calcul de la rémunération variable fait partie des réflexions en cours, voire en place dans certains établissements.

Cependant il est vite apparu difficile, compte tenu de la spécificité du risque opérationnel et des limites des outils d'identification, de disposer de critères objectifs d'évaluation. En effet, la difficulté que nous retrouvons, dès lors que la réduction des conflits d'intérêt repose sur une logique incitative, est le mode d'évaluation de la performance. La question s'est posée au sein du Groupe SG de détermination du critère pertinent d'évaluation qui tiendrait compte de données objectives pour ne pas prêter à polémique. La cartographie est apparu comme un outil encore trop subjectif afin d'être pertinent. Le montant des pertes, quant à lui, peut être aléatoire : les montants sont parfois très importants (notamment en *rogue trading*) et génèrent des variations importantes qui peuvent résulter d'évènements externes (exemple : une dégradation de la situation économique).

Comment alors réaffecter l'ensemble des pertes ? Les règles adoptées constituent un compromis qui intègre, dans le calcul des rémunérations variables, une variable d'ajustement, encore approximative, mais qui a le mérite d'intégrer la dimension risque opérationnel dans le calcul.

Actuellement la répartition du capital, s'agissant de SGCIB, se fait au prorata du PNB par ligne métier et sous ligne métier, la part de capital Rogue Trading n'étant affectée qu'aux lignes métier de marché, à savoir FICC et GEDS, au prorata de leur PNB<sup>170</sup>.

Les réflexions actuelles portent sur un dispositif d'allocation des fonds propres de nature à motiver les équipes au regard de la gestion du risque opérationnel. Cette réflexion n'est pas spécifique au Groupe SG mais générale aux établissements financiers qui souhaitent que cette gestion soit davantage ancrée dans la pratique quotidienne<sup>171</sup>. Un des consultants que nous avons interviewé nous rapporte ainsi : « *il y a un véritable enjeu à motiver les équipes de marché principalement, ce qu'on retrouve également dans la banque privée et le brokerage. Cela passera réellement par l'incitation financière. Si vous perdez peu quand vous faites une erreur, vous continuez. Si on commence à toucher à votre propre argent, vous réfléchissez. Tous les établissements vont s'orienter plus ou moins directement vers l'impact des pertes sur la rémunération* ».

La difficulté est de trouver une méthode objective qui repose sur des critères factuels ; De plus il faut tenir compte des typologies de risque spécifiques des métiers dans la réaffectation. Chacun des critères potentiels ainsi que leurs avantages/inconvénients ont été identifiés :

- Se baser sur la collecte des pertes présente deux inconvénients : celui de se baser sur le passé et le risque de voir les individus masqués certaines pertes. Le risque est alors de dégrader l'exhaustivité des pertes. La collecte présente également l'inconvénient de sa volatilité potentielle.
- Se baser sur les outils prospectifs présente l'inconvénient d'introduire une forte composante subjective inhérente à l'exercice. De plus l'expérience récente a montré à la direction que tout impact sur les fonds propres peut inciter à minorer la vision du risque futur et qu'il n'est pas toujours facile de contrôler la pertinence du résultat des outils prospectifs. Enfin se baser sur les scénarii risque de pénaliser les entités les plus matures en matière d'élaboration de scénarii (CF CR alloc Capital sept 2008).

Le Groupe SG s'oriente ainsi, début 2009, vers une méthode a priori mixte entre prorata du PNB et répartition des pertes sur une période donnée, avec l'utilisation d'un pourcentage de l'une ou l'autre de ces catégories. Il devra y avoir, par ailleurs, un impact sur les bonus-malus en fonction de la tendance générale sur les pertes sur la période donnée (tendance positive ou négative), tendance qui pourrait se traduire par 'un indice d'évolution de maîtrise des risques'.

---

<sup>170</sup> Extrait du PV du Comité exécutif de la filière RO du 25/05/08 (document confidentiel)

<sup>171</sup> CF les recommandations de Bâle II ainsi que les préconisations faites par la commission bancaire dans le cadre de la Mission Bâle II AMA Groupe SG : « *L'établissement devrait revoir les principes d'allocation du capital au sein des branches, de sorte que les capitaux alloués aux entités reflètent davantage leur profil de risque* » (document confidentiel ; allocation du capital, septembre 2008)

Nos résultats n'apportent aucun éclairage sur l'impact de ces politiques, celles-ci étant récentes au sein de l'organisation.

Dans une situation d'asymétrie, afin de concilier des intérêts potentiellement divergents, le renforcement des contrôles et le levier des incitations peuvent être mis en place. Nos résultats illustrent l'orientation prise par la direction, dans un contexte de conflits d'intérêt potentiels et d'asymétrie d'information, de recourir à un dispositif incitatif pour améliorer la collecte des informations relatives au risque opérationnel. Si nos résultats n'apportent pas d'éléments de réponse sur l'influence de la politique d'incitation, ils montrent qu'en matière de contrôle, leur renforcement n'est pas de nature, en ce qui concerne SGCIB, à faciliter l'apprentissage mais à maintenir la perception d'un dispositif contraignant et donc des attitudes défensives.

### 3.3. Vers la recherche d'un dispositif efficace

Cependant les évolutions qui se dessinent depuis 2009 visent à redonner une utilité à cette codification en lui redonnant son sens en termes de pilotage du dispositif de contrôle.

L'évolution vers la recherche d'efficacité est inhérente à la démarche risque opérationnel. La prise en compte de la dimension contrôle interne suppose de rapprocher cette démarche d'autres démarches existantes dont l'organisation et la méthodologie propre au contrôle permanent. L'évolution qui se dessine sous l'impulsion du régulateur est ainsi d'apporter la preuve de l'intégration de ces outils dans le pilotage au quotidien du risque opérationnel.

Le contrôle permanent et la gestion du risque opérationnel reposaient sur des organisations, un déploiement et des outils spécifiques. Dès la fin de 2008, la direction du Groupe a décidé de mettre en place le Projet Pertinence pour harmoniser ces dispositifs et faciliter la contagion. L'objectif est notamment de clarifier le rôle du contrôle interne au regard de la gestion du risque opérationnel afin de mieux faire comprendre les interdépendances. Comme le résume un responsable du process RCSA de SGCIB, « *le contrôle permanent fonctionne avec Morse et des contrôles associés. A côté vous avez les RCSA avec ses propres questions, ses interrogations sur les facteurs de contrôle avec un niveau de granularité qui est différent. Comment voulez-vous que l'opérationnel s'y retrouve ? D'ailleurs il ne cherche pas. Il fait ce qu'on lui dit mécaniquement. Les évolutions à venir sont tout à fait positives dans ce sens* » (BMLM10).

L'objectif est dorénavant d'en faire un outil de pilotage.

« *Nous commençons à croiser les informations RCSA avec les collectes de perte pour s'assurer de la fiabilité des RCSA. De même nous croisons les informations avec les autres métiers. Un risque sur la banque de détail Crédit du Nord devrait en théorie se retrouver chez BDDF* » nous rapporte cet interlocuteur en janvier 2009 (DRO02).

L'objectif sur 2009 est très clairement de mieux intégrer l'exercice dans le pilotage au fil de l'eau de l'activité.

Début 2009, l'évolution porte alors sur l'efficacité du dispositif.

*« Nous nous sommes progressivement rendus compte que les questions permettent de répondre à l'existence de procédures et à l'utilisation des contrôles (OUI/NON) mais à pas à l'efficacité des contrôles : notre objectif devient alors de pouvoir combiner approche risque et contrôle permanent, d'où le projet PERTINENCE » (DROO2).*

La Direction des risques opérationnels a également incité les métiers, au travers de sa communication et de son accompagnement, à intégrer l'évaluation des risques au quotidien en leur préconisant *« une démarche Risque et non pas une démarche exhaustive »*(DROO2).

La Direction insiste par ailleurs sur *« l'utilisation des facteurs de risque plus que des questions »* (DRO02), ces dernières étant parfois un obstacle à l'appréciation du risque.

Un autre responsable de RISQ/OPE nous parle de la volonté de la direction

*« d'aller vers une rationalisation des reportings et des états pour aller dans le sens d'une approche par les risques. Aujourd'hui l'exercice repose beaucoup sur la recherche de l'exhaustivité du périmètre et des opérations, ce qui est lourd et coûteux. Or la commission bancaire elle-même souhaite une réduction des états mais des états offrant une meilleure visibilité sur les risques » (DRO01).*

L'efficacité du dispositif suppose également la mise en place de comités dédiés qui regroupent toutes les thématiques relatives au dispositif de contrôle interne.

*« Nous renforçons les points de surveillance et de contagion par la mise en place notamment des comités de contrôle interne au niveau des métiers dès 2009. Il est clair que notre axe prioritaire reste SGCIB » (DRO01).*

L'objectif est de partager les informations entre contrôle permanent et gestion du risque opérationnel.

#### 4. La dimension collective du projet : facteur d'apprentissage

La dimension collective du projet est apparue comme facteur explicatif des différences en termes d'apprentissage. Dans les deux métiers, tant que la dimension collective a été négligée, l'apprentissage s'est trouvé limité à des modifications comportementales, dans un processus stimulus-réponse. En revanche, dès lors que les leviers relatifs aux interactions se sont déployés, dans une volonté de répondre collectivement aux exigences réglementaires, des traces d'apprentissages de nature cognitive sont apparues, dans un premier temps au sein de la banque de détail.

## 4.1. La qualité des interactions fonction du rôle du correspondant risque opérationnel (CRO)

### 4.1.1. Le CRO : un rôle de communicateur et de traducteur

Tous nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE ont évoqué « *la nécessité de sensibiliser* », l'importance de « *l'écoute* », du « *dialogue* », des « *échanges* » comme autant d'éléments essentiels au déploiement du dispositif. A ces terminologies sont associés des termes relatifs à la fréquence : « *tout le temps* », « *souvent* », « *régulièrement* », « *sans arrêt* » ... qui traduisent la nécessité, comme le souligne un interlocuteur RISQ/OPE, « *de ne pas relâcher la pression* ».

Ils ont également bien perçu le rôle des CRO sur le terrain. Nos interlocuteurs au sein de RISQ/OPE ont décelé des différences dans la qualité du dispositif qu'ils attribuent à l'implication des CRO, à l'instar du processus de collecte des pertes.

« *Selon les métiers, les compétences des CRO, leur sensibilité au risque opérationnel, nous avons des résultats différents, des qualités différentes dans les informations qui nous remontent* »(DRO05).

Un interlocuteur cite l'exemple d'un CRO de la banque de détail qui réalise un vrai « accompagnement ».

« *La responsable RO, elle les challenge, elle les suit, les forme* » (DRO02).

Ainsi pour le RCSA, ce même interlocuteur nous informe que « *la qualité du RCSA est fonction de l'implication du management, du charisme et de l'implication du correspondant RO* ».

Au sein de la banque de détail, les termes liés à la communication sont revenues régulièrement au cours des entretiens. Certains CRO ont même joué un rôle très « maternel » pour assister, faire avec pour progressivement laisser faire tout en surveillant. Les CRO ont donc cherché, par une démarche pédagogique, à responsabiliser les opérationnels en leur donnant les moyens de gagner en autonomie dans la réalisation de l'exercice. Cette démarche pédagogique s'est orientée autour des axes de formation, de communication et d'accompagnement.

Si les CRO au sein de SGCIB ont parlé de la nécessité de communiquer, les termes de « formation » sont peu présents et la dimension pédagogique rarement évoquée. L'objectif est principalement de faire l'exercice avec les métiers, et non à leur place, en respectant les délais tout en comprenant les préoccupations du métier. Si l'empathie est importante pour comprendre les enjeux du métier, elle a constitué un frein dans la mesure où elle a servi de faire valoir à l'absence d'intérêt du projet.

SGCIB, de plus, a perçu le dispositif comme une contrainte qu'il fallait intégrer. Elle n'a pas



cherché au départ à faire évoluer le projet afin qu'il réponde aux exigences des opérationnels. Au sein des métiers de la banque de détail, et de CDN en particulier, l'empathie et la proximité opérationnelle des CRO ont permis d'adapter l'outil pour que les opérationnels se reconnaissent dans la collecte et dans la cartographie. Au sein des activités de marché, l'adaptabilité est passée principalement par l'ajout de scorecards spécifiques qui ont alourdi le nombre de questions sans que le dispositif y gagne en intérêt. La cartographie n'a été repensée que mi-2009 au sein de SGCIB : l'orientation est ainsi de partir de la construction d'un coût du risque du métier dans une approche « bottom-up ».

#### 4.1.2. Des interactions fonction des outils

Entre la collecte et les outils prospectifs, la fréquence des échanges est bien évidemment différente. La collecte nécessite des communications fréquentes, dès que l'erreur se révèle. En revanche les échanges dans le cadre des outils prospectifs sont ponctuels compte tenu de l'exercice annuel. Ce qui différencie alors la qualité de la communication selon les métiers, c'est la présence continue du thème risque opérationnel dans les échanges, même lorsque les exercices prospectifs sont finalisés.

Sur la collecte, les échanges portent principalement sur l'analyse des causes et les plans d'action ; La réflexion devient collective d'une part parce que l'erreur est visualisée et communiquée et également parce qu'un plan d'action ne se définit pas à un niveau individuel. Chez SGCIB, jusqu'en 2008, les échanges portaient principalement, non pas sur les causes, mais sur les montants, leur pertinence, leur exhaustivité et la présence ou non des données sur les fiches erreur.

Quant à la cartographie, même si l'exercice n'est pas permanent, il reste présent tout au long de l'année comme préoccupation opérationnelle. Par exemple, chez CDN, au fur et à mesure de nouveaux incidents, la cartographie peut être ajustée comme outil de pilotage de l'activité sans que cela fasse l'objet d'une remontée formelle. Cette réactivité est de nature à assurer une permanence de la logique de gestion du risque au quotidien dans le processus de communication formelle et informelle. La mise en place d'indicateurs/KRI (en phase de déploiement lors de notre présence sur le terrain) va dans le même sens de mettre en pratique les raisonnements en termes de cause-conséquence déployés dans les outils prospectifs. En revanche, nous n'avons pas identifié, s'agissant de SGCIB, de volonté d'assurer une permanence du raisonnement tout au long de l'année. Les sujets restent encore assez cloisonner par l'outil et les correspondants centraux.

Dans les deux métiers, les échanges portent également sur l'analyse des biais, leur explicitation pour que l'individu prenne conscience de ces biais (par exemple le sur contrôle) et puisse modifier sa perception et donc son comportement.

#### 4.1.3. La qualité des remontées d'information, reflet de la dynamique du CRO

Les remontées d'informations (collecte des pertes, RCSA et scénario) sont la partie visible des travaux effectués dans les métiers. La qualité de ces remontées reflète le travail effectué en amont.

En ce qui concerne la banque de détail, les états de collecte ont ainsi été structurés dès 2006 selon l'exigence de la direction. Les informations étaient compréhensibles et logiques. C'est lié, en partie du moins, à la typologie des erreurs comme nous l'avons déjà évoqué, ce qui facilite la structuration des erreurs.

Pour le RCSA, dès 2007, les premières cartographies présentaient un niveau de cohérence général et appelaient peu de commentaires de la part de RISQ/OPE.

S'agissant de SGCIB, les freins que nous avons identifiés se lèvent progressivement à partir de mi-2008 mais à mi-2009, nos interlocuteurs CRO font encore référence à un manque d'implication dans le projet. Une partie des CRO a évolué en 2009, les équipes se sont étoffées, traduisant l'importance que la direction veut accorder à ces CRO.

Le rôle des CRO comme facteur de différenciation a également été mis en avant par cet interlocuteur RISQ/OPE :

*« La qualité de ce qui nous remonte et l'implication des métiers est fonction du management et du pilotage du risque opérationnel. Là où ils accompagnent beaucoup les opérationnels, où ils les aident, leur font passer des messages, cela se voit. On le voit avec les CRO : ils communiquent avec nous, ils cherchent à comprendre, ils prennent le dispositif de manière intelligente pour après motiver leurs équipes. C'est très positif et cela marche » (DRO04).*

En matière de RCSA, *« si on ne communique pas, si on n'a pas d'échange, on se retrouve avec des états inexploitable, avec des incohérences. Si c'est le cas, on réagit rapidement avec le métier pour comprendre et pour que le correspondant voit avec ses interlocuteurs ce qui ne va pas » (DRO02).*

La qualité de la communication se trouve alors dans la qualité des cartographies, ce qui constitue la partie visible des conséquences de ces échanges.

*« Nous avons constaté des améliorations sur certains secteurs SGCIB, à force de communication » (DRO01).*

Un autre interlocuteur nous parle de *« la place essentielle de la communication, des échanges entre nous et les métiers dont les CRO et également au sein des métiers. Certains métiers qui communiquent beaucoup ont une qualité des états bien meilleurs » (DRO02).*

Le rôle du correspondant est donc clairement associé à la pertinence des informations collectées comme le fait remarquer un interlocuteur RISQ/OPE lorsqu'il parle de la moindre qualité de certains états issus des activités de marché qui lui sont remontés et qui sont peu exploitables :

*« C'est la ligne RO qui n'a pas compris qu'il fallait accompagner le projet, former et informer en permanence pour qu'en synthèse, le travail soit exploitable » (DRO05).*

Pour cela *« il faut que les correspondants RO est une vision précise de leurs objectifs et de ce que nous attendons d'eux. On essaye d'y remédier »* complète ce même interlocuteur.

#### 4.2. L'appréciation des formations : fonction de la perception du dispositif

La formation a été un axe de développement important. Des séminaires de formation ont été dispensés au sein du Groupe SG, formation qui porte d'une part sur la notion de risque opérationnel et le sens de Bâle II et d'autre part sur la manière de renseigner les outils : la technicité des outils de collecte et le vocabulaire utilisé (notamment dans le RCSA) renforcent la nécessité de former les individus.

Cependant des différences sont apparues dans l'influence des formations. Au sein de la banque de détail, les formations ont rapidement été relayées par la pratique et remis dans le contexte local. La formation en « présentiel » a été complétée de formation informelle qui vient renforcer les messages et faciliter l'intégration des contenus techniques.

En ce qui concerne SGCIB, la formation a été perçue comme un autre exercice règlementaire, consommateur de temps et dont l'intérêt n'est pas perçu. La réponse de la direction, face à une faible contagion à partir des formations, a été de renforcer la fréquence des formations.

Comme le souligne certains de nos interlocuteurs de RISQ/OPE, la formation est essentielle.

*« Nous avons beaucoup formé les correspondants, nous avons réalisé des supports, nous avons vraiment cherché à ce qu'ils comprennent bien d'une part ce qu'il fallait renseigner et ensuite à quoi cela pouvait servir. Il vaut mieux passer du temps à les former, c'est du temps de gagner après. C'est pourquoi s'il y a trop de turnover, c'est difficile car il faut reformer » (DRO02)* nous informe un interlocuteur de RISQ/OPE.

Mais les résultats ne sont pas forcément immédiats, notamment en ce qui concerne SGCIB :

*« Nous avons intensifié les formations, les sensibilisations et nous 'rabâchons' sans cesse le même discours mais parfois sans succès. Ils n'entendent pas ce que nous leur disons » (DRO05).*

Ces propos illustrent l'importance de la réceptivité aux messages adressés. La communication seule ne suffit pas.

« Nous avons régulièrement entrepris des actions de formation au niveau des métiers. Nous avons renforcé les formations au niveau des marchés en 2008. C'est essentiel à la fois pour les correspondants risque opérationnel et les métiers eux-mêmes » nous rapporte ce responsable RISQ/OPE (DRO01).

Les formations sont une composante importante dans le déploiement du dispositif. Le contenu de la formation évolue d'une sensibilisation, dont l'objectif est de présenter le contexte réglementaire, vers des formations plus techniques pour fiabiliser la saisie des données. En 2009, les formations se font plus interactives afin d'intégrer les spécificités du métier. Progressivement la banque de détail s'affranchit de la formation formalisée en s'appuyant sur les formations de type informel.

### 4.3. La confrontation des points de vue

Qu'il s'agisse de la rédaction des fiches erreurs ou de l'élaboration des cartographies, chacun des outils a été sujet à discussion.

Selon les différents freins identifiés, il est clair que la confrontation des points de vue n'a pas porté sur les mêmes éléments.

#### 4.3.1. La collecte des pertes

Dans le cadre de collecte, la rédaction des fiches erreurs a facilité les échanges sur l'analyse de la cause et la recherche de plans d'action au sein de la banque de détail. La perception différente de l'erreur amène des divergences qu'il convient de réduire pour pouvoir finaliser la fiche et aboutir à un plan d'action pertinent.

La réalisation d'une fiche utile qui puisse être déployée au sein du réseau, c'est-à-dire servir d'expérience pour des métiers équivalents est apparue comme un réel objectif au sein de la banque de détail, notamment des responsables risques opérationnels des branches BDDF et CDN. Nous étions alors loin d'évoquer un formalisme obligatoire ou une exigence réglementaire mais bien au contraire de chercher à exploiter la manière la plus efficiente un outil effectivement imposé mais aménagé.

Au sein de SGCIB, plusieurs facteurs ont limité les confrontations de points de vue. Les fiches ont effectivement amené débats et discussions mais qui ont porté principalement sur les montants et les responsabilités. Or, tant que personne ne reconnaît l'erreur, il est difficile de définir des causes et un plan d'action. Le consensus devient alors un consensus d'ordre financier, ce qui change la nature des résultats de la confrontation.

Les plans d'action se sont mis difficilement en place dans les fiches, sachant que jusqu'à fin 2008, la priorité était d'essayer de remplir la zone sur la fiche plus que de définir un plan d'action pertinent. En effet, les discussions allongent le processus, comme nous l'avons vu, laissant alors peu de temps pour les plans d'action. Ceux-ci sont, par ailleurs, fonction des coûts financiers inhérents à leur mise en place. Cependant ces propos sont à relativiser en fonction de la typologie des erreurs et des montants en jeu. Une perte importante amène des réactions qui vont jusqu'au plan d'action.

Faut-il en conclure que les confrontations de points de vue sur la collecte, s'agissant de SGCIB n'ont pas généré d'apprentissage ? Nos résultats illustrent la présence d'échanges de points de vue, de confrontation à propos d'erreurs qui étaient auparavant cachées ou du moins vite oubliées. Les CRO ont évoqué l'importance prise par la cause au regard de la prédominance antérieure du seul résultat. C'est particulièrement vrai pour les erreurs de conformité qui se traduisent par des abus de marché ou des litiges clients. La confrontation des points de vue a permis d'ouvrir les yeux sur les causes de ces erreurs et a permis d'améliorer certaines connaissances. Celles-ci ont été renforcées par les formations spécifiques conformité.

#### 4.3.2. Les outils prospectifs

La confrontation des points de vue a été beaucoup plus riche sur les outils prospectifs avec des échanges très nourris au sein de la banque de détail.

Arriver à finaliser une cartographie a été perçue comme fastidieux pour tous les métiers. Le métier de banque de détail a cherché rapidement à adapter un outil perçu comme intéressant et comme pouvant servir l'amélioration des dispositifs de contrôle interne. Les échanges autour des cartographies et de l'élaboration des scénarii ont permis de mettre l'accent sur les différences d'appréciation des risques. Cependant l'objectif étant d'arriver à un consensus pour identifier puis réduire le risque opérationnel, les confrontations ont été source d'apprentissage. Les dialogues se sont structurés autour du langage du RCSA et des scénarii, langage que les individus ont commencé à s'approprier progressivement. Ces confrontations ont permis de débiaiser certaines perceptions et de faire comprendre, par l'intermédiaire des CRO, les raisons d'une nouvelle perception. Les opérationnels sont ainsi obligés d'argumenter leur perception (nombre de pertes, faiblesse du dispositif de contrôle interne). L'argumentation des risques passe par la connaissance des causes et des effets et développe ainsi de nouveaux modes de raisonnement.

L'autre composante intéressante de ces confrontations au sein de la banque de détail est le rapprochement qui a été fait, dès 2007, entre le résultat des cartographies et des scénarii et la collecte des pertes. Celle-ci permet de valider ou non les estimations de risque et vient illustrer la pertinence des raisonnements de cause à effet définis a priori.

En ce qui concerne SGCIB, les outils prospectifs ont fait l'objet de réunions et d'échanges dans la mesure où il fallait répondre dans les temps à l'exercice. Cependant, jusqu'à fin 2008, il apparaît que l'exercice est réalisé afin de respecter les exigences réglementaires mais qu'il n'est pas perçu comme un objectif permettant d'améliorer le dispositif de contrôle interne, c'est-à-dire de réduire les risques sur les objectifs opérationnels et de faciliter ainsi leurs réalisations. Le CRO réunit les responsables pour que l'exercice soit mené à bien. Nous retrouvons ce rapport coût-avantage qui justifie qu'on fasse l'exercice et qu'on passe après rapidement à autre chose. De même les rapprochements entre RCSA et collectes des pertes n'étaient pas systématiques à fin 2008. En revanche les évolutions qui se sont mises en place début 2009 avec la volonté de faire contagion entre le contrôle permanent et la gestion du risque opérationnel seraient de nature à faciliter une vision du risque opérationnel intégrée à la gestion quotidienne. Cependant, là encore, selon le rôle des CRO, les confrontations suscitent plus ou moins de réaction. Ainsi, dans une des branches de SGCIB, le CRO a suscité les échanges et les interactions. Les confrontations de points de vue ont permis aux opérationnels d'apprendre certains risques et d'évaluer l'intérêt du dispositif de contrôle interne.

La qualité des échanges est ainsi fonction de l'intérêt perçu au regard de l'exercice.

A tous les niveaux du processus de remontée d'information, des discussions peuvent prendre place. Plus l'intérêt pour le dispositif prend forme, plus les acteurs métiers se sont sentis intéressés par comprendre et plus la restitution a été de qualité et pertinente. Au sein des activités de marché, le faible intérêt pour la formalisation de la cartographie justifie le peu de remarques sur la cartographie finalisée.

Dans certains services où les opérationnels avaient l'impression de donner de la connaissance sans avoir de retour, les routines défensives et l'absence d'intérêt pour le dispositif s'est maintenu, confirmant l'importance de la réciprocité des échanges.

Les outils d'identification facilitent la confrontation des points de vue : l'analyse des causes des pertes, l'identification et la perception des risques révèlent l'absence de consensus immédiat du fait de la forte composante cognitive. Les échanges suscitent la confrontation des points de vue que les individus doivent argumenter. En effet de ces interactions doit se dégager un consensus afin d'adresser, dans les délais, les documents à la direction des risques.

#### 4.4. Imitation et contagion

##### 4.4.1. Contagion et homogénéité des opérations

Compte tenu de nos résultats précédents et des freins identifiés, l'imitation et la contagion sont importantes au sein des métiers de banque de détail. Il y a, en effet, une réelle volonté de faire contagion entre les expériences des différentes entités/services. L'objectif est de permettre d'éviter la survenance des mêmes erreurs. La diffusion des connaissances en matière de risque opérationnel apparaît comme souhaitable et souhaitée par la direction de chacun de ces métiers. Elle est perçue comme facilitant la contagion des expériences des erreurs. La relative homogénéité des opérations de banque de détail facilite la contagion notamment des réponses. C'est pourquoi la banque de détail se sert des collectes de perte pour diffuser l'expérience à tout le réseau. C'est une manière d'amortir les plans d'action définis et le temps passé à la réflexion.

##### 4.4.2. Confidentialité et contagion

En revanche, comme cela été évoqué précédemment, la perception de la confidentialité des erreurs freine sa diffusion au sein de SGCIB. Si cette notion est peu apparue au sein des métiers de la banque de détail, elle est apparue très clairement tout au long du processus d'identification des activités de marché. Elle freine alors la diffusion des connaissances, en transversale et en vision descendante. Les opérationnels fournissent des informations pour lesquelles ils ont peu de retour. La confidentialité freine ainsi le développement de prises de conscience dans d'autres métiers que ceux qui ont fait l'erreur. La fiche perd alors une de ses dimensions pédagogiques qui est, au contraire, exploitée au sein de la banque de détail.

Cette confidentialité, repérée par nos interlocuteurs de RISQ/OPE, est pourtant présentée comme une lacune du dispositif par les acteurs du métier des marchés. Il semble y avoir un paradoxe entre la volonté affichée et une forme d'omerta pratiquée. Cela semble traduire une

volonté de ne pas se révéler si les autres métiers ne le font pas. La faible contagion se trouve renforcée par le cloisonnement des fonctions, le fonctionnement en silo et l'expertise de chacun des métiers réelle et perçue.

#### 4.4.3. Rôle des fonctions centrales dans le processus de contagion

La contagion se fait alors au sein de RISQ/OPE comme outil de « benchmark ». En effet elle compare les différentes cartographies et scénario au niveau mondial et effectue des comparaisons. Cela lui permet d'échanger ensuite avec les CRO des métiers pour échanger sur les éventuelles différences qui seront à justifier.

*« Il nous arrive d'appeler les métiers soit parce que nous sommes étonnés du nombre de pertes dans une catégorie de risque soit au contraire par l'absence de pertes remontées alors qu'un autre métier remonte des pertes sur une même activité. C'est aussi une façon de benchmarker. On appelle alors le métier, on discute, il explique pourquoi il n'a pas d'erreurs. C'est parfois parce qu'il ne qualifie pas les erreurs de la même manière, il peut renseigner une autre catégorie, ou bien il n'a effectivement pas d'erreurs, enfin pas encore. C'est donc intéressant de l'alerter sur ce risque »* nous rapporte cet interlocuteur RISQ/OPE (DRO04).

Il y a néanmoins encore beaucoup de réticence à communiquer sur les pertes à une grande échelle. La communication passe systématiquement par le Groupe SG.

*« Les informations collectées ne sont pas communiquées en transversal. Seul le Groupe a une vision transversale, hormis sans doute au sein de la banque de détail parce que généralement les types d'erreur, on les connaît. C'est sans doute dommage de ne pas communiquer par exemple sur les erreurs des autres métiers. Mais cela reste très sensible comme information, voire confidentielle »* nous rapporte un interlocuteur RISQ/OPE (DRO05).

Si certains métiers communiquent sur les erreurs et les risques potentiels, la contagion des connaissances reste limitée vis-à-vis d'un sujet qui est « par nature sensible » nous précise le directeur de RISQ/OPE. C'est principalement le passage par la direction RIS/OPE qui permet de capitaliser sur les informations reçues des différents métiers et des les répercuter sur d'autres métiers.

La diffusion, à l'exception de la banque de détail, passe ainsi principalement par RISQ/OPE. Dans le cadre notamment des scénarii, RISQ/OPE peut réaliser un partage des connaissances.

*« Nous servons de relais entre les métiers. Nous avons une vision globale qui nous permet de vérifier la cohérence des risques au sein de l'ensemble des entités. Nous pouvons ainsi demander à une entité de regarder tel ou tel point si elle ne nous a pas remonté certains types de risque alors que d'autres entités ont élaboré un scénario sur un métier équivalent »* nous rapporte un responsable de scénario niveau RISQ/OPE (DRO05).



Le dire d'expert formalisé, ainsi codifié, peut servir de base aux discussions en matière de risque opérationnel.

*« Nous avons un support maintenant qui contient de l'information que nous n'aurions pas eue si le dispositif n'existait pas. Cette information, même si c'est laborieux, représente des connaissances que seul un expert détient. Il faut alors s'en servir, le communiquer. Au niveau de la direction, c'est surtout nous qui avons cette vision globale. Donc si on peut le diffuser, c'est mieux »* nous précise ultérieurement ce même interlocuteur.

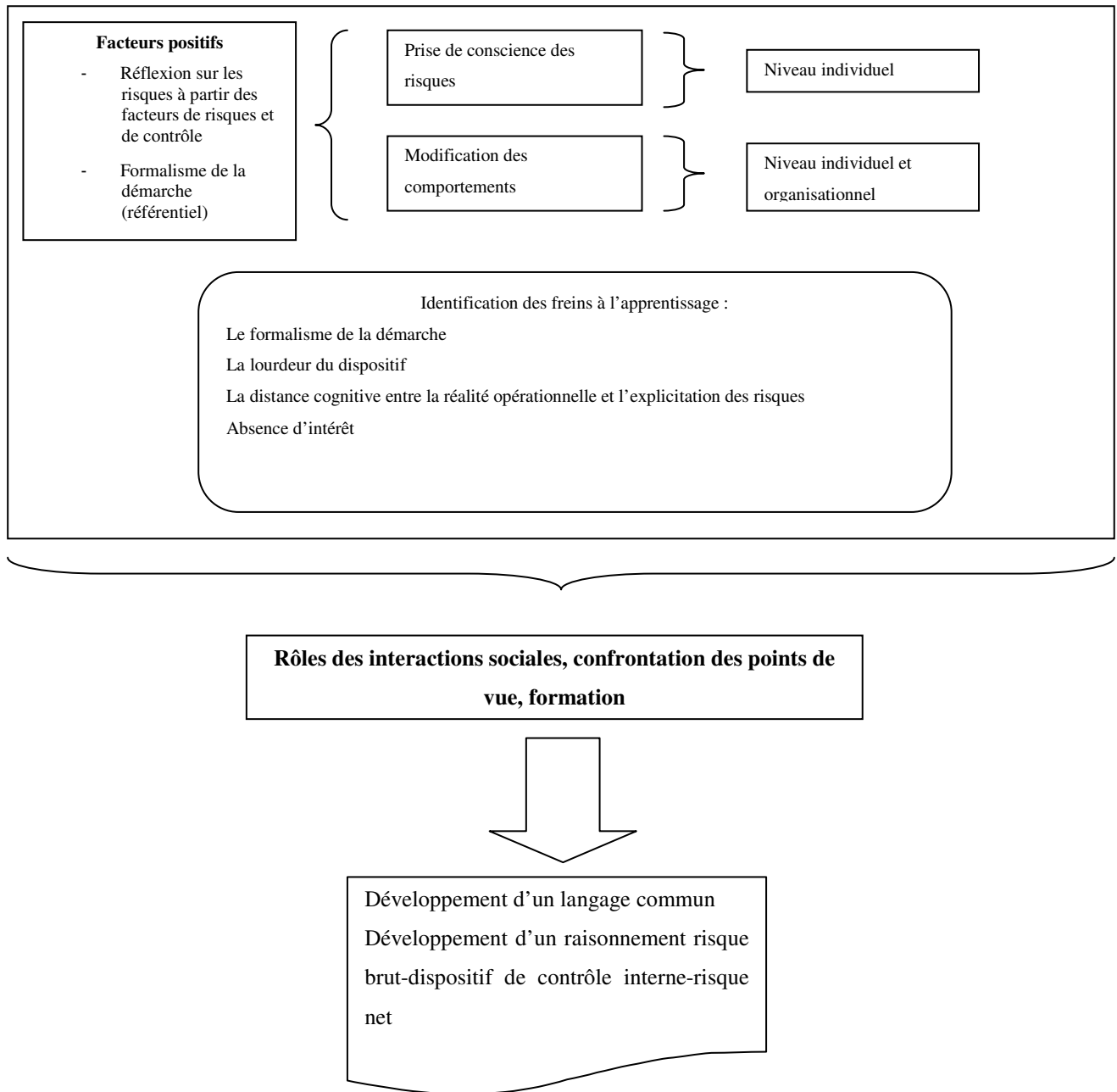
La diffusion va permettre de diffuser une culture du risque opérationnel avec une matérialisation au travers des états des formes que peut prendre ce risque.

La codification des connaissances favorise ainsi sa « transférabilité ».

*« Ce qui fait que pour développer une culture du risque opérationnel, on a de la matière maintenant qui est crédible car elle a été réalisée par ceux qui sont proche de l'opération » (DRO02).*

La contagion et l'imitation sont faibles sur les outils prospectifs. La contagion joue principalement le rôle de contrôle afin de vérifier la relative cohérence des cartographies et des scénarii au regard des activités concernées. Les résultats des outils prospectifs traduisent une proximité opérationnelle et donc une spécificité opérationnelle qui rendent les résultats difficilement transposables. Plus l'expertise est forte, moins la contagion est possible. C'est pourquoi seules quelques estimations de risques sur des processus standards de la banque de détail ont pu être diffusées.

Figure 29 - Schémas issus de nos résultats transversaux à partir des outils prospectifs



## Conclusion Chapitre 5 : la synthèse de nos résultats au regard de la revue de littérature

En conclusion de ce chapitre, nous présentons une synthèse de nos principaux résultats au regard de la revue de littérature, support de l'analyse du chapitre suivant :

Nos résultats en termes d'apprentissage	Les auteurs
L'apprentissage relatif à l'identification résulte dans la modification ou la création de routines en réponse à l'expérience issue des erreurs.	Levitt et March (1988)
Le répertoire de routines d'une firme contraint son comportement futur. La systématisation des réponses suppose la récurrence des erreurs et n'est donc pas compatible en univers complexe et incertain.	Teece et <i>alii</i> (1997)
L'apprentissage est une réponse à un stimulus déclenché par la visualisation des pertes.	Cyert et March (1963)
L'apprentissage repose sur la création de nouvelles connaissances (typologie du risque, analyse des causes) que les individus vont pouvoir progressivement utiliser dans l'action	Miller (1996) Argyris et Schön (1995)
L'apprentissage modifie les schémas préexistants de pensée par la prise de conscience. Le processus réflexif (analyse des pertes, élaboration de scénarii et de cartographie) va générer de nouvelles compréhensions.	Fiol (1994)
L'apprentissage suppose la détection des erreurs et leurs corrections par une modification des théories d'action.	Argyris et Schön (1978)
L'apprentissage suppose que l'organisation modifie ses comportements potentiels à travers le traitement de l'information.	Huber (1991)
Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques)	Argyris et Schön (1978)
Les individus ont tendance à oublier les mauvaises nouvelles, telles les pertes opérationnelles.	Leonard-Barton (1995)
Les individus ont peur de la sanction et des impacts en termes d'estime de soi en cas de révélation de l'erreur.	Edmonson (1999) ; Cannon et Edmonson (2005)
Les individus ont tendance à fournir des explications conformes à leurs intérêts, notamment dans l'analyse des causes des erreurs.	Romelaer et Lambert (2001)
Importance de l'estime de soi qui impacte la révélation des erreurs.	Cannon et Edmonson (2005)
L'organisation tend à resserrer les contrôles en situation menaçante, notamment quand des erreurs sont détectées.	Staw et <i>alii</i> (1981)
Les connaissances tacites, le dire d'expert sont difficilement	Nonaka (1991)

codifiables	
La connaissance mémorisée est souvent décontextualisée. Celle qui est stockée n'est pas forcément la plus pertinente, notamment les résultats issus des cartographies.	Girod (1995)
Les individus sont tributaires de leurs modèles mentaux ce qui biaise leurs interprétations ; les outils prospectifs illustrent ces biais.	Pettigrew (1985)
Les individus sont sujets à des biais émotionnels et cognitifs qui sont identifiés dans les analyses des erreurs et les outils prospectifs.	Miller et Ross (1975)
Les individus ont tendance à simplifier l'information (cas des cartographies) et ils ont une capacité limitée à appréhender la réalité.	Tversky et Kahneman (1974)
L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations voire les situations elles-mêmes.	Koenig (1994)
L'apprentissage issu de l'identification va faciliter le partage de modèles mentaux individuels (modèles des opérationnels et modèle du gestionnaire des risques) pour former des modèles mentaux partagés (vision commune du risque opérationnel).	Kim (1993)
L'apprentissage organisationnel suppose un processus social d'interactions individuelles qui a pour projet d'acquiescer ou de produire de nouvelles connaissances organisationnelles : à cet égard, le rôle des CRO est déterminant.	Ingham (1994)
L'apprentissage organisationnel est le processus qui permet de maintenir ou d'améliorer la performance en se fondant sur l'expérience : c'est notamment ce qui motive l'individu dans le cadre de la relation client.	Névis et <i>alii</i> (1995)
L'apprentissage passe par l'acquisition d'outils conceptuels permettant de comprendre le monde : la formalisation du risque opérationnel va permettre de développer de nouveaux schèmes qui résulteront d'un processus d'assimilation-accommodation.	Piaget (1967)
Celui qui reçoit la connaissance ne possède pas forcément la connaissance pour l'utiliser, d'autant plus que la connaissance vient d'un fort niveau d'expertise.	Cohen et Levinthal (1990)

## Chapitre 6 : Analyse et perspectives

Notre recherche n'avait pas pour objectif d'avoir une visée prescriptive mais bien de montrer comment, à partir d'un élément déclencheur de nature règlementaire relatif à un risque à forte composante humaine, l'organisation bancaire peut développer des processus d'apprentissage organisationnel. Notre démarche fondée sur l'étude de cas enchâssés nous a permis de situer, dans le contexte de la banque, les spécificités de ces processus et les conditions d'apparition. Pour conclure, nous présentons une mise en perspective de ces résultats au regard de la spécificité du risque. Le caractère incertain de la survenance du risque limite certes son appréciation mais il rend de fait intéressant tout processus qui influence le comportement et le mode de raisonnement de l'individu, constitué de croyances et de schémas cognitifs. C'est dans ce contexte que nous situons notre synthèse.

### 1. L'identification du risque opérationnel et les évolutions comportementales

L'identification du risque opérationnel agit comme un révélateur de l'expérience. Si auparavant les individus pouvaient être amenés à corriger spontanément leurs erreurs, la formalisation du dispositif rend la correction inévitable. L'identification du risque opérationnel agit ainsi comme un stimulus qui oblige l'organisation à trouver des solutions, ou, le cas échéant, à justifier le statu quo. Cette approche de l'apprentissage organisationnel rejoint les théories comportementales en normalisant, au sein de l'organisation, un processus stimulus-réponse à partir de l'expérience de l'erreur (Cyert et March, 1963 ; Shrivastava, 1983 ; Levitt et March, 1988).

#### 1.1. La collecte des pertes comme processus d'encodage

Les erreurs opérationnelles, qui étaient souvent cachées aux yeux de l'organisation, se trouvent progressivement réintégrées dans un modèle organisationnel. La collecte des pertes agit comme un stimulus qui révèle des relations entre l'organisation et son environnement. Elle amène la prise de conscience de l'erreur. Tant que l'opérationnel n'a pas perçu son erreur comme un risque opérationnel, il maintient son processus opérationnel. La prise de

conscience est essentielle pour que la collecte agisse comme un stimulus. L'individu est amené à identifier et analyser les effets et les causes de ses actions.

La base de données des pertes vient progressivement s'enrichir de la validation ou de la modification de schémas d'action existants. La formalisation des pertes va permettre d'alimenter les répertoires de programmes (March et Simon, 1958), les procédures et les règles de décision (Cyert et March, 1963), les routines (Nelson et Winter, 1982), les règles de conduite (March, 1991; Hayek, 1992) qui vont fournir à l'opérationnel des solutions préconstruites dans une démarche pragmatique de recherche.

Or, cette prise de conscience est dépendante des valeurs directrices qui gouvernent l'action des individus (au sens d'Argyris et Schön, 2000). La banque de détail, fortement orientée vers la satisfaction clientèle et la rétention du client, a rapidement perçu l'intérêt de la collecte afin d'améliorer le processus relationnel.

En revanche, s'agissant de SGCIB, l'accent principal porté sur le coût des fonds propres apporte un éclairage sur les montants importants qui agissent alors comme stimulus. La perception du risque, en fonction de valeurs directrices et des programmes maîtres, oriente la prise de conscience. Sans ce processus de révélation, le processus de correction est fonction des perceptions individuelles. L'individu pouvait ainsi se trouver conforter dans des actions générant des erreurs opérationnelles car celles-ci généraient un résultat positif. D'autres répétaient les mêmes erreurs, chacune ayant un impact faible en termes de montants sans se rendre compte qu'à la fin d'une année, la somme des erreurs était significative. Ce n'est pas le dysfonctionnement qui déclenche l'apprentissage mais sa perception (montant ou fréquence). Ce n'est que le passage de l'analyse individuelle à l'analyse collective qui va amener l'individu à modifier sa perception de l'erreur. Comme le souligne Cannon et Edmonson (2005), pour qu'il y ait apprentissage des échecs, il faut une analyse individuelle et collective de l'erreur afin de comprendre les raisons du dysfonctionnement. La seule analyse individuelle maintient les valeurs directrices. En revanche, les échanges autour de l'analyse des erreurs rendues possibles par la visualisation des pertes ont permis de porter l'accent non plus sur le résultat de l'erreur mais que le processus amenant la perte/le gain. Le formalisme de la fiche erreur et les zones qui y sont inscrites structurent l'analyse en imposant une démarche. L'individu prend alors conscience de la notion de risque opérationnel, non plus uniquement en termes de résultat positif ou négatif mais par la nature même de l'action à l'origine de l'erreur (cas notamment des erreurs liées à la non-conformité et qui ont pu s'avérer positives à court terme).

## 1.2. La collecte des pertes comme facteur d'amélioration de la rationalité limitée

Dès lors qu'un individu commet une erreur, s'il en a conscience et qu'elle est involontaire, il essaiera de modifier son comportement en cas de situation similaire ultérieure. La collecte des pertes et les analyses qui lui sont associées peuvent être considérées comme un processus de renforcement des modifications de comportement en augmentant le stimulus incitant ainsi à la recherche d'une solution.

La part de l'expérience dans l'orientation des actions des individus est importante : la base d'expérience préexistante joue le rôle d'échelle de référence afin d'orienter le comportement des acteurs (Levitt et March, 1988, Roux-Dufort, 2006). C'est ainsi que des comportements deviennent habituels, confortés par l'expérience.

Les erreurs passées, considérées comme des expériences dans l'action, constituent ainsi une base d'enseignements pour les individus qui conditionnent en partie leur futur comportement. Un apprentissage de type essai-erreur permet théoriquement au comportement d'être modifié sans passer par une phase cognitive. Si les individus n'ont pas suffisamment appris de leurs erreurs, ils tendent à les reproduire (Shepherd, 2003).

Dans la mesure où les choix stratégiques définis par l'organisation sont fondés sur les connaissances antérieures (*prior knowledge*), qui font le lien entre action et résultat, la banque va ainsi améliorer la qualité de sa base de connaissance, condition nécessaire à l'apprentissage de l'organisation, ce qui rejoint les propos de Duncan et Weiss (1979). La banque de détail a ainsi, par exemple, pris conscience de nouvelles typologies d'erreurs et la banque d'investissement et de financement de la récurrence de certaines erreurs et du coût associé.

Les procédures conscientes ou inconscientes, qualifiées d'habitudes (Hodgson, 1988), se trouvent modifiées par leur confrontation à la réalité. L'élargissement de la rationalité des individus issu de l'expérience influence l'évolution des routines. C'est pourquoi, selon Sitkin (1995), l'apprentissage se fonde sur l'erreur, celle-ci ayant valeur de remise en question.

L'apprentissage revêt alors un aspect incrémental par l'ajustement réactif des routines face aux stimuli des erreurs opérationnelles, révélatrices des expériences passées et des modifications de l'environnement. L'apprentissage se fonde sur l'erreur, celle-ci ayant valeur de remise en question (Sitkin, 1995). L'organisation va ainsi petit à petit encoder des inférences issues de l'expérience dans des routines qui guident le comportement, à l'instar des propos de Grant (1996).

Néanmoins, nous avons identifié des cas de figure où des modifications de comportement se sont produites sans modification de routines spécifiques ou d'évolutions significatives dans le processus opérationnel. Celles-ci se sont mises en place spontanément suite à la prise de conscience des erreurs. Cela rejoint les propos d'Ingham (1994) pour qui des apprentissages peuvent se produire sans qu'il y ait réellement « une démarche heuristique active de compréhension ». Il n'est ainsi pas nécessaire de formaliser une réponse (contrairement à ce que dit Cannon et Edmonson, 2005) pour que le comportement se modifie. Le développement cognitif a été porté par le regard de la hiérarchie, facilité par la visualisation des erreurs. La prise en compte, par l'individu, des comportements des autres suite à l'erreur extériorisée, a motivé l'individu à modifier son comportement.

Avant la mise en place de la collecte de pertes, seule une erreur d'envergure était de nature à influencer l'organisation d'un processus opérationnel. La collecte permet de structurer, d'organiser un schéma de correction à partir des retours d'expérience négatifs.

Le dispositif éclaire la prise de décision dans une tentative de rationalisation de comportements humains a priori difficiles à prévoir. Dans l'entreprise de type taylorien, principalement de forme anglo-saxonne, le comportement humain ne se concevait pas en tant que tel : il était le résultat des structures mises en place. Une erreur de comportement résultait principalement d'une erreur de conception de la structure formelle (Friedberg, 1997). La standardisation des processus facilite la prévisibilité des comportements.

La modification des routines issue de l'analyse des pertes passées permet d'ajuster la structure formelle afin de limiter les risques opérationnels de même nature : une erreur de saisie récurrente fera l'objet d'une analyse et des solutions seront apportées : renforcement des contrôles de deuxième niveau, contrôle informatique, contrôle de la saisie, etc. L'identification du risque opérationnel permet également de réduire l'incertitude en essayant de formaliser le comportement futur (rôle notamment du RCSA). L'ajustement des procédures suite à l'identification des erreurs joue le rôle de régulation des processus de décisions et permet de contraindre les rapports de pouvoir (Cyert et March, 1963).

### 1.3. Les limites de l'approche par les routines

Cependant la mise en œuvre ou la modification de routines s'avère pertinente pour des erreurs issues d'activités standards où les erreurs sont prévisibles, récurrentes c'est à dire à fréquence moyenne ou forte et à impact faible. Dans ce cadre, la standardisation des processus pour réduire le risque s'avère pertinente, ce qu'illustrent les évolutions identifiées au sein des métiers de la banque de détail et du réseau bancaire.



Les actions ainsi ‘routinisées’ se répercutent sur la structure organisationnelle. Le rôle de ces actions est d’orienter l’attention des individus pour éviter qu’ils ne soient confrontés à des choix difficiles à résoudre et qui seraient consommateurs de temps. L’évolution progressive des routines guide l’individu, comme cela a été évoqué par Cyert et March (1963) dans leur approche behavioriste de la firme. La concentration des individus n’est ainsi pas dispersée dans des situations qui peuvent être prévisibles et pourra s’exercer sur des situations plus difficiles. Les routines structurent le champ des possibles, c’est-à-dire réduisent le champ des risques opérationnels potentiels. La contagion des types d’erreur d’un métier à un autre facilite le déploiement au sein de l’organisation de réponses communes à des problèmes identifiés. La centralisation des informations sur les pertes et la mise en place de plans d’action facilitent la systématisation des bonnes pratiques et une homogénéisation des comportements. La standardisation va favoriser la convergence des savoirs et leur homogénéisation (March, 1991).

Le dispositif d’identification, dans le cadre des erreurs récurrentes, permet de canaliser le comportement dans des limites acceptables, c’est-à-dire au regard du risque envisageable compte tenu de notre rationalité limitée qui s’enrichit de l’expérience des pertes. Pour des erreurs récurrentes, l’approche du risque et sa perception ainsi que la réponse seront identiques jusqu’à l’identification éventuelle d’une nouvelle erreur qui viendrait remettre en cause la réponse préalablement apportée.

Ces apprentissages, de nature comportementale, illustrent l’idée de Sitkin (1992) pour qui les échecs d’ampleur modeste sont les plus efficaces comme vecteur d’apprentissage.

Le processus de découverte et de correction des erreurs par rapport à des normes de fonctionnement peut être considéré comme de l’apprentissage organisationnel simple boucle (Argyris, 1995). Ce processus de correction permet de réduire d’autres erreurs du même type. Elle ne modifie pas, en revanche, le mode de raisonnement de l’individu sur le risque opérationnel, ce qui signifie qu’une nouvelle action ou réaction de l’environnement ne bénéficiera pas forcément d’un raisonnement en termes de risque.

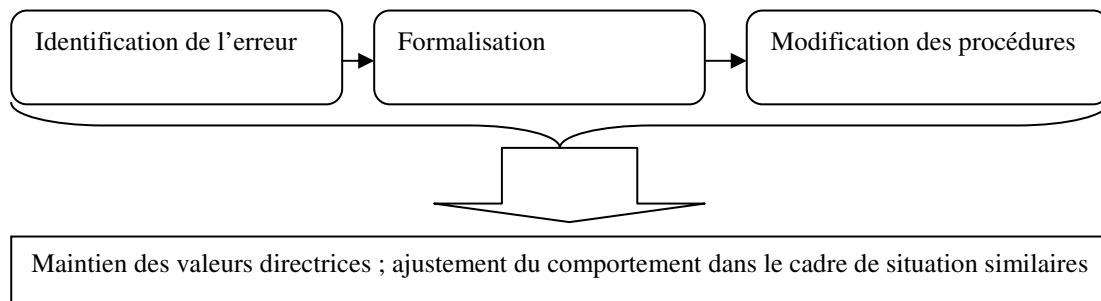
L’apprentissage organisationnel repose ainsi sur une boucle d’apprentissage considérée comme classique, « signaux (i.e. perception sélective) – interprétation – réponse » (Pesqueux, 2004).

Si l’évolution des routines permet de réduire certains types d’erreurs, elle peut révéler certains aspects négatifs. Limiter l’apprentissage à l’analyse du passé peut freiner la recherche de nouvelles solutions (Levitt et March, 1988). Cet apprentissage est dépendant du passé, des erreurs identifiées et conditionne l’évolution des routines organisationnelles (Miner, 1991).

En effet dans une approche behavioriste, le cycle d'apprentissage répond à une logique de rationalité adaptative à partir d'actions répétées. Pour March et Olsen (1976), si l'information est exacte, les objectifs clairs et fixes, les déductions correctes et l'environnement stable, alors la modification de comportements va apporter une amélioration organisationnelle. Cela est effectivement le cas pour des opérations régulières et non complexes (telle la gestion d'un crédit immobilier à la clientèle).

Le risque, cependant, est de rigidifier l'organisation et de considérer que la gestion du risque opérationnel consiste à ajuster les procédures. L'adaptation d'une organisation à un instant T est susceptible de freiner l'adaptabilité de l'organisation en T+1 (Weick, 1979, p.135)<sup>172</sup>. Les routines peuvent scléroser les processus opérationnels de la banque et amener une attitude de surprotection<sup>173</sup> (exemple des procédures sur les chèques). Les réponses de l'organisation vont pallier les limites de la rationalité limitée de l'individu en apportant des réponses standardisées aux problèmes. Elles s'inscrivent ainsi dans une prolongation de l'expérience passée et si elles font appel à la capacité des individus à interpréter le passé, elles cloisonnent leurs actions opérationnelles, et de ce fait leur responsabilité.

Figure 30 - Schéma d'apprentissage sans remise en question des modes de raisonnement



<sup>172</sup> «Organizations that acquire an exquisite fit wit their current surrounding may be unable to adapt when those surroundings change » (Weick, 1979, p.135).

<sup>173</sup> Cela a été le cas dans le cadre des procédures de contrôle sur les chèques où la présence de nombreux contrôles amenait une sur-confiance dans le processus.

## 2. Vers la modification des attitudes de type cognitif

Si notre recherche empirique illustre bien la mise en œuvre d'un apprentissage de nature comportementale, nous pensons néanmoins qu'ils évoquent également, dans certains cas, la présence d'apprentissage de type cognitif. C'est en grande partie dans un contexte de développements des relations entre les individus, sous le prétexte de validation du dispositif, que la banque développe des échanges d'informations et de points de vue de nature à favoriser l'apprentissage collectif.

Cependant cela suppose de dépasser l'apprentissage simple boucle. Or c'est justement la révélation de freins dans certains métiers qui ont facilité notre compréhension du mécanisme générant un apprentissage supérieur. Ces freins, largement étayés dans notre démarche empirique, ont pu être dépassés et amener, dans certains cas, à la découverte de traces d'apprentissage de nature cognitive.

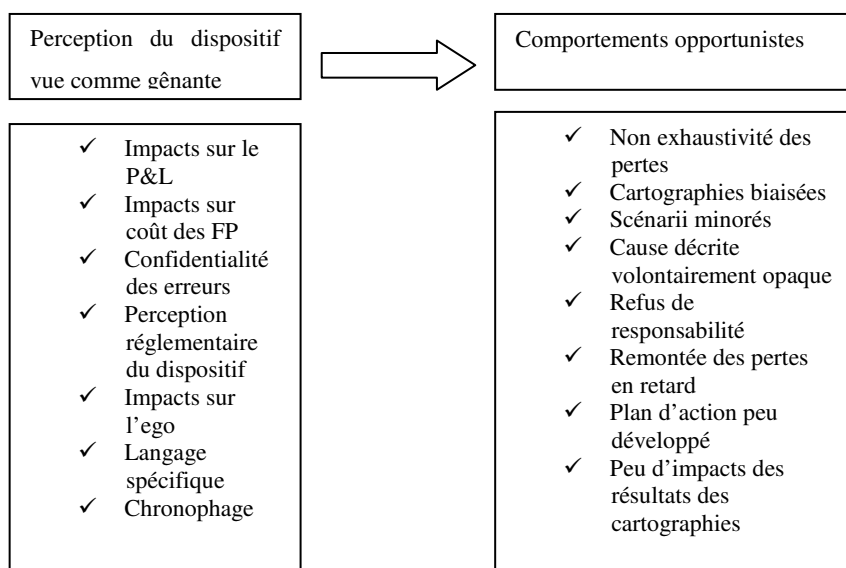
### 2.1. Les routines défensives comme obstacle au changement

Les freins identifiés dans notre démarche empirique sont de nature à maintenir l'apprentissage dans un processus action-réaction. Le déploiement du dispositif d'identification a généré des réactions spontanées de méfiance, voire de cynisme.

#### 2.1.1. Les routines défensives comme réaction au changement

Nos résultats reflètent les propos d'Argyris et Schön (1978) sur le rôle des routines défensives, reflet des modèles de raisonnement de type I, routines que nous avons identifiées également dans le cadre des prises de conscience. Nous schématisons ci-après ce processus de mise en œuvre en nous inspirant de la démarche d'Argyris et Schön.

Figure 31 - Mise en œuvre de routines défensives



Compte tenu de la perception que l'individu a du dispositif, il va agir pour faciliter l'évitement de situation embarrassante décrite dans le cadre de gauche. Il ne va pas chercher à analyser les causes de son embarras mais à adapter son comportement dans l'objectif de limiter l'embarras, ce qui explique les comportements opportunistes qui ont été détectés. Tant que l'environnement, et notamment les CRO, n'adapte pas une stratégie qui vient modifier cette perception, le processus s'auto-entretient.

### 2.1.2. Le processus d'auto-justification des routines

Certains freins sont spécifiques au risque opérationnel et à la révélation de l'erreur. Celle-ci influence l'estime de soi. L'individu cherche alors à ne pas détériorer son image (Cannon et Edmonson, 2005). Nos résultats rejoignent l'hypothèse de Sheperd (2003) et de Cusin (2006) pour qui les personnes concernées par un échec veulent rapidement l'oublier. Dans le cadre des erreurs, aucun individu ne souhaite s'appesantir sur celle-ci. On tend à écarter les mauvaises nouvelles (Leonard-Barton, 1995).

Ceci conduit à des comportements de défense vis-à-vis des échecs matérialisés au travers de la collecte des pertes, comme le souligne Argyris (1978) ou Miller et Ross (1975). Les individus tendent à refuser la reconnaissance de l'erreur (Weick, 1979). Ils ne veulent pas assumer la responsabilité de l'erreur : on rejette la faute sur un autre service ou sur

l'environnement. Pour ne pas faire apparaître leur responsabilité, ils sont amenés également à cacher des causes (Baumard et Starbuck, 2005). La cause identifiée par l'individu va aller dans le sens d'une démonstration de sa faible responsabilité dans l'erreur. C'est ce que Miller appelle une « rationalisation rétrospective » (Miller, 1993). Les individus construisent alors des réflexions qui vont venir conforter leur point de vue (Romelaer et Lambert, 2001). Or la reconnaissance de sa responsabilité personnelle est importante pour que les analyses menées soient formatrices (Cannon et Edmonson, 2005). Le cas échéant, l'identification du risque reste une préoccupation du passé et l'expression de la culpabilité au lieu de s'intéresser à la responsabilité devant l'avenir, c'est-à-dire à la solution à trouver pour que de telles erreurs ne se reproduisent pas. Rester conforté dans l'idée que l'erreur est due à une cause externe, biaise la recherche de solution.

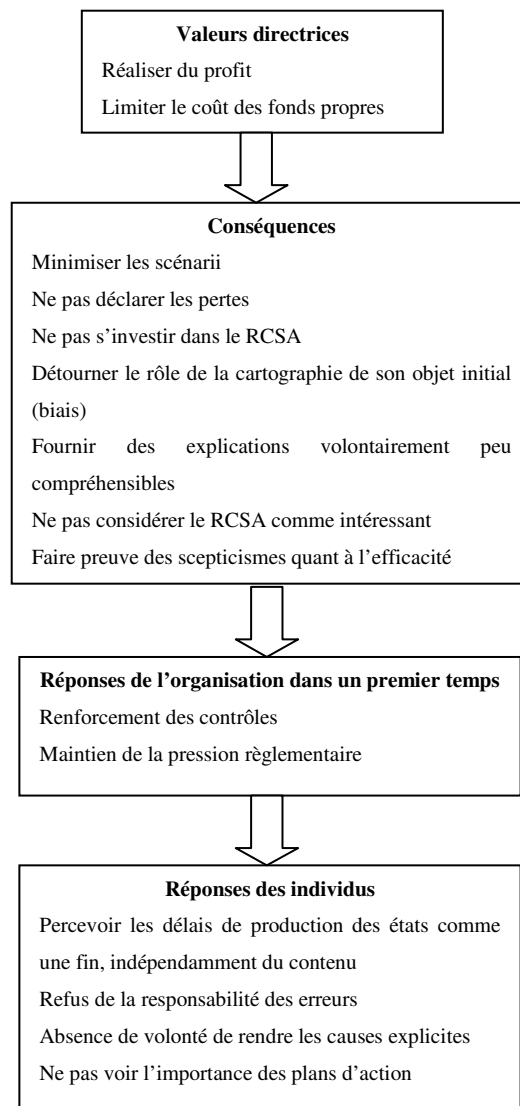
Les routines défensives se traduisent également par les biais identifiés dans les cartographies. Dans le cadre des outils prospectifs, les freins identifiés ont clairement mis en avant la distanciation entre les connaissances locales et celles de la direction des risques. L'essai de rationalisation du futur au travers des outils prospectifs dans l'objectif de codifier les connaissances locales, a renforcé le maintien de réactions défensives. L'aspect chronophage de ces dispositifs, rejoignant les propos de Prax, revêt alors une importance majeure et conforte l'absence d'intérêt pour le projet.

Il s'agit de faire évoluer cette perception gênante : lever la confidentialité, présenter le lien entre identification du risque et création de valeur financière, et l'influence sur la réputation et l'estime de soi. Nous verrons que certaines composantes commencent à se modifier, notamment les conséquences sur la réputation individuelle grâce à la décentration résultant de l'analyse des pertes.

Pourquoi alors certains métiers n'ont pas développé de telles perceptions bloquantes, ou du moins pourquoi celles-ci ont-elles été plus facilement levées ?

Il nous a donc été nécessaire de nous intéresser aux programmes maîtres, aux valeurs directrices (Argyris et Schön, 1978).

Figure 32 - Rôle des valeurs directrices dans la mise en œuvre de stratégie défensive



Les freins défensifs produisent donc un apprentissage restreint qui a été illustré dans le cadre de la collecte des pertes : tant que les modes de raisonnement défensif sont maintenus, c'est-à-dire tant qu'il n'y a pas modification des valeurs directrices, tout écart entre les résultats et les objectifs fixés se traduit par une action sans remettre en question la logique sous-jacente. L'explicitation de ces routines se fait au travers des outils eux-mêmes : biais identifiés, non exhaustivité des pertes, manque de clarté volontaire de l'explication des causes, routines d'autant plus difficiles à réduire que la connaissance spécialisée est forte, à l'instar de certaines activités de marché.

De plus, dans une situation d'asymétrie forte où l'incitation se base principalement sur les incitations financières (cas des activités de marché et des activités commerciales), la

systematisation des procédures et des routines traduit une volonté de contrôle en univers incertain, ce qui va dans le sens de l'étude de Bierly et Spender (1995) dans le cadre des organisations à forte intensité technologique<sup>174</sup>. Cette systematisation n'aide pas l'individu à modifier son mode de raisonnement mais le conforte dans un statut défensif. Elle tend même à renforcer l'existant et notamment la perception qu'une erreur engendre forcément un contrôle. Les acteurs tendent alors à contourner la dimension émotionnelle en refusant l'erreur, en rejetant la responsabilité et en minimisant ou exagérant les risques futurs.

Dans une perspective sociologique, le mode d'organisation est une réponse construite pour résoudre les problèmes qui se posent (Crozier et Friedberg, 1977, p.22). Dans notre cas, la réglementation influence cette organisation et celle-ci se doit d'intégrer l'ensemble des acteurs internes vers la réalisation d'un but, la correcte gestion du risque opérationnel. Or ce dispositif s'avère présenter des menaces pour certains individus : menace sur l'estime de soi, menace sur les objectifs de résultats opérationnels notamment. Tant que l'objectif de gestion du risque opérationnel diverge, dans l'esprit des individus, avec celui des autres objectifs, l'individu se protège et refuse de coopérer. C'est pourquoi les routines défensives sont apparues si fortes dans la banque de marché par rapport à la banque de détail.

L'autre facteur d'influence est le rapport de pouvoir : l'opérationnel des marchés dispose parfois de compétences qui en font sa valeur et surtout qui structurent le rapport de force au sein de l'organisation. Dans la négociation qui s'installe entre la direction RISQ/OPE et les opérationnels, ceux-ci disposent d'une marge de manœuvre qu'ils n'hésitent pas à utiliser afin de maintenir leur espace de liberté ; c'est le cas des fiches non compréhensibles par exemple. Il est effectivement plus facile de comprendre une fiche de la banque de détail que de SGCIB.

## 2.2. L'identification du risque et la révélation des « théories d'usage »

Tant que le dispositif est resté dans son approche structurante et rationnelle, dans l'objectif de répondre, dans les délais impartis, aux exigences réglementaires pour le calcul des fonds propres, notre recherche étaye la logique de routines défensives et de la permanence d'une forme de statu quo. En revanche, les évolutions identifiées dans certains secteurs, qui ont cherché à orienter le dispositif dans une logique collective et dynamique d'interactions, ont permis de dépasser ces freins pour générer un apprentissage qui nous semble double boucle (Argyris et Schön, 1978), d'apprentissage de génération et actif (Senge, 1990).

---

<sup>174</sup> Le dispositif organisationnel des contrôles entre 2005-2008 à la SG traduit cette volonté de disposer d'un maillage très fin au niveau des contrôles (le déploiement de l'outil de contrôle Morse répond à cette logique).

### 2.2.1. La prise de conscience des écarts entre « théorie professée » et « théorie d'usage »

Le dispositif d'identification révèle l'écart entre la théorie d'usage et la théorie professée, selon la distinction qu'effectuent Argyris et Schön (1995), soit par la réalisation d'une erreur soit par les biais identifiés dans les outils prospectifs. Dans un apprentissage en simple boucle, l'organisation bancaire réagit en modifiant les routines, répondant ainsi à des problèmes récurrents. Cependant ces apprentissages ne sont pas de nature à modifier les valeurs directrices. La permanence des théories d'action se révèle dans le maintien de risques opérationnels importants et surtout d'une fiabilité limitée du résultat de l'identification, celui-ci étant influencé par ces mêmes théories.

Le dispositif permet de révéler la pertinence ou non des modes de raisonnement actuels, de faire sentir aux individus les limites de leur raisonnement présent afin qu'ils modifient leur perception du risque pour influencer sur leur comportement et donc le risque lui-même. Cet apprentissage s'approche de l'apprentissage présenté par Friedberg (1997) dans le cadre de ses formations chez Renault où la structuration d'un dispositif a permis de faire prendre conscience aux individus de leurs modes de raisonnement, ce qui a permis de générer un processus collectif et participatif d'autocorrection.

La révélation des pertes ainsi que les cartographies facilitent la visualisation des écarts entre théorie d'usage et théorie professée afin de réduire cet « aveuglement habile » dont parlent Argyris et Schön (1995). Pour que l'apprentissage puisse évoluer de l'évolution comportementale vers l'évolution des schémas cognitifs, les opérationnels sont passés par une phase de prise de conscience de ces écarts. L'identification du risque opérationnel révèle les « schèmes reproductifs » négatifs, c'est-à-dire non conformes. Tant que l'action de l'individu amène un résultat conforme à son attente, il ne changera pas la perception de son action.

La première étape a donc consisté en une prise de conscience de l'écart entre théorie professée et théorie d'usage. L'individu prend conscience de ses propres contradictions, prise de conscience qui le déstabilise. Cette déstabilisation qui résulte de la visualisation de ses contradictions s'assimile au « chaos créateur » dont parle Nonaka (1977). Ce chaos exploite l'ambiguïté des signaux qu'émet l'entourage de l'individu et qui amènent celui-ci à devoir reconsidérer ses propres perspectives. L'apprentissage passe par cette remise en question. Tant que des freins ont rendu opaques ces écarts (confidentialité, problème d'image et de responsabilité, crainte sur le coût des fonds propres), les opérationnels n'ont pas dépassé le stade du stimulus-réponse. L'organisation du dispositif révèle ainsi les conflits entre différents objectifs, celui de rentabilité et celui de conformité et met en exergue les cas où l'importance



du résultat a été privilégiée sur la justification des moyens (cas du défaut de conseil par exemple ou de la manipulation de marché).

### 2.2.2. L'influence de la confrontation des points de vue sur le champ de perception individuelle

Pour l'opérateur de marché, l'expérience du risque opérationnel s'apprécie en termes de gain ou de perte, c'est-à-dire au regard de l'objectif qui lui est assigné dans l'organisation. Il est, de plus, souvent seul face au marché, devant rapidement prendre une décision. Sa perception initiale du risque opérationnel était ainsi centrée sur cet objectif, sur ce résultat dans une perspective individualiste. Elle est alors égocentrée et subjective. Sa perception du risque opérationnel est le reflet des préoccupations de son activité. L'individu tend à prendre sa perception immédiate pour absolue dans la mesure où il ne cherche pas à s'adapter aux perceptions des autres.

Tant que l'erreur reste au niveau de l'individu ou du groupe d'individu, c'est-à-dire tant qu'elle demeure "cachée", outre le faible impact en termes de perception et de prise de conscience, elle va être soumise à la subjectivité de l'individu et à ses schémas cognitifs. Nos résultats ont révélé "l'erreur de l'étalon" dont parle Piaget. Cette centration amène des déformations dans la perception. C'est le cas de celui qui considère que 1000 euros est une perte importante au sein de la banque de détail alors que tel autre acteur des marchés met le curseur à 100 000 euros. Au sein de RISQ/OPE, l'apport également des pertes externes permet de modifier la perception des erreurs potentielles.

L'assimilation déformante résulte de la prise en compte par l'individu d'un seul point de vue, celui de rentabilité de son portefeuille ou de son centre de profit (cas de certains opérateurs de marché). Tant que ce point de vue est le seul réellement perçu par l'individu, confortant ainsi sa théorie d'action, l'individu percevra les conséquences de ses actions au regard de cette perspective. Cette centration est sans doute beaucoup plus forte au sein des activités de marché qu'au sein des métiers de la banque de détail. Dans ces métiers, l'objectif opérationnel, notamment en termes de rétention client, a plus rapidement intégré la vision du risque opérationnel et perçu la gestion du risque comme moyen d'améliorer la relation client. Cet égocentrisme tend à imposer des schémas arbitraires aux choses et à intégrer les expériences nouvelles aux expériences anciennes. Elle donne une illusion de perspective systématique et inconsciente qui est due à l'absence de toute relativité et de tout système rationnel de référence (Piaget, 1967). Elle joue également un rôle surprotecteur et évite de se remettre en question (Argyris et Schön, 1995). Cette centration se retrouve dans les résultats

des cartographies et certains biais identifiés. L'opérationnel ne se sent pas concerné par le risque opérationnel parce qu'il n'a pas perçu, dans son expérience antérieure, la notion de risque opérationnel mais principalement celle de gain ou de perte de marché. Les programmes-mâtres en jeu génèrent des processus auto-justificateurs, le raisonnement se bouclant sur lui-même dans des processus auto-réalisateur.

Or ce biais de centration va progressivement être détecté au travers de la collecte des pertes et des exercices prospectifs. L'échange de pensée avec les autres, lors des discussions sur les fiches erreurs et de l'élaboration des cartographies, permet la décentration des points de vue. En effet chacun prend conscience de la perception des autres. Pour Piaget (1967), l'individu est égocentrique parce qu'il n'a pas conscience de sa subjectivité (Piaget, 1967, p.215).

L'identification du risque opérationnel modifie l'inconscience du risque en facilitant la visualisation de l'erreur et en modifiant la perspective. Les outils d'identification, et principalement la collecte, facilitent cette prise de conscience. Dans les cartographies, l'individu réalise la présence de ses propres biais. A l'instar des propos de Piaget sur l'évolution de l'enfant, les échanges permettent à l'opérationnel de ne plus être « prisonnier » de ses propres illusions, illusions qui résultent de ses propres expériences et des comparaisons qu'il pouvait être amené à effectuer entre les différentes opérations qu'il générât. Les individus modifient l'échelle d'inférence dont parlent Argyris et Schön (2000, p.74). Cette échelle s'incrémente progressivement de l'expérience des pertes, réduite en cas de confidentialité, et des résultats de la cartographie qui suscitent de nouveaux raisonnements en termes de causes et de conséquences.

### 2.2.3. La remise en cause des « stratégies d'action » par les échanges

L'apprentissage en double boucle suppose que l'individu réexamine ses critères d'évaluation afin de s'assurer qu'ils sont pertinents (March, 1991).

La théorie professée correspond au Modèle II qui comprend de nouvelles valeurs directrices et un nouvel ensemble de savoir-faire modifiant ainsi les « programmes maîtres » des individus. La confrontation de son propre point de vue avec celui des autres dans le cadre de réunions ou d'échanges informels obligent l'individu à défendre ses positions, sa vision du risque ou des causes de l'erreur. Il devra ainsi tester la validité de ses évaluations.

Les routines défensives se réduisent progressivement et nos résultats ont identifié des traces d'apprentissage double boucle où les schémas cognitifs des individus ont été modifiés.

Grâce au facteur social qui joue le rôle d'amplificateur, les individus 'découvrent' leurs propres erreurs au regard du dispositif global, notamment dans leurs échanges avec les CRO.

L'analyse des erreurs, les discussions autour de la cartographie et des scénarii mettent les erreurs opérationnelles en perspective avec les risques réellement ou potentiellement générés. Les échanges de point de vue, les conflits autour de la notion de responsabilité, la définition nécessaire de l'erreur sont autant d'éléments qui amènent ce que Piaget appelle « une décentration » grâce à la coordination de différentes prises de vue possibles sur un même objet.

L'apprentissage de type cognitif repose sur la réflexivité à partir de l'erreur, l'analyse des causes et des solutions. Les schèmes existants, c'est-à-dire les buts inhérents à l'action, évoluent au niveau individuel et collectif, selon l'importance et la qualité des interactions. Un schème de signification prend place dès qu'il y a une association entre un mouvement (action) et sa perception.

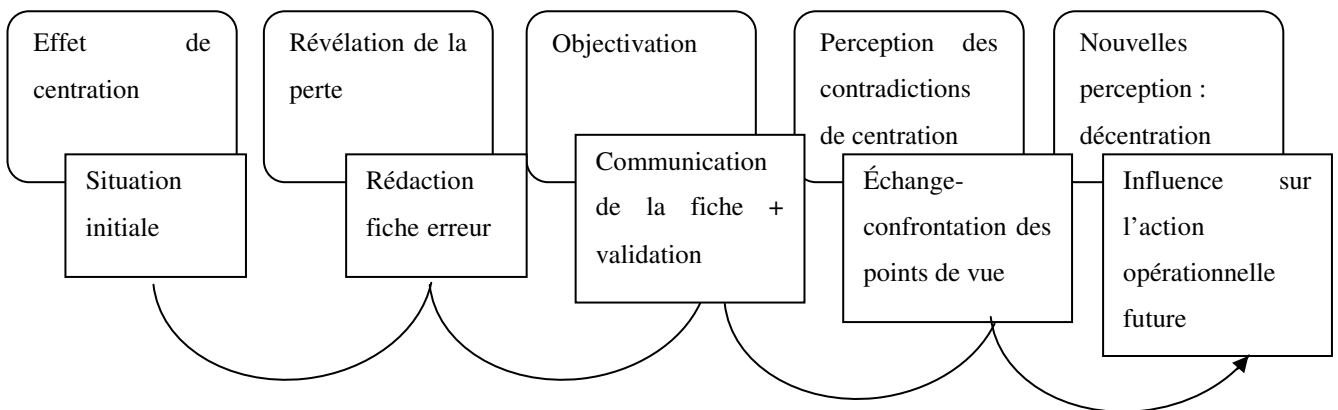
Cette décentration est d'autant mieux acceptée qu'elle s'accompagne d'une objectivation des erreurs : l'enjeu ne porte pas sur l'analyse de la conséquence (le résultat de la perte) même si celle-ci facilite la prise de conscience, mais sur l'analyse de la cause afin de déterminer le plan d'action adéquat. C'est le difficile équilibre à trouver entre l'aspect quantitatif et financier qui fait réagir et donc qui incite à modifier les comportements et l'aspect qualitatif qui doit mettre l'accent sur la cause et non le résultat.

Cette phase est essentielle car c'est elle qui permet à l'individu de comprendre pourquoi il est plus grave de frauder pour 1000 euros que de faire une erreur de saisie pour 100 000 euros. La recherche de la cause initiale permet d'identifier l'origine de l'erreur. Cela permet de resituer l'erreur dans une logique de problème-solution. Cela suppose de simplifier les situations où les causes sont multiples en redéfinissant les responsabilités. La perception de l'erreur évolue : il ne s'agit pas tant d'analyser un résultat que d'identifier les causes pour les résoudre. Positionner les causes et non plus les symptômes réduit la vulnérabilité des organisations face à des problèmes similaires (Shrivashava, 1992).

L'apport de solutions toutes faites convient aux erreurs récurrentes. Pour les autres, en revanche, cela suppose des séances de réflexion, plus ou moins longues selon les causes en jeu, le nombre de personnes impliquées dans l'erreur et sa résolution. La recherche de la cause précise de l'erreur, condition nécessaire à la pertinence d'un plan d'action, génère de nombreuses discussions. Ces discussions révèlent les différents points de vue sur une même erreur et la difficulté de la responsabilité. De ce fait l'erreur devient collective, source de dialogue. Ce n'est pas l'individu qui est en cause mais la cause (mauvaise alimentation du référentiel, que ce soit du fait de X ou de Y). Cela permet de limiter les problèmes de réputation individuelle, d'anxiété et d'émotion liés à l'erreur et donc de réduire en partie

certaines routines défensives que nous avons identifiées. Petit à petit, l'erreur sort de sa dimension personnelle pour devenir propriété de l'organisation, qui la stockera dans sa mémoire. Les différentes interactions qui se développent se focalisent progressivement sur la recherche de la cause. Ce n'est pas le résultat qui importe mais les moyens utilisés. L'individu perçoit que tous les résultats ne justifient pas tous les moyens. Le cas échéant, l'erreur révélée mettra l'accent sur les moyens et nécessitera que l'individu justifie les moyens utilisés. La perspective se renverse de la justification du résultat vers la justification de la cause.

Figure 33 - Processus de décentration à partir de la collecte des pertes



#### 2.2.4. La nécessité de coopérer

La confrontation des points de vue est facilitée par la visualisation des éléments de discussion permise par le dispositif : la visualisation des résultats des collectes ou des outils prospectifs suscite d'éventuelles questions voire des désaccords, autant d'opportunités d'échange pour arriver à un consensus afin d'adresser les informations aux instances de gouvernance. Les échanges vont mettre l'accent sur les explications causales des individus qui étaient, jusque-là, implicites tout comme les opérations d'inférence. L'individu ne se contentera plus de fournir une cause simpliste mais une raison argumentée. Il ne pourra plus dire « c'est normal » ou « c'est classique ». Que veut dire alors « classique » ou « normal » ? Les échanges vont

faciliter la confrontation des points de vue. L'individu voit parfois ses propres idées contredites par ses collègues. Il est alors obligé d'argumenter : pourquoi est-ce que je considère que ce risque opérationnel est fort ? Il va donc lui falloir trouver une justification, révélatrice de biais éventuels (volontaires ou non). Cette nécessité d'argumenter socialise sa pensée individuelle. Pour formaliser une pensée objective, il devra utiliser le langage du risque opérationnel : est-ce un risque résiduel ou intrinsèque ? Comment suis-je passé (e) de l'un à l'autre ? Que signifie l'action du contrôle interne ?

Le dispositif renvoie ainsi des éléments d'analyse qui vont pouvoir être débattus par les individus. Le débat va nécessiter le développement de raisonnements qui vont servir d'argumentaire aux propos des acteurs.

De cette confrontation doit sortir un consensus permettant de répondre aux exigences règlementaires ; Cela structure les échanges vers un objectif non négociable. « Coopérer c'est agir en commun » (Piaget, 1967, p.35) pour l'identification du risque opérationnel ? C'est mener une discussion à partir d'éléments objectivés. La coopération suppose que chacun explicite son propre point de vue, une partie de sa dimension cognitive et qu'il écoute celle de l'autre, élargissant ainsi le périmètre d'analyse du risque.

Si le dispositif, structuré par l'outil informatique, permet la centralisation des informations, il contraint également à respecter des normes, l'outil ne faisant que traduire des enjeux de type règlementaire. Quelles que soient les discussions, il convient d'arriver à produire un résultat formalisé : tableau des pertes, écriture d'un scénario ou cartographie des risques.

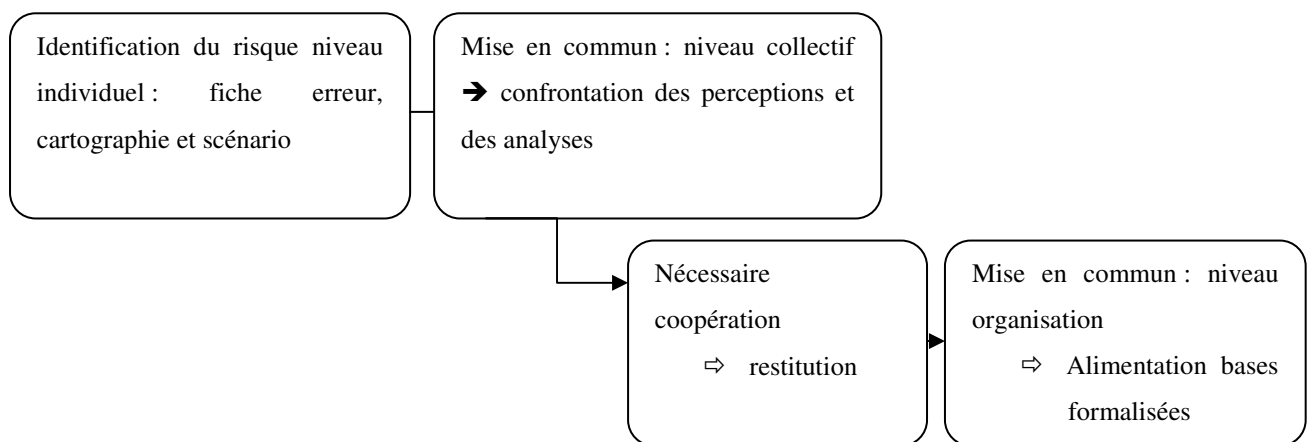
Si la coopération est donc un impératif, elle est également un support à l'apprentissage. En effet certes des échanges mais surtout une réciprocité dans les échanges et donc un langage accepté par tous les interlocuteurs et la transparence qui suppose la confiance. Il faut que les individus sachent ce que vont devenir les connaissances qu'ils transmettent et qu'ils aient un retour sur ces échanges. Mais les échanges, s'ils visent à favoriser l'interaction, sont encadrés par la structure du dispositif. Cela permet de formaliser le raisonnement et de ne pas débattre sans un objectif final, d'avoir une vision sur le risque réel ou potentiel.

Cela ne veut pas dire que les outils restent figés : s'ils conservent leur impulsion ex-ante, s'ils facilitent la traçabilité du processus d'identification ex-post, ils peuvent évoluer sous l'influence collective. Nos résultats ont montré que lorsque l'outil représentait l'écart entre les préoccupations de la direction et celles des opérationnels, le dispositif gérait sa lourdeur au coup par coup, empiriquement, dans l'urgence et de manière contrainte. En revanche, lorsque le dispositif évolue collectivement, en tenant compte des différentes parties prenantes, qu'il

facilite le processus d'analyse et des résultats qui reflètent la réalité opérationnelle, les individus acceptent de coopérer.

Le dispositif d'identification contient tous les éléments de nature à faciliter la coopération et, là où les métiers ont su les exploiter, des apprentissages réels sont apparus : objectivation du risque opérationnel via la collecte et les outils prospectifs, dispositifs de preuves et d'observabilité via la collecte et développement d'un langage qui devient petit à petit porteur de sens. Cela ne veut pas dire que la restitution finale est correcte, là n'est pas l'enjeu de l'apprentissage. Seule la survenance du risque de demain validera ou non cette restitution.

Figure 34 - Schéma du processus de coopération



### 2.3. La logique des interactions

Le passage de l'apprentissage comportemental à l'apprentissage cognitif suppose donc le développement d'interactions entre les individus qui permet de passer de l'analyse individuelle à l'analyse collective et de dépasser la seule prise de conscience individuelle. L'apprentissage des individus qui interagissent est fondamental afin de générer de l'apprentissage organisationnel, qui, en retour, influence l'apprentissage au niveau individuel, rejoignant ainsi les propos d'Argyris et Schön (1978).

#### 2.3.1. Les enjeux de la formation

Les connaissances en matière de risque opérationnel contenues dans la réglementation et apprises dans un premier temps par la direction des risques ont été formalisées pour pouvoir être diffusées. La formation-sensibilisation a joué un rôle important dans le processus d'acquisition de connaissances. La formation a permis, outre le développement de connaissances techniques, la diffusion d'un langage commun, support des interactions.

La socialisation suppose le langage et génère le langage. L'évolution de la connaissance du vocabulaire en matière de risque et de contrôle a été rendue possible par les échanges qui se sont développés, supportés par la composante pédagogique du projet.

La formation-sensibilisation fait partie des préconisations d'ordre réglementaire. Les efforts de formation déployés par la banque ont été très importants. La formation joue le rôle d'apprentissage de type préventif. La formation est souvent présentée comme facilitant la fiabilité des organisations (Robert, 1990).

Peu d'études ont mis en avant la fonction normalisatrice, centrée sur des objets précis, de la formation. Dans notre cas, la formation renforce la connaissance technique et va aider à structurer la perception du risque. Elle facilite l'acquisition des méthodes et permet de faire comprendre l'intérêt du dispositif. La formation structure la pensée autour du risque opérationnel en précisant la terminologie, le rôle des outils et le sens qu'il convient d'intégrer dans la gestion du risque au quotidien. L'importance du déploiement de force de formation a été fonction de la sensibilisation historique des métiers au risque et également du rôle des CRO. Les métiers où l'implication pédagogique des CRO a été très forte ont déployé moins d'efforts en termes de formation formalisée.

### 2.3.2. L'adaptation du langage : la nécessité de traduire

Cependant la formation n'est pas suffisante. Elle n'a de sens que portée dans la réalité quotidienne. Le dispositif d'identification est porteur de tout un langage et une signification réglementaire qui ne sont pas spontanément compris par les opérationnels. Le rôle du management intermédiaire joué dans notre cas par les CRO se trouve étayé par nos résultats, allant dans le sens des travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) sur la place du middle management dans la création de savoir.

Les CRO jouent le rôle du manager intermédiaire, ingénieur de la connaissance en matière de risque opérationnel. Interlocuteurs privilégiés du management, ils sont chargés d'apprendre aux individus, au sein de l'organisation, à intégrer le risque opérationnel dans leurs activités quotidiennes et à identifier le risque passé et futur. L'ensemble des connaissances explicites formalisées par la direction des risques et structurées dans le dispositif expriment la distance entre la vision de la direction et celle des métiers. Le stockage de l'information dans la mémoire déclarative et procédurale suscite le développement d'un langage commun en matière d'identification du risque opérationnel.

L'organisation du dispositif est ainsi un facteur d'apprentissage, les CRO étant facteur de différenciation entre les différents niveaux d'apprentissage.

Si le CRO joue un rôle d'animation par la sollicitation de divers processus de communication facilitant les interactions, il joue également un rôle de traducteur afin de faciliter le passage de connaissances explicites issues de la réglementation vers les actes.

Dans certains métiers où la traduction avait pour objectif de donner du sens au formalisme, l'apprentissage de type cognitif a été rendu possible. Cela ne veut pas dire traduire intégralement en langage opérationnel au risque de perdre le sens du dispositif initial. Dans les situations où, pour parer ce problème de traduction et de distance, les métiers ont pu utiliser leur propre langage, nos résultats n'illustrent pas d'apprentissage spécifique. A contrario, les connaissances ainsi codifiées ne pouvaient plus être utilisées par la direction et les CRO perdaient de leur rôle d'animation.

L'acte de traduction ne peut ainsi être séparé de la compréhension. Le langage est porteur de l'expérience individuelle. Tant que l'individu n'a pas fait le lien entre son expérience du risque opérationnel et la traduction dans les outils, le dispositif n'a pas de sens pour lui.

### 3. La mise en place d'un cercle vertueux : le développement de savoir pour servir l'action

Notre recherche apporte des éléments de nature à identifier des traces d'apprentissage de type comportemental et, dans certains cas, cognitifs. Les processus d'apprentissage qui se déclenchent, de type comportemental et cognitif, amènent la construction d'une nouvelle vision de la gestion du risque opérationnel. Le dispositif d'identification modifie la perception du risque par l'individu. La révélation des erreurs et la prise de conscience des biais cognitifs dans les cartographies, soutenues par la logique d'interactions qui se développe, modifient progressivement le raisonnement des individus. Au niveau collectif, cela se traduit par l'amélioration de l'identification et au niveau individuel par un savoir actionnable. Si nos résultats apportent peu d'éléments permettant de valider la mise en œuvre effective de nouvelles compétences, ils permettent d'amorcer des réflexions qui supposeraient d'autres recherches dans ce domaine.

#### 3.1. L'importance du sens attribué à l'identification dans l'action quotidienne

Comme le précise Nonaka et Takeuchi (1997), la connaissance est intimement liée à l'action. Elle a une finalité. C'est ce qu'Argyris et Schön (1995) appelle le « savoir actionnable ». Or, lors de la mise en place du dispositif d'identification, les opérationnels qui sont orientés vers



l'action au quotidien n'ont pas perçu la nature des connaissances dont ils pourraient bénéficier au travers de l'exercice par rapport à leurs compétences opérationnelles. Ils ont bien appréhendé l'intérêt pour la direction au moins dans sa composante réglementaire mais pas leur propre intérêt individuel.

Lorsque l'organisation a évolué vers le développement d'interactions basées sur la confrontation des points de vue, rendue possible par la visibilité nouvelle donnée au risque, l'identification a permis la formalisation d'une vision du risque futur. Cette vision conditionne l'attitude de l'individu. Elle peut être structurée dans le cadre d'activités standardisées présentant des erreurs récurrentes. Dans le cas de situations ambiguës et complexes, cette structuration n'est pas suffisante. En revanche les traces d'apprentissage identifiées au travers de notre démarche empirique semblent l'organisation collective d'une perception de la gestion du risque.

Le dispositif d'identification structure l'ensemble des évènements informationnels que la banque reçoit. Les erreurs existaient avant mais n'étaient pas formalisées. L'individu possédait une vision du risque mais elle était intériorisée et ne transparissait que dans ses actions. Le dispositif oblige à organiser et analyser ces flux afin de dessiner une réalité du risque qui donne sens aux situations. Nos résultats étayent l'idée que l'apprentissage doit s'appuyer davantage sur la réflexion sur le passé et sur l'expérience en facilitant le recul nécessaire sur les évènements passés. Ce n'est pas le dysfonctionnement qui génère de l'apprentissage mais sa perception (Weick, 1995). Le risque perçu auparavant comme un phénomène isolé, qu'il était préférable d'oublier, devient source d'action et fait l'objet de nouvelles interprétations. Nos résultats illustrent la notion d'*enactment* (Weick, 1995). Face à une situation de risque, l'individu ira chercher dans l'analyse préalable du risque ce qui aura été faite. Cet *enactment* suppose un arrêt sur une situation générant un problème, une analyse afin d'en tirer une première interprétation.

### 3.2. L'intériorisation progressive des sources de risques

Les travaux en psychologie cognitive de Piaget apportent un éclairage intéressant à nos résultats car, comme le précise cet auteur, « la pensée de l'enfant fonctionne comme celle de l'adulte, elle présente les mêmes fonctions spéciales de cohérence, de classification, d'explication et de mise en relation » (Piaget, 1998 p.16). Cela nous permet de transférer cette logique au monde de l'entreprise. Le dispositif d'identification ajoute à l'intelligence empirique issue de l'expérience et de l'erreur, une intelligence réfléchie, à l'instar du processus de développement de l'intelligence chez l'enfant (Piaget, 1967).

Si nous ne pouvons connaître, du fait de notre rationalité limitée, toutes les conséquences de nos actions, la réflexivité sur les erreurs va permettre d'objectiver les conséquences tout en s'appuyant sur la connaissance du contexte de l'action. Elle va notamment permettre d'identifier ce que l'erreur a de spécifique et ce qui peut être généralisable. Progressivement l'analyse des erreurs et les cartographies amènent les individus à déployer des raisonnements hypothético-déductifs que Piaget situe chez l'enfant aux alentours de 11-12 ans. L'individu va intégrer des liens de cause à effet. A partir de là, l'individu, comme l'enfant, n'a plus forcément besoin de faire l'expérience pratique de la réalité pour saisir la potentialité du risque opérationnel sur un processus. Il pourra s'appuyer sur le raisonnement, le cheminement formel afin de déduire les effets des causes. Le raisonnement permet ainsi d'aller au-delà de l'action ou de la réalité. Les actions sont intériorisées (Piaget, 1967). Dans l'exemple sur la recrudescence de la fraude sur les chèques, la première réaction a été de revoir le processus de contrôle sur les chèques. Les analyses ultérieures qui ont été menées collectivement ont permis de revenir à la cause en amont, la qualité des dossiers client. C'est ainsi que le rôle de la qualité des dossiers client prend du sens dans le cas des chèques, puis dans le cas des litiges client, redonnant ainsi sa valeur aux dispositifs de contrôle et au processus opérationnel dans une optique de réduction du risque opérationnel. Une première analyse a identifié une des causes qui portait sur la qualité du dossier d'analyse du client. Ainsi à partir d'une erreur, le processus d'analyse, associé à un dispositif d'interaction et de communication, génère des raisonnements plus globaux sur le lien entre la qualité d'un dossier et les conséquences en termes de risque opérationnel.

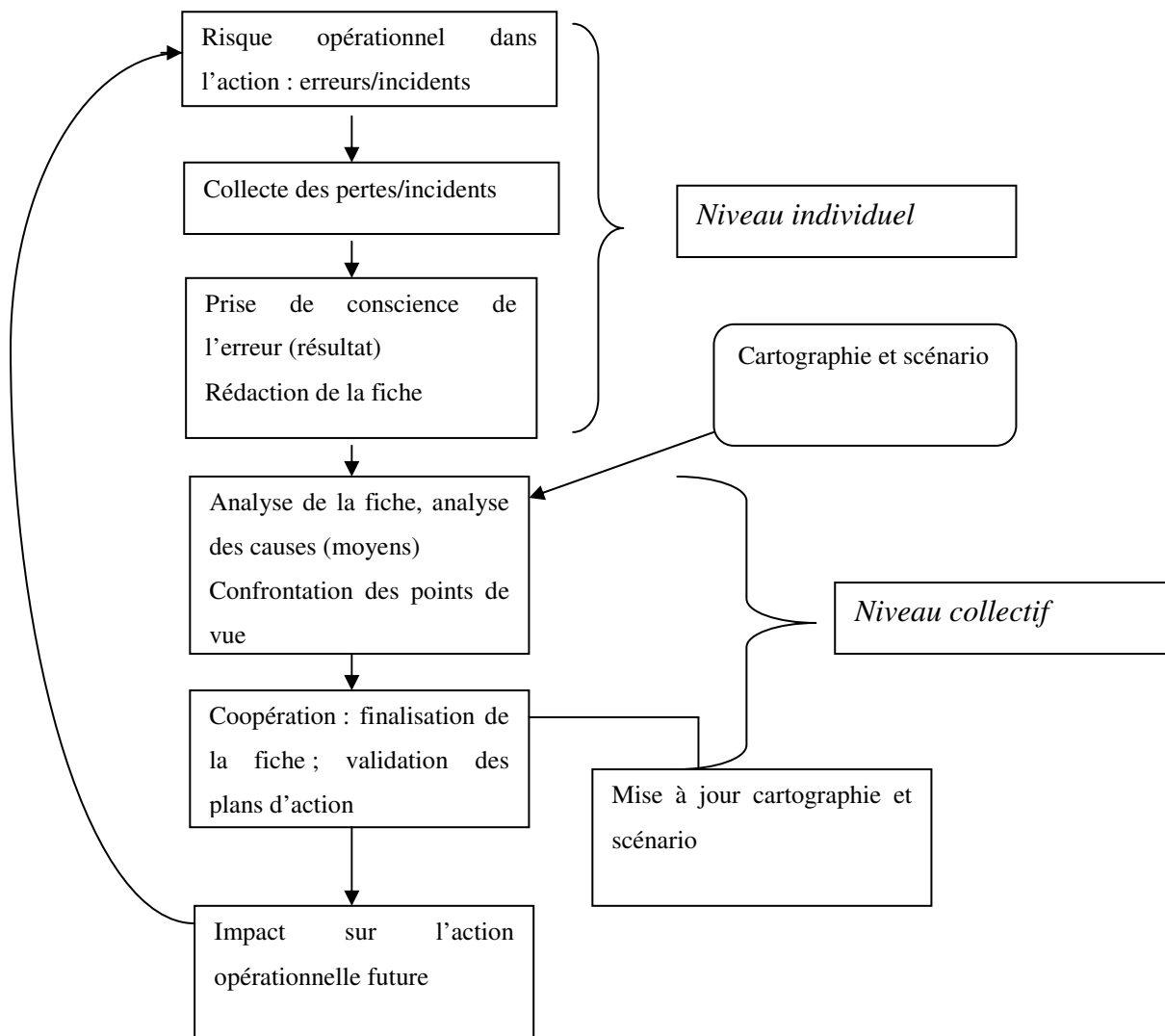
Les nombreux échanges entre les différents interlocuteurs ont permis de mieux assimiler les liens entre un risque, une cause et une conséquence. Seule la compréhension exacte des enchaînements permet d'agir avec efficacité sur les causes.

La pensée formelle qui se structure repose d'une part sur des actions et d'autre part sur la réflexion sur ces opérations. Dans notre cas, ce ne sont pas les opérations et les actions elles-mêmes qui sont regroupées, analysées, sériées mais les réflexions sur ces actions. La rationalisation de la pensée individuelle et collective s'exprime au travers de la cartographie et évolue en fonction du contexte opérationnel. Toute nouvelle erreur oblige à repenser le raisonnement en modifiant éventuellement le dispositif de contrôle interne. Si le dispositif amène le partage de valeurs communes et d'un répertoire partagé qui facilitent l'apprentissage réel (Wenger, 1998), ce répertoire est le reflet d'un engagement mutuel passé qui reste ambigu (Wenger, 1998, p. 91). Cela signifie que ce répertoire est amené à évoluer en fonction

de nouvelles situations et de nouvelles interprétations. Le répertoire se constitue ainsi de manière dynamique et interactive.

L'évolution du nouveau mode de raisonnement en termes de risque associée à l'évolution du langage permet également de faire progresser la qualité des cartographies sans passer par la phase empirique. Les outils d'identification se complètent dans un processus de corrections réciproques.

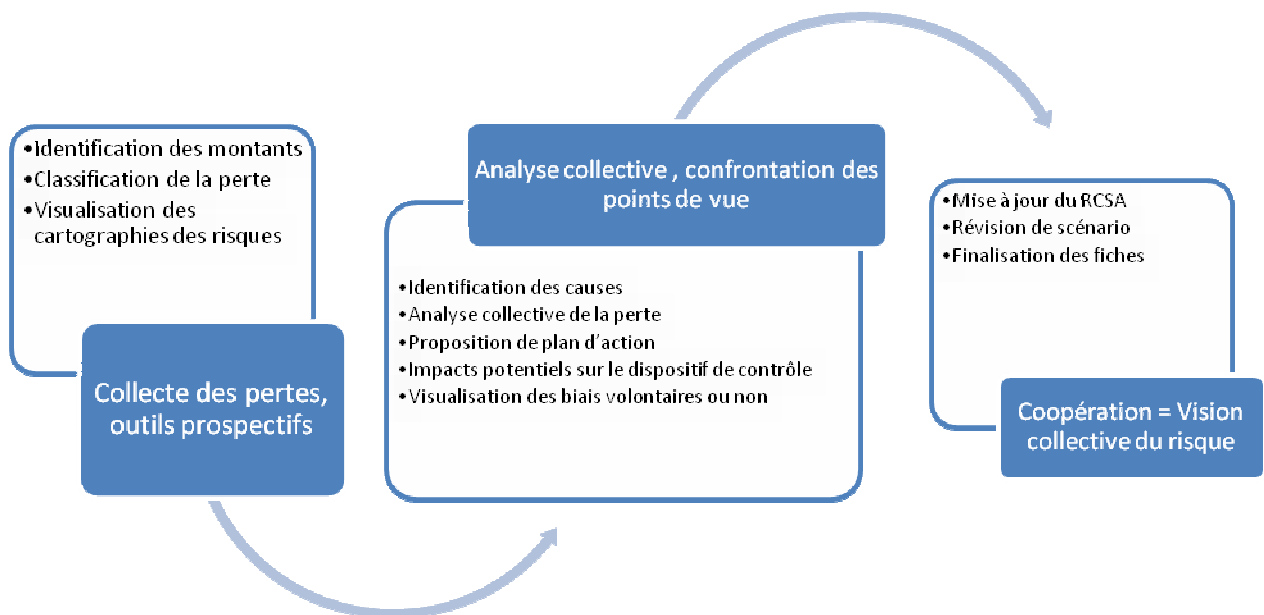
Figure 35 - Processus de corrections réciproques entre les outils



La question ne se pose pas de savoir si l'apprentissage permet de réaliser une identification du risque futur la plus proche de la réalité. Le débat ne situe pas au niveau de la réalité des outils d'identification. Il s'agit d'aborder ces dispositifs comme générateur de nouveaux modes de raisonnement qui influent directement sur l'action au quotidien. Le dispositif ne se conçoit plus comme un système élaboré fait de règles et de procédures imposées par la direction mais comme une méthode à appliquer, un raisonnement à développer pour que l'individu puisse ajuster son action et continuer ainsi à adhérer à la vision collective de l'organisation en matière de gestion du risque opérationnel.

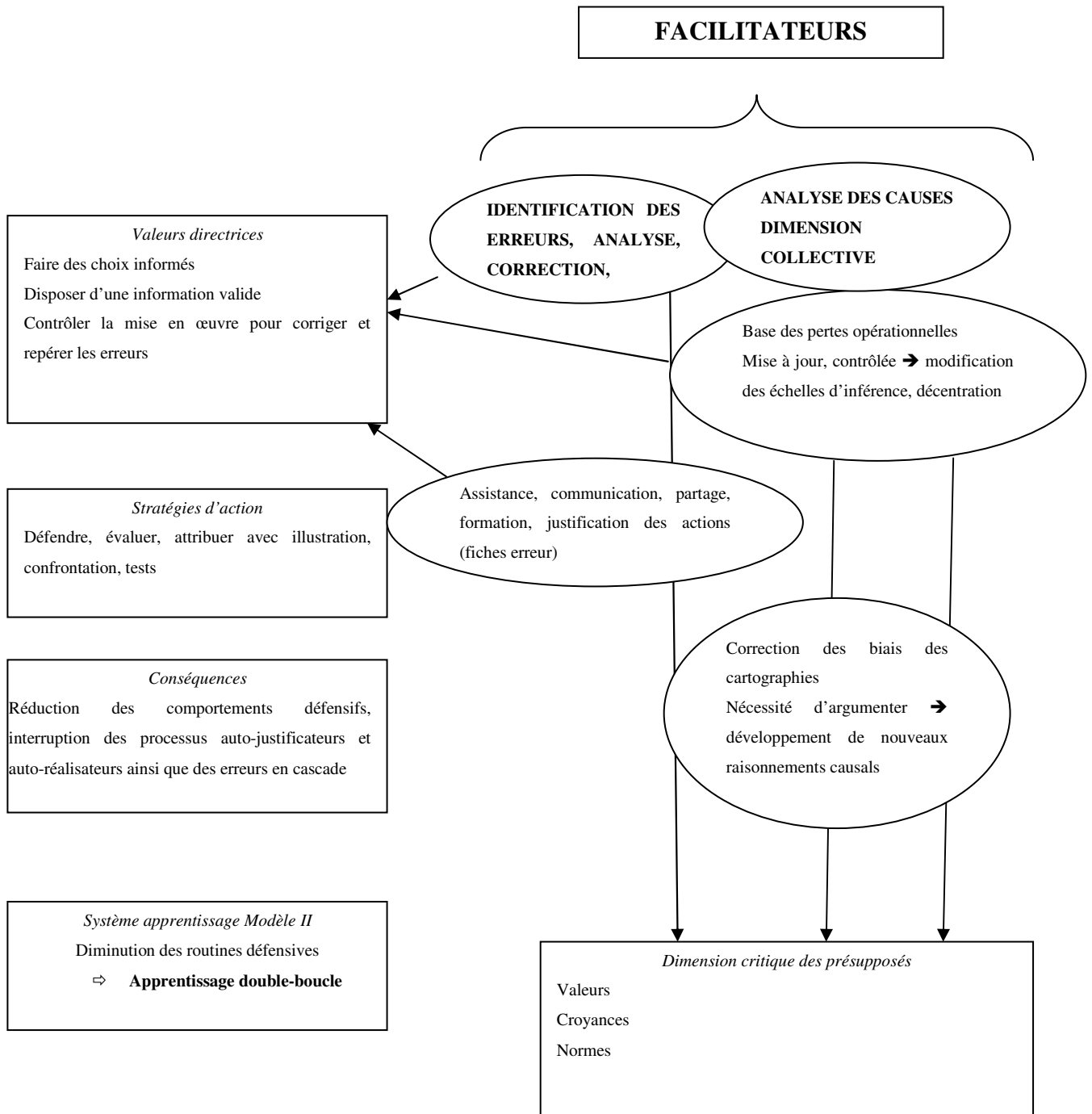
Nous considérons que nos résultats nous permettent de présenter le dispositif d'identification comme facilitant la capacité des individus à générer une théorie de l'action qui tient dorénavant intègre la dimension risque opérationnel. C'est-à-dire qu'à l'instar du double-boucle d'Argyris, les apprentissages qui se mettent en place favorisent un phénomène circulaire qui va au-delà d'une simple adaptation à l'évolution de l'environnement.

Figure 36 - Cercle vertueux issu de l'identification du risque



La pensée formelle qui se développe autour du risque opérationnel repose d'une part sur des actions (traduites par des erreurs) et sur la réflexion sur ces opérations. Ce ne sont pas les opérations et les actions elles-mêmes qui sont regroupées et analysées mais les réflexions sur ces opérations. Cette pensée se complète des anticipations sur le risque futur.

Figure 37 - Passage au Modèle II : apprentissage double boucle appliqué à l'identification du risque



## 4. Le bien-fondé de la norme, support d'une démarche constructive

Nos résultats illustrent très clairement la perception contraignante du dispositif d'identification dans les premières années de déploiement. Le dispositif s'appréhende comme une nouvelle règle du jeu réglementaire de nature à entraver la réalisation des objectifs opérationnels. Or l'apprentissage de type cognitif identifié dans notre recherche nous invite à considérer le dispositif d'identification comme vecteur d'apprentissage du risque. Cet apprentissage ne repose pas tant sur l'accumulation de connaissances des sources potentielles de risque que sur la maturité qu'acquiert l'organisation à partir de l'apprentissage individuel d'un savoir actionnable.

### 4.1. L'intérêt de la norme

La contrainte réglementaire a un rôle à la fois de révélateur des risques et des différences de perception individuelle en matière de risque opérationnel.

La collecte des pertes a permis de prendre conscience de certaines erreurs et d'y apporter une réponse et les outils prospectifs ont facilité la perception de certains risques jusque-là sous-estimés (risque informatique, *rogue trading*, perte de moyens d'exploitation etc.) ou du moins non priorisés.

La révélation de ces risques, réels ou présumés, a incité à analyser et à réagir afin de les réduire. Or, la nature même de ces risques et le rôle important du dire d'expert rendent le dialogue subjectif. L'identification force ainsi le paradoxe en imposant d'objectiver, au travers de tableaux et de cartographies, un risque par nature subjectif car lié au comportement humain. Nos résultats rejoignent ainsi certains travaux dans le domaine du contrôle de gestion où celui-ci peut être appréhendé sous l'angle à la fois d'une « formation discursive » et d'une « modalité disciplinaire » (Bessire, 2002). Les pratiques discursives sont dictées par la réglementation et la direction des risques transmet ces exigences. Le dispositif peut se présenter alors comme mécaniste.

L'identification utilise également le levier financier pour forcer la modification de comportements dans une logique incitative : la visualisation des montants de certaines pertes ou le chiffrage de certains scénarii ont fait apparaître des montants si élevés que l'organisation a dû trouver une réponse.

La contrainte du dispositif oblige à objectiver le comportement pour que les connaissances soient applicables à l'action opérationnelle. Tant que le dispositif est perçu comme une contrainte, les exercices d'identification sont réalisés rapidement pour pouvoir passer à autre chose et l'individu maintient ses raisonnements antérieurs.

Or, à partir du moment où l'identification devient collective, l'erreur sort de la composante affective et subjective, pour être analysée au regard du risque opérationnel. Les différents échanges et dialogues qui se créent amènent une décentration vis-à-vis de la perception individuelle du risque opérationnel. La qualité des discussions s'en ressent : ce ne sont plus des discussions à sens unique où la direction impose un formalisme et il faut le remplir. L'évolution se fait vers la construction de dialogues où chacun joue un rôle : d'un côté, des individus disposant de fortes compétences opérationnelles et qui ont progressivement appris à maîtriser le langage du risque opérationnel, et de l'autre côté des spécialistes des métiers liés au risque qui cherchent à traduire la connaissance du spécialiste opérationnel. Cette construction suppose la coopération des individus, l'écoute, une qualité relationnelle qui permet alors d'arriver à un consensus facilitant l'élaboration d'une situation formalisée au regard du risque opérationnel.

Cela suppose que les spécialistes des risques perçoivent la valeur des spécialistes métier, seuls à connaître les risques opérationnels au quotidien et que les spécialistes métier perçoivent l'intérêt de la connaissance en matière d'identification du risque opérationnel pour servir l'action opérationnelle. La dimension collective du risque, imposée par l'évolution organisationnelle, structure les échanges entre individus. Elle modifie progressivement les champs d'action individuelle. Tant que l'individu perçoit une menace dans ces évolutions, qu'il biaise ces jeux structurés, il maintient des routines défensives. L'évolution passe par la compréhension individuelle que le dispositif n'empêche pas le maintien de son espace discrétionnaire ; par l'apprentissage généré, il permet de laisser à l'individu l'autonomie nécessaire à l'utilisation de ses compétences.

A l'instar des propos de Piaget (1978), l'individu va passer du conformisme à l'échange coopératif. Les données du champ d'action évoluent : d'une culture du résultat, l'individu apprend l'importance des moyens. Le dispositif d'identification fait évoluer l'organisation et modifie le champ d'action opérationnel en obligeant à la révélation des erreurs et incidents. Par ailleurs, la rationalité du dispositif d'identification du risque opérationnel, au travers du formalisme réglementaire, structure les champs d'action pour répondre aux problèmes qui se posent. Il oblige ainsi à communiquer, à échanger sur le risque et à le sortir de son côté subjectif. Cependant les règles définies ne sont pas figées, elles évoluent dans une



construction réciproque (cas du RCSA) tout en conservant leur caractère rationnel. Tout élément du dispositif peut évoluer à condition que ces évolutions soient comprises des autres<sup>175</sup>.

Les normes en matière de gestion du risque opérationnelles sont une condition nécessaire à l'apprentissage du risque. Elles structurent, font réagir et facilitent la construction progressive d'une vision du risque opérationnel. Elles ne s'imposent pas, au risque de générer des rejets, tout en fixant les cadres de l'action. Elles amènent à découvrir concrètement les composantes et les conséquences du risque opérationnel. Elles poussent alors les individus à modifier leurs modes de raisonnement afin de pouvoir continuer à s'intégrer dans les règles du jeu.

« Il y a autonomie morale lorsque la conscience considère comme nécessaire un idéal indépendant de toute pression extérieure, ce qui n'est possible que si la conscience est capable d'apprécier elle-même la valeur des règles » : propos de Fedi (Fedi, 2008, p.57) interprétant les idées de Piaget. Le dispositif de risque opérationnel est perçu, au départ du déploiement, comme une morale de contrainte, de devoir. L'apprentissage que nous avons identifié nous semble faciliter la compréhension par l'individu de la nécessité des règles, « des règles nécessaires à l'entente » (Piaget, 1932, p.69). La validité de la norme s'aligne sur les exigences de communication des individus qui participent au dialogue autour des erreurs et du risque opérationnel plus globalement. Nous ne sommes pas dans un ensemble de règles qui sont à prendre ou à laisser et où « toute discussion, toute interprétation est inconciliable avec le conformisme » (Piaget, 1932, p.398). Au contraire, nos résultats montrent que le dispositif évolue sous l'influence des interactions entre les individus, des spécialistes métiers d'une part et de ceux qui doivent déployer les règles en interne d'autre part. Dans un contexte empreint d'incertitude, les règles se doivent d'évoluer pour prendre en compte l'évolution opérationnelle et les risques qui y sont attachés. L'organisation arrive ainsi progressivement à ce que Piaget appelle « une méthode à appliquer » plutôt qu'à un système tout fait de principes édictés.

Certains reprochent parfois aux processus centralisés de renforcer les processus autoritaires et de soumission (Demailly, 2004). A l'instar de Simon qui considère que ceci est une fausse querelle, la centralisation permet à l'organisation de définir précisément ses objectifs et les moyens de les atteindre.

---

<sup>175</sup> Les évolutions sur les cartographies des risques chez SGCIB résultent de la prise de conscience au niveau de la ligne métier RO de la nécessité de faire évoluer le dispositif en coopérant avec les métiers.

« L'expérience de la liberté et de la responsabilité ne passe pas nécessairement par une indépendance totale vis-à-vis d'une influence extérieure. Il faut plutôt que les contraintes extérieures soient compréhensibles et raisonnables » (Simon, 1997, p.114).

#### 4.2. L'observabilité de l'application de la norme

Le dispositif fixe les normes en matière d'identification du risque opérationnel. Elle contient également un élément d'observabilité qui permet de s'assurer du respect de la gestion du risque opérationnel. Le dispositif de collecte des pertes est en effet un formidable observatoire des écarts entre la norme et le comportement. Tout individu qui aurait une théorie professée (au sens d'Argyris, 1978) qui ne serait pas en phase avec la prise en compte du risque opérationnel dans sa gestion quotidienne, pourrait voir son action prise en défaut si ses actions généraient des erreurs illustrant un écart entre sa théorie professée et sa théorie d'usage.

Pour que l'erreur soit détachée de l'individu, que celui-ci puisse être dédouané des conséquences de ses actions, il faut autrui et le regard objectif de celui qui n'est pas partie prenante à l'action. Tout le processus d'identification ainsi que la chaîne des acteurs concourent à grandir le résultat d'une erreur. L'identification du risque devient un mécanisme régulateur au sein même des facultés d'agir des membres de l'organisation. Ce dispositif se situe dans l'action et non dans la fatalité et la passivité. L'analyse des erreurs, l'acceptation des responsabilités et la mise en œuvre de plans d'action deviennent des impératifs pour pouvoir continuer à coopérer au sein de l'organisation. Les contrôles qui vont ensuite se structurer viendront réaffirmer l'obligation de respect des normes définies.

La révélation de la perte est dans un premier temps source d'apprentissage grâce aux réflexions qui suivent l'erreur pour que l'individu prenne conscience de cet écart. Cependant la répétition de l'erreur, donc de la cause (quel que soit le montant) amènerait rapidement l'organisation à sanctionner l'individu. L'individu le sait dorénavant, il a conscience de l'observabilité du dispositif, ce qui est de nature à faciliter l'influence de sa volonté quant à la nécessité d'intégrer la gestion du risque opérationnel dans son activité quotidienne.

Le dispositif facilite également l'observabilité de la compréhension du risque opérationnel. La qualité des états de collecte, de la cartographie des risques et des scénarii est représentative de l'apprentissage que les individus ont fait du risque. Toute dégradation reflèterait une distance progressive des individus vis-à-vis du dispositif et de son intérêt.

L'action des individus peut ainsi être contrôlée, analysée par les autres. Il ne peut y avoir une croyance commune sur le risque opérationnel de demain, celui-ci étant, par nature, incertain et soumis à la spécificité de l'expertise. A contrario, l'individu reste libre d'exercer ou non ses

compétences en sachant qu'en cas de comportement présentant un risque opérationnel, il sera susceptible d'être contrôlé par autrui. La révélation des pertes opérationnelles et la communication autour des pertes sont une manière de 'brûler' l'individu. L'enfant qui s'est brûlé une fois ne touchera plus au poêle (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Le dispositif d'identification, par son côté normalisateur, facilite la structuration des échanges entre les acteurs et va même jusqu'à susciter ces échanges. Il impose d'arriver à un consensus qui passe par la compréhension du dispositif et la coopération. Le dispositif incite à la gestion du risque et dispose également d'éléments d'observabilité de sorte à vérifier, a posteriori, la pertinence des échanges.

### Conclusion de la deuxième partie

En conclusion, cette partie avait deux objectifs principaux, une fois la méthodologie présentée : présenter nos résultats par métier et les analyser puis confronter nos résultats à la littérature existante afin de proposer des pistes de réflexion.

Au vue de nos résultats, nous pouvons conclure que l'apprentissage identifié ne vise pas la convergence d'intérêt des acteurs ni la création d'une vision collective de l'organisation : il facilite la construction d'une intelligence du risque de nature à permettre à l'individu de conserver son autonomie, élément essentiel à l'expression de son expertise.

Cela signifie que l'organisation de la connaissance en matière de risque opérationnel ne peut se satisfaire d'une méthode déductive où le risque apparaîtrait progressivement au fur et à mesure de sa survenance. Bien au contraire, nos résultats mettent en avant le potentiel de l'identification du risque opérationnel comme facilitateur dans la mise en œuvre de processus de transformation réciproque. La connaissance en matière de risque opérationnel élabore récursivement les fondements sur lesquels elle se construit. Sans rejeter l'hypothèse ontologique du sujet indépendant de son expérience cognitive, nous considérons qu'une autre voie est possible, de nature à favoriser « l'enseignement » du risque opérationnel et permettre aux individus de développer une intelligence du risque.

## Conclusion générale

L'ambition de notre recherche était de comprendre les mécanismes d'apprentissage qui peuvent se mettre en place suite au déploiement du dispositif réglementaire d'identification du risque opérationnel. Les travaux de recherche sur les processus de quantification du risque opérationnel sont nombreux dans un secteur où la rentabilité des fonds propres est un enjeu majeur. Il nous semblait alors intéressant de situer ce dispositif au regard de ce qui fait la force de la banque, sa composante humaine et permettre de positionner l'individu au cœur des réflexions sur l'identification du risque, à la fois acteur et pilote du processus. A l'issue de notre recherche, quelles conclusions principales pouvons-nous apporter au regard des théories relatives à l'apprentissage organisationnel ? Dans cette conclusion générale, nous proposons d'exposer les contributions de notre recherche, en termes d'apports théoriques et managériaux, ses limites, ainsi que des pistes de prolongements ultérieurs.

## 1. Nos contributions théoriques et méthodologiques

L'objectif de notre recherche était d'identifier, à partir des données primaires (notamment les entretiens) et secondaires, des traces d'apprentissage organisationnel issues de la mise en place du dispositif d'identification. Nos résultats, par-delà les impacts en termes d'apprentissage, illustrent toute l'ambiguïté du concept de gestion du risque opérationnel, entre « données standards ou non, entre philosophie quantitative jusqu'au boutiste ou non » (Power, 2005, p.580)<sup>176</sup>.

### *Les limites d'une probabilisation a priori du risque à partir des données du passé*

Le premier enseignement que nous pouvons tirer de notre recherche est la nécessité de dépasser le contexte de la probabilisation du risque opérationnel. La quantification de ce risque repose sur une vision idéaliste de sa gestion (Power, 2005). Le caractère multiforme du risque opérationnel, les liens entre risque opérationnel et histoire personnelle et organisationnelle ainsi que la composante humaine du risque rendent parfois illusoire toute tentative de modélisation de ce risque. Le dispositif d'identification du risque opérationnel constitue, en premier lieu, un outil fournissant à la Direction Générale des informations sur la situation au regard du risque opérationnel. Ce dispositif va permettre de collecter des données servant à alimenter le calcul du montant des fonds propres. Le grand paradoxe de la gestion du risque opérationnel, c'est de calculer du capital à partir de la collecte des pertes réalisées alors même que le dispositif de contrôle évolue généralement sous l'influence des pertes conséquentes réalisées (Power, 2005, p.588).

Dans le cadre d'une relation d'agence, l'objectif du régulateur et de la direction de l'organisation en tant que responsable de la bonne application de la réglementation, est d'amener les individus à révéler des informations afin de réduire les risques de conflits d'intérêt qui naîtraient d'une asymétrie d'information et de connaissance en faveur de l'organisation puis des individus. Quelle valeur néanmoins accorder à ces informations si elles ne modifient pas le risque lui-même ?

---

<sup>176</sup> "Routine and non-routine data and between hard and soft philosophy of quantification" (Power, 2005, p.588).

### *Un dispositif qui joue le rôle de stimulus dans une approche comportementale de l'organisation*

Le deuxième enseignement de notre recherche s'inscrit dans une perspective comportementale de l'apprentissage. Le processus d'identification du risque opérationnel, notamment avec l'outil de collecte des pertes, joue le rôle de stimulus en permettant la visualisation des erreurs issues de l'organisation, tant individuelles que collectives. L'organisation adapte progressivement son comportement au fur et à mesure de l'expérience qu'elle acquiert suite aux erreurs ou incidents. Ces évolutions s'inscrivent dans des routines existantes ou nouvelles, retranscriptions des expériences passées. L'organisation acquiert, grâce à l'erreur et à son analyse, des solutions efficaces à des problèmes spécifiques. Elle est ainsi amenée à changer ses comportements en modifiant ses routines, ces modifications s'inspirant de l'analyse des erreurs passées dans une approche évolutionniste de l'organisation.

Des auteurs tels Cyert et March (1963) et Levitt et March (1988) considèrent que les évolutions comportementales liées à la modification des routines organisationnelles peuvent générer un apprentissage malgré la volonté des individus. Or, si notre recherche a mis en avant des modifications comportementales, celles-ci se sont principalement appuyées sur les prises de conscience. Notre recherche vient ainsi conforter la littérature sur l'apprentissage organisationnel où la prise de conscience joue un rôle important afin de générer de l'apprentissage (Argyris, 1978; Argyris et Schön, 2000).

Grâce à la mémorisation des erreurs et des plans d'action, l'apprentissage est cumulatif : ce qui est appris sur une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures. Cette mémorisation facilite également le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif. L'identification du risque permet ainsi d'ancrer l'apprentissage dans l'expérience et l'histoire de la banque et de fournir à l'organisation des réponses pour certaines situations données. Les modifications de procédures constatées facilitent la standardisation des réponses et la systématisation des bonnes pratiques réduit les zones d'incertitude (Crozier, 1971) améliorant ainsi l'efficacité des contrôles.

Cependant, dans le contexte d'environnement incertain et évolutif qui caractérise la banque et face aux développements de connaissances spécialisées nécessaires au pilotage de l'innovation financière, ce type d'apprentissage présente des limites. L'organisation doit pouvoir anticiper de nouvelles relations causales de plus en plus complexes (Huber, 1984). La banque ne peut se permettre d'apprendre de nouvelles réponses uniquement par l'expérimentation de son risque. Si l'expérience du passé est intéressante, l'histoire a

néanmoins montré que les pertes opérationnelles importantes n'étaient dans aucune base historisée. Certaines erreurs (*rogue trading* ou pratiques commerciales litigieuses par exemple) résultent bien souvent du choix des individus en fonction des contraintes et des opportunités qu'ils perçoivent de leur contexte d'action. Les routines canalisent, par ailleurs, les comportements des organisations dans des sentiers technologiques connus et réduisent les opportunités.

### ***La construction progressive d'une représentation collective de la gestion du risque opérationnel***

Le troisième enseignement de notre recherche est le rôle essentiel des interactions pour passer de l'apprentissage comportemental à l'évolution des schémas mentaux. L'apprentissage ne vient pas des informations transférées, il est généré par la nécessité de formaliser collectivement une vision du risque opérationnel qui se traduira par une fiche erreur, une cartographie ou un scénario.

Notre recherche rejoint ainsi les travaux de Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1995) qui décrivent le rôle essentiel de la dimension sociale dans le processus d'apprentissage. Les processus d'interactions se développent dans l'objectif d'amener les individus à coopérer pour identifier le risque. Cette construction collective va permettre notamment la réduction des heuristiques de niveau individuel, heuristiques qui se sont révélés dans les outils prospectifs. Quelle valeur accordée à une cartographie qui serait réalisée au niveau individuel et qui aurait valeur de vérité ? Ce n'est ni la fiche erreur en tant qu'information factuelle ni le dire d'expert ainsi codifié qui génèrent l'apprentissage. Ce sont les interactions suscitées par l'outil et le formalisme associé qui vont révéler les différentes perceptions des individus dans un objectif de conciliation et de coopération pour répondre aux exigences règlementaires.

Cette construction engendre de nouvelles échelles de valeur en matière de risque opérationnel, échelles progressivement acceptées par tous, comprises et communiquées. Notre analyse a montré que la création d'un sens collectif est essentielle pour faciliter l'adhésion des individus, rejoignant ainsi les recherches de Weick (1995). Ces échelles de valeurs vont influencer l'action de l'opérationnel. Il ne jugera pas de l'opportunité d'une action uniquement en fonction d'objectifs financiers : il prendra en compte l'intégration des valeurs en matière de risque opérationnel, celles-ci faisant dorénavant partie de son nouveau contexte d'action. L'action ne sera pas appréciée au regard des seuls critères financiers mais de la justification au regard des valeurs de l'organisation. Les interactions entre action et réflexion facilitent la construction de connaissance de manière récursive, qui passe tantôt par

l'expérience même de l'erreur, tantôt par l'apprentissage de nouveaux schémas de raisonnement qui influencent l'action future.

Les interactions vont nécessiter la coopération, c'est à dire le respect mutuel pour que les règles essentielles soient respectées et que l'obéissance ne soit pas que de surface (Piaget, 1934). Le correspondant risque opérationnel dans un premier temps, puis le management dans un second temps, accompagnent ainsi l'opérationnel vers l'alignement de ses intérêts personnels vers les intérêts collectifs, non par la contrainte mais par la construction mutuelle. La coopération devient une « discussion menée objectivement » (Piaget, 1967, p.217) à partir d'un dispositif formel fait d'un langage qui prend sens.

L'apprentissage acquiert alors une dimension cognitive et constructive (Piaget, 1959, 1978), dimension essentielle pour que l'apprentissage puisse servir la gestion du risque opérationnel dans l'action au quotidien. L'apprentissage suppose ainsi un enrichissement voire une modification des systèmes de représentations causales des individus en développant de nouveaux schémas de relations hypothético-déductives (Hedberg, 1981 ; Huber, 1991 ; Senge, 1991). Cet apprentissage s'accompagne d'une évolution du langage : le vocabulaire spécifique à la gestion du risque opérationnel et au contrôle interne commence à se déployer et sert de support à la communication. Nos résultats confirment le rôle du langage comme indicateur de la prise de conscience (Piaget, 1967).

L'organisation transforme progressivement ses cadres de référence et son mode d'interprétation. Les différents outils incitent les individus à remettre en question leurs matrices de pensée et à perturber les routines défensives identifiées. Les prises de conscience qui sont générées, dans un premier temps par la visibilité des erreurs, s'expriment, dans un deuxième temps, dans les cartographies voire dans la réflexion préalable à l'action. La prise de conscience reconstruit chez l'individu une vision du risque opérationnel qu'il concevait mais qu'il ne percevait pas forcément de cette façon-là. A partir d'un dispositif contraignant, l'individu va s'affranchir de ce dispositif pour développer son propre raisonnement en matière de risque opérationnel.

### ***Une conciliation des approches contractuelles et des approches par les compétences***

Nous concluons par les éléments de réflexion que nous semble apporter nos résultats sur la conciliation possible entre les théories contractuelles et les approches par les compétences, à l'instar notamment des réflexions de Foss (1996) et de Charreaux (2002).



Il apparaît en effet difficile, particulièrement dans la banque où les compétences jouent un rôle essentiel, d'aborder l'organisation uniquement sous l'angle contractuel au risque de minimiser le rôle de la connaissance.

Les concepts d'asymétrie d'information et d'incitation sont des réalités au sein des banques. Ils laissent néanmoins place à ceux de connaissance, de routines et de compétence. L'identification du risque opérationnel s'appuie à la fois sur une logique informationnelle, la banque devant envoyer des signaux sur sa situation au regard du risque, et sur une logique comportementale et cognitive compte tenu de la spécificité du risque.

Sur la composante informationnelle, la banque joue effectivement sur les dispositifs de contrôle et d'incitation pour améliorer la fiabilité des états financiers relatifs au risque. Mais c'est bien l'orientation du dispositif vers la connaissance qui est centrale. Si l'ensemble des données formatées et structurées sont importantes, nos résultats ne permettent pas d'identifier des traces d'apprentissage. En revanche, l'interprétation collective des informations ainsi véhiculées facilite la construction progressive d'une intelligence du risque apportant de nouvelles connaissances en matière de gestion du risque. A l'instar des propos de Nonaka et Takeuchi (1995), les mots et les chiffres ne représentent que la partie visible de l'iceberg<sup>177</sup>.

Si l'apprentissage apparaît ainsi au niveau individuel, par l'acquisition de nouveaux raisonnements en termes de risque opérationnel, il se nourrit de l'organisation qui structure le dispositif, qui incite aux échanges et à la coopération de manière plus ou moins autoritaire. Celle-ci bénéficie en retour d'apprentissage qui se traduit par l'évolution des routines organisationnelles et une amélioration de la gestion du risque.

## 2. Nos apports en terme de gestion du dispositif d'identification : apports pour le management

Notre recherche ne se veut pas prescriptive. Néanmoins, il serait regrettable qu'une recherche proche du terrain ne puisse apporter des pistes de réflexion en termes de gestion du risque.

### *Considérer la norme dans son rôle pédagogique*

Dans le contexte de management en situation d'agence, nos résultats illustrent le rôle de la formalisation dans la structuration des échanges. Seul le cadre structurant et contraignant a permis de faire avancer le dispositif. Certaines discussions ne se seraient jamais finies, certains budgets ne se seraient jamais débloqués sans cette impulsion normative donnée par le

---

<sup>177</sup> « [...] recognize that the knowledge expressed in words and numbers represents only the tip of the iceberg » (Nonaka et Takeuchi 1995, p.8).

régulateur. La norme en matière d'identification du risque opérationnel doit être perçue comme nécessaire à l'échange et support de celui-ci. Cela ne signifie pas que la norme doit être figée mais, pour qu'elle puisse évoluer, il faut d'abord qu'elle soit acceptée et comprise. C'est un préalable à prendre en compte par le management pour pouvoir apprendre de l'identification du risque. Le dispositif d'identification, à l'instar du contrôle de gestion (Bessire, 1996), possède les caractéristiques d'un système rationnel, expression d'une autorité centrale. Dans ce contexte, il contrôle le comportement des acteurs en matière de risque opérationnel. Cependant nos résultats étayaient l'idée, que par-delà cette conformité, le dispositif suscite un dialogue, certes structuré, mais réelle source d'échange. La modification des échelles de référence, la mise en exergue des moyens sur les résultats orientent le dispositif vers ce que, dans le domaine du contrôle de gestion bancaire, Bessire appelle « la logique de concurrence » (Bessire, 1997), c'est-à-dire permet de resituer l'individu dans le dispositif.

L'identification du risque a donc une réelle dimension pédagogique où la formation est importante pour diffuser et faire comprendre des concepts et un langage propre à la gestion des risques. Cependant les échanges s'avèrent incontournables pour faciliter l'explicitation du langage et le faire passer dans le langage courant. Le langage structure ainsi les modes de raisonnements utilisés dans l'action opérationnelle.

### ***Prendre en compte les routines défensives pour les faire évoluer***

Selon Argyris et Schön (1995), pour que l'entreprise apprenne et avance, il est essentiel qu'elle arrive à identifier les routines défensives qui freinent toute évolution des « programmes maîtres ». Nos résultats ont clairement illustré la présence de routines défensives qui ont bloqué l'apprentissage. Ce n'est que le dépassement de ces routines, ce qui suppose leur prise en compte, qui a permis de générer alors des traces d'apprentissage.

Maintenir une forme d'aveuglement vis-à-vis de ces routines, jouer le jeu des opérationnels en les laissant développer des réactions de défense, c'est à dire se focaliser principalement sur des objectifs de formalisation règlementaire dans les temps, réduit tout impact en termes d'apprentissage en incitant au développement de processus auto justificateurs et auto réalisateurs. Les dispositifs de contrôle et d'incitation tendent à maintenir cet état défensif dans un processus détection-correction, la correction amenant généralement un renforcement des dispositifs de contrôle. Le risque est alors de maintenir l'organisation dans une forme de statu quo, de persévérer dans une vision règlementaire et financière du risque opérationnel au détriment d'une utilisation de ce dispositif comme vecteur d'apprentissage.

### ***Développer des interactions et susciter la confrontation des points de vue***

Le dépassement de ces routines suppose la mise en œuvre de dialogues constructifs et coopératifs entre la ligne métier et les opérationnels. Ceux-ci détiennent les connaissances en matière de risque. Il faut donc identifier les modes de raisonnement des opérationnels pour les amener à vouloir coopérer afin de construire collectivement un dispositif d'identification accepté par tous. Il ne s'agit pas, pour la ligne métier risque opérationnel, d'être 'expert à la place de' mais de développer dans les métiers au contact du risque des raisonnements à propos de cette gestion. L'objectif ne s'apprécie pas alors en termes d'informations transmises : celles-ci constituent principalement une référence pour apprécier la qualité des raisonnements.

A l'image de l'enfant étudié par Piaget, l'individu est initialement confronté à certains schèmes acquis par l'expérience, l'environnement, schèmes qui conditionnent ses actions opérationnelles. Au fur et à mesure de ses échanges issus de la récente visualisation du risque, il va assimiler au fonctionnement de ces schèmes de nouveaux raisonnements, en termes de causes, de conséquences notamment. L'individu s'affranchit alors progressivement d'une forme d'égoïsme et de modes de raisonnement intuitifs pour intégrer la logique de gestion du risque.

L'erreur doit sortir de sa dimension affective pour acquérir une dimension pédagogique : apprendre collectivement de l'erreur en procédant aux analyses des causes et non des résultats. Remettre l'accent sur les moyens et non uniquement les fins. L'individu ne doit pas se sentir menacé par sa déclaration mais percevoir la dimension pédagogique de la déclaration. Cela suppose alors un processus d'aller-retour entre le déclarant, la hiérarchie et la ligne métier. La communication est souhaitée par les individus : ils veulent comprendre où va l'information et le pourquoi de sa transmission. La réciprocité est à cet égard essentielle pour ne pas couper les relais de communication mis en place. L'individu commence alors à pouvoir objectiver le risque opérationnel, à pouvoir se détacher de ses seules expériences, ce qui facilite la réalisation des cartographies.

A l'instar des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), le rôle du management intermédiaire dans l'apprentissage est important. Ce rôle est joué, dans notre cas, par les CRO. Plus le correspondant a suscité d'interactions et favorisé la réciprocité des échanges, plus les individus ont appris des risques. Cependant, ce rôle doit revenir au management, directement intéressé par l'action opérationnelle, le correspondant intervenant en force de rappel dorénavant. C'est tout le sens du Pilier II de Bâle II qui porte sur la responsabilité du

management dans le dispositif de gestion du risque (*risk management*) et le risque opérationnel en particulier (Power, 2005).

### ***La codification des connaissances : porter son attention sur le processus***

La codification du dire d'expert est un exercice difficile. Codifier est chronophage et il n'est pas certain que cela ait facilité le transfert des connaissances. Le transfert de ces résultats a un coût certain, comme le soulignait déjà Polanyi (1958). Nous avons identifié les limites du transfert de ces connaissances pour celui qui les reçoit. Ces connaissances apportent en effet peu d'informations utiles à la prise de décision. L'intérêt en termes d'apprentissage ne réside pas tant sur la socialisation des connaissances que sur le processus lui-même d'élaboration de cette codification qui va, in fine, permettre l'externalisation. C'est le processus d'élaboration qui doit être perçu comme permettant d'apprendre. Nos résultats ont montré que la structuration du dire d'expert a permis aux spécialistes métier d'apprendre de leurs erreurs et de développer une réflexivité sur le risque opérationnel qui modifie leur perception du risque. L'attention doit donc porter davantage sur la méthode et le raisonnement associé que sur le résultat. Il ne s'agit pas de remplir un tableau dans les temps mais de se concentrer sur son processus d'élaboration. Là se situe l'un des enjeux pour le management pour la réussite des réunions relatives à l'identification du risque.

### 3. Les limites de notre recherche

Tout travail de recherche comporte des limites et nous n'échappons pas à cette règle. S'il ne s'agit pas de remettre en cause nos résultats, la prise de conscience de ces limites suscitera des points d'attention dans le cadre de futures recherches.

Notre principale limite nous semble d'ordre méthodologique. Si le choix de l'étude est venu naturellement au regard de la confidentialité perçue du sujet, l'aspect contingent du risque rend difficile une généralisation à d'autres établissements.

D'autres limites sont apparues au cours de notre recherche : le contexte de la banque lors de notre présence sur le terrain (juste après la fraude de J. Kerviel et en pleine crise financière) ne nous a pas permis de multiplier les entretiens, faute de disponibilité des acteurs internes. Par ailleurs, notre positionnement au sein de la direction des risques, s'il a facilité l'ouverture de certaines portes, a pu constituer un frein à une meilleure observation des pratiques et nous a tenus éloigné du terrain.

Notre approche longitudinale s'est heurtée à l'obligation de raisonner de manière rétroactive, introduisant ainsi de nombreux biais dans la restitution des propos des acteurs, même si des précautions ont été prises pour identifier ces biais.

Pour conclure sur les limites de notre recherche, nous avons adopté une vision macro pour un sujet qui s'avère particulièrement intéressant au niveau individuel ; certes nous avons été en contact avec les acteurs de la banque lors de nos entretiens, mais nous n'avons pas pu déployer une méthode d'observation du comportement des acteurs permettant d'étayer de manière significative nos résultats.

#### 4. Des perspectives de recherches futures

Cette thèse est une première étape sur le chemin de l'appréciation de la gestion des risques opérationnels sur l'apprentissage des acteurs. Si de nombreuses études ont porté sur l'approche quantitative du risque opérationnel, à la recherche du meilleur dispositif de modélisation, les approches qualitatives sont plus rares. Nos résultats se heurtent à certaines limites mais il nous semble qu'ils ouvrent des perspectives pour des recherches ultérieures.

#### *Analyser les processus d'apprentissage dans d'autres établissements financiers*

Nos constats portent sur un seul cas même si nous avons sélectionné deux métiers différents. Nous avons identifié la spécificité du risque opérationnel au regard de l'organisation, le risque opérationnel étant en partie contingent à l'organisation. Il serait donc intéressant de voir si les mêmes processus d'apprentissage se mettent en place dans d'autres établissements et si les freins identifiés sont similaires.

Il peut également être intéressant d'analyser le dispositif dans un établissement qui serait en méthode standard, c'est-à-dire dont les exigences réglementaires sont moindres puisqu'il n'y a alors pas de corrélation directe entre l'identification des risques et le coût des fonds propres. Cela permettrait sans doute de détecter le rôle que peut jouer l'incitation par les fonds propres sur l'organisation du projet. La question qui se pose est de savoir si cette priorisation du calcul des fonds propres inhérente à l'adoption d'un modèle interne ne perturbe pas la recherche de l'efficience en matière de gestion du risque opérationnel.

En d'autres termes, qu'apporte la méthode AMA, hormis une optimisation pour les établissements du calcul des fonds propres ? Cela permettrait alors de s'interroger sur la valeur réellement créée par l'apprentissage identifié.

### ***Poursuivre notre recherche dans l'établissement retenu pour notre cas***

Nous avons procédé à une analyse rétrospective, justifiée au regard de notre problématique. Cela limite, cependant, les possibilités d'analyser le déroulement du processus d'apprentissage dans le temps, en raison du mécanisme de compression temporelle. Même si notre démarche est dynamique, elle gagnerait à être complétée d'une observation ethnographique pour mieux analyser le cheminement individuel et collectif et étayer nos résultats quant aux impacts cognitifs. Il peut alors être intéressant de participer en temps réel à l'élaboration de cartographies et de scénarii et d'analyser le comportement des acteurs, dans une démarche qui pourrait être orientée vers une recherche-action, à l'instar des travaux d'Argyris et Schön.

Par ailleurs, les traces d'apprentissage identifiées n'ont de sens que s'ils sont porteurs de valeur à terme pour l'établissement dans une perspective de création de valeur financière. Il est prématuré de s'appuyer sur les données financières en matière de risque opérationnel pour en déduire des impacts en termes d'apprentissage. Dans les années à venir, de futurs événements donneront peut-être un sens à nos résultats ou au contraire les invalideront. Une réduction du nombre d'erreurs en montant et en volume ou les évolutions en matière de coût du risque permettrait à l'inverse de valider l'intérêt de l'apprentissage issu d'un dispositif réglementaire, sachant qu'il est sûrement difficile d'extraire de manière parfaite les relations de cause à effet entre apprentissage et résultats financiers.

# Bibliographie

## Ouvrages imprimés et chapitre dans un ouvrage imprimé

ABBOTT A., «What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In C. Ragin et H. Becker (Eds), *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 53-82), 1992, NY : Cambridge University press

ALEXANDRE-BAILLY F., BOURGEOIS D., GRUERE J.F., RAULET-CROSET N., ROLAND-LEVY C., *Comportements humains et management*, Ed. Pearson, 2003, 325 p.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD, C. EHLINGER S., « Analyse de Représentations et de Discours », in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp. 449-475.

ALLARD-POESI F., MARECHAL C.G., « Construction de l'objet de recherche » in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp. 34-56.

ANDERSON J.R., *The architecture of cognition*, Cambridge, MA: Harvard University, 1983.

AOKI M. (2000), *Information, corporate governance, and institutional diversity: competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economies*, Ed.Oxford New York : Oxford University Press.

ARGYRIS C., SCHON D. A., *Organizational learning : a theory of action perspective*, New York, Addison-Wesley, 1978, 464 p.

ARGYRIS C., SCHON D.A., *Organizational learning II: theory, method, and practice*, Reading, Addison Wesley Publishing Company, 1996, 305 p.

ARGYRIS C., SCHON D.A., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Ed. Dunod, Paris, 2000, 330 p.

ARGYRIS C., SCHON D.A., *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Ed.Paris Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 380 p.

BANDURA A., *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ-Prentice-Hall, 1977.

BARDIN L., *L'Analyse de contenu*, Paris, Presse Universitaire de France, 2001, 291 p.

BARREAU J., *Gérer le travail*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 1999, 148 p.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, traduit de l'américain par Drosso F., Lot L., Simon E., Ed. Seuil : Paris, 1977.

BAUMARD P., IBERT J., DONADA C., XUEREB J.M. (2000), « Quelles Approches avec quelles Données », in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp. 410-435.

- BERGER P., LUCKMAN T., *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 1996, 505 p.
- BOUDON R., *Le juste et le vrai*, Hachette Littérature, 1995 (Ed. 2009), pp. 574.
- BOUDON R., *Raison, bonnes raisons*, Paris, Presse Universitaire de France, 2003, 183 p.
- CADET B., CHASSEIGNE G., FOLIOT G., *Cognition Incertitude et Prévisibilité*, Ed. Publibook, Coll. Psychologie Cognitive, 2008, 300 p.
- CARMINES E., ZELLER R., *Reliability and validity assessment*, Beverly Hills Calif : Sage Publications, 1990, 70p.
- CHALMERS A.F., *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakato, Feyerabend*, Paris : La Decouverte, 1987, 238p.
- CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec : Presses de l'Université Laval, 1990, 842 p.
- CHARREIRE S., DURIEUX F. « Explorer et tester : deux voies pour la recherche » in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp.57-81.
- CHARUE F. (1992), « Les Entreprises peuvent-elles apprendre ? », *Cahiers du CRG*, décembre, 9, 1992, pp.3-12.
- CHARUE-DUBOC F., *Savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, Paris : L'Harmattan, 1995, 294 p
- CHEMARIN H., HENRY C., MICHEL-KERJAN E., *Précaution, incertitude et assurabilité*, Rapport du Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2005.
- COHENDET P., CREPLET F., DUPOUET O., *La Gestion des Connaissances*, Ed. Economica, 2006, 202 p.
- COLE M. (1994), « A conception of culture for a communication theory of mind» in *Vocate D.R., Intrapersonal Communication : different voices, different minds*, Erlbaum, Hillsdale.
- CORIAT B., WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, Paris, 2004, 218 p.
- COSSETTE P., « Structures cognitives et organisations », in LOUCH.C. (dir), *Individu et Organisations*, Lausanne : Delachaux et Niestlé, 1994, pp.155-178.
- CROUHY M., GALAI D. , MARK B. (2000), « Operational Risk », in: LORE M., BORODOSKY L., *The Professional's Handbook of Financial Risk Management*, Butterworth- Heinemann, Oxford, pp. 342–376.
- CROZIER M., *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris : Seuil, 1971, 82 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977, 500 p.
- FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la Règle*, Paris : Seuil, 1997, 329 p.



CRUZ M., « Developing an Operational VaR Model using EVT », In: (Eds.) *Advances in Operational Risk*. Second edition, 109-119. London: Risk books in association with SAS UK, 2003.

CYERT R., MARCH J., A behavioral theory of the firm, Prentice Hall, H.A. Simon editor, traduction française, *Les processus de décision dans l'entreprise*, Paris : Dunod, 1963 (éd. 1970).

DEMAILLY A., *Herbert Simon et les sciences de conception*, Paris : l'Harmattan, 2004, 222 p.

DESREUMAUX A., *Stratégie*, Ed. Dalloz, 1993, 256 p.

DESREUMAUX A. , *Théories des organisations*, Ed. EMS, Paris, 1998, 288 p.

DEWATRIPONT M., TIROLE J., *La réglementation Prudentielle des banques*, Lausanne : Ed. Payot, 1993.

EGIDI M., « Routines, hierarchies of problems, procedural behavior : some evidence from experiment », in ARROW K., COLOMBATTO E., PERLMAN M. and SCHMIDT C. (eds) in *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, pp.303-333, Mac Millan London, 1993.

EPINGARD P., *Investissement immatériel*, Paris : CNRS Editions, 2004, 247 p.

FEDI L., *Piaget et la conscience morale*, Ed. Presse Universitaire de France, collection Philosophies, 2008, 150 p.

FERRARY M., PESQUEUX Y., *Management de la Connaissance*, Paris : Economica, 2006, 226 p.

FORAY D., *L'économie de la connaissance*, Paris : La Découverte, 2000, 125 p.

FOUCAULT M., *Le Courage de la vérité ; le gouvernement de soi et le gouvernement des autres*, tome 2 , Paris : Seuil, 1982, 382 p.

FRACHOT A., MOUDOULAUD O., RONCALLI T., « Loss Distribution in Practice » in ONG M. Ed. *The Basel Handbook: A Guide for Financial Practitioners*, Risk Books, 2003.

FREEDMAN S., *Binge trading, the real inside story of cash, cocaine and corruption in the city*, Ed. Penguins, 2009, 160 p.

FREIXAS X., ROCHET J. C, *Microeconomics of banking*, Cambridge (Mass.) London : the MIT press, 1995, 312 p.

GARVIN D., « Créer une organisation intelligente », in *Le Knowledge Management*, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 1993, pp.65-106.

GIORDANO Y., *Conduire un Projet de Recherche, une Perspective Qualitative*, Management et Sociétés, 2003, 318 p.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V., « Fondement Epistémologique de la Recherche », in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp. 13-33

GLASER B.G., STRAUSS A.L., *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New-York, A. De Gruyter, 1967, 271 p.

GODARD O., « L'ambivalence de la précaution et la transformation des rapports entre science et décision », in *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*, (O. Godard, ed.), Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'homme & Ed. de l'INRA, 1997, pp. 37-83.

GODECHOT O., *Les traders, Essai de sociologie des marchés financiers*, La découverte, Poche, 2001, 298 p.

GOODHART C., HARTMANN P., LLEWELLYN D., ROJAS-SUAREZ L., WEISBROD S., *Financial Regulation : Why, how and where now*, London : Routledge, 1998.

GORZ A., *L'immatériel, connaissance valeur et capital*, Paris : Galilée, 2003, 152 p.

GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, 12ème édition, Dalloz, Paris, 2003, 1019 p.

GRENIER C., JOSSERAND E., « Analyse de contenu et analyse de Processus », in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp.104-136.

GUBA E.G., LINCOLN Y.S., « Competing paradigm in qualitative research », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (Eds), *Handbok of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994, pp.105-117.

GURLEY J.G., SHAW E.S., *Money in a theory of finance*, Brookings Institution, Washington, 1960, 371 p.

HAYEK, *Droit, législation et liberté : une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique*, Vol.1, Règles et ordre, Paris : Presse Universitaire de France, 1992, 947 p.

HEDBERG B.L., « How organizations learn and unlearn », in NYSTROM P. et STARBUCK W. (Eds.), *Handbook of organizational design*, vol. 1, Oxford University Press, Oxford N.Y., 1981, pp.3-27.

HLADY RISPAL M., *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck Université, 2002, 250 p.

HOARAU C., « Normalisation et recherche comptables : enjeux, méthodes et perspectives critiques », DUMONTIER P., TELLER R. (coord.), *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Vuibert, 2001, pp. 29-43.

HOARAU C., TELLER R., *Création de valeur et management de l'entreprise*, Collection Entreprendre, Paris : Vuibert, 2001, 217 p.

HODGSON G.M., « Compétences et contrats dans la théorie de l'entreprise », in *La Théorie des Coûts de Transaction*, Ed. Vuibert, sous la direction de Joffre P., 2001, pp.91-110

JENSEN M.C., *Foundations of Organizational Strategy*, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1998, 413 p.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in WERIN L., WIJKANDER H. (Eds), *Contract economics*, Oxford, Blackwell, 1992, pp.251-274.

JOSSERAND E., « Les Logiques d'organisation : un point de passage obligatoire pour l'économie des coûts de transaction », in *La théorie des Coûts de Transaction*, sous la direction de Joffre P., Ed. Vuibert, 2001, pp.59-73.

KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A., « Preface », in KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A. (coord.), *Judgment under uncertainty*, Cambridge University Press, 1982, pp. 11-13.

KALIKA M., *Structures d'entreprises*, Paris : Economica, 1995, 72 p.

KAUFMANN J.C., *L'Entretien compréhensif*, Paris : Armand Colin, 2003, 127 p.

KEYNES J.-M. (1937). « The general theory of employment », *Quarterly Journal of Economics* : in « Collected witting », tome XIV, 1937.

KINGS J.L., *Operational risk: measurement and modeling*, New York: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.

KNIGHT F., *Risk, uncertainty and profit*, New York : Augustus M. Kelley, 1921, Ed. 1964, 381 p.

KOLB D.A., *Experiential learning : experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984.

LAROCHE H., « Les approches cognitives de la stratégie », in *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, sous la dir. de MARTINET A.C., THIERTART R.A., Vuibert Paris, 2001.

LE BOTERF G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris : Ed. d'Organisation, 1998, 563 p.

LE MOIGNE J.L., Sur la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale, d'Aristote à H. A. Simon, par Descartes et Vico, *Le modèle et l'enquête*, Ed. EHESS, Paris, 1995, pp.245-278.

LE MOIGNE J.L., *Les épistémologies constructivistes*, Paris : Presse Universitaire de France, 2001, 235 p.

LEROY F., RAMANANTSOA B., « Dimensions cognitives et comportementales de l'Apprentissage organisationnel : un Modèle intégrateur » in *Perspectives en Management stratégique*, Tome IV, Paris : Economica, 1997.

LINDLEY D.V., *Introduction to Probability and Statistics from a Bayesian Viewpoint*, Part 2, Cambridge University Press, Cambridge, 1965.

MACHLUP F., *The Branches of learning*, Princeton, N.J : Princeton University Press.

MARCH J.G., *Décisions et organisations*, Paris : Éd. d'organisation, 1991, 275 p.

MARCH J.G., SIMON H., *Organizations*, New York [etc.] : J. Wiley, 1958, 271 p.

MATLIN M.W., BROSSARD A., *La cognition: une introduction à la psychologie cognitive*, De Boeck Université, 4ème Ed., Coll. Neurosciences & Cognition, 2001.

MAURER R., « Les développements récents de la mesure du risque opérationnel », *La Revue du Financier*, 163, 2007, pp.46-60.

MERLEAU-PONTY M., *Phénoménologie de la perception*, Paris : Gallimard, 1964, 531 p.

MERTON, R.K., « Structure bureaucratique et personnalité », in *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, tome 2, 1978, pp.23-36.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., *Analysing qualitative data : a source book for new methods*, Beverly Hills, CA, Sage, 1984, trad. franc. : *Analyse des données qualitative*, Bruxelles, De Boeck, 2003.

MILGROM P., ROBERTS J., *Economics, organization and Management*, Bruxelles : De Boeck Université, 1992, 829 p.

MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris : Eyrolles, 1998, 419 p.

MISHKIN F.S., EAKINS S.G., *Financial markets and institutions*, Addison Wesley, Reading, MA, 2000.

MINSKY H. P., *Stabilizing an Unstable Economy*, Yale University Press, 1986.

MOATI P., MOUHOUD E.M., DELAPIERRE M., *Connaissance et mondialisation*, Paris : Economica, 2000.

MORVAN Y., *L'expérience et la vie des firmes*, Paris : Repères, 1972.

MOSCHETTO B., ROUSSILLON J., *La Banque et ses Fonctions*, Ed. Presse Universitaire de France, Collection Que sais-je, 2003.

MUNIER F., « L'entreprise fondée sur les compétences : définitions et axiomatique » in M. BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J.L., PAULRE B., *Approches Évolutionniste de la Firme et de l'Industrie*, Paris : L'Harmattan, 1999, pp.77-95.

NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982, pp.59-65.

NONAKA I., TAKEUCHI H. , *The Knowledge-Creating company*, Oxford University Press, New York, 1995.

NONAKA I., TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles : De Boeck, 1997.

ORLEAN A., *Analyse économique des conventions*, Paris : Presses Universitaires de France, 1984.

PEDLER M., BURGOYNE J., BOYDELL T., *The learning company : a strategy for sustainable development*, London, McGraw Hill, 1991.

PERROW C., *Complex organizations : a critical essay*, Ed. Scott, Foresman, New York, 1986.

PFEFFER J., *Power in organization*, Ed. Financial Times Prentice Hall, 1981.

PIATELLE-PALMARINI M., *La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Odile Jacob, Paris : Odile Jacob, 1995.

PIAGET J., *Le jugement moral chez l'enfant*, Paris : Alcan, 1932, 344 p.

PIAGET J., *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*, Neuchatel : Delachaux et Niestlé, 1959, 370 p.

PIAGET J., *Études sociologiques*, Genève : Droz, 1965, 361 p.

PIAGET J., *Psychologie de l'intelligence*, Ed. Pocket-Agora (Ed. 2007), 1967, 238 p.

PIAGET J., *Psychologie et épistémologie*, Paris : Gallimard, 1972, 235 p.

PIAGET J., *Réussir et comprendre*, Paris : Presse Universitaire de France, 1974, 253 p.

PIAGET J., *L'équilibration des structures cognitives, problème central de développement*, Paris : Presse Universitaire de France, 1975, 188 p.

PIAGET J., *Le comportement moteur de l'évolution*, Paris : Gallimard, 1976, 190 p.

PIAGET J., *Le jugement et le raisonnement chez l'enfant*, Neuchatel : Delachaux et Niestlé, 1978, 204 p.

PIAGET J., *De la Pédagogie*, Paris : Odile Jacob, 1998, 282 p.

POLANYI M., *The tacit dimension*, Garden City, NY: Doubleday, 1966,

PRAX J.Y., *Le Guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance*, Ed. Dunod, Paris (Ed. 2007), 2000, 507 p.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociale*, Paris : Dunod, 256 p.

ROJOT J., *Théorie des organisations*, Paris : Éd. Eska, 2005, 534 p.

ROLAND LEVY C., ADAIR Ph., « Psychologie économique, théorie et applications », Paris : Economica, 1998, pp.317-337., sous le titre « *Représenter et Raisonner Les Comportements Socio-Économiques* ».

ROMELAER P., *L'entretien semi-directif centré*, MIMÉO, Paris, 1996.

ROMELAER P., LAMBERT G., « Décisions d'investissement et rationalités » in G. Charreaux (éd.) *Images de l'investissement*, Vuibert, 2001.

ROULIN J.L., « La Mémoire humaine », in *Psychologie Cognitive*, ouvrage coordonné par ROULIN J.L., Paris : Bréal, 2006, pp.268-326.

ROULEAU L., *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2007, 270 p.

ROUX-DUFORT C., *La Gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations*, Bruxelles Paris : De Boeck, 2000, 190 p.

ROUX-DUFORT C., « L'apprentissage post-crise », in *Recherche en management des organisations*, sous la direction de KALIKA M., ROMELAER P., Paris : Economica, 2006, pp.261-276.

SAVAGE L.J., *The foundations of statistics*, New York : Dover Publications (2d rev. ed), 1954, 310 p.

SENGE P., GAUTHIER A. (1991), *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, traduit et adapté de l'américain par Hervé Plagnol, Paris : First Editions, 1991, 462 p .

SHACKLE G. L. S. (1969), *Decision order and time in human affairs*, Cambridge : Cambridge University Press, 1969, 330 p.

SIMON H. A. (1947), *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, 1983, Paris : Economica.

SIMON H.A, « From substantive to procedural rationality ». In Latsis ed : *Method and appraisal in economics*, Cambridge University Press, 1976.

SIMON H.A., *Models of Thought*, New Haven, CT: Yale University Press, 1979.

SIMON H. A., *Rationality in Political Behavior*, février, Carnegie Mellon University, 1991.

SIMON H. A., *Les sciences de l'artificiel*, Paris : Gallimard, 1996, 149 p.

SIMON H. A., *Models of bounded rationality: empirically grounded economic Reason*, (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press, 1997.

SPINDLER J., *Contrôle des activités bancaires et risques financiers*, Paris : Economica, 1998, 386 p.

SZULANSKI G., « Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practices within the firm », *Strategic Management Journal*, 17, 1996, pp.27-44.

SUSSKIND A., *La finance comportementale*, Les Cahiers Financiers, Paris : Larcier, 2005.

TALEB N., *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, London, Random House Trade, 2007, 400 p.

TELLIER R., GIRARD N., «Modéliser les connaissances pour l'action dans les organisations, in *Ingénierie des Connaissances*, TEULIER R., CHARLET J., TCHOUNIKINE P., Paris : L'Harmattan, 2004.

THOMAS J., SUSSMAN S., HENDERSON J. (2001), « Understanding «strategic learning»: linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking », *Organization Science*, 12(3), 2001, pp.331-345.

TIBERGHIE G., *La Mémoire Oubliée*, Ed. Pierre Mardaga, 1997, 206 p.

TULVING E., « Concepts of memory» in TULVING E., CRAIK F.I.M.(Eds), *The Oxford Handbook of memory* (pp. 33-43), Oxford : Oxford University Press, 2000.

VANDANGEON-DERUMEZ I., MBENGUE A., « Analyse causale et modélisation », in THIETART R.A., *Méthode de Recherche en Management*, 2ème Ed. Dunod, 2000, pp.335–372

VAN GREUNING H., BRATANOVIC S.B., *Analyse et gestion du risque bancaire*, Paris : Eska, 2004, 384 p.

VISETTI Y.M., « Constructivismes, émergences : une analyse sémantique et thématique» in *Intellectica*, 2004/2, 39, pp.229-259 dans le cadre du dossier *Des lois de la pensée aux constructivismes*, dirigé par DURAND-RICHARD M.J.

Von GLASERSFELT, Introduction à un constructivisme radical, in WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité*, Paris : Ed. Points, 1998, 373 p.

VYGOTSKY L.S., *Pensée et langage*, Paris : Editions Sociales, 1985, 419 p.

WASCHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica, 1996, 290 p.

WATZLAWICK P., *L'invention de la réalité*, Paris : Points, 1998, 373 p.

WEICK K., *The social psychology of organizing*, Reading, Mass : Addison-Wesley Pub. Co, 2<sup>nd</sup> éd., 1979, 294 p.

WEICK K., « Sources of order in underorganized systems: themes in recent organizational theory », in Lincoln Y. (ed.) *Organizational Theory and Inquiry: The paradigm Revolution*, Sage, réédité in WEICK K. (2001), *Making sense of the organization*, Blackwell Publishing.

WEICK K. , *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks : Sage Publications, 1995, 231 p.

WENGER E., *Communities of practice : learning, meaning, and identity*, Ed. Cambridge : Cambridge University Press, 1999, 318 p.

WILLIAMSON O.E., *Markets and hierarchies : analysis and antitrust Implications. A study in the economics of internal organization*, Free Press, 1975.

WILLIAMSON O. E., *Les institutions de l'économie*, Paris : Interéditions, 1994.

WILLIAMSON O. E., *The Mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York, 1996.

WINTER S. G., The « easy problem» problem, in AUGIER Mie et MARCH J.G., *Models of a man: Essays in Memory of Hebert Simon*, Cambridge (Massachusetts), London (England), MIT Press, 2004, pp.297-303.

YIN R.K., *Applications of case study research, design and methods*, Applied Social Research Methods Series, 5, Newbury Park, Sage Publications, 1990.

## Articles de périodiques imprimés

ABRAHAM Y. SARDAIS C., « Pour une autre théorie de la décision : retour sur la faillite de la banque Barings (et de sa hiérarchie...) », *Annales des mines*, Gérer et comprendre, 92, juin 2008, pp. 4-22.

AHARONY J., SWARY I., « Contagion effects of bank failures: evidence from capital markets », *Journal of Business*, 56(3), 1993, pp. 305-322.

AHMED A., TAKEDA C., THOMAS S., « Bank loan loss provisions: a reexamination of capital management, earnings management and signaling effects », *Journal of Accounting and Economics*, 28, 1999, pp. 1-25.

ALAVI M., LEIDNER D.E., « Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues », *MSI Quarterly*, 25(1), Mars 2001.

ALCHIAN A. A., DEMSETZ H., « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, 62, Décembre 1972, pp.777-795.

ALLEN F., GALE D., « Financial Contagion », *Journal of Political Economy*, 108, 2000, pp. 1-33.

AMADIEU D., « Éléments essentiels pour une bonne gestion du risqué opérationnel », *Revue d'Économie Financière*, 84, juin 2006, pp. 93-104.

ARENA R., LAZARIC N., « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », *Revue Économique*, 54, Mars 2004, pp. 329-354.



- ARGYRIS C., « Double-loop learning in organizations », *Harvard Business Review*, 55(5), 1977, pp. 115-125.
- BALFAN M., GLEDHILLI P., HAUBENSTOCK M., « Self-Assessment of operational risk », *The RMA Journal*, février 2002, pp. 26–30.
- BARNEY J., « Firm Ressources and the Theory of Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17(1), 1991, pp. 199-220.
- BAUMANN U., NIER E., « Market discipline and financial stability : some empirical evidence », Bank of England, *Financial Stability Review*, juin 2003.
- BAUMARD P., « Des organisations apprenantes? Des dangers de la consensualité », *Revue Française de Gestion*, 105, septembre-octobre 1995, pp.49-57.
- BAUMARD U., STARBUCK W.H., « Learning from failures : why it may not happen », *Long Range Planning*, 38(3), 2005, pp.1-18.
- BECK U., « La société du risque globalisé revue sous l'angle de la menace terroriste », *Cahiers internationaux de sociologie*, 114, janvier 2003, pp. 27-33.
- BECKER M.C., « Organizational routines : a review of the literature », *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 2004, pp. 643-677.
- BELHASSEN V., « L'intégration des données prospectives », *Revue Économie Financière*, 84, mai 2006.
- BENSTON G.J., SMITH C.W., « A transaction cost approach to the theory of financial intermediation », *Journal of Finance*, 31(1), 1976, pp. 215-231.
- BERGER A.N., HERRING R.J., SZEGO G.P (1995), « The role of capital in financial institution », *Journal of Banking and Finance*, 19(3-4), Juin 1995, pp.393-430.
- BESANKO B., KANATAS G., « The regulation of bank capital : do capital standard promote bank safety ? », *Journal of Financial Intermediation*, 5, 1996, pp.160-183.
- BESSIRE D., « Recherche « critique » en contrôle de gestion : exercer son discernement », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 8, vol. 2, novembre 2002, pp. 5-28.
- BIERLY P., SPENDER J.C., « Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine », *Journal of Management*, 21(4), 1995, pp.639-656.
- BIRKINSHAW J, NOBEL R., RIDDERSTRALE J., « Knowledge as a contingency variable : do the characteristics of knowledge predict organizational structure ? », *Organization Science*, 13(3), 2002, pp.274-289.
- BLUM J., « Do capital adequacy requirements reduces risks in banking », *Journal of Banking and Finance*, 23, 1999, pp.755-771.

BORDO M., EICHENGREEN B., KLINGEBIEL D., MARTINEZ-PERIA M.S., « Is the crisis problem growing more severe? », *Economic Policy*, vol. 32, avril 2001, <http://www.economic-policy.org>.

BROUSSEAU E., « Néo-institutionnalisme et évolutionnisme: quelles convergences ? », *Economies et Sociétés*, HS n°35, janvier 1999, pp.189-215.

BROWN J.S., DUGUIT P., « Creativity versus Structure: A useful tension », *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 1991, pp.93-4.

BURLAUD A., ZARLOWSKI P., « Introduction par Alain Burlaud, Philippe Zarlowski. Le contrôle externe : quelles modalités pour quels enjeux ? », *Revue française de gestion*, juin 2003, N°147, pp. 9-18.

CANNON M., EDMONSON A. (2005), « Failing to learn and learning to fail (Intelligently) », *Long Range Planning*, 38(3), 2005, pp.232-239.

CAPPELLI P., « A market-driven approach to retaining talent », *Harvard Business Review*, 78(1), 2000, pp.103-111.

CHAN Y.S., GREENBAUM S.I., THAKOR A.V., « Is fairly priced deposit insurance possible? », *Journal of Finance*, 47(1), Mars, pp.227-45.

CHANAL V., « Communauté de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage de Wenger (1998), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, Management, 3(1), 2000, pp.1-30.

CHAPELLE A., HUBNER G., PETERS J.P., *Le Risque Opérationnel : Implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier*, Ed. Cahiers Financiers, 2008.

CHARREAUX G. « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'Économie Industrielle*, 92, n° spécial - Économie des contrats : bilan et perspectives, 2e et 3e trimestres 2000.

CHARREAUX G., « Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise' », *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), septembre 2002(a), p.5-68.

CHARREAUX G., « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue Française de Gestion*, 28(141), novembre-décembre 2002(b), n° spécial, pp.77-107.

CHARREAUX G., « Pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale': une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, 31(157), juillet-août 2005, pp.215-238.

CHARREAUX G., DESBRIERES P., « Le point sur le gouvernement des entreprises », *Revue Banque & Marchés*, juillet-août 1997, n°29, p. 28-34.

CHARREIRE-PETIT S., « Les Rôles de la migration et de la légitimation des savoirs dans l'apprentissage organisationnel : Études de cas », *Finance Contrôle Stratégie*, 6(2), 2000, pp.115-153.

CHERNOBAI A., SVLOZAR T.R., « Applying Robust Methods to Operational Risk Modeling », *Journal of Operational Risk*, 1, 2006, pp.27-41.

CHIVA R., ALEGRE J., « Organizational learning and organizational knowledge. Towards the integration of two approaches, *Management learning* », 36(5), 2005, pp.49-68.

COHEN W., LEVINTHAL D., « Innovation and learning : the two faces of R & D », *Economics Journal*, 99 (397), septembre 1989, pp.569-596.

COHEN M.W., LEVINTHAL D., « Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35(1), Special Issue : Technology, organizations and innovation, Mars 1990, pp.128-152.

COHENDET P., LLERENA P., « La Conception de la firme comme processeur de connaissance », *Revue d'Économie Industrielle*, 88, 2ème trim. 1999, pp.211-237.

COLASSE B., POCHET C., « De la genèse du nouveau Conseil National de la Comptabilité : un cas d'isomorphisme institutionnel ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 15(2), février 2009, pp. 7-36.

COLEMAN R., CRUZ M., « Operational risk measurement and pricing », *Derivatives Week*, 8(30), juillet 1999, pp.5-6.

CONDAMIN L., NAIM P.), « Analyse des risques opérationnels par les réseaux bayésiens », *Revue d'Economie Financière*, N° 84, juin 2006, pp.121-146.

COOK J., BROWN J.S., « Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, 10(4), 1999, pp.381-400.

COUPPEY J., MADIÉS P., « L'efficacité de la réglementation prudentielle des banques à la lumière des approches théoriques », *Revue d'Économie Financière*, 39, 1997, pp.95-124.

COUPPEY J., « Vers un nouveau schéma de réglementation prudentielle : une contribution au débat », *Revue d'Économie Financière*, 56, 2000, pp.37-56.

COUPPEY-SOUBEYRAN J., PLIHON D., SAIDANE D., « Les banques acteurs de la globalisation financière », *Étude de la Documentation française*, 2006.

CURIEN N., « Régulation des réseaux, Approches économiques », octobre, *Annales des Mines, Série Réalités Industrielles*, 1994, pp.20-26.

CRUZ M., COLEMAN R., SALKIN G., « Modeling and measuring operational risk », *Journal of Risk*, 1(1), 1998, pp.63-72.

CUSIN J., « Apprendre d'un échec commercial ? Analyser et interpréter cet échec : une condition nécessaire pas toujours satisfaite », *Revue des Sciences de gestion*, 214-215, juillet-octobre 2005, pp.111-126.

DAFT R.L., WEICK K., « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), avril 1984, pp.284-295.

DEMSETZ H., « The Theory of the Firm Revisited », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, 1998, pp.141-163.

DENIAU P., RENOUX E., « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », *Revue d'Économie Financière*, n°86, 2006, pp. 75-92.

DIAMOND D. W., Dybvig P., « Bank runs, deposit insurance and liquidity », *Journal of Political Economy*, 91, 1983, pp.401-419.

DIAMOND D.W., « Financial intermediation and delegated monitoring », *Review of Economic Studies*, 51, 1984, pp.393-414.

DIETSCH M., « De Bâle II vers Bâle III : les enjeux et les problèmes du nouvel Accord », *Revue d'Économie Financière*, 2004, pp. 45-70.

DIMAGGIO P.J., POWELL W., « The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n°48, avril 1991, pp.147-160.

DODGSON M., « Organizational learning: a review of some literatures », *Organization Studies*, 14(3), 1993, pp.375-394.

DOSI G., TEECE D. « Organizational competences and the boundaries of the firm », in ARENA R. and LONGHI C. (ed.), *Markets and Organizations*, Berlin/Heidelberg/New York, Springer-Verlag 1998.

DUNCAN R.B. , WEISS A., Organizational learning: implications for organizational design, in CUMMING L.L., STAW B.W., *Research in organizational behavior*, 1, 1979, pp.75-123.

ELLSBERG D., « Risk, ambiguity and the Savage axioms », *Quarterly Journal of Economics*, 75, 1961, p.643-669.

EINHORN H. J., Overconfidence in judgment, in SCHWEBER R. et FISKE D. (Eds.), *New directions for methodology of social and behavioral science: Fallible judgment in behavioral research*, 4, San Francisco: Jossey-Bass, 1980, pp.1-16.

EISENHARDT K.M., « Building theories from case study research », *Academy of Management review*, 14(4), 1989, pp.532-550.

ENGEL P. (1984), « Croyances, dispositions et probabilités », *Revue Philosophique*, 4, pp.401-426.

FALGERAS V., VETRIAK N., HAJEJ R., « La mise en place d'une approche AMA est-elle rentable ? », *Revue Banque*, N° 677, février 2006, p.74.

FAMA E.F., JENSEN M.C., « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, 26, 1983(a), pp.327-349.

FAMA E.F., JENSEN M.C., « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, 26, Juin 1983 (b), pp.301-326.

FELDMANN M.S., « Organizational routines as a source of continuous change », *Organization Science*, 11(6), 2000, pp.295-309.

FELDMANN M.S., MARCH J. G., « Information in organization as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp.171-186.

FIOL M.C., LYLES M.A., « Organizational learning », *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, pp.803-813.

FLANNERY M.J., « The faces of market discipline », *Journal of Financial Services Research*, 20, 2001, pp.107-119.

FOSS N., « The use of knowledge in firms », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155, 1999, pp.458-486.

FRANSMAN M., « Information, knowledge, vision and theories of the firm », *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 1994, pp.713-757.

FREIXAS X., PARIGI B., ROCHET J. C., « Systemic risk, inter-bank relations and liquidity provision by the central bank », *Journal of Money Credit and Banking*, 32(2), 2000, pp.611-638.

FREIXAS X., PARIGI B., ROCHET J. C., « The lender of last resort: a twenty-first century approach », *Journal of the European Economic Association*, 2(6), décembre 2004, pp.1085-1115.

GHERARDI S., « Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? », *Organization Studies*, 20(1), 1999, pp.1021-1124.

GIORDANO Y., « Décision et organisations : quelles rationalités ? », *Economies et Société*, série Sciences de Gestion, 17, avril 1991, pp.161-194.

GIROD M., « La Mémoire organisationnelle », *Revue française de Gestion*, septembre-octobre 1995, pp.30-42.

GIROD M., « Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 2000, 130, pp. 68-76.

GODECHOT O., « Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l'industrie financière », *Revue Française de Sociologie*, 47(2), 2006, pp. 341-371.

GODELIER E., « La culture d'entreprise, source de pérennité ou d'inertie », *Revue Française de Gestion*, 192, 2009, pp.95-111.

GRANDORI A., « An organizational assessment of interfirm coordination modes », *Organization Studies*, 18(6), 1997, pp.897-927.

GRANDORI A., « Cognitive failures and combinative failures », *Journal of Management and Governance*, 5(3), 2001, pp.252-260.

GRANT R.M., « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, printemps 1991, vol 33 n°3, pp.114-135.

GRANT R.M., « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Hiver, Numéro Spécial : Knowledge and the firm,17,1996, pp.109-122.

GRANT R.M., SPENDER J.C., « Knowledge and the firm overview », *Strategic Management Journal*, vol.17, Special Issue : Knowledge and the firm, Hiver 1996, pp.5-9.

HANSEN M.T., «The search transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits», *Administrative Sciences Quarterly*, mars 1999, 44, pp.82-111.

HARRIS M., RAVIV A. (1978), « Some results on incentive contracts with applications to educational and employment, Health insurance, and law reinforcement », *The American Economic Review*, 68(1), 1978, pp.20-30.

HAYEK F.A. (1945), « L'utilisation de l'information dans la société », *Revue Française d'Économie*, vol. 1-2, automne 1986, pp.117-140 (téléchargeable sur <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article>).

HEINER R.A. (1983), « The origin of predictable behaviour », *American Economic Review*, 73, 1983, pp.560-595 (<http://www2-serv.ww.uni-magdeburg.de/bizecon/material/heiner.1983.pdf>)

HODGSON G.M., « Competence and contract in the theory of the firm », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 1998, pp.179-201.

HOGGARTH G, REIS R., SAPORTA V., « Costs of banking system instability: some empirical evidence », *Journal of Banking and Finance*, 26, Mai 2002, pp.825–860.

HOGGARTH G., JACKSON P. NIER E., « Banking crisis and the design of safety nets », *Journal of Banking and Finance*, 29, 2005, pp.143-159.

HOLMES M., « Measuring operational risk : a reality to check », *Risk*, septembre 2003, 16(9), pp.84-87.

HONOHAN P., KLINGEBIEL D., « The Fiscal cost implications of an accommodating approach to banking crises », *Journal of Banking and Finance*, 27, 2003, pp.1539-1560.

HUBER G.P., « Organizational learning : The contributing processes and the litteratures », *Organization Science*, 2(1), 1991, pp.88-115.

INGHAM M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, pp.105-120.

JENSEN M.C., « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems », *The Journal of Finance*, 48(3), juillet 1993, pp.831-880.

JENSEN M.C., « Self-Interest, altruism, incentives, and agency theory », *Journal of Applied Corporate Finance*, Eté 1994, 7(2), pp.40-45.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., « Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, octobre 1976, pp.305-360.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., « Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination », *Journal of Business*, 52(4), 1979, pp.469-506.

JENSEN M.C., MECKLING W.H., « The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Eté 1994, pp.11-38.

JIMENEZ C., MERLIER P., Prévention et Gestion des risques opérationnels, *Revue Banque Edition*, 2004.

JONES N., HERSCHEL R., MOESEL D., « Using knowledge champions to facilitate knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 2003, pp.49-77.

KAHNEMAN D., LOVALLO D., « Delusions of Success, How optimism undermines executives' decisions », *Harvard Business Review*, juillet 2003.

KAHNEMAN D., TVERSKY A., « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk », *Econometrica*, 47(2), 1979, pp.263-291.

KAMINSKY G., REINHART C., « The twin crises: The causes of banking and balance-of-payments problems », *The American Economic Review*, 89, 1999, pp.473-500.

KANES E., « Three paradigms for the role of capitalization requirements in insured financial institutions », *Journal of Banking and Finance*, 19, 1995, pp.431-459.

KAPUCU N., « Interagency communication Networks during emergencies : boundary spanners in multiagency coordination », *American Review of Public Administration*, 36(2), 2006, pp.207-225.

KIM D. H., « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, Automne 1993, pp.37-50.

KIM D., SANTOMORO A.-M., « Risk in banking and capital regulation », *Journal of Finance*, 43, 1998, pp.1219-1233.

KOEHN M., SANTOMERO A., « Regulation of bank capital and portfolio risk », *Journal of Finance*, 35, 1980, pp.1235-1250.

KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue Française des Ressources Humaines*, 9, novembre 1993, pp.4-17.

KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, 97, pp.76-83.

KOENIG G., « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, 108, 1996, pp.57-70.

KOGUT B., ZANDER U., « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, 3 (3), 1992, pp.383-397.

LAM A., « Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework », *Organization studies*, 21(3), 2000, pp.487-513.

LAMARQUE E., « La banque sait-elle encore gérer le risqué ? », *Revue française de gestion*, N°198, 199, 2009, pp.193-207.

LANGLEY A., « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, 24(4), 1999, pp.691-710.

LAROCHELLE M., BEDNARZ N., « À propos du constructivisme et de l'éducation », *Revue des Sciences de l'Éducation*, 20(1), 1994, pp.5-19.

LAZARIC N., MANGOLTE P., MASSUE A., « Articulation and codification of collective know-how in the steel industry : evidence from blast furnace control in France », *Research Policy*, 32, 2003, pp.1829-1847.

LEE A.S., « Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research », *Organization Science*, 2(4), 1991, pp.342-365.

LELAND H.E., PYLE D.H., « Informational asymmetries, financial structure and financial intermediation », *The Journal of Finance*, 32(2), 1977, pp.371-387.

LEONARD-BARTON D., « Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, été 1992, 13, pp.111-125.

LEONARD-BARTON D., *Wellsprings of knowledge-Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, 1995.

LEVITT B., MARCH J. G., « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 1988, pp.319-340.

LEVINTHAL D.A., MARCH J.G., «The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 14(4), 1993, pp.95-112.

LONGIN F., « From value at risk to stress testing: the extreme value approach », *Journal of Banking and Finance*, 24, 2000, pp.1097-1130.



MACK M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1995, pp.43-55.

MAKAROV M., « Extreme value theory and high quantile Convergence », *Journal of Operational Risk*, 1(2), 2006, pp.51-57.

MARCH J. G., OLSEN J.P., « The uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity », *European Journal of Politic Research*, 3, 1975, pp.147-171.

MARCH J. G., SPROULL L.S., TAMUZ M., « Learnings from sample of one or fewer », *Organization Science*, 2, 1991, pp.1-13.

MERTON R., « An analytic derivation of the cost of deposit insurance and loan guarantees : an application of modern option pricing », *Journal of Banking and Finance*, 1, 1977, pp.3-11.

MILLER D., « A Preliminary typology of organizational learning : Synthesizing the literature », *Journal of Management*, 22 (3), 1996, pp.485-505

MILLER D., ROSS M., « Self-serving biases in the attribution of causality », *Psychological Bulletin*, 82, 1975, pp.213-225.

MINER A., MEZIAS S., « Ugly duckling no more : pasts and futures of organizational learning research », *Organization Science*, 7(1), 1996, pp.88-99.

MOINGEON B., « L'apprentissage organisationnel », *Sciences humaines*, 62, juin 1996, pp.36-39.

MONGIN P., « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », *Revue Economique*, 53 (2), 2002, pp.301-323.

MORIN E., Pour une crisologie, *Connexions*, 25, 1976, pp.149-163.

MOUHOUD E.M., PLIHON D., « Finance et économie de la connaissance : des relations Equivoques », *Innovations N°25*, 2006.

MUNIER B., « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, 99, juin-août 1995, pp.79-91.

NEVIS E., DIBELLA A., GOULD J., « Understanding Organizations as Learning Systems », *Sloan Management Review*, Winter 1995, pp.73-85.

NONAKA I., « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5(1), 1994, pp.14-37.

NONAKA I., KONNO N., « The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, 40(3), 1998, pp.40-54.

OSPITAL D., « Le Risque opérationnel et l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque », *Revue d'Économie Financière*, 84, juin 2006, pp.105-120.

- O'SULLIVAN M., « The Innovative enterprise and corporate governance », *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), 2000, pp.393-416.
- OSTERLOH M., FREY B.S., « Motivation, knowledge transfer, and organizational forms », *Organization Science*, 11(5), 2000, pp.538-550.
- PENNEQUIN M., « Problèmes méthodologiques : le risque opérationnel », *Revue d'Economie Financière*, 84, juin 2004, pp.57-72.
- PENTLAND B.T., FELDMAN M.S., « Organizational routines as a unit of analysis », *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 2005, pp.793-815.
- PEREZ E., « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 2004, pp.169-189.
- PHAM-HI D., « Modèle de mesure du risque opérationnel : quelles convergences dans les banques », *Revue Économie Financière*, 84, juin 2006, pp.25-46.
- POWER M., « Counting, control and calculation : reflections on measuring and management », *Human Relation*, 57, 2004, pp.765-783.
- POWER M., « The invention of operational risk », *Review of International Political Economy*, 12(4), 2005, pp.577-599.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., «The core competence of the corporation », *Harvard Business review*, 66, mai-juin 1990, pp.79-91.
- RAJAN R., ZINGALES L. (1998), « Power in a theory of the firm », *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), Mai, pp.387-432.
- REIX R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1995, pp.17-29.
- RIVAUD-DANSET D. (1998), « Le Traitement de l'incertitude en situation », *Institutions et Conventions*, Raisons pratiques n°9, Éditions EHESS, 1998, pp.23-49.
- ROCHET J. C., « Capital Requirement and the behaviour of Commercial Banks », *European Economic Review*, 36, 1992, pp.1137-1178.
- ROCHET J. C., TIROLE J., « Interbank lending and systemic risk », *Journal of Money, Credit and Banking*, 28, 4, 1996, pp.733-762.
- ROCHET J.C., « Rebalancing the three pillars of Basel II », *Economic Policy Review*, 10(2), septembre 2004.
- ROCHET J.C., « La réglementation de la liquidité et le prêteur en dernier ressort », Banque de France, *Revue de la stabilité financière*, Numéro spécial liquidité, 11, février 2008.

ROSENGREN E., de FONTNOUVELLE P., de JESUS R.V., JORDAN J. S., « Capital and risk: New evidence on implications of large operational losses », *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing, 38(7), octobre 2006, pp. 1819-1846.

ROSS S.A., « The Economic theory of agency : the principal's problem », *American Economic Review*, 63(2), 1973, pp.134-139.

SANTOMERO A.M., TRESTER J., « Financial innovation and bank risk taking », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 35, 1998, pp.25-37.

SCHEIN E.H., « Three cultures of management : the key to organizational learning », *Sloan Management Review*, 1996, pp.9-20.

SCHNEIDER S.C., ANGELMAR R., « Cognition in organizational analysis: Who's minding the store? », *Organization Studies*, 14(3), 1993, pp.347-374.

SCHMIDT R.H., HACKETHAL A., TYRELL M., « Disintermediation and the Role of Banks in Europe: An International Comparison », *Journal of Financial Intermediation*, 8(1), janvier 1999.

SCHVENK C.R., « Cognitive simplification processes on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, 25, 1998, pp.41-55.

SHEIN E.H., « How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room », *Sloan Management Review*, 34(2), 1993, pp.85-92.

SHEPHERD D.A., « Learning from business failure : proposition of grief recovery for the self-employed », *Academy of Management Review*, 28(2), 2003, pp.318-328.

SIMON H. A., « Theories of decision-making in economics and behavioral science », *American Economic Review*, 49(1), 1959, pp.253-283.

SIMON H. A., « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), printemps, 1991a, pp.25-44.

SITKINS S.M., « Learning through failure: the strategy of small losses », *Research in Organizational Behavior*, 14, 1995, JAI Press.

SMIRCICH L., STUBBART C. I., « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, 10(4), 1985, pp.724-736.

SPENDER J.C., « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Special issue : Knowledge and the firm 17, Hiver 1996, pp.45-62.

TEECE D.J., PISANO G., « The dynamic capabilities of firms : an introduction », *Industrial and Corporate Change*, 3, 1994, pp.537-593.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp.509-533.

- THORAVAL P.Y. « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du Pilier II », Banque de France, *Revue de la Stabilité Financière*, 9, décembre 2006, pp.125-132.
- TIESSET M., TROUSSARD P., « Capital réglementaire et capital économique », Banque de France, *Revue de la Stabilité Financière*, novembre 2005.
- TOSI H. L. Jr., GOMEZ-MEJIA L.R., «The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective », *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 1989, pp.169-188.
- VALLA N., TIESSET M., SAES-ESCORBIAC B., « Liquidité bancaire et stabilité financière », *Revue de la stabilité financière*, Banque de France, 9, décembre 2006.
- VAN DE VEN A., « Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, 32(5), 1986, pp.590-607.
- VIVIANI J.L., « Incertitude et rationalité », *Revue Française d'Economie*, 9(2), printemps 1994, pp.105-146.
- WALSH J.R., UNGSON G.R., « Organizational memory », *Academy of Management Review*, 16(1), 1991, pp.57-91.
- WATTS R., ZIMMERMAN J.L., « Agency problem, Auditing and the Theory of the Firm : some Evidence », *Journal of Law and economics*, vol. XXVI, octobre 1983, pp.613-633.
- WEICK K.E., « The vulnerable system : an analysis of the tenerife air disaster », *Journal of Management*, 16, 1990, pp.571-593.
- WEICK K., ROBERTS K., « Collective minds in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 1993, pp.357-381.
- WEINSTEIN N.D., « Unrealistic optimism about future life events », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, novembre 1980, pp.806-820.
- WILLIAMSON O.E., « Strategy research : governance et competence perspectives », *Strategic Management Journal*, décembre 1999, 20(12), pp.1087-1108.
- WIRTZ P., « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, juin 2006, pp.187-201.

## Communication dans un congrès

- BAUDOIN V., « Formulation de problèmes complexes et complexité cognitive chez des managers d'expérience variable », in *Actes de colloque AIMS, Lille*, 1996.
- BENSAID B., PAGES H., ROCHET J.C., « Efficient regulation of bank's solvency », mimeo IDEI ; *communication AFSE*, septembre 1995.

BESSIRE D., « Le contrôle de gestion dans la grande distribution : un exemple pour la banque commerciale ? », *Actes du 1er Colloque Etienne Thil, La Rochelle*, 2-3 avril 1998, pp. 283-298.

BESSIRE D., « Le sens du contrôle de gestion, quelques repères épistémologiques », *IIème Journée d'Histoire de la Comptabilité et du Management, Tours*, 29 mars 1996, in *Les Cahiers de Recherche de l'AFC*, n° 1, mai 1996, pp. 19-25 (avec le concours de R. Nifle).

BESSIRE D., CHATELIN C., ONNEE S., « Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? », *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*, 23-25 mai 2007 et *Congrès International de Gouvernance, Genève*, mai 2007.

CHARREIRE-PETIT S., « L'Apprentissage organisationnel : quand les expériences centrées côtoient les expériences délocalisées », *Conférence de l'AIMS, Lille*, 13-15 Mai 1996.

DAVID A., « Logique épistémologique et méthodologie en sciences de gestion », *Actes de la VIIIème Conférence de l'AIMS, Montpellier*, 24-26 mai 2000.

DELORME A., « Stabilité des systèmes bancaires des marchés émergents : une proposition de régulation prudentielle différenciée », *Extrait de la communication aux XIXème journées internationales d'Économie Monétaire et Bancaire* du 6 et 7 juin 2002 (Lyon).

DOSTALER I., BOIRAL O., « Mobiliser les connaissances tacites : l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique », *IXème Conférence internationale de management stratégique-perspectives en management stratégique, AIMS 2000, Montpellier*, 24-25-26 mai 2000.

GARREAUX L., « Création de sens et apprentissage organisationnel, une perspective croisée », *Congrès de l'AGRH, Reims*, novembre 2006.

GIRIN J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude « La recherche en action et en question », *AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris*, 10 mars 1989.

GRANDVAL S., SOPARNOT R., « L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? », *XVIème Congrès Internationale de Management Stratégique, Montréal*, 6-9 juin 2007.

LEROY F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », *7ème conférence de l'AIMS, Louvain la neuve*, 27-29 mai 1998.

MERMOUD-THOMASSIAN M., « Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération de la mémoire organisationnelle », *Ière Conférence de l'AIMS, Paris*, 5-7 juin 2002.

STUBBART C. (1993), « What is managerial and organizational cognition ? », in *Conférence EIASM, Workshop on managerial cognition, Brussels*, Mai, 13-14 1993.

# Travaux universitaires

## Working Paper

BEATTY A., CHAMBERLAIN S., MAGLIOLO J., « An empirical analysis of the economic implications of fair value accounting for investment securities», Sauder School, Working paper, 1995.

CIANCANELLI P., REYES-GONZALEZ J.A., « Corporate governance in banking: a conceptual framework », Working Paper SSRN, 2000,

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253714)

CIANCANELLI P., REYES-GONZALEZ J.A., « Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework», University of Strathclyde, Glasgow, Working Paper, 2000,

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=253714](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=253714).

COWAN R., DAVID P. A., FORAY D. (1999), « The explicit economics of codification and tacitness », Stanford University, Working Paper 99-027, 1999.

CURRIE C., « A Test of the Strategic Effect of Basel II Operational Risk Requirements on Banks », University of Technology Sydney, Working Paper N°143, septembre 2005.

DANIELSON J, SHIN H.S., ZIGRAND J.P. , « Risk Appetite and Endogeneous Risk », Mimeo, London School of Economics, Février 2009.

DARIPA A., VAROTTO S. (1997), « Agency incentives and reputational distortions : a comparison of the effectiveness of Value-at-Risk and pre-commitment in regulating market risk », Working Paper, Birbeck College, Bank of England.

DOERIG H. (2000), « Operational Risks in Financial Services: An Old Challenge in a New Environment », Institut International d'Études Bancaires, London, [http://www.credit-suisse.com/en/csgn/operational\\_risk.pdf](http://www.credit-suisse.com/en/csgn/operational_risk.pdf)

EDWARDS F.R., MISHKIN F.S. (1995), « The decline of traditional banking : Implications for financial stability and regulatory policy», Federal Reserve Bank of New York.

FISHER K., CHENARD M. (2005), « Financial liberalization causes banking system fragility », University of Laval, Working paper,

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=25537](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=25537).

FOSS N. (2002), « Authority in the context of distributed knowledge », 03-08, Druid Working Paper, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, <http://ideas.repec.org/p/aal/abbswp/03-08.html>

HIWATASHI J. (2002), « Solutions on measuring operational risk », Capital Markets News, the Federal Reserve Bank of Chicago, septembre 2002, pp.1-4.

HOELSCHER D., QUINTYN M. (2003), « Managing Systemic Banking Crises », IMF Occasional Paper 224, Washington: International Monetary Fund.

HYYTINEN A., TAKALO T. (2000), « Enhancing Bank Transparency: A Re-assessment », Bank of Finland Discussion Paper No. 10/2000, août 2000.

JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1998), « Coordination, Control and the Management of Organizations : Course Notes », Harvard Business School, Working Paper 98-098, revised 17 octobre 1999 ([www.bmibourse.org/Report%5CFiles%5CSSRN-id78008.pdf](http://www.bmibourse.org/Report%5CFiles%5CSSRN-id78008.pdf))

JOBST A. (2007), « Operational risk, The sting is still in the tail but the poison depends on the dose », IMF Working Paper, novembre 1998.

KAHNEMAN D., THALER (2005), « Anomalies: utility maximization and experienced utility », University of Chicago, NBER, Working paper, décembre 2005.

KLINGEBIEL D., LAEVEN L., CLAESSENS S. (2004), « Resolving systemic financial crises: policies and institutions », *World Bank Policy Research*, Working Paper 3377, août.

LANGLOIS R. (1999), « Knowledge, consumption, and endogenous growth », Working Paper presented at the American Academic Association annual meeting, session on Economic Growth, what happens on the demand side, 4 janvier 1999.

MAYERS D. (1998), « A market based approach to maintaining systemic stability: experiences from New Zealand », Bank of Finland Discussion Paper 18/97.

MEHREZ G., KAUFMAN D. (2000), « Transparency, liberalization, and financial crisis », World Bank Policy Research Working paper, février.

MILNE A., WHALLEY E. (2001), « Bank capital regulation and incentives for risk-taking », Bank of England Working Paper, 90.

MORGAN D. P. (2000), « Rating banks : Risk and uncertainty in an opaque industry », Federal Reserve Bank of New York, Working paper, avril 2000.

MYERS S.C., RAJAN R.G. (1995), « The paradox of Liquidity », NBER Working paper N°W5143, juin 1995.

O'BRIEN J.M., KUPIEC P.H. (1995), « The Pre-Commitment approach: using incentives to set market risk capital requirements », *Federal Reserve Board*, Washington, Mars 1995.

PESQUEUX Y. (2004), « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Apprentissage organisationnel, Série Recherche n°6.

RAGIN C.C. (1987), « The comparative method : moving beyond qualitative and quantitative strategies », Berkeley : University of California Press.

ROCHET J.C., VIVES X. (2004), « Coordination failures and the lender of last resort: Was Bagehot right after all? » IDEI working paper.

ROSENGREN E., « Quantification of operational risk », Presentation at FRB of Chicago BankStructure Conference, May 9, 2002. Téléchargeable sur :

<http://www.chicagofed.org/newsandevents/bankstructureconference/2002/doc>.

SANTOS J. (2000), « Bank Capital regulation in Contemporary Banking theory : a Review of the Litterature », BCBS Working paper, N°70, septembre, <http://www.bis.org/publ/work90.pdf>.

## Thèses

CAYLA D. (2006), « L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé », Thèse de doctorat de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

CHARREIRE-PETIT S. (1995), « L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale », Thèse de doctorat de l'Université de Paris IX Dauphine.

COUPPEY J. (1998), « L'intermédiation bancaire et l'efficacité de la réglementation prudentielle. Une approche microéconomique », Thèse de doctorat de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

CUSIN J. (2006), « L'Apprentissage par l'échec commercial », Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.

DAHEN H. (2007), « La quantification du risque opérationnel des institutions bancaires », Thèse en vue de l'obtention de grade de Philosophie Doctor (Ph.D) en Administration, HEC Montréal, avril.

GODECHOT O. (2004), « L'appropriation du profit. Politiques des bonus », Thèse de doctorat au CNAM.

ROUX-DUFORT C. (1997), « L'apprentissage organisationnel post-crise », Thèse de doctorat de l'Université Paris IX Dauphine.

## Sites web consultés

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (1999), « Un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres », BCBS, juin, <http://www.bis.org/publ/bcbs50fr.pdf>.



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>).

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>.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004), « International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework », Bank for International Settlements, June, <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>.

## Liste des annexes

<i>Annexe 1 – Liste des acteurs sous format anonyme .....</i>	<i>483</i>
<i>Annexe 2 – Gouvernance de la filière risque opérationnel.....</i>	<i>485</i>
<i>Annexe 3 – Rôle du correspondant risque opérationnel .....</i>	<i>486</i>
<i>Annexe 4 - Illustration de la nécessité de préciser la définition du risque opérationnel .....</i>	<i>487</i>
<i>Annexe 5 – Exemple des critères utilisés pour l'évaluation de processus de cartographie .....</i>	<i>488</i>
<i>Annexe 6 – Extraits de la liste des catégories de pertes définies par la SG.....</i>	<i>489</i>
<i>Annexe 7 – Illustration du langage en matière de gestion des risques .....</i>	<i>490</i>
<i>Annexe 8 – Liste des facteurs représentatifs du critère d'environnement opérationnel.....</i>	<i>491</i>
<i>Annexe 9 – Définition et exemples de Key Risk Indicator (KRI) .....</i>	<i>492</i>
<i>Annexe 10 – Exemple de catégorie et sous-catégorie d'évènements .....</i>	<i>494</i>
<i>Annexe 11 – Exemple d'entretien codifié .....</i>	<i>495</i>
<i>Annexe 12 – Synthèse des codifications d'entretien SGCIB – Outil de collecte .....</i>	<i>499</i>
<i>Annexe 13 – Synthèse des codifications d'entretien SGCIB – Outil prospectif .....</i>	<i>500</i>
<i>Annexe 14 – Synthèse des codifications d'entretien Banque de détail – Outil de collecte.....</i>	<i>501</i>
<i>Annexe 15 – Synthèse des codifications d'entretien Banque de détail – Outil prospectif.....</i>	<i>502</i>

Annexe 16 – Exemple d’entretien de validation avec un interlocuteur de SGCIB

Impact en terme d'apprentissage	Causes	Facteurs impactant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau d'appr.	Commentaires Interlocuteur SAFE
Connaissance des montants	Tableaux de synthèse	Réceptivité selon les montants (-) Formation (+)	Fort	Effectivement, plus l'impact est important plus la prise de conscience est importante. Toutefois, depuis début 2009, la collecte des événements types gain et Near miss est devenue obligatoire.  La collecte des incidents est plus aisée dans les services où un contrôle d'exhaustivité est mis en place. Exemple pour ITEC, le suivi des incidents majeurs permet de déclarer des incidents avec ou sans impact financier. Coté BO/MO, la collecte est plus facile quand il y a réclamation. Pour le FO c'est plus difficile car le trader a tendance à comptabiliser l'impact dans son résultat sauf si d'autres services sont liés à cet événement (ex erreur de sens.)
Meilleure compréhension du risque opérationnel	Formalisation de la fiche erreur avec la nécessité de classer l'erreur, de la caractériser	Formation-sensibilisation (+) Jeunesse des acteurs (-) Perception au regard du profit (-) Formation (+)	Moyen	En global, les acteurs sont plus sensibilisés à la problématique RO. Notamment, suite aux derniers incidents parus dans la presse. Une démarche à entreprendre et importante à mon égard est l'impact du capital RO. A la SG, les OSMs métiers prennent le sujet en main suite à l'impact de certains dossiers dans les fonds propres cela va mieux depuis mi-2009.
Prise de conscience des erreurs en terme de montant	Visualisation des erreurs au travers de la fiche et des tableaux de synthèse	Raisonnement basé sur les profits, le coût des fonds propres (-) L'ego (-) Refus de responsabilité (-) Sensibilisation progressive (+) Amélioration de la réceptivité	Fort	Cf commentaire précédent.  A la SG, la déclaration des incidents RO fait partie de « Hand Book », et par conséquent, un opérationnel omettant de déclarer un incident peut avoir des comptes à rendre. Le contrôle de ce processus nécessite la mise en place de moyens en effectif qui à mon sens n'est pas encore suffisante.
Prise de conscience de certaines typologies d'erreur	Visualisation de la typologie des erreurs qui doit être renseignée sur la fiche	Temps nécessaire à la réflexion qui n'est pas rémunérateur (-)	Fort	La classification des erreurs ne pose pas trop de problèmes aux différents acteurs. Toutefois, je la trouve trop globale. En effet, seul le niveau 2 bâlois est représenté. Pour la mise en place de corrections, il aurait fallu avoir un niveau plus fin (niv 3 bâlois).
L'outil d'identification intégrée comme une routine	Exercice obligatoire Pression constante des CRO	La routine renforce l'intérêt de l'exercice (-) Pas d'apport de créativité (-) Notion d'ego (-)	Moyen	L'outil de collecte est bien accepté au sein de tous les services depuis 2009. Cela a été long à accepter mais maintenant c'est mieux surtout depuis la nouvelle organisation de SGCIB qui a impliqué les différents COO dans la déclaration des pertes. Le rôle des COO a été déterminante courant 2009.
Les erreurs agissent comme un stimulus qui modifie certains comportements	Nécessité de définir des plans d'action précis Nécessité de préciser les causes	La notion de coût (-) Le partage de responsabilité (-) La difficulté d'identification des causes (-) Refus de responsabilité (-) La pression constante de la part des CRO (+)	Faible	A la création de SAFE, les plans d'actions des pertes importantes et leur challenging a été mis en place. Cependant le seuil reste très élevé et un événement déclaré de faible impact aujourd'hui peut générer un impact beaucoup plus important dans le futur.  Dans un incident, on peut avoir plusieurs causes successives (erreur de saisie au FO dans un portefeuille erroné, l'outil aurait du rejeté cette transaction (ctrl défaillant d'un système IT), Un autre

503

Annexe 1 – Liste des acteurs sous format anonyme

Niveau	Rôle	Codification	Rôle dans l'identification	Ancienneté dans le poste (< ou > 2 ans à fin 2008)
<b>Niveau RISQ/OPE</b>	Responsable pilote	DR03	CRS (*)	<
	Responsable pilote 2	DR01	CRS	>
	RCSA	DRO2	R	>
	Collecte des pertes et scénarios	DR05	CS	>
		DR04	C	>
	Reportings	DR05	CR	>
	Cellule PRES/BALEII	BALE1	CRS	>

Total entretien Direction des risques : 14 sur 7 interlocuteurs

Niveau Pôle métier	Rôle	Codification	Rôle dans l'identification	Ancienneté dans le poste (< ou > 2 ans à fin 2008)
SGIB	ORM	BMLM7	CRS	>
		BMLM9	C	<
		BMLM10	R	<
		BMLM11	R	<
		BMLM15	CRS	<
SGIB/CAFI	ORM CAFI	BMLM6	CRS	>
SGIB-FICC	ORM FICC	BMLM8	CRS	>
	COO/FLO	BMLM2	CRS	>
		BMLM3	CR	>
SGIB-FICC	Management	BMOPER1	CR	<
		BMOPER7	CR	<
GEDS	Management / Opérationnel	BMOPER2	C	<
		BMOPER3	C	<
		BMOPER4	C	<
		BMOPER5	C	>
		BMOPER6	C	<
GEDS	Correspondant RO	BMLM12	CRS	<
		BMLM13	CRS	<
		BMLM14	RS	<

Total entretiens SGIB : 20 entretiens sur 19 interlocuteurs

Banque de détail	Rôle	Codification	Rôle dans l'identification	Ancienneté dans le poste (< ou > 2 ans à fin 2008)
	Responsable Pôle	BDLM1 BDLM2 BDLM4 BDLM7	CRS CRS CRS C	> > > >
	Responsable RO	BDLM3 BDLM5 BDLM8	CRS CRS CR	> < >
	Opérationnel	BDOPER1 BDOPER2 BDOPER3 BDOPER4 BDOPER5 BDOPER6	C C C C C C	< < > < > >

Total entretiens Banque de détail : 15 entretiens sur 13 personnes

3 entretiens consultant externe SG CONS1, CONS2 et CONS3

(\*) : Définition des abréviations : CRS = Collecte + RCSA + Scénario

Soit un échantillon de 42 personnes et 52 entretiens
--

## Annexe 2 – Gouvernance de la filière risque opérationnel

(Source : document présenté en avril 2007 pour la Commission Bancaire)

<b>Gouvernance chez SGCIB</b>	
<b>Fonction operational Risk Manager (ORM) = gestionnaire du risqué opérationnel</b>	<b>Principales fonctions</b> Rattachement hiérarchique à chaque ligne métier (LM) Lien fonctionnel avec l'équipe central COO/ORM Effectue suivi et pilotage transversal de l'ensemble des risques opérationnels de l'entité Assiste les responsables opérationnels dans la mise en œuvre et le maintien des dispositifs de prévention et de mesure du risque opérationnel S'assure de la mise en place et de l'avancement des plans d'action correctrice
<b>Opérationnel Risk Committee (ORC)</b>	Principales fonctions
	Présidé par le responsable de la stratégie et du développement Préparé par l'ORM Assure une revue de direction périodique des profils et des zones de risque, des principaux plans d'actions correctrices et des évolutions internes ou externes susceptibles de modifier les profils de risque actuels

<b>Gouvernance chez BDDF</b>
Un responsable unique (niveau secrétariat du pôle)
Une filière Risque opérationnel basé sur plus de 300 correspondants (CRO)
Un comité de pilotage

<b>Gouvernance chez Crédit du Nord</b>
Un responsable risque opérationnel au sein de la Direction Centrale des Risques (DCR)
Une filière Risque opérationnel basé sur des correspondants risques opérationnels (CRO) désignés dans les différentes entités du siège, du réseau d'exploitation et des filiales
Un comité de pilotage

### Annexe 3 – Rôle du correspondant risque opérationnel

(Extrait de l'annexe 2 de la Directive N°36 Gestion du risque opérationnel (P.5)

« Au titre du Pilotage du Risque Opérationnel, ils ont pour missions, au sein de leur périmètre :

- . de définir clairement les responsabilités de chacun et de diffuser les principes et la culture de maîtrise des risques opérationnels à tous les niveaux de leur organisation ;
- . de participer à la définition et de décliner les méthodes d'identification, de mesure, de surveillance et d'atténuation et/ou de transfert des risques opérationnels, en liaison avec le Département des Risques Opérationnels. Ils déterminent notamment le niveau de granularité du dispositif de gestion des risques opérationnels et la cohérence des dispositifs spécifiques mis en oeuvre en fonction de l'amplitude des risques encourus et des enjeux économiques sous-jacents ;
- . d'instaurer les comités nécessaires au pilotage des risques opérationnels ;
- . d'assurer le suivi des risques opérationnels et de coordonner leur pilotage. Ceci implique notamment de s'assurer de la cohérence des résultats issus des différents dispositifs de suivi et de pilotage des risques opérationnels, ainsi que des résultats issus des dispositifs de contrôle permanent et des conclusions des missions de contrôle périodique et d'assurer le suivi des actions visant à améliorer l'environnement opérationnel et de contrôle interne ;
- . d'assurer la qualité des données de risques opérationnels et leur traçabilité. Chaque entité au sein d'un Pôle d'activités ou d'une Direction fonctionnelle (implantation, filiale, ligne-métier, fonction support, etc.) doit également être dotée des outils et des procédures lui permettant de respecter les principes de gestion définis pour le Groupe. Elle peut également s'appuyer sur des outils communautaires développés par RISQ ;
- . de définir les modalités de reporting au sein du Pôle d'activité ou de la Direction fonctionnelle et de préparer des reportings spécifiques éventuels, ainsi que ceux destinés aux autorités de tutelle avec lesquelles l'entité se trouve en relation directe ;
- . d'identifier et de communiquer au Département des Risques Opérationnels les données ayant un impact majeur au niveau du Groupe, ainsi que celles qui sont nécessaires au pilotage stratégique et au reporting destiné aux organes exécutif et délibérant ou aux autorités de tutelle ;
- . d'assurer la relation avec les autorités de supervision bancaire françaises en coordination avec le Secrétariat Général et le Département des Risques Opérationnels et d'assister les filiales dans leurs relations avec leurs autorités de tutelle spécifiques. »

## Annexe 4 - Illustration de la nécessité de préciser la définition du risque opérationnel

### Cas du litige commercial

#### 2.1. Litiges commerciaux

##### 2.1.1. Définition

<b>Litiges commerciaux</b>	<p>Tout problème dans la relation entre la banque et des tiers - clients, contreparties, prestataires, fournisseurs, actionnaires, etc. (à l'exception du personnel), relevant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la nature des produits offerts,</li> <li>▪ des techniques de vente des produits,</li> <li>▪ de la lisibilité/conformité légale des contrats,</li> <li>▪ du respect des termes de l'accord entre les parties (contrat, mandat ou autre),</li> <li>▪ de la gestion de la relation, de la mauvaise exécution d'une instruction (erreur, retard...)</li> </ul> <p>ou tout autre acte de négligence ou dommage accessoire causé par la banque vis-à-vis d'un tiers</p> <p>et provoquant un différend entre la banque et la tierce partie,</p> <p>Le problème peut être réglé soit à l'amiable soit par la justice.</p> <p>En revanche, si la banque décide volontairement, à sa seule discrétion et sans défaillance de sa part, de dispenser un client de payer des sommes dues dans le but de favoriser la relation commerciale, il s'agit d'un « geste commercial » et non d'un événement/d'une perte risque opérationnel.</p> <p>Les critères d'appréciation pour classer une perte en litige commercial sont les suivants :</p>	<p>Mots clés</p> <p><b>Interprétation/conformité des termes d'un contrat</b></p> <p><b>Qualité du conseil</b></p> <p><b>Pratiques de vente</b></p> <p><b>Devoir de conseil</b></p> <p><b>Produits offerts</b></p> <p><b>Qualité de service</b></p> <p><b>Responsabilité du prêteur</b></p>												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Défaillance de la banque</th> <th>Pas de défaillance de la banque</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Procès</td> <td>Litige commercial</td> <td>Litige commercial</td> </tr> <tr> <td>Protocole d'accord</td> <td>Litige commercial</td> <td>Litige commercial</td> </tr> <tr> <td>Accord amiable</td> <td>Litige commercial ou autre catégorie</td> <td>Geste commercial, pas de déclaration RO</td> </tr> </tbody> </table>			Défaillance de la banque	Pas de défaillance de la banque	Procès	Litige commercial	Litige commercial	Protocole d'accord	Litige commercial	Litige commercial	Accord amiable	Litige commercial ou autre catégorie	Geste commercial, pas de déclaration RO
			Défaillance de la banque	Pas de défaillance de la banque										
	Procès		Litige commercial	Litige commercial										
Protocole d'accord	Litige commercial	Litige commercial												
Accord amiable	Litige commercial ou autre catégorie	Geste commercial, pas de déclaration RO												

##### 2.1.2. Evénements à déclarer

Par hypothèse, la Banque est en défense dans des actions engagées contre elle.

La déclaration des litiges commerciaux traduit la prise en compte du risque juridique dans les risques opérationnels.

Aussi, le fait que la banque considère que l'action judiciaire engagée contre elle est non fondée ne remet pas en cause la nature du risque opérationnel et la nécessité de la déclaration, dès lors qu'une provision a été constituée ou qu'il y a eu condamnation.

(Extrait du Guide de classification des événements- P.10- V.2.4-décembre 2007)



## Annexe 5 – Exemple des critères utilisés pour l'évaluation de processus de cartographie

Catégorie d'événement SG	Sous-Catégorie d'événement SG	Exemples SG de SCE	Libellé du facteur de contrôle interne	Libellé Long du facteur de contrôle interne
01 * Litiges commerciaux	01 * Litiges sur activités de conseil	* Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat. * Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse	024 * Recours à un juriste interne ou un cabinet d'avocats	Insuffisance et/ou inadéquation des Instructions précisant pour les opérationnels, les conditions de recours à un juriste interne ou un cabinet d'avocats
01 * Litiges commerciaux	01 * Litiges sur activités de conseil	* Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat. * Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse	024 * Recours à un juriste interne ou un cabinet d'avocats	Insuffisance et/ou inadéquation des Instructions précisant pour les opérationnels, les conditions de recours à un juriste interne ou un cabinet d'avocats
01 * Litiges commerciaux	01 * Litiges sur activités de conseil	* Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat. * Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse	063 * Conflits d'intérêt	Inadéquation ou insuffisance de surveillance des situations potentielles de conflits d'intérêt
01 * Litiges commerciaux	01 * Litiges sur activités de conseil	* Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat. * Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse	063 * Conflits d'intérêt	Inadéquation ou insuffisance de surveillance des situations potentielles de conflits d'intérêt
01 * Litiges commerciaux	01 * Litiges sur activités de conseil	* Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat. * Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse	063 * Conflits d'intérêt	Inadéquation ou insuffisance de surveillance des situations potentielles de conflits d'intérêt

## Annexe 6 – Extraits de la liste des catégories de pertes définies par la SG

SOCIETE GENERALE		
Niveau 1	Niveau 2	
<b>Erreur de pricing ou d'évaluation du risque</b>	18	Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites
	19	Evaluation incorrecte ou inexistante de la position
	20	Données de marché et informations publiques fausses ou insuffisantes
	21	Modèles de calcul du prix ou de valorisation erronés
<b>Erreur d'exécution</b>	22	Défaillance dans le processus de livraison et/ou de règlement de la banque
	23	Défaillance dans le processus de gestion des confirmations d'opérations
	24	Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance
	25	Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction
	26	Absence ou inexactitude des données nécessaires à la gestion des activités
	27	Absence ou inexactitude des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques
	28	Structure organisationnelle inadéquate / faiblesse de l'environnement de contrôle
	29	Défaillance dans la conservation pour le compte de tiers de documents/valeurs
	30	Défaillance sur services rendus par les sous-traitants
	31	Défauts de rapprochements
32	Accès laissé par la banque aux comptes d'un client sans l'accord de ce dernier	

## Annexe 7 – Illustration du langage en matière de gestion des risques

(Extrait de la directive RCSA du 22/07/2008 : Annexe précisant les concepts utilisés)

« Il est possible d'utiliser, comme base de départ pour évaluer les risques résiduels la démarche suivante, mais les résultats peuvent être modifiés si l'évaluation calculée n'est pas bonne.

$\text{Note du niveau de Risque Résiduel} = \frac{\text{Note du niveau des Risques Intrinsèques}}{\text{Notes de la qualité du dispositif de prévention et de contrôle}} + \text{Paramètre d'ajustement}$
---

La note du risque résiduel d'une entité est attribuée :

- ▶ par division de la note du niveau des risques intrinsèques par la note d'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle consolidée pour chaque catégorie d'événement (ou sous-catégorie d'événement si la Branche ou l'entité le souhaite).
- ▶ par application au résultat ainsi obtenu d'un paramètre d'ajustement notamment pour les risques « élevés » et « très élevés » quand les notes des dispositifs de prévention et de contrôle sont moyennes (« Faibles » ou « Assez bonnes »). En effet, dans ces cas-là, il est attaché - par prudence - plus d'importance à la note du Risque Intrinsèque qu'à celle de la qualité des mesures de prévention et de contrôle

(...)

<b>Risque Résiduel = (Risques intrinsèques / Contrôles) + Paramètre d'ajustement</b>					
Notation du dispositif de prévention et de contrôles		Satisfaisante	Assez bonne	Faible	Très insuffisant
Niveau d'exposition aux Risques intrinsèques		4	3	2	1
Très élevé	4	<b>Modéré</b> 1+1 = 2	<b>Elevé</b> 1,33+1=2,33	<b>Très élevé</b> 2+2=4	Très élevé 4
Élevé	3	Faible 0,75	<b>Modéré</b> 1+1=2	<b>Elevé</b> 1,5+1=2,5	Elevé 3
Modéré	2	Faible 0,5	Faible 0,67	<b>Modéré</b> 1+1 = 2	Modéré 2
Faible	1	Faible 0,25	Faible 0,33	Faible 0,5	Faible 1
Non exposé	0				

<b>Légende de notation du risque résiduel</b>	
<b>Très élevé</b>	<b>Note de 3 à 4 inclus</b>
<b>Élevé</b>	<b>Note de 2 à 3 inclus</b>
<b>Modéré</b>	<b>Note de 1 à 2 inclus</b>
<b>Faible</b>	<b>Note de 0 à 1 inclus</b>

»

## Annexe 8 – Liste des facteurs représentatifs du critère d’environnement opérationnel

FACTEURS DE RISQUE RELATIFS A L'ENVIRONNEMENT OPERATIONNEL
FEO * 1 * Implantation des activités dans un environnement naturel risqué
FEO * 2 * Environnement criminogène (i.e. actes criminels contre les actifs ou les ressources de la banque, vols, escroqueries, piratages informatiques et autres attaques malveillantes commises par des tiers)
FEO * 3 * Echanges ou activités avec des "pays à risque" (environnements sociopolitique ou socio-économique instables,...)
FEO * 4 * Environnement sociopolitique ou socio-économique contraignant ou instable (guerre civile, coups d'état, invasion militaire, corruption, agitation civile ou troubles sociaux, blocus, etc.)
FEO * 5 * Législation et/ou réglementation contraignante ou instable et/ou manque de cohérence entre la législation / réglementation bancaire domestique et celle du pays d'implantation
FEO * 6 * Environnement pénal contraignant (ex : indulgence ou rigueur des condamnations)
FEO * 7 * Législation et/ou Réglementation anti-blanchiment et de lutte contre le financement du terrorisme contraignante
FEO * 8 * Environnement jurisprudentiel contraignant ou instable (ex : évolution du nombre et du type de verdicts rendus défavorables à la profession : précédents juridiques, verdicts des recours collectifs/class action, contentieux)
FEO * 9 * Dépendance du métier à des « experts rares »
FEO * 10 * Concentration et dépendance vis-à-vis de prestataires et fournisseurs externes
FEO * 11 * Dépendance de l'activité à l'utilisation des systèmes d'information (degré d'automatisation / industrialisation des processus)
FEO * 12 * Spécificités de la clientèle
FEO * 13 * Vulnérabilité des canaux de distribution des produits et services
FEO * 14 * Sophistication, complexité des nouveaux produits et services offerts à la clientèle
FEO * 15 * Sophistication, complexité des opérations, transactions ou circuits de traitements
FEO * 16 * Accès direct aux marchés

(Source Directive RCSA 22/07/2008)

## Annexe 9 – Définition et exemples de Key Risk Indicator (KRI)

Extrait de la directive opKripolicy du 16/06/2006 émise par PRES/BALE2/OPE :

### « 5) Définition d'un KRI

Un indicateur clé de risques (KRI) est une donnée objective et mesurable(a) devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques(b) clé(c) et ainsi d'améliorer leur pilotage.

(a) Objective et mesurable signifie un niveau quantifiable : facilement reproductible, documenté et auditable.

(b) Il doit permettre d'évaluer (directement ou indirectement) un ou plusieurs risques clairement identifiés à partir du référentiel commun des Risques Opérationnels ou du Référentiel RCSA :

- soit par catégorie ou sous-catégorie d'événement, représentant les manifestations concrètes possibles des risques opérationnels d'une entité.

- soit par facteur de risques : un facteur de risque est un élément de l'environnement et/ou de l'organisation qui contribue à la survenance d'un risque opérationnel. Il est lui-même rattaché à la ou les sous-catégories d'événement adéquates.

(c) Un indicateur de risques peut être considéré comme clé (ou déterminant) s'il identifie les zones de risque les plus sensibles.

### 6) Détermination des KRI

En pratique, « les indicateurs de risque sont des statistiques et/ou diverses mesures qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une entité ou de métiers aux risques. Ils sont revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter la banque sur les modifications/évolutions porteuses de risques. Ces indicateurs comprennent, par exemple, le nombre d'opérations non exécutées, le taux de rotation du personnel, la fréquence et/ou la gravité des erreurs et omissions »

## (KRI suite)

<b>Catégorie d'événement SG</b>	<b>Sous-Catégorie d'événement SG</b>	<b>Exemples de KRI</b>
Litiges commerciaux	<b>1</b> Litiges sur activités de conseil	Nombre de litiges juridiques en cours
	<b>2</b> Pratiques commerciales inappropriées	
	<b>3</b> Inadéquation des produits proposés	Nombre de plaintes reçues (demandes de compensation)
	<b>4</b> Insuffisance du service au client	
	<b>5</b> Autres litiges avec un tiers (fournisseur, prestataire...)	Nombre de réclamations clientèle ayant débouché sur un litige commercial
	<b>6</b> Contrat ou clauses contractuelles inapplicables	
Litiges avec les autorités	<b>11</b> Non respect des règles de fonctionnement des marchés organisés (actions, futures, marchandises, obligations, etc.)	Nombre de réclamations reçues Amendes liées au non respects des normes de marchés organisés
	<b>13</b> Non respect d'autres lois (non citées dans cette catégorie d'événement)	
	<b>14</b> Non respect des exigences réglementaires locales ou françaises	Cas de litiges ou non-conformité aux règles ou lois
	<b>17</b> Blanchiment (interne et externe) et financement du terrorisme	Sanctions imposées et actions juridiques associées Nombre de transactions suspectes
Erreurs de Pricing	<b>18</b> Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites	Cas de dépassements de limites
	<b>19</b> Évaluation incorrecte ou inexistante de la position	Écarts dans les réconciliations Front/Back-office
	<b>21</b> Modèle de calcul de prix ou de valorisation erronés	Montant des positions valorisées en utilisant des modèles non validés Degré de complexité et de « maturité » des produits et instruments commercialisés / utilisés
Erreurs d'exécution	<b>22</b> Défaillance dans le processus de livraison/règlement de la banque	Écarts dans les réconciliations des comptes nostri en dépassement Niveau d'utilisation des systèmes de paiement
	<b>23</b> Défaillance dans les processus de gestion des confirmations d'opérations	Nombre de confirmations manquantes (émises ou reçues) Écarts sur rapprochement des confirmations (émises ou reçues) Capacité à traiter l'activité avec des systèmes STP (circuits automatisés de bout en bout)
	<b>24</b> Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance	Degré d'automatisation / industrialisation des processus Degré de complexité et de « maturité » des transactions et/ou des circuits de traitement
	<b>25</b> Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction	Nombre d'anomalies dans les comptes-rendus d'erreurs
	<b>27</b> Absence ou inexactitude des rapports d'erreur dans les chaînes informatiques	Écarts dans les réconciliations avec des tiers externes
	<b>29</b> Défaillance dans la conservation pour compte de tiers de documents / valeurs	Écarts dans les réconciliations avec les dépositaires et conservateurs
	<b>31</b> Défauts de rapprochement	Suspens présent depuis plus de X jours

## Annexe 10 – Exemple de catégorie et sous-catégorie d'évènements

Afin de mieux comprendre la difficulté de définition de la perte, voici un exemple de précision qu'il a été nécessaire d'apporter pour que les fiches erreurs soient correctement renseignées.

Catégorie de Bâle II pour caractériser la perte	Sous-catégories de perte
<p><b>Litiges commerciaux</b></p> <p>=Tout problème dans la relation entre la banque et des tiers, clients, contreparties, prestataires, fournisseurs, actionnaires, etc. (à l'exception du personnel), relevant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la nature des produits offerts,</li> <li>- des techniques de vente des produits,</li> <li>- de la lisibilité/conformité légale des contrats,</li> <li>- du respect des termes de l'accord entre les parties (contrat, mandat ou autre),</li> <li>- de la gestion de la relation, de la mauvaise exécution d'une instruction (erreur, retard...) ou tout autre acte de négligence ou dommage accessoire causé par la banque vis-à-vis d'un tiers et provoquant un différend entre la banque et la tierce partie. Le problème peut être réglé soit à l'amiable soit par la justice.</li> </ul>	<p><b>Litiges sur activité de conseil</b></p> <p><b>Banque de détail</b> = Litige avec un client relatif à un portefeuille titre en gestion sous mandat</p> <p><b>Banque d'investissement</b> = A l'occasion d'une opération de fusion acquisition, la responsabilité de la Banque est mise en cause par des actionnaires minoritaires qui s'estiment lésés.</p> <p>Ou bien Litige à l'occasion d'un mandat portant sur une introduction en Bourse.</p>
	<p><b>Pratiques commerciales inappropriées</b></p> <p><b>Banque de détail</b> : Litige avec un client impliquant la méthode de vente. Rédaction par le vendeur de mentions du contrat à écrire par le client.</p> <p>Ou bien commercialisation de produits d'assurance sans habilitation.</p> <p><b>Banque d'investissement</b> : Litige avec une contrepartie portant sur des transactions inutilement multipliées dans le but de générer des commissions « churning ».</p> <p>Ou bien absence d'information donnée sur le risque pris par la contrepartie.</p>

Extrait de la directive Risque Opérationnel- Guide de classification des événements- 14/12/07

## Annexe 11 – Exemple d’entretien codifié

L’objectif de cette annexe est de retracer notre démarche à partir des entretiens rédigés. Notre codage de données nous permet d’identifier les codes dans les propos des acteurs. A la fin de chaque fiche entretien, le nombre d’apparition des codes fait l’objet d’un comptage pour nous donner une première estimation des thèmes abordés par nos interlocuteurs.

<b>Thèmes</b>
<b>Contexte</b> <b>BDDF</b> <b>RESP. RO Codification BDLM2</b> <b>Ancienneté : 35 ans de banque au départ dans le réseau</b> <b>En poste Risque opérationnel 2004</b>
<b>Que pensez-vous de la collecte ?</b> C’est intégré dans le processus maintenant. Mais les erreurs opérationnelles, on les connaissait dans l’ensemble. Vous savez un directeur d’agence, s’il y a une erreur, c’est soit le client qui appelle car c’est en sa défaveur soit il le voit sur son résultat d’exploitation. il a le nez tous les jours sur son résultat d’exploitation. Alors je peux vous dire que quand il voit un coût en plus, il va chercher. <b>Pensez-vous que la fiche erreur a modifié certaines perceptions du risque ?</b> Oui quand même. On voit surtout les risques de tous les jours, et puis on découvre que certains risques qu’on pensait en perte sont en fait plutôt en hausse et donc il faut réagir. <b>Y a-t-il des freins selon vous dans le processus d’identification ?</b> Globalement, cela se passe bien. Nos erreurs s’expliquent quand même généralement facilement. Certaines causes reviennent régulièrement. Alors on doit parfois faire préciser mais rien de bien méchant.
<b>Comment effectuez-vous l’exercice de RCSA ?</b> Les entités du siège le font en entier. Pour le réseau, on réunit 3 voire 4 directeurs de DET et on fait le RCSA avec eux. RISQ/OPE et Audit nous ont demandé pourquoi ils ne le faisaient pas tout seul. On leur a dit que l’outil était trop conceptuel, on ne peut donc pas leur laisser tel quel. Nous avons un rôle essentiel de coordinateur. C’est plus facile pour une entité qui est concernée par 3 ou 4 processus majeurs : elle va les sélectionner dans le RCSA et y répondre. Mais le réseau est concerné par une multitude de processus régulièrement ! Le RCSA n’a pas d’intérêt sauf à faire réfléchir sur le risque réel. Le questionnaire n’a pas de sens au regard du risque. On a vu arriver ces questions et on s’est demandé ‘tout ça pourquoi ? <ul style="list-style-type: none"><li>○ Exemple : Avez-vous une instruction ? Vous pouvez répondre ‘oui’ sans que cela signifie qu’elle est bien appliquée. On peut donc très bien noter son risque sans que cela corresponde à la réalité.</li></ul> Pour tant le RCSA est un outil majeur ! Mais sans intérêt tel qu’il est. On ne peut pas y associer des plans d’action car trop macro. En plus, en banque de détail, l’activité évolue lentement ; les risques on les connaît déjà globalement. Cependant on a déjà fait 3 x le RCSA, on a expliqué la démarche aux métiers, ils ont réfléchi. On a challengé leurs



réponses, pourquoi un tel voit un risque sur telle activité et tel autre non ;

→ cela permet de confronter les réponses. Mais souvent les réponses divergent car la compréhension des questions n'est pas la même et non pas parce que les risques sont différents.

On commence à se l'approprier mais c'est long.

On a commencé à réfléchir à une approche par processus/activité et non par entité. On a fait le test sur deux processus : garantie internationale et encaissement de chèque. Là on pourrait faire des plans d'action. Le problème c'est la responsabilité du processus, le pilote : qui ?

#### **Avez-vous identifié des biais dans les cartographies ?**

Oui bien sûr entre les optimistes et les pessimistes. Au départ, si les gens connaissaient les risques de tous les jours, en revanche ils calaient sur les autres risques comme l'informatique par exemple. Donc quand ils ont fait l'exercice de cartographie, ils ont mis un peu de rouge mais globalement tout le reste était vert. A près certains ont pris le contre pied et ont mis tout rouge comme ça on ne peut rien leur reprocher.

On a du benchmarker et on est revenu vers eux. Il a fallu beaucoup communiquer, leur expliquer que ce qu'ils avaient c'était pas forcément cohérent. Ils ont pris conscience parfois de déformation mais ils ne se rendaient pas forcément compte. Et puis cela va avec l'intérêt : si vous avez peu d'intérêt vous répondez rapidement, en fonction de votre mémoire récente.

Pour conclure sur le RCSA, la notion de risque intrinsèque est utile pour l'entité mais l'entité ne s'y retrouve pas dans les différentes catégories (problème de lecture et de conceptualisation du RCSA). En 2008 nous n'avons pas fait le RCSA et cela ne nous a pas manqué.

Le RCSA met en exergue souvent ce que nous connaissons déjà.

Non, le vrai intérêt c'est que les gens ont appris ce qu'était le risque réellement. Ils le connaissent tous les jours mais pas exprimé comme cela. Risque intrinsèque ils ne connaissent pas. Ils voient leur résultat d'exploitation, ça leur parle.

Le reste c'est du théorique.

Et là, il a fallu faire de la pédagogie, leur faire comprendre les liens avec le dispositif de contrôle. C'est là où c'est intéressant car là ils apprennent. Mais qu'au bout il y ait un tableau avec du rouge ou du vert, c'est pas forcément leur préoccupation.

Ils veulent du concret. Si vous leur montrez que de faire bouger tel dispositif cela réduit leur risque net, là ils vous suivent. C'est pourquoi, je vous disais que le RCSA est intéressant mais pas pour le résultat final.

#### **Avez-vous participé aux scénarios ?**

Oui, même si nous n'étions pas tout à fait d'accord sur le reproche fait de ne pas avoir assez de scénarios !

Le point faible du scénario réside dans sa construction : on met le niveau de stress et de fréquence que l'on imagine et personne ne peut valider si c'est juste ou non.

- Exemple : on a fait un scénario sur le défaut de conseil en tenant compte d'une baisse de marché de 30 % mais nous aurions pu mettre plus ou moins. Qui peut valider les paramètres ?

Il faut avoir une honnêteté intellectuelle pour ne pas chercher à diminuer un risque en jouant avec les paramètres pour diminuer le coût des fonds propres.

- L'exercice est très lourd.

- De plus on ne fera pas de scénarios sur des risques que nous ne connaissons pas : c'est donc fonction de notre

expérience.

**Pensez-vous que ce dispositif risque opérationnel a apporté des évolutions ? Y a-t-il eu un avant et un après ?**

Il y a à nouveau une réappropriation d'une culture de risque qui s'était perdue. On commence à nouveau à comprendre le risque. On l'avait perdu de vue avec les systèmes et l'automatisation. Les gens font les choses automatiquement. Les seules erreurs qui les gênent, ce sont les bugs informatiques.

Dans les années 70/80, nous avons une forte culture basée sur la rigueur et le professionnalisme. Puis avec la privatisation, nous avons basculé d'une banque administrative à une banque spécialisée Vente (il suffit de regarder la forte évolution des résultats sur le nombre de produits vendus par client !) avec une culture de la statistique (nombre de produits à vendre par semaine par exemple).

De plus la pyramide des âges fait que les anciens s'en vont et sont remplacés par des nouveaux dans le métier (jeune et moins jeune) et souvent des profils Bac+2 spécialité Vente et non pas Banque. Les opérationnels doivent être en phase avec les objectifs de vente ce qui génère des problèmes de qualité.

Le risque, ils le connaissent : le risque de fraude, ils savent ce que c'est. Mais ils ne vont pas le traduire dans l'application des procédures. Exemple : on a eu une forte erreur de caisse de plusieurs millions. Cela n'a pas 'choqué' les opérationnels et ils ont attendu le lendemain pour traiter le problème ! S'ils connaissaient la fraude, en revanche ils n'avaient pas forcément l'idée de voir pourquoi il y en avait. En revanche maintenant on adapte les procédures, on modifie certains processus pour la limiter.

Avant les gens avaient une meilleure conscience de l'erreur. C'était peut être plus facile avant. Maintenant il faut des outils pour les repérer. On est obligé de leur mettre sous les yeux pour qu'ils comprennent

On a une perte de culture, de réactivité. Alors c'est vrai maintenant la collecte ouvre les yeux, on visualise l'erreur et on corrige.

Il faut alors une implication de la Direction et un rôle fort d'animation et de communication. On le voit bien, si on ne les aide pas, ils sont un peu perdus.

L'apport des erreurs d'un service pour un autre est intéressant. Maintenant on a des chiffres à leur montrer pour qu'ils voient que ce n'est pas un risque théorique. En plus on est sur le réseau donc vous avez à peu près les mêmes problèmes partout. Il y a peu de raisons pour que les erreurs de l'un ne puissent pas se produire chez l'autre.

Maintenant, est-ce que Bâle II va vraiment réduire le montant des erreurs ? Je ne suis pas sûr. Nous avons des montants faibles. En 2007 nous avons eu 7 réclamations clients > 7 500 EUR. Ce n'est pas assez pour que la formalisation liée à Bâle II change quelque chose sur les montants ;

**Donc vous pensez que le jeu n'en vaut pas la chandelle ?**

Non, maintenant on parle du risque opérationnel avec des arguments. Avant c'était tacite ; là on peut agir, quand vous avez des erreurs récurrentes ou autre. Mais c'est quand même beaucoup d'investissement. Mais on ne peut plus revenir en arrière ; nos mentalités ont changé. Certaines choses qu'on faisait avant, on ne les fait plus, on progresse.

DIFCOMP X X X X (4)  
DISCOGNI X X X X (4)  
ABSINT X X X X (4)  
ENC X X X X (3)  
COM X X X (3)  
CREA X X X (3)  
REPON X X (2)  
CONF X X (2)  
FORM X X (2)

PLAN X X (2)  
REFLEX X (1)  
BIASMOT X (1)  
CONFLIT X (1)  
LOURD X (1)  
PERCEP X (1)



Annexe 12 – Synthèse des codifications d'entretien SGCIB – Outil de collecte

Description	Outils	Niveau	Résultat SGCIB
<b>Impacts comportementaux</b>			
Stimulus-réponse (REPON)	C	Tous	moyen
Modification procédures/routines (ROUTI)	C	Tous	moyen
<b>Impacts cognitifs</b>			
Prise de conscience (CONSCIEN)	C	Tous	fort
Modification de la perception (PERCEP)	C	Tous	moyen
<b>Création de connaissance</b>			
Recherche créativité (REPONCREA)	C	-	moyen
Création et acquisition de connaissances (ACQUI)	C	Tous	fort
<b>Les freins à l'apprentissage</b>			
Difficulté d'analyse des causes (DIFCAUS)	C	OPE	Fort (faible dès 2008)
Biais émotionnels (BIASEMOT)	C	OPE	Fort
Biais de représentativité (BIASREPRE)	C	OPE	Fort
Illusion de contrôle (ILLUCONTRO)	C	OPE	NS
Absence d'intérêt partagé (DESINTER)	C	CRO et OPE	Fort (moyen dès 2009)
Rejet de responsabilité (NONRESP)	C	OPE	Fort
Difficulté de langage (LANG)	C	Tous	Fort (évolution positive dès 2008)
Lourdeur de la codification (LOURD)	C	CRO et OPE	Moyen
Conflits d'intérêt (CONFLIT)	C	OPE	Fort
<b>Dimension collective</b>			
Formation, assistance (FORM)	C	Tous	Fort
Communication (COM)	C	Tous	Moyen
Fréquence des relations (FREQ)	C	Tous	Moyen
Imitation/contagion (IMIT)	C	Tous	Faible
Confrontation des points de vue (CONF)	C	Tous	Moyen

R = RCSA  
 S = Scénario  
 NS = non  
 significatif  
 Si absence de lign

## Annexe 13 – Synthèse des codifications d'entretien SGCIB – Outil prospectif

Description	Outils	Niveau	SGCIB
<b>Impacts comportementaux</b>			
Modification procédures/routines	R	RISQ et CRO	Moyen
Modification procédures/routines	S	RISQ et CRO	Fort (fonction des coûts)
<b>Impacts cognitifs</b>			
Prise de conscience (CONSCIEN)	R	CRO	Faible
Prise de conscience (CONSCIEN)	S		Faible
Modification de la perception (PERCEP)	R	CRO	Moyen
Modification de la perception (PERCEP)	S	CRO	Moyen
<b>Création de connaissance</b>			
Recherche créativité (REPONCREA)	S	RISQ et CRO	Moyen
Création et acquisition de connaissances (ACQUI)	RS	Tous	Moyen
<b>Les freins à l'apprentissage</b>			
Difficulté de compréhension (DIFCOMP)	RS	Tous	Fort (en ↓)
Difficulté d'analyse des causes (DIFCAUS)	RS	NS	Moyen
Biais émotionnels (BIASEMOT)	RS	OPE	Fort
Biais de représentativité (BIASREPRE)	RS	OPE	Fort
Illusion de contrôle (ILLUCONTRO)	RS	OPE	NS
Absence d'intérêt partagé (DESINTER)	R	CRO et OPE	Fort (en ↓)
Rejet de responsabilité (NONRESP)	RS	NS	NS
Difficulté de langage (LANG)	R	Tous	Fort (en ↓)
Difficulté de langage (LANG)	S	CRO	Fort (en ↓)
Lourdeur de la codification (LOURD)	R	Tous	Fort
Conflits d'intérêt (CONFLIT)	RS	OPE	NS
<b>Dimension collective</b>			
Formation, assistance (FORM)	R	Tous	Moyen
Communication (COM)	RS	Tous	Moyen
Fréquence des relations (FREQ)	RS	Tous	Moyen
Imitation/contagion (IMIT)	RS	Tous	Moyen
Confrontation des points de vue (CONF)	RS	Tous	Moyen

Annexe 14 – Synthèse des codifications d'entretien Banque de détail – Outil de collecte

Description	Outils	Niveau	Résultat Banque Détail de détail
<b>Impacts comportementaux</b>			
Stimulus-réponse (REPON)	C	Tous	Fort
Modification procédures/routines (ROUTI)	C	Tous	Fort
<b>Impacts cognitifs</b>			
Prise de conscience (CONSCIEN)	C	Tous	Moyen
Modification de la perception du risque (PERCEP)	C	Tous	Fort
<b>Création de connaissance</b>			
Recherche créativité (REPONCREA)	C	-	NS
Création et acquisition de connaissances (ACQUI)	C	Tous	Moyen
<b>Les freins à l'apprentissage</b>			
Difficulté d'analyse des causes (DIFCAUS)	C	OPE	Moyen (amélioration)
Biais émotionnels (BIASEMOT)	C	OPE	Moyen
Biais de représentativité (BIASREPRE)	C	NS	NS
Illusion de contrôle (ILLUCONTRO)	C	NS	NS
Absence d'intérêt partagé (DESINTER)	C	CRO et OPE	OUI (faible dès 2008)
Rejet de responsabilité (NONRESP)	C	OPE	Faible
Difficulté de langage (LANG)	C	Tous	OUI (faible dès 2008)
Lourdeur de la codification (LOURD)	C	CRO et OPE	OUI (faible dès 2008)
Conflits d'intérêt (CONFLIT)	C	OPE	Faible
<b>Dimension collective</b>			
Formation, assistance (FORM)	C	Tous	Fort
Communication (COM)	C	Tous	Fort
Fréquence des relations (FREQ)	C	Tous	Fort
Imitation/contagion (IMIT)	C	Tous	Fort
Confrontation des points de vue (CONF)	C	Tous	Fort

Annexe 15 – Synthèse des codifications d’entretien Banque de détail – Outil prospectif

Description	Outils	Niveau	BDDF-CDN
<b>Impacts comportementaux</b>			
Modification procédures/routines	R	RISQ et CRO	Moyen à fort
Modification procédures/routines	S	RISQ et CRO	Moyen (fonction des coûts)
<b>Impacts cognitifs</b>			
Prise de conscience (CONSCIEN)	R	CRO	Faible
Prise de conscience (CONSCIEN)	S		Faible
Modification de la perception (PERCEP)	R	CRO	Fort
Modification de la perception (PERCEP)	S	CRO	Moyen
<b>Création de connaissance</b>			
Recherche créativité (REPONCREA)	S	RISQ et CRO	Moyen
Création et acquisition de connaissances (ACQUI)	RS	Tous	Moyen
<b>Les freins à l’apprentissage</b>			
Difficulté de compréhension (DIFCOMP)	RS	Tous	Fort (en ↓)
Difficulté d’analyse des causes (DIFCAUS)	RS	NS	NS
Biais émotionnels (BIASEMOT)	RS	OPE	Moyen (en ↓)
Biais de représentativité (BIASREPRE)	RS	OPE	Moyen (en ↓)
Illusion de contrôle (ILLUCONTRO)	RS	OPE	NS
Absence d’intérêt partagé (DESINTER)	R	CRO et OPE	Fort (en ↓)
Rejet de responsabilité (NONRESP)	RS	NS	NS
Difficulté de langage (LANG)	R	Tous	Fort (en ↓)
Difficulté de langage (LANG)	S	CRO	Faible
Lourdeur de la codification (LOURD)	R	Tous	Fort (en ↓)
Conflits d’intérêt (CONFLIT)	RS	OPE	NS
<b>Dimension collective</b>			
Formation, assistance (FORM)	R	Tous	Fort
Communication (COM)	RS	Tous	Fort
Fréquence des relations (FREQ)	RS	Tous	Fort
Imitation/contagion (IMIT)	RS	Tous	Fort
Confrontation des points de vue (CONF)	RS	Tous	Fort

## Annexe 16 – Exemple d’entretien de validation avec un interlocuteur de SGCIB

Impact en terme d'apprentissage	Causes	Facteurs impactant positivement (+) ou négativement (-)	Niveau d'appr.	Commentaires Interlocuteur SAFE
Connaissance des montants	Tableaux de synthèse	Réceptivité selon les montants (-) Formation (+)	Fort	Effectivement, plus l'impact est important plus la prise de conscience est importante. Toutefois, depuis début 2009, la collecte des événements types gain et Near miss est devenue obligatoire.  La collecte des incidents est plus aisée dans les services où un contrôle d'exhaustivité est mis en place. Exemple pour ITEC, le suivi des incidents majeurs permet de déclarer des incidents avec ou sans impact financier. Coté BO/MO, la collecte est plus facile quand il y a réclamation. Pour le FO c'est plus difficile car le trader a tendance à comptabiliser l'impact dans son résultat sauf si d'autres services sont liés à cet événement (ex erreur de sens.)
Meilleure compréhension du risque opérationnel	Formalisation de la fiche erreur avec la nécessité de classer l'erreur, de la caractériser	Formation-sensibilisation (+) Jeunesse des acteurs (-) Perception au regard du profit (-) Formation (+)	Moyen	En global, les acteurs sont plus sensibilisés à la problématique RO. Notamment, suite aux derniers incidents parus dans la presse. Une démarche à entreprendre et importante à mon égard est l'impact du capital RO. A la SG, les OSMs métiers prennent le sujet en main suite à l'impact de certains dossiers dans les fonds propres cela va mieux depuis mi-2009.
Prise de conscience des erreurs en terme de montant	Visualisation des erreurs au travers de la fiche et des tableaux de synthèse	Raisonnement basé sur les profits, le coût des fonds propres (-) L'ego (-) Refus de responsabilité (-) Sensibilisation progressive (+) Amélioration de la réceptivité	Fort	Cf commentaire précédent.  A la SG, la déclaration des incidents RO fait partie de « Hand Book » et par conséquent, un opérationnel omettant de déclarer un incident peut avoir des comptes à rendre. Le contrôle de ce processus nécessite la mise en place de moyens en effectif qui à mon sens n'est pas encore suffisante.
Prise de conscience de certaines typologies d'erreur	Visualisation de la typologie des erreurs qui doit être renseignée sur la fiche	Temps nécessaire à la réflexion qui n'est pas rémunérateur (-)	Fort	La classification des erreurs ne pose pas trop de problèmes aux différents acteurs. Toutefois, je la trouve trop globale. En effet, seul le niveau 2 bâlois est représenté. Pour la mise en place de corrections, il aurait fallu avoir un niveau plus fin (niv 3 bâlois).
L'outil d'identification intégrée comme une routine	Exercice obligatoire Pression constante des CRO	La routine renforce l'intérêt de l'exercice (-) Pas d'apport de créativité (-) Notion d'ego (-)	Moyen	L'outil de collecte est bien accepté au sein de tous les services depuis 2009. Cela a été long à accepter mais maintenant c'est mieux surtout depuis la nouvelle organisation de SGCIB qui a impliqué les différents COO dans la déclaration des pertes. Le rôle des COO a été déterminante courant 2009.
Les erreurs agissent comme un stimulus qui modifie certains comportements	Nécessité de définir des plans d'action précis Nécessité de préciser les causes	La notion de coût (-) Le partage de responsabilité (-) La difficulté d'identification des causes (-) Refus de responsabilité (-) La pression constante de la part des CRO (+)	Faible	A la création de SAFE, les plans d'actions des pertes importantes et leur challenging a été mis en place. Cependant le seuil reste très élevé et un événement déclaré de faible impact aujourd'hui peut générer un impact beaucoup plus important dans le futur.  Dans un incident, on peut avoir plusieurs causes successives (erreur de saisie au FO dans un portefeuille erroné, l'outil aurait du rejeté cette transaction (ctrl défaillant d'un système IT), Un autre



