

# Risques opérationnels et banque privée

## Comment mieux les maîtriser ?

*La maîtrise des risques opérationnels a pris une importance grandissante pour toutes les banques privées et devient un avantage concurrentiel clé. Les incidents récents ont révélé certaines faiblesses des systèmes mis en place. Quelles sont les voies d'amélioration à envisager pour parvenir à l'excellence opérationnelle ?*

*Par Pierre Maugery-Pons, vice-président, pôle finance, Solving Efeso France*

**L**es organismes de gestion privée, que l'on pensait un premier temps voir résister mieux que les autres à la tornade financière, ont finalement cédé à la folie ambiante : la baisse de la rentabilité et la baisse des encours conjuguées à l'atonie ou à la défiance de la clientèle mettent aujourd'hui les acteurs à l'épreuve.

Au-delà des pertes financières directes, les fraudes récentes, la vindicte du fisc et la judiciarisation des relations avec la clientèle ont sérieusement écorné l'image de robustesse, de sérieux et de sécurité de certains établissements pour le plus grand bien de leurs concurrents.

Certes, le risque d'image n'est pas considéré selon la réglementation comme faisant partie des risques opérationnels. Il n'en demeure pas moins que les conséquences de procès multiples, de décollectes massives, consécutives à une défaillance opérationnelle, sont aujourd'hui susceptibles de mettre en péril la survie d'une banque privée avec autant d'efficacité qu'une fraude massive ou une défaillance du système d'information.

Trois phénomènes principaux contribuent à un accroissement sensible du nombre de défaillances constatées : l'inflation réglementaire, la spécialisation et la multiplication des intervenants dans la chaîne de valeurs, ainsi que la diversification et la sophistication des produits financiers. Sur le premier point, l'encadrement des activités de services financiers, notamment des relations avec la clientèle, et l'intensification de la lutte contre la délinquance financière sous toutes ses formes, qu'il s'agisse de blanchiment, de financement d'activités illicites, d'évasion fiscale, de manipulations de cours ou de délits d'initiés, se sont traduits ces dernières années par une augmentation considérable des obligations qui pèsent sur les banquiers privés. Le code monétaire et financier est le code français le plus régulièrement modifié depuis sa création. Conséquence perverse de cette multiplication sans fin des garde-fous : une évolution perpétuelle des procédures et une multiplication de démarches administratives difficiles à suivre par les équipes opérationnelles.

Sur le deuxième point, il n'est pas rare de constater que plus de cinq acteurs – banquiers privés, agents de transfert, gérants, dépositaires, prestataires de tenue de compte-conservation – sont impliqués dans une simple opération de souscription de parts de fonds. Résultat : la défaillance de l'un d'entre eux se répercute directement sur le banquier privé qui en assume la responsabilité face à son client sans avoir ni la maîtrise ni, parfois même, la connaissance des processus en place. Même si le jeu des accords entre les acteurs impliqués peut lui permettre de combler tout ou partie de ses pertes financières, le mal est fait.

Enfin, le troisième facteur contribuant à accroître les défaillances est le développement exponentiel de produits financiers complexes, s'appuyant notamment sur des concepts mathématiques sophistiqués et parfois sur des pools d'actifs sous-jacents pour « réduire les risques ». Il crée une opacité telle que seule une poignée d'analystes spécialisés est capable d'en apprécier clairement les caractéristiques.

Dans ces conditions il devient particulièrement difficile, pour un banquier dont le rôle recouvre généralement beaucoup plus de prérogatives que la simple sélection de produits, de respecter son devoir de conseil. Il ne lui reste qu'à borner son activité de conseil aux produits simples et qu'à paraître ignorant lorsque son client lui présente le prospectus d'un produit structuré promu par une banque de marché renommée, voire par sa maison mère !

## Une approche cloisonnée des risques

Pourtant, depuis l'avènement de la réforme Mac Donough, la plupart des établissements ont mis en place des dispositifs évolués de gestion des risques opérationnels. Il n'en demeure pas moins certaines faiblesses révélées par les incidents récents.

En apportant des définitions précises aux notions de risque de crédit, de risque de marché, d'adosse-



Pierre Maugery-Pons

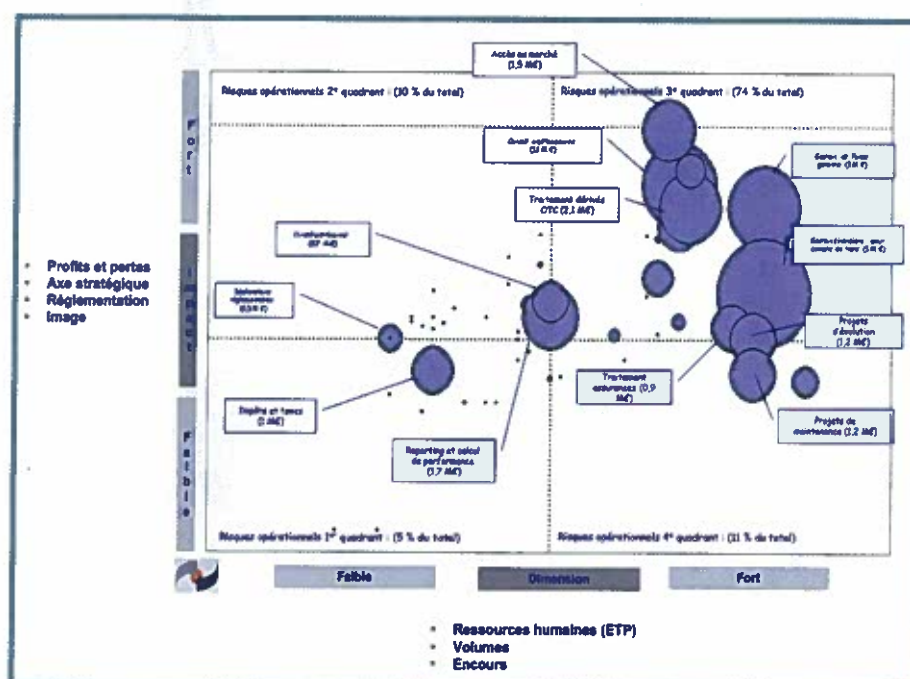
ment actif-passif, de risque de liquidité, de risque opérationnel..., la réglementation a favorisé une perception standardisée et segmentée des risques au détriment d'une vision globale plus pertinente, fonction du profil d'activité.

La crise des « subprimes » illustre bien le caractère protéiforme des risques : considérés comme risque de crédit à l'origine, leur titrisation les associe alors à un risque de marché. Il ne manque plus que leur commercialisation dans des fonds à la dénomination trompeuse pour les convertir en risque opérationnel.

Ainsi, le principe parfois évoqué, selon lequel une pure activité de gestion privée sans offre de financement, ni d'activité pour compte propre ne peut être soumise aux aléas des risques de marché ou de crédit, a vécu.

Dans le cadre de ses activités de conseil en placements financiers, de promotion ou de distribution de fonds, les banquiers privés sont de plus en plus souvent confrontés à des risques opérationnels liés aux engagements pris face aux risques de marché et de crédit supportés par leurs clients.

Alors que les processus de traitement des opérations sont de plus en plus complexes et segmentés, les gardiens du temple – direction des risques,



Cette cartographie présente la distribution des principaux processus d'une activité de gestion privée suivant deux axes :

✓ le premier concerne la contribution des processus en termes de profits et perte, de déploiement stratégique, de réglementation et d'image ;

✓ le deuxième concerne le dimensionnement de chaque processus en termes de personnels impliqués, de volume et de montant.

La taille des points correspond au montant des pertes opérationnelles estimées sur chacun des processus.

Les processus du troisième quadrant constituent logiquement le cœur de métier de la banque. Il est intéressant de noter que certains points dans ce quadrant n'ont pas de risque opérationnel associé. Ils feront l'objet d'une analyse complémentaire.

À l'inverse, les processus du premier quadrant sont en théorie des processus qui n'ont pas d'incidence majeure sur l'activité. Il est surprenant de constater que certains ont des montants significatifs de risques opérationnels associés. Ils feront également l'objet d'une analyse approfondie.

contrôle interne et conformité – ont des difficultés croissantes à maintenir une vision cohérente de l'ensemble de l'activité et des risques associés.

## Pas de vision globale

Par conséquent, si le détail des risques opérationnels pour un processus donné est généralement parfaitement maîtrisé (pour la passation d'un ordre par exemple : authentification du client, réception de l'ordre sur un poste enregistré, demande de confirmation puis passation de l'ordre au broker), les articulations entre les différents processus, la connaissance pratique et l'expérience concrète des produits et services liés fait défaut. D'autant plus que le nombre de processus à traiter reste important. On en répertorie en moyenne 250 par établissement. Les consolider pour les réduire à une cinquantaine permettrait d'avoir une vision d'ensemble plus efficace. Par ailleurs, pour les établissements les plus évolués, le recours intensif aux méthodes quantita-

tives contribue à alimenter l'illusion que des données chiffrées peuvent se substituer à toute autre forme d'enquête. Autre faiblesse : le manque de vision prospective des risques opérationnels. Mis à part les travaux engagés ces dernières années pour assurer la continuité d'activité face à des événements externes, peu d'établissements, hormis les grandes banques, ont actuellement une réflexion prospective sur le coût futur des incidents. L'évaluation des risques opérationnels s'appuie encore trop généralement sur la simple remontée des incidents constatés au cours de la période écoulée. Pourtant, les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Ce qui est vrai en matière financière l'est également en matière d'organisation.

Bien souvent encore, les risques opérationnels ne sont que très marginalement intégrés dans les réflexions stratégiques qui conduisent au lancement d'une activité ou d'un nouveau produit. Alors que nous traversons une période de forte compétition, il est délicat de jouer les « Cassandre » au point de freiner une activité nouvelle, d'autant plus si elle

est en forte croissance, en invoquant un manque de ressources compétentes, ainsi que des outils ou des processus encore mal définis ou inadaptés.

La comparaison entre les pratiques du monde de la banque et celles de l'industrie est riche d'enseignements. La recherche de performance opérationnelle qui se mesure en termes d'efficacité (résultats) comme d'efficacité (rentabilité) intègre naturellement la notion de risque opérationnel. En s'inspirant de ces approches, il est possible d'identifier deux voies d'amélioration possibles des dispositifs de gestion des risques opérationnels dans la banque en général et dans la banque privée en particulier.

La première est d'établir une présentation qui combine des informations qualitatives et quantitatives sur les processus avec les risques opérationnels.

Or l'ensemble des acteurs s'accorde à dire que les risques opérationnels dans les activités de gestion privée se concentrent sur les processus qui contribuent directement au respect des engagements vis-à-vis des clients : les processus commerciaux dans leurs dimensions de conseil, de prises d'instructions et de transfert des avoirs ; les processus de gestion financière et de conservation des avoirs confiés. Cependant bien peu sont capables d'évaluer le préjudice potentiel lié à tel ou tel produit, dont la documentation commerciale ou les traitements pourrait être incomplets, erronés ou tout simplement inadaptés.

De fait, la plupart des cartographies de risques ne comportent aujourd'hui aucune des informations qualitatives susceptibles de valider la cohérence des évaluations de risques opérationnels avec le volume d'activité, l'étendue des ressources affectées, la contribution au PNB, la vision stratégique de la banque. Les banques disposent pourtant d'un corpus de procédures, de conventions qualités, d'outils de description de processus et de contrôle de gestion conséquents desquels il est possible d'extraire une liste de critères qualitatifs significatifs comme les impacts sur l'activité, les ressources affectées et les volumes traités.

Une simple représentation combinée de ces informations avec une évaluation des risques opérationnels associés peut mettre en évidence d'une part les

incohérences entre l'évaluation des risques et l'importance des processus concernés pour la banque, et d'autre part les forces et les faiblesses de l'organisation en place. De telles cartographies permettent d'instaurer un dialogue autour du rapport entre les moyens mis en œuvre, les sommes en jeu, les risques opérationnels encourus, et de faciliter une approche globale des risques opérationnels. Le schéma ci-joint donne une illustration de ce qu'il est possible de construire assez facilement dans une banque privée.

## Associer les métiers

La deuxième voie d'amélioration est de rapprocher les démarches d'excellence opérationnelle avec les dispositifs en place pour l'évaluation des risques opérationnels en y associant les métiers. Les méthodes d'excellence opérationnelle, si on peut parfois leur reprocher leur caractère prosélyte et marketing, n'en ont pas moins une grande qualité. Elles s'appuient sur la réalité des processus et associent dans un ensemble cohérent des problématiques de rentabilité et de réduction de coûts avec des problématiques de qualité, de sécurité et de risques. La mise en place d'ateliers de travail associant les différents métiers de la banque comme les hommes de risque contribue à instaurer un dialogue nourri sur les rapports entre les risques opérationnels, les moyens associés, les coûts et la rentabilité des processus. Ce dialogue est la base d'une évaluation pertinente et cohérente des risques opérationnels, qui s'appuie sur des objectifs de niveau d'activité. Il favorise l'adoption des pratiques de réduction de risques et contribue à propager cette culture. À l'aube d'une période de recomposition du secteur de la banque privée, la sécurité des avoirs et la maîtrise des risques opérationnels deviennent des avantages concurrentiels. Le rapprochement des démarches d'excellence opérationnelles et de gestion des risques présente l'avantage de combiner des objectifs d'efficacité, de réduction des coûts avec la maîtrise de ses risques. ■