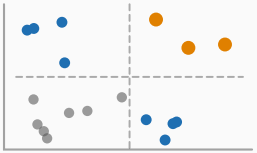
Risque opérationnel et résilience

Chapitre 7 : La gestion intégrée des risques



Jaouad Madkour

Faculté d'Économie et de Gestion de Tanger · 30 août 2026

Plan du chapitre

Avant de commencer

Le cadre ERM en un coup d'œil

La gouvernance à l'échelle ERM

La culture du risque, partout

L'appétit pour le risque

Les mesures financières

Les tests de résistance

Le test de résistance

Synthèse

Avant de commencer

Pourquoi ce chapitre

Pourquoi ce chapitre ?

Ce chapitre referme le bloc consacré au risque opérationnel proprement dit (chapitres 1 à 6) en le replaçant dans le cadre plus large du management global des risques (ERM), qui couvre également le risque de crédit, de marché et de liquidité. Il généralise la gouvernance, la culture et l'appétit pour le risque déjà présentés au chapitre 2, introduit le capital réglementaire et économique, et pose les bases du cadre de tests de résistance qu'approfondiront les chapitres 21 à 24 consacrés à la réglementation du capital.

Le cadre ERM en un coup d’œil

Le cycle de gestion des risques, généralisé à tous les risques

Un cycle unique pour tous les types de risque

Le cycle en quatre étapes présenté au chapitre 2 pour le risque opérationnel — identification, évaluation, atténuation, surveillance — s'applique de la même manière au risque de crédit, de marché et de liquidité. C'est ce cycle commun, décliné pour chaque type de risque, qui constitue le cœur du cadre de management global des risques (ERM).

Gouvernance, culture et appétit : les piliers transversaux

Trois éléments qui encadrent le cycle, pour tous les risques

Autour de ce cycle, trois éléments transversaux fixent les priorités et orientent l'ensemble de la démarche ERM : la **gouvernance du risque**, qui prescrit les rôles et responsabilités des trois lignes de défense ; la **culture du risque**, qui façonne les comportements individuels et collectifs ; et l'**appétit pour le risque**, qui définit la nature et l'ampleur des risques que l'organisation choisit de prendre ou de tolérer. Une spécificité du secteur financier ajoute un quatrième élément à ce socle : le rôle du capital de risque et des tests de résistance.

La gouvernance à l’échelle ERM

Trois lignes, un comité des risques au sommet

Le modèle des trois lignes de défense — déjà présenté au chapitre 2 pour le risque opérationnel — structure la gouvernance de l'ensemble des risques financiers et non financiers. La première ligne (métiers, propriétaires de risques) porte la responsabilité première ; la deuxième ligne (fonctions de gestion des risques par catégorie — crédit, marché, liquidité, opérationnel, cyber, conformité) définit les méthodes et exerce une surveillance indépendante ; la troisième ligne (audit interne, parfois complétée par un audit externe faisant office de « quatrième ligne ») évalue l'efficacité des deux premières. Un **comité des risques du conseil d'administration**, généralement indépendant et régi par une charte souvent rendue publique au titre du Pilier 3, supervise l'ensemble des risques de l'organisation.

Une deuxième ligne organisée par type de risque

Des responsables dédiés à chaque catégorie de risque

Concrètement, la deuxième ligne de défense d'une grande banque comprend typiquement un directeur des risques de crédit (CRO), un directeur des risques de marché, un directeur des risques de liquidité (souvent rattaché au directeur financier), un responsable de la sécurité de l'information (RSSI, voir chapitres 8-9), un responsable de la lutte contre le blanchiment (voir chapitre 10), et une fonction de gestion du risque opérationnel proprement dite — auxquels s'ajoutent des fonctions hybrides comme la conformité, le juridique ou l'informatique, déjà évoquées au chapitre 3.

La culture du risque, partout

« Ce qui se passe quand personne ne regarde »

Culture d'entreprise et culture du risque sont indissociables

La culture du risque s'étend bien au-delà de la seule culture d'alerte et de partage des enseignements en matière de risque opérationnel, présentée au chapitre 2. Elle englobe les valeurs, croyances et comportements de l'ensemble des collaborateurs, sous l'influence de l'exemple donné par les dirigeants — résumée par la formule : la culture, c'est « ce qui se passe quand personne ne regarde ».

Mesurer la solidité de la fonction risque : l'indice RMI

Une fonction risque forte réduit le risque de queue

Une étude de référence publiée dans le *Journal of Finance* en 2013 (Ellul et Yerramilli) construit un indice de management du risque (RMI) mesurant la force et l'indépendance de la fonction de gestion des risques dans les grandes banques américaines. Sur la période 1995-2010, les établissements dont le RMI était le plus élevé avant la crise financière ont affiché un risque de queue plus faible, moins de prêts non performants, et de meilleures performances boursières durant la crise — un résultat qui confirme empiriquement qu'une fonction risque forte et indépendante réduit l'exposition au risque de queue.

Étude de cas : les faiblesses de gouvernance de la Commonwealth Bank of Australia

Le rapport final de l'APRA sur la CBA (2018)

L'Autorité prudentielle australienne (APRA) a documenté en mai 2018, dans son rapport final sur la Commonwealth Bank of Australia, des défaillances sévères de culture et de gouvernance du risque, à l'origine de manquements multiples — blanchiment de capitaux, surfacturation de clients, pertes de données — ayant entraîné la plus lourde amende réglementaire de l'histoire australienne. Le panel a identifié une supervision insuffisante des risques non financiers émergents par le conseil, des responsabilités mal définies, une détection et une escalade tardives des incidents, une prise de décision privilégiant le consensus au détriment de la rapidité, un cadre de gestion du risque opérationnel « meilleur sur le papier qu'en pratique », et un dispositif de rémunération sans réel effet dissuasif pour les cadres dirigeants en cas de mauvais résultats.

L’appétit pour le risque

Une déclaration formelle qui chapeaute des politiques sectorielles

L'appétit pour le risque, défini au niveau de l'entreprise

L'appétit pour le risque désigne les risques qu'une organisation est disposée à accepter dans la poursuite de ses objectifs. À l'échelle de l'ERM, il s'exprime typiquement dans une déclaration de synthèse — parfois longue de plusieurs pages — qui chapeaute des politiques plus détaillées et déjà anciennes pour chaque catégorie de risque : une politique de risque de crédit (limites de prêt par client, par secteur, par devise ; notation minimale acceptable ; collatéral éligible), des limites de risque de marché (VaR, volatilité, écarts aux repères), ou des lignes directrices de gestion d'actifs — qui constituent, sans toujours porter ce nom, de véritables déclarations d'appétit pour le risque bien antérieures à l'émergence du terme.

Exemple de limites d'appétit pour le risque, une compagnie d'assurance

Une déclaration d'appétit pour le risque typique articule des critères tels que : le capital disponible doit rester en permanence au moins 80 % au-dessus du capital réglementaire minimal (niveau vert), en deçà duquel il passe en alerte orange, puis rouge sous 30 % ; l'entreprise vise à protéger la valeur de sa marque en remédiant intégralement et rapidement à toute réclamation ; et elle ne tolère aucune dérogation à l'éthique.

Les mesures financières

Trois objectifs de la supervision prudentielle du BCBS

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) poursuit trois objectifs : assurer la solvabilité et la solidité des intermédiaires financiers, protéger les clients contre des risques indus, et promouvoir une performance efficace et concurrentielle du secteur. Bâle I (1988) a introduit le ratio de capital minimal de 8 % des actifs pondérés par le risque, complété en 1996 par une exigence de capital pour le risque de marché, puis en 2002 (Bâle II) par une exigence dédiée au risque opérationnel et par la structure en trois piliers déjà présentée au chapitre 21. Bâle III, en réponse à la crise de 2007-2009, a ajouté une exigence de liquidité minimale et un volant contracyclique — un panorama complet que détaillent les chapitres 21 à 24.

Le capital économique : au-delà du minimum réglementaire

Un capital calculé sur mesure, calibré sur la notation de crédit visée

Au-delà des exigences réglementaires minimales, les grandes banques calculent leur propre niveau de capital économique — les fonds propres et la dette subordonnée jugés nécessaires pour couvrir toute perte inattendue sur l'ensemble de leurs risques, à un niveau de confiance cohérent avec la notation de crédit visée. Une entreprise notée AAA affiche en moyenne une probabilité de défaut à un an de 0,01 % (1 point de base) ; une entreprise notée AA, de 3 points de base. Une banque visant une notation AA calculera donc son capital économique pour couvrir les pertes inattendues à un niveau de confiance de 99,97 %.

La rentabilité ajustée du risque : le RAROC

Une variante du ROE ajustée pour la perte attendue et le capital économique

Le RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital), détaillé au chapitre 18, adapte le retour sur fonds propres (ROE) classique en substituant au numérateur un revenu net ajusté des pertes attendues, et au dénominateur le capital économique nécessaire pour couvrir les risques pris :

$$RAROC = \frac{\text{Revenu net ajusté du risque, après impôt}}{\text{Capital économique}}$$

Développé par Bankers Trust à la fin des années 1970, le RAROC reste principalement utilisé pour le risque de crédit, où la perte attendue peut être estimée à partir de données historiques ; il est rarement appliqué au risque opérationnel, en raison de la difficulté à lui attribuer un revenu explicite.

Le tout est inférieur à la somme des parties

Parce que les différents types de risque ne se matérialisent pas selon la même dynamique ni au même moment, le capital total agrégé à l’échelle de l’organisation est inférieur à la simple somme des capitaux calculés isolément pour chaque catégorie de risque — un effet de diversification dit « inter-risques », distinct de la diversification « intra-risque » déjà rencontrée à l’intérieur de chaque catégorie (chapitre 4). Le risque opérationnel, en particulier, présente typiquement une faible corrélation avec les risques de crédit et de marché — dont les corrélations tendent au contraire à augmenter en période de crise — si bien que le capital opérationnel diversifié peut être inférieur de 30 % à 40 % à la somme de ses composantes.

Les tests de résistance

Neuf principes du BCBS (2018)

Un outil de gestion des risques, pas seulement un exercice réglementaire

Le Comité de Bâle définit le test de résistance comme un outil important de gestion des risques, utilisé par les banques dans le cadre de leur management global des risques, et encouragé par les superviseurs comme composante du dispositif d'adéquation des fonds propres. Ses neuf principes, publiés en 2018 pour remplacer la version de 2009, couvrent notamment : des objectifs clairement formulés et formellement adoptés ; une gouvernance efficace ; l'usage du test de résistance comme outil de décision et non comme simple exercice de conformité ; la couverture de risques matériels et pertinents, sous des scénarios suffisamment sévères ; des données granulaires et des systèmes robustes ; des modèles adaptés à leur objet ; une remise en cause et une revue régulières ; et une communication adéquate des pratiques et des résultats, au sein de l'organisation comme entre juridictions.

Une taxonomie à deux dimensions

Quantitatif-qualitatif, mesurable-immesurable

Une taxonomie utile pour situer les pratiques de test de résistance croise deux dimensions. La première oppose les approches **quantitatives** — tests de sensibilité de paramètres, historiquement utilisés en risque de marché et de crédit — aux approches plus **qualitatives**, telles que les tests macroéconomiques ou les tests de résistance inversés. La seconde oppose les risques **mesurables**, sujets à une analyse probabiliste fondée sur des données, aux risques **immesurables**, relevant d'une analyse plus hypothétique dite « possibiliste ».

Le test de résistance inversé

Partir de l'échec pour en identifier les causes

Contrairement au test de résistance classique, qui part d'un scénario pour en évaluer l'impact, le **test de résistance inversé** part d'un résultat prédéfini — la défaillance de l'établissement, ou le franchissement de ses limites de risque — et identifie les circonstances qui pourraient y conduire. Cet outil, particulièrement adapté à l'évaluation de la résilience opérationnelle, aide l'organisation à identifier ses vulnérabilités structurelles et à décider des mesures d'atténuation ou des déclencheurs d'action préventive nécessaires.

La planification de résolution, prolongement naturel

Pour les scénarios de choc jugés insoutenables, l'organisation doit élaborer des plans de fermeture ordonnée — la **planification de résolution**, ou « testament de vivant » aux États-Unis, déjà évoquée au chapitre 22 — qui identifie les types d'événements pouvant conduire à un arrêt d'activité et évalue les ressources nécessaires (liquidité, solvabilité, personnel, infrastructure) pour une fermeture ordonnée.

Un dispositif à trois niveaux

Un établissement de gestion d'actifs articule son dispositif de test de résistance autour d'un **test de résistance macroéconomique** (scénarios de dislocation sévère du marché, synthétisés puis discutés avec les responsables de chaque risque, et évaluation de l'impact sur le capital), d'une **analyse de scénarios** (identification de scénarios individuels ou combinés, par approche descendante ou ascendante, et quantification du risque via un modèle de distribution des pertes), et d'un **test paramétrique** (choc direct des paramètres de risque de crédit, de marché et de liquidité, notamment dans le cadre du processus ILAAP).

Le test de résistance

Trois modules d'un cadre de prévision des pertes

Perte non légale, perte légale, scénarios idiosyncratiques

Un cadre complet de test de résistance du risque opérationnel articule trois modules. Le **module de prévision des pertes non légales** combine un modèle quantitatif de projection par type de risque et un raffinement par jugement d'experts. Le **module de pertes légales** prévoit les coûts de contentieux courants, les pertes attendues sur le stock de litiges en cours au-delà du seuil provisionné, et les litiges futurs encore inconnus. Le **module de scénarios idiosyncratiques** ajoute des trames narratives (storylines) propres à l'établissement, conçues pour capturer son profil de risque spécifique — par exemple, un enchaînement où une panne de système déclenche une cyberattaque, elle-même à l'origine de retraits massifs de clientèle et d'une atteinte réputationnelle.

Régression et approche par distribution des pertes (LDA)

Deux méthodologies pour modéliser fréquence et sévérité

Deux méthodologies dominent la modélisation de la fréquence et de la sévérité des pertes opérationnelles sous stress. Les **modèles de régression** capturent la dépendance entre pertes opérationnelles et conditions macroéconomiques, en modélisant séparément fréquence et sévérité avant de les combiner. L'**approche par distribution des pertes** (LDA, déjà présentée au chapitre 4), utilisée sous l'ancienne approche de mesure avancée, simule par Monte Carlo un modèle de fréquence et un modèle de sévérité — une méthode plus fragile et souvent instable, généralement considérée comme un pis-aller lorsque la régression échoue à produire des résultats exploitables.

Un débat non tranché : le risque opérationnel est-il sensible au cycle macroéconomique ?

La sensibilité du risque opérationnel aux conditions macroéconomiques reste débattue dans la littérature académique — certains chercheurs soutenant que ce risque est de nature idiosyncratique, propre à chaque établissement, plutôt que macroéconomique. Malgré ce débat non tranché, la pression réglementaire, en particulier aux États-Unis dans le cadre du programme CCAR de la Réserve fédérale (encadré par la lettre de supervision SR 15-18), a fortement incité les banques à développer des liens explicites entre conditions macroéconomiques et pertes opérationnelles chaque fois que possible — tout en reconnaissant qu'une telle relation ne peut être établie pour tous les types d'événements.

Synthèse

Ce qu'il faut retenir

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a replacé le risque opérationnel dans le cadre plus large du management global des risques : un même cycle en quatre étapes s'applique à tous les types de risque, encadré par une gouvernance à trois lignes de défense, une culture du risque — dont le cas de la Commonwealth Bank of Australia illustre les conséquences d'une défaillance — et un appétit pour le risque formalisé en déclarations chapeautant des politiques sectorielles déjà anciennes. Le capital réglementaire (Bâle I à III) et le capital économique, rapprochés par le RAROC et l'agrégation inter-risques, mesurent financièrement cette gestion globale. Enfin, le cadre de test de résistance — macroéconomique, paramétrique ou inversé — complète le dispositif en évaluant la résilience financière de l'organisation face à des scénarios extrêmes, avec une déclinaison spécifique au risque opérationnel combinant modèles quantitatifs, jugement d'experts et scénarios idiosyncratiques. Les chapitres suivants reviennent au détail des risques spécifiques — cyber, blanchiment, fraude, risque de modèle, risque tiers — avant que les chapitres 21 à 24 n'approfondissent le capital réglementaire évoqué ici.