

## Le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire

FERRARY, Michel

### Abstract

Les ressources humaines sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, la mobilisation de ressources humaines fait courir un risque spécifique à l'entreprise. Ce risque peut être défini comme l'incertitude que fait peser l'emploi de ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre, dotée d'une intention stratégique personnelle qui peut diverger de celle de son employeur. Enfin, les RH s'inscrivent dans une perspective systémique de l'entreprise. Elles peuvent initier des risques d'ordre technologiques, informatiques, écologiques ou financiers. Pour ces raisons, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque RH. Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres au risque humain. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissance et plus les salariés représentent un facteur de risque. A cet égard, deux éléments font du secteur bancaire un secteur [...]

### Reference

FERRARY, Michel. Le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire. In: Bouchet, M.-H. & Guilhon le Fraper du Hellen, A. *Intelligence économique et gestion des risques*. France : Pearson Education, 2007. p. 95-108

Available at:

<http://archive-ouverte.unige.ch/unige:47398>

Disclaimer: layout of this document may differ from the published version.

[ Downloaded 16/02/2017 at 05:31:44 ]



UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

# LE FACTEUR HUMAIN COMME SOURCE DE RISQUE OPERATIONNEL DANS LE SECTEUR BANCAIRE

**Pr Michel Ferrary**  
Ceram Sophia Antipolis  
Rue Dostoievski – BP 85  
06902 Sophia Antipolis Cedex  
Tél.: 33 4 93 95 45 10  
Michel.Ferrary@ceram.fr

## Résumé :

Les ressources humaines sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, la mobilisation de ressources humaines fait courir un risque spécifique à l'entreprise. Ce risque peut être défini comme l'incertitude que fait peser l'emploi de ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre, dotée d'une intention stratégique personnelle qui peut diverger de celle de son employeur. Enfin, les RH s'inscrivent dans une perspective systémique de l'entreprise. Elles peuvent initier des risques d'ordre technologiques, informatiques, écologiques ou financiers. Pour ces raisons, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque RH.

Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres au risque humain. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissance et plus les salariés représentent un facteur de risque. A cet égard, deux éléments font du secteur bancaire un secteur particulièrement concerné par l'analyse et la prévention du risque humain. D'une part, le capital humain constitue la principale ressource de création de valeur des banques. La masse salariale représente plus de 50% des coûts de production des établissements bancaires (en 2005, ces coûts étaient de 59,28% à la BNP Paribas, 57,38% à la Société Générale et 53,98% au Crédit Agricole). Au-delà de cette dimension quantitative, les banques sont des entreprises de connaissance, notamment pour les activités à forte valeur ajoutée de banque d'investissement et de financement, qui emploient des salariés hautement qualifiés. D'autre part, les accords de Bâle II, définis par la Banque des Règlements Internationaux, qui doivent s'appliquer dans tous les établissements financiers à compter de janvier 2007, prévoient que les banques se couvrent contre le risque opérationnel défini comme « *le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'évènements externes* ». Le facteur humain peut être directement impliqué dans le risque opérationnel du fait de fraudes, de malveillances et de problèmes liés à la gestion du personnel. Il l'est également indirectement du fait d'erreurs humaines, de manque de respect des procédures ou de mauvaises saisies de données dans les systèmes d'informations.

La gestion des risques humains constitue un terrain fécond d'application des enseignements et des analyses du champ théorique de l'audit social (Candau, 1985 ; Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005).

A partir de l'exemple du secteur bancaire, il convient d'approfondir la notion de risque humain et de définir des pratiques de gestion des différentes natures de risque qu'il peut recouvrir. Cinq risques humains sont exposés : risque stratégique, risque de disparition, risque d'erreur, risque de malversation et risque de conflit. Des pistes de gestion de ces risques humains sont explorées pour montrer en quoi la gestion des risques opérationnels et les pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) peuvent s'articuler.

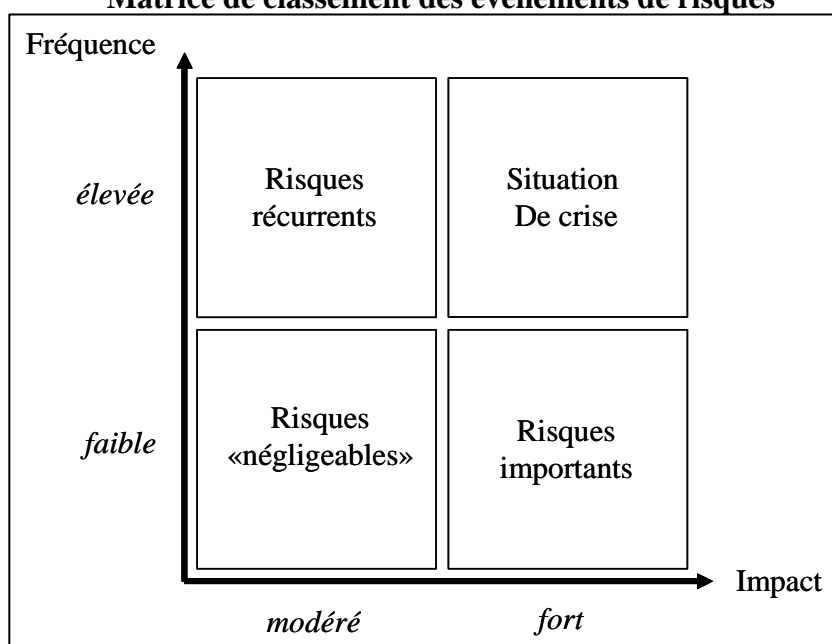
**Mots clés :** Risque humain, audit social, banque, management du risque

## Introduction

La création de valeur par les entreprises suppose la mobilisation de différentes catégories de ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Les ressources humaines sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, l'usage de RH induit un risque spécifique pour l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilisent. A cet égard, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque.

Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre et dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur (Crozier et Friedberg, 1977). Cette intention stratégique propre aux individus les amène à optimiser en priorité leurs intérêts personnels. Pour cela les salariés peuvent mettre en concurrence les employeurs pour obtenir des rémunérations plus élevées, ils peuvent également entrer en conflit avec eux, voire escroquer leur employeur. Au-delà de cette intention stratégique qui caractérise les ressources humaines, ces dernières s'inscrivent dans une perspective systémique qui les conduit à initier des risques d'un autre ordre. Ainsi, dans le secteur bancaire, une erreur humaine dans les prises de garanties lors d'un prêt accroît le risque de crédit, de même une erreur humaine de programmation d'un logiciel peut engendrer un risque opérationnel lié au système informatique. Dans tous les cas, les employeurs encourent un risque humain dont il convient de se prémunir. La gestion du risque humain suppose, d'une part, de diagnostiquer la probabilité d'occurrence de ce risque et, d'autre part, d'évaluer le degré de sinistralité liée à ce risque (Perrequin, 2004). Pour reprendre la distinction faite par Mandelbrot (1998) entre « hasard bénin » et « hasard sauvage », les risques à occurrence fréquente constituent des risques dont la survenance et les pertes induites sont historiquement mesurables rendant possible des calculs de probabilité alors que les risques à occurrence faible (attentats, grèves, incendies,...) relève du hasard sauvage et sont imprévisibles. Les premiers peuvent faire l'objet d'un plan d'action mesurable de réduction de l'occurrence et les seconds relèvent plus de la définition de scénario de gestion de crise.

**Matrice de classement des événements de risques<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> D'après Perrequin (2004)

Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres au risque humain. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissance et plus les salariés représentent un facteur de risque. A cet égard, deux éléments font du secteur bancaire un secteur particulièrement concerné par l'analyse et la prévention du risque humain. D'une part, le capital humain constitue la principale ressource de création de valeur des banques. La masse salariale représente plus de 50% des coûts de production des établissements bancaires (en 2005, ces coûts étaient de 59,28% à la BNP Paribas, 57,38% à la Société Générale et 53,98% au Crédit Agricole). Au-delà de cette dimension quantitative, les banques sont des entreprises de connaissance, notamment pour les activités à forte valeur ajoutée de banque d'investissement et de financement, qui emploient des salariés hautement qualifiés. D'autre part, les accords de Bâle II, définis par la Banque des Règlements Internationaux, qui doivent s'appliquer dans tous les établissements financiers à partir de 2007, prévoient que les banques se couvrent contre le risque opérationnel défini comme « *le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes* ». Le facteur humain peut être directement impliqué dans le risque opérationnel du fait de fraudes, de malveillances et de problèmes liés à la gestion du personnel. Il l'est également indirectement du fait d'erreurs humaines, de manque de respect des procédures ou de mauvaises saisies de données dans les systèmes d'information. Les études menées par le Comité de Bâle ont montré qu'en 2001, 89 banques ont subi plus de 8 milliards d'euros de pertes au titre des risques opérationnels et que 23 banques américaines ont déclaré 23,9 milliards de dollars de pertes opérationnelles sur la période 2001 à 2004. Ainsi, les établissements financiers sont désormais légalement tenus d'évaluer les risques humains et de concevoir des mécanismes de prévention. De ce fait, ce secteur est particulièrement sensible à l'analyse de ce type de risque.

Les publications par des chercheurs en GRH dans le domaine de l'audit social (Candau, 1985 ; Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005) et dans celui de l'analyse socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1987) ont ouvert la voie du diagnostic des dysfonctionnements RH (absentéisme, turn-over, accident du travail,...) et de leurs conséquences sur l'activité des entreprises. Ces travaux constituent un apport enrichissant pour l'analyse des risques opérationnels dans le secteur bancaire. Ils constituent un apport méthodologique à une démarche d'audit RH qui n'est souvent pas prise en charge par des experts RH mais par des auditeurs financiers. Inversement, la logique financière et opérationnelle, qui prévaut dans la perspective de la Banque des Règlements Internationaux, interroge de manière féconde les principes et les démarches de l'audit social.

A partir de l'exemple du secteur bancaire, il convient d'approfondir la notion de risque humain et de définir des pratiques de gestion des différentes natures de risque qu'il peut recouvrir. Cinq risques humains sont exposés : risque stratégique, risque de disparition, risque d'erreur, risque de malversation et risque de conflit. Des pistes de gestion de ces risques humains sont explorées pour montrer en quoi la gestion des risques opérationnels et les pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, formation, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) peuvent s'articuler.

## **1. Le risque de perte de ressources humaines stratégiques**

### ***1.1. La nature du risque stratégique***

La théorie des compétences stratégiques (Prahalad et Hamel, 1991) a montré que l'avantage concurrentiel de l'entreprise était déterminé par la qualité de sa combinaison de ressources. Dans cette perspective, certaines ressources humaines constituent des ressources stratégiques dont la perte peut remettre en cause la compétitivité de l'entreprise (Candau, 1985). La

gestion de ce risque stratégique constitue un enjeu central des entreprises de la connaissance dont l'essentiel de l'activité repose sur du capital humain. Les banques d'affaires illustrent cette situation. Leur modèle économique repose pour l'essentiel sur des ressources humaines hautement qualifiées et fortement rémunérées. Ainsi, en 2005, Goldman Sachs, la première banque d'affaires au monde, employait 22500 salariés dont le coût salarial moyen était de 520000 dollars et dont la masse salariale représentait 70,8% des dépenses liées à l'activité de la banque. Dans ce secteur d'activité, l'avantage concurrentiel est lié à la capacité de l'entreprise à attirer et à garder les meilleurs talents (Cappelli, 2000). La perte de ces ressources humaines, qui pourraient démissionner pour aller travailler chez des concurrents, est clairement identifiée comme un risque par ces entreprises. Le risque stratégique est d'autant plus grand lorsqu'il concerne des connaissances tacites et des compétences informelles (Nonaka, 1994). Les savoirs-faires des banquiers, leur capital social et leurs réseaux sociaux sont autant de compétences idiosyncrasiques indispensables dans les activités de banque d'investissement (Eccles et Crane, 1988). L'incapacité de certains établissements financiers à retenir leurs ressources humaines stratégiques explique l'érosion de leur compétitivité sur certains marchés. Ainsi, la banque allemande Deutsche Bank a échoué dans sa tentative d'implantation dans les activités de banque d'investissement malgré le rachat de la banque anglaise Morgan Grenfell puis de la banque américaine Bankers Trust en 1998. Les raisons de cet échec sont liées à l'incapacité de la banque à garder les salariés des établissements acquis. Ainsi, dès 1999, F. Newman, le PDG de Bankers Trust, R. Daniel, son Directeur Financier et une dizaine d'autres cadres supérieurs de Bankers Trust (analystes, responsables de salle de marché, banquiers d'affaires) avaient démissionné pour rejoindre la concurrence<sup>2</sup>.

Le taux de démission, notamment celui des cadres, est un indicateur de l'évolution du risque stratégique et constitue une alerte à surveiller (Combemale et Igalens, 2005). Plus il augmente et plus l'entreprise est exposée à des pertes de connaissances stratégiques. Ainsi, si l'on compare la BNP Paribas et la Société Générale<sup>3</sup>, il apparaît que cette dernière est plus exposée au risque de perte de compétences stratégiques du fait du taux important de démission de cadres (2,47% en 2005). Pour sa part, la BNP Paribas a le plus réduit son exposition à ce risque entre 2000 et 2005 en passant d'un taux de 4,28% en 2000 à 1,54% en 2005. En six ans, 1803 cadres ont démissionné de la Société Générale (soit 12,7% des effectifs cadres) et 1604 de la BNP Paribas (soit 9,3% des effectifs cadres).

#### **Taux de démission des cadres**

|                  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Société Générale | 3,80% | 2,88% | 2,02% | 1,32% | 2,11% | 2,47% |
| BNP Paribas      | 4,28% | 2,64% | 1,18% | 0,96% | 1,27% | 1,54% |

Une politique de rémunération compétitive constitue le principal instrument de couverture de ce risque en garantissant la rétention à moyen terme des salariés détenteurs des connaissances stratégiques.

<sup>2</sup> Les Echos, 30 juin 1999

<sup>3</sup> Les données concernant la BNP Paribas et la Société Générale sont issues des bilans sociaux de ces deux banques

## ***1.2. Le management du risque stratégique par la politique de rémunération***

Les activités de banque d'affaires sont particulièrement concernées par le risque stratégique de départ des compétences clés. A ce titre, dans leurs bilans financiers, les banques d'affaires identifient formellement le départ de certaines personnes comme un risque. Ainsi, dans le rapport annuel de la banque d'affaires américaine Greenhill&Co, la première phrase du chapitre consacré aux risques encourus par la banque est : « *Notre capacité à retenir nos cadres dirigeants est crucial pour le succès de notre activité* »<sup>4</sup>.

Dans la banque d'investissement, les établissements financiers vont déployer des politiques de rémunération permettant d'attirer et de garder les meilleurs talents. Se prémunir du risque stratégique passe avant tout par une politique salariale attractive notamment en recourant à la distribution de stock-options. A cet égard, les banques cotées en bourse ont un avantage concurrentiel pour attirer les ressources humaines stratégiques. C'est pour cette raison que des banques initialement privées ont été introduites sur les marchés financiers. Ce fut le cas de Bear Stearns en 1985, Morgan Stanley en 1986, Lehman Brothers en 1994 ou Goldman Sachs en 1997. Plus récemment, la banque Lazard, illustre la mise en place d'une politique de rémunération fondée sur l'actionnariat des salariés. Cette banque fut pendant longtemps un acteur dominant des activités de fusions et d'acquisitions tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Cependant, dans les années 90, elle a chuté dans les classements. La principale explication est liée à son statut juridique de société en commandite simple non-cotée qui ne lui permettait pas de garder et d'attirer les meilleurs talents face à des concurrents comme Goldman Sachs, Lehman Brothers ou Morgan Stanley qui, eux, pouvaient distribuer des stock-options et des actions à leurs salariés. Pour cette raison, en 2004, sous la direction de son nouveau dirigeant, Bruce Wassertein, Lazard a été introduite en bourse à New York, permettant à la banque d'attirer des talents, notamment venant de Morgan Stanley (Orange, 2006) en les rémunérant avec des stock-options.

Dans la mesure où l'essentiel des banques d'affaires sont désormais cotées en bourse, elles doivent maintenant trouver de nouvelles innovations salariales pour garder les individus détenteurs de compétences stratégiques ou bien renoncer à ce type d'activité. Ainsi, Lehman Brothers a octroyé à Richard Fuld, le Directeur Général de la banque (CEO), un plan de stock-options sur 10 ans (2007-2016) d'une valeur de 186 millions de dollars qui ne seront exerçables qu'à la condition qu'il reste à la direction de l'entreprise jusqu'à cette date. Un contrat similaire a été offert à deux dirigeants de la banque : Joseph Gregory, Directeur opérationnel (COO) et Thomas Russo, le directeur juridique<sup>5</sup>. De même Morgan Stanley, qui en 2005 a connu une vague importante de démissions, a mis en place l'un des systèmes de rémunération les plus avantageux de Wall Street pour garder ses talents en leur permettant de spéculer à titre personnel avec des fonds prêtés par la banque<sup>6</sup>.

Certaines banques ont renoncé aux activités de banque d'investissement faute de pouvoir attirer et garder les meilleurs banquiers. Ainsi, en 2003 HSBC décida d'investir 800 millions de dollars pour se constituer un pôle de compétences dans ce domaine bancaire. Elle recruta John Studzinski, un des dirigeants européens de Morgan Stanley pour développer cette activité. Ce dernier recruta des collaborateurs chez CSFB, Goldman Sachs et Lazard. En un an, près de 2000 personnes furent recrutées, augmentant les coûts de 32%. En 2005, la Direction de HSBC décida d'arrêter ses investissements dans ce type d'activité, provoquant le

---

<sup>4</sup> « Our ability to retain our managing directors is critical to the success of our business »

<sup>5</sup> Wall Street Journal, 7 décembre 2006

<sup>6</sup> Les Echos, 5 octobre 2006

départ de J. Studzinski (pour le fond de private equity Blackstone) et de nombre de ses collaborateurs<sup>7</sup>.

## **2. Le risque de disparition de ressources humaines spécifiques**

### ***2.1. La nature du risque de disparition de compétences spécifiques***

Au-delà du risque de démission d'un salarié détenteur d'une compétence stratégique, il existe le risque de disparition d'un salarié possédant une expertise rare et spécifique qui peut remettre en cause la continuité de l'activité d'une entreprise. La notion de spécificité met en évidence une autre nature de risque qui est liée à l'impossibilité de recourir au marché du travail pour se doter à brève échéance d'une compétence donnée. Selon Becker (1962), le capital humain est spécifique dès lors que les compétences qu'il représente sont accumulées et utilisées uniquement dans l'entreprise qui les emploie. A court terme, ces compétences ne peuvent pas être acquises ni par des recrutements dans une autre entreprise ni par le biais d'une formation. Dans ce cas, il y a une imperfection du marché du travail pour fournir à court terme cette compétence. Ces compétences peuvent correspondre à celles d'un informaticien qui a développé un programme informatique particulier pour une activité de l'entreprise. Cela peut également correspondre à l'expertise détenue par un analyste financier sur l'évaluation des risques dans un secteur industriel complexe particulier. L'accumulation de connaissances spécifiques suppose un processus d'apprentissage internalisé dans l'entreprise (Ferrary et Pesqueux, 2006).

La disparition d'une ressource humaine spécifique peut prendre plusieurs formes. L'une d'entre elles est le décès d'un salarié détenteur de cette expertise. Ce phénomène n'est pas négligeable et fortement imprévisible. Entre 2003 et 2005, en France, 238 salariés de la Société Générale et 131 salariés de la BNPParibas sont décédés<sup>8</sup>. Une autre forme de disparition est liée aux départs à la retraite. Les entreprises font régulièrement l'expérience de dysfonctionnements liés à des pertes de connaissances induites par des départs à la retraite de personnes qui étaient les seules détentrices de compétences spécifiques. Les banques françaises sont particulièrement concernées par ce risque en raison de la structure de leur pyramide des âges qui induit actuellement de nombreux départs à la retraite. Ainsi, entre 2003 et 2005, 1660 personnes sont parties en retraite (ou préretraite) à la Société Générale et 2042 à la BNPParibas. L'identification des détenteurs de compétences spécifiques, de la probabilité de leur disparition et la définition d'un plan d'action de réduction de ce risque constituent une démarche nécessaire pour préserver la continuité de l'activité.

### ***2.2. Le management du risque de disparition de compétences spécifiques***

#### *- L'assurance homme-clé*

La gestion du risque de disparition de compétences spécifiques suppose préalablement un travail d'identification de ces compétences et de leurs détenteurs. Plus les compétences stratégiques sont nombreuses et leurs détenteurs rares et plus le risque de perte est important. A cet égard, la cartographie des compétences qui sert d'outils de GRH peut être un support utile à la cartographie des risques humains.

Les contrats d'assurance peuvent permettre une couverture du risque opérationnel que représente la disparition accidentelle d'un homme-clé. Plusieurs sociétés d'assurance offrent

---

<sup>7</sup> Wall Street Journal, 5 octobre 2006

<sup>8</sup> Données du Bilan Social



des contrats d'assurance homme-clé. L'objectif est de permettre aux entreprises de se protéger du risque de remise en cause de leur fonctionnement, voire de leur pérennité, que peut entraîner la disparition temporaire ou définitive de certains salariés. La garantie homme-clé vise, d'une part, à couvrir la perte d'exploitation induite par la disparition du salarié et, d'autre part, à couvrir les frais induits par son remplacement (frais de recherche d'un cadre de remplacement, formation du remplaçant, surcoût lié à l'intervention d'une société extérieure et frais de personnel intérimaire en remplacement de l'homme clé).

#### *- Le plan de succession*

Une autre pratique de GRH permet de se couvrir contre le risque de disparition. Elle consiste à établir un plan de succession pour tous les salariés détenteurs de compétences spécifiques. L'entreprise qui a constitué ces plans est mieux protégée contre le risque de disparition de compétences spécifiques. A partir de l'identification des compétences spécifiques et de leurs détenteurs, la mise en place d'un plan de succession influence la politique de recrutement et de formation. L'objectif est de démultiplier le nombre de détenteurs de ces compétences afin de réduire les risques liés à leur éventuelle disparition. La définition d'une liste de succession permet de rapidement remplacer la personne disparue. La vitesse de remplacement influence les conséquences de l'occurrence du risque. Cette pratique peut s'articuler avec la gestion des hauts potentiels pour les managers et avec la gestion de carrière des experts. Au-delà de la couverture de risques opérationnels, le plan de succession constitue un facteur de motivation pour les salariés et favorise leur rétention.

#### *- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permet de pallier au risque de disparition de compétences liée aux départs en retraite. Le secteur bancaire est particulièrement concerné par ce risque en raison des départs massifs en retraite dans les années à venir. Par une articulation de la formation et de la gestion de carrière, elle permet de démultiplier les compétences et de préparer le remplacement des individus détenteurs de compétences critiques. Plusieurs banques ont signé des accords de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans l'objectif explicite de se prémunir contre ce type de risque.

### **3. Le risque d'erreur humaine**

#### ***3.1. La nature du risque d'erreur***

Le comité de Bâle (2003, p.2) identifie un risque opérationnel lié à l'exécution des opérations, des livraisons et des processus bancaires. Dans les activités bancaires, les possibilités d'erreurs sont nombreuses. On retrouve dans cette catégorie des situations aussi diverses que les erreurs d'enregistrement des données, les défaillances dans la gestion des sûretés, les erreurs d'accès aux comptes de la clientèle, les erreurs de montage dans les opérations de financement ou la gestion déficiente des garanties des dossiers. Les dysfonctionnements liés aux processus des activités de crédit (instruction des dossiers, réalisation, suivi du risque, recouvrement) sont susceptibles d'aggraver le niveau de risque intrinsèque des portefeuilles. Le manque de respect des procédures formalisant les processus de l'entreprise constitue un risque opérationnel qui accroît d'autres types de risques. Ainsi, un conseiller bancaire qui ne respecte pas les procédures de prises de garanties prévues lors de l'octroi d'un crédit, fait courir des risques importants en cas de cessation de paiement du client. Dans ce cas, le risque opérationnel démultiplie le risque de crédit.

L'occurrence de ces incidents peut avoir des impacts variés. Si certaines erreurs administratives peuvent être corrigées sans entraîner de pertes importantes, d'autres en revanche peuvent induire de graves préjudices. Ainsi, un conseiller bancaire, qui par erreur

garantit par écrit à ses clients une rentabilité des placements, engage la responsabilité de la banque et lui fait encourir un risque légal important. D'autres erreurs peuvent nuire à la réputation de la banque. Par exemple, aux Etats-Unis, la Chase Manhattan avait crédité par erreur de plus de 700000 dollars le compte bancaire d'une mère célibataire. Cette dernière les a dépensés. Certes la banque a récupéré une partie des fonds et la personne a été lourdement condamnée. Cependant, cette erreur a occasionné un procès fortement médiatisé qui n'a pu que nuire à l'image de la Chase Manhattan.

La GRH, et notamment la formation, influence le risque d'erreur car ce dernier est bien souvent non-intentionnel et résulte d'une méconnaissance des règles et des procédures par les salariés. La qualité de la formation des opérateurs influence le risque d'erreur. L'audit de la formation constitue un élément important dans l'analyse des causes d'erreur (Savall et Zardet, 1987). De même, les risques liés aux systèmes d'information sont moins liés aux systèmes informatiques en tant que tels qu'à l'utilisation de ces systèmes par les individus. Réduire le risque informatique passe également par une meilleure formation des utilisateurs afin de réduire le risque d'erreur.

Enfin, d'autres facteurs RH peuvent aggraver le risque d'erreur. Le comité de Bâle a explicitement identifié l'absentéisme comme un risque dans la mesure où pour une charge de travail identique le risque d'erreur est plus grand quand elle doit être exécutée par un nombre réduit de salariés du fait de l'absentéisme. La Société Générale et la BNP Paribas semblent autant exposées aux risques induits par l'absentéisme puisque leurs moyennes sont proches. De plus, ce chiffre a peu évolué récemment, reflétant une stabilité de ce risque.

#### **Absentéisme moyen**

|                  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Société Générale | 10,89 | 8,34  | 9,93  | 10,04 | 9,46  | 9,31 |
| BNP Paribas      | 9,19  | 11,49 | 10,86 | 11,01 | 10,11 | 9,81 |

### ***3.2. Le management du risque d'erreur***

#### *- Les procédures*

Les établissements financiers établissent une cartographie des risques, notamment par l'identification des processus clés susceptibles de générer des risques opérationnels avec pour objectif de renforcer la gestion de ces risques et la fiabilité des processus. Il est important de répertorier les processus liés à chaque activité et de définir avec précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant interne ou externe dans ces processus. Il y a une dimension systémique du risque d'erreur car la défaillance potentielle d'un processus dans un secteur de l'organisation peut avoir des répercussions sur un autre. Cette perspective systémique contribue à identifier les responsabilités indirectes en matière de mise en œuvre de plan de réduction des risques (Deniau et Renoux, 2006)

La réduction du risque d'erreur passe par la formalisation de procédures relatives aux processus fondamentaux de la banque. La définition des procédures en tant que telle est insuffisante. Elle doit s'articuler avec la formation des individus en charge de ces processus afin de prévenir le risque d'erreur. D'autre part, le contrôle des procédures doit s'articuler avec un système de sanctions afin d'inciter les individus à les respecter. La Direction des Ressources Humaines est impliquée dans la formation et la Direction de l'Inspection ou le Responsable de Conformité des Services d'Investissement (RCSI) dans la seconde.

La qualité des ressources humaines influence le risque d'erreur. Dans cette perspective, il convient d'établir un diagnostic des compétences sur les processus critiques (Combemale et

Igalens, 2005) pour ensuite définir un plan de formation permettant de réduire les risques. En raison de la complexité des règles déontologiques des marchés financiers, un individu peut involontairement se rendre coupable d'un délit d'initié ou violer son devoir de réserve. C'est le rôle du RCSI de mener des actions de prévention en s'assurant de la mise en place d'une politique de formation adaptée des opérateurs. La transcription des textes réglementaires, notamment ceux de l'Autorité des Marchés Financiers, dans les procédures internes doit s'accompagner d'une communication et d'une formation auprès des opérateurs afin de réduire le risque d'erreur.

#### *- La dématérialisation des compétences humaines*

La dématérialisation des activités humaines permet de réduire les risques induits par l'usage de RH, notamment le risque d'erreur. La dématérialisation des titres financiers (obligations, actions,...) a permis de réduire le nombre d'incidents dans le traitement des opérations financières. Cette dématérialisation a mis à jour de nombreuses erreurs qui avaient été commises lorsque la gestion de ces titres se réalisait manuellement. Ainsi, par mégarde, de nombreux coupons d'obligations n'avaient pas été amenés au paiement. La dématérialisation des titres permet désormais de les gérer automatiquement et d'éviter toute intervention humaine. De même, la gestion informatisée des dossiers de crédit diminue le risque d'erreur humaine, par exemple en refusant le déblocage de fonds en cas d'absence d'un document administratif (garantie, traite,...).

## **4. Le risque de malversation**

### ***4.1. La nature du risque de malversation***

Le Comité de Bâle (2003, p.2) identifie un risque opérationnel lié à la fraude interne comme, par exemple, « *des informations inexactes sur les positions, un vol commis par un employé et un délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte* ». En 1995, l'industrie bancaire a été marquée par la faillite de la Barings, l'un des plus anciens et des plus prestigieux établissements financiers britanniques, du fait des malversations d'un trader de son bureau de Singapour qui a réussi à dissimuler des pertes de 860 millions de livres sterling (deux fois le capital de la banque) sur les marchés de dérivés. Cette dissimulation fut rendue possible par des manipulations comptables frauduleuses et la création de faux documents.

La révélation publique de malversation n'entraîne pas uniquement des pertes financières, elle peut également entraîner une atteinte à la réputation et corollairement une dégradation de l'image de la banque, particulièrement lorsque les pertes sont significatives. Ainsi le gérant de fonds américain Putnam, après avoir été sanctionné par la SEC pour des pratiques interdites, a perdu plusieurs de ses clients et plus de 140 milliards de dollars d'encours. De même, la réputation du CSFB, a été ternie quand l'un de ses plus célèbres banquiers, F. Quattrone, en charge des entreprises de hautes technologies dans la Silicon Valley, a été soupçonné par la SEC d'entrave à la justice. Lorsque l'institution financière est cotée, l'impact d'une perte opérationnelle sur la capitalisation boursière est très important, la baisse de celle-ci étant en moyenne estimée à cinq fois le montant de la perte constatée (Mahieddine, Feghali et Marquer, 2006). La gestion de ces effets collatéraux des malversations constitue un enjeu important pour les banques dont la réputation est un actif important. Ainsi, fin 2002, pour ne pas subir le sort du cabinet d'audit Arthur Andersen, qui certifiait les comptes financiers d'Enron, et qui a disparu du fait de son implication dans ce scandale, trois banques: CSFB, Merrill Lynch et Citigroup ont accepté de payer 1,5 milliards de dollars pour ne pas être poursuivies par la justice américaine pour avoir publié des études abusivement élogieuses sur un certain nombre de titres, dont Enron, dans le but d'obtenir des mandats dans des opérations

de fusions et d'acquisitions. Ce règlement rapide leur a permis de ne plus voir leurs noms publiquement associés à ce scandale financier.

Au-delà de ces exemples extrêmes illustrant le risque de malversation induit par l'usage de ressources humaines, les établissements bancaires sont régulièrement victimes de fraudes internes qui induisent des coûts directs et indirects importants.

## **4.2. Le management du risque de malversation**

### *- Le contrat incitatif*

La théorie des incitations (Milgrom et Roberts, 1992) montre que le comportement d'un individu dépend du système d'incitation qui lui est offert. Un salarié a une probabilité d'autant plus grande d'avoir un comportement malhonnête que son contrat salarial l'y incite du fait d'une faible sanction en cas de malversation et de moindre espérance de gains en cas de comportement honnête. Légalement, le système de sanction est défini par le droit. Ce dernier, considère la malversation comme un délit pouvant donner lieu à un licenciement et pouvant également être poursuivi devant les juridictions pénales. En accroissant les sanctions, la récente poursuite de la « criminalité en col blanc » modifie la logique d'optimisation de salariés bancaires qui auraient pu être tentés par de quelconques malversations bancaires.

L'actionnariat des salariés constitue un contrat incitatif au comportement honnête dans la mesure où une malversation nuit à la réputation de la banque et par contrecoup à la valeur boursière de l'action. Un salarié actionnaire est, *a priori*, moins enclin à avoir un comportement malhonnête qui pourrait à terme nuire à la valorisation de son patrimoine. A cet égard, la Société Générale est mieux couverte contre le risque de malversation de ses salariés par l'actionnariat de ces derniers puisqu'en 2005, 6,77% du capital de la banque est détenu par les salariés grâce au système de participation contre 3,94% à la BNP Paribas.

### *- Les procédures*

Au-delà du système incitatif, de manière plus traditionnelle, la réduction du risque de malversation passe par la définition de procédures claires et par un contrôle rigoureux de leur application. Les établissements financiers ont une longue tradition en la matière. Dans les banques, le département de l'Inspection exerce un contrôle strict sur les règles d'attribution de crédit, de respect des limites d'engagement sur les marchés et d'application des procédures administratives. La division du travail vient renforcer ce contrôle. Ainsi, un dossier de demande de crédit d'une entreprise est certes constitué par un conseiller bancaire mais la décision d'attribution est le fait soit d'un comité de crédit ou soit d'un service qui ne rencontre jamais le client. Cette étanchéité organisationnelle entre le gestionnaire de la relation client et l'attributeur du crédit réduit les risques de malversation. Enfin, les systèmes d'information permettent de réduire ce type de risque de deux manières. D'une part, l'automatisation des procédures rend beaucoup plus difficile leur violation et, d'autre part, l'analyse des bases de données permet d'identifier plus rapidement des comportements suspects et permet d'orienter plus efficacement les missions d'inspection.

## **5. Le risque de conflit**

### **5.1. La nature du risque de conflit**

Le risque de conflit est lié au pouvoir de négociation et de nuisance des salariés. Au niveau individuel, la détention de compétences stratégiques et/ou critiques confère à leur détenteur un pouvoir de négociation important. Les salariés sont des acteurs stratégiques qui vont utiliser leur pouvoir de négociation pour optimiser leurs intérêts. Ainsi, dans une prestigieuse banque

de gestion privée, un groupe de gestionnaires de patrimoine a menacé de quitter l'entreprise et d'entraîner avec eux plusieurs clients fortunés s'ils ne bénéficiaient pas du plan d'attribution de stock-options de la banque. La banque croyant que le taux d'inertie des clients était important a rejeté la requête de ses salariés. Ces derniers ont quittés la banque et plusieurs clients les ont suivi, représentant plus de 300 millions d'euros d'actifs. La banque avait malheureusement surévalué l'inertie des clients.

Les salariés peuvent entrer en conflit lorsque l'entreprise est dans une situation délicate. Ainsi, dans une banque, pour avoir une augmentation de rémunération, le directeur du service d'émissions d'obligations et son adjoint ont choisi de menacer leur employeur de partir chez un établissement financier concurrent au moment où la banque qui les employait avait prévu d'émettre des obligations. Pour ne pas compromettre son financement, la banque a été obligée d'accéder à la requête de ses salariés (Godechot, 2006).

Enfin, un salarié mécontent peut décider de nuire à la réputation de son employeur. Ce fut le cas par exemple, lorsqu'un salarié du CIC Paris a prévenu le *Canard Enchaîné*, journal satirique, que M. Noriega, dictateur panaméen, détenait un compte dans la banque. L'établissement financier a subi un coût important en terme de réputation.

Il existe également un risque de conflit au niveau collectif. Ce pouvoir est déterminé par l'organisation du travail et l'existence d'une identité de groupe. Le secteur bancaire, en tant qu'activité de co-production de services est très sensible aux mouvements sociaux. Nombres d'opérations bancaires ne peuvent pas être différées (opérations de marché, traitement de chèques, virements automatiques) et, même lorsque ceci est possible, cela risque d'entraîner ultérieurement des dysfonctionnements administratifs et une insatisfaction des clients. De plus, des règles de sécurité imposent un nombre minimum de salariés pour ouvrir une agence bancaire. Un nombre limité de grévistes peut bloquer l'ouverture d'un nombre important d'agences.

Le secteur bancaire a connu en 1974 une grève importante, notamment au Crédit Lyonnais, qui a bloqué les réseaux bancaires pendant plusieurs semaines, occasionnant des pertes importantes pour les banques. Ce mouvement a marqué les directions bancaires qui sont, depuis cette date, très sensibles aux impacts liés au risque de conflits et sont en général promptes à faire des concessions pour limiter les mouvements sociaux. Ainsi, en 1999, la renégociation de la convention collective du secteur bancaire a donné lieu à une journée de grève qui a connu une forte mobilisation le 30 novembre. Cela a conduit les établissements bancaires à accélérer les négociations de la nouvelle convention et à faire de nombreuses concessions.

Les syndicats de salariés choisissent des moments critiques pour les établissements bancaires pour faire entendre leurs revendications. Ainsi, en décembre 2001, quelques jours avant le passage à l'euro, les principaux syndicats ont revendiqué des augmentations de rémunération, accompagné d'un appel à la grève au début de l'année 2002. Fin décembre, de nombreuses banques ont accordé des augmentations générales et une prime au titre du passage à l'euro pour éviter tout mouvement social.

## **5.2. Le management du risque de conflit**

La gestion du risque de conflit relève plus de la prévention *a priori* que de la correction *a posteriori*. Le pouvoir de négociation et corollairement le risque de conflit et son impact sont liés à l'importance des compétences détenues par un individu. A cet égard, la cartographie des compétences stratégiques et spécifiques permet d'identifier le pouvoir de négociation des individus qui les détiennent et de mettre en place des pratiques de réduction de ce risque par

une politique de rémunération adaptée, une politique de formation permettant une démultiplication des compétences et une « déshumanisation » des compétences par leur automatisation à travers des systèmes informatiques. C'est d'ailleurs la réduction de leur pouvoir de négociation qui conduit certains salariés à résister à toute forme de dépossession de leurs compétences stratégiques et/ou spécifiques induit par l'informatisation des activités de gestion de la relation client et de fonctionnement de l'entreprise.

En matière de conflit collectif, il convient d'identifier les prémisses signalant la montée de tensions sociales. A cet égard, deux indicateurs sont utiles :

*- Les taux de démission et d'absentéisme*

Les taux de démission et d'absentéisme sont des indicateurs du climat social dans l'entreprise (Candau, 1985). L'accroissement de ces taux est un indicateur qui signale l'augmentation du risque de conflit. En effet, un salarié mécontent peut quitter l'entreprise en démissionnant. Cependant, un salarié qui ne peut démissionner en raison d'une faible employabilité manifesterà sa démotivation par un comportement de retrait qui se traduira par un accroissement d'absentéisme. A cet égard, l'analyse de la BNP Paribas et la Société Générale montre que le taux de démission a diminué entre 2000 et 2003 mais qu'il a connu une augmentation lors de ces deux dernières années, ce qui peut être interprété comme une forme de protestation des salariés, notamment celui des cadres.

**Taux de démission (cadres et techniciens)**

|                  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Société Générale | 1,85% | 1,70% | 1,45% | 1,09% | 1,51% | 1,75% |
| BNP Paribas      | 1,97% | 1,88% | 1,30% | 1,19% | 1,30% | 1,52% |

En revanche, les techniciens qui ont un niveau d'employabilité plus faible, exprimeront leur mécontentement par un absentéisme important (3 fois plus important que celui des cadres) et moins par la démission. Le nombre de jours moyen d'absentéisme tant pour les cadres que pour les techniciens a diminué à la Société Générale, en revanche, il a augmenté à la BNP Paribas. Ces tendances peuvent s'interpréter comme une diminution du mécontentement des salariés de la Société Générale et comme un accroissement de celui des salariés de la BNP Paribas.

**Absentéisme à la Société Générale (nombre de jours par an)**

|                         | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Absentéisme cadres      | 5,45  | 4,03  | 4,54  | 4,80  | 4,93  | 4,78  |
| Absentéisme Techniciens | 13,48 | 10,50 | 12,82 | 13,02 | 12,15 | 12,14 |

**Absentéisme à la BNP Paribas (nombre de jours par an)**

|                         | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Absentéisme cadres      | 4,45  | 5,00  | 4,63  | 5,39  | 5,14  | 5,40  |
| Absentéisme Techniciens | 11,18 | 14,64 | 14,33 | 14,41 | 13,39 | 13,05 |

*- Observatoire du climat social*

Les démissions et l'absentéisme peuvent parfois être considérés comme des indicateurs imprécis du risque de conflit. Pour affiner l'évaluation de ce risque, certaines entreprises mettent en place un observatoire du climat social (Igalens, 2000). Un observatoire du climat social vise à partir d'une série de questions régulièrement soumises aux salariés à identifier

l'évolution des dispositions des salariés afin de détecter et de localiser le plus rapidement possible les éventuels mécontentements et mettre en place une politique préventive des dysfonctionnements sociaux.

De plus, les salariés sont des acteurs stratégiques. Ils se mettront en grève (ou menaceront de le faire) lorsque l'entreprise se trouvera en situation critique, notamment dans des phases de changement stratégique où leur pouvoir de négociation se trouve accru. Une manière de réduire ce risque peut consister à prévoir un système de prime en cas de réussite d'un changement.

Enfin, l'automatisation réduit fortement le pouvoir de négociation des salariés. Ainsi, dans les années soixante-dix, les guichetiers des banques avaient un fort pouvoir de négociation car ils étaient le seul canal d'obtention de monnaie scripturale (billets et pièces) pour les clients. Les guichetiers pouvaient avoir un impact économique et social important en se mettant en grève. La généralisation des distributeurs automatiques et des moyens de paiements électroniques (carte bleue) a réduit le pouvoir de négociation des guichetiers en diminuant drastiquement l'impact d'une grève de leur part.

## Conclusion

Les préconisations des autorités de régulation du secteur bancaire suggèrent que la gestion du risque opérationnel passe par la création d'une cellule dédiée. Cependant, la composition de cette entité « risque opérationnel » peut fort utilement comprendre des représentants de la Direction des Ressources Humaines et cela pour trois raisons :

1. Le risque humain est une des composantes du risque opérationnel qu'il convient d'identifier et de gérer. Les outils et les pratiques de GRH constituent des moyens d'analyse et des modalités de couverture de ce risque.

2. La politique de formation est un levier important de la création d'une culture du risque opérationnel. Le Comité de Bâle (2003) insiste sur la nécessité de créer une culture du risque dans les banques. Le Comité de Bâle entend « *par culture interne du risque opérationnel l'ensemble des valeurs, attitudes, compétences et comportements individuels et collectifs qui déterminent l'engagement de l'entreprise envers la gestion du risque opérationnel et la façon dont elle gère ce risque* » (p.1). Cette culture est d'autant plus importante que le premier niveau de contrôle des risques opérationnels est le fait des opérateurs ; la cellule de contrôle n'intervenant qu'à un deuxième niveau. La création d'une culture passe par une politique de communication et de formation importante auprès de l'ensemble du personnel des banques.

3. L'analyse du risque humain est une problématique nouvelle pour les auditeurs financiers du secteur bancaire. En revanche, dans le champ théorique de la GRH, les travaux de plusieurs chercheurs en matière d'audit social (Candau, 1985 ; Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005) constituent une contribution importante à l'analyse des risques humains et offrent des pistes pratiques de prévention et de régulation de ces risques.

Plus généralement, percevoir le capital humain comme un facteur de risque à gérer par l'entreprise offre une perspective nouvelle à la gestion des ressources humaines. Le capital humain est souvent géré comme un coût et parfois comme une compétence stratégique. La dimension « risque » apporte un troisième angle d'analyse.



## Références

- BARNEY J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120
- BECKER G. (1962), “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of Political Economics*, vol. 70, n°5, 1962, pp 9-49
- CANDAU P. (1985), *Audit social*, Vuibert, 282 p.
- CAPPELLI P. (2000), “A market-driven approach to retaining talent”, *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 1, p103-111
- COMBEMALE M. et IGALENS J. (2005), *L’audit social*, Que sais-je ?, PUF, 127 p.
- Comité de Bâle (2003), *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, 12 p.
- DENIAU P. et RENOUX E. (2006), « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », *Revue d’Economie Financière*, n°86, 16 p.
- ECCLES R. et CRANE D. (1988), *Doing Deals. Investment Banks at Work*, Harvard Business School Press, 273 p.
- GODECHOT O. (2006), “Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l’industrie financière”, *Revue Française de Sociologie*, 47-2, pp. 341-371
- IGALENS J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons, 169 p.
- MAHIEDDINE Y., FEGHALI R. et MARQUER Y. (2006), « Etat d’avancement des banques françaises en matière de gestion du risque opérationnel », *Revue d’Economie Financière*, n°86, 21 p.
- MANDELBROT B. (1998), *Fractales, hasard et finance*, Flammarion, 246 p.
- MILGROM P. et ROBERTS J. (1992), *Economics, organization and Management*, Prentice Hall, 621 p.
- NONAKA I. (1994), “A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization science*, 5, 1, p. 14-37
- ORANGE M. (2006), *Ces messieurs de chez Lazard*, Albin Michel, 345 p.
- PENNEQUIN M. (2004), « Problèmes méthodologiques : le risque opérationnel », *Revue d’Economie Financière*, n°84, pp. 1-13
- PENROSE E. (1959), *The theory of growth of the firm*, Blackwell, 325 p.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin, pp. 79-91
- SAVALL H. et ZARDET V. (1987), *Maîtriser les coûts cachés*, Economica, 334 p.
- WERNERFELT B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-181