

INTERVIEW

RAPHAËL HAGÈGE

PARTNER CHEZ R2M PARTNERS (*)

« L'empilement de couches de contrôle ne garantit pas l'efficacité du dispositif »

Comment expliquez-vous l'ampleur de la fraude à la Société Générale ?

D'après les informations rendues publiques par la Société Générale, elle s'explique en partie par le fait que la position du trader s'est constituée au fil du temps, la rendant donc plus difficilement repérable et du fait que le trader connaissait parfaitement le dispositif de contrôle. Pourtant, la Société Générale et les banques françaises de premier rang ont investi massivement dans le cadre de la mise en conformité de leurs dispositifs de gestion des risques opérationnels (dont la fraude interne est une des composantes) avec les exigences de Bâle II. Or, malgré les moyens importants mis en œuvre, le pire est arrivé. L'empilement de couches de contrôle ne garantit pas à lui seul l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Quels sont alors les garde-fous ?

Pour moi, il ne s'agit pas d'ajouter de nouvelles couches de contrôle mais de coordonner véritablement les différents corps de contrôle pour une vision exhaustive du risque. Or, aujourd'hui, les dispositifs de gestion des risques coexistent, chacune des fonctions étant en charge d'un risque spécifique (risques de crédit, risques de marchés, risques opérationnels...). Ensuite, on peut s'interroger sur la nécessité du renforcement de la séparation et de l'indépendance des contrôleurs par rapport aux personnes dont la prise de risque est le métier : les traders.

Comment ?

Dans un monde idéal, tout acteur dans l'entreprise devrait être sensibilisé à la maîtrise des risques.

Il existe déjà différents dispositifs. La gestion des risques opérationnels n'est pas nouvelle dans les banques, néanmoins les accords Bâle II, entrés en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2008, ont permis de fixer un cadre minimal ainsi que des exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel. Les dispositifs de gestion des risques opérationnels sont moins matures que ceux des risques de marché ou de crédit, depuis longtemps maniés par les banquiers. Une meilleure prise en compte et maîtrise des risques passent par une plus grande coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise mais également par la diffusion de la culture du contrôle. Dans un monde idéal, tout acteur dans l'entreprise devrait être sensibilisé à la démarche de la maîtrise des risques. L'objectif est d'obtenir une vision réelle et exhaustive de l'exposition aux risques de l'entreprise et d'œuvrer pour la mise en place d'une politique de contrôle adéquate.

PROPOS RECUEILLIS PAR L. B.

(*) Cabinet de conseil en risque opérationnel et contrôle interne.