
Le management des risques à l'ère du sociétal : le cas de la HSBC

Houda Elabidi*^{1,2}

¹Laboratoire de recherche de l'ISTEC de Paris – ISTEC – France

²Laboratoire d'Économie Dionysien – Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis : EA3391, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis – France

Résumé

L'évolution de l'environnement des institutions financières suscite un changement stratégique et opérationnel qui se traduit par une adaptation de leurs modèles de gouvernance, de leurs méthodes et de leurs processus de gestion. Dans cette foulée, les institutions financières sont prises, de plus en plus, dans des processus d'expression, d'influence, de normalisation qui interfèrent sur leur propre vision et possibilité d'agir. Ainsi, un tel contexte ne pourrait pas supporter ni la passivité ni l'inaction et devrait, bien au contraire, inciter les institutions financières à développer des processus de gestion des risques plus sophistiqués et d'en favoriser une meilleure application. Mais, l'émergence de nouvelles sources de risque a rendu plus complexe l'analyse du risque global encouru par ces institutions d'où la nécessité de le détecter, de le contrôler et de le limiter rapidement. C'est pourquoi, une analyse environnementale sociale et de gouvernance permet de diversifier les sources d'informations et ainsi, d'affiner et de nuancer l'évaluation financière par des critères non financiers, mais qui participent pleinement à la politique de développement dans le secteur financier. Le présent travail a un double objectif : il vise, d'une part, à définir les frontières de la gouvernance du risque dans le secteur bancaire en vue de comprendre les nouvelles pratiques en matière de gestion des risques et, d'autre part, à montrer que le développement d'un système de management performant a besoin d'une culture de l'innovation, et donc, inévitablement, de risque. L'étude du cas de la banque HSBC nous montre, clairement, que le dispositif de management des risques multiples et transverses renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples. Par ailleurs, il contribue à la mise en place d'un *reporting* efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Dans ce cadre d'analyse, la gestion des risques apparaît comme le poumon de l'activité financière. Qui plus est, la présence du risque gagne du terrain et elle est, aujourd'hui, partout appelant de la part de chacun d'entre nous une " responsabilité d'ordre planétaire " qui doit au sens d'Arnoux (2018) " à l'instar de tout remède efficace, remonter la chaîne de causalité pour s'appliquer efficacement à l'origine première du danger, afin de mieux en limiter les effets futurs ". Ceci renforce le rôle de la gouvernance du risque qui doit établir les lignes directrices et définir un cadre pour l'utilisation d'une approche plus globale de gestion du risque. Pour une meilleure compréhension de cette approche, nous avons cherché, en s'appuyant sur l'étude du cas de la banque HSBC, à identifier et à comprendre ses composantes. Tout d'abord, l'environnement interne qui englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement

*Intervenant

dans lequel l'organisation opère. Ensuite, explorer le lien entre la gouvernance et la gestion des risques.

Mots-Clés: secteur financier, gestion intégrée du risque, culture du risque, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance