

LA RÉSILIENCE OPÉRATIONNELLE FACE À LA CRISE SANITAIRE

Août 2020



par Amadou TALL, Directeur

Enjeux globaux pour l'écosystème financier

Il est évident que la pandémie de la COVID19 a soumis à un stress test sans précédent la capacité des institutions financières, des infrastructures des marchés financiers et du secteur dans son ensemble à prévenir les perturbations opérationnelles extrêmes, d'y réagir, de s'en remettre et d'en tirer des leçons.

En effet, l'impact prolongé de la pandémie met en avant l'importance d'une gouvernance solide, des processus résilients et d'un dispositif robuste de gestion des risques opérationnels.

Il s'agit pour les acteurs financiers d'une véritable révolution, nécessitant de remettre à plat certains business models mais aussi de revoir de fond en comble de nombreux processus.

Comme pour l'ensemble des acteurs économiques, les réponses à la crise ont été graduelles avec d'abord les actions immédiates pour assurer la sécurité sanitaire, puis la continuité des activités. L'étape d'après sera centrée sur l'amélioration de la résilience opérationnelle et l'optimisation des dispositifs de contrôles pour atténuer les risques opérationnels dans un contexte de recours massif au télétravail.

Même si les autorités réglementaires ont introduit de la souplesse et un sursis réglementaire avec notamment le décalage de l'entrée en vigueur de certaines réglementations ou le report des reportings réglementaires, les acteurs financiers n'ont pas été épargnés par les tensions sur leurs ressources humaines et les capacités technologiques pour piloter les opérations à distance.

Dès lors, il est impératif d'absorber rapidement les leçons apprises et d'intégrer des changements durables dans les modèles opérationnels.

Le temps de la résilience opérationnelle

Nous assistons à un virage majeur vers le déploiement accéléré et généralisé de technologies intelligentes d'automatisation et de contrôles des opérations au-delà du recours à ces technologies en tant que solutions tactiques dans l'urgence.

Il y a une réelle opportunité pour les acteurs financiers de refaçonner leur business models avec des process plus efficaces, efficaces et collaboratifs en s'appuyant sur les solutions technologiques qui s'offrent à eux.

Certains des changements à apporter seront peut-être de nature provisoire. D'autres changements comme les modes de travail hybrides (bureau, télétravail généralisé) vont révolutionner l'organisation du travail de façon durable et donc la manière d'appréhender les risques opérationnels et les scénarios associés.

Un important travail de définition des priorités est nécessaire afin de pouvoir réajuster certains plans actuels de transformation des activités et des contrôles.

Tout d'abord, les acteurs doivent déterminer comment la crise a mis sous tension et cassé les process opérationnels existants. Puis en déduire où se trouvent les risques et les opportunités d'optimisation.

Il faut consacrer davantage d'efforts et de ressources à la résilience des activités business critiques et pas seulement au rétablissement des processus globaux et des systèmes sous-jacents. Une approche résiliente basée sur les activités business critiques reste un moyen efficace pour prioriser les optimisations liées aux processus business et aux technologies associées.

Et maintenant ?

Il sera nécessaire de revoir les programmes de contrôles, d'ajouter ou de modifier des contrôles en réponse aux risques créés par la Covid-19.

La crise actuelle est un tremplin vers l'objectif d'amélioration de la résilience opérationnelle. La perspective d'avoir à faire face à d'autres crises sanitaires extrêmes dans le futur, contribue de manière indirecte à améliorer la gestion des risques opérationnels.

De plus, la crise sanitaire a remis en cause la façon dont les scénarios de pandémie sont élaborés. Ces scénarios n'étaient pas suffisamment sévères jusqu'à présent. De même que pour les autres risques, les scénarios doivent dorénavant être dynamiques et construits en tenant compte des principaux facteurs de risques post-Covid.

Les acteurs de l'écosystème financier doivent désormais réfléchir aux moyens de se prémunir contre les pandémies extrêmes ou en tout cas y résister efficacement. Cela passe par la conception de ce que nous pouvons appeler une nouvelle normalité améliorée. Celle-ci sera plutôt faite de processus plus simplifiés, optimisés avec des technologies connues, éprouvées et qui sont adaptées au « monde d'après Covid-19 ».

Cependant, tout en offrant de nouvelles possibilités, les technologies innovantes exposent le secteur financier à de nouveaux risques liés notamment à la cyber-sécurité. Ces dangers existaient déjà, mais ils prennent de l'importance avec la crise sanitaire et le contexte de télétravail généralisé.

A propos de Keeping

Cabinet de conseil en transformation et conduite du changement des organisations, Keeping est un véritable façonneur de solutions adaptées aux évolutions du secteur financier.

Nous puisons dans notre expérience managériale et opérationnelle pour apporter des réponses concrètes, efficaces et durables aux questions complexes que se posent nos clients.

Veille & ingénierie financière, études d'impact, design & transformation, project management : nous vous accompagnons à tous les stades de vos réflexions.

"Change the bank" avec Keeping !



Contactez-nous

Amadou TALL
Directeur Keeping Partners
atall@keeping-partners.com
06 15 43 77 19

