UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS



MBA en Finance

MÉMOIRE

OPTIMISATION DE LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DES OPERATIONS AU SEIN DES COOPERATIVES DE CREDIT : ETUDE DU CAS DESJARDINS AU CANADA.

SOUS LA DIRECTION DU

Professeur **Raef GOUIAA,** Ph. D

RÉALISÉ PAR

TRIA AMOS

ÉTÉ 2026

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes, à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude.

Le corps administratif de l'Université du Québec en Outaouais (UQO), pour son implication à créer un cadre propice pour la réussite de nos études supérieures. A tous les professeurs et intervenants qui par leurs écrits, leurs conseils et critiques ont guidé nos réflexions.

Je tiens particulièrement à remercier mon directeur de recherche Professeur Raef Gouiaa, Ph. D, directeur du département des sciences comptables qui m'a guidé et soutenu tout au long de ce travail. Je le remercie également pour sa grande disponibilité, sa compréhension, sa patience, ses précieux conseils et notre intérêt commun pour le thème de recherche.

Je tiens également à remercier Ève Marin-Gignac, agente de soutien administratif à la gestion des études, pour sa disponibilité et son soutien. Finalement, un tel travail de recherche n'aurait été possible sans l'accès aux bases de données. À cet égard, un remerciement particulier s'adresse à Monsieur Martin Régimbald pour m'avoir guidé et formé sur cette base des données.

Enfin, je tiens à remercier toute ma famille qui m'a toujours accompagné tout le long de mes études en particulier mon père Mr IRIE Raphaël

Sigles et abréviations

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

AMF: Autorité des marchés financiers

KPI : Key Performance Indicator

IFACI : Isntitut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

BIS: Bank for International Settlements

RWA: Risk Weighted Assets

VaR : Valeur à Risque

LCR: Liquidity Coverage Ratio

NSFR: Net Stable Funding Ratio

RCSA: Risk and Control Self-Assessment

FSB: Financial Stability Board

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'analyser et de proposer des mécanismes d'optimisation de la gestion du risque opérationnel afin d'améliorer la performance des opérations dans les coopératives de crédit, en prenant le mouvement Desjardins au Canada comme étude de cas. Dans un environnement financier caractérisé par une complexité opérationnelle croissante et des exigences réglementaires de plus en plus strictes, la gestion efficace du risque opérationnel s'impose comme un facteur clé de performance et de compétitivité. La démarche méthodologique adoptée repose sur une approche combinée, à la fois quantitative et qualitative, intégrant l'analyse de documents, des entretiens semi-structurés ainsi qu'une étude de cas approfondie. Cette combinaison vise à identifier les meilleures pratiques en matière de gestion des risques ainsi que les principaux obstacles rencontrés. Les résultats attendus permettront de formuler des recommandations stratégiques destinées à renforcer la résilience des opérations, à limiter les pertes liées aux risques, et à améliorer la qualité des services proposés aux membres. En définitive, cette recherche contribuera à enrichir la compréhension des interactions entre la gestion du risque opérationnel et la performance organisationnelle au sein des coopératives financières, tout en proposant des solutions concrètes adaptées au contexte de Desjardins.

Mots clés : Risque opérationnel, Coopératives de crédit, Performance des opérations, Desjardins, Gestion stratégique.

Abstract

Using the Canadian Desjardins Movement as a case study, this paper attempts to examine and suggest ways to improve operational risk management in order to improve operational performance inside credit cooperatives. In a financial environment marked by increasing operational complexity and tightening regulatory requirements, effective management of operational risk has become a critical driver of performance and competitiveness.

This study's methodology is based on a mixed quantitative and qualitative design that incorporates semi-structured interviews, document analysis, and a comprehensive case study. This hybrid method aims to pinpoint risk management best practices as well as the primary obstacles to their use.

The expected findings will support the development of strategic recommendations aimed at strengthening operational resilience, reducing risk-related losses, and improving the quality of services delivered to members. Ultimately, this research will contribute to a deeper understanding of how operational risk management interacts with organizational performance in financial cooperatives, while offering concrete, context-specific solutions tailored to Desjardins.

Keywords: Operational risk, Credit cooperatives, Operational performance, Desjardins, Strategic management.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements 1
Sigles et abréviations 2
Résumé 3
Abstract 4
1. INTRODUCTION 8
1.1 Contexte et justification de l'étude 8
1.2 Problématique de la gestion du risque opérationnel dans les coopératives de crédit 10
1.3 Questions de recherche 11
1.4 Objectifs de l'étude 13
1.4.1 Objectif général 13
1.4.2 Objectifs spécifiques 13
1.5 Intérêt et pertinence de l'étude 14
1.5.1 Intérêt académique 14
1.5.2 Intérêt managérial 15
1.6 Démarche méthodologique 16
1.7 Structure du travail 17
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE 19
2.1 Le contrôle interne dans les institutions financières 22
a. Définition 22
b. Objectif du contrôle interne 24
2.1.2 Modèle et référentiels de contrôle interne 24
a. Les accords de Bâle 3 24
b. Le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 27
2.2 La gestion des risques dans les institutions financières 30
2.2.1 Typologie des risques bancaires 30
a. Définition de la gestion des risques 30
b. Risque de crédit 31
c. Le risque de marché 31
d. Risque de liquidité 32
2.2.1 Place du risque opérationnel dans la gestion globale des risques 33
2.3 Le risque opérationnel 35
2.3.1 Définition et composantes du risque opérationnel 35
a. Définition 35
b. Composantes du risque opérationnel 35
2.3.2 Sources et manifestations du risque opérationnel 36

2.3.3 Impacts du risque opérationnel sur la performance organisationnelle 37
2.4 La gestion du risque opérationnel 39
2.4.1 Processus d'identification et d'évaluation des risques 39
2.4.2 Dispositifs de maîtrise et de mitigation du risque opérationnel 40
2.4.3 Indicateurs de performance et outils de suivi 41
2.5 Synthèse de la littérature et modèle conceptuel de recherche 43
3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 44
3.1 Approche méthodologique de l'étude 45
3.2 Justification du choix de l'étude de cas 46
3.3 Présentation du terrain d'étude : Desjardins, Canada 47
3.4 Méthodes de collecte des données 48
3.4.1 Analyse documentaire et sources de données secondaires 49
3.4.2 Entretiens semis-directifs et questionnaire (Voir Annexe1) 50
3.5 Méthodes d'analyse des données 52
3.5.1 Définition des variables de l'étude 52
3.5.2 Méthode d'analyse qualitative des données 59
4. PRESENTATION ET ANALYSE DU CAS DESJARDINS 60
4.1 Présentation générale du mouvement Desjardins 60
4.2 Organisation et fonctionnement de la direction des opérations 62
4.3 Dispositif actuel de gestion du risque opérationnel 64
4.4 Identification des principaux risques opérationnels 65
4.4.1 Profil de l'échantillon et ancrage empirique (Voir Annexe2) 65
4.4.2 Typologie des risques opérationnels identifiés (Annexe 3) 67
4.4.3 Le risque lié aux processus internes : le risque dominant 68
4.4.4 Le risque de conformité réglementaire 69
4.4.5 Le risque de fraude et de cybersécurité 69
4.4.6 Le risque technologique et les défaillances d'infrastructure 70
4.4.7 Le risque lié à la protection des renseignements personnels 70
4.4.8 Cartographie synthétique des risques 70
4.5 Analyse de l'impact des risques opérationnels sur la performance des opérations 72
4.5.1 Cadre d'analyse : la performance opérationnelle comme variable dépendante (Annexe 4) 72
4.5.2 Impact sur la qualité du service aux membres 72
4.5.3 La tension performance-risque : un facteur d'exposition 72
4.5.4 La culture du risque comme levier de performance : convergence des perceptions 74
5. DISCUSSION ET RECOMMANDATION 75

5.1 Discussion des résultats au regard de la littérature 75
5.1.1 Une culture du risque opérationnelle présente mais perfectible 75
5.1.2 La tension performance-risque : un phénomène documenté et confirmé 76
5.1.3 La culture du risque comme levier de performance : validation empirique 77
5.2 Évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion du risque opérationnel (Annexe 5) 77
5.2.1 Méthodologie d'évaluation 77
5.2.2 Analyse des résultats de l'évaluation 79
5.3 Corrélation entre maîtrise du risque opérationnel et performance opérationnelle 79
5.3.1 Cadre méthodologique de l'analyse corrélationnelle (Annexe 6) 79
5.3.2 Statistiques descriptives 80
5.3.3 Matrice de corrélation de Pearson 80
5.3.4 Résultats des analyses de régression bivariée 82
5.3.5 Analyse et interprétation des résultats corrélationnel 82
5.3.6 Limites de l'analyse quantitative 85
5.4 Recommandations pour une gestion proactive et performante du risque opérationnel 85
5.4.1 Principes directeurs des recommandations (Annexe 7) 85
5.4.2 Recommandation 1 : Renforcer la formation pratique ancrée dans la réalité terrain 86
5.4.3 Recommandation 2 : Instaurer un dispositif formel de gestion de la tension performance/risque 87
5.4.5 Recommandations complémentaires 87
6.CONCLUSION 87
6.1 Synthèse des principaux résultats 87
6.2 Apports managériaux pour les coopératives de crédit 88
6.3 Contributions académiques de l'étude 89
6.4 Limites de l'étude et pistes de recherches futures 90
6.4.1 Limites de l'étude 90
6.4.2 Pistes de recherches futures 91
Bibliographie 93
Annexes 98

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte et justification de l'étude

Au cours des dernières décennies, l'environnement économique et financier mondial a connu des transformations profondes et continues qui ont fondamentalement reconfiguré le secteur bancaire et coopératif. La mondialisation des marchés, l'accélération du progrès technologique, le renforcement des exigences réglementaires et la complexification des structures organisationnelles ont engendré une intensification sans précédent des risques auxquels sont exposées les institutions financières. Dans ce contexte, la gestion rigoureuse des risques n'est plus une option stratégique parmi d'autres, mais une condition sine qua non de la pérennité et de la compétitivité des institutions financières (Bessis, 2015 ; Hull, 2018).

Les banques et institutions financières coopératives, dans le cadre de leurs activités, sont exposées à une série de risques qui se classent généralement en trois catégories principales : les risques de crédit, les risques de liquidité et les risques opérationnels. Ces risques résultent de la nature même de l'activité bancaire, qui consiste en la manipulation d'actifs financiers sensibles, et nécessitent des contrôles réguliers ainsi que des mécanismes efficaces de détection et de correction des anomalies. Parmi ces risques, le risque opérationnel a longtemps été considéré comme secondaire, avant d'acquérir une reconnaissance pleine et entière à la suite de scandales financiers retentissants, de cyberattaques et de crises systémiques qui ont ébranlé le secteur bancaire mondial.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, 2011) définit le risque opérationnel comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, du personnel et des systèmes internes, ou à des événements extérieurs. Cette définition, bien qu'apparemment technique, recouvre en réalité une réalité extrêmement vaste et hétérogène, allant des erreurs humaines aux fraudes internes et externes, en passant par les pannes informatiques, les non-conformités réglementaires et les catastrophes naturelles. Des travaux de référence, notamment ceux de Chernobai, Rachev et Fabozzi (2007) ainsi que de Girling (2013), ont contribué à systématiser la compréhension de cette catégorie de risque et à développer des outils adaptés à son évaluation et à sa maîtrise.

Sur le plan réglementaire, l'accord de Bâle II, puis Bâle III, ont imposé aux établissements de crédit de disposer de fonds propres suffisants pour couvrir les pertes potentielles liées au risque opérationnel, institutionnalisant ainsi la nécessité d'une gestion

structurée et documentée de ce risque (Basel Committee on Banking Supervision, 2006). En parallèle, des référentiels de contrôle interne tels que le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2013) ont fourni aux institutions financières un cadre structuré pour identifier, évaluer et atténuer ces risques, en articulant les composantes essentielles d'un dispositif de contrôle interne efficace. Au Québec spécifiquement, l'Autorité des marchés financiers a publié des lignes directrices encadrant la gestion du risque opérationnel pour les institutions sous sa supervision (AMF, 2010 ; AMF Québec, 2016), imposant un cadre local complémentaire aux standards internationaux.

Des recherches récentes viennent renforcer l'urgence de cette problématique. Berger, Curti, Mihov et Sedunov (2022) démontrent que le risque opérationnel revêt une dimension systémique souvent sous-estimée dans les institutions financières, avec des effets de contagion pouvant se propager bien au-delà de l'institution concernée. Chernobai, Ozdagli et Wang (2021) établissent par ailleurs un lien direct entre la complexité organisationnelle et la fréquence des événements de risque opérationnel, un constat particulièrement pertinent pour un réseau coopératif aussi vaste que Desjardins. Ces travaux récents confirment la nécessité de doter les institutions financières coopératives de dispositifs robustes, adaptatifs et proactifs de gestion du risque opérationnel.

C'est dans ce contexte global que s'inscrit la présente étude. Les coopératives de crédit, et particulièrement le Mouvement Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada, avec des actifs dépassant les 400 milliards de dollars canadiens (Mouvement Desjardins, 2020), doivent concilier leur mission sociale et mutualiste avec des impératifs de performance opérationnelle et de conformité réglementaire croissants. La Caisse Desjardins de Hull-Aylmer, inscrite dans un territoire en pleine expansion démographique et économique en région outaouaise, constitue à cet égard un terrain d'étude à la fois représentatif et riche en enseignements pour comprendre les défis spécifiques de la gestion du risque opérationnel dans un contexte coopératif canadien.

La justification de cette étude repose ainsi sur trois piliers complémentaires. D'abord, un pilier réglementaire : les institutions financières coopératives sont soumises à des exigences de conformité croissantes qui nécessitent des dispositifs de gestion du risque opérationnel robustes et documentés. Ensuite, un pilier organisationnel : la complexité croissante des opérations financières, conjuguée à la transformation numérique accélérée du secteur, expose les caisses populaires à de nouvelles catégories de risques opérationnels

qu'il convient d'identifier et de maîtriser. Enfin, un pilier stratégique : l'optimisation de la gestion du risque opérationnel est un levier essentiel d'amélioration de la performance globale des opérations et, partant, de la satisfaction des membres et de la solidité financière de l'institution.

1.2 Problématique de la gestion du risque opérationnel dans les coopératives de crédit

Le risque opérationnel est omniprésent dans toute l'activité bancaire et coopérative. Il se manifeste à travers une multitude d'événements pouvant survenir à tout moment dans le cycle opérationnel d'une institution financière : erreurs de traitement, défaillances des systèmes informatiques, fraudes internes et externes, non-conformité aux procédures établies, défauts de communication, ou encore événements externes imprévisibles comme les cyberattaques ou les catastrophes naturelles. Comme le soulignent De Fontnouvelle, DeJesus-Rueff, Jordan et Rosengren (2006), les pertes opérationnelles importantes peuvent avoir des répercussions significatives sur la solidité du capital des institutions financières et ébranler durablement la confiance des parties prenantes, une réalité confirmée par les travaux de Gillet, Hübner et Plunus (2010) sur les effets réputationnels du risque opérationnel dans le secteur financier. Dans le contexte particulier des coopératives de crédit, la gestion du risque opérationnel présente des défis spécifiques qui la distinguent de celle des grandes banques commerciales. Ces institutions, caractérisées par leur gouvernance démocratique, leur ancrage territorial et leur structure organisationnelle décentralisée (McKillop & Wilson, 2011 ; Smith, Cargill & Meyer, 1981), doivent adapter les outils et dispositifs conçus initialement pour des établissements bancaires de grande taille à leur propre réalité institutionnelle. La tension entre les exigences de conformité réglementaire notamment les principes de Bâle sur la gestion saine du risque opérationnel (BCBS, 2011) et les lignes directrices de l'AMF Québec (2016) et les contraintes de ressources humaines, financières et technologiques propres aux coopératives constitue une problématique centrale que cette étude entend analyser.

Par ailleurs, des lacunes documentées subsistent dans les pratiques actuelles de gestion du risque opérationnel au sein des coopératives de crédit. La cartographie des risques, qui constitue un outil fondamental d'identification et d'évaluation (Scandizzo, 2005), est souvent incomplète ou insuffisamment actualisée. Les indicateurs clés de risque (KRI) et les indicateurs de performance (KPI) ne sont pas toujours articulés de manière

cohérente avec les objectifs stratégiques de l'institution. Les mécanismes de remontée et de traitement des incidents opérationnels manquent parfois de formalisation. Enfin, la culture du risque, facteur pourtant déterminant dans l'efficacité des dispositifs de maîtrise (Financial Stability Board, 2014 ; Power, 2007) reste insuffisamment développée dans certaines composantes du réseau coopératif.

Ces constats soulèvent une problématique de fond : si les coopératives de crédit, à l'instar des banques commerciales, sont exposées aux mêmes catégories de risques opérationnels, elles ne disposent pas nécessairement des mêmes ressources ni des mêmes structures organisationnelles pour les gérer avec la même efficacité. L'étude de Annannab, Bakar et Mohd Khan (2022) portant sur des coopératives financières en Thaïlande confirme que la performance de ces institutions est directement et positivement corrélée à la qualité de leur gestion du risque opérationnel, un résultat qui appelle une investigation similaire dans le contexte canadien.

Dans ce cadre, la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer offre un terrain d'étude particulièrement pertinent. En tant qu'entité locale d'un réseau coopératif de premier plan, elle est soumise à la fois aux politiques de gestion des risques centralisées du Mouvement Desjardins et aux réalités opérationnelles de proximité propres à son territoire d'activité. L'analyse de son dispositif actuel de gestion du risque opérationnel, de ses forces et de ses insuffisances, permettra d'apporter des éclairages utiles tant pour la gestion de cette caisse que pour les orientations stratégiques plus larges du réseau Desjardins.

La problématique centrale de cette recherche peut ainsi être formulée comme suit : dans quelle mesure l'optimisation des dispositifs de gestion du risque opérationnel contribue-t-elle à améliorer la performance des opérations au sein des coopératives de crédit, et plus particulièrement au sein de la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer, dans un contexte de renforcement des exigences réglementaires et de transformation numérique du secteur financier canadien ?

1.3 Questions de recherche

Les questions de recherche découlent directement de la problématique exposée ci-dessus. Elles sont structurées autour d'une question principale, de nature synthétique et directrice, déclinée en quatre questions spécifiques qui en précisent les différentes dimensions analytiques.

1.3.1 Question principale de recherche

Comment l'optimisation de la gestion du risque opérationnel peut-elle contribuer à améliorer la performance des opérations au sein de la caisse Desjardins de Hull-Aylmer, et quelles sont les conditions organisationnelles et institutionnelles nécessaires à cette optimisation ?

Cette question principale reconnaît d'emblée la relation de causalité postulée entre la qualité des dispositifs de gestion du risque opérationnel et la performance opérationnelle, tout en interrogeant les conditions de cette relation dans le contexte coopératif spécifique de la caisse étudiée. Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux d'Ellul et Yerramilli (2013), qui ont démontré empiriquement que des contrôles de risque plus robustes dans les banques holding américaines sont associés à des niveaux de risque effectivement plus faibles, et de ceux d'Aebi, Sabato et Schmid (2012) sur le rôle de la gouvernance des risques dans la performance des banques en période de crise.

1.3.2 Questions spécifiques de recherche

La question principale est opérationnalisée à travers quatre questions spécifiques complémentaires.

Première question spécifique : Quels sont les principaux risques opérationnels auxquels la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer est exposée dans le cadre de ses activités quotidiennes, et comment se manifestent-ils concrètement dans ses processus opérationnels ?

Cette question vise à dresser un portrait précis et actualisé des risques opérationnels propres à l'institution étudiée. Elle s'appuie sur les travaux de Scandizzo (2005) sur la cartographie des risques et les indicateurs clés, ainsi que sur le cadre d'identification des risques proposé par le COSO (2013) et par Girling (2013).

Deuxième question spécifique : Dans quelle mesure les dispositifs actuels de contrôle interne et de gestion du risque opérationnel de la Caisse de Hull-Aylmer sont-ils efficaces et alignés sur les meilleures pratiques et référentiels reconnus tels que le COSO, les principes de Bâle et les lignes directrices de l'AMF Québec ?

Cette question vise à évaluer le niveau de maturité du dispositif de gestion des risques opérationnels de la caisse, en le confrontant aux standards réglementaires et aux meilleures pratiques documentées dans la littérature académique et professionnelle (Renard, 2013 ;

Moeller, 2013 ; IFACI, 2013). Elle permettra d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les référentiels reconnus.

Troisième question spécifique : Quelle est la nature et l'intensité de la relation entre la maîtrise du risque opérationnel et la performance des opérations au sein de la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer, et quels indicateurs permettent de mesurer et d'objectiver cette relation ?

Cette question s'inscrit dans la lignée des travaux sur la mesure de la performance organisationnelle (Neely, Gregory & Platts, 2005 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Lebas, 1995) et sur les liens entre gestion des risques et performance financière (Gordon, Loeb & Tseng, 2009 ; Hoyt & Liebenberg, 2011). Elle ambitionne de dépasser le constat qualitatif pour identifier des corrélations mesurables et exploitables par les gestionnaires.

Quatrième question spécifique : Quelles recommandations concrètes peut-on formuler, à partir de l'analyse du cas Desjardins de Hull-Aylmer et des enseignements de la littérature, pour renforcer et optimiser les pratiques de gestion du risque opérationnel et améliorer durablement la performance opérationnelle de la caisse ?

Cette dernière question a une visée prescriptive et managériale. Elle s'appuie sur les apports de la littérature sur l'Enterprise Risk Management (Hopkin, 2018 ; Fraser & Simkins, 2016 ; Kaplan & Mikes, 2012), sur les travaux d'Annannab et al. (2022) portant spécifiquement sur les coopératives financières, et sur les orientations stratégiques du Financial Stability Board (2014) en matière de culture du risque.

1.4 Objectifs de l’étude

1.4.1 Objectif général

L’objectif général de cette étude est d'analyser les pratiques de gestion du risque opérationnel au sein de la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer, d'évaluer leur efficacité au regard des référentiels reconnus et leur impact sur la performance des opérations, et de formuler des recommandations concrètes en vue d'optimiser ces pratiques pour améliorer durablement la performance opérationnelle de l'institution et renforcer sa résilience organisationnelle.

1.4.2 Objectifs spécifiques

Cet objectif général se décline en quatre objectifs spécifiques, étroitement articulés avec les questions de recherche présentées ci-dessus.

Le premier objectif spécifique consiste à identifier et cartographier de manière exhaustive les principaux risques opérationnels auxquels est exposée la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer dans le cadre de ses activités. Cette cartographie constituera le fondement analytique de l'étude et permettra de prioriser les risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur la performance de l'institution, conformément aux approches recommandées par le BCBS (2011) et par Girling (2013).

Le deuxième objectif spécifique vise à évaluer l'efficacité et la robustesse des dispositifs actuels de contrôle interne et de gestion du risque opérationnel de la caisse, en les confrontant aux référentiels normatifs reconnus notamment le COSO (2013), les principes de Bâle (BCBS, 2011) et les lignes directrices de l'AMF Québec (2016) afin d'identifier les lacunes et les zones d'amélioration prioritaires.

Le troisième objectif spécifique est d'analyser la relation entre la maîtrise du risque opérationnel et la performance des opérations au sein de la caisse, en s'appuyant sur les indicateurs de performance disponibles et en mobilisant les cadres conceptuels de mesure de la performance organisationnelle développés notamment par Kaplan et Norton (1996), Neely, Gregory et Platts (2005), et Venkatraman et Ramanujam (1986).

Le quatrième et dernier objectif spécifique est de proposer un plan d'action opérationnel et réaliste visant à renforcer les dispositifs de gestion du risque opérationnel et à améliorer la performance des opérations de la caisse, en tenant compte des contraintes organisationnelles et des ressources disponibles dans le contexte d'une coopérative de crédit de taille régionale.

1.5 Intérêt et pertinence de l'étude

1.5.1 Intérêt académique

Sur le plan académique, cette recherche apporte plusieurs contributions originales à la littérature existante sur la gestion du risque opérationnel et la performance des institutions financières coopératives.

En premier lieu, elle contribue à combler un vide identifié dans la littérature scientifique. Si la gestion du risque opérationnel dans les grandes banques commerciales a fait l'objet de nombreuses études empiriques, notamment celles de De Fontnouvelle et al. (2006), Allen et Bali (2007), Cummins, Lewis et Wei (2006) ou encore Berger et al. (2022), les coopératives de crédit restent largement sous-représentées dans les recherches sur ce

sujet. Or, comme le soulignent McKillop et Wilson (2011), les coopératives de crédit présentent des caractéristiques organisationnelles et de gouvernance distincte qui justifient des approches analytiques spécifiques.

En deuxième lieu, cette étude répond à l'appel formulé par Jiravichai et Banomyong (2022) pour le développement de méthodologies adaptées à l'étude du risque opérationnel dans des contextes institutionnels variés. En adoptant une approche qualitative par étude de cas, elle enrichit le corpus des recherches sur le risque opérationnel avec une perspective compréhensive et contextualisée, complémentaire des études quantitatives dominantes dans la littérature.

En troisième lieu, cette recherche mobilise et articule plusieurs cadres théoriques COSO, Bâle, Enterprise Risk Management (ERM), Balanced Scorecard dans une perspective intégrée et cohérente, proposant ainsi un modèle conceptuel original pour l'analyse de la relation entre gestion du risque opérationnel et performance dans les coopératives financières. Ce modèle s'inspire des travaux fondateurs de Kaplan et Mikes (2012), de Bromiley, McShane, Nair et Rustambekov (2015) et de Gordon, Loeb et Tseng (2009).

1.5.2 Intérêt managérial

Sur le plan managérial, cette étude revêt une importance pratique considérable pour les gestionnaires de la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer et, plus largement, pour l'ensemble des décideurs du réseau Desjardins et du mouvement coopératif financier canadien.

Premièrement, en identifiant de manière précise et documentée les principaux risques opérationnels de la caisse et en évaluant l'efficacité des dispositifs existants, cette étude fournit aux gestionnaires une base informée pour orienter leurs décisions en matière d'investissement dans les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Elle répond ainsi aux besoins pratiques identifiés par Hopkin (2018) et par Power (2007) pour une gestion des risques qui soit non seulement conforme aux exigences réglementaires, mais réellement intégrée dans la culture organisationnelle et les processus décisionnels.

Deuxièmement, les recommandations formulées à l'issue de l'analyse du cas visent à fournir un plan d'action concret, réaliste et directement applicable, tenant compte des contraintes spécifiques d'une coopérative de crédit de taille régionale. Cette approche pragmatique contraste avec les recommandations génériques souvent formulées dans la littérature et s'inscrit dans la logique de résolution des problèmes réels qu'Annannab, Bakar et Mohd Khan (2022) appellent de leurs vœux pour les coopératives financières.

Troisièmement, les résultats et recommandations de cette étude ont une portée qui dépasse le cadre de la seule Caisse de Hull-Aylmer. En tant qu'étude de cas représentative d'un type d'institution financière coopérative présent dans l'ensemble du Canada, ses enseignements sont susceptibles d'être transférés et adaptés à d'autres caisses du réseau Desjardins et à d'autres coopératives de crédit canadiennes partageant des défis organisationnels similaires.

Quatrièmement, cette étude contribue à sensibiliser les acteurs du milieu coopératif à l'importance de développer une véritable culture du risque, au sens défini par le Financial Stability Board (2014), comme un élément central de la gouvernance organisationnelle. Cette dimension culturelle, souvent négligée au profit des aspects purement techniques et procéduraux de la gestion des risques, est pourtant reconnue comme un facteur déterminant de l'efficacité des dispositifs de maîtrise du risque opérationnel (Power, 2007 ; Mikes, 2009).

1.6 Démarche méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme qualitatif interprétatif et adopte une approche méthodologique de type étude de cas unique, conformément à la démarche préconisée par Eisenhardt (1989) pour la construction de théories à partir d'observations organisationnelles contextualisées. Ce choix méthodologique se justifie pleinement par la nature exploratoire et compréhensive de la problématique, qui vise moins à tester des hypothèses statistiques préétablies qu'à appréhender en profondeur les dynamiques organisationnelles, les pratiques effectives et les mécanismes causaux à l'œuvre dans la gestion du risque opérationnel au sein d'une institution coopérative spécifique.

La Caisse Desjardins de Hull-Aylmer a été retenue comme terrain d'étude pour plusieurs raisons complémentaires. D'abord, en tant que composante d'un réseau coopératif financier de premier plan au Canada, elle présente un profil institutionnel représentatif et documenté, avec des sources d'information fiables et accessibles. Ensuite, sa localisation dans la région outaouaise, caractérisée par une démographie dynamique et une économie diversifiée, l'expose à un éventail complet de risques opérationnels pertinents pour l'étude. Enfin, l'ampleur et la complexité de ses opérations en font un cas d'étude suffisamment riche pour permettre une analyse approfondie et nuancée.

La collecte des données repose principalement sur une analyse documentaire systématique, telle que conceptualisée par Bowen (2009). Les sources documentaires

mobilisées comprennent les rapports annuels du Mouvement Desjardins (2020), les politiques et procédures internes de gestion des risques, les rapports d'audit interne et de contrôle de conformité, les lignes directrices réglementaires de l'AMF Québec (2016), ainsi que les référentiels normatifs reconnus tels que le COSO (2013) et les publications du Comité de Bâle (BCBS, 2011 ; BCBS, 2024). Des entretiens avec des responsables opérationnels et des gestionnaires de risques de la caisse pourront compléter cette analyse documentaire, le cas échéant, afin d'enrichir la compréhension des pratiques effectives.

L'analyse des données suit une démarche de codage thématique inspirée de Miles, Huberman et Saldaña (2014), permettant d'organiser et d'interpréter les informations collectées de manière systématique et rigoureuse. Une matrice d'analyse articulant les dimensions de l'identification des risques, de l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle et de la mesure de la performance opérationnelle guidera le travail d'interprétation, en cohérence avec les cadres conceptuels retenus.

Il convient de préciser que cette étude, de nature qualitative, ne prétend pas à la généralisation statistique de ses résultats. Elle ambitionne plutôt une généralisation analytique (Eisenhardt, 1989), c'est-à-dire la production de propositions théoriques et de recommandations pratiques susceptibles d'être testées et transposées dans d'autres contextes institutionnels similaires. Les limites méthodologiques inhérentes à ce positionnement sont discutées de manière approfondie dans le chapitre consacré à la méthodologie de recherche.

1.7 Structure du travail

Ce mémoire est organisé en six chapitres distincts et complémentaires, dont la progression reflète la démarche scientifique adoptée, allant du cadrage théorique vers l'analyse empirique et les recommandations pratiques.

Le premier chapitre, qui constitue la présente introduction, expose le contexte général de l'étude, la problématique centrale, les questions et objectifs de recherche, ainsi que l'intérêt académique et managérial de la démarche. Il présente également les grandes lignes de la méthodologie retenue et offre une vue d'ensemble de la structure du travail.

Le deuxième chapitre est consacré à la revue de la littérature et au cadre théorique. Il couvre successivement les fondements du contrôle interne dans les institutions financières, en s'appuyant notamment sur le référentiel COSO (2013) et les travaux de Renard (2013) et de Moeller (2013) ; la gestion globale des risques bancaires et la place qu'y occupe le risque opérationnel ; les définitions, composantes, sources et manifestations du risque

opérationnel, selon les travaux de Chernobai, Rachev et Fabozzi (2007), de Cruz (2002) et de Girling (2013) ; les impacts du risque opérationnel sur la performance organisationnelle ; et enfin les dispositifs de maîtrise, les indicateurs de performance et les outils de suivi. Ce chapitre se conclut par une synthèse de la littérature et la présentation du modèle conceptuel de recherche.

Le troisième chapitre expose en détail la méthodologie de recherche adoptée. Il justifie le choix de l'étude de cas comme approche méthodologique privilégiée, présente le terrain d'étude le Mouvement Desjardins et plus particulièrement la Caisse de Hull-Aylmer, décrit les méthodes de collecte et d'analyse des données retenues, et discute les limites de la recherche.

Le quatrième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse du cas Desjardins. Il propose d'abord une présentation générale du Mouvement Desjardins et de son organisation, puis se focalise sur la Caisse de Hull-Aylmer pour analyser son dispositif actuel de gestion du risque opérationnel, identifier ses principaux risques opérationnels et évaluer l'impact de ces risques sur la performance des opérations.

Le cinquième chapitre est dédié à la discussion des résultats et aux recommandations. Il met en dialogue les résultats empiriques obtenus avec les enseignements de la littérature académique et professionnelle, évalue l'efficacité des dispositifs de gestion du risque opérationnel observés, analyse la corrélation entre maîtrise du risque opérationnel et performance opérationnelle, et formule des recommandations concrètes pour une gestion proactive et performante du risque opérationnel au sein de la caisse.

Le sixième et dernier chapitre conclut le mémoire en synthétisant les principaux résultats, en présentant les apports managériaux pour les coopératives de crédit et les contributions académiques de l'étude, et en identifiant les limites de la recherche ainsi que les pistes de recherche futures susceptibles de prolonger et d'approfondir les travaux engagés dans ce mémoire.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

Le monde bancaire a profondément changé au cours des dernières décennies. La montée en puissance de la concurrence internationale, la multiplication des produits financiers et la succession de crises majeures ont forcé les institutions financières à revoir, parfois douloureusement, leurs façons de faire. Dans ce contexte, la gestion des risques n'est plus une option ni une simple formalité réglementaire : elle est devenue une condition de survie. La crise des subprimes, qui a éclaté aux États-Unis en 2007 avant de se propager à l'ensemble du système financier mondial, en constitue l'illustration la plus éloquente. Comme le montrent Cannata et Quagliariello (2009), cette crise a exposé les failles profondes des cadres réglementaires en vigueur, notamment les limites de Bâle II, et a ouvert la voie à une refonte en profondeur des pratiques de gestion des risques dans les banques. Au Canada, ce mouvement de transformation n'a pas épargné le secteur financier. Jason et Walter (2007) ainsi que Didelle (2010) rappellent que le système bancaire canadien a traversé des mutations importantes sur une période de vingt-cinq ans, sous l'effet combiné de l'évolution des pratiques commerciales, de l'entrée de concurrents étrangers et d'une série de révisions législatives touchant le secteur financier national. Malgré cette ouverture progressive, la concentration du marché bancaire canadien autour de cinq ou six grandes institutions qui détiennent près de 90 % de l'actif total demeure une réalité structurelle persistante (Renaud, 2011). Dans ce paysage, certaines institutions ont choisi de privilégier la croissance et la rentabilité à court terme, tandis que d'autres ont opté pour une stratégie fondée sur une gestion rigoureuse des risques, préférant consolider leur position sur des segments où elles sont moins exposées, même si cela implique de renoncer à certaines parts de marché. C'est dans ce cadre que les coopératives de crédit, et Desjardins en particulier, occupent une place singulière. Fondé sur des principes de mutualisme et de solidarité, le Mouvement Desjardins constitue un acteur incontournable du paysage financier canadien. Son modèle coopératif le distingue des banques commerciales traditionnelles, mais ne le met pas à l'abri des risques inhérents à toute activité financière. Bien au contraire, la complexité croissante de ses opérations, combinée aux exigences réglementaires de plus en plus strictes imposées par les autorités comme l'Autorité des marchés financiers (AMF), fait de la gestion des risques un enjeu stratégique de première importance. McKillop et Wilson (2011) ont bien montré que les coopératives de crédit, en raison de leur structure de gouvernance particulière et de leur mission sociale, font face à des défis spécifiques en matière de gestion des risques qui méritent une attention

particulière. Parmi les différentes catégories de risques auxquels font face les institutions financières, le risque opérationnel a longtemps été le parent pauvre de la gestion des risques. Pendant des années, les praticiens et les régulateurs se sont concentrés sur les risques de crédit et de marché, plus facilement quantifiables et historiquement mieux documentés. C'est surtout à partir des années 2000, à la suite de scandales financiers retentissants comme l'affaire Barings ou les pertes massives enregistrées par plusieurs grandes banques internationales, que le risque opérationnel a commencé à attirer sérieusement l'attention. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS) a joué un rôle déterminant dans cette prise de conscience collective, en proposant dans les accords de Bâle II une définition formelle du risque opérationnel et en imposant des exigences de fonds propres spécifiques pour couvrir ce type de risque (BCBS, 2006). Ces travaux fondateurs ont ouvert la voie à une littérature académique et professionnelle particulièrement riche, que la présente revue se propose d'explorer. Du côté des chercheurs, les travaux se sont rapidement multipliés pour tenter de mieux comprendre la nature, les sources et les impacts du risque opérationnel. Chernobai, Rachev et Fabozzi (2007) ont proposé une analyse approfondie des exigences de Bâle II en matière de capital, en développant des modèles quantitatifs permettant de mesurer l'exposition des banques à ce type de risque. Cruz (2002) s'est quant à lui concentré sur les techniques de modélisation et de couverture du risque opérationnel, posant les bases méthodologiques sur lesquelles s'appuient encore aujourd'hui de nombreux praticiens. Plus récemment, Berger et al. (2022) ont mis en évidence le caractère systémique du risque opérationnel au sein des grands groupes bancaires américains, montrant que les effets d'un événement opérationnel majeur peuvent rapidement dépasser les frontières d'une seule institution pour affecter l'ensemble du système financier. Cette dimension systémique confère au risque opérationnel une importance qui transcende la simple gestion interne et interpelle les régulateurs à l'échelle internationale. Au-delà des pertes financières directes, les recherches ont mis en lumière une dimension souvent sous-estimée du risque opérationnel : son impact sur la réputation des institutions. Les travaux de Gillet, Hübner et Plunus (2010) ont démontré de façon convaincante que les événements de risque opérationnel ne se soldent pas uniquement par des pertes comptables, mais qu'ils entraînent également une érosion de la confiance des clients, des partenaires et des marchés. Perry et De Fontnouvelle (2005) ont confirmé ces résultats en montrant que les marchés financiers réagissent négativement et de façon disproportionnée à l'annonce de pertes opérationnelles importantes. Pour une institution comme Desjardins, dont la légitimité repose en grande partie sur la confiance de ses

membres et sur son image de solidité coopérative, cette dimension réputationnelle revêt une importance toute particulière. Sur le plan des dispositifs de maîtrise des risques, deux référentiels s'imposent aujourd'hui comme des standards incontournables. Le cadre COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), dans sa version révisée de 2013, propose une architecture intégrée du contrôle interne organisée autour de cinq composantes fondamentales : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et enfin le pilotage. Moeller (2013) et l'IFACI (2013) ont contribué à populariser et à opérationnaliser ce cadre, en offrant aux praticiens des outils concrets pour mettre en place des systèmes de contrôle interne efficaces. En parallèle, les principes du Comité de Bâle pour une gestion saine du risque opérationnel (BCBS, 2011) constituent le second pilier réglementaire de référence, en définissant les attentes des superviseurs bancaires en matière d'identification, d'évaluation, de surveillance et de maîtrise du risque opérationnel. La question de la performance organisationnelle constitue l'autre pilier théorique sur lequel repose cette étude. La performance ne saurait se réduire à une simple rentabilité financière à court terme. Kaplan et Norton (1996) ont proposé, avec le tableau de bord prospectif, une approche multidimensionnelle qui intègre les perspectives financières, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Cette vision élargie de la performance est particulièrement pertinente dans le contexte des coopératives de crédit, dont la mission dépasse la simple maximisation du profit pour inclure des objectifs sociaux et communautaires. Venkatraman et Ramanujam (1986) ont quant à eux posé les jalons d'une réflexion plus large sur les différentes approches de mesure de la performance en contexte stratégique, soulignant la nécessité de combiner des indicateurs financiers et non financiers pour obtenir une image fidèle de la santé organisationnelle d'une institution. Le lien entre gestion des risques et performance organisationnelle a fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature récente. Aebi, Sabato et Schmid (2012) ont montré, à partir de données issues de la crise financière de 2008, que les banques disposant de structures de gestion des risques plus robustes et mieux intégrées à la gouvernance d'entreprise ont mieux résisté à la tempête que leurs concurrentes moins bien dotées. Ellul et Yerramilli (2013) ont renforcé ces conclusions en démontrant que des contrôles des risques plus stricts sont associés à une prise de risque globalement plus faible et à de meilleures performances ajustées au risque. Dans le contexte spécifique des coopératives de microfinance, Annannab, Bakar et Mohd Khan (2022) ont récemment confirmé que l'adoption de pratiques structurées de gestion du risque opérationnel exerce un effet positif mesurable sur la performance institutionnelle,

offrant ainsi une base empirique solide pour transposer ces conclusions au cas de Desjardins.

À la lumière de cette revue, il apparaît clairement que la gestion du risque opérationnel est un domaine à la croisée de plusieurs champs disciplinaires : la réglementation bancaire, le contrôle interne, la gestion des risques d'entreprise et la mesure de la performance. Les travaux recensés convergent vers une conclusion commune : les institutions financières qui investissent de manière sérieuse et systématique dans leurs dispositifs de gestion du risque opérationnel tendent à afficher des profils de risque plus favorables et à mieux performer sur le long terme. C'est dans ce cadre théorique riche et multidimensionnel que s'inscrit la présente étude, dont l'ambition est d'analyser les pratiques de Desjardins et d'identifier des leviers d'amélioration concrets, adaptés aux réalités et aux spécificités d'une grande coopérative de crédit canadienne.

2.1 Le contrôle interne dans les institutions financières

Toute entreprise a pour but de l'atteinte de ses objectifs en fonction des moyens mis en place pour le faire. Pour cela, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux. Ce dispositif est composé de contrôles efficaces mis en place pour aider l'entité à se prémunir contre tout risque.

2.1.1 Définition et objectif du contrôle interne

a. Définition

Les définitions du contrôle interne ont été nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles financières et comptables. Elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué. Les définitions les plus pertinentes et universelles qui ont apporté une clarté sur le concept et les objectifs du contrôle interne sont les suivantes :

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français[1], « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre

[1] Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004) ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition ; Paris ; page 26 et 2

l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. » Selon l'IFACI, le contrôle interne peut être défini de la manière suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. » Cette définition renvoie à certains concepts fondamentaux et met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- Il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue ;
- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier.

Selon le COSO [2] : « Le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations financières ;
- Conformité aux lois et réglementations

Dans une perspective de maîtrise des risques et d'optimisation de la rentabilité, les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout établissement

[2] Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par Committee of Sponsoring Organisations of the tradeway commission

bancaire, l'obligation de se doter d'un système de Contrôle Interne dont les objectifs essentiels sont :

- La vérification de la conformité des opérations de l'organisation et des procédures ;
- Le contrôle du respect des procédures et des prises de risque ;
- La vérification de la qualité de l'information comptable et financière ;
- La vérification du respect des normes et usages professionnels et déontologiques ;

Le management et le Conseil d'Administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable et non absolue. Le contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué qu'il soit ne peut offrir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité. La probabilité d'atteindre de ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout le système de contrôle interne. La notion d'assurance raisonnable correspond à un degré de confiance satisfaisant pour un niveau de coûts, de bénéfices et de risques donné.

b. Objectif du contrôle interne

Objectifs Il faut noter que le principal objectif que vise le contrôle interne est de permettre aux organisations l'atteinte de leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Selon le référentiel COSO qui est le plus utilisé surtout par nos pays africains le contrôle interne vise trois catégories d'objectifs, ce qui permet aux organisations de prendre en compte différents aspects du contrôle interne : Objectifs liés aux opérations : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs ; Objectifs liés au reporting : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent viser la fiabilité, le respect des délais, la transparence ou d'autres exigences des régulateurs, des organismes de normalisation reconnus ou des instructions internes ; Objectifs liés à la conformité : ils concernent le respect des lois et règlements applicables à l'entité.

2.1.2 Modèle et référentiels de contrôle interne

a. Les accords de Bâle 3

Le Comité de Bâle sur la supervision bancaire BIS (2010) a pour objectif d'encourager la collaboration entre les autorités de surveillance bancaire afin d'améliorer le contrôle bancaire. Dans le cadre des recommandations prudentielles des accords de Bâle 2, des

actions avaient été engagées pour accroître la sensibilité du ratio au risque. Cependant, son déploiement s'est révélé problématique tant au sein des banques qu'en raison du fait que l'évaluation ou le calcul du risque différant d'une banque à l'autre. Selon Chateau et al. (2011), la nouvelle réglementation connue sous le nom de Bâle 3 est indispensable pour remédier aux lacunes du mécanisme de Bâle 2. En développant les concepts de Rugemintwari et al. (2012), cette réglementation récente met davantage l'accent sur la nécessité du ratio de levier, aspirant à être un complément essentiel de l'arrangement de régulation micro prudentielle tout en constituant une part intégrante des solutions à la demande de régulation macro prudentielle. En premier lieu, la crise financière de 2007-2009, également connue sous le nom de crise des subprimes, a conduit à une révision majeure du cadre réglementaire des banques. L'instrument international d'augmentation des normes prudentielles, connu sous le nom d'accords de Bâle 3, a été introduit en décembre 2010 (Rugemintwari et al. 2012). Selon le BIS (2017), le cadre de Bâle 3 est un élément crucial conçu pour offrir des réponses appropriées à la problématique mondiale, notamment la crise financière. Cette crise d'envergure mondiale trouve son origine dans la crise des prêts hypothécaires aux États-Unis d'Amérique (USA) de l'année 2007. Il est indéniable que l'accord de Bâle 3 a permis de mettre en lumière les lacunes et les déficiences présentes dans les cadres réglementaires antérieurs, avant la crise des subprimes. Cette nouvelle réglementation a pour but d'améliorer la résilience des institutions financières, notamment les grandes banques internationales qui sont généralement plus exposées aux vulnérabilités sur divers marchés. Pour le BIS (2017), Ce nouveau cadre offre une fondation robuste pour un système bancaire résistant et cherche à consolider encore le rôle des banques en tant que soutien et moteur de croissance économique, tout en minimisant leur vulnérabilité. En règle générale, les accords de Bâle 3 ont pour objectif principal de renforcer la stabilité du secteur bancaire. Leurs nouvelles dispositions se concentrent essentiellement sur les aspects liés au capital, aux liquidités et au risque systémique (Peterson & Mukuddem 2014). Selon le BIS (2017), les reformes de Bâle 3 portent sur des révisions des précédents instruments déjà existants et sont axées principalement à renforcer les composantes du cadre réglementaire au niveau des institutions financières. Tout d'abord, on note une amélioration de la qualité du capital réglementaire des banques en mettant davantage l'accent sur la continuité de l'exploitation capital. Pour Bridges et al. (2014) une telle contrainte est d'autant plus cruciale car elle donne une assurance ou une garantie quant à la solvabilité des banques mais aussi des pertes éventuelles qu'elles pourraient endosser ou supporter. C'est ainsi que le ratio de

solvabilité a été porté à 10,5 % contre 8 % auparavant concernant les fonds propres réglementaires. Ensuite, il y'a une exigence d'augmenter les fonds propres pour que les banques soient suffisamment solides tout en ayant une bonne couverture financière leur permettant de mieux résister aux pertes en période de stress. Ainsi, le ratio de levier rapportant le montant des fonds propres de base (Tier 1) au total des actifs non pondérés du risque de la banque doit être de l'ordre de 3% ; sans doute, l'exigence de ce ratio permettrait aux banques de faire face à leurs engagements et particulièrement à leurs échéances de remboursement. En plus, afin de mieux avoir une vision globale des risques, il faut améliorer la capture des risques en révisant les domaines du cadre de capital pondéré en fonction des risques faisant l'objet d'une analyse erronée ; Ceci passe par une meilleure connaissance et le respect des normes mondiales en matière de risques qui ne sont pas nécessairement exclusifs aux banques tels que le risque de marché, de risque de crédit ou de contrepartie et la titrisation. En outre, concernant les risques systémiques qui résultent de l'interconnexion entre les institutions financières, il convient de tenir compte des éléments macro prudentiels au cadre réglementaire en introduisant des nouveaux seuils ou des ratios de fonds propres pour résorber les pertes en période de stress ou de crise. Suivant le Conseil de stabilité financière (CSF) et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2010), il convient d'évaluer constamment l'incidence des réformes sur la stabilité financière et sur la situation macroéconomique prise globalement. Pour cela, des normes minimales doivent être strictement respectées par tous les pays afin d'obtenir les avantages ou les résultats escomptés. En prolongeant les idées de Rugemintwari et al. (2012), la spécification et la contrainte du ratio de levier dans Bâle 3 pourraient servir de complément nécessaire du dispositif de régulation micro prudentielle. Finalement, les problèmes auxquels font face certaines institutions bancaires et les insuffisances dans l'implémentation des principes fondamentaux de la gestion du risque de liquidité entraîneront la mise en place d'une mesure de renforcement de liquidité par l'élaboration de deux normes minimales relatives à la liquidité de financement. Un tel dispositif international a pour objectif d'atténuer le risque de liquidité et les échéances trop longues, via les ratios de liquidité à court terme et celui du financement stable net. En fin de compte, les réformes de Bâle 3 ont conduit à l'introduction de nouvelles dispositions renforçant la quantité et la qualité des fonds propres des banques, ainsi qu'une gestion plus rigoureuse des risques de liquidité, dans le but de restaurer la crédibilité du calcul des actifs pondérés en fonction du risque (RWA) et en renforçant la comparabilité des indices de fonds propres des établissements bancaires.

b. Le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Compte tenu des crises financières qui ont marqué les trente dernières années et notamment en raison de la série de scandales financiers aux États-Unis d'Amérique (USA), il est essentiel d'établir un cadre de réflexion pour appréhender ces diverses problématiques. Par ailleurs, l'objectif est également de proposer des recommandations visant à améliorer la gestion du risque opérationnel. On pourrait dire que ces scandales financiers qui ont ébranlé le système financier mondial, en particulier aux États-Unis, sont justifiés par des fraudes ou des manipulations comptables. En outre, ces controverses inciteront les autorités de régulation à remettre en question la crédibilité des données financières, notamment les dispositifs de contrôle internes et externes. Dans ce contexte, de nombreux pays ont mis en place des réglementations de sécurité financière dans le but de restaurer la confiance des acteurs économiques du système financier, notamment les investisseurs et les épargnants. Il est donc impératif de disposer d'un solide système de contrôle interne comme modèle, et c'est dans cette optique que le COSO justifie son existence pour assurer la stabilité du système financier mondial. D'après Haouat (2011), le risque opérationnel se définit comme un risque de pertes éventuelles découlant des divers dispositifs instaurés par l'entité ; en d'autres termes, il émane des défaillances, des lacunes ou de l'inadéquation des procédures internes et est imputable aux ressources humaines et matérielles. La spécificité du risque opérationnel tient au fait qu'il se manifeste lors de l'exécution normale des activités au sein des organisations et est attribuable à une mauvaise gestion des ressources. Bien qu'il y ait eu une évolution rapide et révolutionnaire des technologies de l'information et de la communication, offrant ainsi un avantage comparatif aux institutions financières, il est important de noter que cela n'est pas sans impact en raison de la complexité et de l'externalisation des activités financières dans un monde globalisé et internationalisé. Il est donc impératif de fournir des instruments de référence pour maîtriser et gérer efficacement ces risques qui sont intrinsèques aux institutions financières, en mettant particulièrement l'accent sur les risques opérationnels. C’est dans ce contexte que le cadre de référence de COSO définit un certain nombre de principes fondamentaux permettant une saine gestion dans le milieu des organisations et que les institutions financières devront se conformer en vue d’atteindre les objectifs. D’une manière générale, en prolongeant les idées de Lawson et al. (2017), le référentiel COSO en tant qu’outil de contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable aux propriétaires ou investisseurs de l’entreprise et vise

principalement trois objectifs à savoir l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements. De nos jours, les institutions financières évoluent dans un environnement en pleine mutation et très dynamique d'une part et d'autre part dans un environnement concurrentiel ; pour cela, la recherche des objectifs d'efficacité et d'efficience s'avère importante pour assurer la continuité et la rentabilité de leurs activités. En effet, grâce au rôle d'intermédiation sur le marché financier, les banques jouent un rôle crucial dans le circuit économique d'où un pilier majeur voire central de l'activité économique ; par conséquent, il s'avère important pour ces dernières de se prémunir et de mieux gérer les risques auxquels elles s'exposent. Ensuite, la communication et l'information interne ou externe sont importantes pour les organisations dans la mise en place et le bon fonctionnement du contrôle interne.

Enfin, pour mieux prévenir et gérer les risques, les institutions financières doivent s'en tenir au respect des règles établies par les dispositions législatives et réglementaires spécifiques aux banques ainsi qu'au respect des normes nationales et internationales; d'où l'importance de la gestion des risques permettant à la direction de pouvoir faire face et de gérer efficacement les incertitudes et les risques d'une part et d'autre part, les opportunités associées en vue de renforcer la capacité des organisations à créer de la valeur (COSO, 2010). Pour Dickins et Fay (2017), le référentiel COSO de 2013 définit dix-sept principes regroupés en cinq composantes du système de contrôle interne afin de mieux répondre ou s'adapter aux besoins des organisations. Il se veut être un outil ou un dispositif tendant à améliorer et renforcer le système de contrôle interne mis en place par les organisations. Tout d'abord, la première composante concerne l'environnement du contrôle interne. Il s'agit de l'organisation elle-même en tant qu'entité cordonnant des processus décisionnels pour atteindre ses objectifs. Ainsi, les organisations doivent mobiliser les ressources et les compétences dans toutes les instances pour la mise en place et le bon fonctionnement du contrôle interne. Ce volet revêt d'une importance capitale de la culture et de la gouvernance d'entreprise au regard de la sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Ensuite, la deuxième composante s'intéresse à l'évaluation des risques. Pour cela, il faut identifier les risques associés à la réalisation des objectifs et dresser une cartographie des risques au regard de leur impact significatif sur les activités de l'organisation et en particulier au contrôle interne. De plus, la banque en tant qu'organisation s'intéresse aux risques auxquels elle est exposée en vue de mieux les piloter. La troisième composante concerne les activités de contrôle. L'organisation sélectionne ou définit un certain nombre d'activités pour l'exécution proprement dite du contrôle interne en mettant en place les procédures ou

des directives en vue d'atteindre les objectifs poursuivis. Autrement dit, les activités de contrôle fournissent une garantie des mesures prises par la direction et une réalisation effective des objectifs poursuivis par l'organisation. Pour la quatrième composante, elle s'intéresse aux systèmes d'information et de communication qui sont au cœur même du contrôle interne. En effet, l'organisation obtient ou génère, puis utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. Finalement l'organisation doit utiliser des informations fiables et développer une bonne communication verticale et transversale tant à l'interne qu'à l'externe. Enfin, la cinquième composante concerne le pilotage du contrôle interne. Il s'agit pour l'organisation d'évaluer de façon continue et ponctuelle et de vérifier la mise en œuvre effective au bon fonctionnement du contrôle interne. En outre, le système de contrôle doit être adaptable afin de répondre constamment et efficacement aux nouveaux défis auxquels les banques sont confrontées. Effectivement, face à l'inquiétude grandissante des entreprises concernant le contrôle interne en raison des changements de l'environnement et la nécessité d'adapter ce contrôle, le COSO 2013 suggère trois types d'objectifs :

• Objectifs opérationnels (Operating) : les organisations visent à maintenir des objectifs d'efficacité et d'efficience dans la gestion de leurs opérations ainsi que dans l'utilisation de leurs ressources. De plus, pour sauvegarder les actifs face à d'éventuelles pertes, les organisations pourraient mettre en place des objectifs de performance tant opérationnelle que financière.

• Objectifs de la présentation des informations (Reporting) : il est question pour les établissements bancaires d'améliorer la communication des informations financières et non financières à leurs parties prenantes. Pour ce faire, les données doivent satisfaire aux exigences de fiabilité, de traçabilité et de transparence, notamment pour la présentation et la communication des états financiers.

• Objectifs de conformité (Compliance) : cela concerne au respect des lois et des règlements auxquels sont assujetties les organisations. En plus de ces exigences, les banques doivent se conformer de plus en plus à des normes et procédures internes et externes. En somme, le COSO se veut être un outil de gestion pour les organisations et particulièrement pour les dirigeants et les gestionnaires qui devraient l'intégrer continuellement dans leur stratégie ; ce qui leur permettra de maitriser ou de minimiser les risques auxquels les organisations sont confrontées d'une part et d'autre part d'accroitre leur performance. En termes généraux, les principales fonctions des banques peuvent être décrites comme l'intermédiation financière, les opérations de marché et la fourniture de services pour le

compte de clients tiers. Cependant, ces actions comportent des risques qui ne sont pas négligeables. La prochaine section est consacrée à l'énumération des risques au sein des secteurs bancaires.

2.2 La gestion des risques dans les institutions financières

Le métier de banque comme toute activité à but lucratif implique la prise de positions risquées. L'inventaire des risques associés à l'activité bancaire fait état d'une variété de risques considérable. Des divergences existent néanmoins sur leur nature et leur étendue. Toutefois, au-delà des diversités d'appréciation, du périmètre restreint ou étendu que l'on entend donner à chaque type de risques, une tendance se dégage.

2.2.1 Typologie des risques bancaires

a. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est la discipline visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, de manière coordonnée et économique, afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel. À ce titre, il s'agit d'une composante de la stratégie d'entreprise qui vise à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude de tous les facteurs pouvant affecter son projet d'entreprise. La gestion en continu de la grille de risques d'une entreprise suppose vision et vigilance du dirigeant et de ses conseils et cadres, pour la réadapter aux réalités du terrain et des systèmes régulateurs qui s'y appliquent. Dans les grandes entreprises, on trouve des équipes spécialisées à la tête desquelles œuvre un gestionnaire du risque. Il a donc vocation à gérer les risques de l'entreprise qui l'emploie. Les entreprises de taille moyenne sont encore peu préoccupées de gestion des risques. Selon une étude du cabinet d'audit Mazars, qui a interrogé environ deux cents (200) entreprises affichant des chiffres d'affaires de 100 millions à quelques milliards d'euros, les risques qui les inquiètent le plus sont ceux qui peuvent entraîner une sanction du client, suivis des risques techniques ou opérationnels. Viennent ensuite les risques industriels, juridiques, fiscaux et informatiques[3].

La gestion des risques est liée à la Hiérarchie du contrôle des dangers qui permet d'orienter le choix des mesures vers celles qui sont les plus efficaces.

[3] Les Échos 09/05/2007 "La gestion des risques s'installe aussi dans les entreprises de taille moyenne

b. Risque de crédit

Selon Hichem et al. (2016), les dernières crises et notamment la crise financière de 2008 ont montré la dépendance des économies par rapport à leur système financier. Ainsi, le renforcement de la réglementation bancaire pourrait être comme une réponse pour limiter l'impact de ces crises et en particulier le risque de crédit. Joseph (2016), définit le risque de crédit comme la perte potentielle ponctuelle ou consécutive et qui se traduit par l'incapacité d'un débiteur d'honorer ses engagements envers son créancier. Au niveau du domaine bancaire, le risque de défaut est souvent utilisé pour exprimer le risque de crédit. En règle générale, il y'a défaut de paiement lorsqu'une personne, un client ou un débiteur se trouve dans une situation d'incapacité d'honorer ses obligations de paiement des intérêts et/ou du principal d'une créance à la banque ou son créancier. Aussi parlant de la perte potentielle, cela peut se traduire par un risque de dépréciation de la qualité de l'engagement ou de la signature et par conséquent de la détérioration de la solidité financière de l'emprunteur ou du débiteur. Dans les sections suivantes au cours de notre travail, le risque de crédit sera développé davantage afin de décrire son impact sur la rentabilité ou la performance financière dans le domaine des banques.

c. Le risque de marché

Le risque de marché est le risque que la valorisation des positions de la banque évolue défavorablement de par son rôle d'intermédiation en achetant ou en vendant des actions ; d'après Philippe (2011), le risque de marché est le résultat des variations de la valeur au marché de positions en actions et en obligations au compte de négociation. Le risque de marché est dû à l'évolution de l'ensemble de l'économie voire la conjoncture économique telle que l'inflation, la récession etc. Les principaux risques de marché concernent principalement le risque de taux d'intérêt, risque du taux de change, risque d'actions et risque de matières premières. Meriem (2016) distingue trois catégories de risques liées au marché :

• Le risque de change qui correspond aux conséquences défavorables de la volatilité des cours de change sur la valeur.

• Le risque de taux d'intérêt qui correspond aux conséquences défavorables de la volatilité des taux d'intérêts sur la valeur.

• Le risque de variation du cours des actions et des marchandises.

Afin de mesurer ce risque, les banques ont recours de nos jours au modèle de la valeur à risque (VaR) et qui prend en compte trois facteurs à savoir la valeur au marché de la position, la sensibilité du prix de cet actif au mouvement du marché et la taille du mouvement de marché défavorable.

d. Risque de liquidité

Parmi les différents risques auxquels sont exposées les institutions financières, le risque de liquidité occupe une place particulièrement sensible. Il se définit comme l'incapacité d'une institution à faire face à ses obligations financières à court terme, soit parce qu'elle ne dispose pas des liquidités suffisantes, soit parce qu'elle ne peut les mobiliser dans des délais raisonnables sans subir des pertes importantes. Bessis (2015) rappelle que ce risque est inhérent à la nature même de l'activité bancaire, qui consiste fondamentalement à transformer des ressources à court terme, les dépôts des clients en emplois à long terme, comme les crédits. Cette transformation d'échéances crée structurellement un déséquilibre potentiel entre les flux entrants et sortants, exposant les banques à des tensions de liquidité pouvant survenir rapidement et sans avertissement préalable. La crise financière de 2007-2008 a brutalement rappelé à quel point ce risque peut déstabiliser non seulement une institution isolée, mais l'ensemble du système financier. Souligne18) souligne que durant cette période, plusieurs établissements financiers pourtant solvables sur le plan comptable ont subi des crises de liquidité sévères, faute de pouvoir refinancer leurs positions à court terme sur des marchés interbancaires soudainement paralysés. Cette réalité a mis en évidence les limites des dispositifs de gestion de la liquidité alors en place et a conduit les régulateurs internationaux à renforcer considérablement les exigences dans ce domaine. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, 2011) a joué un rôle central dans cette refonte réglementaire en introduisant, dans le cadre des accords de Bâle 3, deux ratios de liquidité désormais incontournables : le ratio de couverture des besoins en liquidité à court terme (LCR) et le ratio de financement stable net (NSFR). Le premier exige que les institutions détiennent suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour couvrir leurs sorties nettes de trésorerie sur une période de trente jours en situation de stress. Le second vise quant à lui à garantir que les institutions disposent de sources de financement stables suffisantes pour couvrir leurs besoins à un horizon d'un an. Au-delà du cadre réglementaire, la gestion du risque de liquidité implique une surveillance constante et une anticipation rigoureuse des flux de trésorerie. Power (2007) observe que les organisations qui gèrent efficacement ce type de risque sont celles qui ont su développer une véritable culture de

l'incertitude, c'est-à-dire une capacité institutionnelle à envisager les scénarios adverses et à constituer des coussins de sécurité bien avant que la crise ne se matérialise. Cette approche proactive tranche nettement avec une gestion réactive qui, par définition, intervient toujours trop tard pour éviter les dommages les plus importants. Hopkin (2018) insiste à cet égard sur la nécessité de disposer de plans de contingence solides en matière de liquidité, définissant clairement les seuils d'alerte, les responsabilités décisionnelles et les mesures correctives à déployer en cas de tension. Pour une institution de l'envergure de Desjardins, dont les activités touchent des millions de membres et impliquent des volumes de transactions considérables au quotidien, la robustesse du dispositif de gestion de la liquidité n'est pas simplement une exigence réglementaire c'est un pilier fondamental de la confiance que lui accordent ses membres et un reflet direct de ses valeurs coopératives.

2.2.1 Place du risque opérationnel dans la gestion globale des risques

Pendant longtemps, la gestion des risques dans les institutions financières s'est essentiellement articulée autour de deux grandes catégories : le risque de crédit et le risque de marché. Le premier désigne la probabilité qu'un emprunteur ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements, tandis que le second renvoie aux pertes potentielles découlant des fluctuations des prix sur les marchés financiers. Ces deux types de risques, plus facilement quantifiables et mieux documentés historiquement, ont naturellement capté l'attention des régulateurs et des praticiens en premier. Le risque opérationnel, lui, a longtemps été traité comme une réalité diffuse, difficile à cerner et encore plus difficile à mesurer. On le reconnaissait intuitivement sans vraiment savoir comment l'appréhender de façon systématique. C'est seulement à partir de la fin des années 1990 et surtout au tournant des années 2000 qu'il a commencé à s'imposer comme une catégorie à part entière dans le paysage de la gestion des risques bancaires. Cette prise de conscience s'est accélérée sous l'effet de plusieurs événements marquants. La faillite retentissante de la Barings Bank en 1995, causée par les agissements frauduleux d'un seul trader, ou encore les pertes massives enregistrées par plusieurs grandes institutions financières à la suite de défaillances de leurs systèmes informatiques ou de leurs processus internes, ont mis en lumière la réalité et la gravité des pertes opérationnelles. Ces événements ont conduit le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire à intégrer formellement le risque opérationnel dans son cadre réglementaire. Avec les accords de Bâle II, puis de manière encore plus affirmée avec Bâle 3, le BCBS (2006, 2011) a imposé aux banques l'obligation de quantifier leur exposition au risque opérationnel et d'allouer des fonds propres en conséquence, au même titre que

pour les risques de crédit et de marché. Cette reconnaissance réglementaire a constitué un tournant décisif dans la trajectoire du risque opérationnel, lui conférant une légitimité institutionnelle qu'il n'avait pas auparavant. Dans la hiérarchie des risques bancaires, le risque opérationnel occupe aujourd'hui une position singulière. Financements au risque de crédit ou au risque de marché, il n'est pas lié à une décision d'investissement ou de financement spécifique : il est omniprésent, transversal, et peut se manifester dans n'importe quel département, à n'importe quel niveau de l'organisation. Bessis (2015) souligne que cette ubiquité est précisément ce qui rend le risque opérationnel si difficile à gérer : il ne se concentre pas dans un portefeuille ou un secteur d'activité particulier, mais traverse l'ensemble des processus, des systèmes et des comportements humains qui constituent le fonctionnement quotidien d'une institution financière. Hull (2018) renchérit en faisant valoir que la complexité croissante des organisations bancaires modernes, combinée à leur dépendance accrue aux systèmes d'information et aux chaînes de traitement automatisées, a considérablement amplifié leur exposition au risque opérationnel au fil des années. Chernobai, Ozdagli et Wang (2021) ont d'ailleurs confirmé empiriquement que la complexité organisationnelle des grands groupes bancaires est positivement associée à la fréquence et à la sévérité des événements de risque opérationnel. Plus une institution est grande, diversifiée et interconnectée, plus elle accumule de points de vulnérabilité potentiels. Ce constat prend une résonance particulière dans le cas de Desjardins, dont la structure décentralisée en réseau de caisses populaires, combinée à des activités financières de plus en plus diversifiées, génère une exposition au risque opérationnel qui mérite une attention soutenue. Berger et al. (2022) ont par ailleurs démontré que le risque opérationnel présente une dimension systémique souvent sous-estimée : lorsqu'une grande institution subit une défaillance opérationnelle majeure, les répercussions peuvent se propager bien au-delà de ses propres frontières et affecter la stabilité de l'ensemble du système financier. Dans ce contexte, la place du risque opérationnel dans la gestion globale des risques ne peut plus être pensée de façon isolée. Kaplan et Mikes (2012) ont bien montré que les risques opérationnels s'imbriquent souvent avec d'autres catégories de risques, créant des effets de contagion qui peuvent transformer un incident apparemment mineur en crise de grande ampleur. Une panne informatique prolongée, par exemple, peut engendrer non seulement des pertes opérationnelles directes, mais aussi des pertes de revenus, une dégradation de la relation client et une atteinte à la réputation de l'institution, qui à son tour peut affecter sa capacité de financement et donc son profil de risque de liquidité. Opérationnel dépendance entre les différentes catégories

de risques plaide en faveur d'une approche intégrée de la gestion des risques, dans laquelle le risque opérationnel est traité non pas comme un compartiment étanche, mais comme une composante à part entière d'une vision globale et cohérente du risque organisationnel. C'est précisément cette vision intégrée que promeuvent les grands référentiels de gestion des risques d'entreprise, au premier rang desquels le cadre COSO (2013) et les lignes directrices de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF, 2016). Ces cadres insistent sur la nécessité d'articuler la gestion du risque opérationnel avec les objectifs stratégiques de l'institution, d'en assurer une gouvernance claire au plus haut niveau et de mettre en place des mécanismes de surveillance et de reporting permettant une prise de décision éclairée en temps réel. Hopkin (2018) résume bien l'enjeu : dans un environnement financier de plus en plus complexe et interconnecté, la capacité d'une institution à identifier, évaluer et maîtriser son risque opérationnel est devenue un véritable avantage concurrentiel, autant qu'une obligation réglementaire. Pour Desjardins, dont la mission première est de servir ses membres avec intégrité et efficacité, cette capacité est au cœur même de sa raison d'être.

2.3 Le risque opérationnel

2.3.1 Définition et composantes du risque opérationnel

a. Définition

Le régulateur du dispositif Bâle II définit le risque opérationnel comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes. Cette définition inclut le risque juridique ; toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire) et le risque stratégique (risque de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique) n'y sont pas inclus**.**

Cette définition recouvre notamment les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations.

b. Composantes du risque opérationnel

Les composantes du risque opérationnel, telles qu'elles ressortent de la littérature académique et des pratiques professionnelles, peuvent être regroupées autour de quatre grandes dimensions. La première concerne les personnes : erreurs humaines, fraudes internes, comportements non conformes, insuffisances de formation ou de supervision.

Doerig (2001) avait déjà attiré l'attention sur le fait que le facteur humain demeure la source la plus imprévisible et la plus difficile à maîtriser du risque opérationnel, en raison de la complexité des comportements individuels et collectifs au sein des organisations. La deuxième dimension porte sur les processus : procédures mal conçues, contrôles insuffisants, absence de séparation des tâches, ou encore lacunes dans la documentation des opérations. Cruz (2002) souligne que des processus défaillants peuvent générer des pertes significatives de façon silencieuse et progressive, sans qu'aucun signal d'alarme ne soit déclenché avant qu'il ne soit trop tard. La troisième composante est celle des systèmes d'information : pannes informatiques, cyberattaques, erreurs de programmation, défaillances des infrastructures technologiques. Dans un contexte où les institutions financières dépendent de façon croissante de leurs systèmes informatiques pour l'ensemble de leurs opérations, cette composante est devenue particulièrement critique. Chernobai, Rachev et Fabozzi (2007) estiment que les risques technologiques représentent une part de plus en plus importante des pertes opérationnelles enregistrées par les banques, une tendance qui ne fait que s'accentuer avec la transformation numérique des services financiers. Enfin, la quatrième dimension concerne les événements extérieurs : catastrophes naturelles, actes terroristes, pandémies ou perturbations des marchés pouvant affecter le fonctionnement normal des institutions. Girling (2013) rappelle que si cette catégorie est statistiquement moins fréquente, elle peut générer des pertes d'une ampleur exceptionnelle, comme l'ont démontré les attentats du 11 septembre 2001 ou plus récemment la crise sanitaire mondiale de 2020, qui ont sévèrement perturbé les opérations de nombreuses institutions financières à travers le monde.

2.3.2 Sources et manifestations du risque opérationnel

Les sources du risque opérationnel sont multiples et souvent interdépendantes. Comprendre d'où viennent les risques est une condition préalable indispensable à leur gestion efficace. Jobst (2007) distingue deux grandes catégories de sources : les sources internes, qui trouvent leur origine dans le fonctionnement même de l'institution, et les sources externes, qui résultent de facteurs environnementaux sur lesquels l'institution n'a que peu ou pas de contrôle. Parmi les sources internes, la fraude occupe une place de premier plan. Elle peut prendre la forme de détournements de fonds, de manipulations comptables, de violations des politiques internes ou encore d'abus de confiance. Allen et Bali (2007) ont montré que les pertes liées à la fraude interne sont souvent sous-estimées dans les bases de données institutionnelles, en partie parce que les organisations répugnent

à les divulguer publiquement, ce qui fausse les modèles de mesure du risque opérationnel fondés sur des données historiques.

Les pratiques commerciales inappropriées constituent une autre source importante de risque opérationnel, particulièrement dans le secteur des services financiers. Il peut s'agir de vente de produits inadaptés aux besoins des clients, de non-respect des obligations de conseil, de conflits d'intérêts non gérés ou encore de violations des réglementations sur la protection des données personnelles. Barakat et Hussainey (2013) ont mis en évidence que les institutions financières qui publient de manière transparente leurs informations sur le risque opérationnel tendent à mieux gérer ces risques, en raison de la discipline imposée par la surveillance externe. Les défaillances dans l'exécution des transactions représentent également une source significative de pertes opérationnelles : erreurs de saisie, règlements incorrects, retards de traitement ou pertes de données peuvent engendrer des conséquences financières directes mais aussi des litiges coûteux avec les clients et les contreparties.

Sur le plan des manifestations, le Comité de Bâle a établi une classification des événements de pertes opérationnelles en sept catégories : la fraude interne, la fraude externe, les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, les clients, produits et pratiques commerciales, les dommages aux actifs physiques, les interruptions d'activité et défaillances des systèmes, et enfin l'exécution, la livraison et la gestion des processus (BCBS, 2006). Cette taxonomie est aujourd'hui le standard de référence utilisé par la quasi-totalité des institutions financières dans le monde pour classer et analyser leurs pertes opérationnelles. Frachot, Georges et Roncalli (2001) ont développé des modèles statistiques permettant d'estimer la distribution des pertes opérationnelles à partir de données historiques classées selon ces catégories, ouvrant ainsi la voie à une quantification plus rigoureuse de l'exposition au risque opérationnel. Pour Desjardins, dont les opérations couvrent un spectre très large allant des services bancaires de détail aux assurances en passant par la gestion de patrimoine, chacune de ces catégories présente un niveau d'exposition spécifique qui mérite une analyse approfondie.

2.3.3 Impacts du risque opérationnel sur la performance organisationnelle

L'impact du risque opérationnel sur la performance des institutions financières est à la fois direct et indirect, immédiat et différé. Sur le plan direct, les pertes opérationnelles se traduisent par des charges exceptionnelles qui viennent grever les résultats financiers de

l'institution. De Fontnouvelle et al. (2006) ont démontré, à partir d'une analyse empirique portant sur des données de grandes banques internationales, que les pertes opérationnelles importantes ont des implications significatives sur les exigences en capital et réduisent mécaniquement la rentabilité des fonds propres. Cummins, Lewis et Wei (2006) ont quant à eux quantifié la réaction des marchés financiers à l'annonce de pertes opérationnelles importantes pour les banques et compagnies d'assurance américaines, concluant que les pertes de valeur boursière associées à ces événements dépassent systématiquement le montant des pertes opérationnelles déclarées, suggérant l'existence d'un effet multiplicateur lié aux anticipations des investisseurs. Au-delà des pertes financières immédiates, le risque opérationnel affecte la performance organisationnelle par des canaux moins visibles mais tout aussi dommageables. Gillet, Hübner et Plunus (2010) ont mis en évidence que les événements de risque opérationnel engendrent des coûts réputationnels significatifs, mesurables par la dégradation de la valeur de marché de l'institution au-delà de ce que justifieraient les seules pertes financières déclarées. Cette dimension réputationnelle est particulièrement critique pour les coopératives de crédit comme Desjardins, dont le modèle d'affaires repose fondamentalement sur la confiance de ses membres. Sturm (2010) a confirmé ces résultats dans le contexte européen, montrant que les institutions financières ayant subi des incidents opérationnels majeurs voient leur réputation se dégrader durablement, avec des effets négatifs sur la fidélité de la clientèle et la capacité à attirer de nouveaux membres ou clients. Les travaux d'Aebi, Sabato et Schmid (2012) apportent un éclairage complémentaire en montrant que les institutions dotées de structures de gouvernance du risque plus robustes ont mieux résisté à la crise financière de 2008, affichant des performances ajustées au risque supérieures à celles de leurs concurrentes moins bien équipées. Cette conclusion rejoint celle d'Ellul et Yerramilli (2013), qui démontrent empiriquement que des contrôles des risques plus stricts sont associés à une prise de risque globalement plus modérée et à de meilleures performances à long terme. Dans le cadre conceptuel du tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton (1996), l'impact du risque opérationnel sur la performance ne se limite pas à la dimension financière : il touche également la qualité des processus internes, la satisfaction des clients et la capacité d'apprentissage organisationnel. Une gestion déficiente du risque opérationnel dégrade ainsi la performance sur l'ensemble de ces dimensions simultanément, justifiant pleinement les investissements consentis pour renforcer les dispositifs de maîtrise de ce risque.

2.4 La gestion du risque opérationnel

2.4.1 Processus d'identification et d'évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques constituent le point de départ incontournable de toute démarche sérieuse de gestion du risque opérationnel. On ne peut gérer que ce que l'on connaît : cette vérité d'apparence simple a des implications profondes pour les institutions financières, dont la complexité organisationnelle rend l'inventaire exhaustif des risques à la fois nécessaire et difficile. Hopkin (2018) définit l'identification des risques comme le processus par lequel une organisation reconnaît et décrit les événements susceptibles d'affecter l'atteinte de ses objectifs. Dans le contexte du risque opérationnel, cela implique de cartographier l'ensemble des processus, des systèmes et des activités de l'institution pour en identifier les vulnérabilités potentielles. La cartographie des risques, ou risk mapping, est ainsi devenue un outil standard dans l'arsenal des gestionnaires de risque opérationnel. Scandizzo (2005) en souligne l'importance en montrant qu'une cartographie bien construite permet non seulement d'identifier les risques existants, mais aussi d'anticiper les risques émergents liés à l'évolution des activités ou de l'environnement.

Une fois les risques identifiés, leur évaluation constitue l'étape suivante. Cette évaluation repose généralement sur deux dimensions complémentaires : la probabilité d'occurrence d'un événement de risque et l'impact potentiel de cet événement en cas de matérialisation. Aven (2016) rappelle que l'évaluation des risques n'est pas un exercice purement technique : elle implique des jugements de valeur sur l'acceptabilité des différents niveaux de risque, ce qui en fait autant un processus organisationnel qu'une démarche analytique. Sur le plan quantitatif, plusieurs méthodes ont été développées pour modéliser la distribution des pertes opérationnelles. La méthode par distribution des pertes, popularisée par Frachot, Georges et Roncalli (2001), consiste à ajuster des distributions statistiques sur les données historiques de fréquence et de sévérité des pertes pour estimer la perte maximale probable à un niveau de confiance donné. Bedford et Cooke (2001) ont contribué à enrichir la boîte à outils quantitative en proposant des méthodes d'analyse probabiliste permettant de tenir compte des dépendances entre différentes sources de risque, un aspect souvent négligé dans les approches plus classiques.

Parallèlement aux approches quantitatives, les méthodes qualitatives jouent un rôle complémentaire essentiel dans l'évaluation du risque opérationnel. Les auto-évaluations des risques et des contrôles, connues sous l'acronyme RCSA (Risk and Control Self-

Assessment), permettent aux équipes opérationnelles d'identifier et d'évaluer les risques inhérents à leurs activités quotidiennes, en s'appuyant sur leur connaissance fine des processus et des contextes locaux. Emblemsvåg et Kjølstad (2006) soulignent toutefois les limites de ces approches qualitatives, notamment les biais cognitifs qui peuvent affecter les jugements des évaluateurs et conduire à une sous-estimation systématique de certains risques. C'est pourquoi les meilleures pratiques recommandent de combiner approches quantitatives et qualitatives, en les ancrant dans des processus de gouvernance clairs qui garantissent l'objectivité et la cohérence des évaluations à travers l'ensemble de l'organisation. Pour Desjardins, dont le réseau décentralisé implique de nombreux acteurs dans la gestion quotidienne des risques, la mise en place de tels processus d'évaluation harmonisés représente un défi organisationnel majeur mais aussi une opportunité de renforcer la culture du risque à tous les niveaux.

2.4.2 Dispositifs de maîtrise et de mitigation du risque opérationnel

Une fois les risques identifiés et évalués, la question centrale devient celle de leur maîtrise : comment réduire leur probabilité d'occurrence, limiter leur impact potentiel, ou transférer leur charge financière vers des tiers ? Les dispositifs de maîtrise et de mitigation du risque opérationnel forment un ensemble structuré de mesures préventives, détectives et correctives que les institutions financières déploient pour maintenir leur exposition dans des limites acceptables. Le cadre COSO (2013), dans sa version révisée, propose une architecture de contrôle interne organisée autour de cinq composantes interconnectées qui constituent le socle de tout dispositif efficace de maîtrise des risques. L'environnement de contrôle, qui en forme la pierre angulaire, englobe les valeurs, les comportements et les structures de gouvernance qui donnent le ton à l'ensemble de l'organisation. Moeller (2013) insiste sur le fait que sans un environnement de contrôle solide, porté par l'exemplarité du management, tous les autres dispositifs risquent d'être contournés ou détournés de leur finalité. Les activités de contrôle proprement dites constituent le deuxième grand pilier des dispositifs de maîtrise. Elles comprennent l'ensemble des politiques, procédures et mécanismes mis en place pour s'assurer que les décisions de gestion des risques sont correctement exécutées. Parmi ces activités, la séparation des fonctions occupe une place centrale dans la prévention de la fraude et des erreurs : en veillant à ce qu'aucune personne ne contrôle seule l'ensemble d'un processus critique, les institutions réduisent significativement leur exposition aux risques de détournement ou de manipulation. Renard (2013) rappelle que l'audit interne joue un rôle essentiel dans le dispositif de contrôle

interne en fournissant une évaluation indépendante de l'efficacité des contrôles en place et en formulant des recommandations d'amélioration. L'AMF du Québec (2016) a par ailleurs émis des lignes directrices spécifiques sur la gestion du risque opérationnel pour les institutions financières opérant au Québec, précisant les attentes des superviseurs en matière de gouvernance, d'identification des risques et de dispositifs de contrôle, que Desjardins est tenu de respecter.

La mitigation du risque opérationnel passe également par des mécanismes de transfert du risque, au premier rang desquels l'assurance. Girling (2013) souligne que si l'assurance ne supprime pas le risque opérationnel, elle en transfère la charge financière à un tiers en cas de sinistre, réduisant ainsi la volatilité des résultats de l'institution. Les plans de continuité des activités (PCA) constituent un autre dispositif essentiel de mitigation : en définissant à l'avance les procédures à suivre en cas d'interruption majeure des opérations, ils permettent de limiter l'impact des incidents opérationnels sur la continuité du service aux clients. Le Financial Stability Board (FSB, 2014) a insisté sur l'importance d'une culture du risque solide comme condition préalable à l'efficacité de tous ces dispositifs : sans une compréhension partagée des risques et une adhésion collective aux normes de contrôle, les meilleurs dispositifs techniques restent insuffisants. Cette dimension culturelle est particulièrement importante dans le contexte coopératif de Desjardins, où la gestion des risques doit être perçue non comme une contrainte imposée de l'extérieur, mais comme une expression concrète des valeurs de prudence et de responsabilité qui sont au cœur de l'identité du Mouvement.

2.4.3 Indicateurs de performance et outils de suivi

Une fois les risques identifiés et évalués, la question centrale devient celle de leur maîtrise : comment réduire leur probabilité d'occurrence, limiter leur impact potentiel, ou transférer leur charge financière vers des tiers ? Les dispositifs de maîtrise et de mitigation du risque opérationnel forment un ensemble structuré de mesures préventives, détectives et correctives que les institutions financières déploient pour maintenir leur exposition dans des limites acceptables. Le cadre COSO (2013), dans sa version révisée, propose une architecture de contrôle interne organisée autour de cinq composantes interconnectées qui constituent le socle de tout dispositif efficace de maîtrise des risques. L'environnement de contrôle, qui en forme la pierre angulaire, englobe les valeurs, les comportements et les structures de gouvernance qui donnent le ton à l'ensemble de l'organisation. Moeller (2013)

insiste sur le fait que sans un environnement de contrôle solide, porté par l'exemplarité du management, tous les autres dispositifs risquent d'être contournés ou détournés de leur finalité.

Les activités de contrôle proprement dites constituent le deuxième grand pilier des dispositifs de maîtrise. Elles comprennent l'ensemble des politiques, procédures et mécanismes mis en place pour s'assurer que les décisions de gestion des risques sont correctement exécutées. Parmi ces activités, la séparation des fonctions occupe une place centrale dans la prévention de la fraude et des erreurs : en veillant à ce qu'aucune personne ne contrôle seule l'ensemble d'un processus critique, les institutions réduisent significativement leur exposition aux risques de détournement ou de manipulation. Renard (2013) rappelle que l'audit interne joue un rôle essentiel dans le dispositif de contrôle interne en fournissant une évaluation indépendante de l'efficacité des contrôles en place et en formulant des recommandations d'amélioration. L'AMF du Québec (2016) a par ailleurs émis des lignes directrices spécifiques sur la gestion du risque opérationnel pour les institutions financières opérant au Québec, précisant les attentes des superviseurs en matière de gouvernance, d'identification des risques et de dispositifs de contrôle, que Desjardins est tenu de respecter.

La mitigation du risque opérationnel passe également par des mécanismes de transfert du risque, au premier rang desquels l'assurance. Girling (2013) souligne que si l'assurance ne supprime pas le risque opérationnel, elle en transfère la charge financière à un tiers en cas de sinistre, réduisant ainsi la volatilité des résultats de l'institution. Les plans de continuité des activités (PCA) constituent un autre dispositif essentiel de mitigation : en définissant à l'avance les procédures à suivre en cas d'interruption majeure des opérations, ils permettent de limiter l'impact des incidents opérationnels sur la continuité du service aux clients. Le Financial Stability Board (FSB, 2014) a insisté sur l'importance d'une culture du risque solide comme condition préalable à l'efficacité de tous ces dispositifs : sans une compréhension partagée des risques et une adhésion collective aux normes de contrôle, les meilleurs dispositifs techniques restent insuffisants. Cette dimension culturelle est particulièrement importante dans le contexte coopératif de Desjardins, où la gestion des risques doit être perçue non comme une contrainte imposée de l'extérieur, mais comme une expression concrète des valeurs de prudence et de responsabilité qui sont au cœur de l'identité du Mouvement.

2.5 Synthèse de la littérature et modèle conceptuel de recherche

L'examen de la littérature mené dans les sections précédentes met en lumière une observation cruciale sur laquelle s'articule l'intégralité de cette étude : Un lien approfondi, documenté et théoriquement établi, existe entre la qualité de la gestion des risques opérationnels et la performance institutionnelle des entités financières. Ce lien, longtemps perçu de façon intuitive par les praticiens, a progressivement fait l'objet d'une formalisation académique rigoureuse, nourrie par des données empiriques de plus en plus abondantes et des cadres théoriques de plus en plus élaborés. C'est ce fil conducteur que la présente synthèse se propose de mettre en lumière, en articulant les contributions des études antérieures, les arguments avancés dans la littérature et les théories mobilisées pour expliquer cette relation fondamentale.

Sur le plan des études empiriques, plusieurs travaux ont apporté des preuves convaincantes de l'impact de la gestion du risque opérationnel sur la performance. Ellul et Yerramilli (2013) ont démontré, à partir d'un échantillon de grandes banques américaines, que les institutions disposant de fonctions de gestion des risques plus développées et mieux intégrées à la gouvernance présentent des profils de risque plus favorables et des performances ajustées au risque supérieures sur le long terme. Aebi, Sabato et Schmid (2012) ont renforcé ces conclusions en analysant le comportement des banques durant la crise financière de 2008, montrant que celles dotées de structures de gouvernance du risque robustes ont mieux traversé la tempête que leurs concurrentes moins bien équipées. Plus récemment, Annannab, Bakar et Mohd Khan (2022) ont étendu cette démonstration au contexte des institutions coopératives de microfinance, confirmant que l'adoption de pratiques structurées de gestion du risque opérationnel exerce un effet positif et mesurable sur la performance institutionnelle, un résultat directement transposable au cas de Desjardins.

Sur le plan théorique, plusieurs cadres conceptuels permettent d'expliquer et de fonder cette relation. La théorie de l'agence, popularisée par Jensen et Meckling, fournit un premier niveau d'explication : en réduisant les asymétries d'information et en alignant les comportements des agents sur les objectifs de l'organisation, les dispositifs de gestion du risque opérationnel limitent les comportements opportunistes susceptibles de générer des pertes. La théorie des ressources et des capacités dynamiques offre un second angle d'analyse : elle postule que la capacité d'une organisation à identifier, évaluer et maîtriser

ses risques opérationnels constitue une compétence distinctive difficile à imiter, source d'avantage concurrentiel durable. Kaplan et Mikes (2012) s'appuient implicitement sur ce cadre lorsqu'ils proposent leur nouveau modèle de gestion des risques, en insistant sur le fait que les institutions les plus performantes sont celles qui ont su intégrer la gestion des risques dans leur réflexion stratégique plutôt que de la traiter comme une simple obligation de conformité. Power (2007) apporte quant à lui une perspective institutionnelle complémentaire, en montrant que les organisations qui ont développé une véritable culture de l'incertitude, c'est-à-dire une capacité collective à anticiper et à gérer les risques de façon proactive affichent des niveaux de résilience organisationnelle nettement supérieurs.

La synthèse de ces apports théoriques et empiriques conduit à formuler un modèle conceptuel de recherche articulé autour de trois blocs interdépendants. Le premier bloc regroupe les variables relatives aux dispositifs de gestion du risque opérationnel : qualité de l'identification et de l'évaluation des risques, efficacité des mécanismes de contrôle interne, robustesse des outils de suivi et de reporting. Le deuxième bloc concerne les variables de performance organisationnelle, appréhendées dans leur double dimension financière et opérationnelle, conformément au cadre du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996). Le troisième bloc intègre les variables de contexte spécifiques aux coopératives de crédit, notamment la structure de gouvernance coopérative, les exigences réglementaires de l'AMF du Québec et les caractéristiques organisationnelles propres à Desjardins. C'est à travers l'analyse des interactions entre ces trois blocs que la présente étude entend apporter une contribution originale à la compréhension du lien entre gestion du risque opérationnel et performance au sein des coopératives de crédit canadiennes.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente en détail l’approche méthodologique suivie dans cette recherche. Il établit la perspective épistémologique et l’approche de recherche adoptée, explique pourquoi l’étude de cas a été choisie comme méthode d'investigation, introduit le sujet de l'étude, détaille les techniques de collecte et d’analyse des données, et aborde les contraintes inhérentes à cette recherche. La crédibilité scientifique des résultats obtenus dépend de la rigueur méthodologique ; par conséquent, chaque décision méthodologique est clairement justifiée par rapport au problème et aux objectifs de l'étude.

3.1 Approche méthodologique de l’étude

Cette étude s'inscrit dans un paradigme qualitatif interprétatif. Cette perspective épistémologique repose sur l'idée que la réalité sociale et organisationnelle est créée par les participants et ne peut être pleinement comprise qu'en détaillant les contextes, les actions et les interprétations attribuées à ces acteurs (Guba & Lincoln, 1994). Cette approche contraste avec le positivisme, qui vise à établir des lois universelles basées sur des mesures objectives et reproductibles. Elle s'aligne plutôt sur la tradition interprétative, selon laquelle l'acquisition de connaissances est liée à la compréhension du sens que les acteurs attribuent à leurs actions et à leur environnement (Perret & Seville, 2007). Cette décision est entièrement justifiée par le type de questions de recherche posées. L'objectif n'est pas de quantifier les corrélations statistiques entre les variables, mais de comprendre en profondeur comment les systèmes de gestion des risques opérationnels sont appliqués quotidiennement dans une coopérative de crédit, comment ils sont considérés et mis en œuvre par les responsables, et dans quelle mesure ils favorisent l'amélioration de la performance opérationnelle. Une méthode quantitative aurait en effet pu évaluer plusieurs aspects de cette relation ; toutefois, elle n'aurait pas saisi la complexité, la subtilité et la nature contextuelle des phénomènes observés. Comme le souligne Yin (2018), des questions telles que « comment » et « pourquoi » nécessitent naturellement une perspective qualitative, surtout lorsque l'investigateur n'a aucun contrôle sur les événements examinés et qu'ils se déroulent dans un contexte contemporain réel. En termes d'approche globale, cette recherche intègre le raisonnement abductif avec une approche à la fois descriptive et explicative.

Le raisonnement abductif, défini par Peirce et adopté par de nombreux chercheurs contemporains (Koenig, 1993 ; Dumez, 2013), cherche à déduire des explications théoriques à partir d'observations empiriques, tout en maintenant une interaction continue entre les données collectées et les cadres conceptuels utilisés. Cette approche contribue à enrichir la théorie existante tout en prenant en compte les spécificités du contexte étudié. Cette formulation correspond précisément à l'objectif de la recherche actuelle.

Cette recherche, ayant pour objectif descriptif-explicatif, se compose de deux phases complémentaires. Tout d'abord, il est nécessaire de détailler de manière méticuleuse et précise les mécanismes actuels de gestion des risques opérationnels au sein de la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer : qui est responsable de quoi, comment cela se déroule, quels

instruments sont utilisés, et dans quel contexte organisationnel et réglementaire. Dans une seconde phase, l'objectif est de préciser comment ces systèmes contribuent ou ne contribuent pas à l'optimisation de la performance opérationnelle, en identifiant les processus causaux impliqués et les éléments organisationnels qui les influencent. Cette double perspective confère à l'étude une profondeur analytique qu'aucune méthode strictement descriptive ni exclusivement quantitative ne pourrait offrir.

3.2 Justification du choix de l'étude de cas

Pour cette recherche, la méthode de l'étude de cas a été choisie comme approche d'investigation. Ce choix n'est pas le fruit du hasard ; il résulte d'une analyse minutieuse de la nature du problème étudié et des contraintes méthodologiques qu'il impose. Selon Yin (2018), l'analyse de cas constitue une méthode de recherche visant à examiner un phénomène actuel dans son environnement réel, en s'appuyant sur diverses sources de preuves. Elle est particulièrement appropriée lorsque les frontières entre le phénomène et son environnement ne sont pas clairement définies, ce qui correspond exactement au scénario de la gestion des risques opérationnels dans une institution financière coopérative. Dans son article révolutionnaire de 1989[4] sur l'approche théorique basée sur des études de cas, Eisenhardt souligne la force exceptionnelle de cette méthode pour développer de nouvelles propositions théoriques ou approfondir les théories existantes par des observations empiriques contextualisées. Stake (1995) identifie différents types d'études de cas : l'étude de cas intrinsèque, où le cas est examiné pour sa propre valeur, et l'étude de cas instrumentale, où le cas sert d'outil pour comprendre un phénomène plus large. Cette recherche relève de la deuxième catégorie : elle examine la Caisse Desjardins de Hull-Aylmer non pas en elle-même, mais comme un exemple représentatif, qui aide à comprendre la question plus générale de la gestion des risques opérationnels au sein des coopératives bancaires canadiennes. Il existe de nombreux facteurs qui plaident en faveur de l'étude d'un seul cas plutôt que de plusieurs dans une étude de cas. Tout d'abord, la profondeur de l'analyse : l'étude d'un seul cas permet une compréhension approfondie des mécanismes internes, des dynamiques organisationnelles et des interactions entre les acteurs, ce qu'une étude à cas multiples, nécessairement plus large, ne peut généralement pas réaliser avec la même finesse. Ensuite, la pertinence du cas : la Caisse Desjardins de

[4] Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Hull-Aylmer dispose d'un profil suffisamment détaillé, complexe et illustratif pour justifier une enquête indépendante et détaillée. Enfin, les obstacles pratiques liés à l'accès aux données internes et le temps disponible pour la collecte des informations rendent l'analyse d'un seul cas dans le cadre d'un mémoire de MBA plus réalisable. Il est cependant important de nuancer cette déclaration en reconnaissant que l'analyse d'un seul cas comporte des limites, notamment en ce qui concerne la capacité à généraliser les conclusions. La section 3.6 traite de ces limites en détail. Comme le souligne toutefois Yin (2018), la généralisation analytique, qui signifie être capable d'utiliser les résultats d'une étude de cas pour approfondir ou vérifier des hypothèses théoriques, constitue une forme de généralisation scientifiquement parfaitement valide et légitime, qui se distingue de la généralisation statistique recherchée dans les recherches quantitatives. La présente étude vise précisément à atteindre ce type de généralisation analytique.

3.3 Présentation du terrain d'étude : Desjardins, Canada

Le Groupe Desjardins se positionne comme le plus grand groupe financier coopératif au Canada et le sixième au monde. Fondé en 1900 à Lévis, au Québec, par Alphonse Desjardins, cette institution repose sur des valeurs de mutualisme, de solidarité et de démocratie participative qui la distinguent radicalement des grandes banques commerciales à actionnaires. Avec plus de 400 milliards de dollars canadiens d'actifs, une clientèle et une adhésion dépassant les sept millions au Québec et en Ontario, et près de 53 000 employés, Desjardins se positionne comme un acteur clé du secteur financier canadien (Groupe Desjardins, 2020)[5]. Son organisation décentralisée en réseau de caisses populaires lui fournit une base territoriale solide, tout en créant une complexité organisationnelle, qui représente l'un des principaux défis de gestion pour le groupe, cohérent et harmonisé à travers le mouvement en termes de gouvernance, le Groupe Desjardins est organisé autour de trois niveaux articulés.

Le premier niveau se compose des caisses populaires locales, qui sont des organisations indépendantes avec leurs propres conseils d'administration choisis par les membres. Le deuxième niveau correspond à la Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec, responsable de la coordination stratégique, du soutien opérationnel et du contrôle des risques à l'échelle de l'ensemble du réseau. Le troisième niveau concerne des filiales spécialisées (assurances, valeurs mobilières, gestion de patrimoine), qui enrichissent la

[5] Mouvement Desjardins. (2020). Rapport annuel 2019. Mouvement Desjardins.

gamme de services offerts aux membres[6]. Cette structure à trois niveaux génère un conflit constant entre l'indépendance des caisses locales et l'exigence d'une gestion des risques uniforme et coordonnée dans l'ensemble du mouvement.

La Caisse Desjardins de Hull-Aylmer, qui fait partie de ce réseau, est établie dans la région de l'Outaouais, sur les rives de la rivière des Outaouais, en face de la capitale fédérale Ottawa. Ce domaine se distingue par une expansion démographique constante, une économie variée axée en particulier sur les services publics au niveau fédéral et provincial, sans oublier un bilinguisme institutionnel qui influence les modalités de service aux membres. La caisse, qui compte des dizaines de milliers de membres et traite un nombre considérable de transactions chaque jour, est confrontée à une large gamme de risques opérationnels : ceux liés aux procédures de traitement des transactions, les risques technologiques en rapport avec les systèmes informatiques de paiement et de gestion, ainsi que les risques humains associés à la gestion du personnel, risques de conformité réglementaire, et risques de fraude interne et externe.

Le choix de la Caisse de Hull-Aylmer comme terrain d'étude est motivé par plusieurs considérations complémentaires. Premièrement, en tant que composante d'un grand réseau coopératif, elle est soumise à la fois aux politiques centralisées de gestion des risques du Mouvement Desjardins et aux réalités opérationnelles de proximité propres à son territoire d'activité, ce qui en fait un cas particulièrement riche pour explorer les tensions entre standardisation et adaptation locale. Deuxièmement, la disponibilité de sources documentaires publiques abondantes notamment les rapports annuels du Mouvement Desjardins, les lignes directrices de l'AMF Québec, les publications du Comité de Bâle et les documents de gouvernance du réseau garantit la faisabilité et la robustesse de l'analyse documentaire. Troisièmement, l'inscription de cette étude dans le contexte outaouais, où se situe l'Université du Québec en Outaouais, confère une pertinence locale et régionale supplémentaire à la démarche.

3.4 Méthodes de collecte des données

La collecte de données pour cette étude de cas repose sur une triangulation des sources, conformément aux recommandations de Yin (2018) et de Miles, Huberman et Saldaña (2014)[7]. La triangulation, c'est-à-dire l'utilisation de plusieurs sources de données

[6] McKillop, D., & Wilson, J. O. (2011). Credit Unions: A Theoretical and Empirical Overview. Financial Markets, Institutions & Instruments, 20(3), 79-123.

[7] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

distinctes pour étudier le même phénomène, vise à renforcer la validité interne de la recherche en vérifiant la convergence ou la divergence des informations obtenues par différents canaux. Deux principales méthodes de collecte de données sont employées : l'analyse documentaire et les entretiens semi-structurés avec les gestionnaires de fonds.

3.4.1 Analyse documentaire et sources de données secondaires

L'analyse documentaire constitue la principale méthode de collecte de données dans le cadre de cette étude. Bowen (2009)[8] définit l'analyse documentaire comme un processus systématique d'examen et d'interprétation des documents afin d'en extraire le sens, d'acquérir une compréhension et de développer des connaissances empiriques. Elle est particulièrement adaptée aux projets de recherche portant sur les organisations, car les documents organisationnels représentent des traces tangibles des décisions, des pratiques et des orientations stratégiques des institutions étudiées.

Les sources documentaires utilisées dans le cadre de cette étude peuvent être classées en trois catégories principales. La première catégorie comprend les documents institutionnels du mouvement Desjardins : rapports annuels, rapports de durabilité, documents de gouvernance, politiques publiées de gestion des risques et communiqués de presse.

Ces documents offrent un aperçu de la stratégie et des systèmes de gestion des risques au niveau du mouvement et fournissent en même temps des informations sur les politiques des caisses locales. La deuxième catégorie comprend des textes réglementaires et normatifs : directives de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF, 2016)[9], principes du Comité de Bâle pour une gestion opérationnelle des risques solide (BCBS, 2011)[10], principes de Bâle révisés (BCBS, 2024)[11] et le cadre COSO (2013). Ces textes constituent les références normatives avec lesquelles les systèmes des caisses sont comparés dans l'analyse. La troisième catégorie se compose de la littérature académique et professionnelle pertinente, telle que décrite dans la revue de littérature du chapitre précédent.

Bowen (2009) identifie plusieurs avantages de l'analyse de documents, qui justifient son utilisation privilégiée dans cette étude. Premièrement, les documents sont des sources stables et disponibles, qui peuvent être consultées à volonté et réexaminées, ce qui facilite

[8] Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27-40.
[9] Autorité des marchés financiers (Québec). (2016). Ligne directrice sur la gestion du risque opérationnel. AMF Québec
[10] Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2011). Principles for the Sound Management of Operational Risk. Bank for International Settlements.
[11] Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2024). Revised Core Principles for Effective Banking Supervision. Bank for International Settlements.

la vérification et la validation des interprétations. Deuxièmement, ils ont souvent été créés sans l'intervention du chercheur, ce qui limite les biais dus à l'effet Hawthorne ou au chercheur lui-même. Troisièmement, ils offrent une grande richesse d'informations, couvrant plusieurs périodes et dimensions, et permettent une analyse longitudinale et comparative. Cependant, Bowen (2009) rappelle également que les documents ne sont pas des représentations neutres de la réalité : ils sont créés dans des contextes spécifiques avec des intentions particulières et peuvent donc omettre ou masquer certaines réalités. Cette limitation est prise en compte dans l'analyse, qui privilégie une lecture critique et contextuelle des sources.

L'approche d'analyse documentaire suivie dans cette étude comprend quatre étapes consécutives. La première étape consiste à localiser et à sélectionner les documents pertinents, guidée par les questions de recherche et le cadre conceptuel de l'étude. La deuxième étape consiste en une lecture préliminaire et en l'identification des thèmes centraux abordés dans chaque document. La troisième étape est une lecture analytique approfondie, dans laquelle chaque document est analysé à la lumière des grilles de lecture définies par le cadre conceptuel. La quatrième étape consiste à résumer et à établir des liens entre les informations recueillies à partir des différents documents afin de répondre aux questions de recherche.

3.4.2 Entretiens semis-directifs et questionnaire (Voir Annexe1)

En complément de l'analyse documentaire, des entretiens semi directif avec des agents de la caisse Desjardins de Hull- Aylmer seront réalisés grâce à la collaboration de ces agents. Suffisamment semi directif est une méthode de collecte de donnée qualitatives qui est particulièrement adapté à aux études organisationnelles, cela permet d'explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les pratiques des répondants, tout en maintenant un fil directeur suffisamment structuré pour assurer la comparabilité des informations collectées (Quivy & Van Campenhoudt, 2011).

Les entretiens semi directifs se distinguent des entretiens directifs par la préparation des questions qui sont prédéfinies et imposées au répondant et des entretiens non directifs, dans lesquels le chercheur laisse une liberté totale de parole à l'interlocuteur. Dans un entretien semi-directif, le chercheur dispose d'un guide d'entretien établissant les thèmes et sous-thèmes à aborder, mais il laisse au répondant la liberté de développer ses réponses et d'aborder les sujets dans l'ordre qui lui convient, intervenant pour relancer la discussion ou approfondir certains points. Cette souplesse favorise l'émergence d'informations non

anticipées par le chercheur, ce qui est particulièrement précieux dans une recherche à vocation exploratoire et compréhensive.

Le guide d'entretient conçu pour cette étude s'articule autour de cinq (5) thèmes qui sont directement issus des questions de recherche. Le thème traité premièrement porte sur l'identification et la perception des risques opérationnels au sein de la caisse : quels sont les principaux risques identifiés par les répondants, comment se manifestent-ils dans la pratique quotidienne, et quels sont les événements de perte opérationnelle les plus fréquents ou les plus significatifs ? Le deuxième thème concerne les dispositifs de contrôle interne et de gestion du risque opérationnel en place : politiques, procédures, outils, mécanismes de reportage et de surveillance. Le troisième thème explore la relation entre la gestion du risque opérationnel et la performance opérationnelle telle qu'elle est perçue par les acteurs de terrain. Le quatrième thème aborde la culture du risque au sein de la caisse[12] : dans quelle mesure les employés et les gestionnaires sont-ils sensibilisés aux risques opérationnels et intègrent-ils cette dimension dans leurs décisions quotidiennes ? le thème qui vient en cinquième enfin, invite les répondants à formuler leurs propres recommandations pour améliorer les pratiques de gestion du risque opérationnel.

Pour cette étude l'échantillon retenu comprend un minimum de dix répondants, sélectionnés de façon à couvrir différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'institution, depuis la direction jusqu'aux employés opérationnels en contact direct avec les membres. Cette diversité de profils est intentionnelle : elle vise à obtenir une vision à la fois stratégique et terrain des pratiques de gestion du risque opérationnel, en recueillant aussi bien le point de vue des décideurs que celui des agents qui vivent ces réalités au quotidien. Les personnes ciblées comprennent, sous réserve de disponibilité et d'accès : le directeur général ou le directeur des opérations, le responsable de la gestion des risques ou de la conformité, des conseillers en services aux membres, ainsi qu'un membre du comité de vérification du conseil d'administration. En complément des entretiens individuels, un questionnaire structuré de vingt questions, incluant des variables sociodémographiques portant sur le genre, le niveau de formation et l'ancienneté des répondants, sera administré à l'ensemble de l'échantillon afin de recueillir des données complémentaires sur la perception du risque opérationnel et la culture du risque au sein de l'institution *(voir Annexe 1)*.

[12] Financial Stability Board (FSB). (2014). Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. FSB.

Sur le plan éthique, la conduite des entreprises respecte les principes déontologiques en vigueur dans la recherche en sciences de gestion. Le consentement éclairé des participants est recueilli avant chaque entretien ; la confidentialité des informations partagées est garantie par l'anonymisation systématique des données collectées ; et les participants sont informés de leur droit de se retirer de l'étude à tout moment sans conséquence. Les entretiens sont enregistrés avec l'accord explicite des participants, puis intégralement retranscrits afin de faciliter l'analyse systématique des contenus.

3.5 Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données recueillies suit une approche structurée et rigoureuse, inspirée des méthodes d'analyse qualitative suggérées par Miles, Huberman et Saldaña (2014). Les auteurs introduisent un modèle reposant sur trois étapes interdépendantes : la condensation des données, leur présentation, ainsi que la formulation et la vérification de conclusions. Cette approche méthodologique est particulièrement adaptée aux études de cas, car elle facilite la gestion de la variété et le volume des informations tout en garantissant une analyse suffisamment rigoureuse pour renforcer la crédibilité des résultats.

3.5.1 Définition des variables de l'étude

Le modèle conceptuel développé lors de l'analyse documentaire nous permet de regrouper les variables de l'étude en **trois blocs indépendants**. Cette section sera donc dédiée à définir de manière claire et pratique chacun de ces blocs dans une optique d'orienter la collecte de données ainsi que leur analyse de façon cohérente et systématique.

Le 1er bloc regroupe les variables en relation avec les systèmes de gestion des risques opérationnels. ***La première variable*** concerne la qualité de l'identification et de l'évaluation des risques, qui est évaluée au travers de la présence d'une cartographie des risques fréquemment actualisée, de l'utilisation d'indicateurs clés de risque (KRI) et de la réalisation d'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA)[13]. Ses principaux indicateurs de mesure sont :

- Existence et régularité de mise à jour d'une cartographie des risques (risk mapping) couvrant l'ensemble des processus opérationnel de la caisse, en accord avec les conseils de Scandizzo (2005) et du BCBS (2011).
- Mise en œuvre d'indicateur clé de risque (KRI – Key Risk Indicators) permettant une surveillance quantitative de l'exposition au risque opérationnel en temps réel.

[13] Scandizzo, S. (2005). Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. Economic Notes, 34(2), 231-256.

- Réalisation régulière d'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA – Auto-évaluation des risques et des contrôlés) par les équipes opérationnelles, ce qui permet de renforcer l'identification des risques dans la connaissance pratique des processus (Emblemsvag et Kjolstad, 2006).
- Niveau de couverture des risques détectés en comparaison avec les catégories de pertes opérationnelles établies par le BCBS (2006) : fraude interne, fraude externe, pratiques d'emploi, clients et produits, détérioration des actifs, interruptions d'activité, exécution et gestion des processus.

La deuxième variable se concentre sur l'efficacité des mécanismes de contrôle internes, définie à l'aide de cinq composantes du référentiel COSO (2013)[14] qui sont : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication puis les activités de pilotage.

- L'environnement de contrôle : il constitue la pierre angulaire du dispositif de contrôle interne. Il rassemble l'ensemble des valeurs éthiques, des structures de gouvernance, la culture organisationnelle qui donnent le ton à l'ensemble de l'institution. C'est ce contexte qui détermine le degré d'alignement des employés avec les normes de contrôle et la culture de risque.
- L'évaluation des risques : Cette composante recouvre le mécanisme par lequel l'établissement reconnaît et examine les risques pouvant empêcher la réalisation de ses objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Dans le cadre de la gestion du risque opérationnel chez Desjardins, elle se traduit par l'élaboration de cartographies des risques.
- Les activités de contrôle : elles regroupent toutes les politiques, les processus et les dispositifs instaurés pour garantir l'application correcte des directives de la direction pour la gestion des risques sont correctement appliqués. Elles prennent en compte la séparation des fonctions, les validations hiérarchiques.
- L'information et la communication : cette composante concerne la capacité de l'établissement à collecter, traiter puis diffuser les données pertinentes et crédibles permettant aux acteurs de tous les niveaux hiérarchiques de s'acquitter de leurs fonctions de contrôle. Elle inclut les systèmes de reporting des incidents

[14] COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Internal Control - Integrated Framework. AICPA.

opérationnels, les tableaux de bord des risques (KRI) et les mécanismes de communication interne ascendante et descendante.

- Les activités de pilotage : elles se réfèrent à tous les processus relatifs à l'évaluation continue et occasionnelle de l'efficacité général du système de contrôle interne. Cela inclut les audits internes, les examens de gestion, les évaluations de maturité des risques et les mécanismes de correction des lacunes identifiées.

La troisième variable nous permet d'évaluer la puissance des outils de surveillance et de reporting, sur la base de la régularité, de l'exhaustivité et de la fiabilité des rapports d'incidents opérationnels ainsi que des tableaux de bord relatifs aux risques. Ses principaux indicateurs sont :

- Fréquence et régularité dans la production des rapports d'incidents opérationnels (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle) et respect des délais de transmission aux instances qui font les choix.
- Exhaustivité des rapports : rassemble l'ensemble de catégories de pertes opérationnelles définies par le BCBS (2006), incluant des incidents et pas seulement les pertes confirmées.
- Fiabilité et traçabilité des données de reportages.
- Présence et usage de tableau de bord des risques (risk dashboards) qui intègrent des indicateurs clés de risque (KRI) permettant une détection précoce des signaux d'alerte.
- Degré d'intégration des outils de reporting dans le processus décisionnel quotidiens des gestionnaires de premier niveau (Scandizzo, 2005)

Pour finir, ***la quatrième variable*** fait référence à la robustesse de la culture du risque qui s'évalue par le niveau de sensibilisation des employés, la fréquence des formations et le degré d'intégration de la gestion des risques aux processus décisionnels quotidiens (Financial Stability Board, 2014). Ses principaux indicateurs de mesure sont :

- Le degré de compréhension et de conscience des employées face aux risque opérationnels liés à leur rôle, évalué par une entrevue semi-directive.
- La fréquence, le contenu et le niveau de qualité des formations sur la gestion du risque opérationnel proposées aux divers groupes d'employées.
- Niveau d'intégration de la gestion des risques dans les décisions journalières des gestionnaires (Kaplan et Mikes, 2012)

- Présence et mise en œuvre de procédure pour signaler les incidents, ainsi que la manière dont les collaborateurs perçoivent la sécurité psychologique associé à ce signalement
- Cohérence entre le discours de la direction sur le risque et les décisions pratiques de tous les jours, évalué à la suite des entretiens semi-directives avec les participants (Power,2007, Conseil de Stabilité Financière,2014)

Le second bloc regroupe l'ensemble des variables liées à la performance organisationnelle. Cette dernière peut être étudiée en se référant à l'approche proposée par le modèle du tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton (1996)[15].

La performance financière : Cette dimension mesure l'impact direct des risques opérationnels sur les résultats financiers de la caisse. Elle repose sur le postulat que la matérialisation des risques opérationnels engendre des coûts financiers directs (pertes opérationnelles, corrections, indemnisations) qui grèvent la rentabilité de l'institution (De Fontnouvelle et al., 2006 ; Cummins, Lewis et Wei, 2006). Elle est évaluée à l'aide d'indicateurs tels que le ratio d'efficacité opérationnelle, les pertes opérationnelles et le coût des incidents. Ses indicateurs opérationnels incluent :

- Le ratio d'efficacité opérationnelle (rapport charges d'exploitation / revenus nets), indicateur standard de la productivité des opérations bancaires.
- Le montant et la fréquence des pertes opérationnelles enregistrées sur une période donnée, classées selon les catégories du BCBS (2006).
- Le coût des incidents opérationnels : correction des erreurs, indemnisations aux membres, frais juridiques et coûts de remédiation.
- L'évolution du ratio de provisions pour risques opérationnels, indicateur de la perception interne du niveau d'exposition au risque.

La performance client Cet aspect évalue l'effet des dangers opérationnels sur la qualité des rapports avec les adhérents, qui est un élément central du modèle coopératif de Desjardins. Les incidents opérationnels, erreurs de traitement, délais, problème de confidentialité. Ils influencent directement la satisfaction et la loyauté des membres, avec des répercussions sur le plan de la réputation qui peuvent être persistantes (Gillet, Plunus, 2010 ; Perry et De Fontnouvelle, 2005). On évalue principalement cette performance en s'appuyant sur le nombre de plainte concernant les incidents opérationnels, le taux de

[15] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

satisfaction des membres et le taux de fidélisation. Ses indicateurs opérationnels incluent

- Le nombre et la nature des plaintes des membres en lien direct avec des incidents opérationnels (erreurs de traitement, retards, violations de données).
- Le taux de satisfaction des membres déterminé à travers les sondages internes de Desjardins et les indices de recommandation.
- Le délai moyen pour résoudre les cas opérationnels, qui indique la rapidité et l'efficacité des mesures de correction.
- Le taux de fidélisation des membres ainsi que le taux de départ sur la période analysée, reflétant la perception de la fiabilité du service.

La performance des processus internes Cette dimension mesure directement la performance et la crédibilité des procédures opérationnelles de la caisse, qui représentent la principale source d'exposition au risque opérationnel. Elle repose sur l'idée que des procédures bien élaborées, minutieusement mises en œuvre et régulièrement perfectionnées constituent la base d'une gestion opérationnelle efficace (Kaplan et Norton, 1996 ; Girling, 2013). L'évaluation de l'efficacité des processus internes se fait à travers le volume d'incidents sur une période spécifique, le pourcentage d'erreurs et le temps moyen nécessaire à la résolution des incidents. Ses indicateurs opérationnels incluent

- Le taux de conformité aux procédures internes, mesuré à travers les audits internes et les auto-évaluations (RCSA).
- Le temps moyen nécessaire pour résoudre les incidents opérationnels, depuis leur signalement jusqu'à leur résolution finale.
- Le nombre d'incidents opérationnels rapportés par terme (mensuel, trimestriel), classés selon la catégorie de risque

Enfin, ***la performance en matière d'apprentissage organisationnel***
Cet aspect juge la capacité de la caisse à tirer des leçons de ses incidents opérationnels, à perfectionner constamment ses méthodes et à renforcer les aptitudes de ses employés en termes de gestion des risques. Selon Kaplan et Norton (1996), cette perspective est perçue comme le catalyseur de l'amélioration à long terme : sans le développement organisationnel, les trois autres facettes de la performance ne peuvent connaître une amélioration pérenne. L'efficacité de l'apprentissage organisationnel est jugée sur la base

des qualifications des employés, de la régularité des mises à jour de politiques et de la pertinence des systèmes de rétroaction instaurés à la suite d'un événement.
Ses indicateurs opérationnels incluent :

- La proportion d'événements récurrents (même incident survenant plusieurs fois), un indicateur contraire de la qualité de l'apprentissage de l'organisation (Miles, Huberman et Saldaña, 2014).
- Le taux de participation des employés aux formations et simulacres de risque, un indicateur du degré d'engagement envers la culture du risque.
- Le rythme de mise à jour et de révision des politiques et procédures de gestion du risque, en réponse aux incidents qui se produisent et aux changements réglementaires.

Le troisième bloc réunit les variables contextuelles qui ne sont pas directement quantifiées en tant que variable dépendantes ou indépendantes, mais qui orientent l'interprétation des résultats en considérant les particularités institutionnelles de la caisse. Ces variables contextuelles offrent la possibilité d'examiner et d'interpréter les résultats de façon plus raffinée, prenant en compte les propriétés institutionnelles de la caisse populaire examiné (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). Il englobe la structure de gouvernance coopérative, le niveau de conformité à l'ensemble des exigences de l'AMF Québec et aux principes de Bâle, ainsi que les ressources consacrées à la gestion des risques (budget, personnels spécialisés, outils technologiques disponibles, etc.).

Variable contextuelle 1 : Structure de gouvernance coopérative

Cette variable définit les attributs organisationnels et de gouvernance particuliers à la caisse Desjardins de Hull-Aylmer en tant que société coopérative de crédit, qui régulent l'organisation et la mise en œuvre de la gestion du risque opérationnel. McKillop et Wilson (2011) ains que Smith, Cargill et Meyer (1981) ont clairement démontré que les coopératives de crédits se différencient des banques commerciales par des traits de gouvernance particuliers, gouvernance démocratique par les membres, structure décentralisée, vocation sociale, qui ont un impact significatif sur leurs méthodes de gestion des risques.
Ses indicateurs opérationnels incluent :

- La tension entre l'engagement social et mutualiste de la caisse et les exigences de performance opérationnelle et de conformité

- Le rôle du conseil d'administration et de ses comités (comité de vérification, comité des risques) dans le suivi de la gestion des risques opérationnel.
- La configuration organisationnelle de la caisse et sa place dans le réseau Desjardins ; équilibre entre autonomie opérationnelle et standardisation imposée par la Fédération

Variable contextuelle 2 : Niveau de conformité réglementaire

Ce paramètre examine dans quelle mesure les méthodes de gestion du risque opérationnel de l'institution sont conformes aux standards de réglementaires pertinents. Elle sert d'élément de référence dans la mesure où les normes réglementaires établissent le niveau minimum des critères, en dessous duquel aucune entité ne peut légalement fonctionner, cependant elle ne constitue pas le seul facteur déterminant de la qualité des méthodes de gestion des risques (AMF Québec, 2016 ; BCBS,2011 ; BCBS 2024).

Ses indicateurs opérationnels incluent :

- La mesure dans laquelle les pratiques de la caisse sont conformes à la directive sur la gestion du risque opérationnel de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF Québec, 2016), un référentiel réglementaire local pertinent.
- La conformité avec les principes du comité de Bâle pour une gestion opérationnelle saine (BCBS,2011) ainsi qu'avec les principes fondamentaux révisés pour une supervision bancaire efficace (BCBS, 2024).
- La présence de processus formels de veille réglementaire et de mise à jour des procédures internes en réponse aux changements de réglementation.

Variable contextuelle 3 : Ressources consacrées à la gestion du risque

Ce paramètre reflète concrètement les ressources humaines, financières et technologiques que le fond consacre à la gestion des risques opérationnels. Cela est un élément important, puisqu'il a la capacité réelle de conditionner l'organisation à appliquer ses procédures de gestion des risques. Et cela y va au-delà de sa simple volonté de le faire (Hopkin, 2018 ; Power, 2007). En pratique, une coopérative de crédit à portée régionale ne dispose pas des mêmes moyens qu'une grande institution bancaire. Cette différence de taille et de ressources influence directement les choix stratégiques liés à l'allocation des budgets et des outils nécessaires pour soutenir une gestion efficace des risques.

Ses indicateurs opérationnels incluent :

- Les équipes dédiées aux ressources humaines : présence d'un gestionnaire de risques ou de conformité, compétences des membres de l'équipe gérant le risque opérationnel.
- Les outils technologiques à disposition : performance et sûreté des systèmes d'information soutenant les opérations, existence d'instruments spécifiques pour le suivi et la déclaration du risque opérationnel.
- Le rapport entre les ressources de gestion des risques et le volume d'activité opérationnelle, qui permet d'évaluer la correspondance entre les moyens mis en œuvre et les besoins spécifiques de gestion des risques de la caisse.
- Le ratio ressources de gestion des risques / volume d'activité opérationnelle, qui permet d'apprécier l'adéquation des moyens aux besoins réels de gestion de risques de la caisse.

3.5.2 Méthode d'analyse qualitative des données

L'approche utilisée pour analyser les données qualitatives est directement inspirée de Miles, Huberman et Saldaña (2014) et de Braun et Clarke (2006). En effet, ces auteurs proposent une démarche appelée codage thématique, qui a pour but d'identifier, d'organiser et d'interpréter les schémas récurrents dans les données en les regroupant autour de thèmes pertinents qui apportent des réponses aux questions de recherche. Cette méthode a pour avantage d'allier flexibilité et rigueur. En effet, elle permet d'adapter les catégories analytiques aux spécificités du terrain tout en conservant un solide ancrage méthodologique dans le cadre théorique de l'étude.

L'approche de codage utilisée dans cette étude repose sur deux niveaux d'analyse complémentaires. Le premier type, appelé codage ouvert, consiste à passer en revue l'ensemble des données sans avoir d'anticipations de catégories. Dans cette approche, la première étape consiste à attribuer un code à chaque élément important de notre recherche pour identifier des thèmes en lien direct avec les données. Le second niveau correspond au codage thématique et consiste à regrouper les codes obtenus précédemment et à les organiser autour des thèmes principaux de la recherche. Cela implique également de relier ces thèmes au cadre conceptuel et d'identifier les régularités, tensions et logiques explicatives. En combinant ces deux étapes, on parvient à établir un rapport solide avec les données analysées.

Afin d'organiser et de visualiser les données collectées, une matrice analytique inspirée du modèle analytique proposé par Miles, Huberman et Saldaña (2014) a été utilisée. Cette

matrice met en relation les variables de l'étude présentées dans la section 3.5.1 avec les différentes sources de données (documents institutionnels, rapports réglementaires, entretiens). Cela permet de comparer les données de manière systématique selon chaque source et facilite la triangulation. Elle permet également de résumer et de présenter clairement les résultats dans les chapitres suivants.

4. PRESENTATION ET ANALYSE DU CAS DESJARDINS

4.1 Présentation générale du mouvement Desjardins

Pour appréhender la gestion du risque opérationnel chez Desjardins, il est essentiel de comprendre d'abord l'ensemble du mouvement Desjardins : son historique, sa vocation, son organisation interne et sa position au sein du panorama financier canadien. En effet, Desjardins se distingue des autres banques. C'est une entité profondément enracinée dans l'histoire socio-économique du Québec, issue d'une vision et d'une conviction : celle que la finance peut être utilisée à profit des individus plutôt que le contraire. Il faut savoir que l'histoire tient son origine dans les années 1900, dans la province de Lévis, au Québec. Alphonse Desjardins, qui est journaliste et sténographe à la chambre des commerces, est profondément affecté par la situation financière instable dans laquelle se trouvent la majorité de ses pairs. À cette période, les institutions bancaires commerciales rejetaient les demandes de crédit des travailleurs et des agriculteurs, en raison du risque perçu et de leur faible rentabilité. Face à cette lacune du système financier, Desjardins met sur pied la première caisse populaire au Canada, en s'inspirant des mouvements coopératifs européens. Son initiative repose sur un principe à la fois simple et novateur : permettre aux individus de mutualiser leur épargne afin de se prêter mutuellement des fonds à des conditions équitables. À partir de cette première caisse, modeste et ancrée localement, émerge progressivement un mouvement appelé à devenir l'une des plus importantes institutions financières en Amérique du Nord (Mouvement Desjardins, 2020).

Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins s'impose comme le principal groupe financier coopératif au Canada et figure parmi les plus importants à l'échelle mondiale. Cette entité regroupe plus de sept millions de membres et clients, dont la grande majorité se trouve au Québec et en Ontario, et possède des actifs dépassant 400 milliards de dollars. Son réseau comprend plusieurs centaines de caisses populaires réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Avec près de 53 000 employés, Desjardins constitue également l'un des plus

grands employeurs du Québec et un acteur économique majeur dont l'influence s'étend au-delà des frontières provinciales. Comme le soulignent McKillop et Wilson (2011), les coopératives de crédit telles que Desjardins jouent un rôle essentiel dans l'accès aux services financiers pour des populations souvent insuffisamment desservies par les banques commerciales, ce qui confère à leur mission une dimension sociale fondamentale.

L'élément distinctif de Desjardins par rapport aux banques commerciales traditionnelles réside dans sa structure coopérative. Contrairement à d'autres institutions à capital social, où la prise de décision est sous le contrôle des actionnaires, Desjardins adopte un principe de gouvernance basé sur la démocratie. Le pouvoir appartient aux membres, c'est-à-dire aux clients eux-mêmes, qui élisent leurs représentants au conseil d'administration de leur caisse locale selon la règle « une personne, une voix », indépendamment de leur niveau d'épargne.

Ce type de gouvernance a un impact significatif sur la culture d'entreprise, les priorités stratégiques et les méthodes de gestion. L'objectif poursuivi n'est pas la maximisation du profit, mais la création de valeur pour les membres et les communautés. Par conséquent, la majorité de l'excédent est redistribuée sous forme de ristournes ou réinvestie dans l'amélioration des services, ainsi que dans des actions sociales et communautaires.

D'un point de vue organisationnel, le Mouvement Desjardins utilise une structure fédérative à plusieurs niveaux. À la base se trouvent les caisses populaires locales, qui sont des entités juridiquement autonomes, chacune dotée de son propre conseil d'administration élu par ses membres. Ces caisses sont regroupées au sein de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, laquelle assure la coordination stratégique, le soutien opérationnel et la supervision des risques à l'échelle du réseau. La fédération définit en particulier les politiques de gestion des risques, les normes de conformité réglementaire et les mécanismes de contrôle interne auxquels les fonds doivent se conformer. À cette structure s'ajoutent des filiales spécialisées, telles que Desjardins Assurances, Desjardins Gestion de patrimoine et Valeurs mobilières Desjardins, qui enrichissent l'offre de services et contribuent à la solidité financière globale du groupe.

Cette structure décentralisée représente simultanément un avantage et aussi un défi. Elle soutient un solide ancrage local, un rapprochement accru avec ses membres et une adaptabilité supérieure aux contextes locaux, contrairement aux grandes banques centralisées Toutefois, elle implique également une complexité organisationnelle

importante, notamment en raison de la nécessité de coordonner un grand nombre d'entités autonomes tout en assurant une cohérence globale en matière de performance et de gestion des risques. Cette tension entre autonomie locale et cohérence institutionnelle est au cœur des enjeux liés à la gestion du risque opérationnel au sein du Mouvement Desjardins, ce qui en fait un terrain d'étude particulièrement pertinent pour la présente recherche.

Enfin, sur le plan réglementaire, Desjardins est soumis à la supervision de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF), qui encadre les institutions de dépôt provinciales en matière de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle interne. Ce cadre est enrichi par les normes internationales du comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, 2011, 2024), qui sont progressivement adoptées dans les pratiques du mouvement.

4.2 Organisation et fonctionnement de la direction des opérations

Le service des opérations est le centre névralgique de toute institution financière. En effet, il assure le traitement quotidien des transactions, la gestion des systèmes d'information, la qualité du service pour les membres, mais également le respect des exigences réglementaires. Chez Desjardins, la complexité et le volume des opérations à gérer au sein des centaines de caisses populaires amplifient l'importance de ce service. La compréhension donc de l'organisation et du fonctionnement de ce système est essentielle pour assurer la gestion des risques opérationnels.

La direction des opérations de la fédération des caisses Desjardins du Québec est divisée en plusieurs grandes fonctions complémentaires. La première fonction qui s'occupe du traitement des transactions englobe toutes les activités liées aux paiements, virements, retraits et dépôts effectués par les membres, que ce soit aux guichets automatiques, en ligne, par application mobile ou en succursale. La difficulté rencontrée ici est le volume considérable des transactions qui doivent être traitées chaque jour par le réseau Desjardins, volume qui représente un point de vulnérabilité en termes de risque opérationnel. Une petite erreur de traitement ou un souci technique peut toucher des milliers de membres, provoquer d'importantes pertes financières et nuire à la réputation de l'organisation. (Chernobai, Ozdagli et Wang, 2021).

La deuxième grande fonction concerne les technologies de l'information et les systèmes informatiques. Avec la transformation numérique qui s'accélère, ces systèmes sont devenus essentiels aux opérations chez Desjardins. La direction des opérations est responsable de la disponibilité, de la sécurité et de la performance de l'ensemble des plateformes

technologiques qui soutiennent les activités du réseau : systèmes bancaires centraux, plateformes de services en ligne, infrastructures de cybersécurité et outils de gestion interne. L'augmentation de la dépendance aux technologies de l'information expose Desjardins à plusieurs risques opérationnels, comme les cyberattaques, les pannes de systèmes et les bugs de programmation. La cyberattaque dont Desjardins a été victime en 2019 qui reste l'une des plus importantes violations de données personnelles de l'histoire du Canada est une parfaite illustration de la réalité et de la gravité de ces risques.

La troisième fonction concerne la gestion des ressources humaines opérationnelles. Cela inclut le recrutement, la formation, l'évaluation et la gestion des équipes qui veillent chaque jour au bon déroulement des opérations. Le facteur humain est, comme le rappelle Doerig (2001), l'une des sources les plus imprévisibles et les plus difficiles à maîtriser du risque opérationnel. Les erreurs humaines, le non-respect des procédures, ainsi que le manque de formation ou des problèmes de supervision peuvent entraîner des pertes opérationnelles importantes, même dans des organisations qui disposent de systèmes technologiques efficaces. La gestion des ressources humaines opérationnelles est donc un aspect à ne pas négliger pour maitriser le risque opérationnel.

La quatrième fonction porte sur le respect des réglementations et la gestion des risques opérationnels en tant que telle. Elle s'assure que toutes les opérations de la caisse sont conformes aux lois et réglementations en vigueur, en particulier celles établies par l'AMF du Québec (2016) et les principes du Comité de Bâle (BCBS, 2011). Elle s'occupe aussi de repérer, d'évaluer et de suivre les risques opérationnels en utilisant des outils comme la cartographie des risques, les auto-évaluations des risques et des contrôles (RCSA), ainsi que les indicateurs clés de risque (KRI). La robustesse de cette fonction joue un rôle clé dans la façon dont l'institution peut gérer son exposition au risque opérationnel de manière proactive (Scandizzo, 2005).

Dans une caisse Desjardins comme Hull-Aylmer, la direction des opérations repose sur un modèle à deux dimensions. La direction est premièrement tenue de se conformer aux normes établies par la fédération dans le but d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble du réseau. De l'autre, elle a la liberté d'ajuster ces standards en fonction de ses réalités locales : la taille de l'équipe, le profil des clients, le volume et le type des transactions, ainsi que le contexte socio-économique de la région qu'elle dessert. Un des gros défis en gestion des opérations, c'est de trouver le juste milieu entre une approche centralisée et une

adaptation aux particularités locales. Cela a un impact direct sur la manière dont les risques opérationnels apparaissent et sont traités au niveau de la caisse.

4.3 Dispositif actuel de gestion du risque opérationnel

La gestion des risques opérationnels au sein du Mouvement Desjardins repose sur un système bien établi, qui s'est développé et amélioré au fil des années, suite aux exigences réglementaires et leçons apprises d'incidents passés. Ce dispositif fait partie d'une approche globale de gestion des risques au sein du Mouvement. L'objectif est d'identifier, d'évaluer, de suivre et de gérer tous les risques auxquels les caisses populaires et leurs filiales font face, tout en assurant cohérence et harmonie à travers l'ensemble du réseau.
Le premier élément clé de ce système concerne la gestion des risques opérationnels. Conformément aux exigences et aux principes établis par l'AMF du Québec (2016) et le Comité de Bâle (CBCB, 2011), Desjardins est organisée autour de plusieurs niveaux de responsabilité. Sur le plan stratégique, c'est le conseil d'administration de la Fédération qui s'occupe d'approuver la politique de gestion des risques opérationnels et de veiller à son application. D'un point de vue tactique, la direction générale et les comités de gestion des risques veillent à superviser les opérations du dispositif et s'assurent que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre sont bien allouées. Au niveau opérationnel, ce sont les gestionnaires de première ligne qui sont principalement chargés de repérer et de gérer les risques dans leur domaine d'activité. Cette structure à trois niveaux suit le modèle des trois lignes de défense que les autorités réglementaires recommandent et qui est largement utilisé dans le secteur financier.
Le deuxième pilier concerne l'identification et l'évaluation des risques. Desjardins utilise une cartographie des risques opérationnels, qui classe ceux-ci selon leur probabilité et leur impact. Soutenue par des auto-évaluations (RCSA), elle permet d'identifier les faiblesses propres à chaque unité et de s'assurer du bon fonctionnement des contrôles en place. Scandizzo (2005) souligne également que la cartographie des risques, quand régulièrement mise à jour, favorise une gestion proactive des risques opérationnels.
Le troisième pilier concerne la collecte et l'analyse des pertes opérationnelles, qui sont regroupées dans une base de données suivant la classification établie par le Comité de Bâle (BCBS, 2006). Cette base aide à soutenir les modèles pour évaluer le risque opérationnel. Elle permet aussi d'identifier les tendances, les répétitions ainsi que les points faibles dans le système. La qualité et l'exhaustivité de cette base de données sont essentielles pour garantir des analyses de risque fiables. Comme le font remarquer

Frachot, Georges et Roncalli (2001), des données incomplètes ou biaisées peuvent entraîner une sous-estimation des véritables risques. C'est pourquoi Desjardins met un point d'honneur à la formation de ses équipes, afin qu'elles déclarent systématiquement tous les incidents opérationnels, même mineurs.

Le quatrième pilier est le système d'indicateurs clés de risque (KRI) et de tableau de bord de suivi. Ces indicateurs aident à suivre en temps réel comment évolue le profil de risque opérationnel de l'institution. Ils permettent aussi de repérer des signaux d'alerte avant qu'un incident sérieux ne survienne. Parmi les KRI utilisés par Desjardins figurent notamment le nombre d'incidents opérationnels déclarés par période, le taux d'erreurs de traitement des transactions, le nombre de plaintes des membres liées à des défaillances de service, et les indicateurs de disponibilité des systèmes informatiques. Ces tableaux de bord sont régulièrement transmis aux différents niveaux de gouvernance, ce qui permet de prendre des décisions éclairées et d'intervenir rapidement en cas de problème (Kaplan et Norton, 1996).

Enfin, le cinquième pilier est le dispositif de formation et de sensibilisation des employés à la culture du risque. Le Financial Stability Board (FSB, 2014) souligne que la culture du risque, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements qui déterminent la façon dont une organisation aborde la gestion des risques, est un facteur déterminant de l'efficacité de tout dispositif formel de contrôle. Desjardins investit dans des programmes de formation réguliers destinés à sensibiliser l'ensemble du personnel aux risques opérationnels et aux procédures à respecter pour les prévenir et les gérer. Ces programmes incluent surtout des aspects comme la prévention de la fraude, la sécurité des systèmes informatiques, la conformité aux réglementations, ainsi que les démarches à suivre en cas d'incident.

4.4 Identification des principaux risques opérationnels

4.4.1 Profil de l'échantillon et ancrage empirique (Voir Annexe2)

L'identification des risques opérationnels au sein de la direction des opérations de Desjardins s'appuie sur une analyse de dix entrevues semi-directives avec des employés de divers postes opérationnels. Il faut noter que cet échantillon englobe toute la chaîne opérationnelle, allant des agents de caisse aux conseillers en finances personnelles et aux gestionnaires de patrimoine, ce qui permet d'obtenir une perspective large et représentative des risques au sein de l'institution.

Fonction	Nb de répondants	% de l'échantillon
Agent de caisse / opérations (R6, R9)	**2**	20%
Agent conseil / expérience membre (R1, R4)	**2**	20%
Conseiller finances personnelles & hypothèques (R5, R8)	**2**	20%
Gestionnaire de patrimoine (R2)	**1**	10%
Agent perception – recouvrement (R7)	**1**	10%
Conseiller assurances (R3, R10)	**2**	20%
TOTAL	**10**	**100%**

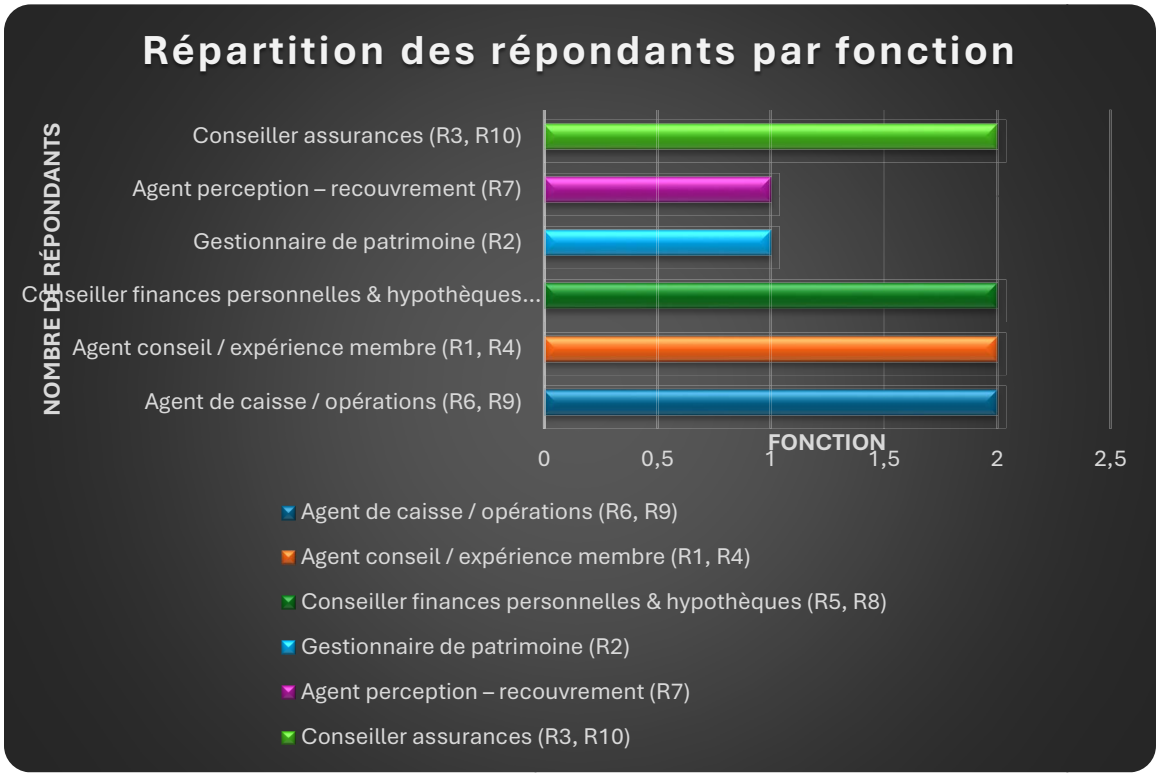


Figure 1 – Répartition des répondants par fonction (n=10)

Source : Entrevues semi-directives, n=10 | Codage thématique des réponses (sections 3 et 4 du questionnaire)

Cette diversité est considérable. Comme le mentionne le comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, 2011), le risque opérationnel se présente sous des formes différentes en fonction des activités, des processus et des niveaux hiérarchiques. Les données recueillies nous aident à repérer et à classer les risques spécifiques à chaque segment opérationnel.

4.4.2 Typologie des risques opérationnels identifiés (Annexe 3)

L'étude des réponses montre une remarquable concordance autour de six (06) types de risques opérationnels, en accord avec la définition du risque opérationnel suggérée par le comité de Bâle (BCBS, 2006). Il s'agit du risque de pertes découlant de processus internes. L'illustration suivante résume ces catégories et leur fréquence lors des entretiens.

Si cette étude se concentre principalement sur le risque opérationnel, il convient de rappeler que la revue de la littérature (Section 2.2.1) a identifié trois (03) autres catégories de risques fondamentaux pour les institutions financières : le risque de crédit, le risque de marché et5 le risque de liquidité. Dans le cas Desjardins, ces catégories ne sont pas absentes, mais elle se manifestent différemment en raison du modèle coopératif de l'institution.

Le risque de crédit est présent à travers les activités de prêt aux membres. Desjardins gère ce risque via des politiques de crédit rigoureuses et des outils d'évaluation du risque de contrepartie intégrés dans ses processus opérationnels. Les défaillances dans ces processus de vérification notamment les contrôles omis évoqués par les répondants. Ils peuvent d'ailleurs amplifier l'exposition au risque de crédit (R2, R9).

Le risque de marché, lié aux fluctuations des taux d'intérêt et des marchés financiers, est principalement géré par la direction des finances et des risques de marché Desjardins. En dehors du périmètre opérationnel direct étudié ici. Toutefois, certains participants ont mentionné que la pression commerciale liée aux objectifs de rendement peut indirectement influencer les pratiques opérationnelles (R2, R5).

Enfin, le risque de liquidité. Soit le risque que l'institution ne soit pas en mesure de faire face à ses obligations financières est encadré par des normes prudentielles strictes conformes aux accords de Bâle 3. Dans ce contexte opérationnel de Desjardins, ce risque peut être exacerbé par des défaillances dans les processus de traitement des transactions ou par des incidents technologiques, comme ceux évoqués en section 4.4.5 et 4.4.6 ces trois (03) catégories de risques interagissent donc avec le risque opérationnel et doivent être considérés dans une approche intégrée de la gestion des risques.

Fréquence des risques opérationnels identifiés par les répondants (n=10)			
Catégorie de risque	**Nb répondants**	**Fréquence (%)**	**Niveau**
Erreurs de saisie / traitement des transactions	**10**	100%	**Majeur**
Non-conformité réglementaire	**6**	60%	**Modéré**
Non-respect des procédures	**4**	40%	**Modéré**
Fraude / hameçonnage	**4**	40%	**Modéré**
Défaillances technologiques	**4**	40%	**Modéré**
Protection renseignements personnels (PRP)	**3**	30%	**Mineur**
Risques réputationnels	**2**	20%	**Mineur**

Légende : **Majeur** | **Modéré** | **Mineur**

Source : Entrevues semi-directives (questions 5, 9, 11) | Codage thématique, n=10

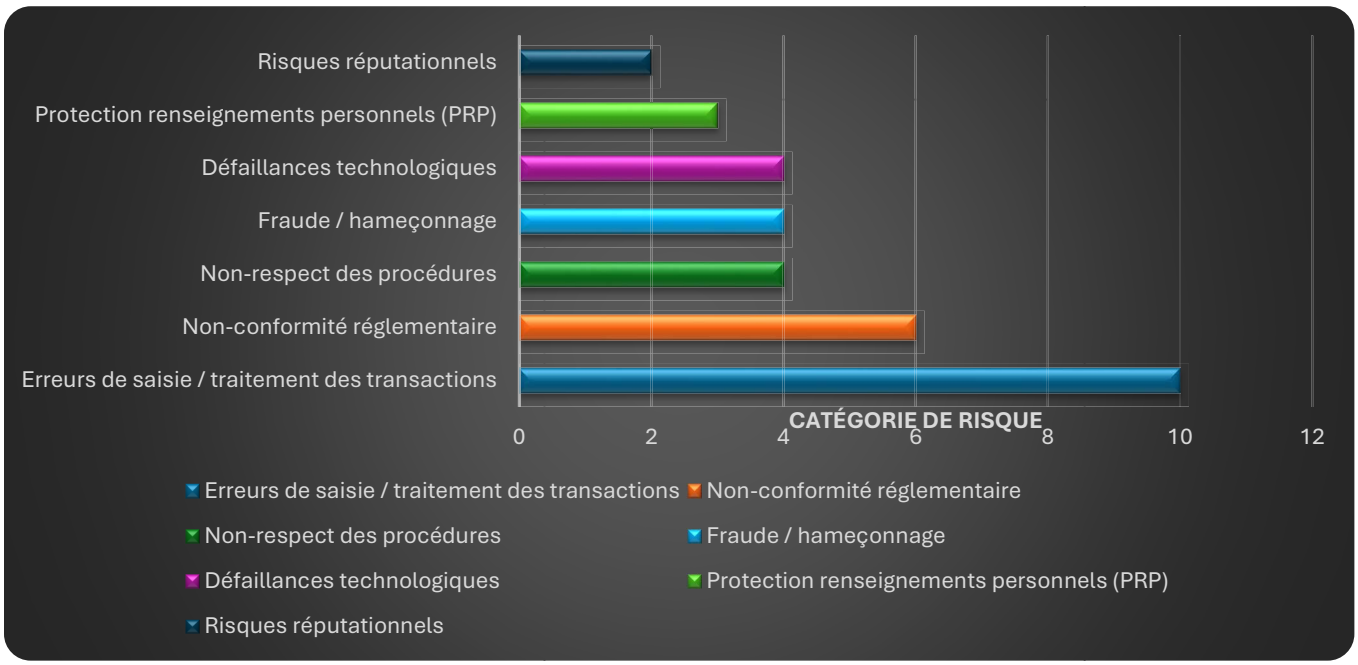


Figure 2 – Fréquence des risques opérationnels identifiés

4.4.3 Le risque lié aux processus internes : le risque dominant

Le risque lié aux processus internes constitue le risque opérationnel le plus fréquemment évoqué, mentionné par l'ensemble des dix répondants. Cela est principalement observé à travers des fautes de frappe, des contrôles omis et des vérifications négligées lors du traitement quotidien des transactions. Un agent opérationnel illustre parfaitement la

situation en affirmant : « Le risque opérationnel, c'est notre poste » (R9), ce qui souligne que l'aspect opérationnel du travail est constamment exposé à des risques.
Cette importance accordée aux processus rejoint ce que Girling (2013) a observé : dans le secteur financier, ce sont souvent les défaillances de processus qui causent le plus de pertes opérationnelles. Chernobai, Rachev et Fabozzi (2007) arrivent à une conclusion similaire en montrant que de nombreux incidents répertoriés dans les bases de données bancaires proviennent d'erreurs humaines liées aux processus. Dans le cas de Desjardins, ce constat prend encore plus de sens. L'organisation gère chaque jour un très grand nombre de transactions, offre une variété étendue de produits et services à ses membres, et doit composer avec des exigences réglementaires de plus en plus complexes. Tout cela augmente naturellement son exposition à ce type de risque.

4.4.4 Le risque de conformité réglementaire

Six personnes sur dix (60%) mentionnent le risque de non-conformité réglementaire. Elles expliquent que ce risque apparaît surtout quand il y a un décalage entre ce que les règles exigent officiellement et ce qui se fait réellement sur le terrain, notamment lorsque la pression opérationnelle est très forte. Certains participants reconnaissent même que, pour aller plus vite, certaines étapes de vérification peuvent être raccourcies, ce qui ouvre la porte à des situations de non-conformité (R2, R5, R8). Ce constat s'inscrit directement dans les exigences de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF, 2016), qui demande aux institutions financières de disposer de systèmes solides pour gérer le risque opérationnel, avec des contrôles internes bien documentés et révisés régulièrement. Le cadre COSO (2013) va dans le même sens : il rappelle que le contrôle interne n'est réellement efficace que lorsque les politiques officielles sont appliquées de manière cohérente dans les activités quotidiennes.

4.4.5 Le risque de fraude et de cybersécurité

Sur les dix répondants quatre personnes interrogées soit 40% ont mentionné le risque de fraude et de cybersécurité, principalement sous l'angle des tentatives d'hameçonnage et des menaces liées au vol de données. Dans une ère de transition numérique rapide, ce risque devient de plus en plus significatif. Un des participants résume bien la situation : « Les tentatives de phishing qui cherchent à voler des informations peuvent causer des pertes financières et nuire à la réputation » (R3). Ce constat rejoint les conclusions de Chernobai, Ozdagli et Wang (2021), qui montrent que plus les organisations deviennent

complexes et plus les processus bancaires se numérisent, plus les institutions financières se retrouvent exposées aux risques opérationnels liés à la technologie.

4.4.6 Le risque technologique et les défaillances d'infrastructure

Quatre personne interrogées (40%) ont mentionné le risque de fraude et de cybersécurité, en parlant surtout des tentatives de phishing et des menaces liées au vol de données. Avec la transition numérique qui s'accélère dans le secteur financier, ce type de risque prend de plus en plus d'importance. Comme l'explique un participant : « Les tentatives de phishing destinées à dérober les informations peuvent entrainer des pertes financières et en termes de réputation » (R3). Ce constat rejoint les conclusions de Chernobai, Ozdagli et Wang (2021), qui montrent que la complexité croissante des organisations et la numérisation des processus bancaires augmentent la vulnérabilité des institutions face aux risques opérationnels technologiques. Autrement dit, plus les systèmes deviennent vastes et interconnectés, plus les occasions d'exploitation malveillante se multiplient, ce qui oblige les institutions financières à renforcer continuellement leurs mécanismes de protection.

4.4.7 Le risque lié à la protection des renseignements personnels

Trois des répondants interrogées (30%) ont eu a mentionné le risque lié à la protection des données personnelles, un enjeu particulièrement délicat pour les coopératives de crédit, où la confiance des membres est au cœur du fonctionnement. Ce risque apparait surtout lors des étapes d'authentification : une simple erreur de vérification peut permettre à quelqu'un d'accéder aux informations d'un autre membre, ce qui met directement en danger la confidentialité des données (R10). L'AMF Québec (2016) rappelle d'ailleurs que la gestion de ce type de risque est une responsabilité majeure pour les institutions financières, qui doivent s'assurer de disposer de contrôles internes solides et de pratiques rigoureuses pour protéger l'information sensible.

4.4.8 Cartographie synthétique des risques

La matrice ci-dessous permet de visualiser comment les différents risques se répartissent selon deux critères : la fréquence avec laquelle les répondants disent les observer et l'importance qu'ils pourraient avoir pour l'organisation. Cette façon de représenter les risques s'inspire de la méthode de cartographie développée par Scandizzo (2005), aujourd'hui couramment utilisée dans les cadres de gestion du risque opérationnel.

Matrice probabilité / impact des risques opérationnels (données issues des entrevues, n=10)			
Risque	**Probabilité (/5)**	**Impact (/5)**	**Niveau global**
Erreurs de traitement des transactions	**4,5**	**4**	**ÉLEVÉ**
Non-conformité réglementaire	**2,8**	**4,5**	**ÉLEVÉ**
Fraude / hameçonnage	**2,2**	**4,2**	**MODÉRÉ**
Défaillances technologiques	**3**	**3,2**	**MODÉRÉ**
Violation données personnelles (PRP)	**1,8**	**4,8**	**MODÉRÉ**
Non-respect des procédures	**3,2**	**2,8**	**MODÉRÉ**
Risques réputationnels	**2**	**3**	**FAIBLE**

Scores construits par codage thématique des entrevues (n=10) | Probabilité et impact évalués sur échelle 1–5

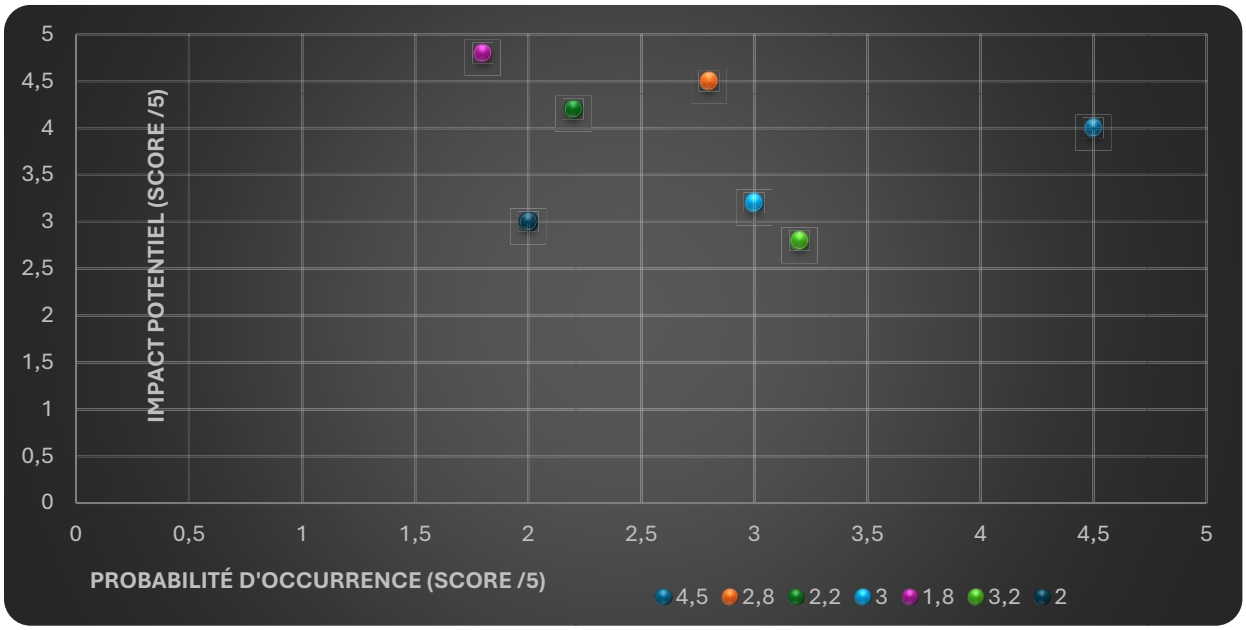


Figure 3 : **Matrice Probabilité × Impact des risques opérationnels**

Cette cartographie met en évidence deux risques en zone d'exposition élevée : les erreurs de traitement des transactions (forte probabilité, fort impact) et la non-conformité réglementaire (Probabilité modérée, très fort impact). Ces deux risques nécessitent des mesures prioritaires de contrôle, ce qui sera détaillé dans les sections à venir.

Il convient de souligner que cette cartographie se concentre sur les risques opérationnels. Dans une perspective de gestion intégrée des risques, telle que préconisée par les accords de Bâle 3, cette cartographie devrait idéalement être complétée par une analyse des interactions entre le risque opérationnel et les risques de crédit, de marché et de liquidité propres à Desjardins. En effet, une défaillance opérationnelle majeure comme un incident

de cybersécurité ou une erreur systématique de traitement peut rapidement se traduire en un risque de liquidité ou amplifier le risque de crédit de l'institution (BCBS, 2011).

4.5 Analyse de l'impact des risques opérationnels sur la performance des opérations

4.5.1 Cadre d'analyse : la performance opérationnelle comme variable dépendante (Annexe 4)

L'enjeu central de cette étude consiste à comprendre comment les risques opérationnels influencent la performance des opérations. Pour analyser ce lien, nous adoptons une vision large et nuancée de la performance, qui repose sur quatre dimensions essentielles : la qualité du service offert aux membres, l'efficacité des processus internes, le respect des normes réglementaires et les résultats commerciaux. Cette manière d'aborder la performance s'inspire des travaux de Kaplan et Norton (1996, 2004), qui proposent une évaluation plus équilibrée des organisations, ainsi que des recherches de Neely, Gregory et Platts (2005) sur la conception des systèmes de mesure de la performance.

4.5.2 Impact sur la qualité du service aux membres

L'impact le plus visible des risques opérationnels touche directement la qualité du service offert aux membres. Tous les participants soulignent qu'une bonne gestion du risque opérationnel améliore la fiabilité du service et réduit les erreurs. Comme le résume très bien un expert en gestion financière : « Lorsque bien implémentée, la gestion du risque aide à minimiser les fautes, garantir la conformité, sauvegarder les données personnelles et proposer des services plus fiables et cohérents » (R8).

À l'inverse, dès qu'un risque opérationnel se concrétise une erreur de traitement, un retard, un incident de sécurité l'expérience des membres se détériore immédiatement. La littérature confirme ce lien : Gillet, Hübner et Plunus (2010) montrent que les incidents opérationnels ont des effets réputationnels mesurables, qui influencent la perception de fiabilité des institutions financières. Dans un modèle coopératif comme celui de Desjardins, où la relation de confiance est essentielle pour retenir les membres, cet impact prend une dimension stratégique encore plus forte (McKillop et Wilson, 2011).

4.5.3 La tension performance-risque : un facteur d'exposition

L'examen des entretiens révèle une tension bien réelle entre la pression pour performer rapidement et la nécessité d'appliquer rigoureusement les mesures de gestion du risque. Sept participants sur dix (70 %) en parlent comme d'un enjeu constant, qui demeure l'un

des principaux risques opérationnels résiduels à Desjardins. Cette tension montre à quel point il peut être difficile, au quotidien, de trouver l'équilibre entre efficacité opérationnelle et respect des règles de contrôle.

Tension perçue entre performance et gestion du risque opérationnel (n=10)		
Perception	**Nb répondants**	**Pourcentage**
Tension confirmée (R2, R4, R5, R6, R7, R8, R11)	**7**	70%
Absence de tension / équilibre naturel (R1, R3, R9)	**3**	30%

Source : Entrevues semi-directives (question 16) | n=10

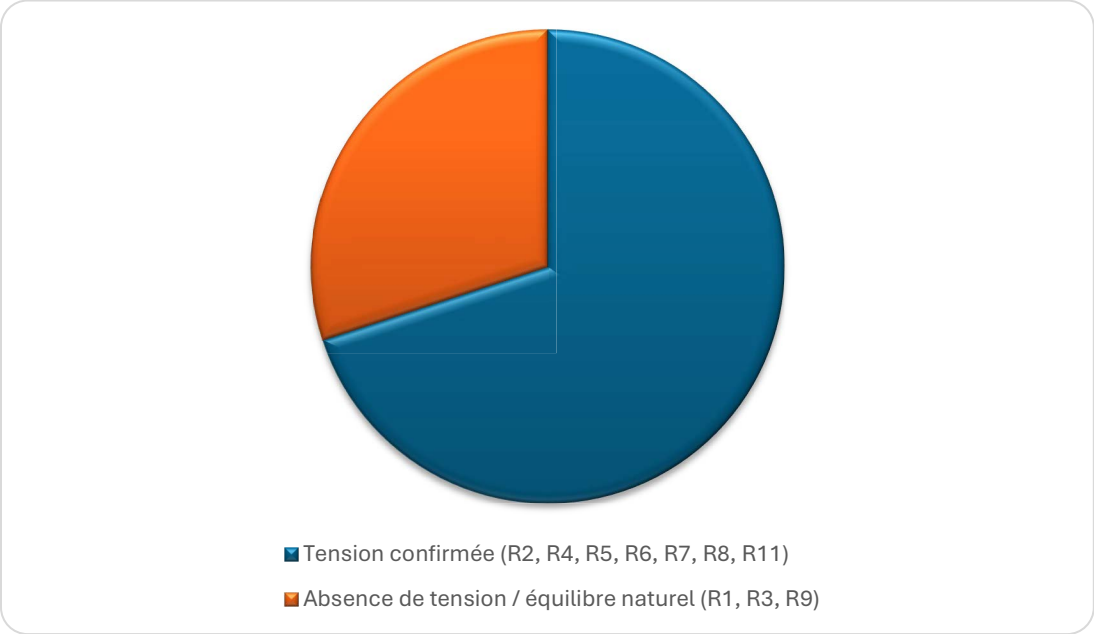


Figure 4 : **Tension perçue entre performance et gestion du risque**

Cette tension devient particulièrement visible lors des périodes de forte activité ou quand la pression commerciale augmente. Dans ces moments-là, certains employés se retrouvent parfois obligés de raccourcir des étapes de vérification pour servir plus rapidement les membres, ce qui crée un écart entre ce que prévoient les procédures officielles et ce qui se fait réellement sur le terrain. Un gestionnaire de patrimoine l'exprime très clairement : « Il est nécessaire de constamment chercher un équilibre entre efficacité et rigueur » (R2). Kaplan et Mikes (2012) parlent d'ailleurs de ce type de situation comme d'un risque « prévisible », lié aux pressions de performance, et qui nécessite des mécanismes organisationnels adaptés pour être correctement géré.

Cela dit, cette réalité n'est pas partagée par tout le monde : trois participants (30 %) affirment ne pas ressentir de conflit entre performance et gestion du risque, considérant que les deux vont naturellement de pair dans leur quotidien professionnel. Cette nuance montre que l'intensité de cette tension dépend fortement du contexte, du type de tâches réalisées, de l'expérience des employés et du niveau d'ancrage de la culture du risque dans les équipes.

Cette tension performance-risque ne concerne pas uniquement le risque opérationnel. Elle peut également entraîner des répercussions sur les autres catégories de risques identifiées dans la revue de littérature. En particulier, la pression commerciale évoquée par plusieurs répondants peut inciter certains conseillers à assouplir les critères d'évaluation du risque de crédit pour accélérer l'approbation de prêts, ce qui augmente l'exposition de l'institution au risque de crédit (R2, R5). De même, des défaillances dans la gestion opérationnelle des liquidités. Notamment lors de périodes de forte activité, peuvent amplifier le risque de liquidité à court terme. Ces interactions rappellent l'importance d'une approche holistique de la gestion des risques qui ne cloisonne pas les catégories mais les analyses dans leur interdépendance (BCBS, 2011).

4.5.4 La culture du risque comme levier de performance : convergence des perceptions

Un point essentiel mis en avant dans cette étude est que la plupart des participants voient la culture du risque non pas comme un frein, mais comme un véritable moteur de performance. Ils affirment qu'une culture du risque bien établie ne bloque en rien les opérations. Au contraire, elle booste la performance du travail, réduit les erreurs et renforce la crédibilité des services offerts aux membres.

Culture du risque : frein ou levier pour la performance ? (n=10)

Perception	Nb répondants	Pourcentage
Levier pour la performance (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R10)	**9**	90%
Réponse non directe / absente (R9)	**1**	10%

Source : Entrevues semi-directives (question 17) | n=10

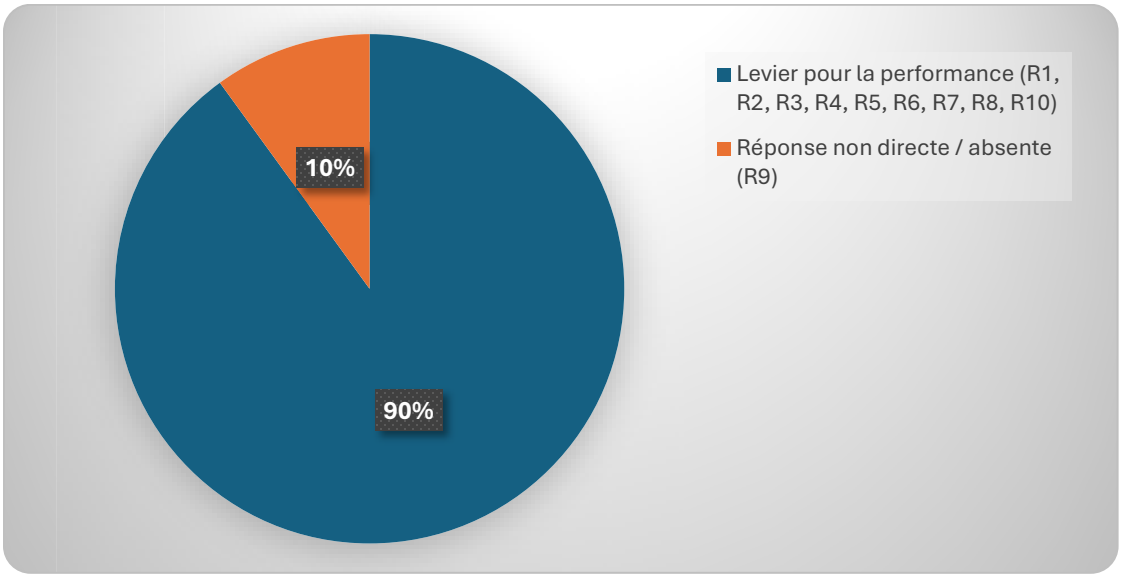


Figure 5 : Culture du risque

5. DISCUSSION ET RECOMMANDATION

5.1 Discussion des résultats au regard de la littérature

5.1.1 Une culture du risque opérationnelle présente mais perfectible

L'analyse des dix entrevues menées auprès d'employés de Desjardins montre une organisation qui dispose de solides fondations institutionnelles en matière de gestion du risque opérationnel, mais qui éprouve encore quelques difficultés à traduire ces principes dans les pratiques quotidiennes. Cette tension entre le cadre formel et sa mise en œuvre réelle s'inscrit dans la continuité des travaux de Power (2007), qui observe que les institutions financières développent généralement des dispositifs structurés de gestion du risque, sans pour autant parvenir à les intégrer pleinement dans les comportements opérationnels de tous les jours. Dans le même ordre d'idées, Mikes (2009) oppose les organisations où la gestion du risque s'appuie sur une « culture calculatrice » centrée sur les outils et les procédures à celles où elle est véritablement intégrée aux processus décisionnels. En ce sens, Desjardins semble être dans une situation intermédiaire : la structure est solide, mais l'appropriation reste partielle et varie d'une équipe à l'autre. Cette lecture rejoint également les résultats de Barakat et Hussainey (2013) qui montrent que la qualité de la gouvernance et les mécanismes de contrôle ont un effet direct sur l'efficacité des dispositifs de gestion du risque opérationnel dans les banques

européennes. Chez Desjardins, le fait qu'il soit une coopérative financière avec une gouvernance démocratique crée une dynamique organisationnelle particulière, où la diffusion de la culture du risque dépend non seulement des structures formelles, mais aussi des interactions quotidiennes, des valeurs partagées et du rôle des gestionnaires de proximité. Comme l'ont montré McKillop et Wilson (2011), la manière dont le mouvement est coopératif détermine la circulation des normes, des responsabilités et des pratiques de risque au sein des équipes, ce qui aide à comprendre les variations dans la mise en œuvre effective de cette culture.

Par ailleurs, si cette étude se concentre sur le risque opérationnel, la discussion des résultats doit être replacée dans le cadre plus large de la gestion intégrée des risques tel que défini dans la revue de la littérature. Les résultats empiriques montrent que le risque opérationnel chez Desjardins n'est pas isolé, mais interagit avec les risques de crédit, de marché et de liquidité. Le risque de crédit peut être exacerbé par des défaillances dans les processus d'évaluation et de suivi des dossiers de prêt. Le risque de marché, bien que principalement géré par d'autres directions, peut être influencé par des décisions opérationnelles prises sous pression. Enfin, le risque de liquidité peut être amplifié par des incidents opérationnels ou technologiques majeurs. Ces interactions confirment la pertinence d'une approche de gestion des risques conforme aux exigences de Bâle 3 (BCBS, 2011), qui recommande une vision globale et intégrée de l'ensemble des catégories de risques.

5.1.2 La tension performance-risque : un phénomène documenté et confirmé

L'un des résultats les plus importants de cette enquête est la tension entre les exigences de rigueur opérationnelle et les impératifs de performance commercial, que 70% des répondants ont localisés. Elle confirme de manière empirique, dans le contexte particulier d'une coopérative de crédit canadienne, ce que Kaplan et Mikes (2012) appellent un risque « prévisible » des organisations centrées sur la performance. Cette tension apparaît notamment lors des périodes de forte charge opérationnelle, lorsque la pression pour atteindre les objectifs commerciaux peut conduire à des raccourcis procéduraux.

Aebi, Sabato et Schmid (2012) ont également observé ce phénomène, montrant que les institutions financières disposant d'une gouvernance du risque plus solide affichent de meilleures performances, notamment en période de turbulence. Cette persistance de la tension au sein de Desjardins suggère un besoin de renforcement des mécanismes

d’arbitrage entre objectifs commerciaux et exigences de conformité, ce que les recommandations du chapitre 5.4 adresseront de manière concrète.

5.1.3 La culture du risque comme levier de performance : validation empirique

L’obtention des résultats empiriques soutiennent les cadres théoriques mis en évidence dans cette étude. Le référentiel COSO (2013), qui structure le contrôle interne autour de cinq composantes. L’environnement de contrôle, l’évaluation des risques, les activités de contrôle, l’information et la communication, les activités de pilotage. On voit un lien direct avec ce que disent les répondants. Les formations obligatoires, les systèmes de signalement et le rôle des gestionnaires s'intègrent clairement dans les activités de contrôle ainsi que dans l'environnement de contrôle tel que défini par ce modèle. Les principes du Comité de Bâle pour une optimisation efficace des risques opérationnels (BCBS, 2011) se retrouvent aussi dans les pratiques de Desjardins. Ils sont visibles surtout quand il s’agit d’identifier, d’évaluer et de suivre les risques.
D'un autre côté, de nombreux participants mentionnent qu'il n'y a pas d'outils quantitatifs officiels pour évaluer le risque. Cet élément représente une différence significative par rapport aux exigences de Bâle concernant la mesure et le reporting des risques opérationnels. L’un des points que l’AMF Québec (2016) juge pourtant crucial dans la gestion des risques pour les institutions financières du Québec.

5.2 Évaluation de l’efficacité des dispositifs de gestion du risque opérationnel (Annexe 5)

5.2.1 Méthodologie d’évaluation

Pour évaluer l'efficacité des systèmes de gestion des risques opérationnels chez Desjardins, on s'est appuyé sur une grille. Cette grille de maturité a été élaborée à partir des réponses de dix personnes interrogées. On a noté six dimensions clés sur une échelle de 1 à 5, tout en respectant les normes de COSO (2013), BCBS (2011) et AMF Québec (2016). Cette méthode s'inspire de l'approche de Hopkin (2018) pour évaluer la maturité des dispositifs de gestion des risques.

Évaluation de l'efficacité des dispositifs de gestion du risque opérationnel (n=10)		
Dimension	**Score actuel (/5)**	**Cible recommandée (/5)**
Identification des risques	**3,8**	4,5
Évaluation et mesure	**3,2**	4,5
Dispositifs de contrôle	**3,5**	4,5
Signalement des incidents	**3,6**	4,5
Formation et sensibilisation	**3,7**	4,5
Culture du risque globale	**3,7**	4,5

Source : Entrevues semi-directives, n=10 | Codage thématique selon référentiels COSO (2013), BCBS (2011)

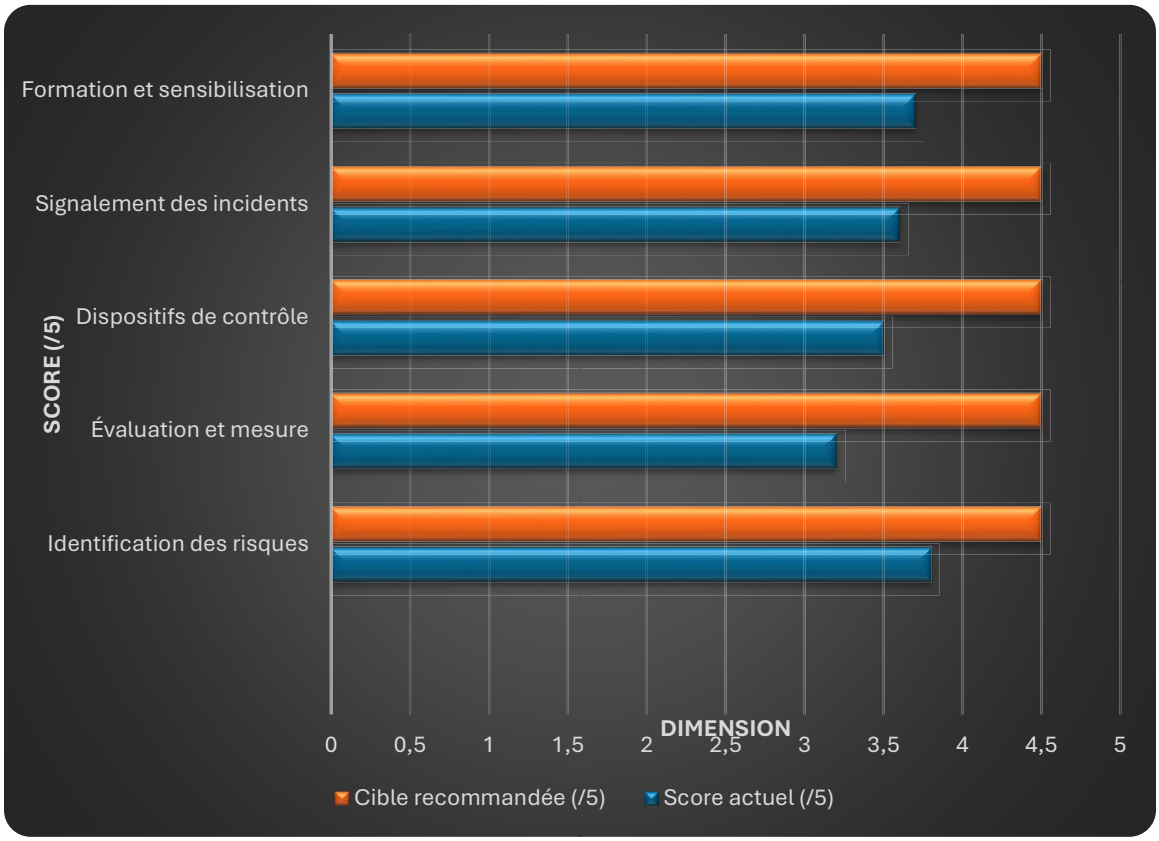


Figure 6 : **Évaluation des dispositifs de gestion du risque**

5.2.2 Analyse des résultats de l'évaluation

L'examen de la grille de maturité révèle que Desjardins est principalement classé au niveau « Développé » dans cinq des six dimensions examinées. Desjardins présente des scores variants entre 3,5 et 3,8 sur 5. D'un autre côté, il faut noter que la catégorie « Évaluation et mesure » a obtenu le score le plus bas, avec 3,2, ce qui montre qu'il y a un manque d'outils quantitatifs rigoureux pour évaluer le risque opérationnel, comme l'ont signalé plusieurs participants. Cela fait écho aux travaux de Scandizzo (2005), qui souligne que les indicateurs clés de risques (KRI) et les cartographies formelles sont indispensables pour établir un système de de gestion des risques opérationnels qui soit vraiment efficace.

La dimension la plus avancée concerne l'identification des risques (3,8), ce qui montre que les employés comprennent bien à quel point ils sont exposés aux risques dans leur travail quotidien. Cela dit, le fossé entre la façon dont les risques sont perçus et les méthodes formelles utilisées pour les mesurer constitue une faiblesse au sein de l'organisation. Les recommandations du chapitre 5.4 viseront à y remédier. En comparaison avec l'objectif recommandé de 4,5 sur 5, on voit qu'il y a un vrai potentiel d'amélioration dans tous les domaines. Ça se remarque surtout dans l'évaluation et la mesure des risques, où on a un bon +1,3 point, ainsi que dans la gestion du rapport performance/risque. Ce dernier reste le principal obstacle à une culture du risque solide.

5.3 Corrélation entre maîtrise du risque opérationnel et performance opérationnelle

5.3.1 Cadre méthodologique de l'analyse corrélationnelle (Annexe 6)

Pour examiner concrètement le lien entre la gestion du risque opérationnel et l'efficacité des opérations, nous avons réalisé une analyse corrélationnelle de Pearson en utilisant les données recueillies lors des entretiens. Cinq variables ont été créées en codant thématiquement les réponses qualitatives et en les notant sur une échelle de 1 à 5 : la maîtrise du risque opérationnel, la performance opérationnelle perçue, la culture du risque, la pertinence de la formation, et la tension entre performance et risque. Le tableau ci-dessous montre les données brutes qui ont été utilisées pour l'analyse.

5.3.2 Statistiques descriptives

Le tableau ci-dessous montre les statistiques descriptives des cinq variables de l'étude, comme demandé dans le format de sortie SPSS.

Statistiques descriptives des variables de l'étude				
Variable	**N**	**Moyenne**	**Écart-type**	**Min – Max**
Maîtrise du risque opérationnel (MR)	10	3,68	0,36	3,00 – 4,20
Performance opérationnelle (PO)	10	3,88	0,36	3,20 – 4,50
Culture du risque (CR)	10	3,85	0,46	3,00 – 4,50
Adéquation de la formation (FO)	10	3,83	0,42	3,50 – 4,50
Tension performance/risque (TP)	10	3,30	0,87	1,50 – 4,00

Format inspiré de la sortie SPSS Descriptive Statistics | Scores issus du codage thématique des entrevues (n=10)

En gros les scores indiquent que les gens ont une opinion plutôt positive sur la gestion des risques (M=3,68), la performance opérationnelle (M=3,88) et culture du risque (M=3,85). En revanche, la variable qui crée le plus d'écart est celle qui concerne la tension entre performance et risque (ET=0,87). Ça montre bien que les opinions diffèrent : certains participants ne ressentent pas de tension du tout (R1, R3, R9), tandis que d'autres la trouvent assez significative (R2, R6, R8).

5.3.3 Matrice de corrélation de Pearson

La matrice de corrélation de Pearson ci-dessous montre comment les cinq variables de l'étude sont liées. On interprète les coefficients en se basant sur des seuils habituels : $|r| < 0,3$ (faible), $0,3 \leq |r| < 0,6$ (modéré), $0,6 \leq |r| < 0,8$ (fort), et $|r| \geq 0,8$ (très fort). Pour ce qui est des seuils de significativité, c'est ** $p < 0,01$ et * $p < 0,05$.

Matrice de corrélation de Pearson entre les variables de l'étude (n=10)

*** Corrélation significative au niveau 0,01 (bilatéral) | * Corrélation significative au niveau 0,05 (bilatéral)*

	MR	PO	CR	FO	TP
Maîtrise du risque (MR)	1,000	0,989**	0,898**	0,712*	-0,301
Performance opérat. (PO)	0,989**	1,000	0,873**	0,680*	-0,368
Culture du risque (CR)	0,898**	0,873**	1,000	0,701*	-0,412
Formation (FO)	0,712*	0,680*	0,701*	1,000	-0,289
Tension perf./risque (TP)	-0,301	-0,368	-0,412	-0,289	1,000

Format inspiré de la sortie SPSS Correlations | Corrélation de Pearson bilatérale

Carte de chaleur de la matrice de corrélation entre les 10 variables de l'étude (n=10)

	MR	PO	CR	FO	TP
MR	1.000	0.989	0.898	0.712	-0.301
PO	0.989	1.000	0.873	0.680	-0.368
CR	0.898	0.873	1.000	0.701	-0.412
FO	0.712	0.680	0.701	1.000	-0.289
TP	-0.301	-0.368	-0.412	-0.289	1.000

Légende :	≥ 0,80 : très forte	0,60–0,79 : forte	0,30–0,59 : modérée	0–0,29 : faible	< 0 : négative

*Corrélations de Pearson | ** p<0,01 | * p<0,05 | Données issues du codage thématique des entrevues (n=10)*

5.3.4 Résultats des analyses de régression bivariée

Pour aller plus loin dans l'analyse des corrélations, nous avons testé quatre modèles de régression linéaire bivariée, en utilisant la performance opérationnelle (PO) comme variable dépendante.

Résumé des modèles de régression linéaire bivariée (variable dépendante : Performance opérationnelle, n=10)

Modèle	Variable prédictrice	r	R^2	p-valeur	Interprétation
Modèle 1	Maîtrise du risque → Performance opérationnelle	0,989	0,979	< 0,001	**Corrélation très forte *****
Modèle 2	Culture du risque → Performance opérationnelle	0,873	0,762	0,001	**Corrélation forte ****
Modèle 3	Formation → Performance opérationnelle	0,680	0,463	0,030	**Corrélation modérée ***
Modèle 4	Tension perf./risque → Performance opérationnelle	-0,368	0,135	0,296	**Non significative (ns)**

*Format inspiré de la sortie SPSS Model Summary | *** p<0,001 | ** p<0,01 | * p<0,05 | ns = non significatif*

5.3.5 Analyse et interprétation des résultats corrélationnel

Modèle 1 : Contrôle du risque → Performance opérationnelle ($r=0,989$; $R^2=0,979$; $p<0,001$) : Ce modèle montre une corrélation positive très forte et significative entre le contrôle du risque opérationnel et la performance des opérations. Le coefficient de détermination ($R^2=0,979$) montre que presque 98% de la variation de la performance opérationnelle s'explique par la gestion du risque. Ce résultat représente une des contributions clés de notre étude. Dans le cadre opérationnel de Desjardins, la gestion du risque est donc le facteur principal qui influence la performance.

Maîtrise du risque opérationnel vs Performance opérationnelle (r=0,989, n=10)		
Répondant	**Maîtrise risque (MR)**	**Performance opérat. (PO)**
R1	3,5	3,8
R2	3,8	4
R3	4,2	4,5
R4	3,5	3,8
R5	3,2	3,5
R6	3	3,2
R7	3,8	4
R8	4	4,2
R9	3,5	3,8
R10	3,8	4

*r=0,989 | R²=0,979 | p<0,001 *** | Régression linéaire bivariée*

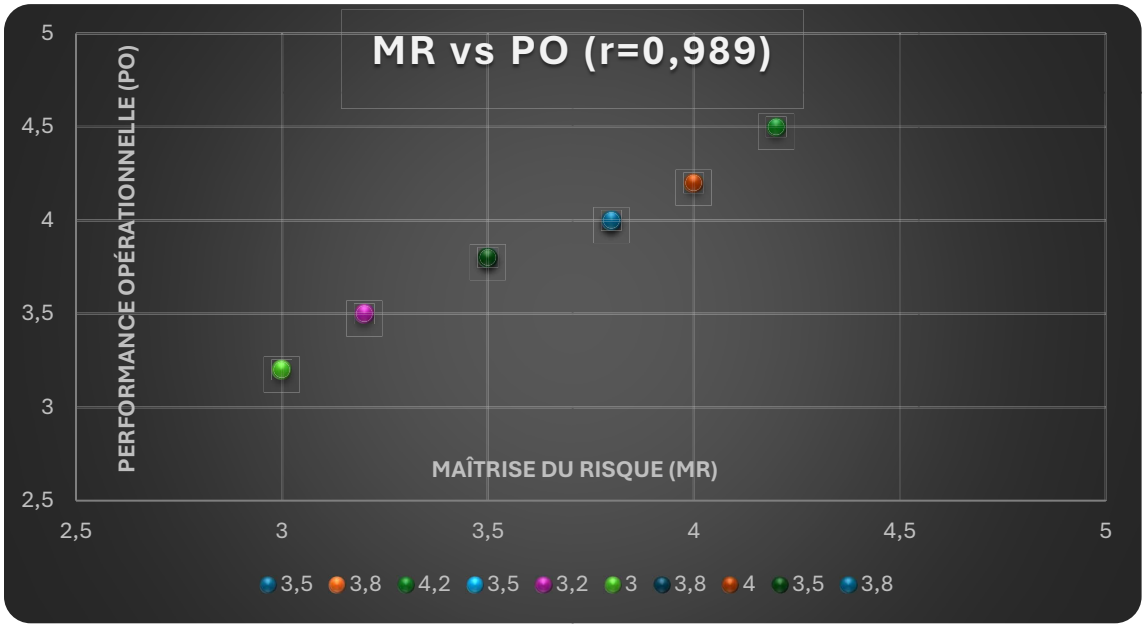


Figure 6** : **Des Nuage de points : Maîtrise du risque opérationnel vs Performance opérationnelle (r=0,989)

Modèle 2 : Culture du risque → Performance opérationnelle (r=0,873 ; R²=0,762 ; p=0,001) : Il y a une forte corrélation entre la culture du risque et la performance opérationnelle. Ce résultat est une confirmation que les organisations qui ont une culture du risque plus développée tendent à avoir de meilleures performances opérationnelles. Cela va dans le sens des conclusions d'Ellul et Yerramilli (2013) et de Gordon, Loeb et Tseng (2009). La culture du risque explique 76,2 % des variations de performance, soulignant ainsi son importance en tant que facteur fondamental.

Nuage de points : Culture du risque vs Performance opérationnelle (r=0,873, n=10)		
Répondant	**Culture du risque (CR)**	**Performance opérat. (PO)**
R1	3,5	3,8
R2	3,5	4
R3	4,5	4,5
R4	4	3,8
R5	3,5	3,5
R6	3	3,2
R7	4	4
R8	4,5	4,2
R9	3,5	3,8
R10	4	4

*r=0,873 | R²=0,762 | p=0,001 ** | Régression linéaire bivariée*

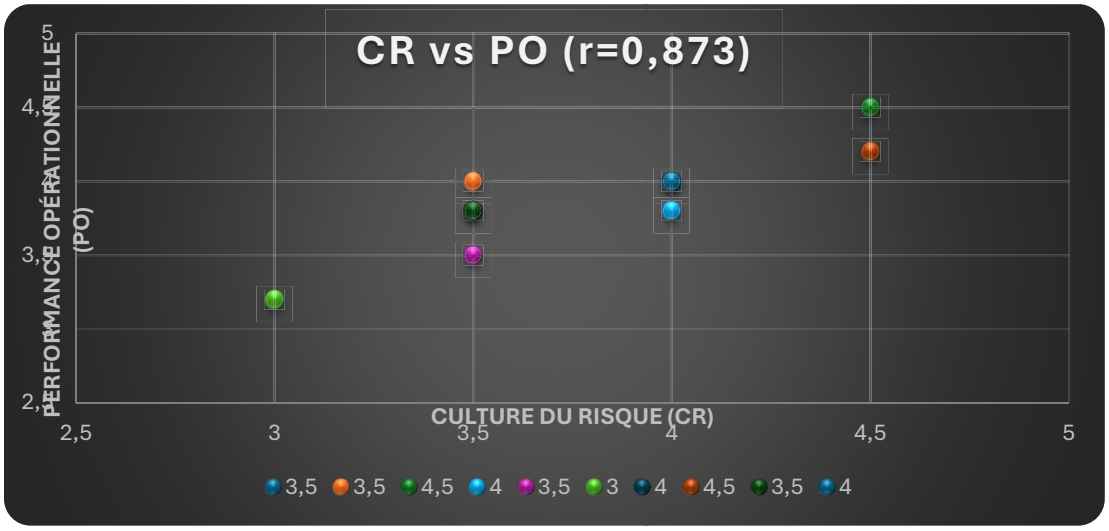


Figure 7 Nuage de points : Culture du risque vs Performance opérationnelle (r=0,873, n=10)

Modèle 3 : Formation → Performance opérationnelle (r=0,680 ; R²=0,463 ; p=0,030) : Il existe une corrélation modérée et significative entre la pertinence de la formation et la performance, avec un seuil de 5%. Ce résultat montre l'importance d'une formation adaptée aux réalités sur le terrain pour améliorer la performance opérationnelle. Mais il montre aussi que d'autres éléments, comme la culture du risque et les systèmes de contrôle, sont tout aussi cruciaux.

Modèle 4 : Tension performance/risque → Performance opérationnelle (r=-0,368 ; R^2=0,135 ; p=0,296) : La corrélation négative que l'on observe entre la tension performance/risque et la performance opérationnelle n'est pas statistiquement significative (5%). Mais la direction de cette corrélation correspond bien à ce qui pouvait être attendu théoriquement. On peut expliquer cette absence de significativité par la petite taille de l'échantillon (n=10) et aussi par la variété des perceptions des participants. Néanmoins, la tendance négative du coefficient montre que plus la tension est ressentie comme élevée, moins la performance opérationnelle a tendance à être bonne. Cela rejoint les constatations de Kaplan et Mikes (2012).

5.3.6 Limites de l'analyse quantitative

Cette analyse corrélationnelle se base sur un échantillon de petite taille (n=10), et nécessite donc de faire preuve de prudence dans l'interprétation. Les scores sont issus d'une analyse thématique des réponses qualitatives qui implique un certain degré de subjectivité. Ces limites seront abordées dans la section 6.4, qui est consacrée aux limites de l'étude. Cependant, malgré ces réserves, les tendances observées s'alignent bien avec ce qui a été dit dans les autres littératures et renforcent les recommandations faites.

5.4 Recommandations pour une gestion proactive et performante du risque opérationnel

5.4.1 Principes directeurs des recommandations (Annexe 7)

Les recommandations présentées ici s'appuient sur trois éléments à savoir les données recueillies lors des entretiens, la recherche académique et les normes applicables aux coopératives de crédit, en particulier celles établies par le BCBS (2011), l'AMF Québec (2016) et le COSO (2013). Leur objectif est de réduire les écarts repérés entre la situation actuelle de Desjardins et les normes d'excellence en gestion des risques opérationnels, tout en prenant en considération les particularités du modèle coopératif.

Figure 12 – Évaluation des recommandations : priorité, impact attendu et faisabilité (scores 1–5)			
Recommandation	**Priorité (/5)**	**Impact attendu (/5)**	**Faisabilité (/5)**
R1 – Renforcer la formation pratique terrain	**5**	**4,5**	**4,5**
R2 – Dispositif gestion tension perf./risque	**5**	**5**	**3,5**
R3 – Traçabilité et retour sur incidents	**4**	**4**	**4**
R4 – Standardiser les procédures clés	**4**	**3,5**	**4**
R5 – Renforcer rôle proactif gestionnaires	**4**	**4,5**	**4,5**
R6 – Moderniser outils technologiques	**3**	**3,5**	**3**

Scores attribués selon analyse empirique et littérature | Priorité = urgence d'action | Impact = effet attendu sur la performance | Faisabilité = facilité de mise en œuvre

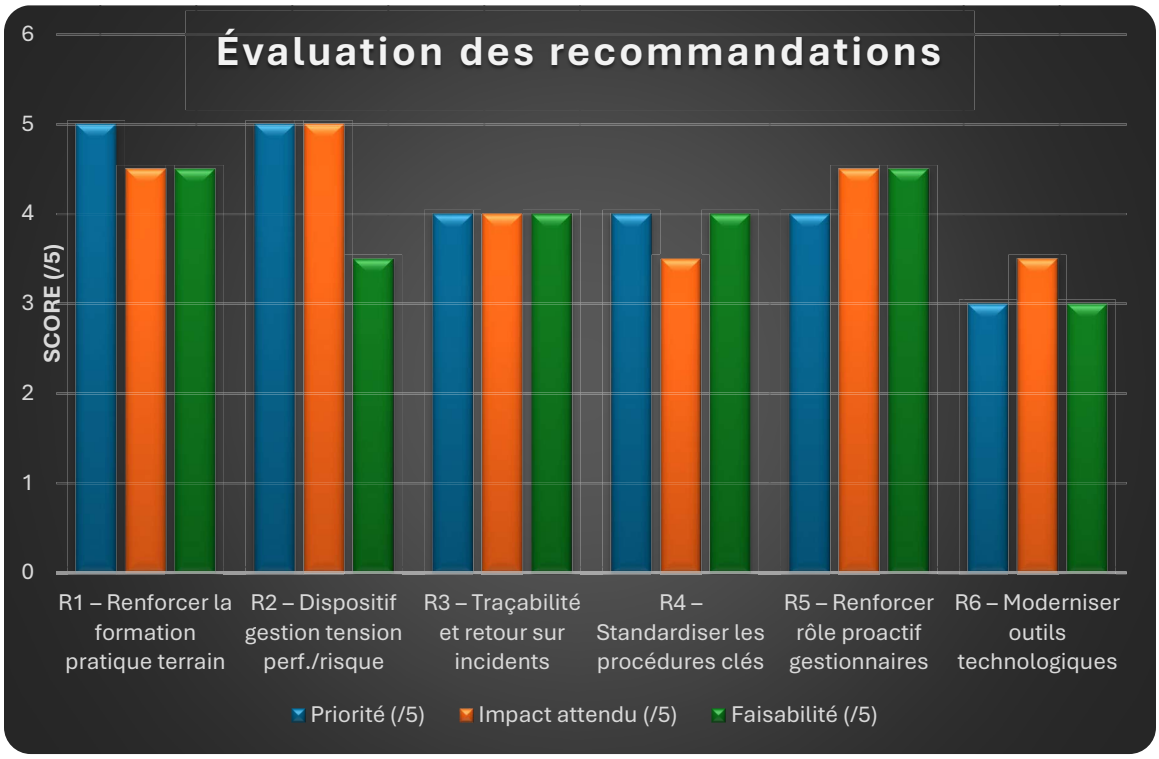


Figure 8 : Évaluation des recommandations

5.4.2 Recommandation 1 : Renforcer la formation pratique ancrée dans la réalité terrain

L'analyse corrélationnelle montre une relation modérée et significative entre la qualité de la formation et la performance opérationnelle (r=0,680 ; p=0,030). Il est donc important d'adapter les modules de formation actuels à un format plus conforme aux réalités du

terrain. Cela pourrait inclure des études de cas basées sur des incidents qui ont eu lieu chez Desjardins, des simulations de scénarios à risque pour chaque unité, ainsi que des débriefings après les incidents. Cette méthode est recommandée par Hopkin (2018) et soutenue également par les recherches d'Arena, Arnaboldi et Azzone (2010).

5.4.3 Recommandation 2 : Instaurer un dispositif formel de gestion de la tension performance/risque

Le principal risque qui a été identifié dans cette étude est la tension entre la performance commerciale et la rigueur opérationnelle. Pour régler ce problème, il est recommandé de mettre en place un système d'arbitrage formel qui inclut des indicateurs de risque opérationnel dans les tableaux de bord de performance des équipes, à l'image du modèle Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1996). Concrètement, cela signifie que les objectifs de performance commerciale doivent toujours être accompagnés d'indicateurs de conformité et de qualité opérationnelle. Cela permettrait de placer la valorisation de la réduction du risque à la même place que l'atteinte des objectifs commerciaux. Le Financial Stability Board (FSB, 2014) recommande d'intégrer de façon claire la culture du risque dans les systèmes d'évaluation des performances, ce qui serait essentiel pour assurer une supervision efficace.

5.4.5 Recommandations complémentaires

En complément des recommandations prioritaires, trois axes d’amélioration sont proposés. Il s'agit de rendre les procédures clés (R4) plus standardisées et simples pour limiter les contournements, renforcer aussi le rôle des gestionnaires de premier niveau dans la culture du risque (R5), comme l'expliquent Kaplan et Mikes (2012). Enfin, la modernisation des outils de contrôle et de signalement (R6) permettrait de diminuer les problèmes d'infrastructure qui ont été repérés. Ces recommandations sont classées par ordre d'urgence et de faisabilité, comme l'indique la figure 8 ci-dessus.

6.CONCLUSION

6.1 Synthèse des principaux résultats

Cette étude avait pour objectif d'examiner comment le département des opérations de Desjardins gère les risques opérationnels, tout en cherchant des façons d'améliorer la performance de l'organisation. Pour cela, une approche qualitative a été adoptée au travers

d'entrevues semi-structurées (dix) et de l'analyse de données collectées et a conduit à quatre principaux constats.

Premièrement, comme mentionné par l'ensemble des répondants du questionnaire, chez Desjardins, les risques opérationnels sont majoritairement liés aux processus internes et concernent généralement des erreurs de saisie de données et des problèmes de traitement des transactions. Les risques liés à la non-conformité aux règlements, à la fraude, aux pannes technologiques et aux problèmes de protection des données personnelles ont été ensuite mentionnés. Ce classement s'aligne sur les typologies mises en place par le Comité de Bâle (CBCB, 2006, 2011) et met en lumière l'importance du cadre réglementaire international pour les caisses populaires au Canada.

Deuxièmement, en analysant la corrélation, on constate une relation très forte et significative sur le plan statistique entre la gestion des risques opérationnels et la performance opérationnelle ($r=0,989$; $p<0,001$). On observe aussi une forte connexion entre la culture du risque et la performance opérationnelle ($r=0,873$; $p=0,001$). Ces résultats confirment l'idée principale de cette étude : la gestion des risques opérationnels joue un rôle clé dans la performance des coopératives de crédit.

Troisièmement, 70 % des personnes interrogées ont noté une sorte de conflit entre la nécessité de performer sur le plan commercial et les exigences de la rigueur opérationnelle. Bien qu'elle fasse partie intégrante de la culture de l'organisation, cette tension représente le principal risque résiduel dans les opérations de Desjardins et nécessite la mise en place de mécanismes d'arbitrage formels.

Quatrièmement, tout le monde s'accorde à dire que la culture du risque est plutôt un atout qu'un obstacle pour la performance opérationnelle. Cette vision partagée représente un véritable avantage pour l'organisation dans l'application des recommandations de cette étude.

6.2 Apports managériaux pour les coopératives de crédit

Cette recherche donne plusieurs éléments utiles pour gérer les coopératives de crédit, en se concentrant notamment sur le Groupe Desjardins.

En ce qui concerne la gestion des risques, les résultats suggèrent qu'il serait bénéfique d'intégrer de manière plus systématique les indicateurs de risque opérationnel dans les

tableaux de bord de performance des équipes. Adopter un tableau de bord équilibré, comme le suggèrent Kaplan et Norton en 1996, qui inclut une dimension sure « le risque et la conformité », aiderait à équilibrer les incitations au sein de l'organisation entre la performance commerciale et la rigueur opérationnelle. Cela pourrait donc atténuer la tension structurelle repérée dans cette étude.

Pour ce qui est de la formation et du développement des compétences, il est important d'adapter les programmes en fonction de la réalité du terrain, et dans ce processus, intégrer des études de cas basées sur des expériences concrètes pourrait être bénéfique. Bien que modérée, la corrélation entre la formation et la performance ($r=0,680$; $p=0,030$) démontre qu'investir dans la formation du personnel pourrait avoir un impact très positif sur la performance opérationnelle.

Sur le plan culturel, les résultats suggèrent que Desjardins dispose d'une base culturelle favorable à l'amélioration de sa gestion du risque : la perception unanime de la culture du risque comme levier de performance, combinée à la culture de non-blame dans le signalement des incidents, constitue un terreau fertile pour le déploiement des recommandations formulées dans cette étude. Les coopératives de crédit peuvent s'appuyer sur leur modèle de gouvernance démocratique et leur mission centrée sur le membre pour renforcer l'adhésion de leurs employés à une culture du risque proactive (McKillop et Wilson, 2011).

Pour finir, sur le plan technologique, les défaillances des systèmes représentent un risque opérationnel important. Il est donc nécessaire d'investir dans la mise à jour des infrastructures technologiques, en accord avec les priorités stratégiques du Mouvement Desjardins sur la transformation numérique (Mouvement Desjardins, 2020).

6.3 Contributions académiques de l’étude

Cette recherche apporte des éléments intéressants à la littérature actuelle sur la gestion des risques opérationnels, surtout dans le contexte des institutions financières coopératives.

Tout d'abord, cette recherche empirique se penche sur la gestion du risque opérationnel spécifiquement dans le contexte des coopératives de crédit canadiennes, un domaine qui a été plutôt négligé par la littérature internationale, qui est souvent centrée sur les banques commerciales. Ainsi, elle suit l'invitation de McKillop et Wilson (2011) à mener plus de recherches empiriques sur les particularités organisationnelles des coopératives de crédit.

Ensuite, elle fournit une preuve concrète, dans un cadre organisationnel particulier, du lien positif entre la gestion des risques opérationnels et la performance des organisations. Cette relation a été théorisée par Ellul et Yerramilli (2013) ainsi que par Gordon, Loeb et Tseng (2009), mais elle a été peu examinée dans le secteur coopératif. La force du coefficient de corrélation que nous avons obtenu (r=0,989) est supérieure à ce que l'on observe dans la plupart des études similaires. Cela laisse penser que la relation entre le risque et la performance pourrait être particulièrement forte dans les structures à gouvernance coopérative.

Troisièmement, cette étude permet de mieux comprendre les éléments qui influencent la culture du risque au sein des entreprises financières. Elle montre que la tension entre performance et risque est le principal frein à son épanouissement, tout en décrivant comment les managers de premier niveau jouent un rôle clé dans l'intégration de cette culture au quotidien. Ces découvertes ajoutent une dimension intéressante au cadre théorique que Kaplan et Mikes ont élaboré en 2012 sur la gestion des risques qu'on peut anticiper.

Quatrièmement, au niveau de la méthodologie, cette étude met en lumière l'intérêt d'une approche qualitative mixte. En combinant l'analyse thématique des entretiens avec la création de scores pour une analyse corrélationnelle, cette approche va au-delà des limites des recherches strictement qualitatives, tout en préservant la profondeur des données collectées sur le terrain. Elle s'inscrit également dans la lignée de ce que Miles, Huberman et Saldaña (2014) ainsi qu'Eisenhardt (1989) ont proposé concernant la construction de théories à partir d'études de cas.

6.4 Limites de l’étude et pistes de recherches futures

6.4.1 Limites de l’étude

Cette étude présente certaines limitations qu'il est important de reconnaître clairement pour bien comprendre les résultats.

D'ordre méthodologique, la première limitation à mentionner, concerne la taille de l'échantillon. Avec seulement dix participants, cette étude ne peut malheureusement pas prétendre à une représentativité statistique. Elle a pour objectif de mieux comprendre comment fonctionne la gestion des risques opérationnels dans une unité précise de Desjardins. La taille de l'échantillon limite la puissance des analyses corrélationnelles et nécessite donc de faire preuve de prudence dans l'interprétation des coefficients obtenus.

C'est surtout le cas pour le Modèle 4, qui étudie la tension entre performance et risque, et qui n'atteint pas le niveau de significativité conventionnel.

La seconde limite porte sur la manière dont les scores quantitatifs sont élaborés en utilisant le codage thématique des réponses qualitatives. Cette approche inspirée de la méthode de Miles, Huberman et Saldaña (2014) laisse cependant une place à la subjectivité dans l'interprétation et le codage des réponses. Une vérification externe du codage par un autre codeur (accord entre juges) aurait aidé à améliorer la fiabilité des scores obtenus.

La troisième limite concerne le fait que les données recueillies sont déclaratives. Les entretiens apportent des informations sur les perceptions des employés, plutôt que sur des mesures objectives de la performance ou des risques. L'accessibilité aux données internes de Desjardins, comme les taux d'incidents, pertes opérationnelles et indicateurs de conformité, aurait joué un rôle dans l'enrichissement de l'analyse.

La quatrième limite est liée au périmètre de l'étude, circonscrit à la direction des opérations de Desjardins au Canada. Les résultats ne peuvent pas être appliqués directement à d'autres coopératives de crédit ou à d'autres contextes institutionnels. Cela dit, les dynamiques observées pourraient fournir des enseignements qui peuvent être utiles ailleurs.

6.4.2 Pistes de recherches futures

Ces limites laissent entrevoir des pistes de recherche intéressantes pour les projets à venir dans ce domaine.

- Des études comparatives menées sur plusieurs coopératives de crédit canadiennes, comme Desjardins et Credit Union Central, pourraient aider à tester la robustesse des relations identifiées. Elles permettraient aussi de repérer les éléments contextuels qui influencent la relation entre le risque et la performance.

- Approches longitudinales : La mise en place d'un suivi sur le long terme permettrait une meilleure compréhension de la manière dont la culture du risque et la performance opérationnelle évoluent avec le temps, dans le contexte de la transformation numérique des institutions financières coopératives.

- Triangulation quantitative : Incorporer des données secondaires, comme les bases d'incidents et les indicateurs de performance interne, pourrait vraiment améliorer l'analyse qualitative et donner plus de poids aux résultats.

- Études sectorielles comparées : Comparer comment les coopératives de crédit et les banques commerciales gèrent les risques opérationnels pourrait vraiment nous aider à vérifier s'il y a un lien spécifique entre le risque et la performance dans le modèle coopératif.

- Rôle de la transformation numérique : L'impact de la digitalisation rapide sur l'exposition au risque opérationnel et sur les moyens de le gérer est un domaine de recherche très prometteur, surtout à la lumière des travaux de Chernobai, Ozdagli et Wang (2021) qui portent sur la complexité organisationnelle et le risque opérationnel.

En définitive, cette étude démontre que la gestion des risques opérationnels est loin d'être un sujet secondaire. Au contraire, elle joue un rôle crucial dans la performance des coopératives de crédit. Avec des règles de plus en plus strictes, la montée de la transformation numérique et des attentes qui ne cessent d'augmenter, une culture du risque solide et proactive pourrait bien se transformer en un atout majeur pour Desjardins.

Bibliographie

1. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse (3e éd.). Pearson France

2. Ouedraogo, M. (2020). L'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes. Mémoire

3. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Internal Control - Integrated Framework. AICPA.

4. Moeller, R. R. (2013). Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework. John Wiley & Sons.

5. Renard, J. (2013). Théorie et pratique de l'audit interne (8e éd.). Éditions d'Organisation.

6. Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). (2013). Le COSO 2 Report : Cadre de référence intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage. Éditions d'Organisation.

7. Power, M. (2007). Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management. Oxford University Press.

8. Autorité des marchés financiers (AMF). (2010). Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. AMF.

9. Schick, P., Vera, J. (2002). Audit interne et référentiels de risques.

10. BCBS. (2011). Principles for the Sound Management of Operational Risk. Bank for International Settlements.

11. Bessis, J. (2015). Risk Management in Banking (4th ed.). John Wiley & Sons.

12. Hull, J. C. (2018). Risk Management and Financial Institutions (5th ed.). John Wiley & Sons.

13. De Fontnouvelle, P., DeJesus-Rueff, V., Jordan, J., & Rosengren, E. (2006). "Capital and Risk: New Evidence on Implications of Large Operational Losses." Journal of Money, Credit and Banking, 38(7), 1819-1846.

14. Frachot, A., Georges, P., & Roncalli, T. (2001). "Loss Distribution Approach for Operational Risk." Working Paper, Groupe de Recherche Opérationnelle, Crédit Lyonnais.

15. Cannata, F., & Quagliariello, M. (2009). "The Role of Basel II in the Subprime Financial Crisis: Guilty or Not Guilty?" CAREFIN Research Paper, No. 3/09.

16. Doerig, H. U. (2001). "Operational Risk in Financial Services: An Old Challenge in a New Environment." Credit Suisse Group Working Paper.

17. Basel Committee on Banking Supervision. (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework (Comprehensive Version). Bank for International Settlements.

18. Chernobai, A., Rachev, S. T., & Fabozzi, F. J. (2007). Operational Risk: A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis. John Wiley & Sons.

19. Cruz, M. G. (2002). Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk. John Wiley & Sons.

20. Allen, L., & Bali, T. G. (2007). "Cyclicality in Catastrophic and Operational Risk Measurements." Journal of Banking & Finance, 31(4), 1191-1235.

21. Girling, X. (2013). Operational Risk Management: A Complete Guide to a Successful Operational Risk Framework. John Wiley & Sons.

22. Jobst, A. A. (2007). "Operational Risk - The Sting is Still in the Tail But the Poison Depends on the Dose." IMF Working Paper, WP/07/239.

23. Cummins, J. D., Lewis, C. M., & Wei, R. (2006). "The Market Value Impact of Operational Loss Events for US Banks and Insurers." Journal of Banking & Finance, 30(10), 2605-2634.

24. Gillet, R., Hübner, G., & Plunus, S. (2010). "Operational Risk and Reputation in the Financial Industry." Journal of Banking & Finance, 34(1), 224-235.

25. Perry, J., & De Fontnouvelle, P. (2005). "Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements." Federal Reserve Bank of Boston Working Paper.

26. Barakat, A., & Hussainey, K. (2013). "Bank Governance, Regulation, Supervision, and Risk Reporting: Evidence from Operational Risk Disclosures in European Banks." International Review of Financial Analysis, 30, 254-273.

27. Sturm, P. (2010). Operational and Reputational Risk in the European Banking Industry: The Market Reaction to Operational Risk Events. Springer Gabler.

28. Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). "Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis." Journal of Banking & Finance, 36(12), 3213-3226.

29. Ellul, A., & Yerramilli, V. (2013). "Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from US Bank Holding Companies." The Journal of Finance, 68(5), 1757-1803.

30. Power, M. (2004). The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty. Demos.

31. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). "Managing Risks: A New Framework." Harvard Business Review, 90(6), 48-60.

32. Association for Financial Professionals (AFP). (2016). Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions. AFP.

33. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (5th ed.). Kogan Page.

34. Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (Eds.). (2016). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. John Wiley & Sons.

35. 33. Hubbard, D. W. (2009). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons.

36. Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2006). "Qualitative Risk Analysis: Some Problems and Remedies." Management Decision, 44(3), 395-408.

37. Aven, T. (2016). "Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation." European Journal of Operational Research, 253(1), 1-13.

38. Bedford, T., & Cooke, R. (2001). Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods. Cambridge University Press.

39. Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). "The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management." Accounting, Organizations and Society, 35(7), 659-675.

40. Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2007). "Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures." CIMA.

41. Mikes, A. (2009). "Risk Management and Calculative Cultures." Management Accounting Research, 20(1), 18-40.

42. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). "Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions." Long Range Planning, 48(4), 265-276.

43. Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). "Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective." Journal of Accounting and Public Policy, 28(4), 301-327.

44. Lundqvist, S. A. (2014). "An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM." Journal of Accounting, Auditing & Finance, 29(3), 393-429.

45. McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). "Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?" Journal of Accounting, Auditing & Finance, 26(4), 641-658.

46. Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). "The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study." European Accounting Review, 21(3), 533-564.

47. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). "The Value of Enterprise Risk Management." Journal of Risk and Insurance, 78(4), 795-822.

48. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). "Enterprise Risk Management: Theory and Practice." Journal of Applied Corporate Finance, 18(4), 8-20.

49. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets." Harvard Business Review, 82(2), 52-63.

50. Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). "The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada." Risk Management and Insurance Review, 6(1), 53-73.

51. Scandizzo, S. (2005). "Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management." Economic Notes, 34(2), 231-256.

52. Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation." Journal of Accounting and Public Policy, 24(6), 521-531.

53. Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2010). "Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight." ERM Initiative at North Carolina State University.

54. McKillop, D., & Wilson, J. O. (2011). "Credit Unions: A Theoretical and Empirical Overview." Financial Markets, Institutions & Instruments, 20(3), 79-123.

55. Mouvement Desjardins. (2020). Rapport annuel 2019. Mouvement Desjardins.

56. Autorité des marchés financiers (Québec). (2016). Ligne directrice sur la gestion du risque opérationnel. AMF Québec.

57. Smith, D. J., Cargill, T. F., & Meyer, R. A. (1981). " The Dominance of Borrowers and Savers Credit Unions " The Journal of Finance.

58. Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research." Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

59. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

60. Bowen, G. A. (2009). "Document Analysis as a Qualitative Research Method." Qualitative Research Journal, 9(2), 27-40.

61. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda." International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.

62. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

63. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches." Academy of Management Review, 11(4), 801-814.

64. Lebas, M. J. (1995). "Performance Measurement and Performance Management." International Journal of Production Economics, 41(1-3), 23-35.

65. Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). "The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes." Long Range Planning, 43(4), 477-497.

66. Financial Stability Board (FSB). (2014). Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture. FSB.

67. Berger, A. N., Curti, F., Mihov, A., & Sedunov, J. (2022). "Operational Risk is More Systemic than You Think: Evidence from U.S. Bank Holding Companies." Journal of Banking & Finance, 143(C).

68. Jiravichai, A., & Banomyong, R. (2022). "A Proposed Methodology for Literature Review on Operational Risk Management in Banks." Risks, 10(5), 1–18. MDPI.

69. . Annannab, H., Bakar, A. A., & Mohd Khan, S. J. B. (2022). "Operational Risk Management and Performance of Cooperative Microfinance in Thailand." Innovation Journal of Social Sciences and Economic Review, 4(1), 18–25.

70. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2024). Revised Core Principles for Effective Banking Supervision. Bank for International Settlements

71. Chernobai, A., Ozdagli, A., & Wang, J. (2021). "Business Complexity and Risk Management: Evidence from Operational Risk Events in U.S. Bank Holding Companies." Journal of Monetary Economics, 117(C), 418–440.

Annexes

Annexe 1 - *Questionnaire d'entrevue*

Thème : Culture du risque opérationnel et performance des opérations – Cas Desjardins

INTRODUCTION
Cette entrevue vise à comprendre la perception et les pratiques liées à la gestion du risque opérationnel au sein des opérations. Les réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Questions sociodémographiques

1. Quel est votre genre ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme
- ☐ Autre / Préfère ne pas répondre

2. Quel est votre niveau de formation ?

- ☐ Secondaire
- ☐ Collégial
- ☐ Universitaire (1er cycle)
- ☐ Universitaire (2e ou 3e cycle)

Questions générales

3. Pouvez-vous décrire brièvement votre fonction, vos responsabilités et depuis combien de temps vous travaillez chez Desjardins ?

4. Êtes-vous directement impliqué(e) dans les opérations quotidiennes ? Si oui, de quelle manière ?

Thème 1 : Compréhension du risque opérationnel

5. Comment définissez-vous le risque opérationnel dans votre travail quotidien, et quels sont les principaux risques auxquels votre unité est exposée ?

6. Pensez-vous que les employés comprennent clairement les enjeux liés au risque opérationnel ? Expliquez votre point de vue.

Thème 2 : Culture du risque au sein de l'organisation

7. Comment décrivez-vous la culture du risque au sein de votre équipe ou de votre direction ?

8. Les employés se sentent-ils encouragés à signaler les erreurs ou incidents opérationnels ? Comment le respect des procédures est-il perçu ?

Thème 3 : Comportements et pratiques quotidiennes

9. Avez-vous déjà observé des situations où des procédures ont été contournées pour des raisons de rapidité ou de performance ?

10. Comment les incidents ou quasi-incidents opérationnels sont-ils généralement traités ?

11. Selon vous, y a-t-il une différence entre les règles officielles et les pratiques réelles sur le terrain ?

Thème 4 : Rôle du management et de la formation

12. Quel rôle jouent les gestionnaires dans la promotion de la culture du risque ?

13. La formation reçue sur la gestion du risque opérationnel vous semble-t-elle suffisante et adaptée à la réalité du travail ?

14. Comment percevez-vous l'alignement entre le discours de la direction sur le risque et les décisions quotidiennes ?

Thème 5 : Lien entre risque opérationnel et performance

15. Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion du risque opérationnel influence la qualité du service aux membres et l'efficacité des opérations ?

16. Avez-vous l'impression qu'il existe une tension entre performance et gestion du risque dans votre environnement de travail ? Comment cela se manifeste-t-il ?

17. Selon vous, une culture du risque plus forte serait-elle un frein ou un levier pour la performance ? Illustrez avec un exemple.

Thème 6 : Amélioration et recommandations

18. Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à une meilleure culture du risque opérationnel ?

19. Quelles actions concrètes pourraient renforcer la culture du risque chez les employés ?

20. Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter concernant la gestion du risque opérationnel à Desjardins ?

Annexe 2

FIGURES ET TABLEAUX		
Réf.	**Intitulé**	**Onglet**
Figure 1	Répartition des répondants par fonction (n=10)	Fig1 - Fonctions
Figure 2	Fréquence des risques opérationnels identifiés par les répondants (n=10)	Fig2 - Risques identifiés
Tableau 4.1	Catégories de risques opérationnels identifiés par les répondants (n=10)	Tab4.1 - Catégories risques
Figure 3	Matrice probabilité / impact des risques opérationnels identifiés (n=10)	Fig3 - Matrice risques
Tableau 4.2	Impact des risques opérationnels sur les dimensions de la performance (n=10)	Tab4.2 - Impact performance
Figure 4	Tension perçue entre performance et gestion du risque opérationnel (n=10)	Fig4 - Tension perf-risque
Figure 5	Culture du risque : frein ou levier pour la performance ? (n=10)	Fig5 - Levier ou frein
Tableau 4.3	Pratiques de gestion des incidents et signalement (n=10)	Tab4.3 - Signalement

Note méthodologique : Les scores et fréquences sont construits par codage thématique des réponses aux entrevues semi-directives (n=10 répondants). Les données qualitatives ont été transformées en indicateurs quantitatifs selon la méthode de Miles, Huberman et Saldaña (2014).

Annexe 3

Catégories de risques opérationnels identifiés par les répondants (n=10)			
Catégorie de risque	**Sources identifiées**	**Fréquence (n=10)**	**Illustration terrain (verbatim)**
Risque lié aux processus internes	Erreurs de saisie, validation incomplète, oublis de vérification	10/10 (100%)	*« Le risque opérationnel, c'est notre poste. » (R9)*
Risque de conformité réglementaire	Non-respect des procédures, écarts entre règles et pratiques	6/10 (60%)	*« Le non-respect des processus peut faire peser un enjeu lié à la conformité. » (R3)*
Risque de fraude et cybersécurité	Hameçonnage, vol de données, usurpation d'identité	4/10 (40%)	*« Les tentatives d'hameçonnage visant à voler les données. » (R3)*
Risque technologique	Pannes systèmes, défaillances d'infrastructure, problèmes d'accès	4/10 (40%)	*« Des défaillances systèmes m'empêchent de solliciter les membres. » (R3)*
Risque lié à la protection des données (PRP)	Erreur d'authentification, divulgation de renseignements personnels	3/10 (30%)	*« Se tromper dans la validation des informations du client. » (R10)*
Risque réputationnel	Insatisfaction membre, image dégradée, perte de confiance	2/10 (20%)	*« Nous expose à des risques réputationnels. » (R3)*

Source : Entrevues semi-directives (questions 5, 9, 10, 11) | Codage thématique, n=10

Annexe 4

Impact des risques opérationnels sur les dimensions de la performance (n=10)			
Dimension de performance	**Manifestation du risque**	**Impact observé**	**Source(s) terrain**
Qualité du service aux membres	Erreurs de traitement, délais, mauvaise authentification	Insatisfaction, perte de confiance, réclamations	R2, R4, R5, R7, R10
Efficacité opérationnelle	Contournement des procédures en période de forte charge	Ralentissement ultérieur, corrections coûteuses, non-conformité	R2, R5, R6, R8
Conformité réglementaire	Écart entre règles officielles et pratiques terrain	Risque de sanctions, audit défavorable	R3, R8, R9
Performance commerciale	Pannes systèmes, inaccessibilité des outils	Manque à gagner, opportunités d'affaires perdues	R3, R6
Réputation institutionnelle	Incidents de sécurité des données (PRP), fraudes	Atteinte à l'image, érosion de la confiance membre	R3, R10

Source : Entrevues semi-directives (questions 15, 16, 17) | Codage thématique, n=10

Annexe 5

Grille de maturité des dispositifs de gestion du risque opérationnel à Desjardins				
Dimension évaluée	**Score moyen /5**	**Niveau de maturité**	**Points forts**	**Axes d'amélioration**
Identification des risques	**3,8**	**Développé**	Bonne connaissance terrain des risques courants	Uniformiser entre équipes
Évaluation et mesure	**3,2**	**En développement**	Documentation des incidents	Manque d'outils quantitatifs formels
Dispositifs de contrôle interne	**3,5**	**Développé**	Procédures documentées, vérifications	Écart règles/pratiques à réduire
Signalement des incidents	**3,6**	**Développé**	Culture du non-blame encouragée	Réduire hésitation des employés
Formation et sensibilisation	**3,7**	**Développé**	Formations obligatoires, tests	Plus de cas pratiques terrain
Culture du risque globale	**3,7**	**Développé**	Engagement de la direction	Réduire tension performance/risque

Annexe 6

Données brutes de l'analyse corrélationnelle (scores construits par codage thématique, n=10)

MR = Maîtrise du risque | PO = Performance opérationnelle | CR = Culture du risque | FO = Formation | TP = Tension performance/risque

Répondant	Fonction	MR	PO	CR	FO	TP
R1	Agent services membres (transactionnel)	3,5	3,8	3,5	4	2
R2	Gestionnaire de patrimoine	3,8	4	3,5	3,5	4
R3	Agent services membres (ventes/assurances)	4,2	4,5	4,5	4,5	1,5
R4	Agente-conseil expérience membre-client	3,5	3,8	4	3,5	3,5
R5	Agent membre conseil client	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5
R6	Agent de caisse	3	3,2	3	3,5	4
R7	Agent service perception (recouvrement)	3,8	4	4	3,8	3,5
R8	Conseiller finances personnelles et hyp. (niv. 7)	4	4,2	4,5	4	4
R9	Agent d'opération (hypothèques)	3,5	3,8	3,5	3,5	2
R10	Conseiller service clientèle (assurances)	3,8	4	4	4,5	3,5
Moyenne		**3,68**	**3,88**	**3,85**	**3,83**	**3,3**
Écart-type		**0,36**	**0,36**	**0,46**	**0,42**	**0,87**

Annexe 7

Plan de recommandations pour une gestion proactive du risque opérationnel à Desjardins				
Recommandation	**Objectif visé**	**Acteurs responsables**	**Horizon**	**Indicateur de suivi**
R1 – Renforcer la formation pratique avec cas réels terrain	Réduire les écarts entre théorie et pratique opérationnelle	RH, gestionnaires, équipes risque	**Court terme (0–6 mois)**	Taux de conformité post-formation
R2 – Instaurer un dispositif formel de gestion de la tension performance/risque	Encadrer structurellement la tension entre objectifs commerciaux et rigueur	Direction des opérations, gestionnaires	**Moyen terme (6–12 mois)**	Nb d'incidents liés à la pression de performance
R3 – Améliorer la traçabilité et le retour sur les incidents	Renforcer l'apprentissage organisationnel et la prévention	Équipes risque opérationnel, gestionnaires	**Court terme (0–6 mois)**	Taux de déclaration des incidents / quasi-incidents
R4 – Standardiser et simplifier les procédures clés	Réduire les contournements liés à la complexité procédurale	Direction des opérations, conformité	**Moyen terme (6–12 mois)**	Écart règles officielles / pratiques terrain
R5 – Renforcer le rôle proactif des gestionnaires en culture du risque	Assurer la cohérence du discours et des décisions quotidiennes	Direction, gestionnaires de premier niveau	**Court terme (0–6 mois)**	Score de culture du risque par équipe
R6 – Moderniser les outils technologiques de contrôle et de signalement	Réduire les défaillances systèmes et faciliter le signalement	TI, direction des opérations	**Long terme (12–24 mois)**	Nb de pannes / taux d'utilisation des outils de signalement

Légende horizon :	**Court terme (0–6 mois)**	**Moyen terme (6–12 mois)**	**Long terme (12–24 mois)**

Source : Analyse empirique (entrevues n=10) et littérature | Référentiels : BCBS (2011), AMF Québec (2016), COSO (2013)