

**Louvain School of Management**

# **La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie.**

Une enquête empirique dans le secteur bancaire

Auteure : Talbot Manon  
Promoteur : Decaux Loïc  
Année académique 2022-2023  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre d'ingénieur de gestion à finalité spécialisée en finance  
Horaire de jour

## **Remerciements et avant-propos**

Avant de commencer, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Premièrement, je remercie sincèrement Monsieur Loïc Decaux, mon promoteur, qui s'est montré disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire et qui n'a pas hésité à donner son avis et ses précieux conseils.

Deuxièmement, j'aimerais saluer les différentes personnes qui ont accepté d'être interviewées et qui m'ont aidée dans la compréhension du sujet et l'avancement du travail.

Troisièmement, je remercie mes parents et ma cousine, Déborah Guichart, pour leur travail de relecture qui a aussi été d'une très grande aide. J'aimerais aussi dire merci à mon partenaire pour son aide, sa patience et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Quatrièmement, je remercie infiniment ma famille, mon partenaire et mes amis pour m'avoir soutenue et encouragée durant mes cinq années d'étude.

***" La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités en période de pandémie : une enquête empirique dans le secteur bancaire".***

## Table des matières

<b>I. CHAPITRE 1: INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>II. CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>3</b>
2.1. LES DIFFÉRENTS CONCEPTS .....	3
2.1.1. Définition d'un risque.....	3
2.1.2. Définition de la gestion des risques.....	3
2.1.3. Définition de la continuité des opérations.....	9
2.2. LIEN ENTRE LA GESTION DES RISQUES ET LA CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS .....	13
2.3. GESTION DU RISQUE ET CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR BANCAIRE .....	14
2.3.1. Le fonctionnement d'une banque.....	14
2.3.2. Les risques liés au secteur bancaire.....	15
2.3.3. Les stratégies de gestion de risque et continuité des opérations du secteur bancaire à travers les diverses réglementations.....	16
2.4. GESTION DU RISQUE ET CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS DURANT LA PANDÉMIE ET SES IMPACTS SUR LE SECTEUR BANCAIRE .....	19
2.5. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	22
<b>III. CHAPITRE 3 : ANALYSE DE CAS (QUALITATIVE) .....</b>	<b>24</b>
3.1. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE .....	25
3.2. DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT LUXEMBOURGEOIS .....	25
3.3. RÉSULTATS .....	25
3.3.1. Analyse descriptive des interviews .....	25
3.4. ANALYSE ET DISCUSSION DE RÉSULTATS .....	26
3.4.1. La définition de la gestion du risque et de la continuité des opérations .....	26
3.4.2. La relation entre la gestion des risques et la continuité des opérations .....	27
3.4.3. L'évolution du lien entre la gestion du risque et la continuité des opérations à travers la pandémie.....	28

3.4.4.	<i>La maturité de la gestion des risques</i> .....	29
3.4.5.	<i>Les impacts du COVID-19 sur les banques</i> .....	31
3.4.6.	<i>Les solutions mises en place pour contrer les risques durant la pandémie</i> .....	32
3.4.7.	<i>Les leçons à tirer</i> .....	34
3.5.	CONCLUSION DE L'ANALYSE DE CAS .....	35
<b>IV.</b>	<b>CHAPITRE 4 : PERSPECTIVE FUTURE</b> .....	<b>36</b>
<b>V.</b>	<b>CHAPITRE 5 : CONCLUSION</b> .....	<b>38</b>
5.1.	LES LIMITES DE L'ANALYSE .....	40
5.2.	LES RECHERCHES FUTURES .....	40
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>41</b>

## I. Chapitre 1: Introduction

De nos jours, les risques sont partout : certains peuvent être extrêmes, et ont des impacts négatifs, tandis que d'autres peuvent amener du positif et sont donc indispensables. C'est pour cela qu'il faut savoir les gérer correctement (Hopkin, 2018, p2).

Nous vivons depuis maintenant plus de trois ans une pandémie mondiale qui a parfois entraîné des conséquences dramatiques dans certains secteurs. Un des points clé de cette pandémie, c'est son apparition soudaine et totalement inattendue. Aucun signe avant-coureur, donc aucun moyen de la prédire ni de s'y préparer.

Si nous parlons de cela aujourd'hui, c'est parce que le monde évolue, et subira encore des crises comme nous venons de vivre, que ce soit d'un point de vue médical, environnemental, politique, etc. Il est donc indispensable de se préparer à toutes ces éventualités et de se protéger au mieux.

C'est pourquoi, la gestion du risque et la continuité des opérations n'ont jamais eu autant d'importance qu'à l'heure d'aujourd'hui. Ces deux concepts ont été rudement mis à l'épreuve durant cette crise, en d'autres termes, la pandémie a permis de faire un test grandeur nature des stratégies déjà mises en place dans le passé.

Afin de mieux comprendre ces principes, le lien qui les unit, et en savoir plus sur leurs stratégies, la problématique de ce mémoire se formule de la manière suivante "La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités en période de pandémie : une enquête empirique dans le secteur bancaire".

Pour ce faire, la première partie de ce mémoire consiste en une revue de littérature qui reprend la théorie de la gestion du risque et la continuité des opérations, ainsi que le lien qui les unit avant l'épisode de la pandémie. Cette revue scientifique apportera des éléments également sur le secteur bancaire et leurs manières de gérer les risques et la continuité des opérations.

En revanche, cette revue littéraire ne permet pas de comprendre l'agencement exact des deux concepts, ni l'impact réel qu'a eu le COVID-19 sur leur lien. C'est pourquoi, la deuxième partie de ce mémoire présentera cette première contribution. Nous en profiterons également pour mettre en lumière quelles leçons tirer de cette pandémie et donc quelles sont les perspectives pour le futur concernant la gestion du risque et la continuité des opérations.

Pour cela, nous nous intéresserons plus particulièrement au domaine bancaire luxembourgeois. En effet, les banques ont dû faire face à cette pandémie et aux règlements imposés par le gouvernement mais aussi à une chute des marchés. Elles ont également dû soutenir et contribuer au maintien de l'économie en octroyant des crédits à des entreprises dans le besoin. Il est donc intéressant de se pencher sur le sujet pour voir comment elles s'en sont sorties.

De plus, puisque nous sommes sujets à vivre d'autres crises de ce genre, notamment des crises liées au réchauffement climatique, il est important d'analyser les erreurs que nous avons pu commettre par le passé et de tirer des leçons sur ce que nous avons dû mettre en place durant la pandémie du COVID-19. Nous savons par ailleurs que la gestion des risques est un concept en constante évolution et ce n'est donc pas étonnant que ce concept ait dû être adapté durant la pandémie. Il en est de même pour la continuité des opérations qui dépend totalement des événements qui se produisent dans les environs et partout dans le monde. Cette pandémie, que nous avons vécue, est donc un événement très intéressant en termes de gestion du risque et de continuité des opérations. Cela consistera en une deuxième contribution à ce mémoire.

Ce mémoire va également permettre de mettre en avant la nécessité de ces deux concepts, et montrer à quel point le regard sur ceux-ci a changé suite à la pandémie COVID-19. Il y a eu une prise de conscience, ces concepts ont été valorisés et sont maintenant pris en compte dans la plupart des banques.

## II. Chapitre 2 : Revue de littérature

La section qui suit va se concentrer sur l'analyse critique de la littérature actuelle autour de la gestion des risques en entreprise, la maturité dans ce domaine ainsi que son impact potentiel sur l'entreprise et la continuité des opérations. Cette analyse a pour but de comprendre comment ces différents concepts se structurent l'un par rapport à l'autre et comment les liens qui les unissent ont évolué pendant la pandémie du COVID-19. Nous mettrons également en lumière les bases du secteur bancaire, les risques qui y sont liés ainsi que certains impacts de la pandémie.

### 2.1. Les différents concepts

#### 2.1.1. Définition d'un risque

En fonction du contexte, le risque peut évidemment arborer plusieurs significations. L'une des définitions proposées par Larousse (2023) est la suivante : « *Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage* ». Dans le cadre de ce travail nous allons nous limiter à une définition purement organisationnelle du risque. Le COSO<sup>1</sup> (2020) propose une définition du risque qui, finalement, se rapproche de celle mentionnée précédemment : « *Le risque est la possibilité qu'un événement ait lieu et affecte la réalisation de la stratégie et des objectifs stratégiques de l'entreprise* ».

L'objectif premier du management d'une entreprise est la réalisation et l'atteinte de ces objectifs stratégiques. C'est donc tout logiquement que des décisions seront prises par rapport aux risques auxquels l'entreprise fait face. En effet, il est nécessaire de mettre en place des mesures et stratégies proactives et donc de gérer ce risque à l'avance, au lieu d'attendre qu'il se produise (Kanchu et Kumar, 2013).

#### 2.1.2. Définition de la gestion des risques

Nous pouvons maintenant parler de la gestion des risques en tant que telle. Selon Kanchu et Kumar (2013, p145), « *La gestion des risques est l'application d'une stratégie proactive pour planifier, diriger, organiser et contrôler la grande variété de risques qui sont intégrés dans le tissu du fonctionnement quotidien et à long terme d'une organisation* ».

Il est nécessaire de comprendre que la gestion des risques n'a pas pour but d'éliminer tous les risques, mais surtout de les diminuer en prenant connaissance de ceux-ci (Tucci, 2021). En effet, le but est d'analyser et de décider quel risque vaut la peine d'être pris pour atteindre notre objectif et quel risque est plus susceptible d'être atténué et contrôlé (Kanchu et Kumar, 2013).

---

<sup>1</sup> Committee Of Sponsoring Organization

De cela découle logiquement le sujet de l'appétit au risque d'une entreprise. Celui-ci correspond au niveau de risque maximal que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs. Il est indispensable de connaître et déterminer son appétit au risque avant de mettre en place des stratégies (ISO 73, 2009). L'appétit au risque est inévitablement suivi d'une phase de tolérance au risque (Figure 1) qui, elle, représente la déviation maximale par rapport à notre degré de risque choisi initialement (Graham et Kaye, 2015).



Figure 1: Appétit au risque vs tolérance de risque (Tucci, 2021)

La définition de la gestion des risques est assez vaste et peut porter sur un certain nombre de domaines différents. Hopkin (2017) a établi une liste (non-exhaustive) reprenant les sujets que couvre la gestion du risque en général, visibles sur la Figure 2 :

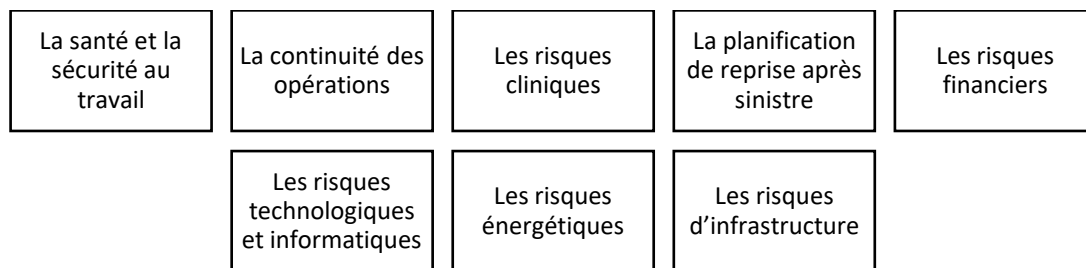


Figure 2: Les domaines couverts par la gestion du risque

Il est intéressant de noter que la continuité des opérations et la planification de reprise après sinistre sont des domaines couverts par la gestion du risque. Nous essayerons de mieux comprendre ce lien par la suite.

### 2.1.2.1. L'origine et l'importance de la gestion du risque

Le concept de gestion du risque n'est pas particulièrement récent. En effet dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, les premières études autour du concept apparaissent. Auparavant, les entreprises utilisaient déjà des produits proposés par les compagnies d'assurances comme moyens de protection face aux risques.

Par la suite ces risques ont évolué et de nouveaux sont apparus au fil des années, poussant les entreprises à revoir leur approche afin de réduire une partie de ces risques et de ne plus devoir les assurer (Dickinson, 2001).

Selon Hopkin (2018, p5), la gestion du risque est importante et on peut même dire obligatoire car c'est une sorte d'assurance, cela permet une prise de décision rapide tout en ayant des résultats efficaces et efficients. Si la gestion du risque est une étape si importante au sein d'une entreprise, c'est aussi parce que les risques sont en constante évolution.

Dans notre cas, la pandémie du COVID-19 a fait émerger de nouveaux risques au sein des entreprises. Elle a également forcé les entreprises de certains secteurs à considérer beaucoup plus largement des risques comme la santé des employés qui, auparavant, n'étaient considérés principalement que par certains secteurs spécifiques. C'est pour cela que les entreprises adoptent aujourd'hui des pratiques proactives et non plus uniquement réactives (Tucci, 2021).

#### 2.1.2.2. *Processus, stratégies et cadre de la gestion du risque*

Les standards ISO<sup>2</sup> 31 000 (2018), qui sont une des références en termes de normes internationales autour de la gestion du risque, proposent un processus de gestion des risques assez simple comprenant cinq étapes principales à suivre (Figure 3).

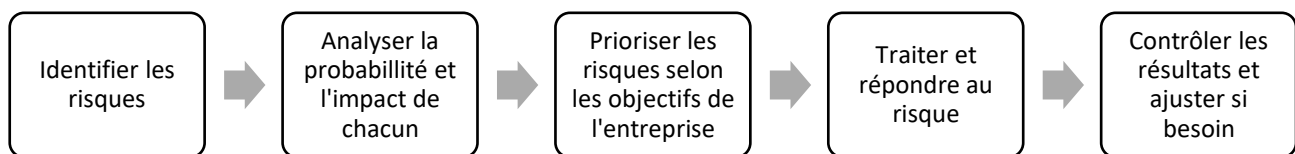


Figure 3: *Processus de gestion des risques en cinq étapes (Tucci, 2021)*

Néanmoins, préalablement à la mise en place de ce processus, il est indispensable d'établir le contexte de l'entreprise et de définir ses objectifs et priorités afin de trouver un certain équilibre entre la prise de risques et la réduction de ceux-ci. Ensuite, le processus peut commencer. Voici les différentes étapes du processus de gestion des risques :

1. Identifier les différents risques auxquels l'entreprise pourrait faire face, ainsi que la nature de ces risques et les circonstances/causes de ceux-ci (ISO 31 000, 2018).
2. Analyser la probabilité que cela se produise ainsi que leurs impacts, afin d'avoir une vue d'ensemble des risques et de leurs conséquences (Hopkin, 2017).
3. Trier par priorité, c'est-à-dire par rapport à l'appétit au risque de l'entreprise et la gravité du risque en fonction de ses conséquences (ISO 31 000, 2018).
4. Une fois que la liste des risques est établie, il faut les traiter. En effet, il va falloir répondre aux divers risques à travers un panel de stratégies.

---

<sup>2</sup> International Organization for Standardization

Pour cela, il y a quatre stratégies de gestion du risque différentes selon Tucci (2021) et Hopkin (2017, p51) : l'évitement du risque, la réduction du risque, le transfert du risque et l'acceptation du risque.

- Premièrement, la stratégie d'évitement du risque consiste à mettre en œuvre des politiques, des technologies et des formations pour les employés afin d'éliminer le risque.
  - Deuxièmement, la réduction du risque est similaire à la précédente, mais seulement pour réduire le risque à un niveau acceptable (Hopkin, 2017).
  - Troisièmement, en ce qui concerne la stratégie de transfert du risque, un tiers est utilisé pour supporter les coûts d'un risque qui pourrait se produire.
  - Quatrièmement, pour la stratégie d'acceptation du risque, on considère qu'il faut accepter le risque car le coût de sa mitigation serait supérieur aux dommages qu'il peut engendrer (Tucci, 2021).
5. Enfin, il faut analyser le processus et déceler si des modifications et ajustements se montrent nécessaires par rapport à la performance mais aussi constater si d'autres risques ne devraient pas être également pris en compte. Cela passe notamment par la rédaction de rapports qui seront ensuite communiqués aux employés (ISO 31 000, 2018).

Nous comprenons par conséquent que la gestion du risque est en réalité un cycle puisque les risques ne cessent de varier et d'évoluer (Figure 4).

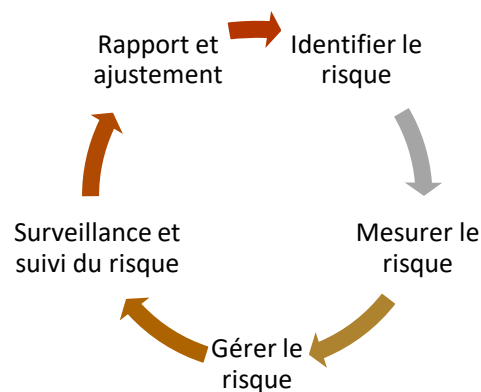


Figure 4: Cycle du cadre de travail de la gestion du risque

En revanche, la gestion des risques n'est évidemment pas une approche « taille unique ». Toutes les entreprises n'évoluent pas dans le même secteur et chacune a ses spécificités, son organisation, sa culture et sa manière de fonctionner.

Par conséquent, pour que la gestion des risques soit pertinente, efficace et considérée comme réussie, Hopkin (2017, p57) insiste sur divers critères (Figure 5). En effet, la gestion des risques doit être :

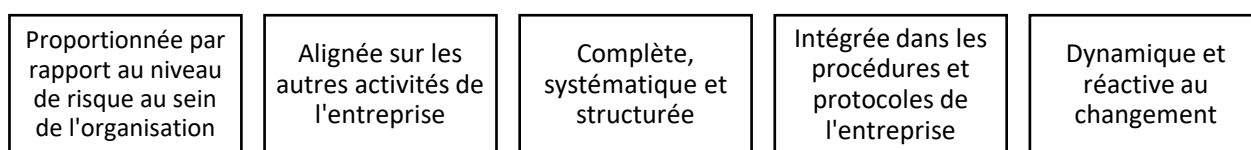


Figure 5: Critères de réussite pour une bonne gestion des risques

De plus, il est indispensable que la gestion du risque dispose d'une autorité qui puisse prendre les décisions nécessaires. Ce département doit donc compter un certain nombre d'employés qualifiés et expérimentés dans ce domaine (Banque des règlements Internationaux, 2015). En général, c'est le directeur de ce département qui prend les décisions en fonction de l'aversion au risque et qui peut adopter différents comportements visibles dans la Figure 6 (Bodie et al., 2018).

Risque-neutre	Preneur de risques	Aversion au risque
Il est indifférent au risque.	Il saute sur l'occasion et n'hésite pas à prendre des risques.	Il évite le risque autant que possible.

Figure 6: Divers comportements à adopter dans la prise de décision

### 2.1.2.3. Normes, cadres et composants de la gestion des risques

Il existe de nombreuses normes et cadres autour de la gestion des risques. Dans ce mémoire, et plus précisément dans cette revue de la littérature, nous allons en détailler deux spécifiques, qui font matière de référence dans le domaine : COSO et ISO.

Le cadre entourant la gestion des risques selon le COSO, mentionné précédemment, a été mis à jour en 2017 afin de mieux convenir à la complexité de notre monde actuel. Il définit notamment les concepts clés de la « gestion des risques d'entreprise » (GRE) de manière à avoir une base commune (COSO, 2020). Nous pouvons voir cela comme une évolution de la gestion des risques. Pour le COSO (2020), la gestion du risque comprend cinq composantes majeures illustrées à la Figure 7 (Annexe 8) :



Figure 7: Les cinq composantes de la gestion du risque selon COSO (2020)

Nous pouvons développer les cinq composantes comme suit (COSO, 2017) :

- La première composante permet d'ancrer et de renforcer l'importance de la gestion du risque au sein de l'établissement tout en distribuant les responsabilités.
- Ensuite vient la mise en place d'une planification stratégique qui reprendra la gestion des risques, mais aussi les stratégies à adopter pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- Concernant la performance, on évalue les risques pouvant avoir un impact sur cette stratégie et on les classe par ordre de gravité pour mettre en place des réponses.
- Après cela, on instaure des révisions et examens de cette performance pour examiner quelles modifications sont nécessaires.
- Enfin, la communication et les rapports sont indispensables et nécessitent un processus continu pour une efficacité optimale

Les ISO 31000 que nous avons abordés précédemment, ont été mis à jour en 2018 et contiennent également les principes de la GRE. Ils définissent le processus pour les différentes étapes liées à la gestion du risque, c'est-à-dire : identifier, évaluer, prioriser et mitiger les risques (ISO 31 000, 2018).

#### 2.1.2.4. *Maturité de la gestion du risque*

La maturité d'une organisation en terme de gestion des risques fait référence d'une part au niveau de développement et de mise en œuvre des processus de gestion des risques au sein de celle-ci, mais aussi au fait que l'entreprise soit viable et sache gérer son appétit au risque (Domańska-Szaruga, 2020).

Selon Dr David Hillson (1997), pour que la gestion des risques fonctionne correctement, il faut la voir comme un réel projet et donc avoir des objectifs clairs, des critères de réussite, les ressources nécessaires, gérer les progrès et l'avancement du projet, etc. C'est pour cela que la maturité de la gestion des risques est indispensable pour poursuivre notre avancement et voir à quel niveau nous nous trouvons.

Un niveau élevé de maturité en termes de gestion des risques suppose inévitablement un certain niveau d'implication de la haute direction. Pour qu'une gestion des risques au sein d'une entreprise soit considérée comme mature, il faut des rôles, des responsabilités et des fonctions bien définies au sein de l'équipe, ainsi que des évaluations et rapports réguliers (Hillson, 1997).

La maturité dans la gestion des risques définit également l'évolution de l'entreprise au niveau de ses stratégies mises en place. Elle peut même être évaluée sur une échelle. Les niveaux inférieurs indiquant une approche moins formalisée et moins systématique de la gestion des risques tandis que les niveaux supérieurs indiquent une approche forcément plus formalisée et plus systématique (Nissoul et al., 2017).

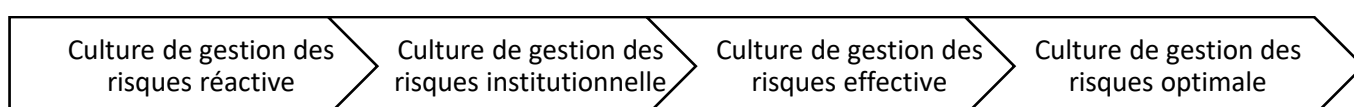


Figure 8: *Modèle de maturité de la gestion des risques proposé par Domańska-Szaruga, (2020)*

La Figure 8, ci-dessus, illustre les différents stades de maturité de la gestion des risques d'une entreprise. Selon Domańska-Szaruga (2020), ce modèle est universel et peut être facilement utilisé par les entreprises de tous secteurs pour mesurer leur niveau de maturité en termes de gestion des risques.

### 2.1.3. Définition de la continuité des opérations

Selon KPMG (2023), la continuité des activités se définit comme *"Un processus qui identifie les menaces potentielles pour une organisation et identifie les impacts sur les opérations commerciales que ces menaces, si elles se réalisent, pourraient causer. Elle permet aux organisations d'être équipées de la capacité de prévenir, de répondre et de se remettre de diverses perturbations opérationnelles à l'avenir"*.

L'objectif global de la continuité des activités, est de permettre au maximum à l'entreprise de continuer ses activités lorsqu'un événement perturbateur se produit afin d'éviter les pertes, potentiellement causées par un arrêt des activités. Pour cela, il faut essayer de prévoir les dérangements possibles et de protéger l'entreprise contre ceux-ci (Zhang & McMurray 2013). Speight (2011) va plus loin et affirme que la continuité des opérations fait partie intégrante du processus de gestion de l'entreprise et qu'elle fournit un cadre pour renforcer la résilience et la capacité d'une réponse efficace. La gestion de la continuité des opérations n'est donc pas seulement un système de réponse. De plus, chaque risque et chaque entreprise sont différents, il n'y a donc pas une seule manière de gérer les crises, mais il faut trouver la stratégie en accord avec notre compagnie (Graham & Kaye, 2015).

La continuité des opérations s'occupe à la fois de mettre en place des plans en prévention contre l'arrêt de l'activité mais aussi des plans de reprise après sinistre (Wunnava, 2011). Les plans concernant la continuité des activités permettent de développer des stratégies appropriées avant qu'un sinistre ne survienne tandis que les plans d'après sinistre permettent d'assurer un rétablissement et un retour à la normale après la crise.

Un autre point évident, est qu'il est impossible de prévoir exactement toutes les menaces et tous les potentiels événements qui pourraient survenir. Pourtant, réfléchir et planifier divers scénarios permet d'avoir des plans déjà mis en place, et donc de pouvoir réagir plus rapidement et plus efficacement lorsqu'un événement inattendu survient (Hopkin, 2017).

Afin de mettre en place ces plans de continuité, l'entreprise peut soit employer un coordinateur externe si elle le souhaite, soit créer une équipe dédiée à cela (Engemann & Henderson, 2014). Il est indispensable d'informer l'entièreté des employés quant aux plans mis en place si une menace survient pour que ceux-ci aient les bonnes attitudes à adopter. L'instauration de cette gestion de la continuité nécessite une communication exemplaire au sein de l'entièreté de l'organisation pour que les employés comprennent pourquoi ce concept est indispensable (Hopkin, 2017, p212).

C'est pourquoi, la plupart des entreprises ont une équipe dédiée à la continuité des activités. Celle-ci est généralement composée d'un leader et de divers membres. Certaines sociétés ont des équipes pour des sujets assez larges tandis que d'autres compagnies peuvent avoir une équipe par département. Cette équipe jouera évidemment un rôle avant, pendant mais également après la crise (Engemann & Henderson, 2014).

#### 2.1.3.1. Les différentes étapes de la continuité des opérations

La section qui suit propose différents modèles présents dans la littérature en termes de cycle de gestion de la continuité des opérations. Engemann et Henderson (2014) proposent une vue globale du cycle de la continuité des opérations d'un degré de détail assez simple (Figure 9).

1. La prévention permet de mettre en place une gestion des risques, de mesurer la probabilité que l'événement se produise et l'impact que cela peut avoir sur l'organisation afin de s'y préparer ;
2. La réponse est la réaction de l'entreprise ;
3. L'atténuation et reprise des activités ont pour rôle de réduire l'impact de l'événement ;
4. La restauration représente le processus de retour à la normale.

Certaines étapes de ce cycle ne sont pas sans rappeler le processus de gestion des risques décrit précédemment dans ce travail (CF Point 2 « Processus, stratégies et cadre de la gestion du risque »).

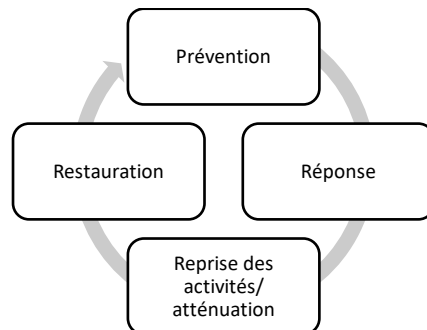


Figure 9: Cycle global de la continuité des opérations

Comme l'illustre l'utilisation du cycle pour représenter ce processus, l'objectif principal de la planification de la continuité des opérations est de pouvoir répondre à un événement critique en rétablissant et en reprenant les activités jusqu'à obtenir une situation d'avant sinistre (ISO 22301, 2012).

Au même titre que pour l'ISO 31000 couvrant la gestion des risques, l'ISO propose également un standard spécifiant la structure et les exigences concernant la mise en œuvre et la maintenance d'un système de gestion de la continuité des activités. Ce système permettra alors de développer une continuité des activités adaptée à l'ampleur et au type d'impact que l'organisation peut, ou non, accepter à la suite d'une perturbation (ISO 22301, 2019).

Ce standard est également une référence dans le domaine et bon nombre de sociétés en sont certifiées. Selon ce standard, le système de gestion de la planification doit comporter cinq éléments clefs (Hopkin, 2017, p218):

1. Identifier les risques qui affectent déjà l'organisation.
2. Comprendre les besoins et obligations de l'organisation.
3. Établir, implémenter et maintenir les plans.
4. Mesurer la capacité globale à gérer les incidents perturbateurs.
5. Garantir la conformité avec la politique de continuité.

Nous sommes ici dans un degré de détail légèrement plus élevé que le cycle proposé par Engemann et Henderson (2014). Les similitudes avec le processus de gestion des risques sont relativement visibles dans ce modèle-ci.

Lam (2002) va encore plus loin et propose un modèle sur trois strates du cycle de la gestion de la continuité des opérations (Figure 10). Le noyau du modèle étant la politique de l'entreprise au niveau de la continuité des opérations. La deuxième couche est constituée du processus de gestion de la continuité à proprement parler. Enfin, le modèle est complété par la partie reprise des activités.

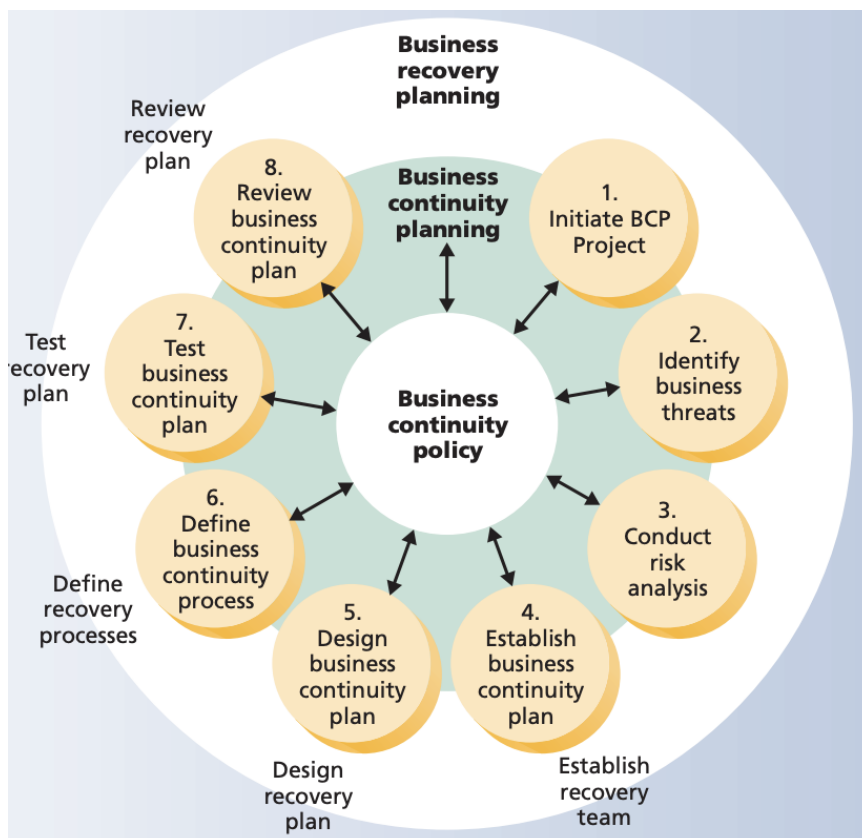


Figure 10: Cycle de la gestion de la continuité des activités (Lam, 2022, pp19-25)

Nous allons analyser ci-dessous le processus de gestion de continuité des activités sous le prisme du modèle de Lam (2022).

Étape 1 : Le cycle commence avec le programme d'initiation comprenant la création d'une équipe, la répartition des ressources et des responsabilités, la définition des objectifs tout en obtenant le soutien d'un cadre supérieur (Lam, 2002).

Étape 2 : Ensuite vient l'identification des menaces liées à notre activité et leur impact à travers le temps en cas d'interruption. Nous pouvons parler d'analyse de l'impact sur l'entreprise puisque nous allons en effet définir la période maximale de l'interruption tolérée et donc établir le délai dans lequel la fonction doit être reprise après le sinistre ainsi que les ressources nécessaires à cette même reprise. Nous nous concentrons réellement sur les activités de l'entreprise en tant que telles et non pas sur le scénario d'urgence (BIS, 2021). Cette étape permet également de comprendre l'interdépendance entre les activités et déterminer les opérations les plus critiques tout en prenant en compte l'appétit au risque de l'entreprise (Hopkin, 2017, p214).

Étape 3 : Après quoi, il faut évaluer les risques qui pourraient compromettre telle ou telle fonction de l'organisation en identifiant leurs causes et leurs conséquences ainsi que la probabilité que cela se produise (Engemann & Henderson, 2014).

Étape 4 et 5 : Vient alors la mise en place à proprement parler du plan de continuité des activités. Celui-ci consiste à déterminer les stratégies qui vont permettre de répondre aux objectifs de l'équipe en fonction des menaces identifiées. Ces stratégies peuvent consister en l'utilisation de sites alternatifs, des outils de communication externes, la récupération de données par un autre serveur, etc. (ISO 22301, 2019).

Étape 6 : Une étape indispensable est celle de la documentation du processus de continuité des activités, qui permettra de communiquer ces stratégies en temps voulu et de préparer l'entreprise à tout type de scénarios (Lam, 2002). Ce plan de continuité spécifiera la manière d'activer le plan, quelle réponse adopter, quelles sont les responsabilités de chacun, et détaillera toutes les étapes pour la reprise après sinistre (ISO 22301, 2019).

Étape 7 et 8 : Pour terminer, il faut implémenter et élaborer des tests pour s'assurer que les plans sont à l'ordre du jour et fonctionnent correctement. Cela permettra aussi aux employés de se former aux différentes stratégies et de ne pas être perdus si une crise survient. Il faut également réévaluer et apporter des modifications aux plans et stratégies si besoin. Des audits internes seront d'une grande utilité dans cette phase (Cerullo, 2004). Le plan de continuité des activités devrait être revu au minimum une fois par an et doit prendre en compte les leçons tirées du précédent sinistre (Hopkin, 2017, p212).

Dans la couche la plus extérieure de son cycle (Figure 10), Lam (2002) décrit un plan de reprise des activités. Après la survenance d'un sinistre, un autre processus se met également en place pour rétablir l'activité comme elle était préalablement (Botha & Von Solms, 2004).

Il faut bien comprendre que la reprise après sinistre et la continuité des opérations sont deux activités différentes, bien que la première soit comprise dans la seconde (Zhang & McMurray, 2013).

Finalement, pour qu'une planification de continuité des opérations soit efficace, il faut que le plan soit compréhensible, rentable, pratique, efficace, entretenu et exercé (Hopkin, 2017, p210). En d'autres termes, le plan idéal de continuité des opérations doit être assez étoffé afin de pouvoir répondre efficacement aux crises potentielles identifiées et permettre un retour à la normale.

Parallèlement, celui-ci doit être pratique, facilement compréhensible, et ce, à un coût en ligne avec les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, il n'y a pas réellement d'approche « taille unique » dans la gestion de la continuité des activités, ce qui met à nouveau en avant le lien avec la gestion des risques et ses critères de réussite (Figure 5).

## 2.2. Lien entre la gestion des risques et la continuité des opérations

Maintenant que nous avons en tête les définitions et les bases de ces deux concepts, nous pouvons essayer de comprendre le lien qui les unit. Nous avons déjà pu apercevoir certaines similitudes dans les deux processus notamment dans leur relation avec le risque. Néanmoins, leurs fonctions et la manière dont ils vont gérer celui-ci vont différer.

Assurer la continuité des opérations fait partie de la gestion des risques, mais ne représente pas le seul objectif de celle-ci. On peut d'ailleurs voir une différence au niveau de leurs objectifs, puisque la gestion des risques tente d'identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur l'efficacité de la société tandis que le plan de continuité des opérations permet d'identifier les fonctions critiques qui doivent être maintenues, protégées et préservées pour assurer la continuité de l'activité (Hopkin, 2017, p215). C'est pour cela que les deux se combinent parfaitement et qu'une entreprise sera plus efficace et plus sûre si elle prend en compte ces deux activités (Toplis, 2018).

En utilisant les deux approches de manière complémentaire, l'entreprise peut atteindre ses objectifs globaux (Hopkin, 2017). En effet, les risques seront identifiés, probabilisés et les impacts potentiels seront connus. De surcroît, des plans pour résoudre les problèmes, diminuer les risques ou y remédier seront mis en place. De ce fait, la boucle paraît complète pour une bonne gestion de l'entreprise.

De nos jours, il semble que ce soit la norme pour une grande majorité des moyennes et grandes entreprises d'avoir une équipe ou un département dédié à la gestion du risque et une autre dédiée à la continuité des opérations. Pourtant, ces équipes sont parfois vues comme des entités concurrentes alors qu'au contraire, les faire travailler ensemble, partager leurs informations et combiner leurs stratégies ne peut être que bénéfique pour l'entreprise (Engemann & Henderson, 2014).

Tableau 1: Comparaison des deux concepts

	Comparaison des deux concepts	
	Gestion du risque	Continuité des activités
Focus/intérêt	Risques	Risques
<i>Fonction</i>	Analyse du risque pour protéger l'efficacité de l'organisation et ses objectifs (Toplis, 2018).	Planification de la manière de gérer et mitiger les effets liés à un événement risqué identifié dans une fonction (Toplis, 2018). Analyse des fonctions critiques de l'entreprise.
<i>Stratégie</i>	Atténuation des problèmes qui pourraient survenir en mesurant correctement les risques.	Mise en place des plans de prévention et de réponse.
<i>Lien</i>	La gestion du risque peut être vue comme la base pour avoir une bonne continuité des opérations (Engemann & Henderson, 2014).	Prise de décision en fonction des analyses de la gestion du risque (Engemann & Henderson, 2014).

Cette revue littéraire ne nous permet malheureusement pas de connaître le lien exact entre ces deux concepts ni leurs interactions. On pourrait comprendre que l'un fait peut-être partie de l'autre selon Hopkin (2017) et qu'ils sont fortement liés et complémentaires mais quel est leur réel agencement ? Agissent-ils en parallèle ou l'un vient après l'autre ? Quelle est la manière optimale pour une entreprise d'associer ces deux concepts ? Suffit-il d'atteindre un certain niveau de maturité dans le domaine ? Il est intéressant de noter qu'une grande partie de la littérature scientifique sur le sujet a été écrite antérieurement à la pandémie de COVID-19. Cette pandémie est un événement qui a inévitablement bouleversé des idées auparavant perçues comme indéboulonnables, et a, à l'évidence, rebattu les cartes dans le domaine.

Afin de tenter de répondre à ces questions, nous allons nous concentrer sur le secteur bancaire qui est depuis des années sous l'effet pressant de régulations et qui, dans l'idéal, devrait présenter une certaine maturité en termes de gestion des risques et de la continuité des opérations.

### 2.3. Gestion du risque et continuité des opérations dans le secteur bancaire

Dans cette section, nous allons nous concentrer sur le secteur bancaire, ses risques et analyser les stratégies mises en place à travers diverses réglementations.

#### 2.3.1. Le fonctionnement d'une banque

Nous pouvons commencer par un petit résumé sur le fonctionnement des banques pour comprendre d'où viennent les différents risques. En général, les banques agissent comme intermédiaires entre ceux qui viennent déposer leur argent et ceux qui en ont besoin. Elles utilisent donc l'argent d'autrui pour générer des profits à travers des taux d'intérêts (International Monetary Fund, 2012).

Avec cette brève définition, nous pouvons facilement comprendre que le risque financier est omniprésent. En effet, les banques sont des entreprises particulières de l'économie qui font face à un grand nombre de risques. Et de par leur fonctionnement, il est vital pour les banques, mais aussi pour leurs investisseurs et les particuliers, d'avoir une bonne gestion du risque (Adamowicz, 2018). Nous allons donc maintenant nous intéresser à ces risques en question et voir qu'ils sont diversifiés.

### 2.3.2. Les risques liés au secteur bancaire

Nous pouvons tout d'abord décrire et expliquer ces divers risques.

- Risques de crédit

Comme nous venons de l'expliquer, une des activités principales d'une banque c'est de prêter de l'argent à des demandeurs de fonds. Malgré le nombre d'analyses faites avant l'octroi du prêt, il arrive parfois que le demandeur de fonds ne puisse pas rembourser son prêt, ce qui crée donc un risque de crédit pour la banque et des pertes financières (Kanchu & Kumar, 2013, p143-153).

- Risques de marché

Les banques ne peuvent pas contrôler le marché ni les changements de prix qui peuvent survenir pour certains produits ce qui veut dire que la valeur de la banque peut être modifiée en fonction du prix de ses actifs, des titres, des devises etc. (Kanchu & Kumar, 2013, p143-153).

- Risques de liquidité

Les banques doivent avoir assez d'actifs liquides ou de cash pour subvenir aux besoins et demandes de leurs clients. Si la banque ne parvient pas à satisfaire tous les clients qui viennent retirer du cash, elle va devoir emprunter à d'autres institutions qui vont lui faire payer un taux d'intérêts également et la banque va donc perdre de l'argent (Tursoy, 2018, p5-7).

- Risque de change

Ce risque peut être défini comme étant la valeur de l'actif ou passif de la banque qui varie, ce qui survient à la suite des fluctuations dans les taux de change des autres pays (Leo et al., 2019).

- Risques des taux d'intérêts

De nos jours, les taux d'intérêts sont déterminés et influencés par le marché de l'offre et la demande, ce qui a des impacts sur les banques. En effet, les taux d'intérêts utilisés par la banque auront des effets sur leurs revenus (qu'ils réduisent des prêts et investissements) et leurs dépenses (qui correspondent aux dépôts) (Leo et al., 2019).

- Risques de gain

Les revenus d'une banque peuvent être endommagés et perturbés par la concurrence. En effet, de plus en plus de banques entrent sur le marché, et donc la concurrence est de plus en plus forte, ce qui oblige les banques à proposer des taux plus intéressants mais donc à diminuer leurs revenus également (Tursoy, 2018, p5-7).

- Risque réputationnel

Le risque de réputation se manifeste lorsque les clients, les actionnaires, les investisseurs, les analystes de marché, ou même les autorités perçoivent la banque d'une manière négative. Cette perception peut avoir des impacts sur les relations existantes de la banque et peut entraîner des difficultés à en obtenir de nouvelles ce qui compliquera fortement l'accès au financement (Fiordelisi et al., 2013).

- Risques de cybercriminalité

Selon les chiffres du FMI (2018), 91 pourcents des cyber-attaques portées sur des institutions financières visaient des comptes en banque. Selon Investopedia (2023), en cas de fuite d'information, la banque pourrait souffrir d'un gros problème lié à sa réputation mais aussi perdre des clients qui ne se sentent pas, ou plus, en sécurité. En effet, la plupart du temps, lorsque les noms de clients sont divulgués dans les médias, ils préfèrent changer de banque et se protéger ailleurs avec une institution qui a un contrôle adéquat à la cybercriminalité.

Nous pouvons maintenant établir un schéma récapitulatif (Figure 11) des risques principaux du secteur bancaire, mais attention, cette liste n'est pas exhaustive.

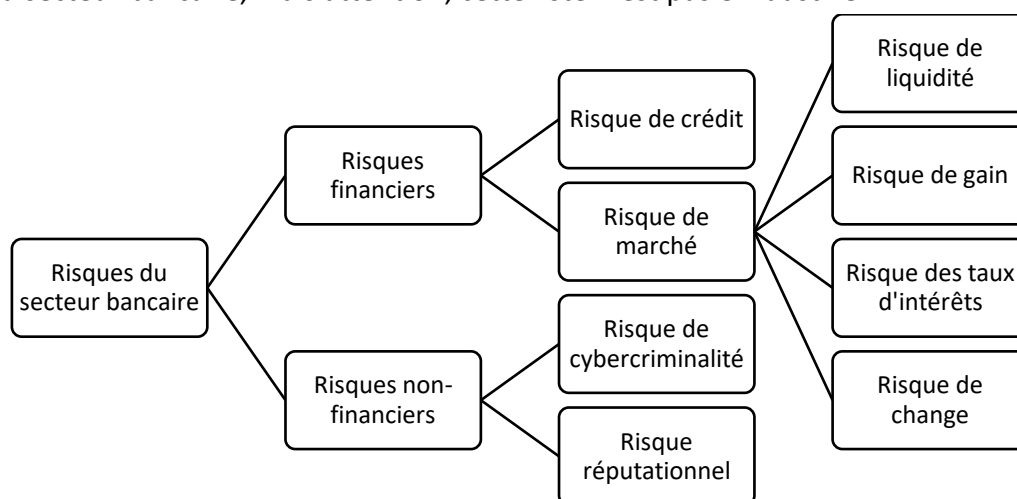


Figure 11: Schéma récapitulatif des risques du secteur bancaire

### 2.3.3. Les stratégies de gestion de risque et continuité des opérations du secteur bancaire à travers les diverses réglementations

Nous venons de voir les nombreux risques auxquels les banques doivent faire face et nous allons maintenant voir ce qu'elles mettent en place pour répondre à ceux-ci.

Pour les aider et les guider, de nombreuses autorités ont mis en place certaines normes. En effet, de plus en plus de réglementations sont publiées pour aider les banques dans leur gestion des risques et leur continuité des opérations. Il est indispensable de suivre ces règles et de se tenir à jour (KPMG, 2022).

La gestion du risque dans le secteur bancaire est devenue un élément essentiel dans les années 90 avec les publications du *Comité de Bâle*<sup>3</sup>. Créé en 1974 par les dix principaux pays industrialisés, le Comité de Bâle est chargé de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre régulateurs bancaires (Banque de France, 2019). Par ces publications, appelés *Accords de Bâle*, on comprend le risque lié au capital et pourquoi l'objectif premier de la gestion des risques du secteur bancaire est d'assurer une certaine rentabilité et sécurité (Tursoy, 2018, p4).

Les différents Accords de Bâle (I, II et III) expliquent les procédures à suivre pour gérer les risques au niveau du secteur bancaire. Ces accords établissent les différentes exigences en termes de fonds propres ainsi que les mesures de risques pour les banques mondiales (Bank for International Settlements (BIS), 2023).

Pour le moment, il existe trois accords différents et chacun a une fonction bien précise. Le premier se concentre surtout sur l'adéquation des fonds propres des institutions financières et catégorise les actifs en cinq catégories de risques (Basel, 1998). Le deuxième reprend les trois piliers suivants: exigence sur les fonds propres minimums, adéquation des fonds propres et évaluation interne (Županović, 2014, p82). Le troisième est en fait une réponse à la crise de 2008 et renforce les deux autres accords en ajoutant des exigences et garanties supplémentaires (Haloui, 2021).

Un quatrième accord de Bâle était prévu pour 2022 mais il sera publié au cours de cette année 2023 suite au COVID-19. Cet accord portera surtout sur des méthodes mondiales de calcul du risque de crédit en revisitant l'approche standard qui n'est plus au goût du jour ainsi qu'une révision du calcul du risque de marché (PwC, 2018). On peut également parler de risque opérationnel puisque cet accord veut rationaliser ce domaine en introduisant une approche standard de sensibilité, ce qui supprimera la discrimination entre les banques (Haloui, 2021). Ces accords sont d'une grande utilité pour les acteurs du secteur. Ils mettent en place des méthodes standardisées et reconnues d'évaluation des divers risques bancaires, ce qui facilite fortement la pratique de la gestion du risque.

Le comité de Bâle a également publié des principes de bonne gouvernance pour les banques. Dans ce rapport, il impose aux banques d'avoir une gestion des risques efficace, gouvernée et maîtrisée par un directeur. Cela signifie donc que les établissements seraient dans l'obligation de détecter et évaluer les risques pour ensuite exercer un certain suivi sur ceux-ci.

---

<sup>3</sup> En anglais: Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)

Les contrôles internes vont ainsi permettre de vérifier que chaque risque est associé à un outil, ou du moins une stratégie. La gestion des risques doit également être représentée par une équipe qualifiée, formée et dédiée à ce département (BRI, 2015).

Il est important de préciser que ces accords restent des recommandations. Ils n'ont par conséquent pas force de loi et doivent être appliqués dans chaque juridiction. Au niveau Européen nous retrouvons la directive européenne de « fonds propres réglementaires »<sup>4</sup>, appelée officiellement Directive 2013/36/EU. Celle-ci transpose dans le droit européen les recommandations des accords de Bâle. L'article 85 de cette directive sur le risque opérationnel impose les points suivants :

*« 1. Les autorités compétentes veillent à ce que les établissements mettent en œuvre des politiques et procédures pour évaluer et gérer leurs expositions au risque opérationnel, y compris au risque lié au modèle et aux risques découlant de l'externalisation, et pour couvrir les événements à faible fréquence mais à fort impact. Les établissements précisent, aux fins de ces politiques et procédures, ce qui constitue un risque opérationnel.*

*2. Les autorités compétentes veillent à l'existence de plans d'urgence et de poursuite de l'activité visant à assurer la capacité des établissements à limiter les pertes et à ne pas interrompre leur activité en cas de perturbation grave de celle-ci. »*

Un des modèles utilisés par les banques se nomme « Les trois lignes de défense » et contient donc trois modules défensifs. La première ligne de défense est constituée du personnel de l'entreprise qui est chargé d'identifier, évaluer, maîtriser et contrôler les risques. La deuxième ligne établit un système de contrôle de la gestion des risques. Enfin, le dernier module consiste en un audit interne pour tester l'efficacité des contrôles et conseiller les cadres supérieurs afin d'améliorer leurs stratégies (Lim et al., 2017).

Si ce modèle (Annexe 6) est de plus en plus utilisé au sein des banques, c'est parce qu'il a été prouvé qu'il avait un effet positif sur la gestion des risques (FSA, 2010) et qu'il a été approuvé par le comité de Bâle.

Une des priorités pour les banques c'est d'assurer la continuité des opérations bancaires et le bon fonctionnement de tout ce qui touche aux technologies de l'information puisque cela est indispensable à la survie de la banque. Étant donné que les banques utilisent, entre autres, l'argent d'autrui, il est évident que ce secteur soit régulé par les autorités.

L'Autorité Bancaire Européenne, qui est le régulateur bancaire au niveau de l'Union Européenne (UE), a également publié un rapport sur les bonnes pratiques de gouvernance interne et les orientations à adopter par les banques.

---

<sup>4</sup> En anglais : Capital Requirements Directive (CRD)

Ces orientations visent à harmoniser les dispositifs, processus et mécanismes de gouvernance interne des établissements dans l'ensemble de l'UE, conformément aux nouvelles exigences dans ce domaine introduites dans la cinquième directive sur les exigences de fonds propres (CRD V) (European Banking Authority (EBA), 2021).

Ces orientations donnent des détails sur les plans de continuité requis par CRD V afin de les rendre optimaux. L'Autorité Bancaire Européenne demande aux établissements d'analyser les risques, ainsi que leurs probabilités mais aussi d'évaluer les conséquences tant quantitatives que qualitatives. Cette analyse permettra de mettre en lumière les priorités et les objectifs de la banque. Il est également requis que les plans soient rédigés, documentés et stockés dans des systèmes sûrs afin de les mettre en place et pour les communiquer plus facilement au personnel le moment venu (EBA, 2021).

Au moyen de ses publications sur les bonnes pratiques de gouvernance interne, le régulateur bancaire Européen pousse les établissements de crédit à utiliser la gestion de continuité des opérations comme un outil nécessaire à une bonne gestion des risques (EBA, 2021).

Le régulateur européen n'est pas le seul à lier la gestion des risques avec la continuité des opérations. En effet, l'autorité de régulation de l'industrie financière américaine (FINRA, 2015), qui publie des normes relatives à la gestion des risques, a défini 10 éléments à prendre en compte par l'entité dans son plan de continuité des opérations. Ces dix éléments ont également été repris par la Deutsche Bank dans ses politiques internes (Deutsche Bank, 2023) :

1. Sauvegarde et récupération des données (sur papier et électroniquement).
2. Tous les systèmes essentiels à la mission.
3. Les évaluations financières et opérationnelles.
4. Communications alternatives entre les clients et les membres.
5. Autres moyens de communication entre la banque et ses employés.
6. Autre emplacement physique des employés.
7. Impact sur les constituants commerciaux critiques, les banques et les contreparties.
8. Rapports réglementaires.
9. Communications avec les autorités de réglementation.
10. Comment le membre assurera l'accès rapide des clients à leurs fonds et à leurs titres dans l'éventualité où le membre déterminerait qu'il est incapable de poursuivre ses activités.

#### 2.4. [Gestion du risque et continuité des opérations durant la pandémie et ses impacts sur le secteur bancaire](#)

La section qui suit va se concentrer sur la gestion des risques et la continuité des opérations durant la pandémie et analyser l'impact de celle-ci sur le secteur bancaire.

Comme mentionné précédemment dans ce travail, l'industrie bancaire est un secteur qui, depuis 2008, ne cesse de se préparer à la prochaine crise notamment au travers de l'influence considérable des régulateurs. Il est par conséquent plutôt logique de penser que les acteurs du secteur bancaire affichent une certaine maturité en termes de gestion des risques et de continuité des opérations. Cependant, un certain nombre de limitations peuvent venir freiner cette maturité. Nous avons vu dans le modèle de maturité de la gestion des risques proposé par Domańska-Szaruga (2020) (Figure 8), que la maturité était entièrement liée à la culture de l'entreprise. Une culture de la gestion des risques étant un aspect assez difficile pour le régulateur à instaurer dans le secteur, nous pouvons donc imaginer certaines limites. Un exemple pourrait être que pour certaines banques, les gestions des risques et de continuité des opérations se limitent à un exercice de conformité avec les régulations en place. Cette potentielle limitation apparaît encore plus probable dans un domaine fortement régulé tel que celui des banques où la conformité est parfois sous-traitée à des entreprises de conseil.

La crise du COVID-19 a donc été un test grandeur nature pour le secteur. Beaucoup de banques avaient incorporé une pandémie à leur liste de scénarios identifiés déjà avant la crise. Néanmoins, la probabilité qui y avait été allouée était très faible. Or l'impact, lui, a été gigantesque. Cet écart entre les deux mesures a amené les banques à considérer d'autres variables comme la volatilité ou la vélocité pour comprendre le risque dans son entièreté.

Cette pandémie est très particulière pour l'économie, et donc les banques, car elle a des conséquences simultanées sur celles-ci (Figure 12). Atténuer ces impacts, cela a un coût. C'est pourquoi il est indispensable d'effectuer une bonne analyse des risques pour pouvoir évaluer leur criticité et savoir quels risques éliminer et quels risques mitiger (CPA, 2020).

Impact global	Impact financier	Impact santé	Impact opérationnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les frontières ont été fermées</li> <li>• Des restrictions sur les voyages</li> <li>• Impossibilité de rencontrer le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositions gouvernementales à suivre</li> <li>• Prêts accordés à des entreprises en détresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'hospitalisation et de décès très élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures d'isolation</li> <li>• Problèmes technologiques et informatiques</li> <li>• Réduction du personnel pour cause de maladie</li> </ul>

Figure 12: Les divers impacts de la pandémie (CPA, 2020)

Pour ce faire, il est important de se poser quelques questions : quel est l'impact, quelle est la probabilité, comment se propagera le risque, et combien de temps ce risque peut persister. En commençant simplement par répondre à ces questions, la gestion des risques prend un aspect plus complet et pertinent (KPMG, 2022).

Ayant été amené sur le devant de la scène grâce à la pandémie, la continuité des opérations a évolué conjointement à la gestion des risques tout au long de la crise. Un certain nombre de bonnes pratiques en termes de continuité des opérations ont déjà pu être mises en évidence lors de discussions entre acteurs du secteur (Figure 13) (BIS, 2022).

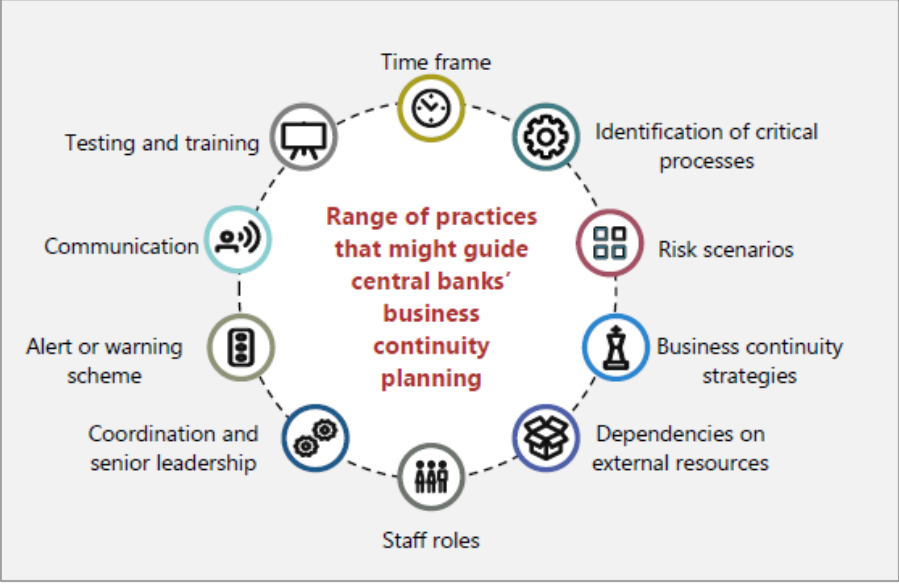


Figure 13: Sujets pris en compte dans la continuité des opérations des banques (BIS, 2022)

Un des changements significatifs apportés par les banques à leurs plans de continuité des opérations concerne la durée du sinistre. Avant la pandémie, les plans d'action étaient préparés sur l'hypothèse d'une interruption de leurs activités pour des périodes courtes uniquement. La pandémie a donc forcé la mise en place de stratégies en fonction de la durée de l'évènement : immédiate, courte, moyenne et longue durée. La définition de ces délais dépend de l'organisation en question mais aussi de la crise rencontrée (BIS, 2022). Nous pouvons établir deux exemples que l'on peut lire sur la Figure 14.

	Immediate term	Short term	Medium term	Long term
Example 1	1 hour to 8 hours	24 hours	5 days	1 month
Example 2	24 hours	1 to 14 days	5 to 12 months	More than a year

Figure 14: Exemple de délais pour la continuité des opérations (BIS, 2022)

Ce qu'il faut également comprendre, c'est qu'au plus la crise est longue, au plus d'autres risques s'ajoutent à la liste. En effet, il est possible que des crises surviennent en simultané, comme une coupure de courant, un tremblement de terre, une attaque terroriste, etc. C'est pourquoi, les plans de continuité doivent être flexibles et révisés en continu pour constamment prendre en compte le contexte actuel (BIS, 2021). Cette flexibilité, les employés du secteur bancaire ont été obligés de l'incorporer dans leur manière de fonctionner en s'adaptant très rapidement aux nombreux changements (Chambers Richard, 2022).

En outre, la transformation digitale du secteur bancaire, qui s'était significativement accentuée ces dernières années, a été stimulée de plus belle avec la pandémie. En effet, la crise du COVID-19 et les mesures sanitaires mises en place ont forcé les banques à se moderniser et progresser dans leurs rapports à la technologie. Cette progression s'est faite au travers de trois axes importants de la transformation digitale: l'expérience client, les processus opérationnels et la performance commerciale (Asmae & Lamine, 2021). Ces trois axes ayant chacun été impactés à des degrés différents par la pandémie, cela a eu pour effet d'accélérer ce processus lancé depuis plusieurs années par un bon nombre d'institutions financières.

Cette modernisation implique toutefois d'autres risques à considérer comme les pertes de données ou les cyber-attaques. De ce fait, les stratégies de continuité des opérations évoluent. Une de ces nouvelles stratégies est d'utiliser une tierce personne qui assurera cette continuité pour certaines situations. Nous pouvons citer par exemple : l'utilisation d'un centre de données externe, d'un service de communication externe, d'autres supports technologiques, avoir d'autres bureaux à disposition etc. Mais aussi utiliser des logiciels de sécurité informatique. En utilisant ces services, la banque se munit d'une meilleure infrastructure tout en réduisant ses coûts et en augmentant la fiabilité (CPA, 2020).

Aujourd'hui, le télétravail représente une solution hybride. Cela signifie que cette nouvelle tendance nécessite une stratégie de perfectionnement pour former les employés aux nouveaux outils technologiques mais aussi aux nouvelles méthodes de travail. Ceci afin de garder une certaine productivité (PwC, 2023).

Néanmoins, cela amène à reconsidérer les stratégies et plans mis en place concernant la continuité des opérations et la gestion des risques étant donné que de nouveaux risques apparaissent. En effet, des problèmes technologiques, de connexion ou des cyber-attaques sont maintenant d'actualité. De plus, le personnel peut parfois être moins vigilant et plus distrait chez lui qu'au bureau. Les partages de mots de passe et l'envoi de documents confidentiels par courrier électronique ne facilitent pas les choses (CPA, 2020).

Malheureusement, peu d'articles littéraires ou scientifiques détaillent clairement les impacts du COVID-19 sur le secteur bancaire pour avoir une idée fixe sur ceux-ci. Vu que la question de recherche repose également sur l'évolution de la continuité des opérations, la gestion des risques et leur lien durant la pandémie, nous allons essayer de creuser le sujet dans notre partie analyse pour essayer de comprendre le rôle de la pandémie.

## 2.5. Conclusion de la revue de littérature

Grâce à cette revue de littérature, nous connaissons maintenant la définition de nos deux concepts avant la pandémie. Celle de la gestion des risques peut se résumer de la manière suivante : « *l'application d'une stratégie proactive pour planifier, diriger, organiser et contrôler la grande variété de risques* ».

La continuité des opérations, elle, se définit comme suit « *processus qui identifie les menaces potentielles pour une organisation et identifie ses impacts sur les opérations afin de prévenir, de répondre et de se remettre de diverses perturbations opérationnelles* ». Nous pourrions par la suite, dans l'analyse de cas, visualiser si ces définitions ont évolué avec le COVID-19 et potentiellement établir une comparaison.

En résumé, la maturité en matière de gestion des risques et la continuité des activités sont toutes deux essentielles au succès et à la viabilité d'une organisation. Elles sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Les organisations doivent s'efforcer de les atteindre toutes les deux afin de minimiser l'impact des risques sur leurs opérations.

Nous avons maintenant une vue globale de ces deux concepts et nous pouvons nous représenter leur processus de manière schématique en différentes étapes. La gestion des risques se résume en cinq étapes :

1. Identification.
2. Mesure et évaluation.
3. Gestion et réponse.
4. Surveillance et suivi.
5. Rapports et modifications.

D'un autre côté, la continuité des opérations reprend surtout la prévention, la réponse d'urgence pour une reprise des activités jusqu'à l'obtention d'un retour à la normale. Mais il ne faut pas oublier qu'avant cela, il faut comprendre l'entreprise, son secteur, sa taille et ses objectifs et qu'il faut des contrôles pour évaluer et améliorer les plans.

Nous pouvons nous rendre compte que les deux concepts sont étroitement liés et concernent tous les deux le risque même s'ils n'ont pas les mêmes fonctionnements. En revanche, leurs définitions ne nous permettent pas de comprendre exactement ce lien qui les unit ni de comprendre leur agencement précis. De plus, les articles expliquant le lien sont assez pauvres. Nous allons donc essayer de mettre ce point en lumière dans notre analyse de cas et essayer d'en apprendre plus sur l'évolution de ce lien au cours de la pandémie afin de répondre à notre question de recherche.

Notre revue de littérature nous a également montré le fonctionnement d'une banque et nous a permis d'établir un schéma reprenant la plupart des risques liés au secteur bancaire. Nous connaissons maintenant les stratégies bien réglementées des banques par rapport à la gestion du risque et la continuité des opérations mais nous ne connaissons pas encore l'impact exact de la pandémie.

Cette revue de littérature met aussi en avant le fait que la pandémie a eu un impact considérable sur la manière de gérer le risque et sur la continuité des opérations dans le secteur bancaire. C'est ce que nous allons également analyser dans la prochaine partie à travers les divers témoignages de nos experts et essayer d'en tirer des leçons pour le futur.

### III. Chapitre 3 : Analyse de cas (qualitative)

Grâce à la revue de littérature, dans laquelle nous avons défini la maturité de la gestion du risque ainsi que la continuité des opérations, nous savons qu'un lien les unit. Cependant nous ne connaissons pas encore leur agencement ni leur évolution avec la pandémie. Notre question de recherche repose surtout sur le lien qui unit ces deux concepts et nous allons donc essayer d'analyser les entreprises afin de comprendre comment ils fonctionnent et se complètent dans la réalité.

La question est aussi d'analyser si les entreprises étaient réellement préparées à une crise d'une telle envergure et de savoir comment ont évolué ces concepts durant la pandémie du COVID-19.

Notre question de recherche peut également mettre en lumière quelles seront les décisions pour le futur. Allons-nous garder les mêmes stratégies que celles mises en place durant la pandémie ? Allons-nous en créer encore des nouvelles ? Mais surtout, quelles leçons pouvons-nous tirer d'une crise qui a impacté le monde entier ?

Pour cela, nous allons analyser diverses banques et nous concentrer sur des entités situées au Luxembourg, ou à la frontière Luxembourgeoise, afin de ne pas avoir des entreprises venant du monde entier, et par conséquent, avoir des différences culturelles mais aussi managériales.

Nous savons que le secteur bancaire a été fortement touché par la crise. En effet, à première vue, les banques sont des entreprises classiques qui ont dû faire face aux contraintes sanitaires et donc adapter leur manière de travailler. Néanmoins, les banques sont fortement régulées et avaient déjà des plans de continuité mis en place et se sont donc, pour la plupart, rapidement adaptées à la situation.

Il faut également comprendre que les banques ont dû faire face à une multitude d'évènements. Elles ont été sollicitées pour contribuer au maintien de l'économie et donc permettre l'octroi de crédits à des entreprises qui connaissaient des difficultés financières (ABBL, 2022). En mars 2020, les banques ont également connu une chute de la bourse qui a duré près d'une semaine, ce qui les a obligées à baisser leurs taux. À cela s'ajoute le fait que les banques ont dû mettre en place une certaine digitalisation (Bernardi, 2021).

C'est pourquoi le choix du secteur bancaire pour notre analyse est assez intéressant. En effet, le niveau de régulation élevé du secteur a amené une certaine maturité d'un point de vue gestion du risque ainsi que de la mise en place de plans de continuité des opérations. Comme mentionné précédemment, la crise du COVID-19 a en quelque sorte été un test grandeur nature pour les banques.

### 3.1. Méthodologie utilisée

Tout d'abord, un guide d'entretien a été mis en place et il reprenait les principales thématiques à aborder mais également quelques questions clés à poser à l'interlocuteur. Pour cela, les questions étaient ordonnées de la manière suivante : nous commençons par poser les questions les plus générales pour terminer par des questions plus précises. Le type d'entretien était semi-directif pour orienter les sujets et les questions à aborder tout en laissant l'interlocuteur une liberté d'expression.

### 3.2. Description de l'environnement luxembourgeois

Le Luxembourg constitue une des plus grandes industries bancaires, et permet diverses activités transfrontalières comme la banque privée, les services financiers aux entreprises, l'administration des fonds d'investissement mais aussi la gestion de patrimoine et divers services de trésorerie (Luxembourg for Finance, 2023). Il a d'ailleurs résisté aux diverses crises financières (notamment celle de 2008) mais aussi à la fin du secret bancaire avec certains pays.

Ce petit pays est connu pour ses banques depuis des années et est le siège de 125 banques internationales. Il est considéré comme « un centre bancaire Paneuropéen d'envergure mondiale » selon Luxembourg For Finance, ce qui montre bien son importance au sein du secteur bancaire et qui permet aussi l'accès à l'Europe pour certains pays de l'extérieur (Luxembourg for Finance, 2023). L'agence de notation Moody's a encore récemment confirmé la note de crédit AAA du Luxembourg (Delano, 2023).

De plus, dans le secteur bancaire, beaucoup d'autorités régulent les entités et un bon nombre d'informations sont communiquées publiquement ce qui rend le secteur relativement transparent.

### 3.3. Résultats

Nous entamons maintenant la partie résultats dans laquelle nous allons, dans un premier temps, synthétiser les informations les plus importantes et pertinentes de chaque interview pour ensuite analyser et discuter les similitudes.

#### 3.3.1. Analyse descriptive des interviews

À travers les interviews réalisées, les experts que nous avons contactés nous ont fait part de leur vision des choses et ont essayé de nous aider à répondre à notre question de recherche. L'intégralité des interviews, ainsi que leurs résumés, se trouvent en Annexes 1 et 2.

Nous pouvons également présenter les différentes personnes qui ont été interviewées dans le Tableau 2 ci-dessous.

*Tableau 2: Experts interviewés*

	<b>Nom et prénom de la personne interviewée</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Poste que la personne occupe</b>
1	Marc André	Banque Internationale Luxembourg (BIL)	Business Continuity Manager
2	Danielle Quigley	Nomura Group (NBL): Nomura Bank Luxembourg	Business Continuity coordinator in Corporate Planning & Strategy Department
3	Cecilia Guichart	Administration luxembourgeoise dénommée : "Service national de la sécurité dans la Fonction publique"	Gestionnaire de qualité au sein d'une administration
4	Benoit Laurent	.	Compliance Officer
5	Alexandre Pepe	Deloitte Luxembourg	Senior auditor
6	Juan Garcia Sanchez	Nomura Group (NBL): Nomura Bank Luxembourg	Chief Risk Officer
7	François Viljoen	Clearstream – Deutsche Boerse	Specialist Business Continuity Management
8	Vera Jordan	Clearstream – Deutsche Boerse	Senior Expert and Manager of the pandemic HR
9	Françoise Bigoni	Banque Internationale Luxembourg (BIL)	Senior Associate Relationship Manager
10	Fabian Huberty	EFG Bank	Head of Investments Solution
11	Eric Mansuy	Quintet Bank	Responsable des projets IT et des opérations

### 3.4. Analyse et discussion de résultats

Dans la section qui suit, nous avons tenté de mettre en évidence les similitudes entre les différentes réponses de nos experts.

#### 3.4.1. La définition de la gestion du risque et de la continuité des opérations

Pour commencer, nous pouvons affirmer que les définitions de la gestion du risque et de la continuité des opérations sont restées les mêmes malgré la pandémie. En effet, nos experts ont donné leur définition des deux concepts et nous pouvons en conclure qu'elles sont semblables à celles que nous avons vues dans la revue de littérature.

Pour décrire la gestion des risques, les experts s'accordent pour dire que cela permet d'identifier et de mitiger les risques au sein de la banque et que cela consiste en un processus de quatre étapes selon l'interviewée n°3 : identification, analyse, mise en place de mesures et évaluation de ces mesures prises pour une amélioration continue. D'un autre côté, la continuité des opérations permet d'identifier les activités critiques, l'impact de leur interruption ainsi que leur probabilité. On peut ajouter que cela permet également de mettre en place des stratégies et plans de secours qui serviront en cas de crise. On peut alors citer l'interviewé n°6 qui assure que : « *La continuité des activités joue un rôle fondamental en garantissant que les processus opérationnels seront disponibles dans des circonstances anormales où les personnes et les systèmes ne pourraient pas être disponibles* ».

Même si leur définition en tant que telle n'a pas changé, puisque les objectifs restent les mêmes, les stratégies et les plans mis en place concernant la continuité des opérations ont légèrement évolué. En effet, le temps de réaction a été réduit, les centres de décisions ont été délocalisés, les centres de stockage ont été remplacés, etc. On peut d'ailleurs citer les dires de l'interviewé n°4 comme suit : « *La modification du lieu de recouvrement pour assurer la continuité des opérations a été bousculée et ce, très rapidement* ».

On peut ajouter à cela que les contrôles de ces stratégies sont beaucoup plus fréquents maintenant. En effet, alors qu'avant on testait les plans une fois par an, on est passé sur des contrôles beaucoup plus réguliers. En revanche, les méthodes d'identification et d'analyse de risques sont toujours similaires, ce sont juste les risques évalués qui ont augmenté et qui peuvent être différents.

De plus, l'utilisation de ces deux concepts a littéralement explosé. En effet, leur importance a été mise en avant et ils ont été totalement incorporés dans les processus des banques. Avec ce test grandeur nature, les banques ont d'ailleurs pu se rendre compte de ce qui fonctionnait ou pas, et ont donc pu améliorer leurs techniques.

#### 3.4.2. La relation entre la gestion des risques et la continuité des opérations

La question de recherche de ce mémoire porte sur le lien entre la gestion du risque et la continuité des opérations et sur son évolution durant la pandémie. Nous allons donc maintenant parler de ce lien et essayer de comprendre l'agencement des deux concepts.

Tout d'abord, toutes les personnes interviewées sont d'accord pour dire que ces concepts sont indissociables et surtout indispensables au sein d'une entreprise, en particulier dans le secteur bancaire. Selon l'interviewée n°2, « *Le plan de continuité de l'activité et la gestion des risques sont tous deux très importants pour une entreprise et doivent donc évoluer conjointement* ».

Pour nos experts, la gestion du risque permet d'identifier différents risques avant de pouvoir réagir, de les contrer et de mettre en place divers plans d'attaque. Un de ces nombreux risques serait l'arrêt de l'activité, d'où l'apparition de la continuité des opérations. En effet, comme certains experts nous l'ont expliqué, la gestion du risque s'occupe des risques financiers, non-financiers, et opérationnels. Cela voudrait donc dire que la continuité des opérations se trouve dans la gestion du risque, qu'elle est une sous-catégorie de cette entité, une facette de celle-ci. En effet, selon l'interviewé n°10 : « *La continuité des opérations découle de certains risques identifiés par la gestion des risques. C'est donc une partie de la gestion des risques, c'est un risque opérationnel qu'il faut mitiger* » ou selon l'interviewé n°11 : « *Pour moi, la continuité s'inclut dans la gestion du risque. En effet, les banques identifient plusieurs typologies, plusieurs risques et le risque opérationnel est l'un de ceux-ci* ».

Selon les experts rencontrés, nous pouvons dire que la gestion des risques fournit une bonne base d'informations pour la gestion de la continuité. Nous pouvons illustrer ce lien comme étant un ensemble de diverses pratiques de gestion liées entre elles.

Nous comprenons donc mieux l'agencement de l'un par rapport à l'autre et nous pouvons aussi comprendre pourquoi les deux sont indispensables au bon fonctionnement de la banque.

Puisque la continuité des opérations découle de l'analyse de risques établie dans la gestion du risque, une bonne communication est indispensable au sein des deux entités. Les équipes doivent se partager les informations et prévenir si un risque d'inactivité est identifié. Étant donné qu'une évaluation des risques est également requise dans le processus de continuité des opérations, nous pouvons observer un lien dans le sens inverse. En effet, les résultats issus de cette évaluation doivent être communiqués à l'équipe de gestion des risques pour prouver et confirmer un certain alignement entre ceux identifiés. Cette idée est citée par l'interviewé n°7 : « *Les résultats des évaluations des risques liés à la gestion de la continuité des activités devraient être fournis à la gestion des risques (en tant que contribution) pour l'évaluation de l'alignement* ».

En conclusion, même si la continuité des opérations découle de la gestion des risques, et plus précisément, de l'identification d'un risque opérationnel, et que les équipes travaillent en parallèle, une communication interdisciplinaire et bilatérale est plus que nécessaire.

#### 3.4.3. L'évolution du lien entre la gestion du risque et la continuité des opérations à travers la pandémie

Lorsqu'on s'attarde sur l'évolution du lien entre la gestion du risque et la continuité des opérations, on se rend compte que, pour nos interviewés, il n'y a pas eu de réel changement, leur enchevêtrement n'a pas bougé. La seule chose que l'on peut retenir, c'est que le lien n'a fait que de se renforcer et que les banques ont compris son importance.

L'interviewée n°2 l'exprime clairement : « *La pandémie a renforcé le lien entre les deux concepts* » ainsi que l'interviewé n°10 : « *Ce lien a été fortement renforcé en effet. Cela a rendu tangible le concept, on s'est rendu compte à quel point cela était important* ».

Si ce lien a été fortement renforcé, c'est aussi dû au fait que les banques sont passées de la théorie à la pratique, ce qui rend les choses plus concrètes, réelles et plus fortes que jamais. En effet, nous pouvons citer l'interviewé n°6 qui affirme que: « *Les deux concepts étaient déjà liés, et la pandémie a renforcé le lien en mettant en pratique certains outils développés précédemment* ». À cela, nous pouvons ajouter que le fait qu'il existe maintenant de nouvelles lois et de nouvelles réglementations a également renforcé ce lien, comme le souligne l'interviewé n°4.

De plus, on peut même dire que les banques ont gagné en visibilité et en confiance. En d'autres termes, les banques qui avaient déjà de bonnes stratégies sont devenues plus confiantes pour la suite, tandis que les autres banques, qui étaient peut-être un peu moins bien préparées, ont pu se rendre compte de leurs lacunes et gagner de la visibilité sur l'ensemble de ces deux concepts.

La plupart des banques possède une équipe dédiée à la gestion des risques financiers ainsi qu'aux risques non-financiers, et donc, une équipe dédiée à la continuité des opérations. La communication entre les deux n'a cessé d'augmenter durant la pandémie étant donné qu'elle a été fortement reconnue et encouragée par les banques. Par contre, aucune règle n'existe réellement quant à la composition des équipes. En effet, comme nous l'explique l'interviewé n°4, « *Cela dépend de la taille, du business, de la politique de risques et donc, du budget alloué* ».

#### 3.4.4. La maturité de la gestion des risques

Tout d'abord, nous pouvons définir la maturité de la gestion du risque comme étant une compréhension, une adoption de la gestion des risques qu'une banque doit assumer pour atteindre ses objectifs. En effet, pour l'interviewé n°6 : « *Une banque dont la gestion des risques est mature est une banque où le conseil d'administration définit le niveau de risque, où la direction conçoit la manière dont ces risques sont assumés et où les départements opérationnels développent leurs activités en tenant compte de ce niveau de risque* ». En résumé, pour qu'une banque soit mature, elle doit savoir identifier et analyser le niveau de risque tout en assumant et mitigeant celui-ci par des stratégies adaptées. À cela s'ajoutent les nombreux contrôles et tests qu'il faut avoir mis en place, mais aussi le niveau conformité qu'il faut avoir avec les réglementations externes et exigences internes.

Ensuite, la maturité de la gestion des risques au sein de ces banques n'est pas encore très précise, mais c'est un concept présent tout de même et pour lequel les experts expliquent bien qu'il faut continuer de s'améliorer sans cesse.

En effet, selon l'interviewé n°7 : « *La véritable maturité est atteinte par les facteurs mentionnés ci-dessus en conjonction avec des tests et des exercices de continuité des activités réguliers qui soutiennent également l'amélioration continue* ». Pour cela, nous savons que le secteur bancaire luxembourgeois est fortement régulé, c'est pourquoi les banques sont forcées de mettre en place des stratégies de gestion des risques et qu'elles ont un bon niveau de maturité pour la plupart.

La maturité de la gestion des risques est indispensable, c'est ce qui prouve que la banque met en place une gestion des risques, qu'elle l'évalue, la fait évoluer et ne cesse de la mettre à jour. C'est pourquoi, les banques demandent à ce qu'on évalue leur maturité une fois par an. Mais c'est également un élément indispensable pour la continuité des opérations. En effet, une bonne maturité permet d'avoir une bonne base concernant l'identification des risques et facilite la mise en place de stratégies pour assurer la continuité des activités en lien avec ces risques.

Pourtant, une bonne maturité ne fait pas tout, elle n'empêchera pas de subir certaines conséquences et ne permettra pas de prévoir tous les types de scénarios possibles. Quand bien même, c'est ce qui peut aider les banques en cas de crise soudaine, et cela a notamment été prouvé lors de la pandémie. En effet, puisque la plupart des banques avaient une bonne maturité, puisqu'elles suivaient les accords de Bâle, les réglementations de la CSSF, ainsi que les normes ISO, les banques ont rapidement pu s'adapter au COVID-19 et ont pu limiter les dégâts.

De plus, certaines banques utilisent le modèle des trois défenses (Annexe 6), comme nous l'expliquent les interviewés n°2 et n°11, que nous avons défini dans la revue de littérature, pour augmenter leur niveau de maturité. Selon ce modèle, les obligations en matière de gestion des risques sont réparties en trois lignes de défense : la première reprend les départements risques et continuité de la banque; la deuxième est une fonction de contrôle; et pour finir, la troisième ligne est un audit interne.

Pour compléter le processus, selon l'interviewée n°2 : « *Les fonctions de contrôle doivent proposer à la direction et au conseil d'administration l'appétit pour le risque nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise, afin qu'ils l'approuvent, et elles doivent définir le cadre de gestion des risques dans lequel les différentes limites seront définies, expliquées et surveillées* ». Cela permettra d'approuver les plans tout en définissant les limites. Ici encore, on voit un lien entre la continuité des opérations et la gestion du risque car les responsables de ce contrôle vont alors collaborer avec la première ligne pour connaître les risques et décider comment les gérer.

### 3.4.5. Les impacts du COVID-19 sur les banques

Les experts ont mis en avant le fait que personne ne s'attendait à une telle pandémie. En effet, même si certains avaient prévu une crise sanitaire et avaient donc établi des plans de secours, ils avaient sous-estimé la crise et n'avaient pas anticipé que cela dure aussi longtemps. Il a alors fallu améliorer et adapter ses stratégies en fonction de l'évolution de la crise, malgré le sentiment d'inconnu. Un des impacts le plus important sur la gestion du risque et la continuité des opérations dû au COVID-19, c'est la prise de conscience. En effet, à travers cette crise, nous nous sommes rendus compte à quel point la gestion des risques et la continuité des opérations étaient indispensables. En effet, selon l'interviewé n°4 : *« Le lien entre ces deux concepts est devenu plus fort et plus important aux yeux de tous ».*

La plupart des cadres d'entreprises se sont impliqués dans la prise de décision au niveau des stratégies et ont pris conscience de l'importance de ces départements. L'interviewé n°11 met en avant ce nouvel aspect : *« Maintenant les chefs mettent plus de pression, ils s'intéressent et prennent du temps pour vérifier les plans et stratégies. Il y a beaucoup plus d'attention de la part de la direction pour la gestion des risques et la continuité des opérations ».* D'ailleurs, certaines équipes ont été renforcées et comptent maintenant plus d'effectifs que précédemment.

Les stratégies des banques concernant la continuité des opérations ont, elles aussi, été impactées par la pandémie. En effet, avant, ces entités utilisaient des centres de stockage externes contre la perte de données, des bureaux secondaires en cas d'indisponibilité des locaux principaux. Ils faisaient appel à des prestataires externes pour se protéger informatiquement et technologiquement. Mais maintenant, les banques ont décidé d'adopter un modèle hybride qui consiste à alterner travail sur site et travail à la maison. Elles ont renforcé leurs équipes informatiques et technologiques pour faire face aux nouveaux risques. La plupart des banques ont d'ailleurs diminué leur capacité d'accueil sur site en diminuant le nombre de bureaux, elles ont aussi réduit le nombre de sites de secours qu'elles avaient au Luxembourg pour se diriger vers le télétravail étant donné son efficacité.

Le COVID-19 a donc amené un changement culturel au sein des banques. On peut d'ailleurs citer l'interviewé n°11 : *« Le télétravail a changé la mentalité des gens et la culture au sein de la banque ».*

Comme plusieurs experts l'ont fait remarquer, la pandémie est très différente des autres crises connues auparavant. En effet, cette pandémie semble toucher à sa fin après trois ans. Néanmoins, les choses ne reviendront jamais comme avant, alors qu'en général, un retour à la normale est souvent la suite logique après une crise. Les traces laissées par cette pandémie serviront donc de bases aux prochains incidents.

Un autre point que l'on peut aborder, ce sont les acteurs extérieurs mais indispensables au bon fonctionnement des banques et dont leur rôle a été mis en lumière grâce à la pandémie. En effet, selon l'interviewé n°4, on peut affirmer que les gouvernements, les parlements ainsi que l'Union Européenne ont joué un rôle dans tout cela, sans oublier la CSSF au Luxembourg. Elles ont permis de renforcer le lien entre la gestion des risques et la continuité des opérations en ajoutant et en adaptant des réglementations à la situation du COVID-19.

#### 3.4.6. Les solutions mises en place pour contrer les risques durant la pandémie

Un des objectifs premiers des banques était bien sûr la protection de l'individu. En effet, le risque de contagion de la maladie au sein du personnel était très fort, et même si de nombreuses réglementations gouvernementales ont été mises en place, les banques ont également dû faire face à ce risque et trouver des solutions au sein de leur entité. Évidemment, l'aspect santé du personnel était très important, mais il faut aussi comprendre que si les employés tombaient malades, un réel risque opérationnel pouvait apparaître pour la banque.

Afin d'éviter la propagation du virus, toutes les banques ont réduit l'utilisation de papier en privilégiant les signatures électroniques et en archivant les documents confidentiels sur des bases de données accessibles aux employés, comme nous l'explique l'interviewée n°2. Elles sont ensuite passées du présentiel au virtuel pour tous les types de réunion, en fournissant à leurs équipes des laptops avec des systèmes de téléphonie développés. Ils ont également pensé à des systèmes de rotations d'équipes, pour éviter d'avoir des employés d'un département entier malades, et donc en incapacité de travail.

Après, certaines banques ont établi des politiques de vaccination et ont demandé à leurs employés de se tester pour pouvoir entrer dans les locaux. En effet, l'interviewée n°8 confirme cela: « *Nous avons également dû faire face au risque de contamination de nos employés présents sur le site. Nous avons donc dû mettre en place des tests pour savoir si l'employé était positif ou non* ». Les banques ont également mis en place des chaînes d'approvisionnement pour avoir des masques, des autotests et des produits désinfectants. Concernant les masques, il a fallu les rationaliser, mettre en place des personnes qui s'occupaient de faire des calculs pour savoir combien de masques la banque avait besoin.

Concernant l'indisponibilité des locaux sur site, les banques ont appliqué le télétravail. Cette nouveauté au sein des banques a permis pour beaucoup de continuer leurs activités de manière efficace et normale. Même si certaines banques avaient déjà équipé leur personnel de laptops, d'autres ont dû réagir très rapidement et trouver une solution pour fournir le matériel nécessaire à leurs employés.

De plus, les employés ont eu des besoins spécifiques à la maison, en fonction de leur situation personnelle ou même médicale. Certaines personnes ont requis l'utilisation d'une chaise adaptée, d'autres ont demandé du matériel de bureau, d'autres ne possédaient pas de bonne connexion internet, etc. Il a fallu répondre à ces divers problèmes pour atteindre la même conformité que dans les locaux de la banque et garder une performance optimale sans empiéter sur le bien-être du personnel. Nous pouvons également mentionner des besoins psychologiques qui sont apparus. Certaines banques ont alors mis en place des cellules d'aides psychologiques et des plateformes d'échanges pour les personnes qui en ressentaient le besoin. L'interviewé n°11 nous explique cela : « *Une cellule psychologique a été mise en place pour soutenir ceux qui étaient seuls à la maison mais aussi seuls au bureau pour éviter tout manque de personnel et respecter le bien-être de chacun* ».

Un autre risque est apparu, ou s'est plutôt multiplié, durant la pandémie et qui peut être lié au télétravail : c'est le risque de cyber-attaque. Ce risque est un risque opérationnel qu'il faut contrôler et mitiger pour éviter un arrêt total de l'activité. De nombreuses équipes technologiques et informatiques s'agrandissent pour répondre au mieux aux besoins de la banque et mettre en place des systèmes de pare-feu envers ces attaques.

Certains risques d'approvisionnement sont également apparus. Même si le secteur bancaire n'est pas un secteur de production avec une réelle chaîne d'approvisionnement, de nouveaux besoins sont apparus durant la crise. En effet, étant donné que les cantines étaient fermées, il a fallu trouver des solutions pour amener de la nourriture aux employés qui étaient tout de même sur site.

Un autre point que nous allons aborder, c'est la relation avec le client. En effet, l'objectif principal d'une banque c'est de se maintenir dans les marchés cibles et de continuer à gérer correctement les dossiers de ses clients. Il faut donc satisfaire les clients existants mais aussi en trouver de nouveaux sans cesse. Or, il était impossible de voyager à l'étranger et encore moins de rencontrer les clients en présentiel. Il a donc fallu mettre en place une nouvelle méthode de fonctionnement pour continuer de satisfaire les clients et continuer d'en attirer de nouveaux. Les échanges de mails et d'appels téléphoniques se sont multipliés pour garantir le meilleur suivi possible.

En effet, comme nous l'affirme l'interviewée n°9 : « *: Les visites clients étaient interdites pendant la pandémie. Certains clients étaient équipés pour faire des entretiens en visioconférence sinon beaucoup d'échanges d'emails et de conversations téléphoniques ont permis de garder le lien* ». Les banques se sont alors rendues compte que c'était possible, et que même si dans certains cas d'urgence, les employés avaient plus facile d'utiliser les contacts physiques, le virtuel était lui aussi très performant. En effet, l'interviewé n°11 parle même de garder l'idée pour la suite: « *Nous avons utilisé Teams pour le rapport client, cela a bien marché, et c'est donc un point que nous allons garder dans le futur* ».

Une pénurie de talents s'est faite ressentir au début de la pandémie ce qui a amené un risque opérationnel évident. En effet, le Luxembourg a accordé des congés parentaux exceptionnels aux employés pour pouvoir s'occuper de leurs enfants et on peut également ajouter le fait que beaucoup d'employés sont tombés malades durant cette pandémie. De plus, les entretiens d'embauche tels que nous les connaissions étaient interdits. Pour cela, les banques ont dû mettre au point de nouvelles manières d'attirer les talents et ont procédé à des interviews virtuelles. Ce point est assez surprenant, car la manière de voir les choses a totalement changé puisqu'auparavant, tous les entretiens se faisaient en présentiel.

#### 3.4.7. Les leçons à tirer

Cette pandémie a eu énormément d'impacts sur l'économie, mais cette crise permet aussi de tirer certaines leçons pour le futur.

Premièrement, le temps passe très vite lorsqu'une crise survient d'où l'importance de prendre les choses au sérieux dès qu'un doute apparaît. Pour pouvoir réagir de manière rapide et efficace, il est indispensable d'avoir des plans et stratégies déjà mis en place. Il est vrai qu'il est impossible de prévoir tous les scénarios de crise possibles. Par contre, avoir des plans et stratégies de base ainsi qu'une bonne maturité permettent de réagir plus vite en cas de crise puisqu'il suffira de les adapter au contexte concerné. En effet, comme nous l'explique l'interviewé n°6, « *La banque a pu répondre rapidement et de manière adéquate à la gravité de la situation grâce à la définition d'un plan de continuité des activités en cas de pandémie* ».

Deuxièmement, il faut rester flexible et accepter de devoir adapter ou améliorer une stratégie, mais également accepter de parfois modifier la fonction de tel ou tel employé selon la crise rencontrée. En effet, chaque semaine était différente, et les mesures gouvernementales ne cessaient d'évoluer ce qui demandait de la flexibilité et certaines adaptations au sein des équipes.

Troisièmement, un point essentiel à garder en tête, c'est la communication. Cela peut paraître anodin de prime abord, mais la communication au sein même de l'équipe et entre les différentes équipes est indispensable. Le département secteur des risques doit continuer d'informer en permanence le département continuité des opérations pour avoir la meilleure performance possible.

À cela, nous pouvons ajouter qu'une bonne communication avec les cadres supérieurs est indispensable puisqu'ils apporteront une vue d'ensemble sur la situation. Par ailleurs, informer le personnel de la situation est primordial, ils ont le droit qu'on soit honnête avec eux à 100% et ils gèreront mieux leurs fonctions s'ils sont au courant de tout. D'autre part, une formation des employés pour gérer les cas de crise est un besoin de première nécessité pour ne pas céder à la panique lorsque l'on doit changer leur méthode de travail.

Quatrièmement, comme nous l'avons expliqué par rapport à la maturité de la gestion des risques, un suivi continu de la situation est indispensable. Il faut évidemment rester à l'affût de tout changement et se tenir au courant des événements qui nous entourent pour adapter et améliorer les stratégies mises en place. C'est pourquoi, selon l'interviewé n°6, « *L'équipe de gestion de crise doit se réunir régulièrement pour confirmer l'exactitude de l'analyse initiale et l'efficacité des actions décidées, afin de pouvoir réagir si des changements sont nécessaires. Ces réunions doivent être organisées avec le formalisme nécessaire pour travailler efficacement et être adaptées à la situation de crise. Des procès-verbaux sont nécessaires et doivent être diffusés* ».

Cinquièmement, gérer une crise c'est une bonne chose, mais il ne faut pas oublier de préparer la fin de celle-ci et la suite, quand cela est possible. Il faut réfléchir aux stratégies que nous garderons pour le futur mais aussi informer son personnel sur les mesures à prendre pour un retour à la normale. En effet, les employés se seront habitués à leur nouvelle méthode de travail, dans notre cas, on peut parler du télétravail, mais il faut les tenir au courant de l'évolution de la situation et des mesures prises pour l'après-crise. Même si les choses ne seront plus jamais comme elles l'étaient auparavant, les banques essaient de pousser leurs employés à revenir sur site, tout en conservant une part de travail hybride. L'interviewé n°11 l'exprime très clairement : « *La culture au sein des banques ne sera plus jamais pareille, même si le contact physique ne peut être remplacé, le mode hybride permet beaucoup de choses et restera gravé* ».

### 3.5. Conclusion de l'analyse de cas

Pour conclure, cette analyse qualitative nous a permis de comprendre l'agencement entre la gestion des risques et la continuité des opérations. Nous pouvons maintenant affirmer que la continuité des opérations est un risque opérationnel qu'il faut mitiger, et que cela découle donc de l'analyse de risques effectuée par la gestion des risques. Cela confirme donc la théorie d'Hopkin (2017) qui évoquait la même idée.

Nous pouvons également ajouter que ce lien n'a pas évolué durant la pandémie, mais qu'il a surtout été renforcé suite aux nombreuses communications interdisciplinaires, au fait que l'on soit passé de la théorie à la pratique mais aussi grâce à la prise de conscience de l'importance de ces deux concepts. Nos experts ont également insisté sur la maturité de la gestion des risques, fortement réglementée au Luxembourg, qui a aussi permis de renforcer ce lien tout en aidant les banques durant la pandémie.

## IV. Chapitre 4 : Perspective future

Avec la revue de littérature, les différents résultats obtenus, nos analyses et discussions, nous pouvons à présent avancer quelques leçons de cette crise du COVID-19 et réfléchir à quelles perspectives nous pouvons avoir pour le futur dans le secteur bancaire.

En effet, maintenant que cette pandémie semble toucher à sa fin, l'économie est dans sa phase de retour à la normale. Nous pouvons donc analyser cette crise et comprendre ce qu'il n'est plus à faire ou au contraire ce qui est à garder pour le futur. De fait, plusieurs experts pensent que nous ne reviendrons jamais à « la normale ». Mais quels sont ces changements qui vont persister dans le temps ?

La première chose que nous pouvons retenir de cette crise, c'est la prise de conscience de l'importance de la gestion des risques et de la continuité des opérations. C'est pourquoi, nous pouvons tirer une première leçon : ces deux concepts doivent faire entièrement partie de la gestion des banques, et ce, de manière permanente. Cela signifie que ces deux concepts doivent être au centre des discussions mais pas seulement en période de crise. Nous pouvons aussi affirmer que même les directeurs devront être impliqués dans ces deux processus de gestion et garder une vue globale sur leur fonctionnement et sur la situation. Ceci, afin d'avoir une performance optimale entre les deux.

Pour compléter le point précédent, nous pouvons également mettre en avant le fait que chaque risque est important. En effet, il faudra prendre chaque risque en considération, même si sa probabilité est minime, car c'est son impact qui a le plus d'importance.

La deuxième leçon que nous pouvons tirer, et appliquer dans le futur, est la communication interdisciplinaire. Il faudrait mettre en place des réunions hebdomadaires pour discuter des diverses prises de décisions au sein des deux équipes, parler des risques identifiés, des possibles scénarios imaginés, etc. La communication doit être appliquée autant dans un sens que dans l'autre. Les deux équipes doivent s'entraider, et surtout, avoir un certain alignement dans leur vision des choses. Cela permettra de renforcer davantage le lien qui les unit et d'avoir une performance optimale dans les stratégies appliquées.

La troisième leçon porte sur la maturité de la gestion des risques. Il est évident que même si la banque a un bon niveau de maturité, elle n'est pas à l'abri de tous les risques. Il faudra donc, à l'avenir, challenger cette maturité, et ce, régulièrement. Cela peut passer notamment par la mise en place des tests du niveau de maturité plus d'une fois par an. Pour aller jusqu'au bout de la démarche, il faudra également former les employés à ces divers plans mis en place. Cela permettra d'éviter de mauvaises surprises lorsqu'une nouvelle crise surviendra. Cette culture de risque et de maturité doit être totalement incorporée au sein de la banque mais aussi au sein du personnel.

Quatrièmement, nous pouvons parler de ce retour à la normale, qui au final, penche vers un tout nouveau mode de fonctionnement. En effet, la culture au sein des banques a totalement changé, et le mode de travail hybride est une solution qui restera appliquée dans le futur. Cela vaut également pour les entretiens d'embauche, les réunions d'équipes, les rencontres avec le client, les voyages d'affaires etc.

Il semble donc fort probable que de nouvelles réglementations seront mises en place pour contrôler et réguler cette nouvelle méthode de travail et les nouveaux risques qui y sont liés. Cela permettra également de s'assurer que la gestion des risques et la continuité des opérations restent à jour. Un autre point important est d'informer son personnel sur les décisions prises, sur les nouvelles méthodes de travail et sur l'évolution de ce retour à la normale pour éviter des éventuelles frustrations et incompréhensions qui pourraient resurgir par la suite.

Comme nous pouvons facilement le comprendre, la relation entre la gestion des risques et la continuité des opérations est plus forte qu'auparavant et il semble nécessaire de continuer à faire évoluer ce lien dans le futur.

## V. Chapitre 5 : Conclusion

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la question de recherche suivante : « La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie : une enquête empirique dans le secteur bancaire ».

En se basant sur une revue de littérature scientifique sur le sujet, nous pouvons amorcer la réponse à cette question en mettant en lumière le lien qui unit la gestion du risque et la continuité des opérations, ainsi que son évolution pendant et après la pandémie.

Comme expliqué précédemment, la littérature actuelle n'est pas très précise et fournie concernant le lien qui unit ces deux concepts. Plus particulièrement, nous n'avions que très peu d'informations concernant son évolution durant la pandémie. Nous avons donc utilisé l'analyse qualitative des interviews réalisée auprès d'experts, et autres acteurs du secteur bancaire Luxembourgeois, afin d'éclaircir et combler ce gap dans la littérature.

Tout d'abord, nous pouvons affirmer que ces deux concepts sont étroitement liés et qu'ils collaborent sans cesse. Nous pouvons en fait considérer la continuité des opérations comme une sous-catégorie de la gestion des risques. En effet, lors de l'identification et l'analyse des risques, on peut remarquer trois grandes catégories de risques différents : financiers, non-financiers et opérationnels. Lorsqu'un risque opérationnel est identifié, des plans et stratégies sont élaborés afin de mitiger ce risque. C'est donc ici que la continuité des opérations entre en jeu. Son devoir est d'analyser les fonctions critiques ne pouvant être interrompues et mettre en place des plans d'urgence pour le cas où cela viendrait tout de même à se produire. Elle vient donc agir en parallèle en établissant des plans de secours selon les différents sinistres pouvant survenir suite à l'analyse du risque concerné.

Dans le secteur bancaire, le lien unissant les deux concepts n'a pas réellement changé tout au long de la pandémie mais s'est surtout renforcé. Comme dans beaucoup de secteurs, les banques ont ouvert les yeux sur l'importance de la gestion du risque et la continuité des opérations. Il y a eu en quelque sorte une prise de conscience sur leurs rôles et leurs interconnexions. La figure 17 illustre parfaitement cette évolution durant la pandémie.

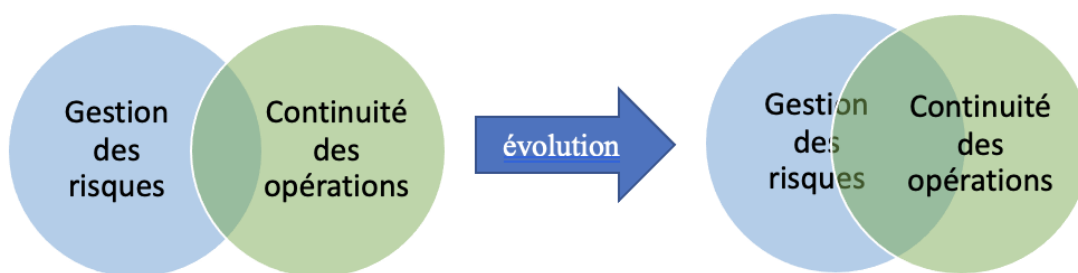


Figure 15: évolution du lien entre la gestion des risques et la continuité des opérations

Il est intéressant de noter que la maturité dans la gestion des risques a joué un rôle important en faveur de la consolidation de ce lien durant la pandémie. Sur papier, malgré un renforcement de sa capitalisation et une surveillance intense, le secteur bancaire semblait propice à subir de lourdes conséquences. Entre les difficultés de remboursement des crédits des clients, la chute des marchés en mars 2020, la confidentialité des clients à protéger et les impacts « directs » de la pandémie, les banques étaient fortement exposées. Néanmoins les banques Luxembourgeoises s'en sont très bien sorties et sont même devenues des acteurs de support de l'économie.

Évidemment, cela n'est pas dû au hasard. Les banques peuvent en effet remercier les autorités qui, sous l'impulsion d'une régulation soutenue, ont permis au secteur d'atteindre un relativement bon niveau de maturité, en termes de gestion des risques et continuité des opérations. Elles avaient donc déjà des plans de continuité ainsi qu'une analyse et une gestion des risques très pointue, bien établis dans leur organisation. Tout cela leur a permis de réagir rapidement à la crise sanitaire tout en améliorant davantage leur maturité dans ce domaine.

Cela a permis de mettre en évidence l'importance de la gestion du risque et la continuité des opérations. D'ailleurs, le fait que le lien entre les deux se soit renforcé est également dû à cette prise de conscience.

Une seconde contribution de ce mémoire sont les leçons à tirer et les perspectives futures que nous avons expliquées dans le Chapitre 4. Même si la question de recherche ne portait pas forcément sur ce point, il est important de mettre en avant les choses supplémentaires que ce mémoire peut apporter afin de faciliter les futures gestions de crise dans le secteur bancaire.

Ces leçons et perspectives futures sont établies de manière à renforcer encore le lien entre la gestion des risques et la continuité des opérations dans le futur. Comme nous avons pu le comprendre, ce lien est essentiel et indissociable dans l'atteinte des objectifs fixés par la banque. Ces concepts sont maintenant suivis de près par les banques et ce, en permanence, contrairement à avant la pandémie, où la gestion de la continuité des opérations n'était pas vraiment prise au sérieux.

Pour conclure, alors que la pandémie semble maintenant en grande partie derrière nous, de nouvelles crises se manifestent, comme la guerre en Ukraine, tandis que d'autres, telle que la crise climatique, se profilent. Il serait donc peut-être intéressant de garder toutes ces leçons en tête et de penser à la prochaine crise que nous pourrions connaître. De fait, nous ne sommes pas sans savoir que les changements climatiques sont au centre de l'attention de nos jours. Grâce à la pandémie du COVID-19, les banques ont compris l'importance d'avoir une bonne gestion des risques et une bonne continuité des opérations et pourraient donc déjà adapter leurs plans et stratégies.

## 5.1. Les limites de l'analyse

Pour notre analyse, des limites sont évidemment présentes. Nous pouvons commencer par la taille de l'échantillon. Même si nous avons récolté plusieurs témoignages de personnes venant de diverses banques, il était impossible d'interviewer tous les employés du secteur bancaire luxembourgeois.

À cela, nous pouvons ajouter que nous nous sommes concentrés surtout sur des experts en gestion des risques et gestion de la continuité au lieu de prendre en compte tous les types de fonction au sein d'une banque. Cela permettrait d'avoir une vue plus globale de la situation. et divers avis.

De plus, nous avons interviewé des experts venant d'entités que nous pouvons qualifier de sûres. En effet, ces banques existent pour la plupart depuis de nombreuses années, et avaient déjà un grand nombre de plans d'urgence mis en place puisqu'elles sont fortement régulées par les autorités. Elles ont donc sûrement été moins impactées que d'autres banques plus récentes et plus petites.

Le choix du pays est lui aussi assez restreint puisque le Luxembourg est connu pour son secteur bancaire efficace et optimal au niveau international. Si nous avions fait le choix d'un pays sous-développé ou d'un pays sans cette force bancaire, les résultats auraient sûrement été bien différents.

## 5.2. Les recherches futures

Étant donné les limitations de l'analyse, le suivi de ce document pourrait être une analyse des pays limitrophes comme par exemple la Belgique, la France ou l'Allemagne, ou bien aller encore plus loin et considérer les autres continents.

Un autre point intéressant serait de refaire ce travail dans un ou deux ans, une fois que cette pandémie sera réellement terminée et que nous aurons toutes les informations à disposition. En effet, même si nous sommes sur la fin de cette crise sanitaire, cette maladie touche encore énormément de monde et les banques doivent toujours faire face à cela.

De plus, la culture au sein des banques est en train de changer, comme nous l'avons constaté, mais ce changement et cette évolution ne sont pas encore entièrement terminés. Cela veut donc dire que le lien entre la gestion des risques et la continuité des opérations sera peut-être différent dans quelques mois.

## Bibliographie

- ABBL, (2022). Lessons from the COVID-19 pandemic. En ligne <https://www.abbl.lu/en/lessons-from-the-covid-19-pandemic-2>
- Adamowicz, T. (2018). Types of Risk in Banking Operations – Categorization and Definitions. *Economic and Regional Studies*,11(4) 37-56. En ligne <https://doi.org/10.2478/ers-2018-0034>
- Apte, S., Lele, A., & Choudhari, A. (2022). COVID-19 pandemic influence on organizational knowledge management systems and practices: Insights from an Indian engineering services organization. *Knowledge and Process Management*, 1– 13.
- Asmae, Z. A. O. U. I., & Lamine, H. M. (2021). L’impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire.
- Bak, S. & Jedynek, P. (2023): Risk Management Maturity: a multidimensional model. En ligne <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/92530>
- Bank for international settlements, (2022). Business continuity planning at central banks during and after the pandemic.
- Banque de France, (2019). Autorité de contrôle prudentiel et de résolution : le comité de Bâle. En ligne <https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/banques/instances/comite-de-bale>
- Banque de règlements internationaux, (2015). Principes de gouvernance d’entreprise à l’intention des banques.
- Basel Committee on Banking Supervision, (1998). Framework for internal control in banking organisations. Basel, Switzerland: Basel Committee on Banking Supervision.
- Bernardi, O. (2021). Crise sanitaire : quelles conséquences pour le secteur bancaire ? En ligne [Crise sanitaire : quelles conséquences pour le secteur bancaire ? \(predictice.com\)](https://predictice.com)
- BIL, (2023), Relations avec les investisseurs. En ligne <https://www.bil.com/fr/groupe-bil/relations-avec-les-investisseurs/Pages/index.aspx>
- BIS, (2023). The Basel Committee – overview. En ligne <https://www.bis.org/bcbs/index.htm?m=1014>
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2018). Investments (Eleventh edition). McGraw-Hill Education.
- Botha, J., & Von Solms, R. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*, 12(4), 328-337.
- Burk, J. (2022). What are the biggest risks facing banks today. En ligne <https://www.investopedia.com/articles/markets/080816/what-are-biggest-risks-associated-banks-today.asp>

- Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business continuity planning: A comprehensive approach. *Information systems management*, 21(3), 70-78.
- Chambers, R. (2022). Four Risk management lessons learned from the pandemic. En ligne [Four Risk Management Lessons Learned From The Pandemic \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/2022/04/28/risk-management-lessons-learned-pandemic/)
- Chen, J. (2022). Investopedia: Basel Accords: Purpose, Pillars, History and Member Countries. En ligne [Basel Accords: Purpose, Pillars, History, and Member Countries \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/b/basel-accords/)
- Cole, B. (2023), TechTarget Security. What is risk management and why is it important. En ligne <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/risk-assessment>
- COSO - Committee Of Sponsoring Organization, (2020). Enterprise Risk management. En ligne <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Compliance-Risk-Management-Applying-the-COSO-ERM-Framework.pdf>
- CPA Australia ESG Centre of Excellence, (2020). COVID-19 Risks – key arising from a pandemic.
- Deloitte Luxembourg, (2023), Business Continuity Management : En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/lu-business-continuity-management.pdf>
- Deloitte, (2022), Risk and opportunity management. En ligne <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report/risk-management.html>
- Deloitte, (2023). Le secteur bancaire contraint de se réinventer. En ligne [Le secteur bancaire contraint de se réinventer : les capitaux propres, essentiels pour survivre à la crise de la Covid-19 \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/fr/fr/pages/secteur-bancaire/articles/le-secteur-bancaire-contraint-de-se-reinventer-les-capitaux-propres-essentiels-pour-survivre-a-la-crise-de-la-covid-19.aspx)
- Deutsche Bank, (2023), Business Continuity Management Program. En ligne [https://www.db.com/legalresources/businesscontinuityprogram?language\\_id=1&kid=bcm.re-direct-en.shortcut](https://www.db.com/legalresources/businesscontinuityprogram?language_id=1&kid=bcm.re-direct-en.shortcut)
- Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26(3), 360–366.
- Directive 2013/36/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (J.O. 27 Juin 2013, p. 338–436)
- Domańska-Szaruga, B. (2020). Maturity of risk management culture. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2060.
- Engemann, K. J., & Henderson, D. M. (2014). *Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience*. Rothstein Publishing.
- European Banking Authority, (2021). Guidelines on internal governance. En ligne <https://www.eba.europa.eu/guidelines-internal-governance-second-revision>

- European Commission, (2021). Internal market and SMEs. En ligne [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)
- Financial Services Authority. (2010). Enhancing Frameworks in the Standardized Approach to Operational Risk—Guidance Consultation.
- FINRA, (2015). Business continuity plans and contact information. En ligne <https://www.finra.org/rules-guidance/rulebooks/finra-rules/4370>
- Fiordelisi, F., Soana, M. G., & Schwizer, P. (2013). The determinants of reputational risk in the banking sector. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1359-1371.
- Gobat, J. (2012). International Monetary Fund – L’ABC de l’économie : le rôle des banques. En ligne <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2012/03/pdf/basics.pdf>
- Graham, J., & Kaye, D. (2015). A risk management approach to business continuity: Aligning business continuity and corporate governance. Rothstein Publishing.
- Haloui, S. (2021). Accord de Bâle IV: Quels apports et impact pour l’industrie financière et bancaire à l’ère du COVID-19? *International journal of accounting, finance, auditing, management, and economics*, 2(6-1), 271-285.
- Henschel, T. (2008). Risk management practices of SMEs: Evaluating and implementing effective risk management systems (Vol. 68). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG
- Hiles, A. (2010). The definitive handbook of business continuity management. John Wiley & Sons.
- Hillson, D. (1997). The international Journal of Project & Business Risk Management: Towards a risk maturity Model, (Vol. 1), 35-45
- Hopkin, P. (2018). Fundamental of Risk Management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management
- IBM, (2023). What is a disaster recovery plan. En ligne : <https://www.ibm.com/in-en/services/business-continuity/disaster-recovery-plan>
- IMF, (2018). Working Paper Strategy, Policy & Review Department Cyber Risk for the Financial Sector: A Framework for Quantitative Assessment.
- ISO - International Organization for Standardization 73, (2009). Risk Management vocabulary. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
- ISO - International Organization for Standardization 22301, (2019). Sécurité et résilience — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences
- ISO - International Organization for Standardization 31 000, (2018). Management du risque — Lignes directrices
- IsoTracker Quality Management, (2022). Risk Management: Increasingly essential for SME business survival. En ligne <https://www.isotracker.com/blog/risk-management-increasingly-essential-for-sme-business-survival/>

- Kanchu, T., & Kumar, M. M. (2013). Risk management in banking sector – an empirical study. *International journal of marketing, financial services & management research*, 2(2), 145-153.
- KPMG, (2023). ESG risks in a bank. En ligne <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/05/esg-risks-in-banks.html>
- Lam, W. (2002). Ensuring business continuity. *IT professional*, 4(3), 19-25.
- Larousse, (2023). Définition de risque.
- Leo, M., Sharma S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: a literature review.
- Leonard, M. (2023). Delano - Moody's confirms Luxembourg's AAA rating. En ligne <https://delano.lu/article/moody-s-confirms-luxembourg-s->
- Liberto, D. (2022), Small and Mid-size Enterprise (SME). En ligne <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>
- Lim, C. Y., Woods, M., Humphrey, C., & Seow, J. L. (2017). The paradoxes of risk management in the banking sector. *The British Accounting Review*, 49(1), 75-90.
- Luxembourg for finance, (2023), Secteur bancaire : la place financière. En ligne <https://www.luxembourgforfinance.com/fr/la-place-financiere/secteur-bancaire/>
- Nissoul, H., Riane, F., & Mousrij, A. (2017). Proposition d'un modèle de maturité pour la gestion des risques: application au secteur industriel au Maroc. *Assurances et gestion des risques*, 84(1), 53-76.
- Nomura Bank Luxembourg S.A, (2023), Welcome to Nomura Bank. En ligne [HOME - Nomura Bank \(Luxembourg\) S.A \(nomuraholdings.com\)](HOME - Nomura Bank (Luxembourg) S.A (nomuraholdings.com))
- Nomura Bank Luxembourg S.A, (2023), Risk Management. En ligne [Risk Management | NOMURA \(nomuraholdings.com\)](Risk Management | NOMURA (nomuraholdings.com))
- Pairon, D., KPMG (2023), Business continuity and resilience: key concepts. En ligne <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/10/blc-business-continuity-and-resilience.html>
- Pikàlek, D., KPMG (2022), Ten lessons learned from the COVID. En ligne <Ten lessons learned from COVID for business continuity - KPMG Czech Republic>
- PwC, (2018). Bâle IV: quels impacts pour les banques ? En ligne <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/05/pwc-bale-iv-lettre-actu-reglementaire-banque-n14.pdf>
- PwC, (2023). Repenser les effectifs du secteur bancaire pour un nouveau monde du travail. En ligne <https://www.pwc.com/ca/fr/industries/banking-capital-markets/reimagining-the-banking-workforce.html>

- Queensland government, (2023). Pandemic and health event risk management. En ligne [Pandemic and health event risk management | Business Queensland](#)
- Riskconnect, (2023). BCM and ERM what's the difference. En ligne <https://riskconnect.com/business-continuity-management/bcm-vs-erm/>
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261-273. ISSN 0377-2217 <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.055>
- Speight, P. (2011). Business continuity. *Journal of applied security research*, 6(4), 529-554.
- Sphera Company, (2023), Risk Methods. En ligne <https://www.riskmethods.net/resilient-enterprise/erm-vs-bcm>
- Storkey, I., & Gupta, S. (2011). Operational risk management and business continuity planning for modern state treasuries. *Technical Notes and Manuals*, 2011(005). En ligne <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/005/2011/005/article-A001-en.xml>
- Tennant, F. (2022). Financier Worldwide: Business Continuity and COVID-19: lessons learned. En ligne [Business continuity and COVID-19: lessons learned — Financier Worldwide](#)
- Tippe, N. (2020). Relationship between business continuity and risk management. En ligne <https://www.ascentbusiness.com/relationship-between-business-continuity-and-risk-management/>
- Toplis, L. (2018). What is the relationship between business continuity and risk management. En ligne <https://www.bcpbuilder.com/2018/11/21/business-continuity-risk-management/>
- Tucci, L. (2023), TechTarget Security. What is risk management and why this is important. En ligne <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>
- Tursoy, T. (2018). Risk management process in banking industry. En ligne [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/86427/1/MPRA\\_paper\\_86427.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/86427/1/MPRA_paper_86427.pdf)
- Will, K. (2022): What is a Business Continuity Plan (BCP), and how does it work. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/b/business-continuity-planning.asp>
- Witte, G. (2021), TechTarget Security: Implementing an enterprise risk management framework. En ligne <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Implementing-an-enterprise-risk-management-framework>
- World Economic Forum, (2023): The Global Risks report 2022. En ligne [WEF The Global Risks Report 2022.pdf \(weforum.org\)](#)
- Zhang, X., & McMurray, A. (2013). Embedding business continuity and disaster recovery within risk management. *World*, 3(3).
- Županović, I. (2014). Sustainable risk management in the banking sector. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 3(1), 81-100.