
Comment la formation par simulation réduit le risque opérationnel dans les établissements financiers

Introduction

Le cadre Bâle IV

Bâle IV est un ensemble de réformes bancaires élaborées en réponse à la crise financière de 2007-2009. Il s'agit d'un dispositif complet qui modifiera sensiblement la manière dont les banques, en particulier aux États-Unis, calculent leurs actifs pondérés en fonction des risques (RWA). (Source : Investopedia) Sous Bâle IV, vos pertes opérationnelles augmentent vos exigences en fonds propres. Voici pourquoi la formation par simulation est le dispositif de maîtrise des risques qui s'attaque à ce problème à la source. Les institutions financières portent trois catégories de risques. Le risque de crédit s'accompagne d'un écart de taux. Le risque de marché s'accompagne d'un rendement potentiel. Le risque opérationnel, lui, ne s'accompagne de rien. Un processus interne défaillant, une erreur humaine, un flux de travail mal exécuté : tout cela ne génère que des pertes pures, et aucune banque n'a jamais tiré de rendement d'une erreur de rapprochement. Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire définit le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes, de systèmes ou d'événements externes. Deux des sept catégories d'événements de risque opérationnel de Bâle découlent directement de la qualité d'exécution des flux de travail par les collaborateurs dans le Core Banking et les systèmes financiers : la catégorie « personnes » (erreur humaine, compétence insuffisante) et « exécution, livraison et gestion des processus » (traitement de transactions défaillant, erreurs de règlement, flux de travail incomplets). Les erreurs de ces deux catégories sont des événements de perte. Et sous Bâle IV, ces événements comportent un second coût que la plupart des budgets de formation n'ont jamais eu à prendre en compte. L'approche de mesure standardisée (SMA) de Bâle IV, devenue obligatoire pour les banques à activité internationale en janvier 2025, relie l'exigence de fonds propres réglementaires d'une banque à son historique de pertes opérationnelles via le multiplicateur de pertes internes (Internal Loss Multiplier). Une perte évitable due à une erreur humaine ne coûte pas seulement le montant de la perte : elle augmente le coût du capital pendant une décennie après les faits. Cet article défend un point précis : la formation par simulation est un dispositif de maîtrise du risque opérationnel. Elle réduit les événements de perte liés aux erreurs humaines et à l'exécution des processus qui alimentent l'exposition au risque opérationnel. Elle produit des données de compétence qui soutiennent la préparation aux audits. Et, via le multiplicateur de pertes internes, elle relie l'investissement en formation à l'efficacité du capital dans un langage qui parle au CRO et au CFO, et pas seulement à la fonction L&D.

Le risque opérationnel dans les institutions financières : la dimension de l'erreur humaine

Ce qu'est réellement le risque opérationnel

La plupart des discussions sur le risque dans les institutions financières se concentrent sur l'exposition au crédit et au marché. Le risque opérationnel reçoit moins d'attention stratégique, alors qu'il génère certaines des plus grandes pertes sur événement unique de l'histoire bancaire.

La définition de Bâle est précise : le risque de perte résultant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes, de systèmes ou d'événements externes. Bâle identifie sept catégories d'événements distinctes, chacune avec son propre profil de perte et ses exigences de maîtrise.

Les sept catégories d'événements de risque opérationnel de Bâle



Contrairement au risque de crédit ou de marché, où accepter le risque est une stratégie délibérée liée au rendement, le risque opérationnel n'offre aucune contrepartie et ne représente que des pertes potentielles. L'objectif n'est pas de l'optimiser, mais de le minimiser. Et sur les sept catégories, deux répondent directement à la qualité de la formation des collaborateurs : « personnes » et « exécution, livraison et gestion des processus ».

Où la formation réduit directement le risque

La catégorie « personnes » couvre l'erreur humaine et la compétence insuffisante : le collaborateur qui impute une transaction au mauvais compte, saute une étape de vérification sous la pression du temps ou applique mal une règle produit apprise dans une présentation mais jamais pratiquée dans un vrai système. « Exécution, livraison et gestion des processus » couvre le traitement de transactions défectueux, les erreurs de règlement, les rapprochements manqués et les flux de travail incomplets. Ensemble, ces deux catégories génèrent une part disproportionnée des événements de perte opérationnelle dans la plupart des institutions financières.

Les erreurs précises qui alimentent ces catégories sont banales. Un montant de paiement erroné sur un virement de gros montant. Une opération imputée au mauvais portefeuille. Une étape d'intégration client omise parce que le flux de travail n'a pas été réalisé dans l'ordre. Aucun de ces événements ne fait la une individuellement. Cumulés, ils représentent une part significative des registres de pertes opérationnelles de la plupart des institutions. Ils sont aussi évitables : non par davantage de certifications de conformité, mais par une véritable compétence d'exécution acquise par la pratique réelle des flux de travail où surviennent les erreurs.

Pourquoi la marge d'erreur se réduit en 2026

Deux forces aggravent le tableau du risque d'exécution en 2026. La supervision réglementaire s'est durcie dans toutes les grandes juridictions, et les examinateurs attendent désormais que les dispositifs de formation soient actifs et étayés par des preuves, et pas seulement documentés. Dans le même temps, la transformation digitale dans la banque s'est accélérée : migrations des systèmes bancaires centraux, refontes des infrastructures de paiement et déploiements cloud font que les collaborateurs opèrent en permanence des systèmes nouveaux ou modifiés. Le changement de système est la période la plus à risque pour les erreurs d'exécution, car il combine des flux de travail inconnus et des conséquences financières réelles. La plupart des institutions forment avant le go-live. Peu peuvent démontrer que la formation a produit une véritable compétence plutôt qu'une simple sensibilisation. Les méthodes de formation traditionnelles – certifications annuelles, manuels de procédures, webinaires enregistrés et présentations – satisfont aux exigences documentaires. Elles ne construisent pas la compétence opérationnelle qui prévient les événements de perte. Cet écart compte davantage aujourd'hui qu'il y a cinq ans.

Multiplicateur de pertes internes de Bâle IV (ILM)

The Double Cost of a Preventable Loss and How Simulation Training Reverses It

Le double coût d'une perte évitable et comment la formation par simulation l'inverse

- 01 Erreur humaine dans le système en production
- 02 Perte directe + coût de remédiation
- 03 La perte entre dans la fenêtre de 10 ans de l'ILM
- 04 Exigence de fonds propre augmentée pour une durée pouvant aller jusqu'à 10 ans

Without simulation: the loss escalation chain

Sans simulation : la chaîne d'escalade des pertes

- 01 Formation par simulation avant l'accès en production
- 02 Moins de pertes dues à des erreurs humaines
- 03 Historique de pertes opérationnelles réduit
- 04 ILM réduit, l'exigence de fonds propres diminue

Relier la compétence au capital

La chaîne logique fonctionne clairement dans les deux sens. Une meilleure formation produit une compétence plus élevée sur les flux de travail. Une compétence plus élevée génère moins d'événements de perte liés à l'exécution et à l'erreur humaine. Moins d'événements de perte abaissent l'historique de pertes opérationnelles qui alimente le multiplicateur de pertes internes. Un multiplicateur plus faible réduit le capital requis. Chaque maillon de cette chaîne est traçable, et le CRO comme le CFO peuvent le constater.

C'est pourquoi les responsables du risque opérationnel devraient traiter la formation par simulation comme un dispositif de maîtrise des risques qui relève du cadre ORM, et non uniquement d'une fonction RH. Lorsque l'investissement en formation se rattache à l'efficacité du capital en ces termes, la discussion budgétaire passe de la revue L&D au comité des risques. C'est là qu'elle obtient le plus de soutien organisationnel.

Le guide complet de la formation SAP : de la planification à l'optimisation

[Download Free Whitepaper](#)

Comment la formation par simulation réduit chaque catégorie de risque opérationnel

Les grandes institutions financières ont convergé vers une réponse claire à l'une des questions les plus concrètes de la gestion du risque opérationnel : comment les banques peuvent-elles former leurs collaborateurs aux logiciels bancaires et financiers de manière suffisamment efficace pour réellement réduire le risque ? La réponse est la formation par simulation : des répliques réalistes et interactives des systèmes réels où surviennent les événements de perte, utilisées pour bâtir une véritable compétence d'exécution avant que ces actions n'aient de vraies conséquences. Voici comment cela correspond à chaque catégorie de Bâle concernée.

Réduire le risque « personnes » : bâtir une véritable compétence

Un manuel de procédures indique aux collaborateurs quoi faire. La certification de conformité atteste qu'ils l'ont lu. Ni l'un ni l'autre ne prouve qu'ils peuvent exécuter correctement le flux de travail sous la pression du temps sur un système en production. La simulation fait autre chose : elle place le collaborateur dans une réplique du système bancaire central réel, en train d'exécuter le flux de travail réel, avec les points de décision réels où surviennent les erreurs intégrés directement au scénario.

La répétition dans une simulation crée la familiarité, et la familiarité crée la rapidité. La rapidité acquise dans un environnement sûr se traduit par moins d'erreurs en production. Le résultat mesurable n'est pas le taux d'achèvement, mais la maîtrise en sortie. Le collaborateur peut-il réaliser le flux de travail correctement, sans aide, avant de toucher au système en production ? La simulation rend cette question vérifiable, et y répondre transforme le risque « personnes » d'un contrôle supposé en un contrôle mesuré.

Banque canadienne : lorsqu'une grande banque de détail canadienne a dû former 2 500 collaborateurs d'agence et des opérations à un nouveau processus SAP d'approbation de prêt hypothécaire en 11 étapes, les équipes ont conçu chaque exercice sur des clones de système sans accéder à l'environnement réel, réduit les coûts de formation d'environ 3 millions de dollars par rapport à un mandant SAP de formation classique, et atteint la pleine compétence des effectifs en six mois.

Réduire le risque « exécution, livraison et gestion des processus »

C'est généralement la catégorie de perte opérationnelle au plus fort volume dans les institutions financières. Les erreurs de processus de bout en bout dans le règlement, le rapprochement, le traitement des paiements et la gestion des comptes clients surviennent rarement parce que les collaborateurs ignorent les étapes individuelles. Elles surviennent parce qu'ils ne parviennent pas à gérer les transitions entre les systèmes, les modules et les rôles qu'exigent les flux de

travail financiers réels. Le point de défaillance est généralement une jonction, pas une étape.

Une formation par simulation qui préserve l'état entre les écrans et entre les modules développe précisément cette compétence de processus complet. Une simulation de rapprochement de règlement qui oblige l'apprenant à passer par les étapes d'initiation et de compensation, avec un écart intégré au scénario, enseigne le comportement de récupération qui empêche le presque-incident de devenir un événement de perte.

Renforcer les dispositifs de maîtrise du risque de fraude

La simulation ne remplace pas les dispositifs anti-fraude. Ce qu'elle fait, c'est renforcer les comportements de respect des contrôles qui constituent la couche procédurale de l'environnement anti-fraude. Les collaborateurs qui ont pratiqué le bon flux de vérification dans une simulation repèrent les écarts dans le système en production. La formation sur les frontières de séparation des tâches, les procédures d'escalade des exceptions et les étapes de vérification des autorisations développe la reconnaissance de schémas sur laquelle repose la détection de la fraude au niveau opérationnel. That behavioral layer matters inside any institution's broader anti-fraud architecture.

Réduire le risque lors des perturbations d'activité et des changements de système

La modernisation des systèmes bancaires centraux et la transformation digitale dans la banque créent une fenêtre de risque spécifique et prévisible : des collaborateurs opérant des systèmes inconnus en conditions réelles avant d'avoir atteint la compétence. L'approche traditionnelle – former jusqu'au go-live puis corriger les problèmes au fur et à mesure – maintient les institutions dans la fenêtre d'erreurs élevées pendant des mois après le lancement. C'est dans cette fenêtre que les événements de perte se concentrent.

La simulation conçue à partir d'environnements de préproduction modifie ce calendrier. Les collaborateurs atteignent la compétence avant le go-live, en pratiquant le nouveau système dans un environnement sans risque jusqu'à pouvoir exécuter correctement et sans aide chaque flux de travail à fort enjeu. Après le go-live, Assima In-App Search accompagne les collaborateurs directement dans le système en production pour les cas limites que la simulation pré-lancement n'avait pas couverts.

Lorsque npower a formé 4 500 collaborateurs à un déploiement SAP majeur, le remplacement de la formation en salle par des exercices sur simulation a réduit le temps d'intégration des nouveaux embauchés de 33 à 18 jours – soit une baisse de 45 % de la période de transition à sujette aux erreurs – et diminué de 80 % les effectifs nécessaires pour délivrer l'ensemble du programme.

Le dividende de la préparation aux audits

Les régulateurs et l'audit interne veulent la preuve d'un dispositif de formation qui fonctionne, pas un simple registre de formation. Les feuilles de présence prouvent qu'une personne a terminé un module. La simulation génère des données de compétence : taux de réussite aux points de contrôle de compétence, tendances des taux d'erreur par flux de travail et par rôle, délai de montée en compétences par fonction. C'est la base de preuves qui répond à un examen de supervision par des résultats mesurés, et non par de simples éléments déclaratifs.

Cette distinction compte au regard des attentes actuelles des superviseurs. Documenter que les collaborateurs ont suivi une formation et démontrer qu'ils peuvent exécuter correctement un

flux de travail critique sont deux affirmations différentes. Les preuves issues de la simulation soutiennent la seconde.

Déployer la formation par simulation comme dispositif de maîtrise du risque opérationnel

Rattacher la formation à votre registre des risques

Le point de départ le plus efficace pour un programme de formation par simulation dans une institution financière n'est pas le catalogue de formation, mais le registre des risques opérationnels. Identifiez les flux de travail où se concentrent vos données de perte : quels processus ont généré de réels événements de perte ou des presque-incidents au cours des 24 derniers mois ? Quelles fonctions présentent une fréquence d'erreur élevée ? Quelles transitions de système sont prévues dans les 12 prochains mois ?

Ce sont là les cibles prioritaires de simulation. Cet alignement produit ce qu'une demande de budget de formation classique ne peut offrir : un lien direct entre l'investissement en formation et l'exposition au risque documentée. Lorsque le responsable du risque opérationnel constate que la formation par simulation couvre les trois catégories de flux de travail qui représentent 60 % des événements de perte liés à l'exécution de l'institution, l'investissement relève de la discussion sur la maîtrise des risques. For guidance on structuring that program design, see how to build a simulation training program.

Construire des simulations réalistes et conformes

Les flux de travail financiers impliquent des données sensibles : fiches clients, détails de comptes et historiques de transactions. Tout environnement de simulation doit utiliser des données anonymisées. Une anonymisation irréversible maintient le contenu de formation hors du champ du RGPD et l'exclut du périmètre d'audit SOX, sans réduire le réalisme des flux de travail. Les simulations ne doivent en outre exiger aucun accès au système de production réel à aucun moment, protégeant ainsi l'environnement de production des incidents liés à la formation. Pour les institutions financières internationales, une diffusion multilingue à partir d'une source de contenu unique garantit des standards de compétence homogènes dans toutes les juridictions, sans reconstruire le contenu pour chaque marché.

Mesurer le dispositif, rendre compte à la gouvernance des risques

Suivez les taux de réussite aux points de contrôle de compétence par rôle et par flux de travail. Surveillez les tendances des taux d'erreur dans l'environnement de simulation sur des trimestres glissants. Mesurez le temps jusqu'à la compétence pour chaque fonction. Puis corrélés ces indicateurs avec les données réelles de perte opérationnelle et de presque-incidents du registre des risques.

Ces chiffres relèvent du cycle de reporting ORM, et pas seulement du tableau de bord L&D. Lorsque le comité des risques constate que le taux de réussite au point de contrôle de compétence pour le traitement des paiements s'améliore fortement, c'est une preuve d'efficacité du dispositif dans un langage que la gouvernance des risques comprend. Assima propose une formation par simulation pour les services financiers : assez réaliste pour bâtir une véritable compétence d'exécution, pleinement conforme pour les environnements financiers sensibles, et suffisamment mesurable pour rendre compte à la gouvernance des risques. Use the ROI Calculator to quantify the capital-efficiency case for simulation training at your institution and see how the systems training platform supports the full ORM control deployment. Assima delivers simulation-based training for financial services: realistic enough to build genuine execution competency, fully compliant for sensitive financial environments, and measurable enough to report risk governance.

Découvrez la formation par simulation en tant qu'outil de contrôle des risques opérationnels en action

Foire aux questions

Répondons à certaines de vos questions.

[Comment la formation par simulation réduit-elle le risque opérationnel dans les institutions financières ?](#)

Le risque opérationnel dans les institutions financières inclut les pertes dues à l'erreur humaine et à l'exécution défailante des processus, deux des sept catégories de risque de Bâle directement adressables par la formation. La formation par simulation place les collaborateurs dans des répliques réalistes de leurs systèmes bancaires et financiers réels, bâtissant une véritable compétence d'exécution avant que ces actions n'aient de vraies conséquences. Moins d'événements de perte liés à l'erreur humaine et à l'exécution se traduit par une exposition au risque opérationnel plus faible. La simulation génère également des données de compétence – taux de réussite aux points de contrôle, tendances des taux d'erreur – qui soutiennent la préparation aux audits. Sous la SMA de Bâle IV, réduire les événements de perte au fil du temps peut abaisser le multiplicateur de pertes internes et réduire le capital réglementaire requis.

[Qu'est-ce que le risque opérationnel dans la banque ?](#)

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire définit le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes, de systèmes ou d'événements externes. Bâle identifie sept catégories d'événements : fraude interne, fraude externe, pratiques en matière d'emploi et sécurité au travail, clients-produits et pratiques commerciales, dommages aux actifs physiques, interruption d'activité et défaillances des systèmes, et exécution-livraison et gestion des processus. Contrairement au risque de crédit ou de marché, le risque opérationnel ne comporte aucun rendement potentiel. Il n'y a pas d'écart de taux sur un paiement manqué ni de rendement sur une erreur de rapprochement. Les catégories « personnes » et « exécution » sont largement évitables grâce à une formation axée sur les compétences.

[Comment Bâle IV relie-t-il la formation au capital réglementaire ?](#)

L'approche de mesure standardisée de Bâle IV est entrée en vigueur en janvier 2025 pour toutes les banques à activité internationale. La SMA calcule le capital de risque opérationnel à l'aide d'un multiplicateur de pertes internes : les banques à l'historique de pertes opérationnelles plus élevé immobilisent proportionnellement plus de capital que des institutions de taille équivalente au passé de pertes plus faible. Une perte évitable due à une erreur humaine comporte deux coûts : la perte directe et le coût de capital continu, cette perte alimentant la fenêtre du multiplicateur pendant une durée pouvant aller jusqu'à dix ans. Une

formation qui prévient les erreurs d'exécution réduit l'historique de pertes opérationnelles qui détermine le capital requis. La formation par simulation devient ainsi un levier d'efficience du capital, et non une simple dépense L&D – une discussion qui relève du CRO et du CFO.

[Qu'est-ce qui distingue la formation multi-applications de la formation par module ?](#)

Alors que la formation multi-applications enseigne des processus métier de bout en bout couvrant plusieurs modules, la formation par module se concentre sur un seul module SAP. La formation multi-applications reflète plus fidèlement la manière dont les collaborateurs utilisent SAP au quotidien.