












La résilience à dessein

Les modèles d'exploitation des services financiers et la résilience opérationnelle

Table des matières

Sommaire	3	
Pression croissante exercée afin de moderniser les modèles d'exploitation	4	
Le modèle d'exploitation des services financiers	6	
Défis et occasions associés à la résilience opérationnelle	7	
Intégrer une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation	10	
Étapes de l'intégration pour les années à venir	12	
Pleins feux : mise en pratique des principes d'intégration	13	
Les modèles d'exploitation résilients sur le plan opérationnel en tant qu'avantage concurrentiel	15	
Des possibilités limitées à saisir	17	
Communiquez avec nous	18	
Notes de fin	19	

Sommaire

Les modèles d'exploitation des services financiers doivent de plus en plus se moderniser pour permettre aux entreprises de rivaliser dans un environnement davantage numérique, décentralisé et axé sur les données. À mesure que certaines parties du monde émergent de la pandémie de COVID-19, ces modèles d'exploitation doivent aussi être adaptés à l'évolution des préférences des clients et des employés à l'égard de la prestation des services et du travail.

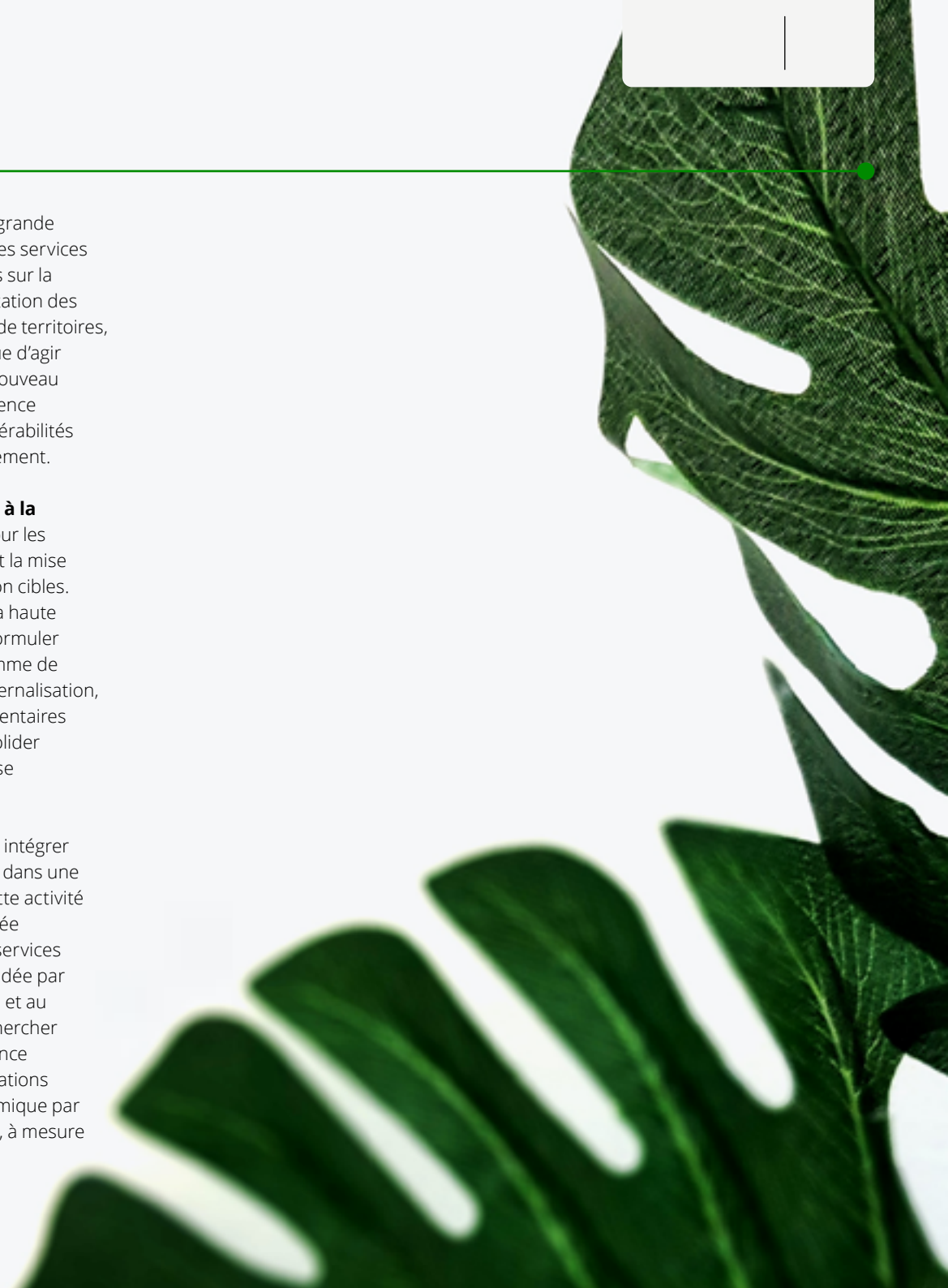
Dans le secteur des services financiers, les modèles d'exploitation résilients s'accompagnent d'un avantage concurrentiel croissant. Alors que la résilience opérationnelle s'impose comme une mesure de l'état de santé des entreprises au même titre que la résilience financière, les entreprises qui se sont dotées d'un modèle d'exploitation capable de résister à de graves perturbations seront plus susceptibles de gagner non seulement la confiance des organismes de réglementations, mais aussi celle des clients, des actionnaires et des autres parties prenantes.

Les entreprises doivent intégrer une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation afin de concrétiser cette ambition. La plupart des cadres réglementaires fondés sur la résilience opérationnelle accordent la priorité à un ensemble d'opérations essentielles; aussi, aux yeux des organismes de réglementation, celles-ci n'auront pas toutes la même valeur. Les entreprises devraient pouvoir déterminer les aspects où les pressions réglementaires sont plus susceptibles de s'intensifier, et viser à renforcer la « résilience à dessein » dans ces domaines.

La résilience opérationnelle est une grande priorité réglementaire dans le secteur des services financiers, et a d'énormes répercussions sur la conception des futurs modèles d'exploitation des entreprises. Dans un nombre croissant de territoires, les entreprises n'auront d'autre choix que d'agir rapidement pour mettre en œuvre un nouveau cadre réglementaire concernant la résilience opérationnelle et de s'attaquer aux vulnérabilités dégagées dans leur mode de fonctionnement.

Cette pression réglementaire génère à la fois une occasion et une nécessité pour les entreprises de repenser la conception et la mise en œuvre de leurs modèles d'exploitation cibles. À l'avenir, le conseil d'administration et la haute direction devraient être en mesure de formuler clairement la manière dont tout programme de changement – de la numérisation à l'externalisation, en passant par les changements réglementaires et les nouvelles activités – viendra consolider la résilience opérationnelle de l'entreprise et de ses services.

Nous proposons trois principes pour intégrer la conception de modèles d'exploitation dans une optique de résilience opérationnelle. Cette activité doit provenir de la direction et être menée uniformément à l'échelle du groupe de services financiers. Cette optique devrait être guidée par la tolérance aux impacts, le cas échéant, et au fil du temps, les entreprises devraient chercher à déployer des outils favorisant la résilience opérationnelle afin d'évaluer les modifications au modèle d'exploitation de façon dynamique par rapport à leur incidence sur la résilience, à mesure que des modifications sont proposées.



Pression croissante exercée afin de moderniser les modèles d'exploitation

Les entreprises de services financiers sont de plus en plus contraintes de moderniser leur modèle d'exploitation pour demeurer concurrentielles et concrétiser leur stratégie dans un environnement. Les organismes de réglementation exercent simultanément des pressions afin qu'elles améliorent leur résilience opérationnelle.

Avec les récentes pressions liées à la résilience opérationnelle des services financiers, les organismes de réglementation n'ont jamais exercé une surveillance aussi étroite quant à la façon dont les entreprises conçoivent également leurs opérations internes. Il s'agit d'autant plus d'une initiative réglementaire qui a vite gagné du terrain partout dans le monde, à mesure que les organismes de réglementation réalisent davantage que les perturbations opérationnelles pourraient entraîner des menaces tout aussi importantes à la stabilité et à la robustesse du secteur que les perturbations financières.

En outre, **les entreprises devront apprendre à vivre avec une surveillance réglementaire soutenue et croissante**

envers la résilience de leurs opérations. Les modèles d'exploitation des services financiers devront être adaptés à cette réalité.

Les modèles d'exploitation des entreprises devront également répondre aux nouvelles tendances du contexte commercial à mesure que les pays se relèvent de la pandémie de COVID-19. Il n'est pas question de retourner à la situation antérieure des modèles d'exploitation du début de l'année 2020.

La mise à jour du modèle d'exploitation devra refléter l'évolution des préférences des clients et des employés, les stratégies liées au lieu de travail, les nouvelles technologies et les impératifs économiques qui ont émergé au cours de la dernière année.

Figure 1 : Facteurs qui ont contribué à la nécessité actuelle de repenser les modèles d'exploitation

Impératifs réglementaires découlant des pressions opérationnelles exercées sur les entreprises de services financiers dans un contexte commercial axé sur la résilience

Meilleure compréhension des services et de la criticité

Un point de vue centré sur le client et sur le marché des éléments d'importance pour la prestation de services

Schématisation des processus et des dépendances

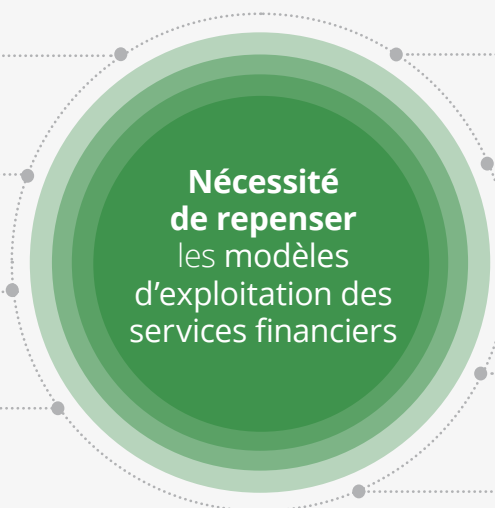
Une meilleure compréhension du modèle d'exploitation actuel et des vulnérabilités connexes

Définition de la tolérance aux impacts

Un énoncé des perturbations maximales aux services qu'une entreprise est prête à accepter

Analyses de scénarios pour les perturbations graves, mais plausibles

Le besoin d'élaborer des modèles pour vérifier la résilience des services et des opérations



Évolution des préférences des clients

Le besoin de passer à la prestation de services numériques et de suivre le rythme des concurrents

Conjoncture économique

La possibilité de taux de défaut plus élevés et de taux d'intérêt plus faibles pendant plus longtemps

Rentabilité

Retour à la rentabilité et contrôle des coûts d'exploitation à court ou moyen terme

Écosystème d'affaires

Des occasions d'accroître l'efficacité grâce à l'externalisation, à la délocalisation et à une meilleure utilisation de la chaîne d'approvisionnement

Sécurité des opérations

Le besoin de protéger de plus en plus les systèmes numériques contre les risques de défaut ou d'attaque

Nous croyons que les entreprises de services financiers doivent tenir compte à la fois des pressions commerciales exercées dans l'environnement d'exploitation et de la pression réglementaire en faveur de la résilience.

Les principales caractéristiques associées à chacune de ces réalités (présentées à la figure 1) auront des répercussions significatives sur la façon dont une entreprise devrait concevoir son modèle d'exploitation cible.

La nécessité pour les entreprises d'avoir une meilleure compréhension de la façon dont leurs opérations seraient touchées par une perturbation « grave, mais plausible », et de prendre des mesures pour améliorer la résilience de leurs opérations les plus cruciales face à une telle menace, se situe au cœur du programme de réglementation.

La priorité devrait être accordée à la résilience des opérations essentielles

Les opérations de l'entreprise ne feront pas toutes l'objet du même degré de surveillance de la part des organismes de réglementation. L'approche globale envers la résilience opérationnelle est fondée sur le principe selon lequel les organismes de réglementation se concentreront sur les opérations nécessaires à la prestation des services d'affaires qui comptent pour les parties prenantes externes comme les clients, les contreparties ou l'ensemble du marché financier¹. L'approche globale émergente, qui est la mieux représentée par les principes du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) publiés en mars 2021, établit tout aussi clairement que la résilience des opérations essentielles devrait être privilégiéeⁱⁱ.

Même si la résilience de toutes les opérations est importante, une telle démarche d'établissement des priorités réglementaires permettra aux entreprises de mieux saisir quels sont les aspects à prendre en considération d'abord et avant tout dans la conception de leur modèle d'exploitation pour tirer le maximum d'avantages et, à l'inverse, ceux où elles n'ont pas à consacrer des efforts en priorité.

Renforcer la résilience à dessein

Les modèles d'exploitation des entreprises de services financiers étaient en constante évolution au cours des années qui ont précédé la pandémie de COVID-19 en raison de nombreuses avancées technologiques et réglementaires. Depuis le début de la pandémie, les entreprises ont dû modifier leurs activités afin de gérer les restrictions imposées à la vie sociale et économique, et reporter plusieurs programmes de changement. À mesure que ces restrictions sont levées, le besoin d'améliorer et de peaufiner les modèles d'exploitation se fera rapidement sentir à nouveau. Mais cela entraînera le risque que ces améliorations ne conviennent plus à un monde marqué par une hausse des interventions réglementaires à l'égard de la résilience opérationnelle des services financiers.

Nous croyons que le moment est venu pour les entreprises d'adopter une vision à plus long terme et de prendre en compte ce que signifiera la résilience opérationnelle dans le cadre du modèle d'exploitation cible d'ici quatre à cinq ans. Si ces éléments ne sont pas envisagés ensemble, le risque qu'une future intervention réglementaire menace les initiatives de changement du modèle d'exploitation dans les années à venir devient très réel, sans compter qu'une approche réactive afin de remédier aux vulnérabilités opérationnelles dégagées par les organismes de réglementation pourrait se traduire par des coûts et une complexité supplémentaires, ce que les entreprises tentent d'éviter.

Une approche plus judicieuse pour les entreprises consiste à comprendre quelle sera l'incidence du programme réglementaire sur la conception de leur modèle d'exploitation au cours de sa mise en œuvre, puis de déterminer des façons d'intégrer la « résilience à dessein » à leurs opérations au fil de leur évolution¹. Idéalement, les entreprises devraient se servir des efforts qu'ils consacrent à la résilience opérationnelle comme tremplin pour moderniser leur modèle d'exploitation.

Ce rapport décrit notre approche envers le modèle d'exploitation, ainsi que les défis et occasions que présente la résilience opérationnelle dans le contexte de ce modèle. Nous proposons également une approche par laquelle la haute direction peut intégrer une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation dans l'ensemble de l'entreprise.



Enfin, nous expliquons pourquoi nous croyons que la résilience des modèles d'exploitation sera un avantage concurrentiel clé pour les entreprises de services financiers dans un environnement où l'efficacité, la rapidité et la prestation numérique des services seront essentielles à leur réussite.

¹ La « résilience à dessein », c'est lorsqu'une organisation a intégré la diversité, la redondance et l'ingéniosité à son modèle d'exploitation de telle sorte que cela lui permet de réagir, de s'adapter et, au bout du compte, de prospérer face à l'adversité.

Le modèle d'exploitation des services financiers

Un modèle d'exploitation efficace devrait permettre à une entreprise de concrétiser ses objectifs stratégiques et sa raison d'être

Les entreprises de services financiers éprouvent de plus en plus le besoin d'adopter un modèle d'exploitation qui leur permet d'assurer la prestation de services plus durables et concurrentiels tout en contrôlant les coûts, et de tirer parti de technologies comme les données massives, l'analytique, la décentralisation et les méthodes de prestation numérique.

Nous considérons que le modèle d'exploitation des entreprises de services financiers comporte quatre composantes distinctes qui soutiennent la stratégie d'entreprise (tel que représenté à la figure 2) :

- **Proposition aux clients** : consiste à comprendre les produits ou services qui sont offerts aux utilisateurs finaux de l'entreprise (qu'il s'agisse de clients, de contreparties ou d'autres parties prenantes) et les canaux utilisés. La proposition aux clients est intrinsèquement liée à la stratégie de l'entreprise et est soutenue par les trois autres composantes du modèle d'exploitation.
- **Processus et gouvernance** : précise la marche à suivre de bout en bout pour offrir les produits et services aux utilisateurs finaux ou aux consommateurs. Dans le cadre de cette composante, l'entreprise évalue les occasions de simplification et d'automatisation, ainsi que d'élimination des activités sans valeur ajoutée.
- **Actifs numériques et de données** : il s'agit des systèmes, des outils et des données utilisés par l'entreprise pour offrir ses services. Les actifs numériques et de données facilitent la façon dont l'entreprise réalise ses activités et effectue des tâches.

- **Structure de travail** : prend en compte les rôles, les capacités, les responsabilités, les modes de travail, l'emplacement des employés et les modèles d'externalisation qui sont nécessaires à la prestation des services à l'utilisateur final ou au consommateur.

Le lien avec la résilience opérationnelle

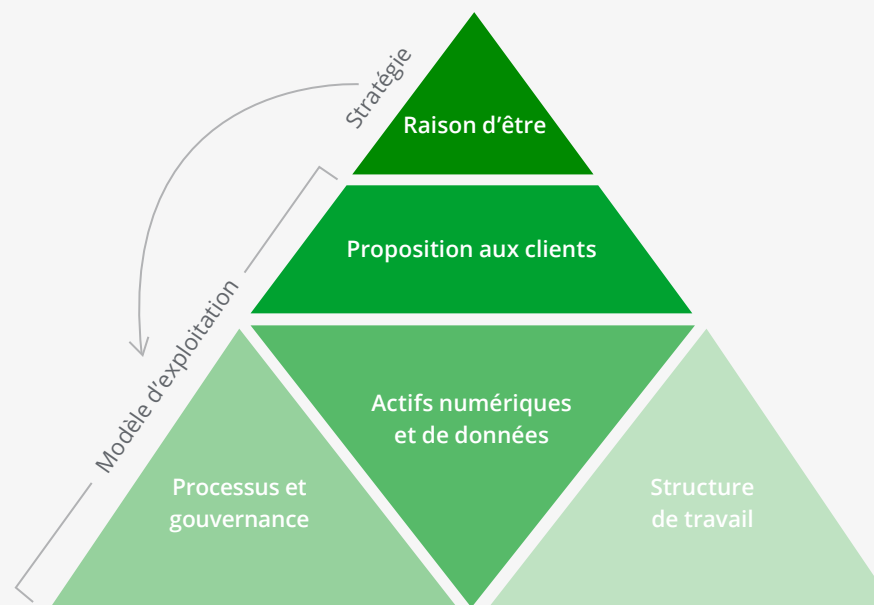
On peut vraiment établir des parallèles entre la conception du modèle d'exploitation et l'amélioration de la résilience opérationnelle des opérations les plus cruciales de l'entreprise.

La composante de proposition aux clients d'un modèle d'exploitation est axée sur la détermination de la valeur offerte aux utilisateurs finaux ou aux consommateurs

externes de la même manière que la résilience opérationnelle amène les entreprises à déterminer comment la défaillance des opérations cruciales pourrait nuire aux parties prenantes externes.

Les trois composantes qui soutiennent le modèle d'exploitation sont toutes des facteurs déterminants de l'amélioration de la résilience opérationnelle. Toutefois, l'objectif réglementaire ultime est de protéger le client et le marché contre les perturbations. C'est pourquoi la proposition pour les clients vise principalement à mettre les entreprises au défi de comprendre l'incidence de tout changement aux composantes sous-jacentes du modèle d'exploitation sur leur capacité d'offrir des services pendant une perturbation des activités normales.

Figure 2 : Comment le modèle d'exploitation soutient la stratégie et la raison d'être de l'entreprise



Défis et occasions associés à la résilience opérationnelle

L'intégration d'une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation permettra à l'entreprise de dégager deux types de perspectives tandis qu'elle examine ses circonstances précises :

- **Défis découlant du programme réglementaire :** lorsque la conception privilégiée du modèle d'exploitation cible pour des raisons d'affaires ou économiques peut être moins réalisable à cause des attentes ou préoccupations réglementaires. Par exemple, lorsqu'une entreprise cherche à externaliser un processus à un tiers fournisseur, il pourrait s'agir d'un processus qui soutient la prestation d'un service identifié comme étant important du point de vue de la résilience opérationnelle. Dans une telle situation, l'entreprise devra peut-être envisager d'autres capacités pour maintenir le service si jamais le tiers fournisseur subissait des perturbations. Cet exemple est approfondi dans la section « Pleins feux » figurant aux pages 13 et 14 de ce rapport.
- **Occasions de tirer parti de la résilience opérationnelle :** lorsque la mise en œuvre des exigences réglementaires liées à la résilience opérationnelle ou l'état final des systèmes plus résilients sur le plan opérationnel libèrent des occasions de conception du modèle d'exploitation qui ne s'offraient pas auparavant à l'entreprise. Citons à titre d'exemple les avantages qui peuvent découler de la schématisation des processus sous-jacents et des dépendances d'un service important. Cette démarche peut servir à conférer aux équipes de transformation une meilleure compréhension des vulnérabilités opérationnelles de l'entreprise et les aider à dégager les risques ou éventuelles difficultés qui pourraient se présenter au cours d'un programme de changement.

Vous trouverez d'autres exemples de défis et d'occasions associés à la résilience opérationnelle à la figure 3.

Les entreprises devraient examiner attentivement la façon dont les défis et les occasions qui se présentent à elles pourraient se manifester dans les trois composantes de soutien de leur modèle d'exploitation

– processus et gouvernance, actifs et données numériques, et structure de travail – car la compréhension de chacune d'entre elles leur permettra de mieux déterminer comment leur modèle d'exploitation peut évoluer dans un environnement réglementaire où la résilience opérationnelle fait l'objet d'une surveillance aussi poussée.

Un monde de « cygnes gris »

L'environnement d'exploitation posera des difficultés pour les entreprises de services financiers qui touchent aussi bien la conception de modèles d'exploitation que la résilience opérationnelle.

La pandémie de COVID-19 a démontré que des événements non financiers peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement de l'ensemble du secteur des services financiers. Les organismes de réglementation ont déjà indiqué qu'ils sont encore plus à l'affût des menaces opérationnelles qui pourraient nuire au système financier.

Les sources potentielles à l'origine de ces menaces sont nombreuses. L'écosystème croissant de l'internet des objets (IdO) augmentera rapidement la surface de cyberattaque des entreprises de services financiers, de leurs clients et de leurs fournisseurs; il est alors concevable qu'une future cyberattaque contre une entreprise puisse avoir des effets systémiques et des conséquences sur la stabilité financière globale.



De façon générale, **s'il y a une leçon à tirer de l'expérience vécue par les entreprises durant la pandémie de COVID-19, c'est le besoin de créer un modèle d'exploitation résilient face aux « cygnes gris »** – des risques qui peuvent sembler improbables, mais qui sont néanmoins concevables, où il y a certains précédents (comme dans d'autres secteurs) et qui, s'ils se manifestent, entraîneraient de vastes perturbations^{iv}.

Cela signifie que, lorsque les organismes de réglementation demandent aux entreprises de vérifier leur résilience par rapport à une situation « grave, mais plausible », ils veulent que celles-ci pensent au-delà des perturbations qui touchent fréquemment leur secteur et qui sont couramment résolues. Les équipes responsables du changement et de la transformation devraient adopter la même optique par rapport au modèle d'exploitation de l'entreprise et devraient changer de façon à faire preuve de résilience face aux risques de cette gravité.

Les occasions offertes par le monde du travail de l'après-COVID-19

Des trois composantes qui soutiennent le modèle d'exploitation, la structure de travail est probablement la plus susceptible d'entraîner d'importantes conséquences sur le modèle d'exploitation dans la foulée de la pandémie de COVID-19, étant donné que bon nombre d'entreprises adopteront

sans doute des approches hybrides envers le lieu de travail de leurs équipes au quotidien.

Un modèle de travail hybride s'accompagne de multiples occasions intéressantes pour les entreprises. Citons notamment la capacité d'assurer la dotation des équipes avec plus de souplesse, à partir d'un bassin de talents mondial ou multirégional. Le fait de permettre aux employés de choisir leur lieu et leur horaire de travail est aussi en voie de devenir un élément distinctif clé pour les entreprises de services financiers en ce qui a trait au recrutement et à la fidélisation des employés^v.

Pour en tirer profit, par contre, les entreprises devront s'assurer que ce mode de travail ne rend pas leurs opérations plus vulnérables. L'expérience vécue par les entreprises de services financiers lors de la pandémie de COVID-19 a démontré qu'elles ont été essentiellement résilientes face au virage rapide vers le télétravail, mais les conséquences sur le plan de la résilience d'un modèle hybride permanent, pour peu qu'il devienne la norme, nécessiteront tout de même un examen attentif. Cela pourrait comprendre la possibilité que les entreprises parviennent moins bien à inculquer la bonne culture en fait de risques aux employés qui ont passé peu de temps, voire pas de temps du tout, sur les lieux, et que certains contrôles pourraient progressivement devenir davantage sujets à des solutions de contournement élaborées par des télétravailleurs laissés sans surveillance. Il faudra peut-être revoir les exceptions accordées afin de compenser les restrictions liées au contrôle en raison du modèle de travail hybride pour éviter qu'elles ne deviennent des pratiques d'affaires courantes.

Les entreprises qui exercent leurs activités sur les marchés financiers devraient prendre en compte les conséquences des changements à la structure de travail pour le traitement et le contrôle des renseignements sensibles au prix, surtout lorsque les courtiers ne travaillent plus exclusivement dans un bureau séparé.



Les organismes de réglementation ont déjà expliqué clairement que le mode de fonctionnement plutôt résilient des entreprises au cours de la dernière année ne les a pas convaincus que la résilience du secteur est à la hauteur de leurs attentes^{vi}. L'atteinte de ce niveau nécessitera des efforts concertés à l'échelle de l'entreprise et du secteur afin d'amener le secteur des services financiers à trouver non seulement un mode de fonctionnement plus résilient, mais aussi plus efficace.

Figure 3 : Défis et occasions associés à la résilience opérationnelle aux fins de la conception et de la modification des modèles d'exploitation

Défis associés à la résilience opérationnelle dans la conception des modèles d'exploitation		Occasions associées à la résilience opérationnelle dans la conception des modèles d'exploitation	
Processus et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Des contrôles et processus de sécurité supplémentaires ajouteront de la complexité à la prestation de services. Les processus externalisés feront en sorte que l'entreprise aura moins de contrôle sur le respect des attentes réglementaires. La responsabilité quant au manque de résilience lié aux modifications apportées au modèle d'exploitation incombera aux dirigeants. 	Processus et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Une meilleure compréhension de l'architecture de l'entreprise grâce à la schématisation des processus. Une meilleure compréhension des « transferts » entre les processus pour assurer la prestation d'un service. L'occasion de trouver des moyens de simplifier les processus actuels et les responsabilités, ainsi que de réduire les coûts d'exploitation.
Actifs numériques et de données	<ul style="list-style-type: none"> La possibilité de résistance réglementaire à l'externalisation si des risques de sécurité ou de concentration sont dégagés. Les modifications fréquentes au modèle d'exploitation des TI nécessiteront plus de schématisation et d'essais à des fins réglementaires. La dépendance croissante envers le numérique augmente le besoin de systèmes de remplacement manuels potentiellement coûteux. 	Actifs numériques et de données	<ul style="list-style-type: none"> Une meilleure compréhension des actifs numériques et de données permettra aux équipes responsables du changement d'améliorer la gestion de celui-ci au sein des TI. La chance de comprendre les différentes applications technologiques utilisées à l'échelle de l'entreprise et de les rationaliser. L'occasion de mettre en place des approches plus uniformes en termes de sécurité des technologies dans l'ensemble des entités juridiques et des régions.
Structure de travail	<ul style="list-style-type: none"> Les cyberrisques accrus découlant d'une structure de travail hybride. Une structure de travail décentralisée ou à l'étranger est plus vulnérable aux restrictions frontalières et à l'ingérence politique. Les centres délocalisés qui sont moins avancés sur le plan technologique pourraient être moins résilients face aux perturbations de la main-d'œuvre. 	Structure de travail	<ul style="list-style-type: none"> Une structure de télétravail résiliente peut favoriser la mise en place d'un modèle de dotation mondial ou multirégional. Un modèle de travail hybride qui prévoit des lieux de travail flexibles pourrait améliorer le recrutement et la fidélisation. Une occasion d'accroître l'automatisation, grâce à une meilleure compréhension des rôles et des données d'entrée dans le modèle d'exploitation.

Intégrer une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation

L'objectif d'améliorer la résilience opérationnelle doit aussi être au cœur des décisions et des investissements liés à la conception du modèle d'exploitation.

Nous considérons qu'il s'agit d'une priorité stratégique pour les entreprises de services financiers, qui doit être parrainée par le conseil d'administration et la haute direction.

Les dirigeants responsables de la résilience opérationnelle globale de l'entreprise devraient adopter une approche « descendante », et donner uniformément le ton d'une manière qui résonne pour l'ensemble du groupe, à l'échelle des régions et des entités juridiques, à propos de la façon dont les équipes

responsables du changement et de la transformation devraient intégrer une optique de résilience opérationnelle à leurs décisions.

Cela devrait permettre aux entreprises d'économiser en évitant une prolifération de méthodes sur mesure dans le but de satisfaire les propriétaires individuels.

Dans notre rapport intitulé « [Resilience without borders: How financial services firms should approach the worldwide development of operational resilience regulation](#) », nous avons expliqué pourquoi il est logique pour les entreprises transfrontalières d'adopter une approche à l'échelle du groupe à l'égard de la résilience opérationnelle.

Cette approche sera fructueuse dans la mesure où, dans le cadre de cette intégration, on accorde la priorité aux opérations qui sont les plus susceptibles d'être soumises à une surveillance réglementaire. Comme il est indiqué à la figure 4,

cette surveillance est susceptible d'être la plus marquée là où la tolérance aux impacts place la barre haute quant à la résilience prévue. Les premières indications issues des initiatives réglementaires actuelles démontrent que cela comprendra sûrement les domaines où l'entreprise joue un rôle dans le fonctionnement d'un système élargi, comme les paiements.

Cette approche doit permettre d'aider l'entreprise à respecter le seuil de tolérance aux impacts et à utiliser les outils qu'elle crée dans le cadre de ses travaux de résilience opérationnelle (particulièrement les méthodes de test) afin d'améliorer la façon dont elle effectue des choix relatifs à la conception du modèle d'exploitation.

À cette fin, le conseil d'administration et la haute direction peuvent faire appel aux trois principes présentés à la figure 4.***



Figure 4 : Trois principes pour intégrer une optique de résilience opérationnelle à la conception du modèle d'exploitation



1. Adopter une approche uniforme à l'échelle du groupe en termes d'intégration

La haute direction doit mettre en place une approche commune à l'égard de la résilience opérationnelle et de la conception du modèle d'exploitation dans tout le groupe en créant un ensemble d'objectifs communs, une structure claire de reddition de comptes pour la conception de modèles d'exploitation qui assurent les activités essentielles, et un ensemble unifié de résultats que les choix conceptuels devraient soutenir. Bien appliqué, ce principe mène à un changement de mentalité à l'échelle du groupe, où la résilience opérationnelle devient un objectif d'affaires principal.



2. Accorder la priorité aux mesures en fonction de la tolérance d'impact

Les facteurs liés à la résilience opérationnelle devraient l'emporter sur la conception du modèle d'exploitation lorsque certaines activités soutiennent des opérations cruciales. Le cas échéant, les équipes doivent comprendre quelle incidence la tolérance d'impact aura sur la résilience prévue du service au fil du temps, et être en mesure de mieux expliquer comment les changements apportés au modèle d'exploitation durant cette période favoriseront le respect de ce seuil de tolérance d'impact.



3. Utiliser les analyses de scénarios pour préciser les choix liés à la conception du modèle d'exploitation

À mesure que des méthodes d'analyse de scénarios de résilience opérationnelle modélisées et plus évoluées voient le jour, les entreprises devraient avoir non seulement l'ambition d'analyser la résilience des services de façon périodique, mais aussi de déployer ces analyses afin d'évaluer quelle pourrait être l'incidence des modifications proposées au modèle d'exploitation sur la capacité de l'entreprise à respecter son seuil de tolérance aux impacts. Cela pourrait indiquer où des investissements supplémentaires s'imposent, notamment dans la substituabilité, la relève et la redondance, pour concrétiser les modifications au modèle d'exploitation.

Étapes de l'intégration pour les années à venir

Pour la plupart des entreprises, la mise en œuvre d'une approche à l'échelle du groupe envers l'intégration de la conception du modèle d'exploitation et les facteurs liés à la résilience opérationnelle consistera en un projet en plusieurs étapes.

Selon les territoires où l'entreprise exerce ses activités, il est fort probable que dans l'année à venir, les efforts devront porter d'abord sur la mise en œuvre de nouveaux cadres de résilience opérationnels.

Alors que les équipes responsables de la conception du modèle d'exploitation ont un rôle important à jouer à toutes les étapes du processus, nous considérons qu'une occasion

de premier plan s'offre à eux à ce que nous appelons l'étape de l'« intégration » (voir la figure 5).

C'est ici que le travail initial de mise en œuvre aura été effectué et que les organismes de réglementation s'attendent à ce que les entreprises remédient aux vulnérabilités et fassent en sorte que leurs opérations cruciales respectent le seuil établi de tolérance aux impacts.

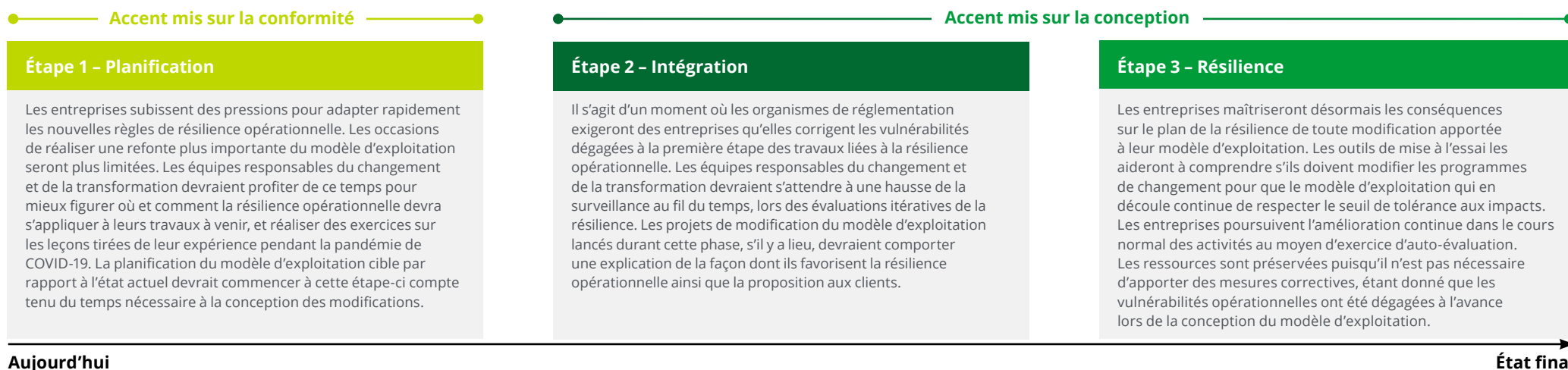
Peu importe le territoire, ce sera le moment où l'on s'attendra à ce que les entreprises modernisent leurs opérations afin de renforcer leur résilience de la manière établie ou demandée par les organismes de réglementation.

Ce sera un moment critique où la prise de décisions judicieuses quant à la conception du modèle d'exploitation contribuera à la fois à cet objectif et à la stratégie d'affaires de l'entreprise en général. C'est aussi un moment où les **décisions concernant la modification du modèle qui ne s'insèrent pas dans une optique de résilience opérationnelle sont susceptibles**

de se heurter à des objections réglementaires et pourraient être vulnérables à une planification stagnante, à une annulation ou à des exigences de mesures correctives suivant leur mise en œuvre.

Le conseil d'administration et la haute direction doivent aussi **prendre en compte ce que le programme de résilience opérationnelle signifie pour les activités de F&A pendant et après la mise en œuvre du cadre réglementaire**. Les équipes responsables du changement et de la transformation devront formuler clairement comment, après la fusion, elles intégreront et simplifieront les divers modèles d'exploitation tout en respectant les seuils de tolérance aux impacts. Cela permettra d'apaiser une importante préoccupation réglementaire et pourrait rendre la transaction moins susceptible d'échouer du point de vue des TI et des opérations. La tenue d'analyses modélisées de scénarios d'échec opérationnel découlant de la combinaison viendrait étayer davantage le dossier.

Figure 5 : Trois étapes d'intégration de la conception du modèle d'exploitation et d'une optique de résilience opérationnelle



Aujourd'hui

État final

Pleins feux : mise en pratique des principes d'intégration

Le rôle que devraient jouer les facteurs liés à la résilience opérationnelle dans la conception du modèle d'exploitation variera selon le moment et les circonstances du changement. **Cet exemple démontre comment une entreprise peut prendre en compte la résilience opérationnelle lorsqu'elle externalise des travaux à un tiers fournisseur** durant la « phase d'intégration » décrite à la figure 5 (alors que les règles de résilience opérationnelle sont en place et que les attentes réglementaires à l'égard de la résilience de l'entreprise augmentent progressivement).

Au cours de cette période, les nouveaux programmes de changement mis en place par les entreprises feront l'objet d'un contrôle considérable. Les superviseurs voudront s'assurer que ces programmes ne dévient pas des efforts déployés de façon continue par l'entreprise pour renforcer sa résilience et, dans la mesure du possible, les améliorer. En outre, l'attention des organismes de réglementation envers les éventuels risques systémiques de concentration présentés par les tiers fournisseurs qui offrent des services aux entreprises de services financiers aura pour effet d'accroître cette surveillance.

La figure 6 comporte un certain nombre de questions que les équipes responsables du changement et de la transformation peuvent poser afin d'établir la pertinence de la résilience opérationnelle pour la conception de leur modèle d'exploitation cible.

L'une des premières questions vise à déterminer si le modèle d'exploitation soutient une opération cruciale qui a été identifiée à des fins réglementaires. Le cas échéant, cela signifie que l'entreprise peut s'attendre à un niveau accru d'attention de la part des organismes de réglementation envers leur résilience opérationnelle et à une plus grande obligation imposée aux dirigeants responsables d'en assurer la supervision (comme le chef des opérations), sans oublier leur conformité aux lignes directrices applicables à la gestion des risques liés à l'externalisation et aux tiers, comme celles de la *UK Prudential Regulation Authority* et des autorités européennes de surveillance (p. ex., le Comité de Bâle).

Au-delà de cette étape, les équipes doivent aussi déterminer si la défaillance du tiers fournisseur ou de la fonction externalisée mettrait en péril la capacité de l'entreprise à réaliser l'opération cruciale en respectant le seuil de tolérance aux impacts qui a été établi. Si tel est le cas, il y a fort à parier

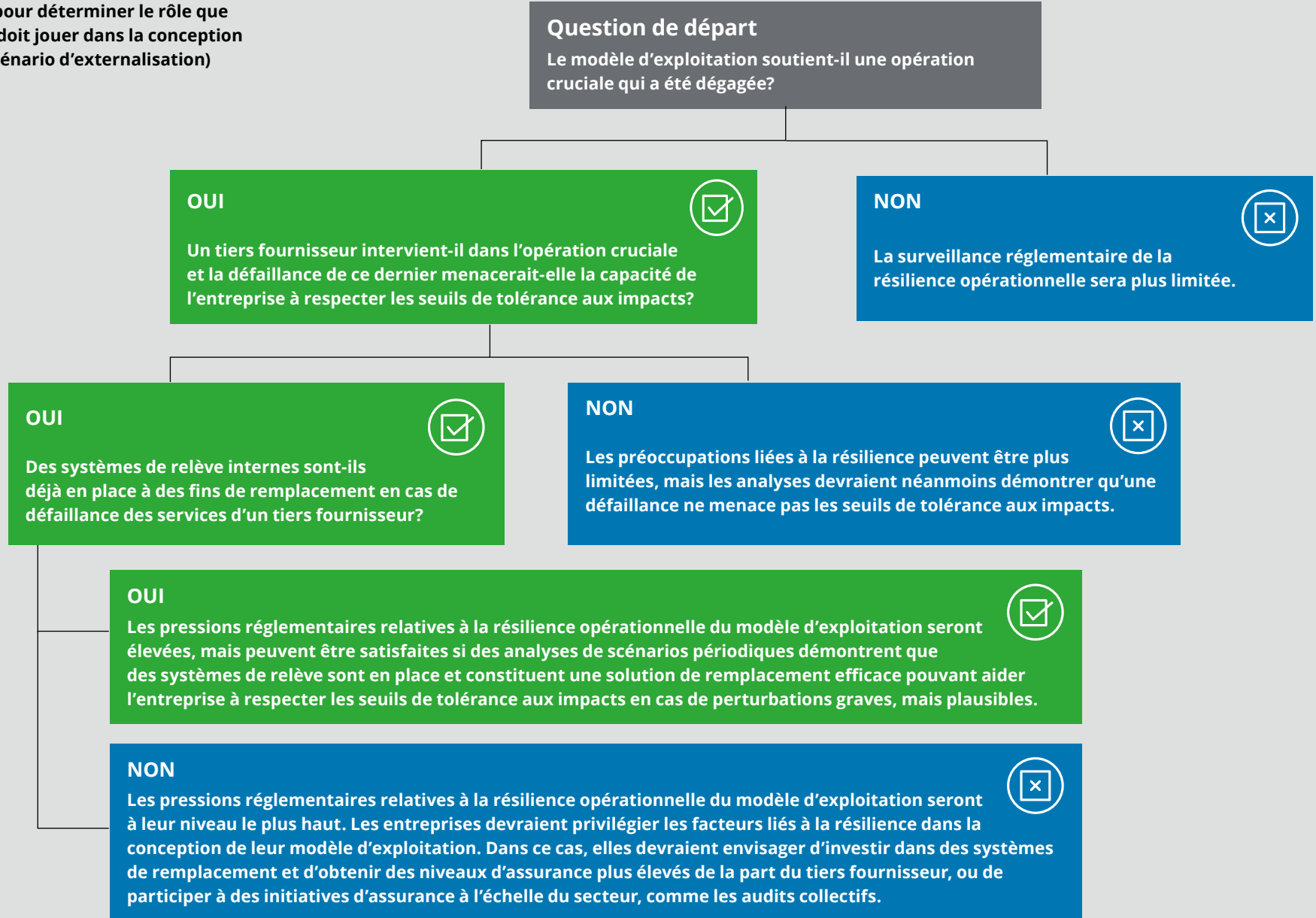
que la relation avec ce tiers serait considérée comme une vulnérabilité à l'égard de la résilience du service. Le cas échéant, il faut accorder une importance prioritaire à la résilience des modifications envisagées au modèle d'exploitation.

Pour les nouvelles initiatives où des travaux sont externalisés à des tiers fournisseurs, comme la migration de l'ancienne infrastructure sur place vers l'infonuagique, les entreprises doivent saisir l'occasion d'intégrer la « résilience à dessein » à leur modèle d'exploitation. Les organismes de réglementation qui se penchent sur la résilience opérationnelle dans des territoires tels que le Royaume-Uni ont indiqué que, dans une situation grave, mais plausible d'une relation essentielle où une entreprise ne peut plus compter sur un tiers fournisseur, une stratégie de sortie fondée sur la substituabilité sera primordiale. Lorsqu'une entreprise dispose de systèmes ou de processus de rechange qui peuvent être vite utilisés pour offrir le même service, elle a tout intérêt à investir dans ces systèmes et à démontrer leur résilience à l'aide d'analyses de scénarios, de manière à répondre aux attentes réglementaires.

Les entreprises devraient aussi chercher à obtenir un niveau d'assurance plus élevé de la part du tiers fournisseur à l'égard de sa propre résilience opérationnelle dans des domaines comme la sécurité des données, la cybersécurité et la gestion des importants contrats de sous-traitance. Pour leurs relations les plus importantes, les entreprises devraient créer des outils de prévision des risques en temps réel qui peuvent surveiller le tiers fournisseur en continu et permettre la gestion proactive des risques. Elles peuvent aussi faire participer le tiers fournisseur aux essais de continuité des activités et de reprise après sinistre pour acquérir une compréhension encore plus approfondie des problèmes potentiels de résilience.

S'il peut être difficile de négocier des modalités contractuelles prévoyant un niveau d'assurance beaucoup plus élevé auprès d'un important fournisseur de services infonuagiques, nous voyons là une occasion de collaboration à l'échelle du secteur entre les entreprises qui relèvent ce défi au cours des deux prochaines années. Les « audits collectifs », où un groupe d'entreprises de services financiers collaborent pour évaluer la résilience et la sécurité d'un tiers fournisseur commun, est déjà une mesure que certains organismes de réglementation ont désignée comme un moyen reconnu de répondre aux attentes à l'égard de la résilience opérationnelle.

Figure 6 : Arbre de décision pour déterminer le rôle que la résilience opérationnelle doit jouer dans la conception du modèle d'exploitation (scénario d'externalisation)



Les modèles d'exploitation résilients sur le plan opérationnel en tant qu'avantage concurrentiel

Compte tenu du rythme auquel la complexité et l'incidence potentielle des perturbations opérationnelles évoluent au sein des services financiers, les raisons pour lesquelles les organismes de réglementation partout dans le monde ont entrepris un programme aussi ambitieux afin de renforcer la résilience du secteur apparaissent évidentes.

Par conséquent, la résilience opérationnelle est un impératif réglementaire. Mais **plutôt que de considérer celle-ci comme un exercice de conformité, à notre avis, les entreprises peuvent l'utiliser pour élaborer des modèles d'exploitation plus résilients** afin de mieux se prémunir contre les menaces futures.

À la figure 7, nous présentons cinq façons par lesquelles les modèles d'exploitation résilients sur le plan opérationnel procurent un avantage concurrentiel. Ces avantages reposent sur la manière dont une entreprise peut utiliser sa résilience pour gagner la confiance des clients, des organismes de réglementation et des parties prenantes en général (comme les actionnaires et les agences de notation, entre autres).

La confiance des clients sera particulièrement importante à mesure que de nouveaux acteurs au sein du marché des services financiers créent un environnement plus concurrentiel avec lequel les entreprises traditionnelles devront composer.

On peut gagner directement cette confiance en acquérant une réputation d'entreprise dont les opérations sont résilientes; c'est un élément distinctif qui pourrait préoccuper de plus en plus les clients, à mesure que les cybermenaces aux

services financiers se perfectionnent et que les défaillances informatiques généralisées deviennent plus fréquentes et publiques.

La confiance des clients peut également constituer un avantage indirect d'un modèle d'exploitation plus résilient, surtout lorsqu'il permet à une entreprise d'agir de manière plus flexible et d'offrir des services et des méthodes de prestation plus rapidement au fil des changements de préférences sociétales.

Le risque d'en faire trop peu

Dans l'environnement actuel caractérisé par le contrôle rigoureux des coûts, on peut comprendre que plusieurs entreprises s'interrogent à savoir si elles doivent en faire plus que le minimum dicté par la réglementation. Toutefois, cette approche risque d'amener l'entreprise sur une voie où elle deviendra un adopteur tardif de la résilience opérationnelle, tandis que ses concurrents vont de l'avant. Cela est loin d'être une position enviable pour l'entreprise.

De récents événements dans le secteur financier ont révélé un lien évident entre la résilience technologique d'une entreprise et sa capacité de se transformer en une organisation plus agile, rentable et concurrentielle. Dans notre publication intitulée « [On the frontier: Operational resilience and the evolution of the European banking sector](#) », nous soulignons que les entreprises transfrontalières complexes, en particulier, ont souvent constaté qu'une piètre résilience opérationnelle était l'un des principaux obstacles aux efforts de numérisation (que ce soit au moyen de programmes de changement ou de l'acquisition d'entreprises de technologies numériques).

Par ailleurs, au moins une agence de notation a relevé un lien potentiel entre la cyberrésilience d'une entreprise de services financiers et sa notation en raison du risque d'atteinte à la réputation. Après réflexion, celle-ci a suggéré que la numérisation devrait aller de pair avec des efforts accrus de planification des perturbations et de la reprise en cas d'incident^{vii}.

Figure 7 : Les modèles d'exploitation résilients sur le plan opérationnel en tant qu'avantage concurrentiel



Fidélisation des clients – et obtention de nouveaux clients grâce à une réputation de services résilients (qu'il s'agisse du faible nombre de perturbations ou de la capacité de résoudre rapidement celles qui surviennent).



Confiance des clients – menant à la probabilité accrue que les clients soient prêts à utiliser de nouvelles plateformes ou à acquérir de nouveaux produits auprès de la même entreprise.



Réduction des interventions réglementaires – moins probable que les vulnérabilités dégagées lors du contrôle de la résilience opérationnelle ; mènera à une surveillance réglementaire accrue ou à l'obligation de se soumettre à des examens officiels.



De meilleurs programmes de changement – les programmes de changement qui ont été planifiés et mis à l'essai en tenant compte du respect des seuils de tolérance aux impacts seront moins sujets aux défaillances.



Rationalisation des coûts – une meilleure compréhension globale des processus nécessaires pour fournir un service important révélera des occasions de rationaliser les procédures inefficaces et de maximiser les ressources.

De plus, les organismes de réglementation sont peu susceptibles de bien réagir face à une entreprise qui, dans le cadre de ses efforts de résilience opérationnelle, ne cherche qu'à offrir le « produit minimum viable ». La résilience opérationnelle ne se borne pas à une liste détaillée d'exigences réglementaires qui doivent être respectées à la lettre; il s'agit plutôt d'un ensemble d'attentes qui exigent que les entreprises se montrent novatrices et agissent de façon autonome, et que le secteur des services financiers travaille en collaboration.

Les attentes réglementaires à l'égard de la résilience opérationnelle vont aussi évoluer au fil du temps

étant donné la complexité croissante de l'environnement technologique et d'exploitation, et l'évolution des menaces que cela présente pour les entreprises. En effet, au moment de discuter de la nature évolutive des cybermenaces dans le secteur, un important responsable de la réglementation a reconnu qu'il n'y a pas de fin en vue sur le parcours de la résilience opérationnelle pour les entreprises de services financiers^{viii}. S'il y avait une fin, la valeur de la résilience diminuerait avec le temps.

Au Canada, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a récemment publié le [Sommaire des résultats](#) de sa consultation sur la résilience opérationnelle dans un monde numérique. Ce sommaire fait état de l'intention du BSIF de publier des consignes provisoires touchant un éventail de risques opérationnels et d'aspects liés à la résilience d'ici 2023^x. Dans cet environnement réglementaire changeant, il va de soi pour les entreprises de réfléchir à ce que la résilience opérationnelle signifiera pour leur propre évolution de façon continue. Cela se traduira toujours par des compromis entre le modèle d'exploitation souhaité (fondé sur une justification strictement commerciale) et un modèle capable de faire face à une surveillance réglementaire. Le fait de cerner ces tensions dès le départ contribuera à un modèle d'exploitation plus stable et durable au fil du temps. Les entreprises capables de

démontrer aux organismes de réglementation qu'ils intègrent la « résilience à dessein » à toutes les modifications apportées aux activités qui soutiennent leurs opérations cruciales réduiront la probabilité d'intervention réglementaire (comme les examens officiels menant à des mesures correctives *a posteriori*) et le risque d'atteinte à la réputation qui pourrait en découler.

Établir et maintenir la confiance des organismes de réglementation, des actionnaires, des clients et des autres parties prenantes grâce à une résilience éprouvée face au stress financier est déjà un avantage concurrentiel reconnu pour les entreprises depuis la grande crise financière. Il est tout à fait raisonnable de s'attendre à ce que, dans le contexte de la prolifération de nouvelles menaces opérationnelles à la stabilité et au fonctionnement du secteur financier, des avantages semblables se manifestent de plus en plus pour les entreprises qui peuvent démontrer qu'elles font preuve d'une résilience opérationnelle efficace.

« Si la dernière décennie de contrôle bancaire a été marquée par la conception de règles visant à assurer des bilans bancaires plus résilients... l'objectif de la décennie à venir pour les banques doit être d'améliorer leur culture de gestion des risques et leur résilience opérationnelle au moins dans la même mesure que l'amélioration de leur résilience financière au cours de la dernière décennie. »

**Carolyn Rogers, secrétaire générale,
Comité de Bâle sur le contrôle bancaire^x**



Des possibilités limitées à saisir

Les organismes de réglementation n'ont jamais scruté aussi directement les activités internes des entreprises de services financiers qui soutiennent les services qu'elles offrent aux clients et au marché en général, ni défini autant d'attentes en ce sens.

Si bien des exigences réglementaires sont pertinentes dans le cadre des modifications apportées au modèle d'exploitation de l'entreprise, l'initiative de résilience opérationnelle doit faire l'objet d'une attention particulière en ce qui a trait aux éléments du modèle d'exploitation qui soutient les opérations cruciales.

Une occasion s'offre aux entreprises de services financiers de profiter de l'attention accordée à la résilience opérationnelle par les organismes de réglementation comme un catalyseur servant à créer des modèles d'exploitation plus résilients. Les deux s'imposent grandement au sein du secteur, mais peuvent parfois entrer en conflit si les choix de conception du modèle d'exploitation ne permettent pas de maintenir ou d'améliorer

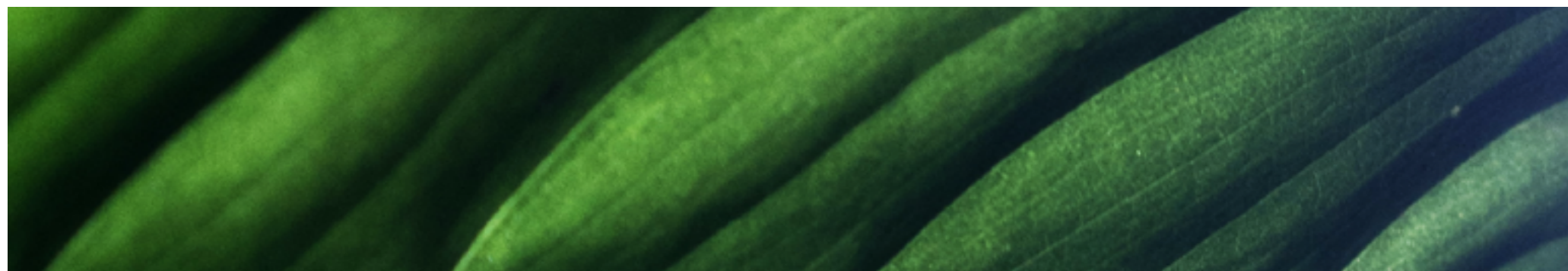
la résilience opérationnelle. Pour gérer ces possibles conflits, il faudra prendre des mesures précoces, car ce sont les entreprises les mieux préparées qui pourront profiter de l'impératif réglementaire à court terme afin d'accroître leur compréhension des retombées que la résilience opérationnelle est susceptible d'avoir sur leur modèle d'exploitation au cours des quatre à cinq prochaines années.

Par contre, les possibilités qui s'offrent aux entreprises de saisir cette occasion sont limitées. Compte tenu des échéanciers probables de mise en œuvre de l'approche réglementaire à l'égard de la résilience opérationnelle dans les différents territoires, bon nombre d'entreprises devront consacrer une grande partie de leur travail à la correction des vulnérabilités au cours des prochaines années. Si, durant cette période, elles se concentrent sur le minimum nécessaire pour répondre aux attentes réglementaires liées à la résilience opérationnelle, elles risquent de permettre à leurs concurrents de les devancer.

Cette année, les leaders du changement et de la transformation devraient commencer à établir un lien entre le programme de résilience opérationnelle et une approche proactive, axée sur la résilience, à l'égard de la conception du modèle d'exploitation.

Cette année, les leaders du changement et de la transformation devraient commencer à établir un lien entre le programme de résilience opérationnelle et une approche proactive, axée sur la résilience, à l'égard de la conception du modèle d'exploitation.

Les entreprises auront les coudées franches pour déterminer l'ampleur de l'approche qu'elles adopteront. Nous croyons que le fait de prendre dès le départ des mesures réfléchies et exhaustives dans le but d'intégrer une optique de résilience opérationnelle à un programme audacieux de refonte du modèle d'exploitation sera avantageux pour les entreprises, tant du point de vue réglementaire que commercial.



Communiquez avec nous

Si vous avez des questions à propos des sujets abordés dans ce rapport, veuillez communiquer avec l'un des spécialistes de Deloitte en conception de modèles d'exploitation, en cyberrisques ou en gestion des risques liés aux tiers.

Personnes-ressources

Rob Galaski

Vice-président,
associé directeur,
Services financiers
rgalaski@deloitte.ca

Jean-François Allard

Associé
jeallard@deloitte.ca

Stefanie Ruys

Directrice de service
struys@deloitte.ca

Collaborateurs du Canada

Collaborateurs du Royaume-Uni

Nathan Spitse

Associé

David Strachan

Associé

Danny Griffiths

Associé

Roxana Greszta

Associée

Scott Martin

Directeur principal

Sarah Black

Associée

Nino Montemorano

Associé

Amar Duggal

Directeur principal

Nick Seaver

Associé

Zoheir Boualga

Directeur principal

Ana Garcia

Conseillère principale

Simon Brennan

Directeur de service

Emmanuel Aruwa

Directeur

Orlagh Tuite

Associée

Jawad Hameed

Directeur

Rick Cudworth

Associé

Notes de fin

- i. Banque d'Angleterre. [Operational Resilience: Impact tolerances for important business services](#), 29 mars 2021.
- ii. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. [Principles for operational resilience](#), 31 mars 2021.
- iii. Deloitte. [Resilience Reimagined: The resilient business, blog](#), 10 septembre 2021.
- iv. Aon. [Respecting the Grey Swan: 40 years of Reputation Crisis](#), 2021.
- v. Deloitte. [The Future of Banking: The Employee Experience Imperative](#), 2021.
- vi. Banque d'Angleterre. [Resilience in a time of uncertainty](#), discours prononcé par Nick Strange, 6 octobre 2020.
- vii. S&P Global Ratings. [Cyber risk in a new era: The effect on bank ratings](#), 24 mai 2021.
- viii. Banque d'Angleterre. [Cyber Risk: 2015-2027 and the Penrose steps](#), discours prononcé par Lyndon Nelson, 25 mai 2021.
- ix. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. [The changing role of a bank supervisor](#), discours prononcé par Carolyn Rogers, mai 2021.
- x. Le Bureau du surintendant des institutions financières a récemment publié le [Sommaire des résultats](#).

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/about

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).