

La gestion globale des risques permet de contrôler et de suivre les performances. Mais cette fonction évolue vers un savoir-faire générateur de valeur ajoutée, qui aidera les banques à se focaliser sur leurs vraies compétences.

De la mesure des risques au pilotage stratégique

L'arrivée sur scène du *risk management* est, avec un autre nom, une nouvelle représentation du concept de diversification stratégique. Aujourd'hui ce terme évoque surtout des questions relatives à la mesure des risques dans la perspective, notamment «prudentielle», de mieux s'en protéger pour la majorité des banques. Dans ce contexte, le *risk management* est un outil qui permet de distinguer les bons des mauvais risques. En effet, comme le démontre Markowitz, ce n'est pas parce qu'un risque est pris, qu'une marge s'en suivra automatiquement : seuls les risques non diversifiables sont rémunérés. Et l'on pourrait préciser «non diversifiables par les concurrents». D'où la course à la diversification.

En termes techniques, diversifier requiert de maîtriser les corrélations entre les risques des activités de l'établissement. Ceci passe forcément par plusieurs étapes : identifier les risques de chaque activité, les mesurer, et les agréger. Le déroulement de ce processus génère aussi des sous-produits à haute valeur ajoutée, qui peuvent chacun apparaître un moment comme l'objectif principal : une clarification des décisions de gestion, du stratégique à l'opérationnel, qui reposent toutes, théoriquement, sur l'évaluation d'un équilibre risque/rentabilité ; une amélioration de la tarification grâce à une meilleure connaissance du prix de revient des transactions ; des mesures de performance plus pertinentes car intégrant risque et rentabilité, etc.

Deux défis : l'un organisationnel, l'autre fonctionnel

Ainsi, mesurer les risques est une nécessité stratégique pour la banque : pas de diversification stratégique sans maîtrise des corrélations, et pas de corrélation sans mesure des risques.

Mais suffit-il de créer une fonction *risk management* et d'y mettre des moyens pour

disposer de résultats utiles ? La réponse sera positive si deux grands défis sont levés : l'un organisationnel, l'autre fonctionnel.

Le défi organisationnel est de créer une nouvelle fonction transversale dans l'établissement, en complément du contrôle de gestion, de l'inspection, voire de la gestion de bilan. Le *risk management* a pour vocation d'identifier les risques, de les mesurer dans le respect de leur nature probabiliste, et de les consolider. Or un risque étant une incertitude quant à une marge future, son évaluation est statistique et elle résulte en (au moins) deux valeurs, la marge future la plus probable (espérance mathématique) et la variabilité du résultat autour de cette marge (écart-type).

Par contraste, le contrôle de gestion mesure les marges passées et formalise des anticipations d'évolution à travers des outils du type budget ou plan, qui réduisent les prévisions au scénario le plus probable, quand ce n'est pas le plus souhaité. Quelquefois, plusieurs scénarios sont étudiés, mais l'impossibilité de leur attribuer une probabilité d'occurrence – ce qui nécessiterait une approche statistique – en limite l'intérêt. Conscients de cette limite, des contrôleurs de gestion ont initié des travaux qui relèvent du *risk management*, par exemple au Crédit national (Natexis) ou à la Banque Monod.

L'inspection, quant à elle, a la responsabilité d'identifier et de supprimer les risques opérationnels. Ce sont des aléas pollueurs contingents à la prise volontaire de risques financiers. Des outils statistiques peuvent être utilisés, mais leur emploi est souvent peu pertinent, car si la répétition d'erreurs ou de fraudes est assez grande pour établir des statistiques, il faut croire que des moyens seront mis en place pour changer cet état de fait. D'ailleurs, les méthodes de mesure des risques sont différentes de celles requises pour les éliminer, qui comprennent assurances, procédures, sous-traitance, formation, sécurité physique, etc. Toutefois, certains services d'inspection ont des prérogatives qui s'étendent



Jean-Bernard Caen
Directeur général
Finance & Technology
Management SA

La théorie de Markowitz

Harry Markowitz a montré en 1959 que la diversification d'un portefeuille réduit la volatilité de son rendement et donc son risque. L'«optimisation de Markowitz», ou optimisation moyenne-variance, permet de minimiser le risque d'un portefeuille pour un rendement cible, ou de maximiser le rendement sous contrainte d'un risque maximum. Les portefeuilles optimisés sont dits efficaces. En 1990, Harry Markowitz et William Sharpe ont reçu le prix Nobel d'économie pour leurs travaux sur la «théorie moderne du portefeuille».

au *risk management*, comme à la Chambre syndicale des Banques populaires.

Une autre fonction connexe est la gestion de bilan. Encore jeune, ses contours varient beaucoup d'une banque à l'autre : de la mesure de la sensibilité de la marge aux variations des taux jusqu'à l'évaluation consolidée de tous les risques dans une perspective d'allocation des fonds propres, la gestion de bilan couvre une large gamme d'ambitions. Mais la fonction n'est vraiment passée du stade projet à celui d'un service opérationnel que dans un seul domaine : le suivi de l'exposition au risque de taux, et encore, en intégrant rarement les multiples options cachées du bilan susceptibles de modifier radicalement sa vitesse de fonte.

En complément d'une gestion de bilan le plus souvent centrée sur le risque de taux, le *risk management* intègre tous les risques, financiers et opérationnels, pour les mesurer en termes de fonds propres et les agréger en tenant compte des corrélations, dans une perspective d'aide à l'allocation des fonds propres. Le rapprochement des mesures de risque et de marge permet d'obtenir des indicateurs de performance synthétiques de type Raroc, et une maîtrise quantifiée de la diversification stratégique des métiers.

Ainsi, bien que le contrôle de gestion, l'inspection et la gestion de bilan comportent quelquefois des attributions de mesure statistique des risques, cette compétence relève clairement d'une nouvelle fonction à part entière : le *risk management*. Sa transversalité – puisqu'elle touche toutes les activités de l'établissement – requiert une certaine audace pour réussir sa mise en place. Les compétences requises étant d'ordre financières et statistiques, le *risk manager* viendra souvent de la direction financière,

des marchés, ou encore du contrôle de gestion. Du courage et de la pédagogie sont aussi requis pour aller récolter, dans les directions, les premières données qui alimenteront la fonction car l'intérêt du projet ne sera pas évident pour tous.

Disponibilité et fiabilité des données historiques

C'est à ce stade qu'apparaît le deuxième défi, le plus réhibitore, celui qui peut conduire à réorienter la stratégie de l'établissement : la disponibilité et la fiabilité des données historiques, base de tout calcul statistique, permettent-elles une mesure des risques au moins aussi bonne que la concurrence ?

La question se pose pour chaque risque, c'est-à-dire pour chaque source d'incertitude susceptible de modifier la marge attendue. Par exemple, les données accumulées depuis plus de dix ans par Cetelem permettent aujourd'hui à cet établissement de crédit à la consommation de prévoir, avec une grande précision, la probabilité de défaut de paiement de chacun de ses clients. Ceci a deux conséquences.

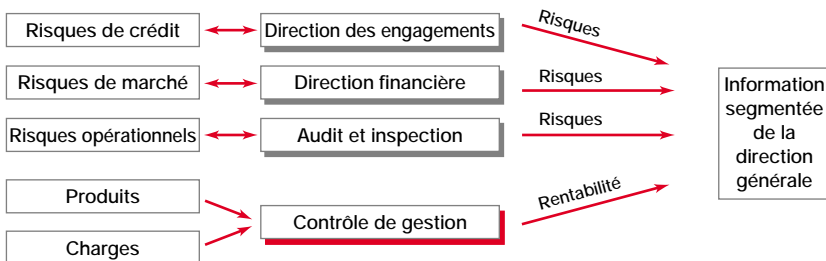
D'une part, le coût du risque est correctement facturé à chaque client, ce qui garantit une haute qualité et donc une valeur élevée du fonds de commerce. En effet, les clients risqués iront plutôt s'adresser à un autre organisme de crédit, moins regardant, ou qui mutualise plus ses risques. Et les clients peu risqués seront reconnus comme tels, et ils pourront profiter d'un taux comparativement bas par rapport à des offres concurrentielles.

D'autre part, la diversification du risque est effectivement maîtrisée, ce qui permet d'optimiser la marge pour un degré de risque global donné, caractérisé par le niveau de fonds propres de l'établissement. Le retour sur fonds propres de l'établissement est ainsi maximisé.

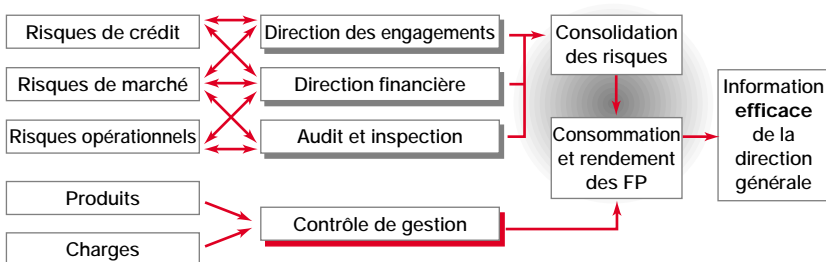
Le passé, principale source d'informations sur le futur

Imaginons que cet établissement financier désire développer une activité de crédit aux entreprises avec une maîtrise du risque aussi bonne que celle acquise sur son activité présente. Dans ce but, ne doit-elle pas être capable de mesurer de façon fiable de nombreux risques, comme la probabilité de défaillance des entreprises à moyen-long terme, la dévalorisation possible des actifs apportés en garantie, le potentiel de recouvrement sur ces actifs en cas de contentieux, etc ? Et ceci est-il possible si l'établissement ne dispose pas de données historiques sur les taux de défaillance, l'évolution de la valeur vénale des actifs en garantie... ?

Organisation typique 1990



Organisation cible 2000



On pourra toujours objecter que le passé n'est pas une preuve du futur. Mais, bien anticiper requiert la meilleure connaissance possible du présent et du passé. A défaut d'une boule de cristal, l'analyse du passé est la principale source d'information sur les fluctuations futures potentielles. Or, la maîtrise quantifiée du risque conforte les décisions de gestion, qui résultent toujours d'un arbitrage plus ou moins explicite entre un risque et une marge attendue. Ainsi, une activité au risque difficile à apprécier est toujours handicapée car son pilotage est incertain. De plus, pour maintenir un niveau de sécurité homogène pour toutes les activités de l'établissement, l'incertitude quant à son risque réel conduira à lui allouer un excédent de fonds propres dont le coût grèvera sa performance. En d'autres termes, avec le support d'une expérience riche et utilisable, une activité sera toujours plus performante qu'avec peu ou pas d'expérience.

Ainsi, la mémoire de l'établissement, sous la forme de données historiques fiables et utilisables, constitue une arme concurrentielle invincible. Michael Bloomberg l'avait bien compris en quittant Salomon Brothers : en obtenant l'exclusivité d'exploitation des historiques de valorisation des bons du Trésor américain, il a posé les fondations de son empire actuel, car ce type de données est indispensable pour mesurer correctement le risque de taux et donc valoriser les instruments de taux américains.

Reconnaître l'importance d'un tel atout permet d'en tirer des conséquences : maximiser la valeur ajoutée des activités en posture concurrentielle gagnante et sortir au plus vite de celles qui sont structurellement handicapées. Par exemple, de nombreuses banques gèrent leurs risques de contrepartie de marché à l'aide des *ratings* officiels. Bien qu'aucun avantage concu-

rentiel ne puisse être retiré de cette information publique, la gestion du risque de contrepartie est souvent considérée comme une compétence à valeur ajoutée. Ce qui ne peut être le cas. Les fonds propres immobilisés pour couvrir ce risque seraient donc mieux employés dans un vrai domaine de compétence. Le risque de contrepartie peut être minimisé grâce aux dérivés du crédit. Il est vrai que la banque doit pour cela savoir maîtriser cette technique...

Autre exemple, le Crédit local de France (CLF) : aucun établissement bancaire français n'a d'aussi bonnes performances sur le marché des collectivités locales que le CLF, qui a su conserver les données historiques acquises sur ce secteur en situation monopolistique (CAECL) et qui les valorise maintenant en environnement concurrentiel. La logique de croissance du CLF capitalise naturellement sur ce savoir-faire par une extension territoriale de son application (Dexia).

Les implications stratégiques issues du *risk management*

Ainsi, en révélant la plus ou moins grande aptitude d'un établissement à mesurer ses risques, le *risk management* fait apparaître ses vrais pôles de compétences. Cette information, utilisée avec bon sens, conduit spontanément à une stratégie qui vise à les développer. De plus, en explicitant les corrélations qui existent entre les risques générés par ces pôles de compétence, le *risk management* permet d'optimiser l'allocation des fonds propres. En d'autres termes, la fonction de mesure des risques, mature, devient un outil incontournable d'aide à la diversification stratégique et de maximisation de la performance... et de la croissance. ■

Définition de fonction du risk manager à la CIBC*

«La responsabilité du risk manager est d'intégrer étroitement nos approches d'attribution de capital, de mesure des performances, de gestion des risques, de planification stratégique et de tarification en s'appuyant sur un ensemble commun de principes fondamentaux de mesure du risque et de la rentabilité. Cette fonction est un véhicule de changement visant à incorporer dans toutes ses dimensions le concept de risque/ rentabilité à toutes les opérations de la banque dans sa globalité.

Ceci améliorera la maîtrise des risques, les décisions d'allocation de ressources et conduira finalement à générer de la valeur pour les actionnaires»

(*) Canadian Imperial Bank of Commerce.

Source : Peter J.H. Middleton, Senior Vice-President, Risk Capital Attribution, Risk Management Division.