

GESTION

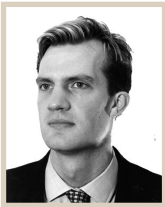
LES MUTATIONS NÉCESSAIRES DE LA FONCTION "RISQUES"



Véronique
McCarroll

Director
Mercer
Oliver Wyman

La fonction "risques" organisée en silo par type de risques – marché, crédit, opérationnels – doit devenir plus transversale, répondre aux interactions croissantes avec d'autres fonctions comme le pilotage et les métiers.



Stein Berre

Director
Mercer
Oliver Wyman

Si l'analyse du risque a toujours été au cœur du métier de banquier, ce n'est que depuis les années quatre-vingt-dix que l'on assiste, dans l'ensemble des institutions bancaires, à l'émergence, puis à la montée en puissance de la fonction "risques". Aujourd'hui, le modèle dominant est celui d'une direction des risques centrale, rattachée soit à la direction générale soit à une direction finance-risques, et organisée autour de trois pôles correspondant aux types de risques qu'elle contrôle : risques de marché, de crédit, et opérationnels. Cette organisation est souvent complétée par d'autres fonctions plus transversales telles que les projets, les normes et méthodes, ou encore les fonds propres économiques. Ainsi, les banques bénéficient toutes d'une infrastructure de contrôle des risques indépendante des unités opérationnelles, de méthodologies de

mesure sophistiquées et homogènes pour évaluer, quantifier, agréger les risques, et de capacités accrues de systèmes d'information. À cet égard, la réforme de Bâle II a joué un rôle majeur dans l'amélioration des systèmes de suivi des risques de crédit et opérationnels.

LE RISQUE, MATIÈRE PREMIÈRE ALLOUÉE AUX MÉTIERS

Cependant, quinze ans après son élaboration, le modèle par "silo de risques" (*encadré*) est-il encore adapté aux préoccupations nouvelles de la fonction "risques" et du pilotage des banques en général ?

L'environnement des banques a changé :

■ Les organisations ont regroupé les lignes métiers au sein de pôles plus larges, et cherchent désormais à croiser une approche client avec les traditionnels axes métiers ou produits, rendant indispensables la capacité à agréger entre eux des risques de nature différente.

■ L'analyse du risque, parce qu'elle est plus que jamais intégrée à tous les processus d'origination, doit répondre aux exigences de réactivité des métiers et peut devenir un atout (ou un frein) à leur compétitivité, tout particulièrement dans les activités de banque d'investissement. Et si les méthodes d'analyse se sont largement diffusées et standardisées ces dernières années, c'est sur la fluidité du processus de décision que se creuse l'avantage concurrentiel.

■ La distinction classique entre types de risques est moins claire et moins pertinente du fait de la complexité croissante des produits vendus aux clients : comment, par exemple, qualifier les produits dérivés de crédit ? Une opération de crédit classique doit-elle être analysée selon les mêmes procédures qu'un crédit structuré complexe mêlant des risques de crédit et de marché ? La qualité de son montage relève-t-il du risque de crédit ou du risque opérationnel ?

■ Le capital n'est plus une ressource rare et, en conséquence, les banques subissent une pression accrue des actionnaires pour rentabiliser un capital devenu souvent excédentaire. Le risque ne doit donc plus être uniquement géré comme une source potentielle d'insolvabilité, mais également comme la matière première allouée aux métiers de manière à optimiser leur création de valeur.

■ Enfin, la communication financière, forte de sa logique de transparence vis-à-vis du marché, intègre une part croissante d'informations relatives aux risques. Le pilier 3 de la réforme de Bâle II marque en quelque sorte l'aboutissement et la normalisation des éléments à communiquer aux actionnaires : les données de risque sont destinées non seulement au pilotage interne, mais également à l'information de tiers externes (régulateurs, agences de notation, analystes).

GENÈSE DU MODÈLE PAR “SILO DE RISQUES”

TROIS PRIORITÉS NOUVELLES

Face à ces mutations, le modèle des “silos” devient insuffisant car il ne permet pas de répondre à l’ensemble de ces enjeux. La fonction “risques” doit évoluer vers plus de transversalité, se doter de nouveaux moyens pour répondre aux interactions croissantes avec les autres fonctions de pilotage et les métiers.

Outre les traditionnelles missions de contrôle et de “garant” de la solvabilité, les nouveaux objectifs de la fonction risques s’articulent autour de trois priorités :

■ **La première** est celle de la réactivité et de la fluidité dans les interactions avec les métiers. Pour disposer d’une capacité d’analyse “multi-risque” performante, il faut dépasser la logique des silos, adapter les dispositifs de limite et les processus d’autorisation, repenser l’organisation en fonction de la capacité à standardiser l’analyse. Aujourd’hui, avec le développement des instruments de transferts de risque, le critère de liquidité/complexité d’une opération (et donc de “vélocité” du bilan) est souvent plus discriminant que celui du silo de risque, car il conditionne les ressources et le niveau de valeur ajoutée à apporter à l’analyse du risque.

■ **La seconde** priorité est d’organiser une relation de partenariat avec la fonction “finance”. Face à l’utilisation croissante des concepts de risque dans la sphère financière (communication externe, capital réglementaire Bâle II, utilisation de capital économique dans le pilotage...), la frontière devient floue entre les informations finance et risques. Pire, certains éléments traditionnellement stables du reporting financier deviennent volatiles du fait de l’évolution du cadre réglementaire, prudentiel et comptable (car basés sur des paramètres de risques

pro-cycliques). Finance et risques - doivent travailler ensemble pour réconcilier leurs axes d’analyse, créer ou renforcer certaines fonctions comme le *capital management*, adapter les processus et les tableaux de bord budgétaires pour y intégrer plus explicitement le risque.

■ **Enfin** la fonction “risques” doit être intégrée dans le pilotage de la performance et la planification stratégique. L’ajustement du couple risque/performance est désormais reconnu comme un levier-clé pour comprendre et orienter le profil de croissance et de variabilité des résultats de la banque. En période d’excédents de capital, la question devient : comment optimiser la croissance de mes résultats en fonction de mon seuil de tolérance à leur volatilité ? Dans une telle démarche, la fonction “risques” ajoute à son rôle historique de contrôleur celui de conseil (*advisor*).

ADAPTATION PERMANENTE

Dans le passé, on a parfois accusé les directions des risques du syndrome de la “tour d’ivoire”. Cette tendance est aujourd’hui rendue impossible, tant la fonction “risques” a un rôle essentiel à jouer dans le pilotage de la banque. En revanche, elle n’y parviendra qu’au prix de certaines évolutions, et en particulier de la transversalité indispensable pour s’adapter aux mouvances des frontières traditionnelles. Pour illustrer la fin des “silos”, on peut citer Carlos Ghosn, président du groupe Renault-Nissan, dans un article récent : “La transversalité (...)”, c’est réduire “la distance entre ceux qui exécutent et ceux qui décident. Parce qu’elle responsabilise davantage les acteurs, la transversalité est un élément puissant d’implication, de motivation et donc de performance.” [1] La fonction “risques” n’a pas fini de s’adapter. ■

Différents grands enjeux ont, dans le passé, contribué à définir les missions de la fonction “risques” :

■ L’organisation des banques, dans la fin des années quatre-vingt, en lignes “métiers” mondiales (du moins pour les métiers de la banque dite d’investissement) a rendu nécessaire les fonctions de pilotage globales se superposant aux fonctions locales des entités géographiques. Les métiers, dont l’activité avait un profil de risque homogène et concentré (les marchés de capitaux en particulier), ont très vite compris l’intérêt de maîtriser leur exposition aux risques sur une base consolidée, la sensibilité et la volatilité de leurs résultats et, ainsi, d’optimiser l’allocation de limites de risque entre les différentes entités organisationnelles (géographiques, lignes produits, centres de profit).

■ La rareté de la ressource en capital a incité les banques à limiter les prises de risque, et à détecter les pertes susceptibles d’affecter leur solvabilité. En conséquence, la préoccupation première des directions des risques a été le contrôle des lignes métiers, la mise en place d’une véritable discipline à travers les dispositifs de limites, les tableaux de bord, les procédures, etc. Parallèlement s’est répandue une unité de mesure standard pour comparer les différents types de risque, la *value-at-risk*, qui vise à quantifier les pertes potentielles associées à des événements défavorables rares (sur des intervalles de confiance de l’ordre de 99 % ou plus), et menaçant la solvabilité.

■ Enfin, le renforcement croissant des contraintes réglementaires et prudentielles a obligé les banques à se doter de moyens plus performants de contrôle et de mesure de leur exposition aux risques (Ratio Cooke, *Capital Adequacy Directive*, règlement 97-02 sur le contrôle interne, Bâle II...)

Par rapport à ces préoccupations, le modèle par “silo de risques” a permis, par la spécialisation qu’il implique, de perfectionner la connaissance, la mesure et le contrôle des composantes individuelles du risque porté par une banque.

[1] *Le Monde*,
24 mars 2005