

Le nouveau ratio de solvabilité conditionne l'avenir du marché bancaire

Bâle II, au-delà de ses dispositions techniques, ouvre aux établissements bancaires de nouveaux horizons dans la façon même de concevoir leur métier. A la clé : des marges de manœuvre supplémentaires et une plus forte prise sur les choix stratégiques, tactiques et opérationnels et à terme, un marché bancaire recomposé.

MARIA FADUL
Chef de projet

JEAN-CHRISTOPHE
MIESZALA
Directeur associé
McKinsey & Company

EN INTRODUISANT LA NOTION DE notation interne, le texte de Bâle II édicte des principes dont l'esprit va bien au-delà de la lettre. L'enjeu n'est rien moins qu'une nouvelle manière d'appréhender la problématique du risque bancaire ; de cesser de considérer ce dernier comme une démarche en creux, visant à prémunir de dangers financiers, pour l'ériger en outil stratégique de création de valeur, apte à déterminer le profil d'activité de la banque par une allocation fine et dynamique des fonds propres économiques. Passer d'une conception «défensive» du risque à une conception «offensive» n'est pas anodin. Ceux qui assimileront au plus vite les nouvelles règles, et développeront les premiers les techniques adéquates pour en exploiter les potentiels, disposeront d'emblée d'un avantage certain sur le gain de la partie.

TROIS MANETTES
POUR PILOTER AUTREMENT

Comment mettre en place ce «tableau de commandes» du risque, dont l'absence ou l'existence fera basculer

chaque banque dans l'un ou l'autre groupe ? La solution idéale n'existe pas. Pour répondre parfaitement à ses besoins et ambitions, chacun devra partir de ses particularités : atouts, faiblesses, contraintes, modes d'organisation, histoire, contexte, etc. Pour certains, c'est l'ensemble des principes, dispositifs et processus de management du crédit qui devra être remis à plat. Néanmoins, quel qu'il soit, le mode de pilotage retenu devra actionner trois leviers fondamentaux pour garder le cap de l'esprit de Bâle II : en amont de l'origination, la tarification ajustée du risque ; en aval, la gestion de portefeuille ; transversalement à tout le processus, la réconciliation du risque et de la finance.

LA TARIFICATION AJUSTÉE DU RISQUE

La volonté de mieux tarifier les crédits en considérant plus finement leur risque est l'une des idées qui préside au texte de Bâle. Néanmoins, pour transformer cette idée «défensive» en instrument «offensif» de création de valeur, les banques devront dépasser les strictes exigences réglementaires pour instaurer de véritables systèmes de tarification économique – c'est-à-dire de tarification ajustée du risque. Seul ce pas supplémentaire permettra de prendre en considération l'ensemble des caractéristiques économiques d'un crédit, y compris celles aujourd'hui non reconnues par Bâle, comme certains collatéraux et garanties ou encore l'effet portefeuille. S'arrêter au milieu du gué reviendrait à s'inscrire, à moyen terme, dans le groupe des

banques «triplement perdantes» : d'abord parce qu'incapables d'exiger de leurs contreparties commerciales un prix économiquement juste en échange de la souscription d'un risque ; ensuite, parce que s'exposant constamment à l'impossibilité de couvrir les pertes potentielles de leurs portefeuilles ; enfin, parce que héritant systématiquement de risques liés à des contreparties qui n'ont pas la capacité financière de payer le «juste tarif».

LA GESTION DE PORTEFEUILLE

Les techniques de gestion de portefeuille et le recours à des outils comme les dérivés de crédit constituent la deuxième manette d'une conception dynamique de la gestion des risques. Encore insuffisamment exploitées par la plupart des banques commerciales, ces techniques permettent pourtant de gérer ex-post les crédits en ayant pris sur une politique de composition des portefeuilles et en visant l'optimisation constante du couple rentabilité/risque. Leur instauration exige que la banque dispose d'une connaissance approfondie de son portefeuille ainsi que d'agrégats par secteur et par classe de risque exprimés, non pas en valeurs nominales, mais en termes d'exposition en risque. Ici aussi, les calculs de capital économique jouent donc les premiers rôles.

Au-delà, la palette des modalités de mise en œuvre est large. L'unité responsable de la gestion du portefeuille, par exemple, peut suivre et émettre des avis sur le profil des portefeuilles de risque, comme elle peut détenir la propriété de l'ensemble des actifs crédit de la banque et disposer, seule, de la capacité de vendre et de souscrire des risques.

RÉCONCILIER LE RISQUE ET LA FINANCE

Bâle offre ainsi une fausse alternative. Si la lettre de l'accord requiert le calcul du capital réglementaire pour valider la satisfaction d'une contrainte globale, l'esprit du texte, lui, exige qu'une mesure du capital économique soit instaurée, notamment pour fonder une tarification ajustée du risque et gérer proactivement les portefeuilles de risque. A moyen terme, ces deux calculs devront nécessairement coexister au sein de chaque institution bancaire. A chacun

de déterminer les modalités de cette coexistence en forgeant les indicateurs et les outils homogènes qui permettront de gérer de façon cohérente, dans l'ensemble de l'organisation, la tarification des opérations, l'allocation du capital, la mesure de sa performance et la communication auprès des analystes financiers. Cet objectif ne pourra nulle part être atteint sans une réconciliation de ce qui constitue souvent deux cultures différentes : le risque et la finance. Pour beaucoup, cela signifiera un décloisonnement de l'organisation, ainsi que l'élaboration des processus transversaux aptes à rapprocher les visions financières, risque et commerciales des unités opérationnelles.

LE FORT VOLONTARISME DES DIRECTIONS GÉNÉRALES

La lettre de l'accord de Bâle II apparaîtra à beaucoup comme une contrainte qu'il sera long, coûteux et difficile de surmonter. Pourtant, la perspective d'une meilleure performance d'ensemble, par la réduction des capitaux immobilisés et par leur emploi plus rentable, devrait stimuler le changement. La principale difficulté, dans la grande majorité des banques, sera de «faire remonter» les problématiques de risque à un niveau stratégique. Cette révolution culturelle requerra un fort volontarisme de la part des directions générales pour engager et coordonner les évolutions de l'organisation. A elles notamment de répondre aux questions les plus sensibles : qui pour établir les standards communs, indispensables au fonctionnement cohérent de tous les rouages de la machine ? Qui pour définir les règles d'estimation ou d'allocation du capital ? Qui pour endosser les compétences de proposition, d'analyse, de prise de décision, de gestion des portefeuilles ? Des réponses apportées à de telles questions dépendra la réconciliation des différents points de vue techniques qui ne manqueront pas de s'opposer. En jeu : la formation d'une culture, d'un langage, de savoir-faire communs qui seront nécessaires à l'ensemble de la banque pour marcher d'un même pas et se préparer à affronter, dans de bonnes dispositions, la nouvelle donne du monde bancaire. ■

“La principale difficulté, dans la grande majorité des banques, sera de “faire remonter” les problématiques de risque à un niveau stratégique.”