

## Etude

## L'émergence d'une approche véritablement globale des risques



**JIMMY A. ZOU**  
Senior Manager  
PricewaterhouseCoopers

*Si les institutions financières considèrent que le risque de réputation est aujourd'hui la principale menace pour leur valeur de marché, ce sont les risques quantifiables, tels que les risques de crédit, les risques de marché et plus récemment les risques opérationnels, qui continuent à mobiliser l'essentiel des moyens disponibles.*



**BENOÎT CATHERINE**  
Associé  
PricewaterhouseCoopers

LA RÉCENTE ÉTUDE MENÉE PAR PricewaterhouseCoopers et l'unité de recherche de The Economist (The Economist intelligence Unit)\* permet d'affirmer qu'en dépit d'une plus grande sensibilisation aux risques, les institutions financières sont toujours en retard sur la gestion des risques intangibles et la mise en place d'une véritable culture de « *risk management* ».

#### LES ENTREPRISES SONT DE PLUS EN PLUS SENSIBILISÉES AUX RISQUES

Il faut toutefois noter que des progrès importants ont été réalisés ces deux dernières années, la raison principale étant les grands travaux de rénovation des dispositifs de *risk management* initiés par la réforme de Bâle II. Ainsi, dans l'enquête réalisée pour cette étude auprès de plus de 130 directeurs d'institutions financières mondiales, 82 % d'entre eux indiquent que la sensibilisation au risque est plus

importante dans leur entreprise qu'il y a deux ans et 73 % estiment que leur entreprise définit son appétit pour le risque de façon plus claire.

Les directions des risques sont plus encore qu'il y a deux ans, devenues des acteurs clés, des ressources importantes leur sont consacrées et des dispositifs robustes de mesure et de suivi indépendants des risques de crédit et de marché (voire des risques opérationnels) ont été mis en place ou consolidés. Leurs travaux aujourd'hui portent surtout sur la mise en place de systèmes de notation internes et leur insertion dans les dispositifs opérationnels le plus en amont possible du processus de décision. La mise en place d'outils de calcul, de consolidation et de *reporting* plus sophistiqués mobilise également l'essentiel des budgets disponibles.

En effet, la plupart des chantiers Bâle II des grandes banques, tant pour des raisons de coûts que de calendrier de la réforme, se sont focalisés dans un premier temps sur la quantification des risques du pilier 1 : le risque de marché (peu af-

fecté par la réforme), le risque opérationnel mais aussi et surtout le risque de crédit où les gains en fonds propres pour les établissements adoptant les méthodes les plus sophistiquées sont les plus importants. Ce qui suppose de pouvoir justifier de dispositifs robustes pour l'historisation des données de perte internes, la mise en place de modèles internes éprouvés et de dispositifs informatiques respectant les contraintes d'intégrité et de piste d'audit.

#### RESPECTER LES CONTRAINTES DICTÉES PAR LES DIRECTIVES RÉGLEMENTAIRES...

Le souci de minimiser le quantum de fonds propres réglementaires supplémentaires que pourraient imposer les régulateurs aux banques qui s'éloigneraient des grands principes édictés par la réforme du ratio de solvabilité est donc le principal catalyseur des actions qui sont entreprises aujourd'hui par les directions des risques des grands établissements.

Ce faisant, les banques ont porté moins d'intérêt aux avantages que pourrait leur apporter une véritable

\* Elle est disponible dans son intégralité sur le site Internet de PricewaterhouseCoopers : [www.pwcglobal.com/financialservices](http://www.pwcglobal.com/financialservices).

intégration de la fonction risque dans leur organisation, à la fois pour ce qui concerne leur prise de décision quotidienne (*pricing*, processus d'octroi, ...) et pour les grands choix stratégiques (allocation de capital aux niveaux des métiers, ...).

Lorsqu'on leur demande dans quels domaines leur entreprise a une approche structurée de l'évaluation des risques, seuls 43 % des directeurs des risques interrogés répondent « fusions et acquisitions » et 44 % « alliances et partenariats ». Seuls 17 % répondent politiques de compensations pour les équipes de direction, et politiques de recrutement.

#### DES EFFORTS IMPORTANTS RESTENT À ACCOMPLIR

Une approche globale des risques suppose une vision exhaustive des risques qui peuvent concerner l'établissement, au-delà des aspects purement réglementaires, et en tenant compte de leurs interactions. Le cas le plus flagrant est le risque de taux d'intérêt du *banking book* qui peut concerner de nombreux établissements bancaires ayant une activité d'ALM significative, mais que la réforme de Bâle II n'incorpore pas au niveau des risques du pilier I. Par ailleurs, les formes moins quantifiables de risques tels que le risque de réputation, peuvent causer autant de dommages, voire plus, à la valeur actionnariale et à la viabilité à long terme de l'entreprise, que des formes plus classiques de risques.

Le CEBS (Committee of european banking supervisor) qui a fait la même analyse a publié en juin 2004 un document consultatif qui encourage les établissements à avoir un suivi plus global des différents risques qui peuvent les concerner au-delà de ceux mentionnés au titre du pilier I. Le texte mentionne même certains types de risques parfois difficilement quantifiables mais qui peuvent avoir un impact significatif sur la valeur de l'établissement (risque de réputation, risque stra-

tégique, risques liés à des facteurs externes comme la mise en place de nouvelles normes comptables comme IFRS...) et qu'il convient de suivre à l'aide d'un dispositif approprié.

Face à ces différents constats, les institutions financières se sentent de plus en plus concernées par les risques moins quantifiables, mais elles doivent encore souvent changer leurs bonnes intentions en actions.

**“La plupart des chantiers Bâle II des grandes banques, tant pour des raisons de coûts que de calendrier, se sont focalisés sur la quantification des risques du pilier 1 : le risque de marché, le risque opérationnel mais aussi le risque de crédit où les gains en fonds propres pour les établissements adoptant les méthodes les plus sophistiquées sont les plus importants.”**

Ainsi l'étude relève, par exemple, que si les dirigeants des institutions financières sont conscients des dangers des risques de réputation pour la création de valeur actionnariale, seuls 16 % estiment que quantifier les risques intangibles peut aider à expliquer pourquoi de nombreuses organisations se sentent moins efficaces quand elles doivent les gérer.

#### LE RISQUE DE RÉPUTATION

Le risque de réputation est un exemple intéressant de risque difficilement quantifiable, qui peut avoir un effet dommageable sur l'image de marque de la société donc de sa valeur intrinsèque. Des exemples récents ont montré que des entreprises pouvaient aller jusqu'à disparaître, être bradées sur le marché, voire être amenées à changer de nom, pour avoir mal su gérer l'impact sur leur image d'un produit défectueux pouvant présenter un danger pour le consommateur, ou

d'un montage financier où les performances annoncées dans les prospectus ne s'étaient pas vérifiées dans les faits.

Ainsi, lorsque l'on demande aux directeurs des risques d'identifier la principale source de risque de réputation de leur établissement, 30 % répondent qu'il est lié à la politique commerciale et 57 % qu'il est lié à la faiblesse de leur performance financière.

On constate que ceux qui n'ont pas su gérer correctement ces risques ont souvent du faire face à des actions en justice ou à des campagnes de presse fortement négatives pour leur image. En effet, la plupart des établissements disposent aujourd'hui d'un manuel de procédures décrivant le comportement à adopter (quel directeur peut parler au nom de la firme, délais de réaction, ...), lorsqu'un événement pouvant porter atteinte à leur réputation survient.

La gestion de crise ne peut évidemment remplacer une démarche permanente d'anticipation de ces risques et de nombreuses sociétés ont mis en place des dispositifs robustes permettant d'analyser toutes les transactions avec les tiers, plus particulièrement aux périodes de fin de trimestre et de fin d'année, ou ont redéfini leurs contrats de service avec leurs distributeurs et prestataires de services de manière à se protéger contre un éventuel risque de réputation induit. ■