

Bâle II et au-delà : pour un regain d'optimisme *

Pour les analystes, le mouvement d'homogénéisation des informations amorcé par Bâle II est une bonne chose. Cependant en termes de « pilotage stratégique de la banque », tous s'accordent à dire, banquiers, régulateurs, représentants des marchés financiers et agences de notation compris, que le nouveau ratio de solvabilité n'est pas une fin en soi. Chaque banque devrait rester maître de ses propres outils de pilotage interne.

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES TANT par les banques que par les régulateurs et le Comité de Bâle pour partager et adopter des concepts homogènes montrent à quel point il est difficile de communiquer sur le risque de crédit en particulier et sur le risque en général. Un des enjeux de la réglementation en cours est de limiter l'asymétrie d'information entre banques, régulateurs et marchés financiers afin de mieux maîtriser le risque systémique pesant sur le système financier international.

« La notion de « critères » partagés par une communauté d'analystes est essentielle pour assurer une bonne synthèse et une bonne communication de l'information. »

La première initiative de Bâle II porte sur l'incitation des banques à collecter des données de crédit correspondant à des indications de nature relativement homogène, comme les taux de défaut et les taux de récupération. Il faut être réaliste, le résultat ne sera pas parfait tout

de suite, mais cette initiative est clairement positive car la banque est devenue une industrie lourde de l'information primaire.

DES DONNÉES OUI, MAIS POUR QUOI FAIRE ?

L'interprétation et l'agrégation de données correspondent à un art difficile, car comment faire en sorte que deux banques dans différents pays les traitent de la même manière et en tirent les mêmes enseignements. L'expérience d'une agence de notation est que la notion de « critères » partagés par une communauté d'analystes est essentielle pour assurer une bonne synthèse et une bonne communication de l'information. Un tel consensus n'existe pas vraiment actuellement au sein de la communauté bancaire. Et c'est un problème, car peut-on se fier à des informations sur lesquelles il existe un doute ?

En fait, plusieurs réponses empiriques et raisonnables peuvent être apportées. D'une part, les modèles de portefeuille de crédit, du type « *bottom-up* », ne constituent probablement pas des approches holistiques de description de la firme bancaire, et d'autre part, la firme bancaire est avant tout, il ne faut pas

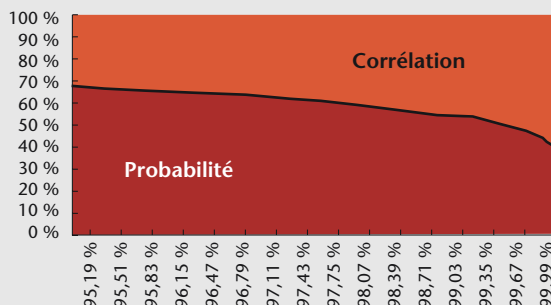


ARNAUD DE SERVIGNY
Directeur
Standard & Poor's
Risk Solutions

* Cet article vient compléter les réflexions du « groupe McCarroll » présentées ci-avant, mais ne s'y inclut pas. En effet, Arnaud de Servigny ne fait pas partie de ce groupe de travail.

Après les économies de gestion et les gains de diversification...

- **Rechercher de la transparence.** Avec l'essor de l'économie industrielle, il y a quelques années, il est devenu clair que la réduction du biais de principal-agent était un objectif très important. La communication de l'information à l'intérieur de la firme bancaire reste, à notre avis, un enjeu très sous-estimé. Le jour où le top management des banques inclura dans ses procédures internes d'allocation de crédit un critère quantitatif discrétionnaire de pénalisation des dossiers les moins clairs, il réduira son risque de «*downside*».
- **Favoriser une dynamique industrielle.** Pour stabiliser les résultats de



la firme bancaire, pour réduire l'effet de procyclicité, il conviendrait de favoriser les métiers générant de l'«*upside*». Cela suppose la création de nouveaux métiers, de nouveaux services, pas uniquement liés au risque, mais également à l'échange d'informations ou à la liquidité. La Compagnie bancaire a été historiquement un bon exemple de cette initiative.

- **Préférer la taille cri-**

tique à la dispersion. Il nous semble en effet que de nombreux métiers vont connaître à l'avenir une augmentation de la taille critique pour opérer. C'est vrai sur des métiers périphériques comme la *custody*, pour des raisons industrielles, c'est vrai également sur des métiers du type crédit à la consommation où l'effet de taille a un impact direct sur la qualité du service rendu. A chaque

banque de définir ses métiers stratégiques. On est loin de l'uniformité du modèle de Bâle II...

- **Enfin, tenir compte du terrain.** Il convient de rappeler que la banque est une industrie extractive. Elle cherche en effet à extraire de la valeur. Comme dans une industrie extractive, beaucoup dépend de la qualité du gisement. Les mines européennes ont disparu au profit des gisements d'Australie ou d'Afrique du Sud. L'audace des industries minières qui ont franchi les frontières pour rester viables doit rappeler aux banques que ce genre de flexibilité peut également être requis.

l'oublier, une firme avec une dynamique stratégique, un management, tout un ensemble qu'il faudrait peut-être qualifier d'opérationnel sans y adjoindre forcément le terme risque, mais plutôt la notion d'entreprise.

Pour faire simple, les approches actuelles de risque de portefeuille ne sont-elles pas à la finance bancaire ce que le bilan financier est à la comptabilité? Et qui aujourd'hui, alors que les règles comptables sont en pleine mutation, pourrait avancer qu'un bilan est suffisant pour caractériser une entreprise? Il reste toujours une part de hors bilan à découvrir...

Au total, les banquiers, les régulateurs et les marchés financiers ou leurs représentants, ainsi que les agences de notation, semblent, dès la naissance de Bâle II, être d'accord pour considérer que le nouveau ratio de solvabilité, tel

qu'il a été défini dans le pilier I, ne peut pas, en l'état, être la réponse unique au pilotage stratégique de la banque et à sa communication avec les investisseurs. Ce constat est déjà en soi un résultat positif. Après cela, reste à s'adapter.

DES OUTILS DE PILOTAGE «MAISON»

Très vraisemblablement, chaque banque va donc continuer à développer ses propres outils de pilotage par la valeur et par le capital économique. Le régulateur sera satisfait de disposer d'un outil, Bâle II, techniquement plus au point que le ratio Cooke. Dans le cadre du pilier II, il dispose d'ailleurs d'une large faculté à faire évoluer la nature de ses interventions de manière discrétionnaire pour, par exemple, encadrer les effets procycliques les plus saillants. Enfin, les investisseurs vont continuer à chercher à y voir clair en

essayant d'avoir accès à des données brutes directement interprétables, plutôt qu'à des données retraitées, spécifiques à chaque banque. Comme toujours, les institutions les moins opaques et les plus crédibles en seront les bénéficiaires.

COMMENT INCARNER UNE STRATÉGIE ?

Au cours des dernières années, le maître-mot a souvent été économies. Économies d'échelle ou économies d'envergure, la firme bancaire cherchait et cherche encore à améliorer sa productivité et à faire du *cross-selling*. De nombreuses personnalités du monde de la banque ont souvent souligné, de manière extrêmement claire, comment la firme bancaire devait reformer et moderniser ses processus de production et de distribution. Pourtant ces ajustements nécessaires ne sauraient constituer une stratégie à eux seuls. Ils correspondent plutôt à la démarche suivie par toutes les entreprises performantes opérant dans un contexte concurrentiel, quel que soit leur secteur d'activité.

De manière plus récente un nouveau paradigme a surgi. Il s'agit dorénavant de bénéficier des gains de diversification. L'hypothèse fondatrice est que pour un portefeuille de crédits comme pour un portefeuille d'actions, la théorie du portefeuille de Markovitz s'applique. Sur le principe, le concept est formidable, il renforce encore l'idée que l'universalité d'une banque est un objectif désirable. Cap donc sur l'ouverture à de multiples métiers ou à de nouveaux pays.

Cet effet diversification se mesure en pratique par le truchement des corrélations de défaut. En effet, lorsque les banques se fixent des objectifs de capital économique correspondant à la mesure du bénéfice de diversification, elles considèrent en fait un effet de corrélation pour plus de 70 %. Or une récente étude de Standard & Poor's Risk Solutions ¹ a montré combien la mesure de ces corrélations de défaut était délicate, incertaine et imprécise. Dans ces conditions, il y a fort à parier qu'à l'avenir la maximisation du bénéfice de diversification ne soit pas retenue comme le *nec plus ultra* de la planification stratégique. ■

¹ «Default correlation : empirical evidence», Arnaud de Servigny, Olivier Renault, WP September 2002.