

## Stratégie

# Les fondements d'une véritable gestion globale des risques

## *Une étude réalisée récemment par*

**PricewaterhouseCoopers** et l'unité de recherche de

«The Economist» (The Economist Intelligence Unit)<sup>1</sup> à partir de travaux de recherche propres et d'une série d'entretiens avec de grandes banques internationales fait le point sur les enjeux actuels de la gestion des risques dans les établissements financiers et les meilleures pratiques pour identifier, mesurer et contrôler ces risques. Cet article résume les principaux enseignements de l'étude et tente de dégager les fondamentaux d'une culture de gestion des risques.

**U**N PREMIER CONSTAT DE L'ÉTUDE réalisée par PricewaterhouseCoopers et l'unité de recherche de «The Economist» est l'importance des progrès accomplis au cours des dernières années : dans les établis-

sements les plus avancés, les directions des risques sont 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 ont été

mis en place ; dans la plupart des autres établissements, des chantiers importants sont en cours, notamment dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme de Bâle.

### **UNE APPROCHE VÉRITABLEMENT GLOBALE DES RISQUES**

Mais il ressort également que des efforts importants restent à accomplir pour instaurer une approche véritablement globale des risques, alignée avec les objectifs stratégiques de l'établissement et

la manière dont il est piloté au quotidien, et appuyée sur une structure appropriée.

Approcher les risques de manière globale signifie, d'une part, en avoir une vision exhaustive et d'autre part, les considérer dans leur ensemble, en tenant compte de leurs interactions, et non pas de manière isolée.

Or la plupart des institutions consacrent beaucoup de moyens à la surveillance des risques de nature financière, d'occurrence fréquente et aisément quantifiables tels que le risque de crédit ou le risque de marché, mais n'appréhendent pas systématiquement d'autres risques, moins facilement quantifiables tels que certains risques opérationnels dont la probabilité d'occurrence est infime, mais l'effet potentiel considérable, les risques de réputation, les risques associés au non-respect de la réglementation ou des codes d'éthique, ou encore aux pratiques de vente. De même, des risques peuvent être effectivement gérés par des équipes spécialisées, mais sans faire l'objet d'un contrôle indépendant ; c'est par exemple le cas dans un certain nombre d'établis-

sements où les équipes ALM prennent des positions de risque global de taux d'intérêt, de manière passive ou active, mais ne relèvent pas du périmètre de contrôle de la direction des risques.

### **UN FONCTIONNEMENT EN SILOS**

Par ailleurs, les équipes chargées du suivi des différentes catégories de risques, à l'intérieur et à l'extérieur des directions des risques, fonctionnent généralement en silos, sans coordination ni même langage commun ; cette situation s'explique certes largement par la technicité spécifique nécessaire à l'exercice de ces fonctions, mais elle est très dommageable à l'efficacité du contrôle des risques, notamment lors des processus de revue des nouveaux produits où un enjeu-clé est de mettre en face de la profitabilité attendue le quantum de risques correspondants, toutes catégories confondues. De même, seule une vision intégrée des risques permet d'anticiper l'impact d'une crise résultant, par exemple, d'une chute des indices boursiers qui affectera certes la valeur des portefeuilles de l'établissement, mais également la rentabili-



**BENOÎT CATHERINE**  
Associé  
PricewaterhouseCoopers

té des activités de gestion d'actifs dont les structures de coût peuvent alors se trouver disproportionnées, et la solvabilité de certaines catégories de clientèles.

### LA NÉCESSAIRE INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES

Un autre aspect-clé est la nécessité d'intégrer véritablement la gestion des risques dans le pilotage de l'établissement au quotidien et d'assurer la cohérence d'ensemble du dispositif. Cela passe au premier chef par la reconnaissance d'une relation indissociable entre risque et rentabilité ; en effet il existe bien des risques qui doivent être systématiquement évités par les établissements, tels que, par exemple, le lancement d'un nouveau produit que la direction générale et les départements risques et opérations de l'établissement ne maîtrisent pas suffisamment ; mais la véritable question est généralement de s'assurer que la grille de tarification retenue permet bien de rémunérer le risque encouru (i.e. la marge permet de couvrir la perte attendue et, au minimum, de rémunérer le capital économique nécessaire pour couvrir le risque associé). C'est la raison pour laquelle la plupart des établissements présentent, ou envisagent de présenter à brève échéance, leurs résultats sous forme de rentabilité ajustée des risques. Dans cette perspective, ils multiplient les passerelles entre direction des risques et direction financière et intègrent les problématiques de gestion des risques dans toutes leurs décisions stratégiques.

### AGIR AU NIVEAU DE TOUS LES MÉTIERS ET GRANDES FONCTIONS

Par ailleurs, il doit exister un alignement rigoureux entre les quatre éléments clés suivants : le profil de risque souhaité par la direction générale et présenté au marché ; les méthodologies de mesure des risques et la détermination des limites ; les décisions d'acceptation

et de tarification des risques ; la mesure de la performance collective et individuelle et la manière dont elle est prise en compte dans les schémas de rémunération.

Faute de quoi, un hiatus peut s'instaurer entre le fonctionnement réel de l'établissement et la manière dont il est perçu par son environnement, avec des conséquences sur sa réputation et son cours de bourse qui peuvent être dévastatrices. On voit donc que la mise en place d'un dispositif de gestion des risques complet implique d'agir non seulement sur la direction des risques,

**“ La plupart des établissements présentent, ou envisagent de présenter à brève échéance, leurs résultats sous forme de rentabilité ajustée des risques. ”**

mais également au niveau de tous les métiers et grandes fonctions. Il ressort de notre étude que peu d'établissements sont aujourd'hui au terme de cet effort d'intégration, avec notamment deux points-clés qui restent à traiter, sur le plan tant conceptuel que pratique : l'articulation entre les indicateurs de pilotage globaux (a priori axés notamment sur la création de valeur) et les tableaux de bord utilisés par les responsables des unités de gestion élémentaires pour suivre leur activité ; le lien à établir entre les objectifs stratégiques de l'établissement et les modalités de rémunération.

### UNE INFRASTRUCTURE APPROPRIÉE

Enfin, un dispositif de gestion des risques ne peut être efficace que s'il repose sur une infrastructure appropriée. Au niveau du gouvernement de l'entreprise tout d'abord : la gestion des risques doit être au premier chef l'affaire de la direction générale et du conseil d'administration. Les directions chargées du suivi indépendant des risques doivent donc disposer d'un mandat clair, incluant un droit de regard systématique, un pouvoir d'investigation illimité, un droit de

veto ou un accès immédiat à l'arbitrage de la direction générale.

Au niveau des moyens mis à la disposition de la direction des risques ensuite : celle-ci doit disposer non seulement d'équipes suffisantes, en nombre et en qualité, pour porter un regard critique permanent sur l'ensemble des opérations de l'établissement, mais également de systèmes d'information qui permettent un accès rapide aux données nécessaires à l'analyse, avec un niveau de fiabilité garanti. Ce dernier aspect, déjà complexe à mettre en place dans un univers

stable, constitue un véritable défi pour les établissements qui ont connu des fusions récentes ou des lancements de nouvelles activités significatives, avec des problématiques d'homogénéisation des méthodologies de mesure, des référentiels tiers et produits et d'unification des systèmes d'information.

Enfin, l'ensemble de ce dispositif, comme toute composante de l'établissement, doit être soumis au contrôle de l'inspection générale ou de l'audit interne qui doivent valider à intervalles réguliers son adéquation à l'organisation et au profil de risque de l'établissement et son bon fonctionnement. Ce qui n'est pas toujours aisé à mettre en œuvre dans des établissements de petite ou moyenne taille où les équipes d'inspection ne disposent pas des compétences nécessaires pour porter un regard indépendant et informé sur le fonctionnement de la direction des risques. ■

1 Taming Uncertainty : Risk Management for the Entire Enterprise est la troisième d'une série d'études réalisée par PricewaterhouseCoopers en coopération avec The Economist Intelligence Unit ; elle est disponible dans son intégralité sur le site internet de PricewaterhouseCoopers : [www.pwcglobal.com/financialservices](http://www.pwcglobal.com/financialservices).