«FAIRE UNE CHOSE DONT ON N'EST PAS SPÉCIALISTE, C'EST DÉJÀ PRENDRE DES RISQUES».
Rudy Hemeleers

Risk management

VIVE LA CRISE!

Les turbulences actuelles imposent une remise à plat de la gestion des risques financiers et opérationnels. Après les grands chantiers réglementaires, les professionnels du secteur ont encore du pain sur la planche.

Nicolas Raulot (texte), Eric Chenal / Blitz (photos)

Faire de la crise une opportunité n'est pas un vain mot pour tout le monde. Car si les banques et les entreprises traversent des difficultés financières, elles doivent dans le même temps revoir une gestion des risques dont les insuffisances ont éclaté au grand jour. Le plus souvent, sans pouvoir se passer de l'expertise de spécialistes (sociétés de conseil, éditeurs de logiciels...). «*Ayant été impliqués dans de nombreux autres projets, nous pouvons faire partager notre expérience et mettre en place des solutions de façon plus efficace*», estime Nathalie Mège, *senior manager* chez Accenture Financial Services, responsable de l'offre de gestion des risques pour le Benelux. Les leaders du consulting (Accenture, Deloitte, Ernst&Young, IBM, Atos Origin...) traitent des problématiques locales, mais s'appuient sur leurs réseaux internationaux. «*Comme la City a été affectée avant le Luxembourg par la crise, nos collègues de Londres nous ont fait remonter des informations utiles*», précise Robin Marc, manager chez Accenture Financial Services.

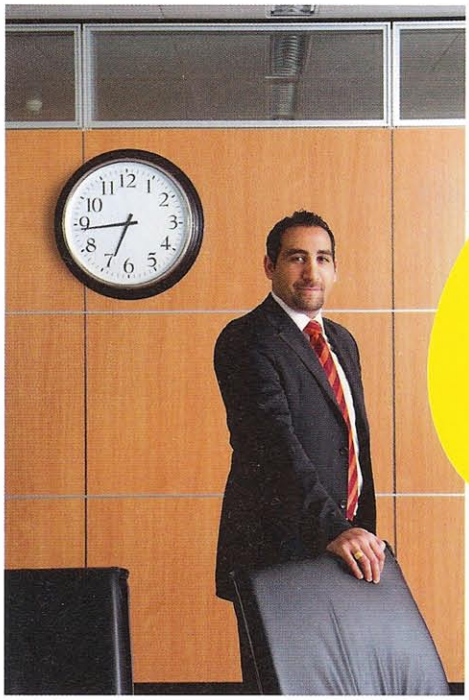
Même approche du côté d'Atos Origin, qui développe une activité conseil au Grand-Duché en coordination avec les bureaux français, néerlandais ou britannique, appelés à participer à des missions ponctuelles. «*Un consultant extérieur jouit d'une plus grande liberté pour pointer les dysfonctionnements d'un établissement*», ajoute Nordine Garrouche, *associate director* chez NGR Consulting. Présente à Bruxelles, à Paris et aux Pays-Bas, cette société de conseil établie au Luxembourg est spécialisée en finance et positionnée sur trois segments: banque privée et *asset management, fund services, capital markets.*

OUTILS DE CONTRÔLE PLUS POINTUS

L'objectif est de répondre aux nouvelles priorités des clients en proposant des outils de contrôle à la fois plus pointus et moins chers qu'avant la crise. La démarche commence par le dialogue.

Il s'agit d'établir un état des lieux, une cartographie (pour employer le jargon du métier) qui tient compte des normes réglementaires et de l'appétit pour le risque de chaque établissement. Dans un deuxième temps, «*nous émettons des recommandations pour mieux identifier et mesurer les risques, proposons des outils pour 'monitorer' l'évolution de ces risques, mettons en place des procédures pour pouvoir réagir, prendre des décisions*», détaille Nordine Garrouche. Une fois le cahier des charges défini, vient la phase des moyens informatiques. «*Les clients peuvent choisir une solution logicielle développée en interne ou bien disponible sur le marché. Nous identifions les différents fournisseurs et procédons à un appel d'offres. Nous accompagnons les clients dans l'évaluation des solutions proposées et dans la phase d'intégration*», explique

Rudy Hemeleers (Atos Origin)



Nordine Garrouche (NGR Consulting)

«LE GRAND DANGER EST DE CROIRE QU'ON A PLUS RIEN À FAIRE QUAND ON S'EST MIS EN CONFORMITÉ AVEC LES NORMES».

Nordine Garrouche (NRG Consulting)

Nathalie Mège. SAS, Fermat, IDS Scheer, Clearpriority font partie des éditeurs de logiciels spécialisés. Née en 2008 d'un *spin off* de la société belge Aprico Consultants, cette dernière vient tout juste de s'implanter au Grand-Duché. «*L'intégration, c'est développer des applications, les paramétrer en fonction des besoins métier, construire et tester des interfaces. Nous proposons à nos clients une offre de service qui va de la conception à la maintenance*», décrit Rudy Hemeleers, *business manager* chez Atos Origin.

Au programme des réjouissances: les risques financiers. C'est sur cette question que planchent les gouvernements du G20 dans l'optique du sommet de Londres le 2 avril. «*La crise a mis en évidence le problème des modèles mathématiques et des hypothèses à partir desquelles ils avaient été construits*», souligne Olivier Granboulan, *associate director* business development chez NGR Consulting. Qui avait prévu, par exemple, que les indices de volatilité boursière crèveraient les plafonds du 11 septembre 2001 et resteraient pendant des mois au-delà de ces niveaux record?

Nordine Garrouche souligne deux défaillances à l'origine du *credit crunch*. La première provient selon lui des agences de notation qui, malgré leur expertise en matière de risque de crédit, «*se sont lourdement trompées dans l'appréciation des produits complexes. Nous allons vers une réforme du statut de ces agences, et la résolution de leurs conflits d'intérêts*». Deuxième défaillance: la prévention du risque systémique et l'échec de Bâle II. Etabli par le Comité de Bâle à partir de la fin des années 1990, ce dispositif prudentiel définit des ratios de solvabilité, c'est-à-dire le montant de fonds propres requis pour couvrir le risque de crédit de la banque. «*La problématique de la liquidité a été mal évaluée dans ce modèle. Allons-nous vers un Bâle III? Il y a en tout cas l'idée que la régulation va être remise à plat, avec une extension du périmètre de supervision aux produits dérivés et aux* hedge funds», poursuit Nordine Garrouche.

KNOW YOUR CUSTOMER

Si Accenture pointe également une mauvaise appréciation du risque de liquidité, le cabinet insiste sur la nécessité de *stress tests* approfondis: «*Les* stress tests *doivent s'élargir à plusieurs variables et tenir compte de la corrélation des différentes variables entre elles*», expliquent Nathalie Mège et Robin Marc (Accenture). Après l'affaire Madoff et la polémique sur la responsabilité des banques dépositaires, les prestataires de services de l'industrie des fonds d'investissement ont également engagé une réflexion sur leur risque et sa juste rémunération.

Si le *risk management* fait beaucoup parler de lui, il faut se garder d'y voir un sujet à la mode, signale Robin Marc. Depuis le début de la décennie, de gros chantiers réglementaires stimulent la fonction, aujourd'hui incluse dans la ligne de métier GRC (*governance, risk, compliance*). Avant même Bâle II et l'application de la directive Mifid qui a bouleversé la relation commerciale des intermédiaires financiers et l'exécution des ordres de Bourse, les banques étaient engagées dans une démarche dite KYC ou *know your customer*: une gestion du risque de réputation qui faisait suite au 11 septembre 2001. «*Cette tendance KYC a été très en vogue sous l'impulsion du GAFI.* (*Le Groupe d'Action Financière est un organisme intergouvernemental de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ndlr.*)». «*Outre les banques, la démarche de compliance concerne également les entreprises avec la loi américaine Sarbanes-Oxley* (*sur la comptabilité des entreprises et la transparence financière, ndlr.*), *et les normes FDA* (du nom de la Food and Drug Administration) *dans l'industrie pharmaceutique*», ajoute Paul Evrard, responsable marketing et partenariats stratégiques chez Clearpriority.

Avec la crise, les institutions financières ressentent la nécessité d'aller au-delà de la réglementation: «*Le grand danger est de croire qu'on n'a plus rien à faire quand on s'est mis en conformité avec les normes*», avertit Nordine Garrouche. «*Si l'issue du sommet de Londres reste encore incertaine, les banques peuvent d'ores et déjà renforcer la gestion de leur risque en fonction de leurs priorités* » 76

«L'IDÉAL, C'EST D'AVOIR UN UNIQUE ENTREPÔT DE DONNÉES, UNE SEULE SOURCE FIABLE ET COHÉRENTE».
Nathalie Mège

Nathalie Mège (Accenture)

Paul Evrard (ClearPriority)

75 { *spécifiques. A court terme, l'urgence, c'est généralement la gestion du risque lié à la liquidité, au collatéral et aux portefeuilles de crédit*, souligne Nathalie Mège. *Ce qui a été mis en œuvre à l'instigation des régulateurs doit également apporter de la valeur, déboucher sur un avantage business et une meilleure efficacité opérationnelle*». Cette approche influe la gestion quotidienne de la banque, via une allocation de crédit qui reflète mieux les risques encourus (*risk-based pricing*) et la mise en place d'alertes aussi rapides que possible (*early warning indicators*). «*Notre idée est d'offrir une automatisation de la surveillance (ou monitoring) qui permette de faire un contrôle des évènements porteurs de risque le plus rapidement possible, voire en temps réel*», indique de son côté Paul Evrard.

Il ne s'agit alors plus de gérer seulement le risque financier, mais aussi le risque opérationnel. Egalement défini par le Comité de Bâle (Bâle II), comme provenant de défaillances de procédures, d'erreurs humaines, de fraudes..., le risque opérationnel dépasse d'ailleurs le cadre du secteur bancaire et concerne notamment l'industrie qui fonctionne de plus en plus en flux tendus. Depuis le mois dernier, une salariée de Cryospace Air Liquide, fabricant de réservoirs pour la fusée Ariane, est ainsi soupçonnée d'avoir détourné plus de 13 millions d'euros grâce à un système de faux bons de commandes et de fausses factures. Pour prévenir ce type de malveillances, «*nous mettons en place des règles de corrélation assorties de déclenchements d'alertes si une anomalie particulière se produit. Par exemple, dans un processus de commande, il faut veiller à ce que la personne qui commande la marchandise ne soit pas celle qui valide la livraison ou que la société à qui on passe une commande est bien inscrite sur la liste des fournisseurs officiels*», explique Paul Evrard.

BRISER LE MUR DE LA COMMUNICATION

Plusieurs grandes tendances se confirment dans la gestion du risque, d'abord celle d'une plus grande implication du management qui doit avoir une vision claire de l'exposition totale et de ses impacts éventuels.

«*Le* risk management *ne doit plus être une chasse gardée de spécialistes*», avance Nordine Garrouche. «*Les comités de direction exigent plus de transparence pour mesurer le risque, la compétence de leurs collaborateurs et prendre des décisions rationnelles plus rapidement*», estime Rudy Hemeleers. «*Au sein d'une entreprise, les risques sont souvent traités de façon hétérogène par des départements distincts: ressources humaines, finances, IT, sécurité... D'où l'importance de bénéficier d'une plate-forme de détection et d'analyse transversale en temps réel, afin de pouvoir apporter à un évènement de risque critique la réponse adéquate dans des délais rapides*», ajoute Paul Evrard. «*Il faut également briser le mur de la communication entre les experts métier et leurs collègues du service informatique, faciliter le dialogue et renforcer la formation*», suggère Rudy Hemeleers.

Autre mot d'ordre, celui d'un retour à la simplicité, tant dans une optique de gestion des risques que de réduction des coûts, deux notions indissociables, selon Rudy Hemeleers: «*Il faut revoir la complexité des applications, les moderniser, en finir avec les structures spaghetti, enlever les éléments qui ne servent plus à rien*» et qui deviennent autant de facteurs de risque. «*La plupart des applications sont mal documentées, connues d'une poignée de collaborateurs qui peuvent quitter la société ou partir à la retraite dans quelques années*», insiste-t-il. «*Le nerf de la guerre de la gestion du risque, ce sont les données. Or, elles sont souvent atomisées dans plusieurs entrepôts de données départementaux qui ne dialoguent pas forcément entre eux. L'idéal, c'est d'avoir un unique entrepôt de données, une seule source fiable et cohérente, avec une gestion continue d'amélioration de la qualité des données*», estime pour sa part Nathalie Mège.

Baisse des coûts et meilleure gestion du risque passent aussi pour Rudy Hemeleers par un recours plus systématique à l'externalisation des activités annexes. Selon lui, «*faire une chose dont on n'est pas spécialiste, c'est déjà prendre des risques*». ●