

QUELLES COMPÉTENCES POUR LE *RISK MANAGER* DE L'APRÈS-CRISE ?



Pierre Biscourp

Directeur des études
ENSAE

La gestion des risques reste au cœur du débat économique et financier. Aujourd'hui, les écoles et universités doivent non seulement proposer une mise à jour de leurs formations dans ce domaine, mais aussi leur donner une plus grande visibilité vis-à-vis des employeurs et des étudiants.

On ne peut ignorer les nombreuses critiques et même les accusations lancées pendant la crise financière contre la formation des ingénieurs-financiers, jugée trop abstraite et pas assez en prise avec la réalité économique. Elle aurait conduit ces ingénieurs à créer des produits financiers d'une « monstrueuse » complexité.

Même si ces critiques sont injustes et passent à côté des ressorts profonds de la crise, notamment parce que les chercheurs qui ont développé la finance mathématique ont toujours insisté sur les limites de leurs modèles, il n'en demeure pas moins que les formations doi-

vent être repensées. Le métier de *risk manager* n'échappe pas à cette nécessité.

QUEL EST LE PROFIL TYPE DU *RISK MANAGER* ?

Le *risk manager* échappe à la logique d'ultraspécialisation fréquemment observée dans les grands établissements financiers. En effet, il a vocation à prendre de la hauteur pour évaluer toutes les dimensions d'une nouvelle opération voire d'un type d'activités : logique économique, outils et moyens disponibles, modèles, procédures opérationnelles, dimension juridique, impacts éventuels sur les autres *business lines* et sur l'institution financière elle-même, etc.

La mission première d'un spécialiste des risques est de mettre en application les lignes directrices et les principes définis par la direction. Cela constitue un *challenge* permanent car il existe une large zone grise entre les principes et la réalité du terrain, qui laisse place à l'interprétation et au jugement personnel. C'est à ce niveau que les *risk managers* ont gagné leur légitimité au fil des ans.

Traditionnellement, le gestionnaire des risques est chargé d'évaluer l'exposition de la banque à trois

grandes catégories de risque : risque de marché, risque de crédit et risque opérationnel. Pour maîtriser la chaîne de production, il doit disposer de compétences avancées dans la modélisation des risques. Il doit également maîtriser et comprendre son environnement, par l'acquisition d'une culture économique et financière substantielle. Une connaissance approfondie des produits et des marchés est donc indispensable. Enfin, le cadre réglementaire est plus que jamais fondamental, comme l'année écoulée l'a mis en lumière.

Le *risk manager* doit-il être un généraliste ou un spécialiste ? Le *risk manager* de demain sera un généraliste polyvalent de haut niveau. Ce dernier qualificatif n'est pas de pure forme : littéralement, il signifie que le *risk manager* se situe au même niveau d'expertise qu'un spécialiste, et que les deux sont capables de développer rapidement un dialogue constructif d'égal à égal.

Cela ne nous semble pas un vœu pieux. Force est de constater que de nombreux professionnels passent du *risk management* au *front-office* durant leur carrière. Ces derniers temps, de plus en plus effectuent le passage inverse.

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES ?

Le *risk manager* de l'après-crise financière doit être un ingénieur économiste-statisticien-financier-gestionnaire-juriste (en d'autres termes un « mouton à 5 pattes »). Il devra disposer de suffisamment de recul pour comprendre les stratégies des acteurs sur les marchés, en détecter les failles éventuelles et pouvoir se confronter aux personnels les plus quantitatifs au sein des institutions financières.

■ Une compréhension en profondeur de la prise de décision financière

Pour que les recommandations d'un *risk manager* soient pertinentes, il ne doit pas perdre de vue le fonctionnement global de son entreprise, en terme de gouvernance et de *business model*. En effet, en particulier lors de discussions avec les lignes « métiers », il lui faut comprendre la logique qui sous-tend telle ou telle décision de nature *business*, pour mieux l'analyser par une critique constructive. Cette dimension lui fournira un surcroît de crédibilité, en particulier auprès de la hiérarchie.

Par rapport à d'autres secteurs, les banques présentent des spécificités, liées à leur rôle central dans l'économie. L'activité bancaire européenne est encadrée par deux grands corps de règles :

- les règles prudentielles dites Bâle II qui définissent les besoins en fonds propres nécessaires pour chaque activité et chaque type de risque ;
- les règles comptables IFRS (International Financial Reporting Standards).

Ces deux corpus de règles marquent une sophistication très nette par rapport aux règles qui prévalaient auparavant. En particulier, elles intègrent les outils mathématiques et modèles développés par l'indus-

trie financière ces vingt dernières années : calcul de *value at risk*, son application au risque de crédit et au risque opérationnel, évaluation des actifs financiers complexes, etc. C'est pourquoi maîtriser les aspects comptables (*fair value*), réglementaires (Bâle II) et juridiques fait partie intégrante de la formation d'un *risk manager*. Enfin, la formation au droit des banques et à l'éthique des marchés financiers est nécessaire après les affaires et scandales découverts au cours de la crise.

■ Une connaissance des instruments financiers et du fonctionnement des marchés

Connaître les principales classes d'actifs et familles de produits financiers est une question de crédibilité, particulièrement cruciale pour le *risk manager*, qui sera par nature moins spécialisé qu'un opérateur. De plus, l'existence et le mode de fonctionnement des marchés (intervenants, conventions, déroulement des opérations) génèrent de nombreux risques spécifiques. Ainsi, des cours largement descriptifs sont indispensables (produits financiers, marchés de capitaux).

Une culture des travaux académiques sur l'efficacité des marchés, mêlant la finance, la microéconomie et l'économétrie complètera utilement leur cursus.

■ L'importance des mathématiques pour la finance

Le recours aux outils de la finance mathématique est indispensable. Le *risk manager* doit donc avoir une excellente maîtrise de la finance quantitative, fondée sur une compréhension profonde des modèles (de valorisation en particulier), avec leurs hypothèses et leurs limites. Cela d'autant plus qu'il ne doit pas se contenter de les appliquer

comme des « boîtes noires », mais plutôt en développer une approche critique et lucide. Sans une formation et une culture scientifique solide (en mathématiques, notamment en probabilités), la tâche se révèle quasiment impossible en pratique.

Ainsi, le *risk manager* doit être apte à comprendre les subtilités de la valorisation d'actifs (absence d'opportunité d'arbitrages, marchés complets, probabilités risque-neutre). Cette théorie maintenant mature utilise de manière importante le calcul stochastique, matière importante aussi bien que difficile, qui doit être enseignée en tant que telle.

À côté des problèmes de valorisation, le *risk management* prend de plus en plus d'importance en gestion d'actifs. Les scandales du type « Madoff » illustrent le besoin de professionnels du risque dans ces structures, pour sécuriser les rendements et fidéliser le client. Dans ce but, le gestionnaire des risques se doit de comprendre les stratégies d'allocation d'actifs pour les discuter, les juger et en saisir les limites.

■ La modélisation statistique et l'importance des données historiques

L'activité de gestion des risques ne peut faire l'impasse de la confrontation à la réalité statistique. En effet, comprendre le passé est le meilleur moyen d'anticiper ce que le futur nous réserve. Les facteurs expliquant les variations et crises du passé sont les meilleurs « indicateurs avancés » de problèmes à venir, car les mêmes causes produisent souvent les mêmes effets. C'est pourquoi les modèles de risques sont statistiques (ou économétriques). L'objectif n'est pas de produire un chiffre, une prédiction, mais plutôt une distribution des possibles, c'est-à-dire un ensemble de scénarii pondérés par leur probabilité d'occurrence.

« Le *risk manager* doit-il être un généraliste ou un spécialiste ? Le *risk manager* de demain sera un généraliste polyvalent de haut niveau. »

« Le risk manager de l'après-crise financière doit être un ingénieur économiste-statisticien-financier-gestionnaire-juriste (en d'autres termes un « mouton à 5 pattes »). »

Le risk manager doit ainsi disposer d'une connaissance de l'économétrie de la finance. Quelques méthodes aux noms parfois sibyllins ou ésotériques jouent pourtant un rôle important dans l'appréciation du risque :

- les modèles GARCH et à volatilité stochastique permettent d'analyser la concentration dans le temps de mouvements violents (*volatility clustering*) et queues de distributions épaisses (*fat tails*) ;
- les modèles de durée sont utilisés pour l'analyse du risque de défaut ou de pré-paiement ;
- les copules, objets mathématiques permettant de modéliser la dépendance entre variables aléatoires, sont utilisés pour étudier les risques joints, qu'ils soient des temps de défauts ou des rendements d'actifs.

En banque de détail, également, les modèles statistiques sont cruciaux, en particulier pour appréhender le risque de défaillance des emprunteurs. Le prêteur peut piloter son risque par la politique d'octroi basée sur un ou plusieurs scores. Les méthodes de *scoring* sont ainsi très utilisées en pratique par les établissements de crédit.

■ Comprendre l'environnement macroéconomique

L'activité bancaire ne s'appréhende correctement qu'au sein de l'économie globale. La connaissance de ses cycles, le rôle des banques et du crédit dans l'économie, l'importance des pouvoirs publics (État, banques centrales), l'analyse approfondie des liens entre la sphère « réelle » et la sphère financière... tout cela est indispensable pour un professionnel qui ne veut pas être réduit à un « ouvrier spécialisé de la finance », même bien payé. Ce recul est encore plus nécessaire au risk manager, car il se doit d'anticiper les contraintes externes qui viendront peser sur l'activité de son entreprise. L'analyse des mécanismes de formation de bulles sur les marchés et des crises passées lui sont particulièrement éclairantes. C'est tout l'enjeu de la macroéconomie financière.

■ Avoir une connaissance approfondie des problématiques spécifiques de la gestion des risques financiers

Le corpus de connaissances, concepts et modèles associés au domaine de la gestion des risques grossit tendanciellement et se structure peu à peu. Le défi est de comprendre et englober toutes les facettes du risque financier, pour mettre en regard les aspects réglementaires, comptables, modèles, données, systèmes, organisationnels etc. Lors des discussions avec ses divers interlocuteurs (opérateurs, *managers*, ingénieurs, auditeurs internes ou externes, régulateurs, comptables etc.), le gestionnaire des risques devra comprendre les contraintes qui pèsent sur les uns et les autres, leurs objectifs parfois contradictoires, les moyens à leur disposition etc., et pondérer tous ces éléments pour finalement produire un diagnostic et des recomman-

dations. Ce travail de synthèse fait partie intégrante de ses missions. En fait, lui seul peut et doit mener à bien cette tâche.

COMBINER HAUT BAGAGE SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNALISATION

Le « cahier des charges » présenté plus haut est ambitieux, puisqu'il revient à combiner expertise et polyvalence. Le lien de la formation avec la recherche est de ce point de vue emblématique : l'étudiant doit avoir été confronté à des problématiques de niveau recherche si l'on souhaite qu'il dispose d'un recul critique suffisant sur les méthodes qu'il utilise, et qu'il soit à même de réactualiser ses connaissances sur le moyen et long terme... ■